

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Bakalářská práce

Johana Bursíková
2017



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

**Mezikulturní marketing: kulturní porovnání
Saúdské Arábie a České republiky
s implikací na základní marketingový mix**

Autor bakalářské práce: Johana Bursíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal Novák

Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

„Mezikulturní marketing“

jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 29. června 2017

podpis



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Johana Bursíková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Management**

Název tématu: **Mezikulturní marketing: kulturní porovnání Saudské Arábie a České republiky s implikací na základní marketingový mix**

Zásady pro vypracování:

1. Mezikulturní marketing: kulturní porovnání Saudské Arábie a České republiky s implikací na základní marketingový mix

Rozsah práce: 69

Seznam odborné literatury:

1. KINCL, T. -- NOVÁK, M. -- ŠTRACH, P. -- CHARVÁT, M. Automated Attention Analysis Across Brands and Cultures in Online Beer Marketing. In: IAENG Transactions on Engineering Technologies. Lecture Notes in Electrical Engineering 247. Berlin: Springer, 2014. s. 469--481. ISBN 978-94-007-6817-8.
2. ČSN ISO 690 - Informace a dokumentace - pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů : česká technická norma. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011.
3. MOOIJ, M D. Consumer behavior and culture : consequences for global marketing and advertising. Thousand Oaks: Sage, 2011. ISBN 978-1-4129-7990-0.
4. USUNIER, J. -- LEE, J A. Marketing across cultures. Harlow: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-273-71391-3.
5. KINCL, T. -- NOVÁK, M. -- CHARVÁT, M. Designing for Culturally Diverse Audiences: Can Automated Attention Analysis Substitute the Eye-Tracking in Website Development?. In Communications in Computer and Information Science. Berlin: Springer, 2013, s. 46--50. ISBN 978-3-642-39472-0.
6. NOVÝ, I. -- SCHROLL-MACHL, S. Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
7. HOFSTEDE, G. -- HOFSTEDE, G J. -- MINKOV, M. Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.

8. HOFSTEDE, G. -- HOFSTEDE, G J. Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
9. MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
10. KOTLER, P. -- KELLER, K L. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
12. NOVÝ, I. -- SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9. Datum zadání bakalářské práce: říjen 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: červen 2017

Johana Bursíková
Ředitelka

Ing. Michal Novák
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Mezikulturní marketing: kulturní porovnání Saudské Arábie a České republiky s implikací na základní marketingový mix

Abstrakt:

Tato práce má za cíl popsat a na praktickém příkladu demonstrovat, jak mohou kulturní vlivy působit na marketing na globálních trzích. V teoretické části práce jsou rozebírány jednotlivé aspekty kultury, jak jsou provázány s naším chápáním reklamní komunikace, jak se mohou promítat do marketingového mixu společnosti a působit na komunikační strategii. V praktické části práce je pak popsán marketingový mix společnosti Dermacol na českém a saudském trhu a na praktických příkladech je popsán vliv kultury. Obě kultury jsou charakterizovány z hlediska teorie kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho.

Klíčová slova:

marketing, mezikulturní, globální, kultura

Poděkování:

Ráda bych poděkovala své rodině a přátelům za veškerou pomoc a trpělivost. Také bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Michalu Novákovi.

Obsah

Úvod	15
1 Kultura	16
1.1 Definice kultury	16
1.2 Kulturní odlišnosti	17
1.2.1 Jazyk	17
1.2.2 Instituce	18
1.2.3 Symboly, hrdinové a rituály	18
1.2.4 Hodnoty	19
1.2.5 Náboženství	20
1.3 Zdroje kultury	20
1.4 Hofstedeho dimenze kultury	21
1.5 Gannonova metafora	23
2 Kultura a globalizace	24
2.1 Globální marketing	25
3 Spotřební chování	27
3.1 Vliv kultury na spotřební chování	27
3.2 Ethnocentrismus	28
4 Globální marketing	30
4.1 Rozhodující aspekty zahraničních trhů	30
4.1.1 Politické a právní prostředí	30
4.1.2 Ekonomické prostředí	31
4.1.3 Technologické prostředí	31
4.2 Mezinárodní marketing	32
4.2.1 Strategie značky	32
4.2.2 Produktová strategie	33
4.2.3 Cenová strategie	34
4.2.4 Distribuční strategie	35
4.2.5 Komunikační strategie	35
5 Metodická východiska	37
5.1 Kulturní dimenze v České republice	38
5.2 Kulturní dimenze v Saudské Arábii	40
5.3 Saudskoarabské království – analýza trhu	41
5.3.1 Základní demografické ukazatele	42
5.3.2 Cesta ke konzumní společnosti	42
5.3.3 Kosmetický trh v Saudské Arábii	43
5.3.4 Distribuční síť v Saudské Arábii	44
6 Dermacol	46

6.1 Produkt	46
6.1.1 Produkt v České republice	47
6.1.2 Produkt v Saudské Arábii.....	48
6.2 Distribuce.....	51
6.2.1 Distribuce v České republice	51
6.2.2 Distribuce v Saudské Arábii	53
6.3 Cena	54
6.3.1 Cena v České republice.....	55
6.3.2 Cena v Saudské Arábii.....	55
6.4 Komunikace	56
6.4.1 Marketingová komunikace v České republice	56
6.4.2 Marketingová komunikace v Saudské Arábii	60
7 Závěr	65
Seznam literatury.....	66

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kulturní odlišnosti z pohledu Hofstedeho	19
Obrázek 2: Persil Abaya	26
Obrázek 3: Kulturní dimenze v ČR	38
Obrázek 4: Kulturní dimenze Saudská Arábie versus Česká republika	40
Obrázek 5: Faktory ovlivňující saudské spotřebitelky	44
Obrázek 6: Dermacol Make-Up Cover	47
Obrázek 7: Odstíny produktu Make-Up Cover - český trh (vlevo) versus arabský trh (vpravo) ..	49
Obrázek 8: Universální obal tělového make-upu vs. varianta pro arabský trh (vpravo)	50
Obrázek 9: Monobrandová prodejna Dermacol v OC Quadrio	52
Obrázek 10: Maloobchodní výdejna společnosti Zinati v Rijádu	54
Obrázek 11: Ukázka vystavení v neidentifikované prodejně v Saudské Arábii	54
Obrázek 12: Dermacol Love Day, vloggerky	57
Obrázek 13: Petra Lovelyhair, Dermacol - jednoduché drogérkové denní líčení	58
Obrázek 14: Inzerce Dermacol, Active Beauty	58
Obrázek 15: Nilo Haq, Instagram	60
Obrázek 16: Ukázka saudské inzerce s arabskou modelkou	61
Obrázek 17: Ukázka saudské inzerce s Taťánou Kuchařovou	62
Obrázek 18: Modelka pro saudské propagační materiály Dermacol	62

Úvod

Díky globalizaci a expanzi mezinárodního obchodu mají v dnešní době firmy téměř neomezenou možnost rozšiřovat své pole působnosti za hranice svého domácího trhu. Musí však čelit novým výzvám, které tyto zahraniční trhy představují. Firmy, které se rozhodnou expandovat na zahraniční trhy musí pečlivě analyzovat a vyhodnotit, jakým způsobem musí na zahraničních trzích postupovat. Často musí novému trhu přizpůsobit nejen svůj způsob komunikace se zákazníky, ale od základů modifikovat své produkty tak, aby na daném trhu uspěly. Selhání ve správné identifikaci potřeb a specifík daného trhu může vyústit ve velké finanční ztráty, poškození značky a dlouhodobé znemožnění přístupu značky na daný trh.

Díky již zmíněné globalizaci pozorujeme expanzi českých značek za hranice nejen naší země, ale i Evropy. Nejen trh, ale také zákazníci se tak stávají mnohem globálnějšími. Jsou více informovaní, náročnější a mají více zkušeností, které přestahují hranice jejich domoviny. Správná volba vhodného zahraničního trhu pro expanzi, přesná analýza tohoto trhu a vhodné uzpůsobení strategie pro daný trh, jsou proto klíčovými faktory úspěchu.

Cílem této práce je nastínit jakým způsobem mohou působit kulturní vlivy na tržní strategii firem na zahraničních trzích. V teoretické části této práce budu v obecné rovině rozebírat nejdříve, jaké kulturní vlivy existují, a jakou strategii může firma na zahraničním trhu zaujmout ve vztahu k základnímu marketingovému mixu, tedy čtyřem P (product, place, price, promotion). Pro praktickou část práce jsem si zvolila srovnání marketingového mixu společnosti Dermacol na českém trhu a arabském trhu, konkrétně v Saudskoarabském království. Nejdříve za využití Hofstedeho kulturních dimenzí budu analyzovat kulturní prostředí Saudské Arábie a České republiky. V další části práce popíšu, jaké konkrétní vlivy působí na tržní prostředí Saudskoarabského království, čím se liší od kulturního prostředí České republiky, a jak tyto vlivy působí na šance firem na tomto trhu uspět. Dále budu analyzovat, jakým způsobem firma Dermacol uzpůsobila své portfolio výrobků či služeb v závislosti na specifikách trhu Saudské Arábie, jí zvolené distribuční cesty, cenovou strategii společnosti a způsob, jakým firma komunikuje svůj produkt zákazníkům. Vyhodnotím, jakým způsobem společnost zvládla expanzi na zahraniční trh.

1 Kultura

1.1 Definice kultury

Co chápeme pod pojmem kultura? Definice existuje vícero ať již v širším či užším pojetí. Hofstede et al. (2010) označuje jako kulturu jakýsi software mysli, mentální program, který vzniká v průběhu našeho života díky sociálnímu prostředí, ve kterém vyrůstáme. Toto "programování" naší mysli začíná v našem dětství, pokračuje v průběhu školních let, v zaměstnání a v komunitě, ve které se nejčastěji pohybujeme. Samo slovo "kultura" pochází z latiny a znamená orbu půdy. Ve většině západních jazyků kultura představuje civilizaci či "šlechtění" mysli, čímž je myšleno vzdělání, umění a literatura. V kulturní a sociální antropologii je označení kultura vnímáno v širším pojetí. Jedná se o veškeré vzorce chování a reakce, které odrážejí danou kulturu. Kultura tedy zahrnuje i každodenní akce, které provádíme bezmyšlenkovitě a automaticky - způsob jakým zdravíme, jednáme s druhými, naše stolovací návyky, atd. Kultura není vrozená, kultuře jsme naučeni a jedná se o kolektivní jev (je stejná pro všechny jedince žijící ve stejné kultuře). Kultura má velmi trvanlivý charakter, neboť se předává z generace na generaci (Hofstede et al., 2010). Tento poznatek je velmi důležitý pro pochopení našich vzorců chování. Staví nás před fakt, že to, co považujeme za běžné, je relativní, neboť naše jednání, zvyky a zásady jsou naučené nikoliv vrozené.

Machková (2006) dále označuje kulturu za sdílenou (je společná více lidem), diferenciovanou (existují rozdíly mezi jednotlivými kulturami, dokonce i niance jedné kultury například díky vlivům imigrace - jedna kultura je transportována do jiné kultury a je jí ovlivněna) a adaptabilní (ačkoliv pomalu, kultura podléhá změnám v čase).

Hofstede et al. (2010) rozlišuje tři úrovně mentálních programů:

- osobnost - specifická pro každého, vrozená a naučená,
- kultura - specifická pro skupinu nebo kategorii osob, naučená,
- lidská přirozenost - univerzální, vrozená.

Kultura poskytuje člověku určitý orientační systém, který nám napomáhá se orientovat v našem životním prostředí. Díky tomuto informačnímu systému můžeme správně interpretovat informace z našeho okolí a navigovat své sociální prostředí. Je nezbytný pro pochopení druhých v dané kultuře. Proces tzv. akulturace vytváří tak hluboce zakořeněná přesvědčení, že po jisté době již jedinec nemusí přemýšlet nad jednotlivými sociálními interakcemi, jedná na základě těchto přesvědčení automaticky. K uvědomění si kulturních specifik dochází při kontaktu s jinou

kulturou, při tzv. kritických setkáních, kdy zdánlivě rutinní akce mohou představovat výzvu, neboť mohou být každou stranou tohoto setkání vnímány jinak. (Nový a Schroll-Machl, 2005)

Jedinec však může také být součástí více různých kultur v rámci více různých skupin. Je pak schopen přizpůsobit své chování tomu, v jaké skupině se zrovna nachází. Tento jev tzv. operační kultury můžeme pozorovat v dnešním, globalizovaném světě čím dál tím častěji, neboť každý z nás má více příležitostí setkávat se s různými druhy kultur a díky těmto novým vazbám se stávat součástí více či méně kulturně odlišných komunit. (Usunier, 2000)

Každý jsme v průběhu našeho dětství a dospívání vystaveni určitým hodnotám, které jsou nám nenápadně každý den vštěpovány ve způsobu, jakým se naše okolí chová, uvažuje a jedná s námi a s druhými. Pohybujeme se jednak v obecné, národní kultuře, ale také v subkulturách, kterými může být náboženství, rasa, národnost či geografické regiony. Čím migraci otevřenější a rozlehlejší stát je, tím více kultur a subkultur zde pravděpodobně najdeme (například Spojené státy americké), ačkoliv existují i výjimky v podobě států, které ačkoliv jsou rozlehlé a početné, jsou uzavřenější a ne příliš diverzní (například Čína). Na základě požadavků, které vznikají z existence řady subkultur, vznikl multikulturní marketing, který reaguje na to, že menšiny na masovou propagaci neodpovídají očekávaným způsobem ve formě žádoucího tržního chování. (Kotler a Keller, 2013)

1.2 Kulturní odlišnosti

1.2.1 Jazyk

Kultura se může projevovat mnoha způsoby. Nejzjevnějším z nich je bezpochyby jazyk. Je prvním viditelným znamením, že osoba, se kterou se setkáváme, pravděpodobně pochází z jiné kultury. Kromě toho, že je jazyk prostředkem dorozumívání, může odrážet charakter kultury až do překvapivé míry. Jazyk je sociálním chováním, které odráží kulturu jako jakýkoliv jiný typ sociálního chování. Někteří vědci považují jazyk za základní stavební kámen kultury, neboť všechny sociální instituce fungují na bázi jazyka - právo, náboženství, vláda, vzdělávání a rodina. Lidé používají jazyk k tomu, aby vyjádřili svůj charakter, svojí minulost i přítomnost. Kultury jsou definovány jazykem v podobě literatury. Z opačného pohledu, jazyk je zpětně ovlivňován kulturou. Kulturní vzorce, zvyky a způsob života se v jazyce odráží. Jazyk a kultura jsou tedy neoddelitelně propojeny. Když se učíme novému jazyku, neučíme se jen prosté slovní zásobě a gramatice, učíme se také jak a kdy slova pou-

žít a jak je formulovat, v souladu s danou kulturou, se kterou je jazyk spojen. Rozlišujeme zhruba tři hlavní kulturní odlišnosti, které na jazyk působí:

- sociální kultura - způsob, jakým slova používáme a v jakých situacích,
- zvyklosti - sekundární významy některých slov se mohou v různých jazycích lišit v závislosti na odlišných kulturách a historii, například v čínštině slovo “vrba” je negativní, je spojováno s prostitucí nebo s krutou a povrchní ženou, na rozdíl od češtiny, kde je slovo vrba spojováno s trpělivým nasloucháním, obvykle v těžkých životních situacích,
- víra a vnímání světa. (Geng, 2013)

1.2.2 Instituce

Jazyk ovšem není jediným prvkem kultury. Například Švýcaři a další národy používají rozdílné jazyky, ale přitom sdílejí kulturu. Jádrem každé kultury jsou lidmi vytvořené instituce, které spojují jednotlivé příslušníky kultury. Základní institucí každé společnosti či kultury je rodina, dále se jedná o politické instituce, vlády, vzdělávací instituce, a jiné. Tedy veškeré instituce, kde se příslušníci dané kultury musí řídit určitými pravidly za účelem dosažení určitého cíle (například získání platu či potravy). (Usunier, 2000)

Důležitou součástí socializace jedince jsou tzv. referenční skupiny, tedy skupiny, které hrají důležitou roli při vštěpování hodnot a vzorců chování. Rozlišujeme mezi primárními referenčními skupinami, kam patří například rodina, přátelé či spolupracovníci a sekundárními referenčními skupinami, kam patří například náboženské či profesní skupiny. Primární referenční skupiny nás ovlivňují neustále a soustavně, zatímco se sekundárními referenčními skupinami interagujeme pouze sporadicky. Tyto hodnoty a vzorce chování nás zpětně ovlivňují v momentě pořizování statků a služeb. (Farrell, 2015)

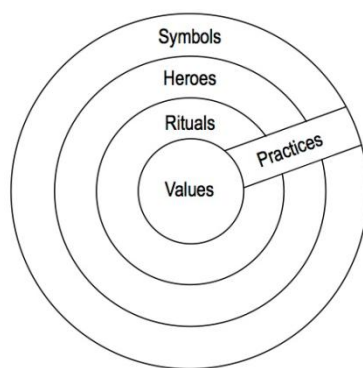
Lidé jsou také ovlivňováni tzv. aspiračními skupinami, tzn. skupinami, k nimž by se rádi připojili, ale zatím k nim nepatří. Jako disociační skupiny naopak označujeme ty, jejichž hodnoty nebo chování odmítáme. Pro marketingové manažery značek je tak důležité uvědomit si, jak mohou ovlivnit vůdce těchto referenčních skupin, kteří následně ovlivňují další spotřebitele. Tohoto tématu se týká například aktuálně značkami velmi využívaný a populární influencer marketing. (Kotler a Keller, 2007)

1.2.3 Symboly, hrdinové a rituály

Hofstede et al. (2010) říká, že nejčastější kulturní odlišnosti se zhruba dají zařadit do těchto kategorií - symboly, hrdinové, rituály a hodnoty.

Symbols jsou slova, gestikulace, obrázky nebo objekty, které mají kulturní význam pro ty, kteří jsou součástí dané kultury. Příkladem může být například posvátnost krávy v některých kulturách, zatímco v jiných kulturách se na krávu nahlíží jako na běžné domácí zvíře vhodné pro produkci masa a sýra. Tento symbol tak je symbolem pouze pro příslušníky dané kultury. Do této kategorie patří také tradiční oděvy, žargon (jak bylo rozebráno v předchozí podkapitole), tradiční účesy, vlajky a další symbolika. Hrdinové jsou skutečné či fiktivní postavy, které představují vzor v dané kultuře, a jsou proto vyzdvihované a obdivované. Rituály jsou aktivity, které nemají žádný konkrétní cíl a jsou vykonávány pro jejich průběh samotný. Jedná se například o náboženské rituály, společenské akce ale také například o způsob zdravení či stolování. Hodnoty jsou jádrem kultury. Řeší fundamentální otázky - např. dobro vs. zlo, bezpečí vs. nebezpečí, krása vs. ošklivost, apod. Hodnoty jsou přejímány nevědomě, tím se jejich získávání liší od vědomého učení se v pozdějším věku. Rodiče často také nevědomě promítají ve výchově svých dětí své vzdělání, zkušenosti a hodnoty. (Hofstede et al., 2010)

Obrázek 1: Kulturní odlišnosti z pohledu Hofstedeho



Zdroj: Hofstede (2015)

1.2.4 Hodnoty

Hodnoty jsou přenášeny z generace na generaci v rámci kultury. Hodnoty lze dělit na základní a druhotné. Základní hodnoty, například důležitost rodiny, jsou těžko měnitelné. Druhotné hodnoty se mohou za určitých okolností v průběhu života měnit. Dle výzkumu firmy Yankelovich Monitor se v posledním desetiletí vyskytuje především těchto osm trendů ve vývoji kulturních hodnot spotřebitelů:

- paradox: život je dle některých lepší, ale i horší,
- nedůvěra: klesá důvěra v oficiální instituce, média a společnost,

- ochota zkusit neznámé: ochota zkoušet nové věci vzrůstá,
- důraz na funkčnost: důležitost funkčnosti převládá nad estetikou a míněním okolí,
- problémy se stresem: důraz je kladen na péči o psychiku,
- vzájemná tolerance: tolerance mezi lidmi stoupá,
- ego: lidé touží se více podílet na utváření světa, především okolí, ve kterém žijí. (Kotler a Armstrong, 2004)

Rozdílné hodnoty mohou ovlivňovat preference spotřebitelů při výběru produktů a služeb, a také to, jak spotřebitelé reagují na jednotlivá reklamní sdělení. Vzhledem k tomu, jak stabilně v nás jsou zakotveny základní hodnoty, je potřeba je pro úspěšný marketing brát v potaz. Nelze předpokládat, že vlivy, které ovlivňují spotřebitelské chování v jedné kultuře, budou stejné v kultuře jiné a že jedna kulturní skupina bude reagovat na reklamní sdělení stejně jako jiná kulturní skupina. Mezi kulturami však existují jisté převisy hodnot, neboť téměř všechny kultury mají určité hodnoty společné, může se ale lišit jejich postavení v hodnotovém žebříčku. Marketingoví specialisté se tak musí rozhodnout, zda uzpůsobí hodnoty své značky zcela hodnotám cílové kultury, a zvýší tak své šance stát se na trhu značkou masovou, nebo půjdou cestou společných hodnot a postavení značky na trhu tak bude spíše niche charakteru. (Mooij, 2011)

1.2.5 Náboženství

Řada lidí věří ve vyšší moc a hlásí se k určitému náboženství. Mezi nejrozšířenější náboženství patří křesťanství. Náboženství těmto lidem poskytuje v životě smysl a ideály, na jejichž dosažení aspirují. Většina hodnot, které ovlivňují různé kultury, vychází z náboženství a hlásí se k nim i ateisté. Jako jeden z kořenů hodnot, hraje tak náboženství velmi důležitou roli v ovlivňování spotřebního chování. K častým kulturním šokům dochází například mezi křesťanskou či ateistickou Evropou a západem a Blízkým východem. Můžeme vzpomenout například na incident z roku 2006, kdy dánské noviny zveřejnily sérii kreslených příběhů na téma proroka Mohameda, které pobouřily řadu Muslimů. Rozdílné vnímání náboženství způsobilo, že prodeje dánských firem v zemích Blízkého východu výrazně poklesly, ačkoliv s hanlivými komixy neměly nic společného, neboť tamní obyvatelstvo nechápe koncept svobodného tisku stejným způsobem, jako mu rozumí evropská a západní kultura. (Farrell, 2015)

1.3 Zdroje kultury

Mnoho z nás je členy více kultur. Můžeme sdílet kulturu daného státu, daného náboženství či profesní skupiny. Mohou nastat situace, kdy důležitost jedné kultury

převáží nad důležitostí jiné kultury. Příkladem mohou být národnostní menšiny ve Španělsku, jako jsou Baskové, Katalánci a Galicijci, kteří ačkoliv náleží ke Španělsku a jejich kultura je téměř identická, mají silné separatistické tendence. Identita příslušnosti k národnostní menšině tedy dominuje nad příslušností ke Španělsku. Lidé, kteří žijí poblíž státních hranic, často fungují jako přenašeči jedné kultury do druhé. Odlišnosti v kultuře v rámci jednoho státu může způsobovat také odlišné klima a geografické podmínky. Většina zemí je tak rozdělena na sever a jih. Jako hlavní zdroje kultury lze označit jazyk, národnost, vzdělání, profesi, etnikum, náboženství, rodinu, pohlaví, sociální vrstvu a firemní či organizační kulturu. (Usunier, 2000)

1.4 Hofstedeho dimenze kultury

Kultury mohou být popisovány dle specifických charakteristik nebo tříděny do hodnotových kategorií nebo dimenzí národních kultur. Existuje několik různých pohledů na rozlišování různých kultur.

Kultura může být v komunikaci silně kontextuální nebo slabě kontextuální. Silně kontextuální komunikace je efektivní a rychlá, ale pro nepoučeného pozorovatele může být nejasná, neboť nezná symboly, které v takové komunikaci hrají důležitou roli. Silně kontextuální komunikace tak může být pozorovatelům nesrozumitelná. Slabě kontextuální kultury charakterizuje explicitní verbální vyjadřování. Hofstede (2010) naznačuje vztah mezi kolektivismem a silně kontextuálními kulturami. V kolektivistických kulturách se informace mezi členy přenáší snadněji a vzniká tak kultura, která nevyžaduje explicitní verbální vyjadřování. Mezi slabě kontextuální společnosti patří například Německo nebo Spojené státy americké, zatímco mezi silně kontextuální společnosti patří například Japonsko nebo Čína, neboť jsou více v kontaktu s národními tradicemi. (Mooij, 2011)

Hofstede (2010) rozlišuje pět dimenzí kultury, které pomáhají vysvětlit základní rozdíly mezi hodnotami v různých kulturách. Rozlišuje tzv. rozpětí moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinitu vs. femininitu, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobou vs. krátkodobou orientaci. Dimenze jsou měřeny na stupnici od 0 do 100.

Dimenze rozpětí moci popisuje, do jaké míry členové společnosti akceptují a počítají s tím, že je moc ve společnosti rozdělena nerovnoměrně. V kulturách a státech, které dosahují na stupnici rozpětí moci vysokých hodnot má každý své místo ve společnosti, které přijímá, a z toho vyplývá i respekt k autoritám. Mezi rodiči a dětmi, nadřízenými a podřízenými, a profesory a studenty panuje úcta. Kultury a státy, které na této stupnici dosahují nízkých hodnot, se soustředí na rovnoprávnost. Děti se k rodičům a starším chovají jako k sobě rovným. Autorita je vnímána spíše nega-

tivně. Ukazatel rozpětí moci vysvětluje například způsob získávání informací pro rozhodovací proces spotřebitelů při nakupování zboží, jak důležitou roli hraje vzhled a jaký význam mají značky vyjadřující určitý společenský status (tedy luxusní značky). Ukazatel kolektivismu říká, do jaké míry závisí členové dané kultury nebo společenství jeden na druhém. V individualistických společenstvích se jednotlivci chtějí odlišovat, zatímco v kolektivistických společenstvích se identita jednotlivců odvíjí od identity skupiny. Zhruba 70 - 80% světové populace je více či méně kolektivistická. Ve spotřebním chování vysvětluje například, proč se v některých kulturách lidé raději odlišují, tudíž preferují niche značky, a v jiných zase preferují zapadnout, tedy preferují masové značky. V kulturách, kde převládá maskulinita, je kladen důraz na vysoký výkon a úspěch. Lidé nakupují luxusní zboží, aby demonstrovali svůj status. Kultury, kde převládá femininita, jsou více orientovány na služby a péči o druhé. Životní úroveň je důležitější než soutěživost, postavení ve společnosti není přikládána taková důležitost jako v maskulinních společenstvích. Lidé nakupují, aby uspokojili své základní potřeby. Tento ukazatel vysvětluje například roli muže a ženy v domácnosti, význam luxusních značek a využívání luxusních služeb a vnímání toho, co je "mužné". Ukazatel vyhýbání se nejistotě popisuje, na kolik se lidé v daném společenství obávají nejistoty, a jak moc se jí snaží vyhnout. Kultury, ve kterých se lidé chtějí nejistotě vyhnout více, preferují předepsané chování a pevně stanovená pravidla. Konflikt a soutěživost představují hrozbu. Kultury, které dosahují nízkých hodnot na žebříčku vykazujícím tendence vyhýbat se nejistotě, jsou liberální. Nebojí se konfliktu a soutěživosti. Míra tendence vyhýbat se nejistotě indikuje, jak bude daná společnost přijímat inovace. Čím rigidnější, tím méně otevřená je daná kultura inovacím. Ukazatel dlouhodobé orientace vs. krátkodobé orientace indikuje, jak si daná společnost udržuje napojení na svoji minulost a tradice, a jak se potýká s výzvami dneška a výzvami budoucnosti. V kulturách s krátkodobou orientací mezi hodnoty patří národní hrdost a tradice, převládá inklinace k teoretickým a abstraktním vědám. V dlouhodobě orientovaných kulturách zase převládá pragmatismus a inklinace k aplikovaným, konkrétním vědám. Příkladem dlouhodobě orientované země je například Čína, krátkodobě orientované například Španělsko. Dominance jedné z těchto orientací vysvětluje například rozdíly v užívání kosmetiky, deodorantů a rychloobrátkového zboží jako jsou nápoje a průmyslově zpracované potraviny. Poslední ukazatel, ukazatel požitkářství, byl doplněn v roce 2010. Tento ukazatel říká, do jaké míry se snažíme kontrolovat naše přání a touhy. Jednotlivé kultury pak lze na základě tohoto ukazatele popsat jako požitkářské nebo zdrženlivé. (Hofstede, 2010)

1.5 Gannonova metafora

Alternativu k Hofstedeho přístupu nabízí Martin J. Gannon (2011). Gannonova metafora se snaží postihnout základní esenci a podstatu kultury jednodušeji než pomocí složitých dimenzí. Tato definice může být snadněji uchopitelná pro rychlé a praktické pochopení určité kultury. Kulturní metaforou může být jakákoliv aktivita, instituce či fenomén, se kterým se většina nebo všichni příslušníci dané kultury emočně nebo kognitivně ztotožňují. Metafora tak reprezentuje skryté hodnoty, které danou kulturu vystihují. Vnější pozorovatelé často mívají potíže s identifikací těchto skrytých hodnot a Gannonova metafora se toto snaží vyřešit. Kulturní metaforou je například americký fotbal pro Spojené státy americké. Tento sport je náročný, soutěživý a důležitou roli v něm hrají silní vůdci, kteří orientují hráče a vyvíjejí strategii hry. Pro tento sport jsou také charakterističtí talentovaní jedinci, kteří mohou dosáhnout slávy a vysokého finančního ohodnocení. Pro německou kulturu by zase metaforou mohla být klasická hudba. Reprezentuje velmi zručné jedince, kteří spolu spolupracují v dokonalé harmonii. Gannon argumentuje, že ačkoliv Hofstedeho kulturní dimenze jsou komplexní a jsou dobrým startovním bodem pro pochopení kultury, nevystihují věrně a prakticky dostatečně uchopitelně jak bude probíhat mezikulturní interakce s danou kulturou. (Gannon, 2011)

2 Kultura a globalizace

Pojem globalizace se vztahuje k vývoji, který se týká uspořádání světa jako celku. Patří sem například vliv kapitalismu a rozvoje informačních technologií. Z hlediska marketingu bývá často v souvislosti s globalizací poukazováno v negativním smyslu na šíření západních značek, jako jsou McDonald's či Coca Cola, které vytvářejí jakousi monokulturu. Ve skutečnosti dle indexu transnacionality tyto společnosti nepřekračují průměrné hodnoty co do jejich působení na zahraničních trzích. Dle tohoto indexu je nejvíce zahraničně orientovanou společností překvapivě Nestlé. (Mooij, 2011)

Názory na globalizaci se liší. Někteří ji vnímají pozitivně, jako zdroj informačního a kulturního obohacení. Jiní spíše negativně, jako způsob vykořisťování národních bohatství (ať již kulturních či jiných), oslabování národních identit a novou formu kolonialismu. Zatímco dříve na sebe kultury vzájemně působily pouze prostřednictvím migrace a obchodu, v dnešní době je proces globalizace umocněn rapidním nárůstem používání informačních technologií. Migrace osob a jejich specifických kultur, zvyků a náboženství také nikdy nebyla snazší. Globalizace tedy bezpochyby má dopad na většinu národních kultur a na jejich vzájemné působení. Díky působení globalizace můžeme pozorovat inkorporaci aspektů jiných kultur do naší osobní identity. Tento proces globalizací vedené akulturace utváří náš pohled na svět. Na druhou stranu tzv. bikulturální identita může vést k oslabení kulturních a sociálních vazeb na místo původu. Může také docházet ke střetům mezi lokální kulturou a globální kulturou, která v sobě nese určitý vlastní soubor hodnot, které mohou být v rozporu s hodnotami lokální kultury. Takovýto nátlak globalizace na místní kultury a hodnoty může být vnímán jako "kulturní invaze" a může vyvolat protichůdnou reakci ve formě nárůstu nacionalismu a úzkostlivého lpění na původních tradicích. Globalizaci je tedy nutno chápat jako dynamický proces, který se může setkat s rezistencí a jeho směr a průběh tak může být narušen či pozměněn. (Melluish, 2014)

Robert Holton (2000) říká, že vliv globalizace na kulturu lze rozdělit na tři základní kategorie: homogenizace, polarizace a hybridizace. Teorie homogenizace říká, že globální kultura následuje globální ekonomiku. Tudíž hovoří o tendenci sjednocování kulturních prvků a vzniku jakési globální kultury. Tento jev se pojí s masovou, celosvětovou marketingovou komunikací západních značek, která sebou nese i jisté kulturní prvky. Image západního luxusu, bohatství a úspěchu je přenášena prostřednictvím masových médií a hollywoodských filmů a dochází ke glorifikaci západní kultury a tím i k jejímu šíření. Tento jev se projevuje právě i v

dále rozebírané arabské kultuře, která po většinou (zejména mladší generace) vnímá západní produkty jako symbol všech výše zmíněných kvalit, což je činí atraktivními. Často je zdůrazňován především vliv Spojených států amerických, tzv. amerikanizace, nicméně ta ve skutečnosti takový dosah nemá. Setkává se s rezistencí například v bývalých koloniích a v některých částech Evropy. Vliv některých kultur na jiné se neomezuje jen na vliv západní kultury (resp. americké kultury) na zbytek světa. Ovlivňujících kultur jsou stovky, závisí na konkrétním rozložení moci v daném regionu. Další teorií týkající se působení globalizace na kulturu, je polarizace. Ta hovoří o již zmíněném jevu protichůdných tendencí v reakci na globalizaci, např. o růstu nacionalismu, rasové nenávisti, atd. vyjadřované díky informačním technologiím na velké vzdálenosti. Svět se tak ocitá na opačných pólech, například tolerance vs. nenávist. Polarita se projevuje ve vnímání světa také ve smyslu dobra a zla, například ve formě tzv. "západocentrismu" či "islamocentrismu", kdy v každé z těchto teorií se liší vnímání ostatních zemí. Západ tak může být symbolem pozitivním i negativním v závislosti na postavení posuzujícího v prostoru a čase. Hybridizací rozumíme kulturní výměnu, kdy čerpáme prvky různých kultur z různých zdrojů. (Holton, 2000)

2.1 Globální marketing

Pod pojmem globální marketing rozumíme přizpůsobování globální marketingové strategie lokálním podmínkám. Mezi tyto podmínky patří také kultura, která ovlivňuje většinu dalších aspektů týkajících se preferencí a nákupních tendencí na daném trhu. Firma se tedy při vstupu na zahraniční trh musí rozhodnout, zda bude preferovat standardizaci nebo adaptaci tržní strategie, a v jaké míře. Globalizace se týká především charakteru produktů - tedy zda budou produkty stejné na zahraničním trhu jako na trhu domácím. Standardizace umožňuje firmě aplikovat agresivnější cenovou strategii díky úsporám, které přináší výroba jednotná pro všechny trhy. Na druhou stranu standardizovaný produkt nemusí vyhovovat všem trhům a respektovat jejich kulturní a další specifika. Tím může společnost přicházet o prodeje. Je třeba rozlišovat adaptaci a lokalizaci. Adaptací rozumíme takovou modifikaci produktu, aby vyhovoval zákazníkům v dané lokalitě. Lokalizací rozumíme spíše technické uzpůsobení produktu dle podmínek trhu (může se jednat také o mandatorní adaptaci). (Farrell, 2015)

"Think globally but act locally" je základním mottem globálního marketingu. Zkušenosti z jednoho trhu je často možné přenášet do ostatních trhů, ale s ohledem na místní specifika. Konverzace a sdílení zkušeností s místními experty, například distributorem či retailovým řetězcem je klíčová pro úspěch na zahraničních trzích. Tento proces můžeme nazvat mezikulturním učením. Dobrým příkladem globaliza-

ce na arabských trzích je například produkt Persil Abaya společnosti Henkel. Abája je tradiční svrchní oděv muslimských žen, který je většinou černý. Stejný produkt se prodává v Evropě, ale pod názvem Persil Black. Jedná se tedy o skvělý příklad toho, jak lze modifikovat produkt tak, aby lépe harmonizoval s místní kulturou a získal si tak více zákazníků. V tomto případě šlo o poměrně jednoduchou modifikaci balení, produkt samotný zůstal stejný. Na obalu produktu určeného pro Blízký východ se objevuje žena v tradičním muslimském oděvu se zakrytými vlasy, zatímco evropská verze má čistý obal bez modelky, pouze s logem. Můžeme tedy vidět, jak se promítá do designu obalu vliv náboženství, a také intenzivněji vnímaná role ženy jako hospodyně v arabské společnosti. S uvedením produktu byla spojena masivní kampaň TV a online kampaň, jejíž ústředním motivem byla právě černá abája, která neměla dle této kampaně již být pro ženu jen pouhým tradičním oděvem nýbrž formou osobního vyjádření. (Hollensen, 2017)

Obrázek 2: Persil Abaya



Zdroj: Persil (2017)

Přehnaná snaha o standardizaci a nepochopení podmínek lokálních trhů bývá často příčinou neúspěchu výrobců při vstupu na zahraniční trhy, a neshod s místními distributory. Rigidní lpění na jedné globální strategii vede k nesouladu mezi firemní nabídkou a poptávkou trhu. Firma tímto přístupem může výrazně snížit svůj tržní podíl či dokonce ohrozit svojí přítomnost na trhu.

3 Spotřební chování

Spotřební chování lze definovat jako způsob, kterým lidé vybírají, nakupují, používají a zbavují se spotřebního zboží, příp. služeb, za účelem uspokojení svých potřeb a přání. Vzorce spotřebního chování ovlivňují spotřebitele před, v průběhu a při užívání statku či služby. Kultura ovlivňuje veškeré stupně tohoto procesu, neboť není jen externím vlivem, který na nás působí v rámci našeho sociálního prostředí, nýbrž je bezprostředně svázána s naší osobností. Abychom správně porozuměli vlivu kultury na lidské chování, musíme s jejím působením počítat v každém stupni nákupního procesu, neboť naše osobnost a kultura jsou neodmyslitelně svázány. Jediný způsob jak vytvořit odpovídající teorii spotřebního chování je tedy individuálně, v kontextu jednotlivých kultur. S neustále rostoucím počtem značek a produktů, ze kterých může zákazník vybírat, se zvětšuje prostor pro projevení jeho individuálních preferencí, které z velké části vycházejí také z kultury. (Mooij, 2011)

3.1 Vliv kultury na spotřební chování

Pochopit spotřební chování jiné kultury, znamená dívat se jejíma očima. Lidé nenakupují jen produkty jako takové, ale také jejich skrytý význam, který nemusí být na první pohled jasný příslušníkům ostatních kultur. Kultura ovlivňuje naši hierarchii potřeb, naše hodnoty a instituce, které působí na spotřební chování, neboť velká část spotřeby je zakotvena ve společenském životě, který je téměř vždy do jisté míry institucionalizovaný. Maslowova hierarchie potřeb, která říká, že je třeba uspokojit základní potřeby (fyziologické) před tím než začneme uspokojovat vyšší potřeby (uznání, seberealizace) neplatí v každé kultuře. Definice jednotlivých potřeb, například bezpečí, se také může v různých kulturách lišit. Víme například, že východní náboženství často preferují duchovní rozvoj před materiálními statky a žijí často asketickým životem. Kultura také ovlivňuje spotřební chování ve smyslu preference individualismu vs. kolektivismu. V některých kulturách (například asijských) hraje větší roli skupinová identita, tudíž jsou nákupní tendence spíše ovlivněny například rodinnými potřebami než individuálními potřebami jedince. Institucemi, které ovlivňují naše nákupní chování, jsou myšleny například instituce manželství a s ní se pojící rituály, z nichž vyplývá vznik potřeby po konkrétních statcích. Jednou z nejdůležitějších institucí každé kultury je způsob, jakým jíme. Naše stravovací návyky v sobě nesou rituály a symboly naší kultury - od počtu jídel za den, přes způsob přípravy až po způsob jakým pokrmy konzumujeme. Například Američané nemají problém jíst mimo tradiční hodiny, zatímco Španělé žárlivě střeží

svoji dvou až tří hodinou pauzu na oběd s rodinou a následnou siestu, a to i v pracovní dny. (Usunier, 2000)

Kulturní vlivy se přenáší do vzorců spotřebního chování i z hlediska času, tudíž ovlivňují i harmonogram marketingových aktivit. Harmonogram marketingových aktivit musí reflektovat kulturní a další specifika trhu a jeho zákazníků, tedy snažit se co nejlépe identifikovat, nejen co, ale také kdy budou zákazníci chtít nakupovat. Uvědomění si individualit daného trhu nabývá na důležitosti, pokud jako marketér uvažujeme o trhu, který se výrazně liší od prostředí, které nás utvářelo jako osobnost. V takové situaci může být náročné se oprostit od předpokladů, které jsou hluboce zakořeněny v našem uvažování a nemusíme si je tudíž ani plně uvědomovat. Kultura ovlivňuje to, jaké zboží kupujeme, a také kdy po něm vzniká potřeba. Takovými vlivy mohou být náboženské svátky a zvyklosti, například ramadán, muslimský měsíc půstu, či vnímání neděle jako dne klidu a modliteb v křesťanství, či britský Boxing Day, původně den kdy bohatí obdarovávali své služebnictvo drobnými dary, dnes především nákupní den podobný Černému pátku ve Spojených státech amerických. (Martin, 2016)

3.2 Ethnocentrismus

V preferencích a nákupním chování spotřebitelů může v některých zemích hrát roli také tzv. ethnocentrismus. Spotřebitelský ethnocentrismus se vyskytuje v zemích, kde se obyvatelé vyznačují silnou národní hrdostí. Obecně se dá říci, že v rozvinutých zemích převažují tendence preferovat lokální produkty narozdíl od rozvojových zemí, kde bývají zejména západní produkty vnímány jako symbol prestiže a luxusu. Trend nakupování známých značek za cílem upevnění společenského statusu se vyskytuje zejména v kolektivistických kulturách. Národní hrdost může být posílena následkem politického neklidu. Po roce 1995 zaznamenáváme tendence českých, slovenských a polských zákazníků preferovat místní produkty. Převažovala loajalita ke známým, zavedeným značkám. Bavíme-li se o zahraničních značkách, roli hraje i země původu produktu, se kterou si zákazníci mohou asociovat negativní či pozitivní atributy. V Čechách jsou například negativně vnímány produkty z Polska, zatímco pozitivně například produkty z Francie či Švýcarska. Čínské produkty jsou vnímány jako levné a ne příliš kvalitní. V rozvojových zemích jsou západní produkty často vnímány jako luxusní bez ohledu na konkrétní zem původu, což často bývá rozhodujícím faktorem pro koupi. (Mooij, 2011)

Etnicita hraje čím dál tím důležitější roli při analýze spotřebitelského chování. Vzhledem k pohybu osob, který je volnější než kdy dříve, nejsou migranti nuceni se asimilovat do takové míry jako tomu bylo dříve, a mohou si zachovat podstatnou

část své národní identity. V západních zemích tak vznikají více či méně izolované komunity lišící se od zbytku země kulturou i životním stylem. Etnicita a její implikace hrají v 21. století takovou roli, že jsou v poslední době v hledáčku politiků i marketérů, kteří tyto komunity vidí jako nové segmenty trhu. USA dříve popisované jako tavící kotlík kultur jsou dnes spíše přirovnávány k mozaice kultur, neboť imigranti s migrací neztrácejí svoji kulturní a národní identitu. (Costa a Bamossy, 1995)

4 Globální marketing

Globální marketing lze definovat jako plánování, koordinaci a implementaci marketingových aktivit firmy za hranicemi domácího trhu. Firma se tak musí potýkat často s diametriálně odlišnými podmínkami jak kulturními, tak politickými, ekonomickými či legislativními. Firma je nucena čelit neznámé konkurenci a nástrahám odlišných prodejních kanálů, zákazníkům s odlišnými potřebami a vzorci spotřebního chování. Zahraniční firma, která se snaží penetrovat nový trh, je tak ve znevýhodněné pozici oproti firmám lokálním, které se mnohem lépe orientují v místním politickém, kulturním a legislativním prostředí. V některých státech mohou expandující firmy narazit i na spotřebitele, kteří preferují lokální firmy a k zahraničním firmám se staví spíše odmítavě. Také vládní instituce mohou preferovat lokální firmy například v tendrech. Mezi některé z klíčových problémů, které musí firma na odlišném trhu řešit, patří:

- volba strategického přístupu k danému trhu z hlediska formy distribuce, například přímá distribuce či využití distribučního partnera,
- uzpůsobení portoflia produktů potřebám zákazníků daného trhu,
- uzpůsobení marketingové komunikace zákazníkům lišícím se od zákazníků na domácím trhu,
- uzpůsobení cenové strategie v závislosti na různých obchodních podmínkách distribučních kanálů v daném státě. (Farrell, 2015)

4.1 Rozhodující aspekty zahraničních trhů

Před vstupem na zahraniční trh musí firma zvážit řadu rozhodujících faktorů, které budou její působení na daném trhu ovlivňovat a dle těchto faktorů přizpůsobit svoji obchodní strategii. Nástrojem analýzy makroprostředí je tzv. PEST analýza - tzn. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a technologického prostředí. (Machková, 2006)

V následujících odstavcích si představíme jednotlivá prostředí, kromě sociálně-kulturního prostředí, jehož podstata je rozebrána v předchozích kapitolách.

4.1.1 Politické a právní prostředí

Politická rizika se vyskytují ve všech zemích, nicméně je třeba vyhodnotit konkrétní rizika daného trhu před vstupem na něj. Obvykle zkoumáme tyto faktory: politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční

prostředí, význam zájmových skupin, postavení odborů, právní úprava podnikání zahraničních subjektů a další. (Machková, 2009)

Politická rizika mohou vznikat působením vládních regulací ale i působením externích vlivů, které se nachází mimo kontrolu vlády. Politická rizika zahrnují například vládní regulace importu surovin, techniky a dalších výrobních materiálů tak, aby zahraniční firmy byly nuceny nakupovat od lokálních výrobců, a vytvářely tak poptávku na místním trhu. Evropská Unie například nařizuje minimální procentuální podíl (45%) lokálně vyrobených součástek v produktech. Další státní zásah může představovat cenová regulace u důležitých statků, jako jsou potraviny, paliva či auta, nebo pracovní omezení a silné působení odborů. Problémy pro zahraniční společnost mohou nastat také v případě změny vládnoucí strany, což nastává často zejména v rozvojových zemích, které bývají nestabilní. Vláda může zahraničním firmám klást tzv. obchodní bariéry zmíněné v úvodu této kapitoly, které mají za cíl chránit místní výrobce. Tento přístup se nazývá protekcionismus. Dále je cílem těchto obchodních bariér generovat obraty prostřednictvím importních a exportních tarifů, což je běžné zejména v rozvojových zemích. (Hollensen, 2017)

4.1.2 Ekonomické prostředí

Při analýze ekonomického prostředí daného trhu zkoumáme nejčastěji zahraničněobchodní politiku státu, kurzovou politiku a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Protekcionismus nebo liberalismus se může projevovat i v zahraničněobchodní politice ve vztahu k třetím zemím. Obvykle vyspělejší země jsou spíše liberálnější, zatímco méně vyspělé země se snaží chránit domácí firmy před zahraniční konkurencí. Rozlišujeme smluvní nástroje obchodní politiky, autonomní nástroje obchodní politiky a proexportní nástroje. Většinou se využívají smluvní nástroje, autonomní nástroje jsou značně omezeny. V kurzovní politice rozlišujeme systém pevných kurzů a systém pohyblivých kurzů. K nejčastěji analyzovaným makroekonomickým ukazatelům patří vývoj HDP, míra inflace, nezaměstnanost, vývoj platební bilance, a další. (Machková, 2006)

4.1.3 Technologické prostředí

Technologické prostředí státu představuje jeho technickou vyspělost a vědeckovýzkumný potenciál. Používané ukazatele vyjadřují například % podíl výdajů na výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru na HDP státu. Investice do tohoto sektoru ovlivňují konkurenceschopnost státu. Moderní technologie umožňují lepší alokaci zdrojů a rychlejší zpracování velkého množství dat, což vede ke globalizaci podnikatelského prostředí. Moderní technologie umožňují realizaci marketingových výzkumů a komunikaci se spotřebiteli po celém světě. Významný je výrazný

nárůst podílu elektronického obchodování, a to jak mezifiremního (B2B), tak prodeje konečným spotřebitelům (B2C) a obchodování spotřebitelů mezi sebou (C2C). Pojem C2B (consumer-to-business) vyjadřuje, že v dnešní době mohou zákazníci sami aktivně vyhledávat nabídky firem. (Machková, 2009)

4.2 Mezinárodní marketing

V dalších podkapitolách si představíme jednotlivá specifika týkající se způsobu komunikace se zákazníky na zahraničních trzích, kde musí firma zaujmout určitou strategii, která je dle charakteru trhu pro firmu nejvýhodnější.

4.2.1 Strategie značky

Globální tržní prostředí klade z marketingového hlediska důraz na následující klíčové aspekty značkové politiky: posilování úlohy firemních značek, budování globálních značek, rostoucí význam distribučních značek, mezinárodní sjednocování značek a mezifiremní spolupráce. Zákazníci ve vyspělých státech preferují při nákupu omezovat riziko a připlatit si tedy za známou značku. Proto hraje důležitou roli posilování úlohy firemních značek (např. Apple). Zákazníci si připlácejí za důvěryhodnost značky a záruku kvality zakoupeného produktu. Dobrá pověst značky je důležitá také při nakupování po internetu. Virtuální charakter transakce zvyšuje podstatu důvěry zákazníka v kvalitu pořizovaného produktu. Značka slouží jako garance. (Machková, 2009)

Globální značkou rozumíme značku, která je stejná pro všechny světové trhy. Dále rozlišujeme lokální značky a evropské značky (stejnou pro 15 a více evropských zemí). Využití globální značky je vhodné v momentě, kdy má značka dobrou reputaci a je známá vysokou kvalitou. Příkladem globální značky je například Coca Cola nebo Shell. Dále existují tzv. distribuční značky. Private label neboli distribuční značka je značkou maloobchodního řetězce. Výrobce produkty prodá řetězci a nijak se nepodílí na jejich brandingů či marketingu. Podíl distribučních značek napříč Evropou je zhruba 23 %, což svědčí o pro distributory nepříznivém trendu. (Hollensen, 2017)

Private label je pro maloobchodníka výhodný, neboť nemusí platit distribučnímu partnerovi marži, která obvykle dosahuje okolo 40% z maloobchodní ceny. Maloobchod tak může díky distribučním značkám zákazníkovi nabídnout levnější alternativu kvality srovnatelné s jinými značkami. Dobrým příkladem jsou například distribuční značky drogistického a parfemářského řetězce dm, které zahrnují pečující kosmetiku (pleťové krémy, čisticí vody, apod.), přípravky do sprchy a koupele či opalovací kosmetiku. Z pohledu výrobce mají distribuční značky své výhody i nevý-

hody. Výhodou je například to, že výrobce nemá další náklady s marketingem produktu. Situace je odlišná v případě spolupráce s distributorem, kdy obvykle výrobce a distributor marketingové výdaje sdílejí. Nevýhodou distribuční značky je, že výrobce musí nabídnout konkurenceschopnou cenu, neboť maloobchodník může výrobce kdykoliv změnit.

Sjednocováním značek jsou myšleny fúze a akvizice značek na zahraničních trzích. Například Vodafone využíval vždy rok po akvizici nové značky tzv. duální značku, tzn. používal simultánně původní značku a svoji značku (např. Vodafone a Oskar). Co-brandingem zase rozumíme označení jednoho produktu více značkami. Produkt tak nese atributy obou značek - např. Ariel Color doporučuje oděvní firma Benetton. (Machková, 2006)

4.2.2 Produktová strategie

Rozhodnutí o mezinárodní produktové strategii je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí firmy před vstupem na globální trhy, a je proto třeba zvážit řadu faktorů například targeting, positioning produktů, zda přistoupíme k výrobkové strategii cestou adaptace či standardizace jak bylo popsáno v kapitole globální marketing, atd. Úplná standardizace produktů obvykle není možná, například z legislativních důvodů na daném trhu. Rozlišujeme tři dimenze výrobku - jeho užité vlastnosti (chuť, vůně, výkon, rozměry, apod.), služby související s výrobkem (servis, záruky, pojištění, atd.) a jeho symbolické hodnoty (image, styl, atd.). Z hlediska lokální adaptace jsou nejdůležitější užité vlastnosti, které musí odpovídat platné legislativě. Předmětem lokální adaptace je většinou obal jako součást marketingové komunikace se zákazníkem, nicméně někdy je třeba upravit podmínky na trhu i složení produktu - např. na základě specifických požadavků zákazníků. (Machková, 2009)

Rozlišujeme multi-domestikální strategii, kdy je výrobek adaptován každému zahraničnímu trhu zvlášť. Tato strategii ale není příliš ekonomicky výhodná. Adaptace v této míře nebývá nutná u všech výrobků. Dá se říci, že rychloobrátkové zboží bývá více spojeno s kulturou než industriální a technologické výrobky. Zlatou střední cestou mezi absolutní standardizací a absolutní adaptací je již zmíněná globalizace. Při rozhodování mezi standardizací a adaptací uvažujeme, zda jsou trhy, na kterých působíme, homogenní či heterogenní. V případě homogenních trhů z hlediska produktu je možné použít globální produktovou strategii (jako je tomu například u Coca Coly). Kultura je jedním z motorů pohánějících nutnost adaptace produktu jako jsme si ukázali na příkladu Persilu Abaya. (Farrell, 2015)

Jako příklad ze světa kosmetiky a osobní péče můžeme zmínit trh s vůněmi (který je v Saudské Arábii co do obratu jeden z největších na světě). Výrobci některé vůně určené pro evropský trh vůbec neuvádějí na arabských trzích a naopak. Je totiž známo, že zatímco evropské trhy preferují spíše svěží vůně, arabské trhy volí převážně vůně těžší a kořeněnější. Dalším příkladem je například společnost Splashgear, která vyrábí mimo jiné celé tělo zakrývající plavky pro muslimské ženy (jinak známé též jako burkini). Jedním z hesel společnosti je, že v Koránu není řečeno, že by se ženy a muži nemohli koupat společně.

4.2.3 Cenová strategie

Prostřednictvím analýzy trhu (například analýzy PEST) může firma zjistit, jaké vlivy budou na cenotvorbu na daném trhu působit. Vlivů existuje celá řada. Ekonomické, právní prostředí, obchodněpolitické faktory, měnový kurz, inflace, konkurence, atd. Daňová zátěž ovlivňuje nejen výši cen, ale i samotný vstup na trh. (Machková, 2006)

Na stanovení vhodné ceny se můžeme dívat z několika úhlů pohledu. Na jednu stranu musí být cena produktu stanovena tak, aby firmě poskytovala dostatečnou návratnost investic, dále aby byla v souladu s image značky (dle toho zda se značka na trhu staví jako masová či niche), a také aby byla případně v souladu s odpovídající legislativou, pokud taková v dané zemi existuje. Na stanovení ceny působí řada interních a externích faktorů - náklady na výrobu, firemní cíle, konkurence, elasticita poptávky, vládní regulace. Dále existuje řada strategií, které může společnost využít při uvedení nového produktu na trh. Strategie tzv. lízání smetany vyhovuje produktu, který je nový, inovativní, je po něm velká poptávka a zákazník nemůže vyhodnotit, zda je cena odpovídající nebo ne. Firma si tak může dovolit nastavit vysokou cenu. Příkladem může být například značka Apple. Cílem firmy je využít cenové neelastivity poptávky před tím než se objeví substituty. Postupem času firma cenu snižuje. Strategie průniku na trh znamená, že firma na trh vstoupí s extrémně nízkou cenou. Cílem je získat co největší tržní podíl. Udržení nízkých cen je na jednu stranu pro firmu náročné, ale na druhou stranu odrazuje konkurenci od vstupu na trh. Tržní cena je vhodná pro trhy, kde existuje řada ekvivalentních substitutů (například trh s vůněmi). Firma tedy musí stanovit cenu v linii s cenami konkurenčními. Je třeba ale vyhodnotit, zda tržní cena pokryje veškeré výrobní, distribuční a marketingové náklady. Pokud nepokryje, může být lepší na trh vůbec nevstupovat. Další metodou je metoda ziskové přírážky, kdy se sečtou veškeré fixní a variabilní náklady na jednotku a přidá se zisková přírážka. Tato strategie ale nebere v potaz konkurenční prostředí na daném trhu a cena také nemusí odrážet skutečné fixní náklady, neboť ty se mění s objemem produkce. Poptávkově oriento-

vaná strategie zahrnuje odhad poptávaného množství při různých cenách. Vyhodnotí se tak cena, která firmě přinese největší profit. (Farrell, 2015)

4.2.4 Distribuční strategie

Důležitým determinantem distribuční strategie je charakter produktu. Rychloobrátkové zboží si povede lépe v široké distribuci ve velkých retailových řetězcích, zatímco u prestižního a luxusního zboží je cílem udržet u zákazníků vnímání jeho exkluzivity, proto je vhodnější spíše užší a selektivnější distribuční síť. Volba distribuční sítě také výrazným způsobem ovlivňuje jiné aspekty marketingového mixu, například cenu či marketingovou komunikaci. Náklady na marži distribučního kanálu typicky tvoří 20 - 50 % prodejní ceny a řada řetězců si určuje jakou formu marketingové komunikace je možné na jejich platformě (sociálních sítích, v obchodech, atd.) použít. Velkou hybnou silou na trhu je aktuálně rostoucí význam e-commerce. Nakupování online se rozšířilo i na takové oblasti, které byly dříve exkluzivně věcí kamenných obchodů. Například nákup potravin, automobilů či vůní. Při volbě distribuční sítě je také vhodné se zamýšlet nad cílovou skupinou, a kde se bude tato skupina při nákupním procesu nejspíše pohybovat. Roli hrají také specifické podmínky trhu například geografie či infrastruktura. Volba distribuční sítě představuje také volbu mezi přímou spoluprací se řetězcem, a využíváním prostředníků. Počet prostředníků určuje délku distribučního kanálu. Delší distribuční kanály bývají typické pro masovou distribuci, ale bývají také produktem historického vývoje (příkladem je například Japonsko). Důležitou implikací delšího distribučního kanálu je vyšší cena pro koncového zákazníka. Firma se může ze strategických důvodů rozhodnout i pro exkluzivní spolupráci s jedním obchodním partnerem, například s jedním distributorem. Distributor pak může dodávat exkluzivně jednomu obchodnímu partnerovi, například jednomu retailovému řetězci. Tento postup většinou přináší výrobcí a distributorovi exkluzivní marketingovou podporu ze strany řetězce. Multikanálová strategie naopak zahrnuje více distribučních kanálů, od e-commerce přes vlastní prodej, velkoobchody až po retailové řetězce. Důvodem pro využití prostředníka, tedy distributora, na lokálním trhu, je většinou jeho znalost místních podmínek a kontakty na další obchodní partnery. Distributor také může sdílet náklady na marketingovou podporu s výrobcem. Může se lišit také míra kontroly a spolupráce mezi výrobcem a distributorem. (Hollensen, 2017)

4.2.5 Komunikační strategie

Existuje několik různých přístupů k marketingu na zahraničních trzích, od využívání stejného produktového portfolia a stejné marketingové komunikace napříč všemi trhy až po adaptaci marketingové komunikace danému trhu.

Úplná standardizace marketingové komunikace většinou není možná, je třeba provést alespoň minimální úpravy vzhledem ke kulturním a jazykovým odlišnostem. Často například není možné přeložit marketingová hesla z důvodů jazykové bariéry nebo proto, že by slogan zahraniční zákazníci nepřijali. Kulturní specifika komunikace se mohou týkat i barev nebo použitých modelů, modelek či zvířat. Například v Latinské Americe růžová barva asociuje smrt. Při použití názvu značky či produktu pro všechny zahraniční trhy je třeba přemýšlet, jak budou místní název vyslovovat, zda vyslovení nebude příliš složité nebo zda nemá v místním jazyce nějaký význam. Pokud by například prodejce nábytku Asko chtěl vstoupit na španělský trh, musel by vážně zauvažovat o změně názvu neboť "Asko" foneticky zní jako španělský výraz pro odpor nebo nechut'. Zatímco "mist" v angličtině znamená mlha, v němčině znamená hnůj a tak podobně. Adaptovaná komunikace zcela přizpůsobuje reklamní komunikaci místnímu trhu. Komunikaci na trhu je třeba přizpůsobit i dostupným médiím v dané zemi, a jejich popularitě, která se může na různých trzích lišit. Na některých trzích může být silnější televizní reklama, na jiných online a na jiných zase osobní prodej. Čas vyhrazený reklamám může být v televizi omezen, například ve Francii nelze reklamy vysílat déle než 4 hodiny denně. Pokud se bavíme konkrétně o arabských zemích, je třeba brát v potaz jejich náboženské založení a z toho vycházející omezení. V arabských zemích tudíž nejspíše nenajdeme billboard s modelkou v plavkách. (Kotler a Armstrong, 2004)

Při tvorbě marketingové strategie pro daný trh je třeba zvážit následující aspekty a projít všechny příslušné kroky: analyzovat situaci na cílovém trhu (trendy, vývoj), definovat potřeby zákazníků, definovat marketingové a reklamní cíle, popsat cílový segment, vzít v potaz vnímání spotřebitelů (například kulturní specifika), definovat žádoucí sdělení a prodejní argumenty pro produkt či službu, informovat se o předchozích komunikačních aktivitách na daném trhu a o konkurenci. V rámci komunikačního mixu rozlišujeme reklamu, podporu prodeje, PR a přímý marketing. (Machková, 2006) V praktické části této práce bych ráda analyzovala, jaké konkrétní komunikační nástroje využívá Dermacol v České republice a v Saudské Arábii a jejich kulturní odlišnosti.

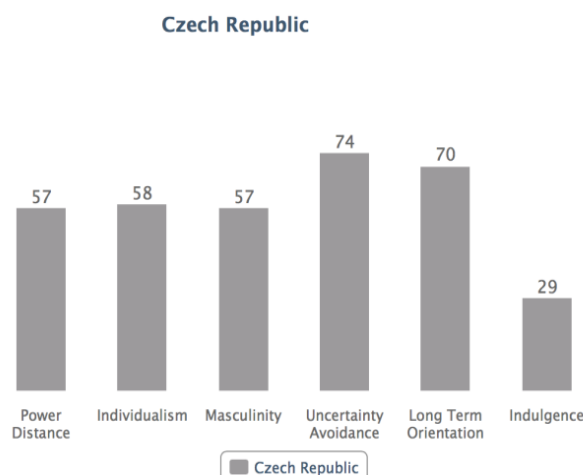
5 Metodická východiska

V praktické části práce bych se ráda zabývala tím, jak tradiční český kosmetický výrobce Dermacol přistupuje k marketingovému mixu na zahraničních trzích. V tomto konkrétním případě budu srovnávat marketingový mix v České republice a Saudské Arábii. Saudskoarabský trh jsem si zvolila neboť česká kultura, ovlivněná historií křesťanství, a z něho vyplývajících kulturních hodnot, se v mnoha aspektech liší od saudské kultury ovlivněné fundamentalistickým islámem.

Pro základní charakterizaci jednotlivých kultur jsem si zvolila teorii dimenzí národních kultur Geerta Hofstedeho, jak byl popsány v kapitole 1. 4., neboť se jedná o jednu z nejpoužívanějších metod a opírá se o ní řada dalších autorů pojednávajících o mezikulturní komunikaci a marketingu. Po srovnání jednotlivých dimenzí těchto dvou států popíšu podmínky na saudském trhu, které ovlivňují působení zahraničních firem na trhu, a to zejména z kulturního hlediska. Dále porovnáám marketingový mix společnosti Dermacol na českém trhu a na saudském trhu, a to z hlediska portfolia produktů, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Největší důraz je kladen na marketingovou komunikaci, kde se nejvíce promítají kulturní rozdíly. Budu hodnotit, jakým způsobem se promítají jednotlivé kulturní dimenze do marketingového mixu společnosti na těchto dvou odlišných trzích. K identifikaci rozdílů mezi marketingovým mixem společnosti Dermacol v ČR a v Saudské Arábii mi posloužily informace získané rozhovorem s paní Janou Červinkovou, exportní manažerkou společnosti Dermacol.

5.1 Kulturní dimenze v České republice

Obrázek 3: Kulturní dimenze v ČR



Zdroj: Hofstede Centre (2017)

Česká republika dle Hofstedeho měření vykazuje výše uvedená skóre.

Rozpětí moci v ČR dosahuje střední hodnoty (57). Tato hodnota nám říká, že lidé spíše akceptují hierarchii ve společnosti a své dané postavení v této hierarchii. Existuje jistá vzájemná závislost vedoucích a podřízených, a to jak na pracovišti, tak ve škole i v rodině (např. mezi rodiči a dětmi). Očekává se, že děti budou své rodiče poslouchat. Převládá úcta k rodičům a starším. Na pracovišti velké rozpětí moci způsobuje pocit nerovnosti mezi nadřízenými a podřízenými. Populární je centralizace a lidé očekávají, že jim bude řečeno, jak se mají chovat. Čím větší je rozpětí moci, tím je pravděpodobně menší střední třída a země je celkově spíše chudší. Mocní jsou privilegovaní a jsou vždy v právu.

ČR dále dosahuje stupně 58 v míře individualismu. Znamená to, že jsme společností spíše individualistickou, kde se lidé starají zejména sami o sebe a své nejbližší. Mezi rozpětím moci a mírou individualismu existuje vztah. Země s velkou vzdáleností moci mají tendenci k většímu kolektivismu, zatímco země s malou vzdáleností moci mají tendence k individualismu. Zajímavé tedy je, že česká společnost se tomuto pravidlu částečně vymyká. Jedná se o společnost spíše s větším rozpětím moci a spíše individualistickou. V kolektivistických společnostech hraje významnou roli rodina, a to široká rodina, nejen rodina nukleární. V individualistických společnos-

tech není nezvyklé, že děti odchází brzy z domu a omezí s rodinou výrazně kontakt. Děti se učí myslet spíše v kontextu “já” než “my” jak je tomu v kolektivistických společnostech. V individualistických společnostech převažuje spíše komunikace s nízkým kontextem. Hlavním zdrojem informací v takové společnosti jsou média, spíše než sociální sítě v kolektivistických společnostech.

Hodnota 57 indikuje spíše maskulinní společnost, kde lidé “žijí, aby pracovali” a konflikty jsou řešeny otevřeně. Důležitý je úspěch a postavení ve společnosti. Sociální role jsou v maskulinních společnostech jasněji odlišeny. V maskulinních společnostech je kladen důraz na úspěch a pokrok. Muži musí být typicky “mužní”, tedy tvrdí a ambiciózní. Ženy mají být jemné a pečující. V případě české společnosti se jedná o spíše střední hodnotu, tudíž genderové stereotypy nejsou natolik vnímané jako například v arabských společnostech. Femininita a maskulinita se projevuje také v nakupování. V maskulinních společnostech je například nakupování auta čistě záležitostí muže. V maskulinních společnostech je důležité vlastnictví luxusních statků, které pozvedá statut jedince či rodiny. Konflikty se mají v maskulinní společnosti řešit přímým střetem, kdy vyhrává silnější.

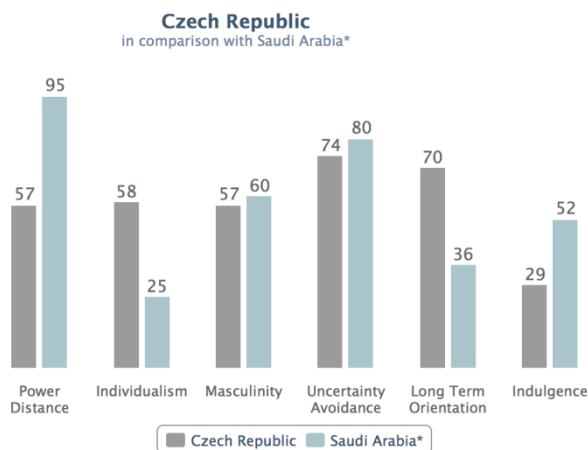
Hodnota 74 značí společnost, která silně preferuje vyhnout se nejistotě. Taková společnost úzkostlivě lpí na zavedených pravidlech a tradicích a odmítá neortodoxní chování a ideje. Lidé v takových společnostech tvrdě pracují, dbají na normy a preciznost. Jistota a bezpečí jsou prioritou. Čím je společnost úzkostnější, tím je expresivnější, například je přípustné zvyšovat hlas. Lidé v zemích se silným vyhýbáním se nejistotě tak mohou působit nepokojně až agresivně. Taková kultura nemá ráda nejednoznačné situace a dvojsmysly. Lidé preferují jasnou strukturu a předvídatelnost.

Ukazatel dlouhodobé vs. krátkodobé orientace pro Českou republiku má hodnotu 70, což značí pragmatičnost naší kultury. Orientujeme se tedy spíše na budoucnost. Jsme vytrvalejší a snažíme se dopracovat k požadovaným výsledkům, i když to bude trvat déle. Jsme šetrní a dobře zacházíme se zdroji. Snadno adaptujeme naše tradice novým podmínkám.

Poslední ukazatel tzv. požitkářství o hodnotě 29 ukazuje na zdrženlivou společnost. Taková kultura má sklony k cynismu a pesimismu, nepřisuzuje velkou důležitost volnému času a omezuje uspokojení svých potřeb. Členové takové kultury mají silný smysl pro povinnost a vidí požitkářství jako něco špatného. (Hofstede centre, 2017)

5.2 Kulturní dimenze v Saudské Arábii

Obrázek 4: Kulturní dimenze Saudská Arábie versus Česká republika



Zdroj: Hofstede Centre (2017)

Na výše zobrazeném grafu vidíme srovnání kulturních dimenzí v České republice s kulturními dimenzemi v Saudskoarabském království, které budou v praktické části této práce předmětem srovnání co do obchodní strategie společnosti Dermacol. Na grafu vidíme, že hodnoty jednotlivých ukazatelů náležících Saudskoarabskému království (světle modré) se od České republiky z větší části liší.

Výrazně vyšší hodnota (95) se nachází u rozpětí moci, což znamená, že z velké části všichni akceptují své místo v hierarchii společnosti a respektují autority.

Výrazně nižší hodnoty (25) dosahuje Saudská Arábie u ukazatele individualismu. Což znamená, že tamní kultura je převážně kolektivistická na rozdíl od české individualistické společnosti. Jednotlivci odvozují svojí identitu od skupiny, do které patří, a v rámci skupiny zodpovídají jeden za druhého. Více se dbá na reputaci a vztahy v zaměstnání mimikují vztahy v rodině.

Maskulinita je vyhodnocena vyšší hodnotou 60, tudíž společnost může být považována za maskulinní, stejně jako česká společnost. Důraz je tedy opět kladen na soutěživost a postavení ve společnosti. Maskulinita společnosti se mimo jiné odráží ve vztahu k náboženství. Maskulinní kultury uctívají spíše přísné, neoblomné Bohy. Pravidla se musí dodržovat a ctít. Vztah k Bohu je důležitější než vztah k bližním, na rozdíl od femininních společností. Je také kladen důraz na asimilaci přistěhovalců,

zatímco ve femininních společnostech se mají přistěhovalci spíše integrovat. Mezinárodní konflikty se řeší bojem a silou a chudé země se mají postarat samy o sebe. Muži mají v maskulinních společnostech lepší postavení než ženy.

Hodnota tendence vyhýbat se nejistotě je mírně vyšší než v České republice (80), tudíž také zde převládá inklinace k pevnému řádu a jasně stanoveným pravidlům. Taková kultura hůře přijímá inovace. Co je odlišné, je vnímáno jako nebezpečné. Z marketingového hlediska se tedy dá předpokládat, že zahraniční firmy a značky budou mít vstup na trh ztížený. Přijetí nových technologií je také pomalejší než v jiných kulturách, například ve vztahu k e-commerce. V reklamě se spíše nepoužívá humor jak je tomu ve společnosti co akceptují nejistotu (například Dánsko). Co do nakupování, si společnosti vyhýbající se nejistotě více cení kvality, preferují proto například balenou vodu před vodou z kohoutku a domácí jídla před jídly hotovými. Takové kultury také více hledí na čistotu, tedy používají více kosmetiky, deodorantů, vůní, atd. Ne nadarmo je Saudskoarabské království jedním z největších trhů v oblasti vůní. Z hlediska státní moci se občané o politiku příliš nezajímají a občanský protest je potlačován. Společnost je konzervativní. Společnost vyhýbající se nejistotě může mít xenofobní, nacionalistické a fundamentalistické tendence.

Ukazatel dlouhodobé orientace dosahuje pro Saudskoarabské království hodnoty 36, tudíž výrazně méně než v České republice (70). To značí, že saudská společnost je společnost normativistická, která klade důraz na tradice a na změnu pohlíží spíše s nedůvěrou. Taková společnost příliš nemyslí na budoucnost a preferuje rychlé výsledky. Zabývá se do velké míry statusem a zachování si "tváře" ve společnosti. Náboženský fundamentalismus je spojen s krátkodobou orientací společnosti. Zatímco křesťanství nastoupilo cestu k modernizaci již před staletími, islám zejména v chudších zemích uvízl v tradicionalismu. Země, které zbohatly na ropném průmyslu, jako Saudská Arábie, jsou otevřenější modernizaci.

Ukazatel pozitivkárství dosahuje vyšší hodnoty (52) než u České republiky (29). Jedná se o střední hodnotu, která nemá velkou vypovídací schopnost. Společnost by tudíž mohla preferovat pozitivkárství i zdrženlivost. (Hofstede centre, 2017)

5.3 Saudskoarabské království – analýza trhu

V této kapitole nastíním povahu saudského trhu a charakteristiky jeho spotřebitelů (resp. spotřebitelek) včetně kulturních specifik, které ovlivňují vstup a působení zahraničních firem na saudském trhu.

5.3.1 Základní demografické ukazatele

Ze základních demografických ukazatelů je vhodné ve stručnosti zmínit, že populace Saudskoarabského království se pohybuje okolo 30 mil. obyvatel. Co do pohlaví mírně převládají muži (56,5 %). 90 % obyvatelstva jsou Arabové, nicméně tento údaj nemá velkou vypovídající hodnotu, neboť nezapočítává řadu cizinců dlouhodobě žijících a pracujících v Saudské Arábii. Velký vliv na kulturu společnosti má islámské náboženství. V náboženských otázkách se jedná o společnost velmi ortodoxní, jsou zakázány projevy jiných náboženství (symboly, tiskoviny, obřady,...) na veřejnosti a vyznavači jiných náboženství ani nejsou registrováni, není tedy znám jejich počet (mluví se o cca 1 mil. křesťanů). Většina populace vyznává wahabistické pojetí islámu. Meziroční růst HDP se pohybuje okolo 3,4 %, růst inflace spotřebitelských cen je zhruba 2,7 % a míra nezaměstnanosti pro rok 2015 je 11,5 %. (MZV ČR, 2017)

Saudská Arábie nemá Ústavu v západním smyslu. Ústavou je Korán. Postavení žen ve společnosti je nerovné, v mnoha smyslech žijí odděleně od mužů. Nicméně postupně se postavení žen zlepšuje. V roce 2015 poprvé mohly ve volbách volit a také kandidovat ženy. Ženy se tak v saudské společnosti postupně stávají dynamickou a hybnou silou, a to nejen v kupním slova smyslu. (Alhedhaif et al, 2016)

5.3.2 Cesta ke konzumní společnosti

Druhá polovina 20. století byla charakterizována rozmachem konzumně orientovaných společností. Tento trend postoupil ze západu až do Japonska již v 60. letech minulého století. Jedná se o společnosti, které vidí spotřebu jako cestu k osobnímu štěstí, společenskému postavení a úspěchu. Tento trend se rozšířil i do arabských společností. Rozhodujícím faktorem pro rozvoj Saudské Arábie bylo objevení ropných ložisek v roce 1938. Od té doby se Saudská Arábie postupně stala dokonce jednou z nejvíce spotřebních společností na světě. Stejně jako řada dalších zemí byla Saudská Arábie ovlivněna západním konzumním způsobem života skrze média, marketingové kampaně a rozvíjející se informační technologie. Západ, tedy zejména USA, se stal jakýmsi ukazatelem trendů ve spotřebě pro zbytek světa, včetně arabských zemí. Ostatní země se tedy snaží napodobovat spotřební chování amerických občanů. V honbě za mezinárodním statusem, Saudská Arábie investuje do modernizace a je závislá na importu západního zboží. Vše západní je vnímání jako trendy a moderní, od obuvi přes vůně až po luxusní zboží, které je atraktivní zejména pro arabskou mládež. Napodobování je tedy klíčem spotřebního chování (nejen) v Saudské Arábii, kde se díky kolektivistickému charakteru tamní společnosti trendy šíří rychlostí požáru, neboť členové saudské společnosti mají silné

tendence napodobovat ostatní. Ačkoliv se tedy arabská kultura může zdát diametrálně odlišná od kultury české či evropské, vzorce spotřebního chování jsou podobné. Celosvětové šíření reklamy totiž, jak již bylo zmíněno, podporuje kulturní homogenitu a tím i homogenitu spotřebního chování napříč různými kulturami. Televize a reklamní strategie nadnárodních společností tak hrály zásadní roli při vzniku arabského konzumerismu. Respektujíc kulturní specifika arabského světa, příliv konzumerismu znamenal přínos pro muslimské ženy, pro které začaly vznikat zvláštní sekce na sezení v restauracích či butiky přístupné pouze ženám. Vznik konzumní arabské společnosti znamenal také posílení střední třídy. Jak již bylo zmíněno, s ekonomickým rozvojem arabské společnosti, který zaměstnal muže, se posílila také rozhodovací pozice žen, které získaly větší vliv na rodinné nákupy. Arabské ženy jsou tak atraktivní cílovou skupinou, neboť jsou snadno ovlivnitelné médii. Kosmetický trh, který je pro tuto práci relevantní, je v Saudské Arábii velmi rozvinutý. Spotřebitelé utrácejí za kosmetiku, stylisty i lázně. Na trhu jsou přítomny velké, nadnárodní společnosti. Péče o pleť a vlasy tvoří největší podíl tohoto sektoru. (Assad, 2007)

5.3.3 Kosmetický trh v Saudské Arábii

Saudský kosmetický trh je největší na Blízkém východě. Saudský trh zaznamenal výrazný nárůst v roce 2014 spojený mimo jiné s nastupující mladou generací. Rozvoj sektoru krásy a osobní péče je podmíněn širokou sítí obchodů v obchodních centrech, salónech, lékárnách, supermarketů, hypermarketů a tržišť, kde všude se kosmetika v Saudské Arábii prodává. Za posledních pět let se trh s kosmetikou zvětšil až desetkrát. K tomu přispívá i velká kupní síla obyvatel v kombinaci s širokou nabídkou sortimentu.

Rozhodování o nákupu ovlivňuje řada faktorů, mezi nimi značka, vlastnosti samotného produktu, cena, servis spojený s produktem, propagace, prostředí obchodu, apod. V roce 2015 byla provedena zatím první studie tohoto typu v Saudské Arábii zkoumající vliv těchto sedmi hlavních faktorů na rozhodování saudských zákaznic při nákupu kosmetiky. 78,7 % respondentek bylo ve věku 20 - 34 let, 72 % mělo bakalářský titul, což ukazuje na vysoce informovanou nákupní rozhodnutí. Celkem odpovídalo 75 respondentek.

Obrázek 5: Faktory ovlivňující saudské spotřebitelky

Null Hypothesis	Factor	Average importance rating	Std. Dev.	t - stat	p Value	Conclusion
H0-1	Product quality	3.27	1.301	15.11	2.56E-24	Reject H0-1
H0-2	Design or Features	3.21	1.321	14.49	2.65E-23	Reject H0-2
H0-3	Brand name	2.81	1.368	11.46	4.61E-18	Reject H0-3
H0-4	Store environment	3.11	1.429	12.79	2.02E-20	Reject H0-4
H0-5	Service quality	3.35	1.42	14.33	4.80E-23	Reject H0-5
H0-6	Advertising & promotion	3.34	1.309	15.48	6.53E-25	Reject H0-6
H0-7	Price of the product	3.26	1.38	14.18	8.50E-23	Reject H0-7

Zdroj: Alhedhaif, 2016

V této tabulce vidíme ve třetím sloupci průměrnou důležitost jednotlivých faktorů ovlivňujících nákupní rozhodování saudských spotřebitelek, resp. jejich loajalitu kosmetické značce. Všechny faktory mají podobnou důležitost, výrazněji se liší jen důležitost jména značky, která byla vyhodnocena jako nejméně podstatný faktor. Výzkum dále například ukázal, že v rámci vlastností kosmetického produktu jsou nejdůležitějšími vlastnostmi jeho trvanlivost a jednoduchost používání. Velmi důležité je také prostředí obchodu a ochota a slušnost personálu. Důležitým faktorem jsou také slevy a další promo aktivity. Cena je též podstatná pro rozhodování zákaznic, nicméně se ukázalo, že je méně důležitá pro nákup dekorativní a pleťové kosmetiky než například pro nákup laků na nehty. Logicky se u tohoto typu produktů projevuje větší loajalita k určité značce či značkám. 54,7 % dotázaných používá najednou různé značky pleťové kosmetiky, nejpopulárnější jsou Clinique a Olay. Co se týče dekorativní kosmetiky, nejoblíbenější značky jsou například M.A.C. či Sephora. Výzkum prokázal, že saudské spotřebitelky mají tendenci být loajální vybraným značkám, ačkoli používají i více značek najednou. V oblasti dekorativní a pleťové kosmetiky mají menší tendenci experimentovat než v oblasti parfémů či vlasových produktů. (Alhedhaif, 2016)

5.3.4 Distribuční síť v Saudské Arábii

Retail hraje důležitou roli v národní ekonomice Saudské Arábie. Od počátku 21. století Saudská Arábie povoluje FDI tedy přímé zahraniční investice v retailu, což umožnilo vstup na trh gigantům jako je IKEA nebo Carrefour a zmírnilo ekonomickou závislost Saudské Arábie na ropném průmyslu. Přímými zahraničními investicemi rozumíme vstup firmy na trh formou investice, například do výroby,

výzkumu či distribuce. Firma tak získává při vstupu na nový trh řadu výhod, ačkoliv také nese určitá rizika. (Kotler a Armstrong, 2004)

65 % retailového trhu tvoří nepotravinářský sektor. Na trhu působí především rodinné podniky, které postupují strategií franšizingu a exkluzivity ve spolupráci se známými zahraničními značkami. Dále na trhu působí velké nadnárodní řetězce a malí podnikatelé, kteří vlastní jeden či více obchodů. Ti i přesto tvoří významnou část trhu, protože mohou nabídnout velmi konkurenceschopné ceny. Tito malí prodejci jsou na druhou stranu negativně ovlivněni vstupem nadnárodních řetězců na trh, proto někteří z nich museli svojí činnost pod tímto tlakem ukončit. Do budoucna je očekáván nárůst retailového sektoru, a to díky kupní síle, kterou představuje tzv. "zlatá" arabská mládež, která je, jak bylo řečeno, silně ovlivněna západní kulturou konzumerismu. Tato generace má vyšší vzdělání, vyšší příjmy a finančně náročnější životní styl než generace předchozí. Stále větší část populace se také stěhuje do měst, roste průměrná hrubá mzda a stabilizují se státní výdaje. Vzniká tak poptávka po širší nabídce, lepší kvalitě produktů a zahraničních značkách. Pozitivní dopad na národní ekonomii měl také vstup Saudské Arábie do Světové obchodní organizace. Saudský retailový trh je ovlivněn také velkou částí nearabské populace, která do Saudské Arábie přišla za prací a výdělkem. Saudská Arábie je v dnešní době v podstatě závislá na zahraniční pracovní síle, která v roce 2011 tvořila 58 % veškeré pracovní síly. Tak velká skupina zákazníků tudíž ovlivňuje poptávku. Tito zákazníci bývají více citliví na cenu. Reagují spíše na slevy, akce, dárky k nákupu, apod. než na známé, luxusní značky. Velký vliv na saudský trh má také tzv. náboženský turismus, se kterým se pojí státní investice do infrastruktury, které ovlivňují i místní retailový segment. Ačkoliv velké nadnárodní hypermarkety a supermarkety na trh již pronikly, menší obchody tzv. bakaly, obdoba českých večerek, si neustále drží významný tržní podíl (okolo 50 %). Ačkoliv prvky západních distribučních modelů jsou v Saudské Arábii na vzestupu (například výstavba dalších obchodních center, investice do business center, infrastruktury, atd.), v cestě pokroku stále stojí řada kulturních omezení. Například zmíněná obchodní centra jsou většinou pouze "rodinně orientovaná" což znamená, že po většinu týdne je vstup mladým mužům do obchodních center zakázán, zákaz řízení pro ženy omezuje jejich nákupní možnosti, apod. Do budoucna by se retailový sektor měl soustředit na generaci Y a generaci mileniálů, která se diametrálně odlišuje od předcházejících fundamentalistických generací. Je více otevřená modernizaci a inovaci nebo ji dokonce vyžaduje. (Randheer et al, 2014)

6 Dermacol

Historie společnosti Dermacol sahá do poloviny minulého století. Jedná se o tradičního kosmetického výrobce v České republice, který se díky své dlouhé historii těší velkému zájmu a úspěchu u českých zákaznic, které mají tendenci být velmi konzervativní.

V 60. letech minulého století se Filmstudio Barrandov v Praze spojilo s Ústavem lékařské kosmetiky a vznikla tak hodnotná spolupráce expertů na filmový make-up a specialistů na kosmetiku postavenou na lékařských principech. Tak vznikl jeden z prvních krycích make-upů na světě, který je dodnes neprodávanějším výrobkem značky Dermacol. Tvoří až 60 % exportu. Ostatní dekorativní kosmetika tvoří cca 25 % exportu a zbývajících 15 % si mezi sebou dělí pleťová, tělová a sluneční kosmetika. (Červinková, 2017)

Make-Up Cover byl tak úspěšný, že jej v roce 1969 začaly používat i hollywoodské hvězdy. Dermacol je jednou z nejúspěšnějších značek dekorativní kosmetiky v České republice. O tom svědčí, že průměrně každý čtvrtý prodaný make-up v ČR je právě od značky Dermacol. Dermacol se ovšem nevěnuje jen dekorativní kosmetice. Nabízí také péči o pleť (denní, noční krémy, séra, odličovače, peelingy, apod.), péči o tělo (peelingy, tělová mléka, balzámy, oleje, krémy na ruce i tělový make-up), sluneční kosmetiku a nově dokonce i vůně. Každý pátý prodaný přípravek na zpevnění pokožky v ČR je také značky Dermacol. I distribuce do zahraničí je již široká. Kromě České republiky je Dermacol distribuován do více než šedesáti zemí ze všech makroregionů. Značku Dermacol tak najdeme v Severní i Jižní Americe, Evropě, Severní Africe, na Blízkém východě, v Rusku a nejnověji i v Asii. Značka Dermacol klade důraz na vysokou kvalitu a implementaci nejnovějších poznatků kosmetologie ve svých produktech. Většina produktů je hypoalergenních a jsou vyvíjeny pod dohledem Státního zdravotního ústavu v Praze. Speciálně vyvinuté účinné látky jsou vyráběny v Čechách, Itálii, Španělsku, Francii, Německu či Japonsku. Produkty nejsou testovány na zvířatech. (Dermacol, 2017)

Společnost vlastní továrnu poblíž Brna zhruba se stovkou zaměstnanců. V roce 2010 ve firmě koupila 70% podíl britská firma McBride. (Lidovky, 2010)

6.1 Produkt

V této podkapitole budu analyzovat rozdíly mezi portfoliem produktů společnosti Dermacol v České republice a v Saudské Arábii.

6.1.1 Produkt v České republice

Vzhledem k tomu, že společnost Dermacol je českou výrobní společností, její portfolio produktů je u nás nejširší (stejně jako distribuční síť. Portfolio zahrnuje:

- dekorativní kosmetiku - produkty na oči, tvář, vlasy, rty, nehty,
- péči o pleť - denní, noční, oční krémy, čisticí mléka, gely, odličovače, peelingy, intenzivní séra, pleťové masky, bělící řadu,
- péči o tělo - mýdla, tělová mléka, tělové gely, tělové balzámy, peelingy, sprchové gely, krémy na ruce, krémy na nohy, tělové oleje, sprej na nohy, tělový make-up,
- sluneční kosmetiku - pleťové krémy, vlasové spreje, tělová mléka, tělové gely a balzámy, sprchové gely (po opalování),
- parfémy - 14 typů vůní, většinou kořeněně ovocného či květinového charakteru. (Dermacol, 2017)

Nejprodávanější je dekorativní kosmetika, přičemž číslo jedna je stále voděodolný, extrémně krycí Make-up Cover, na kterém byla značka Dermacol postavena a jeho prostřednictvím značka pronikla i na řadu zahraničních trhů. Tento make-up je vhodný zejména na focení či večerní akce, neboť je hutnější a těžší konzistence. Proto byl populární i u hollywoodských hvězd. S tímto make-upem pronikla značka Dermacol i na západní trhy, do USA. Průlom nastal v momentě, kdy na make-up udělala recenzi Tati, americká vloggerka s třemi miliony odběratelů na Youtube. Video získalo více než milion zhlédnutí. Co do odstínů make-upu jsou v ČR populárnější spíše odstíny mírně opálené pleti. Líčení u českých žen bývá spíše lehčí a působí přirozeně, což hraje roli při výběru očních stínů či rtěnek, kde hrají prim spíše “nude” odstíny. (Červinková, 2017)

Obrázek 6: Dermacol Make-Up Cover



Zdroj: Dermacol, 2017

Co se týče produktové portfolia společnosti Dermacol v České republice z pohledu Hofstedeho kulturního dimenzí, vidíme zde jasné kolektivistické tendence, ačkoliv Česká republika je dle naměřené hodnoty ukazatele mírně více individualistická. Stále se však pohybuje okolo středních hodnot, proto není takovým překvapením, že značka Dermacol se těší popularitě díky tomu, že se jedná o velmi rozšířenou značku s dlouhou historií. V tom můžeme u českých spotřebitelů vidět kolektivistickou tendenci následovat masové trendy, tudíž preferovat masové značky jako je Dermacol. Dlouhodobá orientace české kultury napovídá, že čeští spotřebitelé budou spíše otevřeni inovacím. Proto značka Dermacol slaví na českém trhu úspěchy s inovativními produkty jako je třeba Wet & Dry Powder, který si popíšeme v další podkapitole.

6.1.2 Produkt v Saudské Arábii

V Saudské Arábii je k dispozici téměř kompletní portfolio produktů značky Dermacol stejně jako v České republice. Nejprodávanější je zde také dekorativní kosmetika a značka Dermacol je poměrně hodně oblíbená. Saudská Arábie je pro značku Dermacol nejvýnosnějším exportním, a tím pádem i nejvýnosnějším arabským trhem. Nejvíce kulturních odlišností můžeme najít v používání a oblíbenosti dekorativní kosmetiky v Saudské Arábii ve srovnání s českým trhem.

Nejprodávanějšími produkty za rok 2016 v Saudské Arábii byly:

- Make-up Cover,
- Satin Make-Up Base,
- Compact Powder With Lace Relief,
- 16h Lip Colors,
- 24h Control Foundation,
- Matt Control Make-Up,
- Acnecover Powder,
- Acnecover Make-Up,
- SUN cream SPF50,
- Invisible Fixing Powder. (Červinková, 2017)

Vzhledem k tomu, že v Saudské Arábii je rozšířeno u žen nošení muslimského šátku, je krása tváře a péče o ní velmi důležitá. Dokonalý a na naše poměry někdy až příliš výrazný make-up je jedním z nejdůležitějších atributů ženy. Dermacol nabízí těmto zákaznicím cenově dostupnou kosmetiku vysoké kvality. Make-Up Cover je na tomto trhu bezkonkurenčním číslem jedna, neboť poskytuje dokonalé krytí, a díky výraznému krycímu efektu také v Saudské Arábii tolik žádaný světlý odstín pleti. V tomto se poptávka liší od České republiky a projevuje se zde jasný kulturní

vliv, kdy se zákaznice snaží přiblížit evropskému světlému odstínu pleti. Prodeje Make-Up Cover v Saudské Arábii tvoří 90 % všech prodejů. Další dekorativní kosmetika tvoří zhruba 6 % a 4 % patří ostatní kosmetice - pleťové, tělové, vlasové či sluneční. Z arabských trhů dokonce vzešel požadavek na vytvoření ještě světlejších odstínů make-upu, a které jsou aktuálně vyvíjeny Dermacolem specificky pro tento trh. Tyto odstíny budou nicméně dostupné i na českém trhu pro obchodní partnery, kteří o ně projeví zájem. Saudský distribuční partner garantuje určitý minimální odběr vyvíjeného produktu pro případ, že by jiný trh o něj neměl zájem. Při pohledu na nabídku odstínů na českém webu *dermacol.cz* a arabské verzi webu *ar.dermacolcosmetics.com* nicméně vidíme, že nabídka není na tolik odlišná. Nesmíme totiž zapomenout, že díky ropnému bohatství v Saudské Arábii žije řada cizinců. Můžeme tedy v nabídce najít vše od světlých až po tmavé odstíny pleti (tedy s výjimkou nejtmavších odstínů pro zákaznice negroidního typu). Nejpopulárnější ale jsou světlé odstíny, specifickěji odstíny 207 a 208 (dva nejsvětější odstíny zleva na obrázku níže). (Červinková, 2017)

Obrázek 7: Odstíny produktu Make-Up Cover - český trh (vlevo) versus arabský trh (vpravo)



Zdroj: Dermacol (2017)

Speciálně na základě požadavku arabských trhů byl vyvinut i produkt Wet & Dry Powder, tedy pudr s krémovou texturou, ze kterého se po aplikaci malého množství vody stává make-up. Tento typ produktu se stal velmi populárním na arabských trzích a distributor si proto vyžádal od značky Dermacol vyvinutí tohoto produktu. Produkt je nicméně dostupný i na dalších trzích včetně toho českého. (Červinková, 2017)

Značka Dermacol dříve také neměla vlasovou kosmetiku. Ta byla vyvinuta na základě požadavků arabského trhu, který je typický spojením kadeřnického s kosmetického salónu. Aby tedy byla značka přítomna v obou sektorech, byla vytvořena vlasová kosmetika, konkrétně barvy na vlasy určené pro salóny nikoliv pro běžný prodej. Tato vlasová kosmetika není dostupná v České republice, je určena pouze pro exportní trh, zejména právě arabský trh. Jedná se o velká, profesionální

balení použitelná pouze v salónech. Na český trh se značka s touto kosmetikou zatím nesnažila proniknout, neboť je na něm dobře zakotvena konkurence, například značkou Wella, která je v salónech zavedená již delší dobu. (Červinková, 2017)

Jak můžeme vidět na webu ar.dermacolcosmetics.com, obaly jednotlivých produktů většinou nejsou upravovány speciálně pro arabský trh. Primárními jazyky jsou stále čeština a angličtina. Grafické zpracování obalů zůstává také většinou stejné, neboť je kulturně poměrně neutrální. Výjimkou je voděodolný zkrášlující tělový make-up, na jehož obale jsou vyfoceny nohy modelky od boků dolů. Pro arabský trh byla vytvořena verze, kde jsou nohy modelky zobrazeny pouze od lýtek níže.

Obrázek 8: Universální obal tělového make-upu vs. varianta pro arabský trh (vpravo)



Zdroj: Dermacol (2017)

Dalším specifickým požadavkem arabských trhů na prodávanou kosmetiku jsou teplotní testy, což vyplývá z náročných teplotních podmínek v arabských zemích. Klasické make-upy v tak vysokých teplotách neobstojí, Make-Up Cover díky své voděodolnosti odolá i velkému horku a vlhku. Teplotní požadavek se týkal i vývoje nových tužek na oči, které se nejvíce prodávají právě na exportních arabských trzích, proto tam byly i testovány a také prošly teplotními testy. Veškerá kosmetika pro arabské trhy je testována na funkčnost až do padesáti stupňů Celsia. V teplotních testech například selhaly balzámy na rty, žádný výrobce nebyl schopen poskytnout požadované testy, proto alespoň zatím nejsou na arabské trhy dodávány. Důležitá je pro arabský trh také voděodolnost produktů, kdy se rozlišuje mezi "water-resistant" a "waterproof", což čeština nerozlišuje. "Water-resistant" znamená pouze odolnost proti potu, ale není možné se s takovým make-upem jít vykoupat. Make-Up Cover je "waterproof". Saudský trh je také velmi zaměřen na

trendy. Saudský distributor poskytuje společnosti Dermacol řadu typů na to, co je na daném trhu moderní. Aktuálně je velkým trendem úprava obočí a vznikají produkty typu pudrů či dokonce řasenek na obočí. Dalšími trendy na arabském trhu jsou atypické konzistence make-upů například pěnové či úplně tekuté make-upy ve formě vodičky. Vyvíjejí se i nové odstíny barev na vlasy.

V tendenci následovat nejnovější trendy, můžeme opět vidět kolektivistický charakter kultury, kdy společenský status a uznání druhých hraje významnou roli při nákupním procesu. Proto jsou též populární západní evropské značky. Produkt českého, tedy evropského původu, je pro saudské zákaznice zárukou kvality. Velmi kolektivistický charakter saudské kultury též vysvětluje, proč jsou natolik vlivné blogerky jako marketingový nástroj. O tom ale více v podkapitole marketingové komunikace. Silná tendence vyhnout se nejistotě u této kultury také vysvětluje, proč saudské zákaznice preferují vysoce kvalitní produkty a nechtějí riskovat například s asijskými produkty, které jsou vnímány jako nekvalitní.

6.2 Distribuce

V této podkapitole se budu věnovat analýze distribuční sítě značky Dermacol v České republice a porovnávat ji s distribuční sítí v Saudské Arábii.

6.2.1 Distribuce v České republice

Vzhledem k tomu, že značka Dermacol je značkou českou, má zde nejširší distribuční síť, širší než v jiných zemích. Značka má na trhu široké zastoupení. Najdeme ji v drogeriích (dm, Rossmann, Teta), hypermarketech, supermarketech (např. Globus či Tesco), dokonce i v lékárnách a kosmetických salonech a menších nezávislých prodejnách. V roce 2015 byly otevřeny tři monobrandové prodejny Dermacol, v Praze v obchodním centru Quadrio, Palladium a Chodov.

Monobrandové obchody se hodí pro výraznou prezentaci značky. V maloobchodních řetězcích může mezi ostatní kosmetikou zanikat a navíc není možné vytvořit brandový blok, neboť kosmetika je rozdělená dle kategorií do různých sekcí obchodu. V těchto Dermacol prodejnách je zákaznicím k dispozici i kosmetička a výborně se hodí také pro prezentaci novinek. Další dvě prodejny byly od roku 2015 otevřeny v obchodním centru Nová Karolína a v Avionu v Ostravě. Dalším důvodem pro otevření monobrandových prodejen byly omezené možnosti listingu v řetězcích typu dm. Věra Komárková, marketingová ředitelka Dermacolu, říká, že v prodejnách typu dm jsou prováděny spíše impulzivní, méně promyšlené a opakované nákupy, například nákup laků na nehty, které nakupují ve velké míře i cizinci. Pro promyšlenější, náročnější nákup je vhodnější klid monobrandové prodejny Dermacol, kde

může zákaznice vybírající si například nový make-up využít i služeb zmíněné kosmetičky. Opakovaný nákup pak může provést už v drogérii či supermarketu. Proto si prodejna dm se zalistovaným sortimentem Dermacol a monobrandová prodejna přímo nekonkurují. Monobrandová prodejna kromě služeb kosmetičky nabízí také výhodnější akce (například 50% slevy na další nákup), dárky k nákupu a mnohem širší sortiment. (Plechatová, 2015)

Nezanedbatelné obraty jsou generovány taky prostřednictvím e-commerce. Internetové nakupování je na vzestupu, a to i u tak atypických statků jako je jídlo či auta. Není proto divu, že internetové obchody jako Notino, krasa.cz, Vivantis, parfemy.cz, El Nino či Alza Maxi jsou velmi efektivními prodejními kanály. Značka Dermacol má také vlastní e-shop, kde je možno nakupovat přímo od výrobce, s odběrem v prodejně Dermacol Palladium nebo Nová Karolína. (Dermacol, 2017)

Obrázek 9: Monobrandová prodejna Dermacol v OC Quadrio



Zdroj: Quadrio, 2017

Jako důvod popularity monobrandových prodejen Dermacol můžeme vidět vysokou tendenci české společnosti vyhýbat se nejistotě. V prodejnách tohoto typu je zákazníci k dispozici školený personál, který dokáže dobře vysvětlit benefity kosmetiky a tyto informace jsou důležité pro informované rozhodnutí o nákupu.

6.2.2 Distribuce v Saudské Arábii

Pečující a dekorativní kosmetika Dermacol se v Saudské Arábii prodává zejména v řetězcích lékárech, tam se realizuje zhruba 90 % prodejů na tomto trhu. Lékárny jsou zde více kosmeticky zaměřené než u nás a vlajkový produkt značky Dermacol, tedy Make-Up Cover, se zde těší velké oblibě, neboť díky svým krycím schopnostem dokáže zakrýt i velké defekty, jizvy, popáleniny či tetování. Hodí se proto pro lékárenské prostředí jako nehojivá, doplňková péče. Saudský trh je dále příznačný svým unikátním konceptem salónů, které jsou pro prodej kosmetiky Dermacol také velmi podstatné. Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole věnující se produktovému mixu, arabské salóny poskytují celou škálu zkrášlujících služeb. V jednom salónu se tedy nachází kadeřnictví, kosmetička, manikúra, pedikúra, atd., nejsou oddělené, jako je tomu zvykem v Evropě a na západě. Projevuje se zde důležitost osobního kontaktu a vytvoření si vztahu se zákazníky, což se projevuje ve všech aspektech obchodu na Blízkém východě. Důležité místo v prodejních kanálech v Saudské Arábii představuje také e-commerce ve stylu Amazonu. Unikátní je Saudská Arábie v prodeji kosmetiky také tím, že jednotlivé řetězce se úplně nevyhraňují na prodej luxusní (Sephora) nebo masové (dm) kosmetiky. Většinou má každý obchod dvě patra, kdy na jednom se prodává luxusní kosmetika a na druhém ta levnější. (Červinková, 2017)

Krátkodobá orientace saudské kultury, tedy orientace na tradice a minulost, vysvětluje, proč saudští spotřebitelé preferují osobní vztahy, kdy si s prodejcem vytváří vztah, a preferují proto pro nákup kosmetiky lékárny (vzbuzují důvěru svojí profesionalitou) a multifunkční salóny (nemusejí pro více ošetření navštěvovat více míst).

Distributorskou společností značky Dermacol v Saudské Arábii je společnost Zinati International, která distribuuje také značky Essence a Bell, a další. Zinati zprostředkovává pro zahraniční firmy kontakt s hlavními hráči na trhu a poskytuje prodejní, marketingové, distribuční a logistické služby. Bohužel kooperace s arabskými partnery je poněkud uzavřenější, než bývá zvykem s evropskými partnery. Problémem je například ve sdílení dat či fotografií realizovaných marketingových kampaní. (Zinati, 2017)

Výsledky však mluví za vše, Saudská Arábie byla v roce 2016 pro značku Dermacol exportním trhem číslo 1. (Červinková, 2017)

Do budoucna vidí marketingová ředitelka Dermacolu jako vhodnou strategii rozvoje na arabských a asijských trzích právě monobrandové prodejny otevírané v České republice a také na Slovensku. Asijské a arabské trhy vidí jako nejperspektiv-

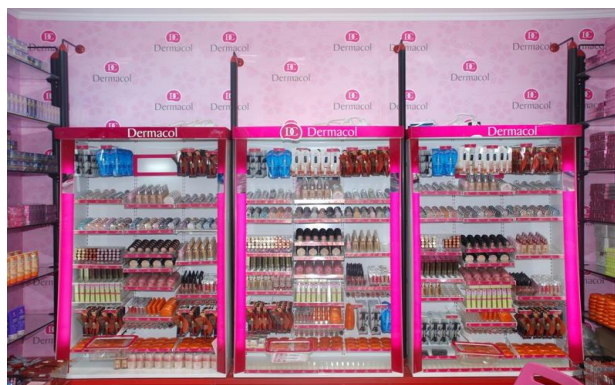
nější, neboť nejsou tolik přesycené značkami jako trhy evropské. Z tohoto důvodu se značka příliš nekoncentruje ani na oslabené jihoevropské státy. (Plechatová, 2015)

Obrázek 10: Maloobchodní výdejna společnosti Zinati v Rijádu



Zdroj: Červinková (2017)

Obrázek 11: Ukázka vystavení v neidentifikované prodejně v Saudské Arábii



Zdroj: Červinková, 2017

6.3 Cena

V této podkapitole se budu zabývat cenovou strategií kosmetiky Dermacol na českém a saudskoarabském trhu. Z konkurenčních důvodů nejsou bohužel od společnosti Dermacol dostupná přesná data, nicméně lze vyvodit určité závěry z obecných charakteristik jednotlivých trhů.

6.3.1 Cena v České republice

Dermacol se v České republice řadí mezi levnější až středně drahou kosmetiku. Dekorativní kosmetika, konkrétně make-upy, podkladové báze a pudry se pohybují v cenovém rozmezí 100 - 250 Kč, kosmetika na oči (tužky, řasenky, stíny apod.) od 80 do 300 Kč, rtěnky a lesky na rty se pohybují v cenové relaci od 100 do 200 Kč, laky na nehty do 100 Kč. Přímou konkurencí značky Dermacol v tomto segmentu jsou tudíž z cenového hlediska například značky MaxFactor či Maybelline.

V segmentu pleťové a tělové kosmetiky se ceny pohybují od 50 Kč za pleťové masky do 400 Kč za nejdražší pleťové krémy. Konkurenci tedy tvoří například značky Garnier, Nieva či opět L'Oreál. Od konkurence se Dermacol nicméně odlišuje dlouholetou tradicí, převážně evropskými surovinami a českým původem. Tyto faktory vedle dostupných cen produktů tvoří konkurenční výhodu značky na českém trhu.

Nejnovějšími produkty značky Dermacol jsou vůně. Cena se pohybuje okolo 600 Kč za EdP 50 ml (odvívá se též od distribučního kanálu, internetové obchody bývají levnější). Jedná se tedy o vůni spíše masovou než luxusní nebo niche.

6.3.2 Cena v Saudské Arábii

Cenovou strategii na každém trhu si stanovuje každý obchodní partner sám. Je tomu tak i v Saudské Arábii. Společnost Dermacol má univerzální exportní ceník pro všechny zahraniční distributory a obchodní partnery. Maloobchodní ceny jsou pouze doporučením. V některých státech je proto Dermacol například levnější než značka L'Oreál (například v České republice) a na jiných dražší nebo na stejné úrovni - příkladem je právě Saudská Arábie, kde je positioning značky mírně výše než v České republice. Konkurence se od České republiky příliš neliší, kromě již zmíněných značek MaxFactor a Maybelline, se díky zvýšeným cenám jedná i o Revlon a L'Oreál. Značka Dermacol se na saudském trhu setkává i s místní konkurencí. Pro místní zákaznice hraje totiž velkou roli původ kosmetiky. Nicméně značka Dermacol je vnímána velmi pozitivně, neboť na evropské produkty je na arabských trzích nahlíženo dobře. Značka navíc garantuje, že výroba probíhá opravdu jen v Evropě nikoliv například v Číně. Čína je vnímána dokonce tak negativně, že výrobky vyrobené na tomto trhu arabské trhy odmítají odebírat. Lépe je také vnímáno "Vyrobeno v České republice" než jen "Vyrobeno v EU", neboť ne všechny evropské státy jsou vnímány stejně. Výsledná maloobchodní cena nezávisí jen na konkurenčních podmínkách, ale také na obchodních podmínkách distribučních kanálů na daném trhu, neboť je třeba počítat s různě vysokou marží. Značka

Dermacol reguluje spíše nejnižší optimální cenu, aby image značky nebyla degradována příliš nízkými cenami. (Červinková, 2017)

Cenový positioning značky není v případě Saudské Arábie natolik záležitostí kulturní jako konkurenční a nákladovou. Značka se umísťuje zhruba na úroveň značky L'Oréal, a to z toho důvodu, že se jedná také o evropskou značku, v očích saudské zákaznice srovnatelně kvalitní s francouzskou značkou L'Oréal. Jedná se o ceny mírně vyšší než v České republice, a to též z důvodu distributorské marže, která je do ceny zakalkulována. Z kulturního hlediska by se dalo říci, že zde působí ona glorifikace západního světa, která umožňuje značce přemístit se v Saudské Arábii do mírně vyšší cenové kategorie. V České republice se značka umísťuje mírně pod L'Oréal, což je opět způsobeno vnímáním značky českým zákazníkem jako značky domácí a dostupné, a také absencí distributora na českém trhu, což umožňuje společnosti postupovat na trhu s agresivnější cenovou strategií.

6.4 Komunikace

Tato podkapitola se bude zabývat analýzou marketingové komunikace společnosti Dermacol v České republice a bude ji srovnávat s marketingovou komunikací v Saudské Arábii. V rámci marketingového mixu působí kulturní specifika na marketingový mix obvykle nejvíce. Součástí marketingového mixu je reklama, osobní prodej, podpora prodeje, přímý marketing a PR. V této podkapitole si rozebereme jakých nástrojů, na jakém trhu společnost Dermacol využívá.

6.4.1 Marketingová komunikace v České republice

Společnost Dermacol využívá v České republice celou řadu marketingových nástrojů. Od prostého osobního prodeje ve specializovaných prodejnách Dermacol přes CRM (Cause Related Marketing), influencer marketing až po podporu prodeje.

Nejvýraznější formou marketingu, který používá firma Dermacol je bezpochyby influencer marketing prostřednictvím Tatjány Kuchařové, která se objevuje na většině propagačních materiálů a ve většině reklamních sdělení značky. V roce 2015 se tvář značky stala také biatlonistka Gabriela Koukalová. Dle slov Věry Komárové možná překvapivě nepřilákala běžné zákaznice značky, ale zvýšila oblíbenost značky u mužů. Dermacol ji proto využívá stále častěji při svých prezentacích. Dále je tvář Dermacol krému proti vráskám Iva Kubelková. (Plechatová, 2015)

Influencer marketing značka realizuje i prostřednictvím youtuberek a vlogerek a jejich sociální sítí (zejména Instagramu). 1. 5. 2017 například proběhl Dermacol Love Day, který moderovala Eva Perkausová a Miroslav Šimůnek. Součástí akce byl tzv. Body Love Program spojený s produktovou řadou přípravků Dermacol Enja na

zpevnění pokožky těla, který se zaměřuje na pozitivní vnímání těla. Dále na akci proběhl koncert, líčení od profesionálních stylistů, cvičení a další aktivity v duchu značky Dermacol. Samozřejmostí byla účast řada oblíbených českých youtuberek a vlogerek, například flabgee (44,1 tis. sledujících na Instagramu), Kristýna Třešničková (259 tis. sledujících na Instagramu), Míša StyleWithMe (194 tis. sledujících na Instagramu). Influencer marketing je formou Word of Mouth marketingu, v tomto případě konkrétně zesílený WoM marketing, neboť je podporovaný aktivitou marketingových pracovníků.

Obrázek 12: Dermacol Love Day, vloggerky



Zdroj: Instagram Dermacol CZ&SK, 2017

Kromě bloggerek a vlogerek značka využívá PR ve spolupráci s novináři, internetových proklikových kampaní přes Google AdWords a Seznam Sklik a také televizních spotů. Marketingovým nástrojem jsou také zmíněné monobrandové prodejny Dermacol, které jsou v obchodních centrech opravdu vidět. (Nevoralová a Hofmanová, 2016)

Značka Dermacol je aktivní i na svých sociálních sítích. Instagram se soustředí na produktové koláže, fotografie z akcí a repost příspěvků bloggerek, se kterými značka spolupracuje. (Instagram Dermacol CZ&SK, 2017)

Na Youtube se také objevuje řada recenzí značky od známých beauty youtuberek, například Petry Lovelyhair či již zmíněné flabgee. Konkrétně video jedné z nejúspěšnějších českých youtuberek Petry Lovelyhair shlédlo více než 90 tis. lidí.

Obrázek 13: Petra Lovelyhair, Dermacol - jednoduché drogérkové denní líčení



Zdroj: Youtube, 2016

Dále značka doplňuje svojí komunikaci klasickou tištěnou inzertní reklamou v magazínech pro ženy typu Žena a život, Glanc či OK! Magazín. Modelkou je většinou bývalá Miss World Taťána Kuchařová. Dermacol neinzeruje jen v magazínech, nýbrž využívá i aktuálně populárních propagačních materiálů retailových řetězců jako je například Active Beauty vydávaný drogerií dm. Marketingové možnosti platform jednotlivých partnerů jsou na českém trhu stále širší, internetové obchody mají vlastní spolupracující bloggerky, sociální sítě, atd. Dermacol se průběžně objevuje na řadě těchto kanálů.

Obrázek 14: Inzerce Dermacol, Active Beauty



Zdroj: Active Beauty, duben 2017

Dermacol dále využívá i podporu formou televizních spotů, naposledy v roce 2016, kdy značka slavila 50 let od svého založení. Ve spotu jsme mohli vidět mimo jiné Taťánu Kuchařovou, Ivu Kubelkovou, zakladatelku značky Olgu Knoblochovou či Věru Komárkovou s dcerami. Značka v tomto spotu zdůrazňuje dlouholetou tradici značky a její rodinný charakter, kterému mohou zákaznice důvěřovat. S oslavou 50ti letého výročí byla spojena i soutěž o 50 prstýnku z růžového zlata s diamanty. Pro účast v soutěži zákaznice musely nakoupit výrobky Dermacol v hodnotě nad 500 Kč a zaregistrovat svou účtenku na www.dermacol50.cz. Aktuálně stránka již není funkční a odkaz je přesměrován na Dermacol domovskou stránku. Celá akce byla zakončena na gala večeru v Národním divadle.

Podpora prodeje probíhá většinou formou slevových akcí či dárků k nákupu. Jak již bylo zmíněno, největší slevy mohou zákaznice získat v monobrandových prodejnách značky, kde společnost nemusí do nákladů zahrnovat marži retailového partnera.

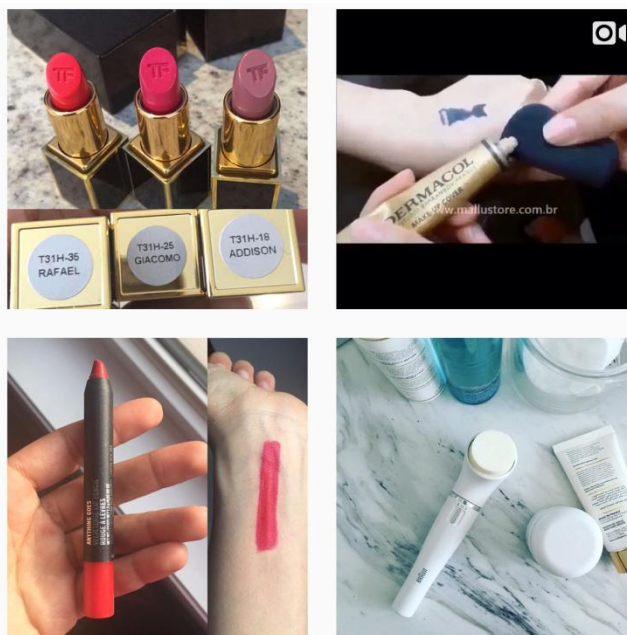
Značka Dermacol provozuje i CRM, tedy Cause Related Marketing. Je zapojená například do pomoci Nadačnímu fondu Zdenky Žandíkové, který zkrášluje a zpřístupňuje prostřední zdravotnických zařízení zejména pro dětské pacienty. Z prodeje každého výrobku značky Dermacol putuje příspěvek do tohoto fondu. (Dermacol, 2017b)

Dermacol také využívá různé formy přímého marketingu. Přímý marketing má řadu výhod, je individuální, může se přizpůsobit přáním a vhodnému načasování menších skupin zákazníků. Zákazník může se značkou snadněji komunikovat. Představuje také jednu z nejlevnějších a přitom nejúčinnějších forem marketingové komunikace. (Kotler a Armstrong, 2004) Dermacol využívá jako formu přímého marketingu především svůj vlastní e-shop, monobrandové prodejny Dermacol a také věrnostní program, který jim pomáhá utvářet databázi zákazníků, kterou lze následně využít k další a lépe cílené marketingové komunikaci. Po registraci získá zákazník věrnostní kartu, kterou lze uplatnit ve všech monobrandových prodejnách Dermacol a na Dermacol e-shopu. Výhody zahrnují slevy, poštovné zdarma, kredity na nákup, slevové kódy při mimořádných akcích a podobně. Značka využívá také pro pokrytí nezávislého trhu tým obchodních reprezentantů jako formu přímého marketingu. Jako přímý marketing lze chápat i vlastní sociální síť značky, kde bez nutnosti prostředníka značka může využívat analytických nástrojů sítí Instagram a Facebook a cílit své reklamní aktivity dle konkrétních demografických a zájmových skupin. (Dermacol, 2017c)

6.4.2 Marketingová komunikace v Saudské Arábii

V arabské kultuře hraje, jak již bylo zmíněno, nejdůležitější roli osobní prodej. Element osobního kontaktu je na arabských trzích velmi důležitý. To se promítá i do trhu s kosmetikou, kde hlavní roli při prodeji hrají schopnosti prodejní asistentky. Velký čas a značná část prostředků je proto věnována na školení prodejního personálu, který musí značku opravdu znát. Taková školení společnost Zinati pořádá několikrát do roka a jsou opravdu zevrubná. E-commerce v Saudské Arábii není tak populární jako v České republice, nicméně vliv bloggerek, youtuberek a instagramových hvězd stoupá a jsou tudíž využívány pro marketingovou komunikaci. Například jedna z nejznámějších saudských vloggerek Nilo Haq zveřejnila začátkem roku 2016 níže zobrazený post na Instagramu. Video ukazuje, jak dokáže Make-Up Cover zakrýt tetování. Video bylo shlédnuto téměř sedmitisíci lidmi. Nilo spolupracuje s řadou známých značek a její vliv dalece přesahuje hranice Saudské Arábie.

Obrázek 15: Nilo Haq, Instagram



Zdroj: Nilo Haq Instagram, 2016

Více než jiné arabské exportní trhy využívá saudský distributor pro propagaci luxusní magazíny, které vycházejí zhruba jednou za čtvrt roku. Zatímco na ostatních trzích (a nejen na arabských) tištěná inzerce pomalu upadá a reklamní aktivity se

soustředí především na online, saudský trh stále vidí inzertní propagaci jako nejeektivnější. Luxusní magazíny v Saudské Arábii se od českých liší například v tom, že jsou koncipovány spíše katalogovou formou, tudíž převládají obrázky nad textem. Arabský trh je totiž daleko více zaměřen vizuálně. (Červinková, 2017)

Ačkoliv bychom mohli oprávněně předpokládat, že využití modelky Taťány Kuchařové s rozpuštěnými vlasy ve vizuálech na arabském trhu bude vzhledem k muslimským tradicím nemožné, budeme nejspíše překvapeni. V saudských vizuálech se objevují stejnou měrou arabské modelky se šátky jako modelky bez šátku, včetně Češky Taťány Kuchařové. Níže se můžeme podívat na příklady takových inzertních ploch. Konzervativnější je v tomto ohledu například íránský trh, kde musí být modelky vždy v šátcích a Dermacol proto musel celý svůj katalog pro tento trh přepracovávat. Důvodem proč je Saudský trh paradoxně benevolentnější než ostatní arabské trhy, ačkoliv je v této společnosti postavení žen horší, můžeme hledat v ropném bohatství Saudské Arábie. Jak bylo zmíněno v kapitole zabývající se kulturními dimenzemi Geerta Hofstedeho, existuje korelace mezi ekonomickou vyspělostí státu a náboženským fundamentalismem. V tomto se projevuje výrazný západní vliv zejména v mediální sféře. Dá se jen předpokládat, že společenské změny postupem času také nastanou, zejména vlivem sociálních médií, které propojují mladou generaci napříč kulturami více než kdy dříve.

Obrázek 16: Ukázka saudské inzerce s arabskou modelkou



Zdroj: Červinková, 2017

Obrázek 17: Ukázka saudske inzerce s Tat'anou Kuchařovou



Zdroj: Červinková, 2017

V předchozích kapitolách jsem popisovala vliv západní kultury na Saudskou Arábii a její spotřebitele. Není proto nejspíš až takovým překvapením že co do využití modelek v saudske reklamní sféře jsou preferovány ženy se světlou pletí. Můžeme často tedy vidět kombinaci muslimského šátku a modelky evropsky působícího typu jak vidíme na obrázku níže. Na rozdíl od ostatních trhů Saudové nepreferují místní modelky, přejímají modelky evropské. Ostatní arabské trhy většinou fotí modelky, které jsou v dané zemi známé. (Červinková, 2017)

Obrázek 18: Modelka pro saudske propagační materiály Dermacol



Zdroj: Červinková, 2017

Značka Dermacol při tvorbě marketingových kampaní a materiálů neholduje spolupráci s agenturami. Vše je vytvářeno tzv. "in-house". Pokud je třeba outsourcingu například při focení, jedná se o jednorázovou spolupráci. Proto vždy když probíhá focení vizuálů pro exportní trhy, společnost Dermacol konzultuje finální podobu se zákazníkem, obzvlášť jedná-li se o tak kulturně specifický trh jako je Saudská Arábie. Někdy je například třeba graficky zakrýt výstřih modelky či ruce. Podíváme-li se na obrázek výše, vidíme také, že modelka je poměrně výrazně nalíčená. Zatímco v České republice je aktuálně populární spíše neutrální a přirozeně vypadající make-up, v Saudské Arábii a obecně na arabských trzích je preferován dokonalý a opravdu velmi výrazný make-up. Původ tohoto trendu je logický. Ženy se musejí na veřejnosti zahalovat, a proto se snaží dokonalým nalíčením kompenzovat nemožnost více se vyjádřit jinými částmi těla. (Červinková, 2017)

Co se týče konkrétní formulace marketingového plánu pro exportní trh, každý distribuční partner překládá společnosti Dermacol svůj marketingový plán pro daný rok a připomínky společnosti se nesou spíše formou doporučení, neboť společnost respektuje znalost trhu distributora. Materiály na web a na sociální sítě neprochází schvalovacím procesem ze strany Dermacolu. Grafické materiály náročnější na kvalitu poskytnutých dat typu billboardů či katalogů ale připravuje marketingové oddělení společnosti Dermacol, které má v databázi tzv. otevřená grafická data (data ve kterých lze manipulovat s jednotlivými grafickými prvky) v dostatečném rozlišení. Značka si tímto způsobem hlídá, aby vystupovala alespoň do určité míry na všech trzích jednotně. Jsou tudíž zachovávány určité prvky napříč všemi trhy, například korporátní barvy, logo manuál, atd., aby byla značka rozpoznatelná celosvětově. K problematice loga Dermacol se váže zajímavé specifikum. Je nutno logo používat vždy v kombinaci značky a textu, tedy musí být použity vždy obě části loga. Znak "DC" se totiž podobá logu Chanel a existuje tudíž mezinárodní dohoda mezi značkou Dermacol a Chanel, aby nebyly značky zaměňovány. Musí se proto vždy používat obě části loga Dermacol na všech vizuálech. (Červinková, 2017)

Z pohledu Hofstedeho kulturních dimenzí můžeme v Saudské Arábii pozorovat vliv silně kolektivistické společnosti, která preferuje masové značky a sleduje nejnovější trendy. Odtud plyne vliv vlogerek a dalších influencerů, kteří působí na trhu jako marketingové nástroje. Kolektivistický charakter saudské kultury také působí na rozhodovací nákupní proces, kdy nejvhodnějším zdrojem informací jsou sociální sítě či jiní uživatelé na fórech, diskuzích, apod. Výrazná maskulinita saudské společnosti vede k preferenci kvalitního, evropského zboží a ke sledování statusu, který zakoupený výrobek může zákazníkovi přinést. Zákazníci nepřijímají dobře například výrobky z Číny. Silná preference vyhnout se nejistotě vede taktéž

k preferenci ověřených, západních značek. Vyhýbání se nejistotě stojí také za inklinací k tradičním komunikačním kanálům, jako jsou tištěné magazíny, které jako marketingový nástroj na jiných trzích již upadají. Česká republika, která dosahuje ve vyhýbání se nejistotě podobných hodnot jako Saudská Arábie, též lpí na tištěných médiích, ačkoliv velmi rychle začíná převládat vliv online marketingu a influencer marketingu, a dá se říci, že tištěná média trvají jen díky jakési setrvačnosti marketingových manažerů. Maskulinita společnosti zase stojí za striktním pojetím náboženství, které se promítá i do marketingové komunikace, jak bylo nastíněno výše. Dále se také projevuje ve vnímání role a postavení ženy, a ve způsobu jakým je se ženou komunikováno (jako se ženou v domácnosti). Nicméně tento zastaralý přístup je zmírněn rychlým ekonomickým rozvojem země, který vede k „poevropštění“ zejména mladé generace. Krátkodobá orientace saudské společnosti, to znamená orientace na tradice a historii, se projevuje ve větší uzavřenosti společnosti vůči inovacím. To však přestává platit pro zmíněnou mladou generaci tzv. mileniálů. Stále se však tento kulturní prvek projevuje v loajalitě vyzkoušeným značkám a produktům. Ochota experimentovat je u dekorativní a pečující kosmetiky menší. Vysoká hodnota rozpětí moci vypovídá o společnosti, která klade důraz na luxusní statky a důležitost společenského statusu.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla identifikace toho, jak kulturní vlivy působí na marketingový mix společnosti snažící se expandovat na zahraniční trhy. Jak již bylo popsáno v úvodu práce, identifikace kulturních a z nich vyplývajících vlivů je klíčová pro úspěch firem na globálním trhu.

Pro srovnání českého tržního prostředí z kulturního hlediska jsem si zvolila Saudskoarabské království, o kterém si většina z nás bezpochyby myslí, že je naprosto odlišné od České republiky. Po analýze českého a saudského kulturního prostředí pomocí kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho jsem zjistila, že rozdíly nejsou až tak markantní jak jsem očekávala. Projevuje se výrazný vliv islámského fundamentalismu, ale vliv západních médií, informačních technologií a volného trhu se projevuje čím dál tím více. Stále je ale třeba opatrně zacházet zejména s grafickým materiálem značky a respektovat lokální přístup k ženské kráse. Saudské zákaznice nicméně nejsou natolik odlišné od zákaznic českých.

Pro společnost Dermacol je Saudská Arábie nejvýnosnějším exportním trhem. Český původ značky je pro ni konkurenční výhodou, což ukazuje na otevřenost arabských trhů zahraničním produktům, které, jsou-li evropského původu, mají pro tamní spotřebitele punc luxusu a kvality. Saudský kosmetický trh je jedním z nejrozvinutějších na světě. Společnost Dermacol tudíž také těží ze zpětné vazby, kterou tento trh poskytuje a je schopna díky těmto cenným informacím uvádět na ostatní trhy nejnovější trendy a být vždy o krok napřed.

Z pohledu Hofstedeho kulturních dimenzí nacházíme rozdíly především v krátkodobé a dlouhodobé orientaci společností, která působí na přijímání inovací a ochotě experimentovat při výběru kosmetiky. Dále pak v maskulinitě společnosti, kdy ačkoliv jsou obě společnosti, česká i saudská, spíše maskulinní, v Saudské Arábii se maskulinita společnosti projevuje i ve vztahu k náboženství a ve vnímání ženy a jejího postavení ve společnosti. Nejmarkantnější rozdíly vidíme u míry kolektivismu společnosti, kdy saudská společnost je výrazně kolektivističtější, a v rozpětí moci, kdy saudská společnost je mnohem více hierarchická.

Seznam literatury

ALHEDHAIF, Sheroog, Upendra LELE a Belal A. KAIFI. Brand Loyalty and Factors Affecting Cosmetics Buying Behavior of Saudi Female Consumers. *Journal of Business Studies Quarterly* [online]. 2016, vol. 7, no. 3, s. 24-38. ISSN 21521034.

Dostupné z: <http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1779191813?pq-origsite=summon>

ASSAD, Soraya W. The rise of consumerism in Saudi Arabian society. *International Journal of Commerce and Management* [online]. 2007 [cit. 20. 4. 2017], vol. 17, no. 1, s. 73-104. ISSN 10569219. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/212807221?pq-origsite=summon>

COSTA, J. A. a BAMOSSY, G., 1995. Ethnoconsumerism: A New Paradigm to Study Cultural and Cross-Cultural Consumer Behavior [online]. 2008 - 2017 [cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/228528725_Ethnoconsumerism_A_New_Paradigm_to_Study_Cultural_and_Cross-Cultural_Consumer_Behavior

ČERVINKOVÁ, Jana, 2017. Interview s Export Marketing manažerkou Janou Červinkovou. Praha 9. 3. 2017.

DERMACOL, 2017. Historie a filozofie. *Dermacol.cz* [online]. © 2017 [cit. 26. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.dermacol.cz/o-nas/historie-a-filosofie/>

DERMACOL, 2017b. Pomáháme. *Dermacol.cz* [online]. © 2017 [cit. 26. 5. 2017]. Dostupné z: <https://www.dermacol.cz/pomahame/>

DERMACOL, 2017c. Motivační program. *Dermacol.cz* [online]. © 2017 [cit. 26. 5. 2017]. Dostupné z: Motivační program. <https://www.dermacol.cz/vernostni-program/motivacni-program/>

FARRELL, Carlyle. Global marketing: practical insights & international analysis. Sage, 2015. ISBN 9781446252635.

GANNON, Martin J. Cultural Metaphors: Their Use in Management Practice as a Method for Understanding Cultures. Online Readings in Psychology and Culture [online]. 2011 [cit. 19. 4. 2017]. DOI: 10.9707/2307-0919.1065. ISSN 23070919. Dostupné z: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol7/iss1/4>

GENG, Xiao. Techniques of the Translation of Culture. Theory and Practice in Language Studies [online]. 2013, vol. 3, no. 6, s. 977-981. ISSN 17992591.

HOFSTEDE CENTRE, 2017. Country comparison. *Geert-hofstede.com* [online]. ©2017 [cit. 1. 4. 2017]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/countries.html>

HOFSTEDE, Geert H., Gert Jan. HOFSTEDE a Michael. MINKOV. Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010. ISBN 9780071664189.

HOLLENSSEN, Svend. Global Marketing. Seventh Edition. Pearson, 2017. ISBN 9781292100111.

HOLTON, Robert. Globalization's Cultural Consequences. The Annals of the American Academy of Political and Social Science [online]. 2000, 140-152 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/1049246>

RANDHEER, Kokku a Abdulrahman AL-AALI. WHAT, WHO, HOW AND WHERE: RETAILING INDUSTRY IN SAUDI ARABIA. *Journal of Competitiveness Studies* [online]. 2015, vol. 23, no. 3, s. 54-69. ISSN 23304103. Dostupné z: <http://search.proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1795624910?pq-origsite=summon>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 9788024705132.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024713595.

LIDOVKY, 2010. Úspěch českého výrobce kosmetiky. Dermacol kupují Britové. *Byznys.lidovky.cz* [online]. [cit. 1. 6. 2017]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/uspesneho-ceskeho-vyrobce-kosmetiky-dermacol-kupuji-britove-pue-/firmy-trhy.aspx?c=A100903_112900_firmy-trhy_nev

MELLUIISH, Steve. Globalization, culture and psychology. *International Review of Psychiatry* [online]. 2014, 26(5), 538-543 [cit. 2017-06-18]. DOI: 10.3109/09540261.2014.918873. ISSN 09540261.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802471678x.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 9788024729862.

MARTIN, Charles. How nature, culture and legal calendars influence the calendrical timing of consumer behaviour. *Journal of Customer Behaviour* [online]. 2016, 15(4), 337-368 [cit. 2017-04-07]. DOI: 10.1362/147539216X14594363340136. ISSN 14753928. Dostupné z: <http://www.ingentaconnect.com/content/10.1362/147539216X14594363340136>

MOOIJ, Marieke K. de. Consumer behavior and culture: consequences for global marketing and advertising. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, c2011. ISBN 9781412979900.

MZV ČR, 2017. Saudská Arábie. Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Mzv.cz* [online]. [cit. 2. 6. 2017]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/saudska_arabie/

NEVORALOVÁ, Zuzana a Michaela HOFMANOVÁ, 2016. Marketingový magazín: Na blogerky sází v propagaci i tradiční značka Dermacol. In: *Zet.cz* [online]. 7. 6. 2016 [cit. 20. 6. 2017]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/marketingovy-magazin-na-bloggerky-sazi-v-propagaci-i-tradicni-znacka-dermacol-9002>

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

PLECHATOVÁ, Martina, 2015. Zpočátku se nás Déemko bálo, říká Věra Komárová z Dermacolu. In: *Mam.ihned.cz* [online]. 7. 4. 2015 [cit. 27. 5. 2017]. Dostupné z: <http://www.mam.ihned.cz/marketing/c1-63816800-zpocatku-se-nas-deemko-balo-rika-vera-komarova-z-dermacolu>

USUNIER, Jean-Claude. Marketing across cultures. 3rd ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, c2000. ISBN 0130106682.

ZINATI, 2017. About Us. *Zinati.net* [online]. [cit. 26. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.zinati.net/page2>

