

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií

Katedra marketingové komunikace a PR

Jana Hajzlerová

**Kulturně podmíněné aspekty marketingové
komunikace firmy Hyundai v České republice**

Bakalářská práce

Praha 2010

Autor práce: **Jana Hajzlerová**

Vedoucí práce: **PhDr. Denisa Kasl Kollmannová**

Oponent práce:

Datum obhajoby: 2010

Hodnocení:

Bibliografický záznam

HAJZLEROVÁ, Jana. *Kulturně podmíněné aspekty marketingové komunikace firmy Hyundai v České republice*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2010. 66 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Denisa Kasl Kollmannová.

Anotace

Tato práce si klade za cíl představit problematiku vlivu kultury na formy a charakter marketingové komunikace. Vysvětluje základní přístupy k problematice interkulturního marketingu a blíže představuje Hofstedeho teorii kulturních dimenzí. Se zaměřením na charakteristické rysy korejské společnosti je optikou této teoretické základny představena marketingová komunikace firmy Hyundai v České republice. Zvláštní pozornost je věnována komunikačnímu stylu společnosti, který se projevuje především v nástrojích PR a CSR. Výstupem této práce je vysvětlení opomíjených kulturně determinovaných aspektů komunikace Hyundai a celkové hodnocení procesu adaptace firmy v kulturně odlišném prostředí.

Klíčová slova

Interkulturní marketing, PR, CRS, korejská společnost, Hyundai, komunikační styl, kulturní rozdíly.

Anotation

This thesis aspires to introduce the question of cultural influence on forms and character of marketing communication. It explains the main approaches to intercultural marketing and more closely looks at Hofstede's theory of cultural dimensions. With regards to the specifics of Korean society, marketing communication of Hyundai in the Czech Republic is introduced based on this theoretical background. Attention is paid especially to the communication style of Hyundai as recognized in PR and CSR tools. The outcome of this thesis is an explanation of marginalized culture-based aspects of Hyundai's communication and a general evaluation of the company's adaptation process in a culturally different environment.

Key words

Intercultural marketing, PR, CSR, Korean society, Hyundai, communication style, cultural differences.

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a že jsem použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 71 568 znaků.
3. Souhlasím s tím, aby byla tato práce zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 18. května 2010

Jana Hajzlerová

Poděkování

Chtěla bych vyjádřit své poděkování dr. Denise Kasl Kollmannové, která mi byla nejdůležitějším rádcem při psaní této práce a díky jejíž pomoci jsem ji úspěšně dokončila. Děkuji také doc. Janu Haladovi za jeho podporu při počátečním výběru tématu práce.

Tuto práci věnuji všem, kteří se zasloužili o rozvoj česko-korejských vztahů, především pak aktivním členům Česko-korejské společnosti, jejichž vytrvalé úsilí přispívá ke vzájemnému sblížení těchto dvou kultur.

Obsah

1. K METODĚ PRÁCE	9
1.1 Zdůvodnění práce a cíle	9
1.2 Referenční literatura a metodologie	10
1.3 Dělení kapitol	11
2. ÚVOD DO PROBLEMATIKY	12
2.1 Kultura.....	12
2.1.1 Pojem kultura a zdroje kultury	12
2.1.2 Existence odlišných kultur	13
2.2 Kultura a jedinec.....	14
2.2.1 Kultura jako materiál.....	14
2.2.2 Kultura jako výsledek socializace	15
2.3 Kultura a marketing	15
2.3.1 Kultura – jedinec – marketing	15
2.3.2 Kulturní hodnoty zákazníka	16
2.3.3 Vliv kulturních odlišností	17
2.3.4 Lokální versus globální strategie.....	17
3. HYUNDAI A INTERKULTURNÍ MARKETING	19
3.1 Hofstedeho teorie kulturních dimenzí	20
3.1.1 Metodologie.....	20
3.1.2 Dimenze a jejich vztah k marketingu	20
3.1.4 Limity dimenzí	23
3.2 Korea a kulturní dimenze	24
3.3 Hyundai – <i>Drive your way</i>	25
3.3.1 Historie firmy	25
3.3.2 Hyundai v České republice.....	26
3.3.3 Základní chování firmy	27
3.3.3.1 Firemní filosofie	27
3.3.3.2 Logo, motto, název	29
3.4 Marketingová komunikace firmy Hyundai	30

3.4.1 HMC Praha versus HMMC Nošovice.....	30
3.4.2 Vybrané oblasti.....	31
3.4.3 Hodnocení	33
4. ANALÝZA PR A CRS FIRMY HYUNDAI.....	35
4.1 Vliv kultury na PR a CRS	35
4.2 Česko-korejská komunikační linie	36
4.3 Přehled PR aktivit.....	38
4.4 Kulturní dimenze v PR a CSR.....	39
4.4.1 Interní PR komunikace – dimenze PDI a IDV	39
4.4.2 Externí PR komunikace – dimenze UAI a LTO.....	42
5. ZÁVĚR	45
5.1 Hodnocení v zrcadle Hofstedeho dimenzí	45
5.2 Hodnocení v kontextu marketingové komunikace firmy	46
RESUMÉ	47
SUMMARY	48
POUŽITÁ LITERATURA.....	49
SEZNAM PŘÍLOH.....	53
PŘÍLOHY	

1. K METODĚ PRÁCE

1.1 ZDŮVODNĚNÍ PRÁCE A CÍLE

Na počátku této práce stojí především kombinace studijních oborů marketingová komunikace a PR na Fakultě sociálních věd (FSV) Univerzity Karlovy (UK) a koreanistika na Filozofické fakultě UK, které formovaly mé vnímání role kultury v marketingu. Nejen komunikace jednotlivce je ovlivněna kulturou, ale také chování a jednání skupin, do nichž náleží všechny instituce včetně firem, je přímým důsledkem vlivu kultury na jedince. Zkoumáním institucionalizované komunikace, jakou je i marketingová komunikace firmy, na pozadí kulturně podmíněných forem lze vysledovat toto přímé působení, jeho intenzitu a míru možného usměrnění.

Již čtyřleté působení korejského¹ gigantu Hyundai v českém prostředí vyvolává řadu reakcí a podnětů pro diskuzi. Výrobní závod Hyundai ve slezských Nošovicích je jednou z největších zahraničních investic v České republice a je investicí pocházející z diametrálně odlišné kultury, což podnítilo mnohá zkoumání a analýzy. Tyto studie se do současné doby zaměřovaly především na ekonomické a obchodní důsledky pro region i celou republiku (četné studie Moravskoslezského kraje o dopadech investice Hyundai, dále například Foniok, 2009) a představení Korejců jako obchodních partnerů (Kabíčková, 2008; Půčková, 2009). Tato práce se snaží zachytit doposud opomíjenou část procesu adaptace firmy Hyundai v českém prostředí, a to její marketingovou komunikaci s přihlédnutím k velmi specifické kulturně-hodnotové základně firmy.

Na základě výše uvedeného má následující práce tři hlavní cíle: představit problematiku vlivu kultury na marketing a v rámci interkulturního marketingu vysvětlit Hofstedeho teorii kulturních dimenzí (1), analyzovat marketingovou komunikaci firmy Hyundai v České republice (2) a optikou Hofstedeho teorie vyložit vybrané části marketingové komunikace firmy.

¹ Termín Korea, Jižní Korea, Korejská republika a jejich adjektivní ekvivalenty všechny referují ke Korejské republice (anglicky Republic of Korea, ROK).

1.2 REFERENČNÍ LITERATURA A METODOLOGIE

Práce vzhledem ke společensko-vědnímu tématu užívá kvalitativní analýzy a deskriptivní metody. Objekt zkoumání je analyzován a rozložen na jeho jednotlivé aspekty, které jsou pomocí poznatků z použité literatury opět syntetizovány v celky. Aplikace teoretické základy na konkrétní příklad dedukuje hodnocení objektu a v závěru jsou metodou indukce představeny hodnotící hypotézy.

Obsah mé práce je významně podmíněn dvěma faktory: referenční literaturou a mým osobním vztahem k tématu. Referenční literaturou pro mě byly především on-line články odborných časopisů zpřístupněné databázemi UK, které poskytují informace o nejnovějších (nebo významných historických) výzkumech v oblasti interkulturní komunikace a interkulturního marketingu (Bhalla & Lin, 1987; Horowitz, 2007; Koeman, 2007; Canning & West, 2007; Mooij & Hofstede, 2010) a vysvětlují aplikace kulturních vzorců na korejskou společnost v kontextu marketingu (Kim & Kim, 2010; Kim 2007; Kwak et al, 2006; Paek, 2005; Ryoo, 2005; Wolburg, 2000). Kromě on-line článků jsem ve své práci využila česky a zejména anglicky psané publikace z knihovny FSV a FF UK a knihovny Vysoké školy ekonomické. Oproti původnímu předpokladu se mi podařilo nashromáždit poměrně velké množství článků bezprostředně se vážících k mému tématu. Jejich studiem se velmi prohloubil můj zájem o problematiku interkulturního marketingu, což také rozšířilo teoretickou část této práce. Pokud jsou v textu uvedeny korejské termíny, je užito české populární transkripce² s výjimkou vlastních jmen osob, která respektují mezinárodní revidovanou transkripci³.

Pro představení marketingové komunikace firmy bylo analyzováno co možná nejširší spektrum externích i interních komunikačních kanálů, zahrnujících internetové stránky, tiskové zprávy, časopisy pro zaměstnance, dokumenty mapující komunikaci s regionem a institucemi a další.

² Viz. Standard ISVS pro transkripci neběžných latinských znaků do znaků podle ISO Latin2, kap. II Transkripce z jazyků užívajících znakového písma nebo slabičné abecedy. Dostupné na: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/micr/scripts/detail.php_id_3153.html.

³ Revidovaná romanizace z roku 2000 je v současné době jediný oficiální přepis korejštiny do angličtiny. Kodifikace je dostupná na: http://en.wikipedia.org/wiki/Korean_romanization.

Jak jsem již uvedla, významnou proměnnou této práce je můj osobní vztah k jejímu tématu. Studium na koreanologii Vídeňské univerzity a téměř roční studijní pobyt v Soulu mi umožnily získat teoretické znalosti o korejské kultuře a zejména praktické zkušenosti s korejskou společností. Tyto své zkušenosti jsem později uplatnila pracovně na Velvyslanectví Korejské republiky v Praze, kde jsem měla příležitost být v kontaktu s korejskými firmami působícími v Evropě a seznámit se s jejich problémy v procesu adaptace do nového prostředí. Tato práce je výstupem mých zkušeností s korejskou komunitou.

1.3 DĚLENÍ KAPITOL

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol, od obecného úvodu přes konkrétní analýzu zpět k formulování obecných závěrů, a snaží se nahlížet problém interkulturního marketingu v různých kontextech.

Po úvodní *první kapitole* následuje v *druhé kapitole* úvod do problematiky s vysvětlením základních pojmů týkajících se kultury a jejího vlivu na marketing. Ve *třetí kapitole* vysvětlují Hofstedeho teorii kulturních dimenzí a její aplikaci na korejskou kulturu. Také je zde představena společnost Hyundai a její aktivity v České republice, a to včetně obecného popisu firemní filosofie a marketingové strategie. *Čtvrtá kapitola* hlouběji analyzuje public relations (PR) aktivity firmy v Nošovicích, hodnoty její corporate social responsibility (CRS) a optikou Hofstedeho teorie kulturních dimenzí definuje konkrétní kulturní vlivy. V poslední *páté kapitole* shrnuji svoji práci a hodnotím analyzované prvky v kontextu marketingové komunikace firmy a interkulturního marketingu obecně.

2. ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Kultura ovlivňuje jedince i skupiny a je důležitým charakterem jejich komunikace. Globalizující svět, který zahrnuje celou zeměkouli nejrůznějšími informacemi a obrazy, přivádí člověka do neustálého kontaktu s lidmi, kteří – žijíce jednoduše v jiném koutě světa – mají odlišné hodnoty a uvažují jinak. Tímto dochází přirozeně k setkávání kultur, které si byly dříve vzdálené, a k výměně jejich hodnotových základů. Tento proces přináší mnohé: sebereflexi, oživení vlastní kultury, poznání kultury jiné, ale také znesnadnění vzájemné komunikace. (Giddens, 2000: 15, 42)

Cílem každé komunikace je ovlivnění. Marketingová komunikace tento cíl předpokládá a je na něm založena. Proto je více než jakákoliv jiná komunikace citlivá na efektivitu a snaží se eliminovat narušení komunikačního procesu. Kulturní odlišnosti, které – jak uvádím výše – mohou tento proces ztížit, jsou zásadním faktorem při stanovení marketingových strategií i finální produkce marketingových sdělení. Pro lepší uchopení poměrně abstraktního konceptu kultury byly vytvořeny kulturní vzorce, na nichž lze demonstrovat jednotlivé dimenze kultury a kulturu samotnou tak typizovat, což usnadňuje pojmenování specifických potřeb spotřebitele.

Korejská kultura je v poslední době častým objektem zkoumání, neboť je typickou Východní kulturou, která svými charakteristikami výrazně kontrastuje s kulturami Západními. Navíc je Jižní Korea považována za ekonomicky a politicky velmi aktuální geografickou oblast.

2.1 KULTURA

2.1.1 Pojem kultura a zdroje kultury

Nejednoznačnost definice pojmu kultura v různých jazycích poukazuje na skutečnost, že jde o fenomén velmi abstraktní.⁴ Pro tuto práci rozumím kulturou *konfiguraci*

⁴ Alfred L. Kroeber a Clyde Kluckhohn už v roce 1952 pro větší přehlednost sepsali na 160 existujících definic kultury ve svém článku *Culture: A critical review of concepts and definitions* publikovaném v témže roce v *Anthropological Papers*, č. 4.

*naučeného chování a výsledků chování, jehož komponenty jsou sdílené a přenášené členy jednotlivé společnosti.*⁵ (Usunier, 1996: 4)

Jak vysvětluje Heringer (2004: 108), kulturu lze charakterizovat několika kritérii: *kultura stojí v protikladu k přírodě, představuje kolektivní vědění, není materiální, je buď zděděná, nebo naučená* (viz. Limity kultury níže), *je flexibilní a proměnlivá, není homogenní, je dána historicky, charakterizuje společnost pohromadě, pracuje s pojmy symbol, znak, význam, konvence*. Ke studiu těchto kritérií jako i samotné kultury přirozeně potřebujeme její lokalizaci. McQuail (2009: 119) navrhuje tři oblasti, kde kulturu hledat: *v lidech, ve věcech a v lidských obřadech*. Jednotlivé elementy, na základě kterých zkoumáme charakter dané kultury, lze různě třídit. Například Bronislaw Malinowski už v roce 1944 definuje seznam univerzálních typů institucí kultury⁶, a to na základě principů *reprodukce, teritoriality, fyziologie* a dalších. Usunier (1996: 8, 12) zase rozlišuje následující zdroje kultury u jedince: *jazyk, národnost, vzdělání, profese, etnická skupina, náboženství, rodina, pohlaví, společenské postavení* a další.

2.1.2 Existence odlišných kultur

Antropologie, která studuje člověka jako tvora společenského, se soustřeďuje na takové charakteristiky (fyziologické, psychologické, společenské), které odlišují jedno společenství od ostatních. Vzhledem k tomu, že souhrn těchto charakteristik jsme nazvali kulturou, lze z předmětu studia antropologie usuzovat, že kultury se opravdu liší. Jak připomíná Benedictová (1999: 13), už ona jazyková kategorie 'kultura' nutně předpokládá existenci více kultur vzájemně se od sebe odlišujících, neboť pokud by nebylo odlišností, nemohli bychom o kultuře jako fenoménu vůbec hovořit. Kulturu lze definovat pouze ve vztahu k jiné kultuře, tj. pouze na základě porovnávání s kulturou jinou. (Benedictová, 1999: 13-17, 41-47; Usunier, 1996: 10)

Obdobně Murphy (2004: 13) vysvětluje otázku vzniku různých kultur následovně: „Biologická evoluce zalidnila Zemi jediným lidským druhem, homo sapiens, a proto dědičné schopnosti světových populací byly – a jsou – téměř stejné. Stále probíhající stěhování, které

⁵ LINTON, Ralph. *The Cultural Background of Personality*. New York : Appleton-Century, 1945. s. 21.

⁶ MALINOWSKI, Bronislaw. *A Scientific Theory of Culture*. North Carolina : University of North Carolina, 1944. 238 s. ISBN 0807804339.

vedlo k zalidnění všech koutů světa, [...] vyžadovalo od těchto odlehlých skupin změnu navyklých způsobů práce a chování, což bylo nutným předpokladem pro přežití v nových sídlištích. Z tohoto opakovaného přizpůsobování pramení ona obrovská rozmanitost zvyků, která je znakem lidstva. Tento kaleidoskop hodnot, morálních zásad, víry a zvyků – naučených a přenesených na potomky prostřednictvím společenské výchovy – formuje kulturu.“

Benedictová dokazuje existenci a různost kulturních vzorců na množství příkladů. „V některých společnostech může být jedna oblast lidského života ignorována natolik, že sotva přežívá, někdy dokonce jejich příslušníky ani nenapadne, že by existovat mohla.“ (1999: 41) Charakteristiky i instituce jedné kultury mohou mít až náboženský charakter, na rozdíl od kultury jiné, která je třeba ani nedokáže popsat. (1999: 42-47)

Je tedy patrné, že v procesu zkoumání kulturních forem nelze pracovat bez historických souvislostí (Murphyho vysvětlení vzniku odlišnosti kultur) a bez psychologických poznatků (důraz Benedictové na výběr kulturních aspektů jedincem).

2.2 KULTURA A JEDINEC

2.2.1. Kultura jako materiál

Výše bylo uvedeno, že kultura ovlivňuje jedince i skupiny. Jak lze ale tento vztah popsat? Do jaké míry ho lze ovlivnit, tj. do jaké míry jsme kulturou determinováni? Lze rozlišit v zásadě dva krajní přístupy k problematice míry ovlivnitelnosti jedince kulturou. Na jedné straně můžeme zdůrazňovat biologickou podmíněnost kultury – lidé jsou chromozomy nuceni chovat se tak, jak se chovají, na straně druhé můžeme přiznat vliv společnosti na jedince na úkoru kultury. Benedictová (1999: 177) vysvětluje, že odlišné kultury mají k dispozici zhruba tytéž možnosti a až dle svých tradičních vzorců společnosti vyberou ony kulturní vzorce a převážnou většinu jednotlivců formují tak, že jsou konformní. Dále je třeba zvážit fakt, že jakýkoliv popis kultury je generalizací, neboť společnost

je reprezentována jednotlivci. Kultura jednotlivci poskytuje materiál, z něhož si pak každý vytváříme vlastní život.⁷ (Benedictová, 1999: 191)

2.2.2 Kultura jako výsledek socializace

Kromě ostatního kultura také posiluje hodnoty dobra a zla a je schopná přenášet význam. Tento proces je však vázán na pravidla v podobě očekávání, která jsou posilována sdílením kultury. Jak však již z charakteru těchto pravidel vyplývá, jejich formulace je obtížná, fungují především na bázi socializačního procesu. Očekává se tedy, že si jedinec vytvoří komunikační kompetenci tato pravidla si osvojit. (Dodd, 1995: 34, 48)

Vztah mezi sociální strukturou neboli společností a kulturou lze popsat jako základnu a nadstavbu, jak to dokazují dějiny moderní společnosti. Masová média jako instituce jsou součástí struktury společnosti a jejich výrobní infrastruktura je součástí ekonomické a mocenské základny, zatímco ideje, obrazy a informace šířené médii jsou zcela zjevně důležitým aspektem naší kultury. (McQuail, 2009: 85)

2.3 KULTURA A MARKETING

"Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster."

Geert Hofstede⁸

2.3.1 Kultura – jedinec – marketing

V kapitole 2.2 byly uvedeny argumenty vlivu kultury na jedince a společnost. Z pohledu marketingu, který vidí tohoto jedince, resp. společnost, jako potenciální zákazníky,

⁷ Otázka determinovanosti kulturou se také objevuje v psychologii a sociologii v souvislosti s behavioristickým konceptem *tabula rasa*. Tato problematika se prolíná společenskými vědami celým dvacátým stoletím. Např. Talcott Parsons oponuje Benedictové („souvislé vzorce naplňují celé kultury“), že to, jaká kultura je, záleží spíše na tom, jak ji vidíme, než na tom, jaká vlastně je.

⁸ HOFSTEDE, Geert. Geert-hofstede.com [online]. 2009 [cit. 2010-05-19]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Dostupné z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com/>>.

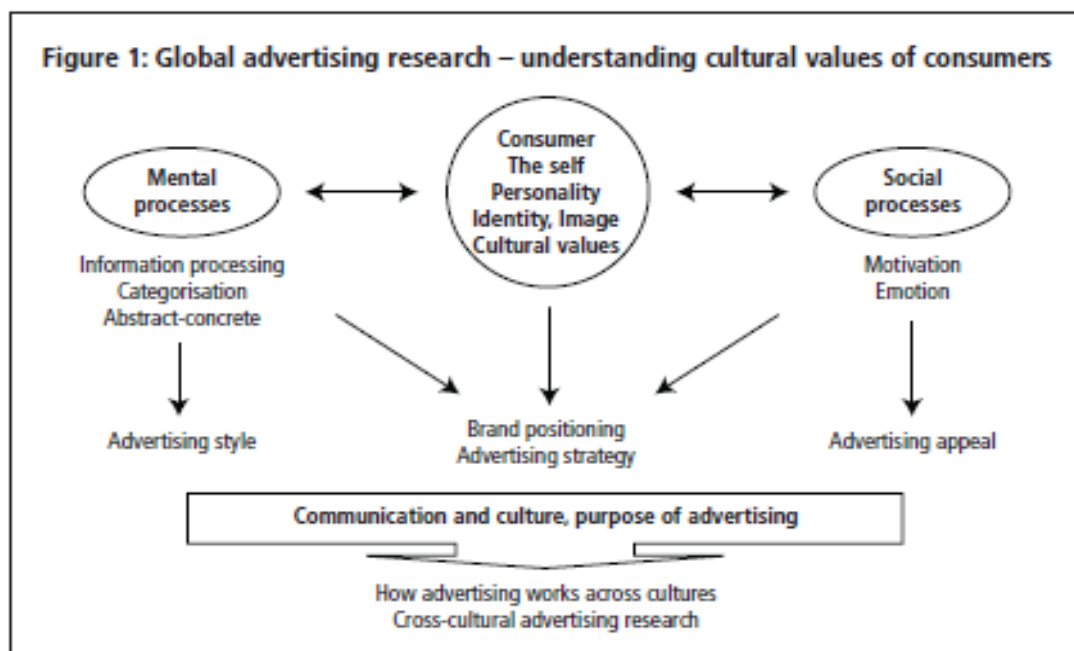
je důležité si uvědomit, že tyto jedinci vyrůstají v určité kultuře a procesem socializace si osvojují její hodnotové systémy a vnímací procesy. Použijeme-li Hofstedeho definici kultury (1980: 19) jako *interaktivní souhrn běžných charakteristik, které ovlivňují odpovědi lidské skupiny k prostředí*, vyplývá z této úvahy přímý vliv kultury na proces reakce na marketingová opatření. Jedinci jsou schopni přijímat taková sdělení, která chápou jejich kulturu a jsou 'šita na míru' jejich hodnotám. Kulturní zvláštnosti na trzích jednotlivých zemí mají tedy centrální význam. (Paek, 2005; Berndt, 2007)

Usunier (1996: 51) poznamenává, že prvotní a hlavní, přesto často opomíjené, spojení kultury a marketingu, je obecně vznik marketingu v americké kultuře, odkud se marketingové praktiky přesouvají do dalších, mnohdy kulturně velmi odlišných, zemí.

2.3.2 Kulturní hodnoty zákazníka

Jak je patrné z Obrázku č. 1 (následující stránka), který zobrazuje kulturní hodnoty zákazníka, Mooij a Hofstede předpokládají, že kulturní hodnoty nejsou externím faktorem, ale integrovanou částí zákaznickova *já*. Lze rozlišit dva základní procesy, které ovlivňují mezilidskou a masovou komunikaci: *mentální proces* – jak lidé myslí, učí se, vnímají, kategorizují a zpracovávají informace – a *sociální proces* – jak se vztahují k ostatním lidem, jejich motivace, emoce. Z toho tedy vyplývá, že pro efektivní marketing musí být zákazník spolu se všemi částmi jeho *já* hlavním bodem. (Mooij and Hofstede, 2010)

Jak bylo vysvětleno výše, jedinec 'čte' marketingová sdělení tím, že je vztahuje ke své kultuře a ke sdíleným hodnotovým systémům. Lze tedy říci, že reklama funguje ideologicky, neboť její význam se spoléhá na kulturní znalost jedince. Reklamu, která zahrnuje více než pouhou informaci o produktech a službách, můžeme analyzovat v kontextu druhotného sociálního a kulturního prostředí, ve kterém jsou začleněna obchodní sdělení. Vytvoření i interpretace reklamy tak může fungovat i jako *praxe empirické rezistence*. (Ryoo, 2005)



Obrázek č. 1 Kulturní hodnoty zákazníka. (Zdroj: Mooij and Hofstede, 2010: 86)

2.3.3 Vliv kulturních odlišností

Kromě známých rizik běžné komunikace je jakákoliv interkulturní komunikace velmi náchylná ke vzájemnému nepochopení. Ve druhé kapitole bylo naznačeno, že střet kultur přináší kromě pozitiv i možná nebezpečí, kterým musí být pro úspěch marketingového sdělení předejito. Obecně lze tvrdit, že obě, resp. všechny, zúčastněné strany interkulturní komunikace si přejí její úspěch a efektivitu. Tyto, jak je nazývá Dodd (1995: 62), *dobré úmysly* je však třeba v případě interkulturní komunikace podpořit kvalitními informacemi o povaze a procesu interkulturní dynamiky.

Berndt (2007: 35) charakterizuje *řeč* jako jednu z největších bariér pro mezinárodní marketingová rozhodnutí. Mezi další faktory řadí *náboženství, ceny a normy, zemi původu produktu, zvyky, estetiku, vzdělání a jeho úroveň, sociální instituce* (např. velikost a složení rodiny a sociální struktury) a další.

2.3.4 Lokální versus globální marketingová strategie

Celkovou problematiku interkulturního marketingu lze prakticky vyjádřit následovně: Je lepší marketingové přístupy standardizovat (globalizace), nebo adaptovat do lokálního

prostředí, zvyků a motivů konzumenta (lokalizace)? První z těchto dvou přístupů je ekonomičtější, druhý efektivnější. (Mooij a Hofstede, 2010; Usunier 1996)

Podle Usuniera (1996: 177, 203) by měl být strategický management globální, zatímco řízení marketingu by mělo respektovat lokální kontext. Interkulturní orientaci v mezinárodním marketingu nejlépe slouží globální strategický pohled. Usunier dodává, že neexistuje dostatek faktů poukazujících na to, že by v důsledku globalizace docházelo k homogenizaci chutí a preferencí zákazníka. Usunier tedy popírá existenci globálního konzumenta (*global consumer*).

Ačkoliv je z mnoha studií, které byly autorce této práce známy, patrné, že efektivnější je spíše proces lokalizace marketingových strategií, tj. přiznat kultuře zákazníka větší váhu než úsporám při globálnímu řešení marketingu, aplikace těchto závěrů, jak upozorňuje Paek (2005: 2) není v praxi snadná. Ačkoliv marketingoví experti zdůrazňují důležitost kulturních faktorů ve vývoji strategických rozhodnutí, praktičtí marketéři se stále přiklání ke globalizované formě, neboť je ekonomičtější a zjednodušuje strategické plánování a tím i konzistenci image značky.

S nutností vypořádat se s tímto dilematem počítá i mezinárodní průzkum trhu, který je podle Berndta (2007: 47) předpokladem pro úspěšné jednání na zahraničních trzích. Marketingový průzkum trhu si uvědomuje, že se jedná o marketingové problémy týkající se minimálně dvou geograficky ohraničených národních trhů. Průzkum pak vypracovává typologie znázorňující rozdílné potřeby uvnitř národních trhů.

3. HYUNDAI A INTERKULTURNÍ MARKETING

Machková (2006: 17) rozlišuje tři základní koncepce mezinárodního marketingu: **vývozní marketing** (export marketing), **globální marketing** (global marketing) a mezinárodní marketingové řízení neboli **interkulturní marketing** (intercultural marketing). Právě interkulturní marketing nejvíce ukazuje kulturní odlišnosti, protože pracuje s více než jednou kulturou a vzájemně kultury měří.

Dále existují dvě dimenze, které lze vysledovat v souvislosti s interkulturním marketingem. Tou první, která srovnává národní marketingové systémy a místní zvyky v různých zemích, je **kroskulturní** (cross-cultural) **přístup**. Ten má za cíl popsat rozdíly mezi specifiky určitých zemí a mezi univerzáliemi a je stěžejní pro přípravu a implementaci marketingových strategií. Druhou dimenzi definuje **interkulturní** (intercultural) **přístup**, který zkoumá interakce mezi obchodníky, spotřebiteli a dalšími subjekty, majícími odlišné kulturní zázemí. Tento přístup zkoumá také vzájemné interakce mezi produkty pocházející z jedné kultury a konzumenty z kultury odlišné, tj. předmětem analýzy jsou také sdělované zprávy. (Usunier, 1996: xi)

Interkulturní marketing přirozeně využívá teoretické základy z oblasti interkulturní komunikace. Jedním z jejích stěžejních přístupů je **koncept vysoko-kontextové a nízko-kontextové kultury** amerického antropologa Edwarda T. Halla⁹, který popisuje tendence kultur užívat vysoko-kontextová, resp. nízko-kontextová, sdělení v běžné komunikaci. Tato teorie je často zmiňována v mnoha studiích interkulturního marketingu (Paek 2005; Kwak et al, 2006; Kim & White, 2007; Kim & Kim, 2010 a další) spolu s další významnou teorií holandského vědce Hofstedeho – teorií kulturních dimenzí, které je věnována následující podkapitola. Těmito přístupy lze popsat obsah i strukturu interkulturního marketingu jednotlivých společností a porozumět tak roli, kterou v tomto procesu hraje kultura.

⁹ HALL, Edward T. *Beyond Culture*. New York : Doubleday, 1976. 320 s. ISBN 0385124740.

3.1 HOFSTEDEHO TEORIE KULTURNÍCH DIMENZÍ

Nizozemský profesor Geert Hofstede je člověkem, který je světově nejvíce spojován s problematikou vlivu kultury na management firem.¹⁰ Původně byl Hofstedeho koncept kulturních dimenzí vytvořen ve spojení s organizačními záležitostmi, neboť sběr dat probíhal ve firmách. Usunier (1996: 72) však dokazuje (a mnozí další včetně Hofstedeho samotného), že tato teorie je snadno aplikovatelná na celou společnost. Hofstedeho dimenzionální model národní kultury je používán k vysvětlení odlišností konceptů 'já', osobnosti a identity, které v marketingu vysvětlují variace ve strategii značek. Popis manifestací pěti Hofstedeho dimenzí, které jsou nejvíce relevantní pro marketing, je založený na poznacích z interkulturní psychologie a meta-analýzy spotřebitelského chování.

3.1.1 Metodologie

Hofstede, který mnohé informace o svém výzkumu i výuce pravidelně zveřejňuje na svých internetových stránkách,¹¹ analyzoval širokou datovou základnu, ve které IBM v letech 1967 až 1973 shromáždila informace o zaměstnancích ve více než 70 zemích. Následovaly dílčí analýzy a studie v několika dalších zemích. Z těchto prvotních výsledků i dalších studií Hofstede vyvinul model, který identifikuje čtyři dimenze pro vysvětlení rozdílnosti kultur: **vzdálenost moci, individualismus, maskulinita, vyhýbání se nejistotě**. Pátou dimenzi – **dlouhodobá orientace** – přidal Hofstede po analýzách čínské kultury. Indexy těchto dimenzí jsou charakterizovány hodnotami od 0 do 100 a popisují v těchto extrémních hodnotách protipóly každé z nich.

3.1.2 Dimenze a jejich vztah k marketingu

Index vzdálenosti moci (Power Distance Index, PDI) je míra, do které méně vlivní členové organizací či institucí přijímají a očekávají nerovnoměrně rozloženou moc. Tento index reprezentuje nerovnost definovanou zespod a říká, že míra společenské nerovnosti je stvrzena jak vůdci (tj. těmi, kteří mají více moci), tak následovateli (těmi s menší mocí). Vyšší index signalizuje náklonnost k autokratickým režimům a jejich stvrzování.

¹⁰ NOVÝ, Ivan. Spolupráce mezi kulturami. *Ekonom* [online]. 17. 5. 2007, [cit. 2010-02-13]. Dostupný na WWW: <http://ekonom.ihned.cz/c4-10143510-21156090-40F000_d-spoluprace-mezi-kulturami>.

¹¹ <http://www.geert-hofstede.com/>, <http://www.geerthofstede.nl/>.

Jak Hofstede upozorňuje na svých stránkách¹², síla a nerovnost jsou zásadními vlastnostmi jakékoliv společnosti a je patrné, že *všechny společnosti jsou nerovné, ovšem některé jsou nerovnější.*

S vyšším indexem PDI také stoupá určenost právoplatného místa jedince v sociální hierarchii. Tento koncept je velmi důležitý pro pochopení role globálních značek, neboť v takových kulturách je výhodné prosazovat značky potvrzující status jedince, tak aby jim ostatní mohli projevat vhodný respekt, tj. např. luxusní zboží, alkoholické nápoje a módu. (Paek, 2005)

Individualismus (Individualism Index, IDV) a jeho protipól **kolektivismus** (collectivism) označuje míru začlenění jedinců do skupin. Na jedné straně existují společnosti, ve kterých jsou vztahy mezi jednotlivci volnější: očekává se, že se jedinec postará sám o sebe či o svou nejbližší rodinu. Na opačném pólu jsou však natolik kolektivistické společnosti, které jedince už od jeho narození zařadí do silně soudržných skupin (koncept *in-groups*¹³), které je odměnou za jejich absolutní loajalitu chrání. Obdobně jako dimenze vzdálenosti moci, je tento index klíčový a vysledovatelný pro každou společnost na světě.

Paek (2005: 45) poznamenává, že v individualistických společnostech je identita jednotlivce v osobě. Tito lidé mají tzv. '**já**' vědomí ('I'consciousness) a je pro ně důležitá sebe-aktivace. Takové kultury jsou univerzalistické, tj. předjímají, že jejich hodnoty jsou platné pro celý svět. V kolektivistických kulturách lze naopak vysledovat jakési '**my**' vědomí ('us'consciousness) – identita jedince je založena na sociálním systému, do kterého zapadá. V obchodním procesu v individualistických kulturách chtějí strany rychle dospět k závěrům, zatímco v kolektivistických kulturách je nutné nejprve vytvořit vztah a důvěru mezi zúčastněnými stranami. Tento rozdíl je reflektován v různých rolích marketingu: přesvědčování versus vytváření důvěry.¹⁴

¹² HOFSTEDÉ, Geert. *Geert-hofstede.com* [online]. 2009 [cit. 2010-03-19]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Dostupné z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com/>>.

¹³ Triandis (1983: 144) říká, že „V každé kultuře jsou někteří jedinci definováni jako důvěryhodní a vhodní ke spolupráci či jako ty, pro které se vyplatí se obětovat (*in-group*), zatímco ostatní jsou viděni jako outsideři (*out-group*).“

¹⁴ Více k fenoménu kolektivismu a individualismu uvádím v kapitole 4.

Maskulinita (Masculinity, MAS) a její opak **femininita** (femininity) odkazuje na distribuci rolí mezi muže a ženy. Více maskulinní kultury jsou materialističtější a orientují se na úspěch, hrdinství, výkon a pokrok, což lze v marketingu reflektovat nabídkou výrazných značek, které pomáhají demonstrovat tyto atributy. Dále je například důležité, že v maskulinních kulturách jsou domácí práce méně děleny mezi manžela a manželku než ve společnostech femininních a konflikt je většinou řešen bojem. Rozdíly jsou patrné i ve výchově chlapců a dívek – dívky mají být jemné a citlivé, chlapci ambiciózní a průbojní. Na druhé straně femininní kultury oceňují péči, mezilidské vztahy a kvalitu života, dívky i chlapci jsou vychováni stejně a muži také více nakupují.

Index vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance, UAI) popisuje toleranci nejistoty a víceznačnosti ve společnosti a odkazuje tak na způsob hledání pravdy. Tato hodnota ukazuje, do jaké míry programuje kultura své členy, aby se cítili pohodlně, nebo nepohodlně v nestrukturovaných situacích. Těmi jsou takové situace, které jsou neznámé, překvapující, odlišné od běžných. Společnosti s vysokým indexem se snaží minimalizovat vznik těchto situací přísnými zákony a pravidly, bezpečnostními opatřeními a – řečeno filozoficky a nábožensky – vírou v jedinou a absolutní pravdu: *je pouze jedna pravda a my ji známe*. Pravda a názory jsou často hledány u autorit a expertů. (Paek, 2005: 50)

Lidé ve společnostech, které se vyhýbají nejistotě, jsou také více emotivní oproti lidem z kultur, kde je nejistota přijímána. Ti jsou více tolerantní k odlišným názorům, snaží se o minimalizaci zákonů a pravidel a jsou relativisty, flegmatiky. Z tohoto také vyplývají odlišnosti v adopci inovací: kultury s vysokým UAI přijímají obtížněji novátorské produkty. Dále lze také vyvodit pro marketing důležité závěry týkající se life-stylu. Zatímco kultury s vysokým UAI mají pasivní postoj ke zdraví, zaměřují se na čistotu v jídle a pití a užívání léků, kultury s nízkým indexem UAI mají více aktivní přístup ke zdraví a zaměřují se na např. na fitness. (Paek, 2005: 51)

Index dlouhodobé orientace neboli **konfuciánské dynamiky** (Long-Term Orientation, LTO, Confucian dynamism) versus **krátkodobé orientace** ukazuje míru, do které společnost preferuje pragmatické, do budoucnosti orientované perspektivy spíše než konvenční, historické nebo krátkodobé názory. Hodnoty spojené s dlouhodobou orientací jsou šetrnost a vytrvalost, na rozdíl od tradice a naplnění společenských obligací, které lze

vysledovat v kulturách s krátkodobou orientací. Ve společnostech s vysokým indexem LTO lze přirozeně uspět s produkty, které se váží na investování do budoucnosti.

3.1.3 Limity dimenzí

Hofstedeho metodologie dosáhla výrazného úspěchu po celém světě, v evropském prostředí zaznamenala, jak sám Hofstede na svých stránkách píše *záplavu citací*.¹⁵ Je proto přirozené, že neunikla ani kritickým náhledům; můžeme vysledovat ohlasy mající výhrady k jeho metodologii (Ailon, 2008) nebo kritizující některé přístupy k problematice, např. jeho předpoklad, že uvnitř národa existuje jediná uniformní národní kultura (MacSweezy, 2002).

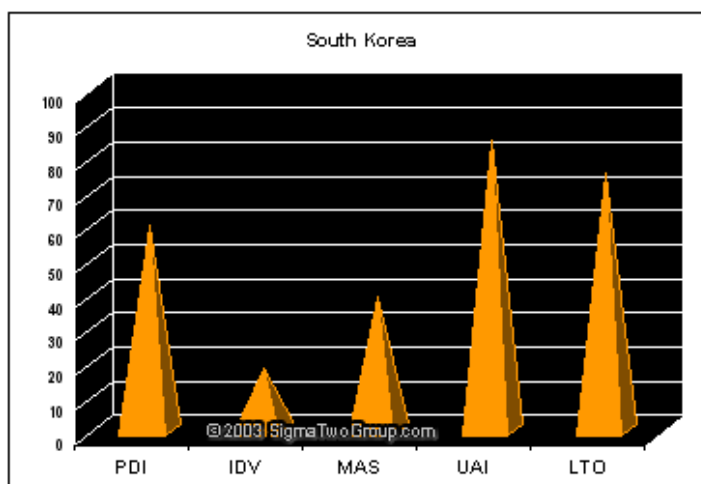
Dále lze také samozřejmě nahlížet problematiku interkulturního výzkumu ze zcela jiného pohledu. V zásadě lze rozlišit dva základní proudy v interkulturních studiích. Do prvního řadíme ty, kteří tvrdí, že kultury a rozdíly mezi nimi lze popsat a měřit kulturními dimenzemi (jako je Hofstede). Druhý proud představuje **teorii kulturních standardů**, která zkoumá rozdíly mezi typy chápání, normami cítění, myšlení, hodnocení a jednání, které mohou způsobit kritické události v průběhu interkulturních setkávání (Thomas, 1996). Thomas (1996) ve své teorii kulturních standardů hledá kritická místa (ony standardy) pouze dvou porovnávaných kultur. Přestože se vytrácí možnost současně posoudit všechny kultury na světě současně, ale pouze a jen dvě, umožňuje tato metodologie formulovat daleko konkrétnější rady a doporučení pro interkulturní spolupráci.

Avruch (1998) popisuje šest omylů o kultuře, k nimž zařazuje také předpoklad, že všichni členové jedné skupiny mají ty samé kulturní hodnoty nebo přesvědčení, že jedinec je nositelem pouze jedné kultury. Z tohoto pohledu je tedy patrné, že Hofstede sice detailně a celistvě popisuje ony dimenze kultury, ovšem nebere v potaz interakci jejich dílčích aspektů, tolik klíčovou pro usměrnění interkulturních kolizí.

¹⁵ HOFSTEDÉ, Geert. *Geerthofstede.nl* [online]. 2009 [cit. 2010-05-19]. Dimensions of national Cultures. Dostupné z WWW: <<http://www.geerthofstede.nl/culture/dimensions-of-national-cultures.aspx>>.

3.2 KOREA A KULTURNÍ DIMENZE

Viděno optikou Hofstedeho teorie kulturních dimenzí, Korejská republika představuje podobný charakter jako země Latinské Ameriky. Jak je patrné z Obrázku č. 2, který znázorňuje dimenze pro Jižní Koreu, hodnoty indexů jsou následující: PDI = 60, IDV = 18, MAS = 39, UAI = 85, LTO = 72. Z Hofstedeho on-line programu pro porovnávání indexů¹⁶ vyplývá, že nejbližší korelací pro Koreu je stát středoamerický Salvátor (PDI = 66, IDV = 19, MAS = 40, UAI = 94).



Obrázek č. 2 Hodnoty indexů pro Jižní Koreu.

Nejvyšší index vykazuje Korea v dimenzi **vyhýbání se nejistotě**: index 85 poukazuje na nízkou úroveň tolerance nejistoty. Korea je proto zemí, kde se uplatňují striktní pravidla a regulace, které společnost ochotně následuje, což snižuje míru nejistoty. Korejská společnost hůře přijímá jakékoliv změny a snaží se vyvarovat se riskům. Naopak velmi **nízký index individualismu** připomíná, že korejská společnost je společností kolektivistickou,¹⁷ která klade důraz na dlouhodobé členství jedince ve skupině vyžadující jeho naprostou oddanost. Poměrně **vysoké indexy LTO a PDI** referují ke konfuciánské kultuře, která je jako základní korejský filosofický systém přetrvávající po dlouhá staletí považována za esenciální komponent korejské kultury.

¹⁶ *Geert-hofstede.com* [online]. 2009 [cit. 2010-03-19]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Dostupné na WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_south_korea.shtml>.

¹⁷ Ke konceptu individualismu a kolektivismu je důležité poznamenat, že nejprve byl na Západě vytvořen termín *individualismus* a poté poněkud uměle jako opozitum pojem *kolektivismus*, pojmenovávající vše, co individualismus nezahrnuje. (Shim, 2008: 29)

3.3 HYUNDAI – DRIVE YOUR WAY

3.3.1 Historie firmy

Označení Hyundai je zastřešujícím názvem pro skupinu firem¹⁸ založenou Chung Ju-yungem v Jižní Koreji. První z nich, autodílna, kterou Chung otevřel v roce 1940 ve svých pětadvaceti letech, nesla název Hyundai od roku 1946 a v roce následujícím k ní přibyla firma Hyundai Engineering and Constructing.

Hyundai Motor Company (HMC), která je jednou z nejznámějších divizí skupiny Hyundai a dceřinou společností skupiny Hyundai Kia Automotive, je dle profitu a rychlosti růstu světovou jedničkou mezi automobilkami a co do počtu prodaných aut zaujímá místo čtvrté.¹⁹ Je také jednou z tzv. *Big Asian Four* automobilek – spolu s Toyotou, Hondou a Nissanem. Byla založena v roce 1967 a její vedení sídlí v Soulu. V Ulsanu na jihu Koreje vlastní HMC největší automobilovou továrnu na světě s kapacitou výroby až 1.6 milionů aut ročně. HMC zaměstnává na 75 000 osob a její auta se prodávají v téměř 200 zemích světa. V roce 1986 začala HMC prodávat svá auta v USA.²⁰

V roce 2008 kupuje automobilka svého, následky finanční krize oslabeného, korejského konkurenta Kia Motors. V tomto roce také nastupuje do čela společnosti Chungův syn Chung Mong Koo a firma, která se doposud soustředila na růst objemu výroby, nyní vytváří strategii k překonání svého největšího konkurenta Toyoty. Společnost se také soustavně snaží o co nejlepší umístění na světovém žebříčku a investuje do výzkumu, kvality, výroby i agresivní marketingové kampaně. Tyto snahy vedly k zařazení firmy Hyundai

¹⁸ Pro korejské konglomeráty, jakými jako jsou Hyundai, Samsung, LG a další, se užívá název *čebol* (chaebol). Doslovný překlad referuje k *obchodní rodině* nebo *monopolu*. Čeboly jsou nechvalně známé svým významným vlivem na jihokorejskou politiku; čelní představitelé čebolů zaujímají často také přední místa v politických institucích země.

¹⁹ Song Tchaе Ui. Hjondekačcha, jongobik nombo 1 guthaki. *News.Hankooki.com* [online]. 28. 12. 2009, [cit. 2010-04-08]. Dostupný na WWW: <<http://news.hankooki.com/lpage/economy/200912/h2009122802324251370.htm>>.

²⁰ Hyundai Motor Company In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 28.2.2002, 17.5.2010 [cit. 2010-05-17]. Dostupné na WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Hyundai_Motor_Company>.

mezi 100 nejcennějších světových značek. Kromě České republiky má Hyundai své výrobní továrny v Severní Americe, Číně, Pákistánu, Indii a Turecku.²¹

3.3.2 Hyundai v České republice



Obrázek č. 3 PR prezentace firmy

Prodej vozů značky Hyundai v České republice zajišťuje oficiální distribuční pobočka sídlící v Praze s názvem **Hyundai Motor Czech s.r.o.** (HMC). V roce 2005 společnost Hyundai oznámila svůj záměr postavit v Nošovicích u Ostravy jeden ze svých výrobních závodů. Jeho založením v roce 2006 vznikla společnost s názvem **Hyundai Motor Manufacturing Czech** (HMMC), která je jedinou investicí automobilky Hyundai v Evropě a svojí výší přes 1 miliardu EUR na výstavbu a provoz své nejmladší a také nejmodernější továrny je největší zahraniční investicí v Moravskoslezském kraji.

Výstavba závodu byla započata v dubnu 2007, v listopadu 2008 se spustila sériová výroba vyrábějící automobily Hyundai i30 a později jeho kombi verzi i30 cw. Od listopadu 2009 se zde vyrábí také model MPV v segmentu B Kia Venga. Závod při svém současném dvousměnném provozu vyprodukuje na 200 000 aut za rok, do budoucna, kdy se počítá s provozem třísměnným, by se tento počet měl zvýšit na 300 000. HMMC má přes 200 zaměstnanců, z nichž 95 % jsou občané ČR.²²

²¹ Ibid.

²² *Hyundai-motor.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-03-19]. Základní informace o HMMC. Dostupné na WWW: <<http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php?rubrika=basic-info>>.

3.3.3 Základní chování firmy

3.3.3.1 Firemní filosofie

*„Od svého příchodu do České republiky v roce 2006 naše společnost usiluje o to být **dobrým, zodpovědným a spolehlivým sousedem a partnerem** jak občanům v bezprostředním okolí našeho vznikajícího závodu v Nošovicích, tak Moravskoslezskému kraji a celé České republice. Jsme přesvědčeni, že vzájemná důvěra v jakémkoliv vztahu je vždy založena na otevřených, přesných a včasných informacích.“*

Kim Eokjo, prezident HMMC ²³

Výzva – Inovace pro lidstvo

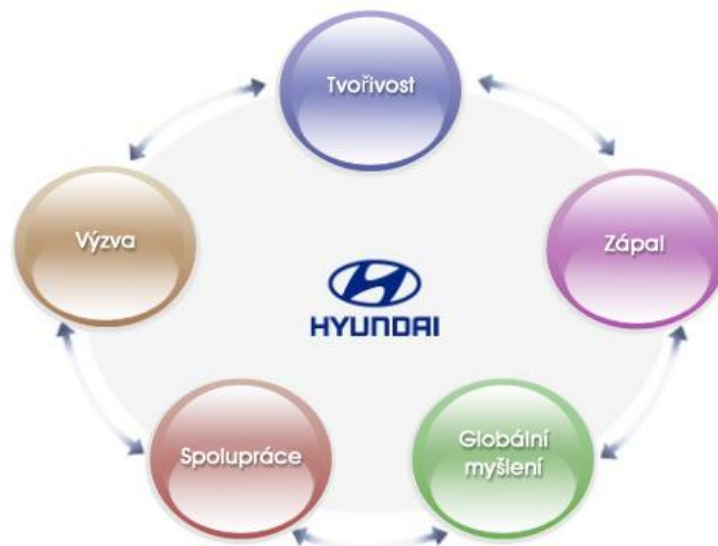
Hyundai definuje svoji kreativní výzvu následovně: *vytvořit bohatší životní styl pro lidstvo a spolupřispívat k harmonii a úspěchu našich akcionářů, zákazníků a dalších klíčových osob v automobilovém průmyslu.*²⁴ Tato výzva reflektuje původní vizi samotné značky Hyundai: předsevzetí zakladatele Chung Ju-Yunga, že změní svůj život a splní své sny. Pro chudého vesnického chlapce byl přesun z vesnice do města a založení vlastní firmy životní výzvou. Vznik společnosti však nebyl jen výzvou pro samotného Chunga, ale také velkou šancí pro korejskou společnost, která se zbídačená válkou začíná v té době znovu rozvíjet. Výzva je patrná i z celosvětově prosazovaného motta 'Drive your way!', které – jak vysvětlím níže – v zásadě odporuje kolektivistickým hodnotám korejské společnosti a souvisí se snahou firmy působit *světově*.

Spolupráce

Již od počátku si společnost uvědomuje důležitost partnerství pro úspěch. Především spoluprací s odborníky a kvalitními vztahy s dělníky lze podle Chunga dosáhnout úspěchu. Spolupráce je základním kamenem kolektivistických společností: tam, kde se klade důraz na kolektiv na úkor výjimečnosti jednotlivce, je spolupráce základním východiskem k úspěchu.

²³ Hyundai-motor.cz [online]. 2002 [cit. 2010-04-17]. Slovo prezidenta. Dostupné z WWW: <http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php?rubrika=slovo_prezidenta&PHPSESSID=c8543cde493ccf277649863a25073367>.

²⁴ Hyundai-motor.cz [online]. 2007 [cit. 2010-03-19]. Filozofie korporace. Dostupné z WWW: <<http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php?rubrika=corporate-philosophy>>.



Obrázek č. 4 Firemní filosofie firmy²⁵

Globální myšlení

Z firemní filozofie je patrné, že se společnost chce prezentovat jako světová značka. Hyundai nechce být prvotně spojována s Koreou, svým akcentem na globální myšlení se snaží o neutralizaci původu značky.

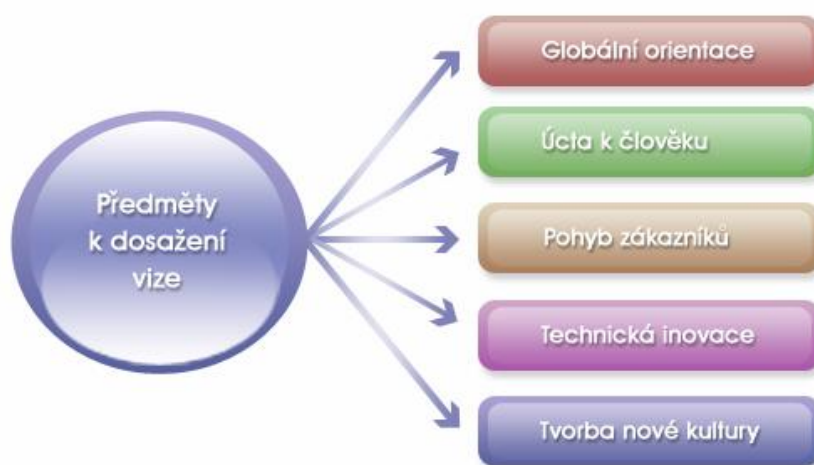
Zápal

Zápal ve firemní filozofii přímo reflektuje korejské hodnoty pracovitosti. Asijské národy jsou obecně známé svým odlišným přístupem k práci a zejména Japonsko a Korea vedou ve světových žebříčcích počtu hodin strávených v práci a oddanosti firmě. Lze usuzovat, že tento fenomén může být vysvětlen vlivem konfucianismu a z něho plynoucího kolektivismu a konceptu in-groups. Pracovat se zápal znamená nejen nadřadit své zájmy zájmům osobním, ale zápal také garantuje partnerům a zákazníkům, že jejich přáním bude věnována ta nejvyšší pozornost. Ostatně mnohé výzkumy potvrzují, že úroveň služeb a zákaznický servis jsou v Koreji a v Japonsku na velmi vysoké úrovni.

²⁵ *Hyundai-motor.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-03-19]. Filozofie korporace. Dostupné z WWW: <<http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php?rubrika=corporate-philosophy>>.

Tvořivost

Tvořivost ve firemní filozofii společnosti Hyundai je jedním z vlivů kultury Západu. Korejská společnost bývá kritizována za svou tendenci k masovosti. To se projevuje zejména ve vzdělávacím systému země, který preferuje memorování, nekritické přejímání názorů vyučujících a naopak neoceňuje originalitu a vlastní myšlení. Heslem 'Tvořivost' Hyundai podporuje svoji image světové společnosti, která je znalá západního způsobu myšlení.



Obrázek č. 5 Firemní filosofie - Předměty k dosažení vize²⁶

3.3.3.2 Logo, motto, jméno společnosti

Slovo Hyundai v korejštině znamená moderní.²⁷ Modernita naznačuje nejen prvotní sen mladého Chunga ve 40. letech, ale také jeho úsilí o obnovu Koreje po Korejské válce v následujících desetiletích. Modernita souvisí s globálním smýšlením a se snahou prosadit Hyundai jako světovou společnost, vymezující se vůči tradiční Koreji. Logo společnosti – modrý, stříbrný nebo šedý nápis Hyundai s oválem nad jménem a kapitálkou 'H' – znázorňuje abstraktní stisk ruky společnosti se zákazníkem, čímž je reflektována základní firemní

²⁶ *Hyundai-motor.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-03-19]. Filozofie korporace. Dostupné z WWW: <<http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php?rubrika=corporate-philosophy>>.

²⁷ Zajímavý je fenomén výslovnosti slova Hyundai: korejsky se čte *hjonde*, avšak přepsáním starší anglickou transkripcí, která byla aktuální v době světového rozmachu společnosti, dostaneme název Hyundai – dnes běžně používaný. Takto se název společnosti dostal do evropských zemí, kde jej povětšinou čteme jednoduše foneticky *hjundaj*. V samotných anglicky mluvících zemích však existuje ve výslovnosti rozpor patrný např. z televizních reklamních spotů. V nejnovějších amerických reklamách se jméno Hyundai rýmuje s výslovností slova Sunday.

filozofie spolupráce. Ovál kolem písmene 'H' lze interpretovat jako symbol pro stále expandující společnost.²⁸



Obrázek č. 6 Logo společnosti Hyundai²⁸

3.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE FIRMY HYUNDAI

3.4.1 HMC Praha versus HMMC Nošovice

Jak bylo uvedeno výše, firma Hyundai Motor Czech s.r.o. (HMC) a firma Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. (HMMC) patří obě pod společnost Hyundai, avšak každá má svůj různý cíl. HMC je prodejní pobočkou, zajišťuje tudíž prodej vozů v České republice, a HMMC je výrobním závodem, jehož jedinou náplní je vyrábět auta. Z tohoto rozdělení částečně vyplývá i struktura organizace marketingových aktivit: v pražské HMC se realizují veškeré marketingové aktivity týkající se prodeje, tj., je zde přítomno marketingové oddělení s ředitelem přímo podřízeným prezidentovi HMC, v nošovické HMMC je PR oddělení zodpovědné za veškerou interní a externí komunikaci.

Je patrné, že dobré vztahy jsou předpokladem pro úspěšnou marketingovou komunikaci, a proto musí být PR oddělení a marketingové oddělení v úzkém kontaktu, ačkoliv jejich cílové skupiny se mohou velmi lišit. Marketingové oddělení má pochopitelně zájem na tom, aby se společnost těšila dobré reputaci, která by přitáhla pozornost potenciálních zákazníků.

²⁸ *Dinesh.com* [online]. 2007 [cit. 2010-04-19]. Hyundai Logo - Design and History. Dostupné na WWW: <http://www.dinesh.com/history_of_logos/car_logos_-_design_and_history/hyundai_logo_-_design_and_history.html>.

3.4.2 Vybrané oblasti

Usunier v úvodu ke své knize (1996: xiii) navrhuje oblasti marketingu, které jsou relevantní v otázce vlivu kultury a které má tedy smysl podrobit analýze, chceme-li zjistit, jakou roli hraje kultura v marketingu určité firmy. Na základě těchto oblastí a po rozhovoru s ředitelem marketingového oddělení firmy Hyundai panem Andrejem Bobákem byl v Tabulce č. 1 (str. 32) sestaven seznam aspektů marketingu této firmy, které jsou vhodné pro další zkoumání. Výčet proto není vyčerpávající, ale zmiňuje některé důležité části marketingu, ačkoliv k nim níže uvádím, že v nich kulturní vlivy nejsou patrné. Samotné hodnocení je založené na analýze tiskových zpráv, internetových stránek, kanálů interní a externí komunikace a především na informacích, které byly získány osobním kontaktem s marketingovým oddělením firmy Hyundai.

Celková marketingová strategie

Společnost HMC volí lokální marketingovou strategii. Ačkoliv je významně vnímána náležitost k celé společnosti Hyundai, marketingová strategie prodejních míst v jednotlivých zemích vždy respektuje lokální potřeby zákazníka. Toto je patrné již z faktu, že v marketingovém oddělení pracují pouze Češi a ačkoliv je celé oddělení přímo podřízené prezidentovi HMC, hlavní rozhodovací pravomoci jsou v rukou Čechů, kteří nemají od vedení žádné manuály firemní filozofie, podle kterých by se měl marketing řídit.

Lokální marketingová strategie má několik úrovní, z nichž samozřejmě nejvíce lokální je zaměření na Českou republiku. Kromě toho však existují strategie, které jsou aplikovány na celou střední Evropu i ty, na kterých se shodnou zástupci všech zúčastněných evropských zemí. V každém případě však nelze hovořit o globální marketingové strategii.

Zákazník a jeho chování

Z bodu 1. vyplývá i orientace na specifika českého zákazníka, jeho hodnoty a postoje, ze kterých vyplývá následující produktová a cenová strategie.

Produktová politika

Marketingové oddělení HMC má svoji speciální část věnující se analýze českého konzumenta, tj. sbírající data specifická pro českého potencionálního zákazníka. Na základě těchto informací se upravují jednotlivé menší atributy vozidel, aby nejlépe odpovídaly lokálním potřebám. V evropském kontextu lze např. uvést, že model i30 byl vyvinut speciálně pro evropský trh v německém Rüsselsheimu a odpovídá vysokým požadavkům evropských zákazníků na kvalitu, bezpečnost a atraktivní design.

Tabulka č. 1. Oblasti marketingu a kulturní vlivy. Zdroj: autorka

	Oblast marketingu	Kulturní vlivy
1.	Celková marketingová strategie	Globální vs. lokální
2.	Zákazník a jeho chování	Hodnoty, postoje, rozhodovací procesy, life-style
3.	Produktová politika	Adaptace nebo standardizace produktových atributů
4.	Image značky	Značka, ohodnocení jejího původu zákazníkem
5.	Komunikace a reklama	Komunikační styly, přizpůsobení sdělení kulturním charakteristikám příjemce
7.	Public Relations (PR)	Postoj, organizace, rozvrh, role emocí a přátelství, komunikační a interakční styl
8.	Společenská odpovědnost firmy (CSR)	Firemní filosofie, převažující hodnoty ve společnosti

Image značky

Z analyzovaných kanálů je patrné, že společnost *neprodává* původ své značky. Hyundai se prezentuje jako značka světová a svůj původ explicitně nevyjadřuje, není ani patrná přítomnost některého korejského elementu např. v reklamách. Jedinou zmínkou o korejském původu jsou odkazy na historii společnosti na stránkách HMC i HMMC a výrok

prezidenta HMMC pana Kim Eokjo uvedený na domovské internetové stránce HMMC: „Když přijde na kvalitu aut, myslíte korejsky.“²⁹ Jak vyplývá z následujícího hodnocení, tento rozpor mezi deklarovanou firemní filosofií (viz. koncept globálního myšlení) – a tímto výrokem vysvětlují odlišnými pozicemi pražské pobočky a nošovického výrobního závodu – Praha prodává auta, Nošovice *jen* jméno.

Komunikace a reklama

Pozornost je věnována nejen 'čitelnosti' reklamních sdělení určených pro českého zákazníka, ale také vybraným komunikačním kanálům. Češi-automobiloví fanoušci jsou podle výzkumů marketingového oddělení Hyundai vášnivými čtenáři odborných auto-moto časopisů a přikládají jim také patřičnou pozornost a autoritu, proto jsou firmou využívány pro PR články i reklamy. Reklamní prvky, jak bylo uvedeno výše, nejen že nezmiňují korejské kulturní atributy, ale také svojí formou neodpovídají typickému korejskému reklamnímu stylu, který Usunier (1996: 410) charakterizuje jako velmi málo informativní, orientovaný na cenu a často využívající instituce autority pro přesvědčení zákazníka.

Public Relations (PR) a společenská odpovědnost firem (CRS)

Jak již bylo předesláno, oddělení vztahu s veřejností je umístěno v nošovickém výrobním závodě. Důvody jsou prosté: Od příchodu HMMC na český trh je právě tam třeba 'zachraňovat' jméno společnosti a přesvědčit Českou republiku o správnosti jejího rozhodnutí pobídnout Hyundai k investici. Toto souvisí samozřejmě nejen technicky s výstavbou a provozem závodu, ale zejména také s příchodem stovek Korejců do relativně malé lokality Moravskoslezského kraje. Tyto dvě oblasti marketingové komunikace – PR a CRS – se ukázaly být nejvíce náchylné ke kulturním vlivům a nejzajímavější pro podrobnější analýzu.

3.4.3 Hodnocení

Společnost Hyundai se se svojí marketingovou komunikací v České republice neprezentuje jako korejský automobilový gigant, ale jako vyspělá světová značka, která 'je všude doma' a která dokáže adaptovat mnohé své strategie na lokální úroveň, tak aby vyšla

²⁹ KIM, Eokjo. *Hyundai-motor.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-03-19]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php>>.

vstříc zákazníkovi. Některá důležitá strategická opatření jsou sice praktikována s celoevropskou působností, což je ovšem způsobeno především praktickými důvody a v konečné fázi jsou jednotlivá marketingová sdělení tak či onak dobře cílena na lokálního zákazníka.

Specifickou pozornost si však vyžaduje PR společnosti, které se na rozdíl od českých firem i jiných zahraničních značek, které u nás nemají své výrobní závody, musí vypořádat s důsledky, které přinesly výstavba a provoz nošovického závodu, jak bylo vysvětleno výše. Přítomnost závodu, který zaměstnává dva tisíce lidí a je řízen korejským managementem přirozeně vytváří **kulturní třecí plochy**, které je nutno řešit na úrovni interní i externí komunikace. Toto povědomí o existenci korejské firmy je poněkud v rozporu s výše vysvětlenou snahou marketingové strategie a potažmo i celé společnosti působit jako světová značka. Z tohoto důvodu věnuji následující kapitolu rozboru PR a CSR, jejich funkci a úskalí komunikace korporátní filosofie.

4. ANALÝZA PR A CRS FIRMY HYUNDAI

Všechny vybrané aspekty marketingové komunikace firmy Hyundai v České republice popsané v kapitole 3.4.2 mají potenciál podléhat kulturním vlivům, což bylo odůvodněno výše uvedeným teoretickým úvodem do problematiky interkulturního marketingu. Ačkoliv bylo u většiny z nich konstatováno, že vlivu korejské kultury nepodléhají, můžeme znovu uvažovat o tom, které z nich jsou obecně nejvíce náchylné k ovlivnění kulturou. Usunier (1996: 13) přikládá nejvyšší míru ovlivnění reklamě, neboť je založena na jazyce a komunikaci.

Případ společnosti Hyundai je však specifický v tom, že firma realizovala reklamu dlouho před tím, než v České republice postavila výrobní závod. Do té doby neexistovaly žádné překážky, které by zabraňovaly firmě onu sebe prezentaci jako světové firmy. Výrobní závod HMMC však přinesl významnou změnu, která podnítila další, novou marketingovou komunikaci, a to nástroj korporátní filosofie – společenskou odpovědnost (CSR) – a novou komunikační instituci – vztahy s veřejností (PR). Dokud se marketingové oddělení mohlo plně soustředit pouze na produkt a s ním spojené otázky (cena, reklama apod.), probíhala adaptace dobře a kulturní vlivy nebyly patrné.

Následující podkapitoly uvedou základ pro moji argumentaci polemizující s Usunierem, a to že kultura se nejvíce odráží v PR a v CSR, neboť to jsou instituce, které pracují se samotným obrazem značky a zejména s lidmi. Kde jinde než u člověka, jak jsem vysvětlila v úvodu své práce, čekat přítomnost kultury.

4.1 Vliv kultury na PR a CRS

„Public relations se skládá ze všech forem řízené komunikace, vnější i vnitřní, mezi organizací a její veřejností, za účelem dosažení specifických cílů týkajících se vzájemného porozumění.“, definuje PR Jeflins (1989: 217). PR je funkcí, která řeší vztah mezi organizací a takovými typy veřejnosti, které určitým způsobem ovlivňují nebo potencionálně mohou ovlivňovat úspěch či neúspěch firmy. Pelsmacker (2003: 301) dodává, že aktivity PR jsou tradičně ve struktuře firem odděleny od marketingové komunikace.

CSR můžeme rozumět jednu ze základních strategií PR, která vede ke vzájemně výhodnému vztahu mezi společností a veřejností. Ona nutnost *vzájemného porozumění*, jak dodává Usunier (1996: 472-473), je v interkulturním kontextu stížená a lze očekávat vznik nejrůznějších konfliktů týkajících se např. formy navazování a udržování vztahů, zveřejňování informací, argumentace apod. Aby společnosti v současné situaci globální konkurence uspěly, realizují nejrůznější CSR programy, které reagují na stále se zvyšující tlak aktivistických skupin a další veřejnosti. Grunig a Hunt (1984: 48) poznamenávají, že CSR se stala hlavním důvodem vedení PR komunikace. CSR nekomunikuje pouze konkrétní programy a aktivity, ale je zrcadlem celé korporátní kultury, firemních hodnot, názorů, přesvědčení a norem. Právě tyto významné vlivy hodnot na CSR připomínají, že její strategie a potažmo i komunikační styl PR se budou projevovat v různých kulturách odlišně.

4.2 Česko-korejská komunikační linie

Employer: Are you confident in performing the duties of a file clerk?

Korean: Yes, I am. I have a B.A. degree from Seoul University. My family is known to be good one, and I have been getting whatever I want from everybody.

Employer: But have you ever worked in a filing department in any company?

Korean: Yes, I can. I can type, drive and have a B.A. degree from the best university in Korea.

Employer: Can you order things alphabetically?

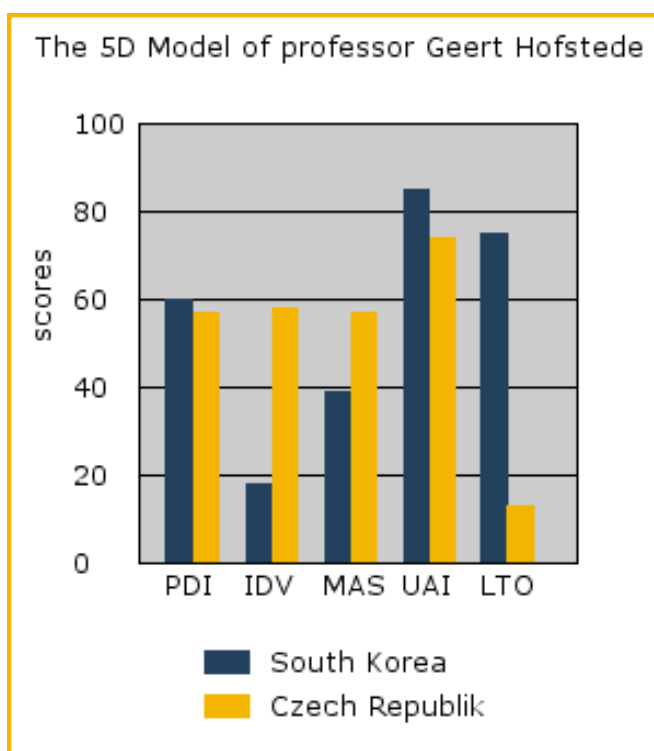
Korean: I learned English for six years in high school and four years at college. I used to be the best student in those days.³⁰

Česká republika a Korejská republika podepsaly smlouvu o navázání diplomatických styků v roce 1990. Za dvacetileté období došlo k mnohým kontaktům těchto dvou zemí v ekonomických, společenských, akademických a kulturních vztazích. Společnosti Hyundai přichází na český trh v době, kdy je již dostatečně vytvořena infrastruktura pro snazší adaptaci korejské komunity do českého prostředí. Přesto však došlo v souvislosti s větším přílivem Korejců k mnohým *kulturním šokům*.

³⁰ HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation : Grundlagen und Konzepte*. Tübingen : Francke, 2004. 240 s. ISBN 3-7720-3016-5. s. 131.

Hyundai vyslala své zaměstnance z Koreje prakticky nepoučené o české ani evropské kultuře, což významně znesnadnilo proces adaptace. Korejci nebyli seznámeni s evropským individualismem, rozdíly mezi pracovním nasazením Čechů a Korejců a bylo pro ně problematické zvyknout si na český, resp. evropský argumentační styl, snadné odporování podřízeného nadřízenému a na fakt, že práce pro Čechy povětšinou není smyslem života a že firma není upřednostňována před rodinu.

Sociální problémy pramenící z těchto skutečností byly částečnou motivací pro zahájení projektu RELIO (REgional LIaison Office), který byl na začátku roku 2007 spuštěn Agenturou pro regionální rozvoj v Ostravě v rámci zlepšování služeb investorů. Toto kontaktní středisko mělo za úkol pomáhat Korejcům při jednání na úřadech, poznávání české kultury a orientaci v ostravském regionu. Projekt trval necelý rok a byla v něm uskutečněna mnohá setkání např. pro matky s dětmi, určená k překonání kulturních bariér a vzájemnému poznávání se. Ačkoliv RELIO nebyl založen jen kvůli firmě Hyundai, byly manželky korejského managementu této firmy nejčastějšími návštěvníky těchto akcí.



Obrázek č. 7 Kontakt korejské a české kultury.³¹

³¹Geert-hofstede.com [online]. 2009 [cit. 2010-03-19]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Dostupné na WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_south_korea.shtml>..

Tyto společenské konflikty předjímá i Hofstedeho model kontaktu korejské a české kultury dle indexu dimenzí uvedený na Obrázku č. 7 (str. 37). Největších rozdílů hodnot nabývají indexy dlouhodobé orientace a index individualismu. Český individualismus a z něho plynoucí nevěle stát se součástí *kolektivní duše* jsou v případě firmy Hyundai zvláště patrné, jak je vysvětleno v dalších podkapitolách.

4.3 Přehled PR aktivit

Jak shrnuji v Tabulce č. 2 částečně inspirované Pelsmackerem (2003: 302, 311) a Usunierem (1996: 472), PR komunikace, kterou v HMMC vede oddělení vnějších vztahů v čele s generálním manažerem Petrem Vaňkem,³² se vztahuje na dva základní typy veřejnosti – interní a externí. Interní veřejností jsou pro firmu především zaměstnanci, jejich rodiny a odbory. S těmito subjekty je vedena PR komunikace zejména za účelem budování firemní identity, utužování vztahů na pracovišti, zvýšení motivace zaměstnanců a povědomí o firmě mezi jejich rodinnými příslušníky. Pro tuto komunikaci byly vytvořeny více či méně typické nástroje interního PR – interní časopisy (HMMC News a HMMC Express), zaměstnanecký den, bonusy ve formě pojištění, akce zaměřené na poznávání korejské kultury pro rodiny zaměstnanců apod.

Externí komunikace je cílena především na místní komunitu, jež byla nepochybně stavbou závodu a přílivem cizího kulturního prvku významně ovlivněna. V této místní komunitě se v průběhu stavby závodu vyprofilovaly konkrétní nátlakové skupiny (viz. následující odstavec) – státní, neziskové organizace, ekologická hnutí a další hnutí, které firmu přinutily k aplikaci nových PR nástrojů speciálně zacílených na tyto pro firmu *nebezpečné* subjekty.

K těmto subjektům patří část signatářů Deklarace porozumění (viz 4.4.2), a to Ekologický právní servis, Beskydčan (sdružení pro obnovu a udržování kvality prostředí Beskyd), Půda pro život (občanské sdružení vzniklé na základě protestní petice proti výstavbě výrobního závodu Hyundai a sdružující zejména obyvatelé vesnic v bezprostředním okolí -

³² *Hyundai-motor.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-04-17]. Kontakt. Dostupné na WWW: <<http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php?sekce=kontakt&PHPSESSID=c8543cde493ccf277649863a25073367>>.

Nošovice, Nižní Lhoty, Dobrá) a Děti země s jejich Klubem za udržitelnou dopravu. Dalšími signatáři deklarace byly samospráva Moravskoslezského kraje, Ministerstvo průmyslu a obchodu a CzechInvest. V prvotní fázi stačila ze strany firmy snaha o všeobecnou informovanost, postupem času však s narůstajícím vlivem těchto skupin a s tím souvisejícími negativními zprávami v médiích musel nutně nastoupit krizový PR management v podobě častějších tiskových konferencí, veřejných jednáních na nejvyšších úrovních o případné deklaraci, která by usmířila obě dvě strany apod.

Tabulka č. 2. PR komunikace HMMC. Zdroj: autorka.

PR KOMUNIKACE			
Interní		Externí	
Typ veřejnosti	Cíle	Typ veřejnosti	Cíle
Zaměstnanci	Budování firemní identity	Místní komunita a místní samospráva	Informovanost
Rodiny zaměstnanců	Motivace	Nátlakové skupiny	Podpora
	Informovanost		Krizový management
Odbory	Podpora	Média	Vytváření image

4.4 Kulturní dimenze v PR a CSR

4.4.1 Interní PR komunikace – dimenze PDI a IDV

Zaměstnanci versus management – vznik a průběh konfliktu

Pelsmacker (2003: 305) vysvětluje, že udržování dobrých vztahů se zaměstnanci má stále rostoucí význam, který si vyžaduje efektivní komunikaci mezi manažery a zaměstnanci, a to prostřednictvím PR nástrojů. Tato komunikace, v HMMC víceméně řízena oddělením lidských zdrojů, nebyla v Nošovicích jednoduchá od počátku a v průběhu posledního roku se natolik zhoršila, že celá situace skončila několika stávkovými pohotovostmi v prosinci loňského roku. V Přílohách č. 6.-10. představují styčné body konfliktu mezi zaměstnanci

a managementem firmy od stížností zaměstnanců na šikanu na pracovišti a stávkové pohotovosti až k dohodě zaměstnanců s vedením firmy a následné státní inspekci, která odhalila vážná porušení zákoníku práce.

Vedení HMMC se od začátku snažilo vytvořit harmonickou atmosféru jednotné firemní identity, což lze doložit např. **vydáváním interního měsíčníku HMMC News a HMMC Express** (viz Příloha 2.), které mají zaměstnance zpravit o novinkách ve firmě, nabídnout jim zajímavé informace a představit různé aspekty firemní organizace. Další častou aktivitou vedení společnosti je pořádání **návštěv vysokých představitelů Hyundai z Koreje**, dceřiné společnosti KIA a dalších. Tyto mají zaměstnancům ukázat význam a hodnotu značky, resp. mají za cíl vzbudit hrdost. Jak však vyplývá z názorů zaměstnaneckého fóra³³, tyto ani další *metody cukru* nebyly ve firmě přijímány pozitivně. Zaměstnanci – převážně dělníci – nemohli ocenit nástroje, které mají za cíl utužit loajalitu k firmě, na úkor (pro českého zaměstnance) smysluplných ohodnocení, např. lepších finančních nebo pracovních podmínek.

Většina kritických názorů dělníků upozorňovala na **nesmyslná nařízení, nerovný vztah mezi dělníky a nadřízenými a šikanu na pracovišti**. „Samolepka na mobil jako *pozornost podniku*,“ píše zaměstnanec na svém fóru, „nenahradí nelidské pracovní podmínky na směnách a každodenní povinné přesčasy.“ Objevují se i xenofobní narážky a vulgární označení hanobící původ Korejců a samotné značky. Vedení firmy všechny tyto připomínky ignorovalo nebo jich dokonce využilo k zastrašování zaměstnanců (viz. výroky dělníků v článcích v Příloze č. 6., 7. a 8.). Tuto dlouhodobě neudržitelnou situaci začala regionální média reflektovat na podzim loňského roku. Článek v Sedmičce z listopadu 2009 v Příloze č. 5. přináší zprávu o tom, že Vít Klusák,³⁴ který po tři roky (2006-2009) natáčel časosběrný dokument o výstavbě výrobního závodu a místních obyvatelích a který ve firmě chtěl natáčet o podmínkách na pracovištích, byl ochrankou vyhozen a vedení firmy mu natáčení zakázalo.

Následují další články o situaci ve firmě a postojích zaměstnanců, např. článek v Příloze č. 6, ve kterém jeden ze zaměstnanců popisuje práci pro Hyundai jako 'novodobou otročinu'. Situace se koncem listopadu 2009 vyhrcoje a dělníci se připravují na stávkovou

³³ *Hyundai.phorum.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-04-29]. Situace ve firmě obecně. Dostupné z WWW: <<http://www.hyundai.phorum.cz/viewforum.php?f=5>>.

³⁴ Vít Klusák je mimo jiné spoluautorem dokumentu Český sen o imaginárním hypermarketu.

pohotovost, neboť jejich kritické ohlasy nebyly vedením firmy vyslyšeny ani nijak komentovány. Jednohodinová stávka dne 2. prosince 2009 už pak je reflektována celostátními médii v tisku i televizi. Článek z Lidovky.cz (Příloha č. 7.) definuje jako příčiny stávky nezákonné přesčasy, šikanu a porušování zákoníku práce a poznamenává, že korejský management byl touto radikální reakcí nespokojených dělníků velmi překvapen.

V následujících dnech pak probíhají jednání mezi zaměstnaneckou radou, odbory a vedením firmy, jejichž cílem má být vzájemná dohoda. V mezidobí média přinášejí hlubší analýzy problému a hledají konkrétní případy porušování zákoníku práce (Příloha 8.). Objevuje se názor, že ony každodenní přesčasy, které byly zprvu uváděny jako hlavní příčina stávek, jsou pouze 'rozbuškou' konfliktu, který je dlouhodobě vyživován nepříjemnou atmosférou ve firmě a nulovou komunikací mezi vedením a dělníky. Stávkové pohotovosti ukončila dohoda ze dne 15. prosince 2009, ve které se zaměstnavatel, odborová organizace i zaměstnanecká rada shodly na společném řešení všech nedostatků. Vedení Hyundai se v ní kromě jiného zavázalo nastavit interní procesy, které povedou ke zlepšení interní komunikace. Celý text této dohody uvádí Příloha 9.

PDI a IDV jako faktory vzniku konfliktu

Tyto komunikační kolize lze jednoznačně vysvětlit odlišnými očekáváními založenými na kulturních hodnotách. Jak Hofstede vysvětluje v popisu dimenze PDI, v zemích s vysokým indexem vzdálenosti moci, jakou je Korea, jsou moc a rozhodovací pravomoci spolu s právem nesouhlasit nerovnoměrně vertikálně rozloženy. V problematickém vztahu HMMC se zaměstnanci lze také vysledovat index individualismu, který je v případě korejské kultury velmi nízký, což znamená, že role kolektivismu je určující. Ryoo (2005) připomíná, že korejské firmy se často snaží o *kolektivní strategii*, tj. o zamlžení rozdílu mezi firmou a zákazníkem, resp. firmou a zaměstnancem. Snahou o vytvoření tohoto firemního kolektivu např. výše zmíněným vydáváním interního časopisu, motivujícími návštěvami významných představitelů firmy nebo zřízením korejské jídelny na pracovišti se HMMC snaží vytvořit typické kolektivistické vazby: jsme jeden celek, jedna skupina (koncept in-groups), od jejichž členů se odměnou za privilegium příslušnosti k této skupině očekává naprostá oddanost a poslušnost.

Kolektivismus a s ním spojená relativní důležitost individua³⁵ je považován za jednu z nejzákladnějších hodnotových odlišností mezi východními a západními kulturami. Konfucianismus, pod jehož vlivem korejská společnost dlouhá staletí funguje, zdůrazňuje hodnotu lidské interdependence, důležitost vztahů a náležitosti ke skupinám. 'Já' má význam jenom díky existenci 'ostatních'. (Shim, 2008: 25)

4.4.2 Externí PR komunikace a CSR – dimenze UAI a LTO

Společnost Hyundai si uvědomuje důležitou roli společenské odpovědnosti, obzvláště v reakci na uskutečněné petiční aktivity proti výstavbě výrobního závodu a námitky k průběhu stavby formulované neziskovými organizacemi vyjmenovanými výše. Neočekávané hlasité protesty zejména před zahájením stavby vedly management firmy k intenzivním strategickým vyjednáváním s těmito skupinami za přítomnosti státních institucí, zejména samosprávy Moravskoslezského kraje a ministerstev. **Deklarace porozumění**³⁶, která byla podepsána na konci roku 2006, podrobně určuje závazky firmy vůči všem zúčastněným i případné sankce za jejich nedodržení, stejně tak jako příslibení hlavních kritiků firmy, že nebudou podnikat další negativní kroky.

Tato dohoda se stala důležitým východiskem pro strategii společenské odpovědnosti firmy. Za několik měsíců po jejím podepsání Hyundai zakládá **Nadační fond**³⁷ s kapitálem 20 000 000 Kč, v jehož vedení zasedají představitelé signatářů Deklarace. Nadační fond má za úkol podporovat rozvoj občanské společnosti kraje a stal se jedním z hlavních nástrojů strategie *Hyundai – Váš dobrý soused* (Příloha č. 1.). Tento program, který byl zahájen na samém počátku existence HMMC v roce 2006, prezentuje firmu jako *dobrého souseda*, který si je vědom potřeb kraje a místních lidí a který tu, jak se píše v informační brožuře,³⁸ bude

³⁵ Usunier (1996:71, 126) připomíná tzv. *rice argument*, který názorně vysvětluje rozdíl mezi individualismem a kolektivismem. 'Rýžové kultury' historicky potřebovaly skupinu lidí ke koordinovanému zavlažování rýžových polí. Tato skupina byla založená na vzájemné závislosti, kolektivní solidaritě a společném plánování. Naopak západní 'obilné kultury' si vystačí s osobními snahami jednotlivých farmářů, čímž je podpořena hodnota jedince a jeho přínosu.

³⁶ Úplné znění lze najít na <http://www.nadacnifondhyundai.cz/deklarace-porozumeni.html>.

³⁷ [Nadacnifondhyundai.cz](http://www.nadacnifondhyundai.cz) [online]. 2007 [cit. 2010-04-19]. Filozofie fondu. Dostupné z WWW: <<http://www.nadacnifondhyundai.cz/>>.

³⁸ [Hyundai-motor.cz](http://www.hyundai-motor.cz) [online]. 2007 [cit. 2009-02-19]. Dobrý soused. Dostupné z WWW: <<http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/download/hyundai-vas-dobry-soused.pdf>>.

navždy. Proto hodlá pomáhat kraji, resp. okolí Nošovic, brát v úvahu jeho specifika a snažit se nejen o šetrné využívání jeho zdrojů (reagujíc na protesty týkající se životního prostředí), ale podílet se i na jejich rozvoji.³⁹ V rámci této kampaně, která probíhala od roku 2006 do roku 2007, byly organizovány besedy s občany okolních vesnic za přítomnosti managementu firmy spojené s pohoštěním a kromě informací o HMMC na nich přítomní dostali i dárky od společnosti. Brožura o firmě jako o dobrém sousedovi byla přes starosty distribuována do 12 obcí s cílem zabránit šíření polopравd a zlepšit povědomí o chystaném projektu.

Kromě této kampaně lze vysledovat i jednotlivé kroky podporující slogan ***Budeme tu navždy***, a to např. pravidelnou podporu místních kulturních akcí (Mikulášská besídka) nebo podporu sportovních aktivit. HMMC také financovalo výstavbu fotbalového hřiště v Nošovicích, kde se v rámci *dobrých susedských vztahů* odehrálo několik zápasů, jichž se jako hráči účastnili i korejští manažeři (Příloha č. 3). Lze tedy říci, že HMMC se v mnoha ohledech snaží adaptovat se do místního prostředí, navázat dlouhodobé vztahy a pečovat o ně.

Tyto snahy reflektují Hofstedeho výsledky pro dimenze dlouhodobé orientace a vyhýbání se nejistotě v korejské kultuře. Vytrvalým úsilím o dobrou image v kraji, které prezentují jednotlivé kroky firmy od podepsání Deklarace o porozumění, přes preventivní kampaň Dobrý sused až po kontinuální podporu občanských aktivit, si HMMC buduje stabilní pozici, v rámci které bude možné eliminovat případné krizové faktory ve vztahu firma-místní komunita nebo alespoň bude snazší možné konflikty řešit, neboť bude mít firma k dispozici kvalitní *komunikační infrastrukturu*. V tomto ohledu je tedy **vysoký index dlouhodobé orientace** velmi zřetelný.

Budování vztahů, které jsou definované konkrétními pravidly a jasnými pozicemi (*my budeme podporovat fotbalové družstvo – vy nebudete kritizovat aktivity firmy*) a předcházení konfliktům – v PR např. tím, že důležité informace jsou zveřejněny včas a hlavně dříve než mohou být překrouceny – je také signifikantním aspektem dimenze vyhýbání se nejistotě. HMMC například při výstavbě výrobního závodu pořádala tiskové

³⁹ Pravděpodobně nejvýznamnějším a nejvíce propagovaným sdělením CSR firmy je její motto *Ecology First*, které reflektuje environmentalistický postoj firmy (celosvětově) nejen ke svým aktivitám, ale k ochraně životního prostředí obecně. Tento fenomén je však v poslední době u velkých firem všudypřítomný, proto mu nelze přepisovat kulturní podmíněnost, ačkoliv se zde nabízí souvislost s Hofstedeho indexem maskulinity, který v korejské kultuře nabývá velmi nízkých hodnot. To indikuje femininní společnost, které je vlastní péče o přírodu.

konference v terénu (Příloha č. 4), při kterých si novináři mohli pořídit jedinečné záběry z běžně nepřístupných míst stavby. Pravidelně také zvala na návštěvu starosty okolních obcí, se kterými řešila praktické problémy související se stavbou (úklid silnic, hluk apod.), čímž je zásobovala potřebnými informacemi, které opět přes tyto starosty vedly k většímu porozumění místní komunity. Hofstedeho analýza dokazuje, že korejská kultura se vyznačuje velmi **vysokým indexem vyhýbání se nejistotě** a staží se tedy anticipovat možné konflikty a omezit momentální nejistotu patřičnými kroky. Tyto jsou v PR komunikaci firmy Hyundai velmi patrné.

5. ZÁVĚR

„I worked sixteen hours a day, seven days a week, for sixteen years. No holidays. If the Chairman was working, so were we. We didn't mind, however. We learned from the Chairman, we respected him.“

člen managementu Hyundai v Koreji⁴⁰

Don't fight city hall. Wherever possible, develop productove working relationships with bureaucrats and government official who can affect your business. Help them do their job so you can do yours. In all things, try to build harmonious relationships.

Chung Ju Yung, zakladatel společnosti Hyundai⁴¹

5.1 Hodnocení v zrcadle kulturních dimenzí

Analyzované nástroje PR komunikace a hodnoty CRS firmy HMMC potvrdily vliv kultury na marketingovou komunikaci, a to tak, jak ho popisuje Hofstede ve své teorii kulturních dimenzí. Ač původně zaměřena na organizační strukturu společností, poskytla tato teoretická základna kvalitní měřítko pro některé marketingové aspekty firmy. Z Hofstedeho pěti dimenzí byly aplikovány čtyři, pátá – dimenze femininity – byla uvedena v poznámce a nebyla aplikována. (viz. pozn.³⁵)

Výsledky analýzy, ke které byly použity dostupné materiály včetně tiskových zpráv, internetových stránek, PR brožur, zveřejněných komunikačních kanálů mezi firmou a různými typy veřejností a další, naznačují, že vliv kulturních dimenzí lze hodnotit pozitivně i negativně. **Dimenze vzdálenosti moci a kolektivismu**, které jsou patrné zejména v interní komunikaci se zaměstnanci, **znesnadňují komunikaci se zaměstnanci** a postupně vedou k narůstajícímu napětí zejména mezi dělníky a managementem firmy, neboť předpokládají jiné sociální obligace než ty, které jsou vlastní české kultuře. Správnost tohoto závěru lze také podpořit faktem, že management firmy představují pouze Korejci a dělníky zase pouze Češi, tj. kulturní třetí plocha je v tomto případě maximální.

⁴⁰ STEERS, Richard M. *Made in Korea : Chung Ju Yung and the Rise of Hyundai*. New York : Routledge, 1999. 284 s. ISBN 0-415-92050-7. s. 200.

⁴¹ Ibid., s. 234.

Naopak **dimenze dlouhodobé orientace a vyhýbání se nejistotě ovlivnily výběr externí PR komunikaci CSR velmi pozitivně**. Systematické a neustávající kontakty s představiteli samosprávy, neziskových organizací a dalších hnutí, které se stavěly do opozice a firemní filosofie zaměřená na dlouhodobé cíle a pečlivou přípravu budoucího úspěchu dokazují dlouhodobou orientaci a snahu vyhnout se rizikům. Navzdory tomu, že se průběžně objevují kritické ohlasy insitucionalizované veřejnosti, nelze se domnívat, že externí komunikace nebyla úspěšná. Její komunikační styl i obsah přímo reflektovaly aspekty těchto dvou dimenzí: orientace do budoucna, dlouhodobé a bezpečné partnerství, eliminace riziků.

5.2 Hodnocení v kontextu marketingové komunikace firmy

Česká republika je pro Hyundai dalším prodejním místem, adaptace firmy na celosvětovou scénu již proběhla a firma se stala světovou značkou s trhy v mnoha zemích. Jako taková také přichází na český trh, a proto její marketingová komunikace povětšinou nevykazuje přímý vliv korejské kultury. Snaha prodat produkt správně vedla Hyundai k co největší snaze o poznání českého zákazníka. V souvislosti s výstavbou nošovického závodu a příchodem korejského managementu do Moravskoslezského kraje však vznikla nutnost rozšířit marketingové aktivity o funkci PR. Pelsmacker říká (2003: 302), že PR je projekcí osobnosti firmy, zrcadlí její hodnoty a přesvědčení. Toto zrcadlení lze u firmy Hyundai velmi dobře pozorovat a je patrné, že přináší pohledy, které zbytek marketingové komunikace nijak nereprezentoval, ba ani na ně nechtěl upozorňovat (koncept *světové značky* a *globálního myšlení*): Hyundai je opravdu korejská značka s korejským vedením.

Kulturu, jak předesílá začátek této práce, je třeba hledat v lidech, v jejich hodnotách, postojích a chování. Je proto přirozené, že míra projekce kultury v pražské firmě HMC s desítkami zaměstnanců a v nošovickém závodu HMMC s tisíci zaměstnanců bude velmi odlišná. Tuto míru je třeba mít na zřeteli a usměrňovat ji tak, aby špatná percepce firmy občany, vyplývající například z mediálního obrazu nošovických stávek, negativně neovlivňovala jiné, dobře fungující, marketingové aktivity firmy. Je proto třeba věnovat pečlivou pozornost adaptaci veškeré její komunikace s různými typy veřejností.

RESUMÉ

Bakalářská práce *Kulturní aspekty marketingové komunikace Hyundai v České republice* pojednává o problematice interkulturního marketingu v souvislosti s českým působením společnosti Hyundai. Definice kultury, jejího vlivu na jedince a příčin kulturních odlišností jsou důležitým faktorem pro pochopení vztahu mezi kulturou a marketingem. Marketingová komunikace směřuje k jedinci, který je vždy nositelem jedné či více kultur. Jeho rozhodovací procesy jsou ovlivněné hodnotovým základem kultury, což je třeba reflektovat výběrem marketingových strategií. K popisu kultury jedince-zákazníka lze využít například Hofstedeho teorii kulturních dimenzí, která popisuje míru jednotlivých atributů společnosti: *vzdálenosti moci, individualismu, maskulinity, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobé orientace*.

Tato teorie byla aplikována na vybrané aspekty marketingové komunikace společnosti Hyundai v České republice a posloužila k vysvětlení konkrétních 'třecích ploch' české a korejské kultury. Společnost Hyundai realizuje své marketingové aktivity v pražském sídle společnosti, která na český trh vstoupila několik let před výstavbou nošovického výrobního závodu. V práci byly stručně představeny jednotlivé oblasti marketingové komunikace, které jsou významné z hlediska interkulturního marketingu a bylo konstatováno, že adaptace těchto kanálů a forem marketingu do českého prostředí proběhla téměř ve všech oblastech úspěšně. Výjimkou tvoří komunikace související s výrobním závodem, a to interní PR komunikace se zaměstnanci.

Kulturní vlivy této interní PR komunikace byly v poslední části analyzovány za pomoci Hofstedeho teorie a byly identifikovány jednotlivé dimenze korejské kultury, které tuto komunikaci negativně ovlivnily – velmi vysoký index dimenze vzdálenosti moci a extrémně nízký index dimenze individualismu. Kromě interní PR komunikace byla věnována bližší pozornost externí komunikaci s místními komunitami a CSR aktivitám firmy, v nichž byly též rozpoznány vlivy kulturních dimenzí vyhýbání se nejistotě a dlouhodobé orientace, avšak v pozitivním směru.

Tato bakalářská práce je úvodem do možných hlubších analýz aktivit asijských firem na českém trhu obecně nebo ke studiím mapujícím adaptaci marketingové komunikace firem na zahraničních trzích.

SUMMARY

This bachelor thesis called *Cultural Aspects of Hyundai's Marketing Communication in the Czech republic* deals with the issue of intercultural marketing with respect to the presence of Hyundai company in the Czech Republic. The definition of culture, its influence on human beings and the reasons of cultural differences are key factors when trying to understand the relationship between culture and marketing. Marketing communication always aims at people who are by their nature influenced by one or more cultures. Cultural values influence the decision-making process, which needs to be reflected when choosing marketing strategy. To describe a culture of an individual, Hofstede's theory cultural dimensions could be applied, that describe particular attributes of a society: *power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance* and *long-term orientation*.

This theory was applied to selected aspects of marketing communication of Hyundai in the Czech Republic and helped to explain some concrete cultural conflicts between the Czech and Korean culture. Hyundai company had been organizing its marketing activities in the headquarters in Prague already couple of years before the manufacturing plant in Nošovice was built. This thesis introduced those marketing communication activities of Hyundai which are significant with regards to the international marketing and a conclusion was made that their adaptation into the Czech environment was mostly successful. However, the internal PR communication seems to have failed in this adaptation process.

Therefore, in the last part of this thesis, cultural influences on internal PR communication were analyzed and particular dimensions of Korean culture which negatively influenced this type of communication were identified – very high index power distance dimension and extremely low index of individualism dimension. Apart from this internal PR communication, external communication aimed at local communities and CSR activities were researched. It turned out that also in these areas the influence of cultural dimensions can be found – uncertainty avoidance and long-term orientation – although this time it is a very positive one.

This bachelor thesis could serve as an introduction into some analysis of Asian companies' behaviour patterns on the Czech market or into researches on adaptation of marketing communication on foreign markets in general.

POUŽITÁ LITERATURA

AILON, Galit. Mirror, mirror on the wall : Culture. *The Academy of Management Review* [online]. 2008, 33, 4, [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://aom.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,5,14;journal,7,10;linkingpublicationresults,1:109447,1>>.

AVRUCH, Kevin. *Culture & Conflict Resolution*. Washington, D.C. : United States Inst of Peace Pr, 1998. 153 s.

BENEDICTOVÁ, Ruth. *Kulturní vzorce*. Praha : Argo, 1999. 223 s. ISBN 80-7203-212-7.

BERNDT, Ralph; ALTOBELLI, Claudia Fantapié; SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management*. Brno : Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

BHALLA, Gaurav; LIN, Lynn Y. S. Cross-Cultural Marketing Research: A Discussion of Equivalence Issues and Measurement Strategies. *Psychology & Marketing* [online]. 1987, 4(4), [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=5000391059&gserror=true>>.

CANNING, Louise E.; WEST, Douglas. Celebrity Endorsement In Business Markets. *Industrial Marketing and Purchasing Group* [online]. 2007, [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: <www.impgroup.org/uploads/papers/5651.pdf>.

DODD, Carley H. *Dynamics of Intercultural Communication*. Dubuque : Wm. C. Brown Communications, 1995. 333 s. ISBN 0-697-20136-8.

Facts about Korea. Seoul : Korean Culture and Information Service, 2008. 251 s. ISBN 89-2-398-18882.

FONIOK, Karel. *Analýza podmínek pro vstup zahraničního investora do Moravskoslezského kraje* [online]. Praha : VŠE, 2009. 60 s. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická. Dostupné z WWW: <<http://library.vse.cz/aleph/?sid=KI8BC5DUH8KXPTRNEEYKCCV5MXPKCNSF44A6D6>>

9TSYR9T7HT27-26441&func=full-set-
set&set_number=290475&set_entry=000001&format=999>.

GIDDENS, Anthony. *Unikající svět : jak globalizace mění náš život*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2000. 135 s. ISBN 80-85850-91-5.

GRUNIG, James E.; HUNG, Todd T. *Managing Public Relations*. New York : Thomson Learning, 1984. 576 s. ISBN 0030583373.

HALL, Edward T. *Beyond Culture*. New York : Doubleday, 1976. 320 s. ISBN 0385124740.

HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation : Grundlagen und Konzepte*. Tübingen : Francke, 2004. 240 s. ISBN 3-7720-3016-5.

HOFSTEDDE, Geert. *Cultures Consequences : International Differences in Work-Related Values (Cross Cultural Research and Methodology)*. Sage Publications, 1980. 328 s. ISBN 0803913060.

HOFSTEDDE, Geert; HOFSTEDDE, Geert Jan. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Linde, 1999. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

HOFSTEDDE, Geert. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills : SAGE, 2001. 596 s. ISBN 9780803973244.

HOFSTEDDE, Geert; HOFSTEDDE, Geert Jan. *Cultures and organizations : Software of the mind*. New York : McGraw Hill, 2005. 300 s.

HOROWITZ, David M. *Applying Cultural Consensus Analysis to Marketing*. Florida, 2007. 134 s. Dizertační práce. The Florida State University. Dostupné z WWW: <<http://proquest.umi.com.ezproxy.is.cuni.cz/pqdweb?index=0&did=1338866371&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1269857637&clientId=45145>>.

Hyundai's Global Brand Value Rises : Hyundai Brand Value Ranked As Eighth Most Valuable In Auto Industr. *PR Newswire* [online]. 27.7.2007, [cit. 2010-02-09]. Dostupný z

WWW: <<http://www.prnewswire.com/news-releases/hyundais-global-brand-value-rises-52779292.html>>.

JEFKINS, Frank. *Modern Marketing*. 2. Plymouth : Macdonald & Evans, 1989. 288 s. ISBN 0712114181.

KABÍČKOVÁ, Anna. *Obchodní jednání s partnerem z Jižní Koreje* [online]. Praha : VŠE, 2008. 42 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická. Dostupné z WWW: <http://library.vse.cz/aleph/?sid=KI8BC5DUH8KXPTRNEEYKCCV5MXPKCNSF44A6D69TSYR9T7HT27-36531&func=full-set-set&set_number=290516&set_entry=000195&format=999>.

KIM, Sora; WHITE, Candace. How Korean Female Public Relations Practitioners' Perception of Confucian Values Affects Professional Experience. *Referát z 93. setkání NCA v Chicagu, listopad 2007*. [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW: <http://www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/9/2/0/1/pages192013/p192013-1.php>.

KIM, Yungwook; KIM, Soo-Yeon. The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility : Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics* [online]. 2010, 91, 4, [cit. 2010-02-29]. Dostupný z WWW: < <http://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v91y2010i4p485-500.html> >.

KOEMAN, JOYCE. Cultural values in commercials: Reaching and representing the multicultural market?. *Communications* [online]. 2007, 32, [cit. 2010-02-29]. Dostupný z WWW: < <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=18923696>>.

KOVÁŘOVÁ, Lenka. *Interkulturní komunikace v podnikání*. Praha, 2009. 64 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, FF.

KWAK, Hyokjin; JAJU, Anupam; LARSEN, Trina. Consumer Ethnocentrism Offline and Online : The mediating Role of Marketing Efforts and the Personality Traits in the United States, India and South Korea. *Academy of Marketing Science. Journal* [online]. 2006, 34(3), [cit. 2010-02-29]. Dostupný z WWW: <<http://jam.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/3/367>>.

LIN, Carolyn A. Cultural Values Reflected in Chinese and American Television Advertising. *Journal of Advertising* [online]. 2001, 30(4), [cit. 2010-02-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.jstor.org/pss/4189198>>.

LINTON, Ralph. *The Cultural Background of Personality*. New York : Appleton-Century, 1945. s. 21.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 802471678X.

MALINOWSKI, Bronislaw. *A Scientific Theory of Culture*. North Carolina : University of North Carolina, 1944. 238 s. ISBN 0807804339.

MCSWEENEY, Brendan. Hofstede's Model of National Cultural Differences And Their Consequences: : A Triumph of Faith – A Failure of Analysis. *Human Relations* [online]. 2002, 55, 1, [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/short/55/1/89>>.

MCLUHAN, Marshall. *Člověk, média a elektronická kultura : výběr z díla*. Brno : Jota, 2000. 415 s. ISBN 80-7217-128-3.

MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace. 2.* Praha : Portál, 2009. 448 s. ISBN 80-7178-714-0.

MOOIJ, Marieke K. de. *Global Marketing and Advertising : Understanding Cultural Paradoxes*. Thousand Oaks : SAGE, 2009. 323 s. ISBN 9781412970419.

MOOIJ, Marieke K. de; HOFSTEDÉ, Geert. The Hofstede model : Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising* [online]. 2010, 29(1) str. 85-10, [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW: <http://www.mariekedemoij.com/articles/demoij_2010_int_journal_adv.pdf>.

MURPHY, Robert Francis. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2004. 268 s. ISBN 80-86429-25-3.

NOVÝ, Ivan. Spolupráce mezi kulturami. *Ekonom* [online]. 17. 5. 2007, [cit. 2010-02-13]. Dostupný na WWW: <http://ekonom.ihned.cz/c4-10143510-21156090-40F000_d-spoluprace-mezi-kulturami>.

PAEK, Hye-Jin. Understanding Celebrity Endorsers in Cross-cultural Contexts : A Content Analysis of South Korean and US Newspaper Advertisin. *Asian Journal of Communication* [online]. 2005, 15(2), [cit. 2010-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a714022786>>.

PELSMACKER, Patrick De; GEUENS, Maggie; BERGH, Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

PŮČKOVÁ, Kateřina. *Obchodní a kulturní zvláštnosti Jižní Koreje, aplikace na firmu Hyundai* [online]. Praha : VŠE, 2009. 51 s. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická. Dostupné z WWW: <http://library.vse.cz/aleph/?sid=KI8BC5DUH8KXPTRNEEYKCCV5MXPKCNSF44A6D69TSYR9T7HT27-26453&func=full-set-set&set_number=290475&set_entry=000004&format=999>.

RYOO, Woongjae. Local modes of practice in an age of globalization : Renegotiating national identity as enacted in South Korean advertising. *International Journal of Media and Cultural Politics* [online]. 2005, 1(2), [cit. 2010-02-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226270>>.

TROMPENAARS, Fons; WOOLLIAMS, Peter. *Marketing Across Cultures*. Capstone : Wiley-Capstone Publishing, 2004. Introduction to Marketing Across Cultures, s. 354. Dostupné z WWW: <<http://www.cultureforbusiness.com/bac/mac.pdf>>. ISBN 1841124710.

SHIM, T.Youn-ja; KIM, Min-Sun; MARTIN, Judith N. *Changing Korea : Understanding Culture and Communication*. New York : Petr Lang Publishing, 2008. 206 s. ISBN 978.1-4331-0193-9.

STEERS, Richard M. *Made in Korea : Chung Ju Yung and the Rise of Hyundai*. New York : Routledge, 1999. 284 s. ISBN 0-415-92050-7.

Studie dopadů investice Hyundai na Moravskoslezský kraj. *Studie Moravskoslezského kraje* [online]. červenec 2007, [cit. 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <http://www.arr.cz/userfiles/file/Hyundai_zkracena_verze.pdf>.

ŠTILLEROVÁ, Aneta. *Interkulturní komunikace ve firmách*. Praha, 2009. 79 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, FF.

THOMAS, Alexander. *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen : Hogrefe, 1996. 474 s. ISBN 3-8017-0668-0.

TRIANDIS, Harry C. Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. *International Studies of Management and Organization* [online]. 1983, 4, [cit. 2010-04-23]. Dostupný z WWW: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0460140401_ref.html>.

USUNIER, Jean-Claude. *Marketing Across Cultures*. 2. London ; New York ; Toronto : Prentice-Hall, 1996. 576 s. ISBN 0-13-236175-2.

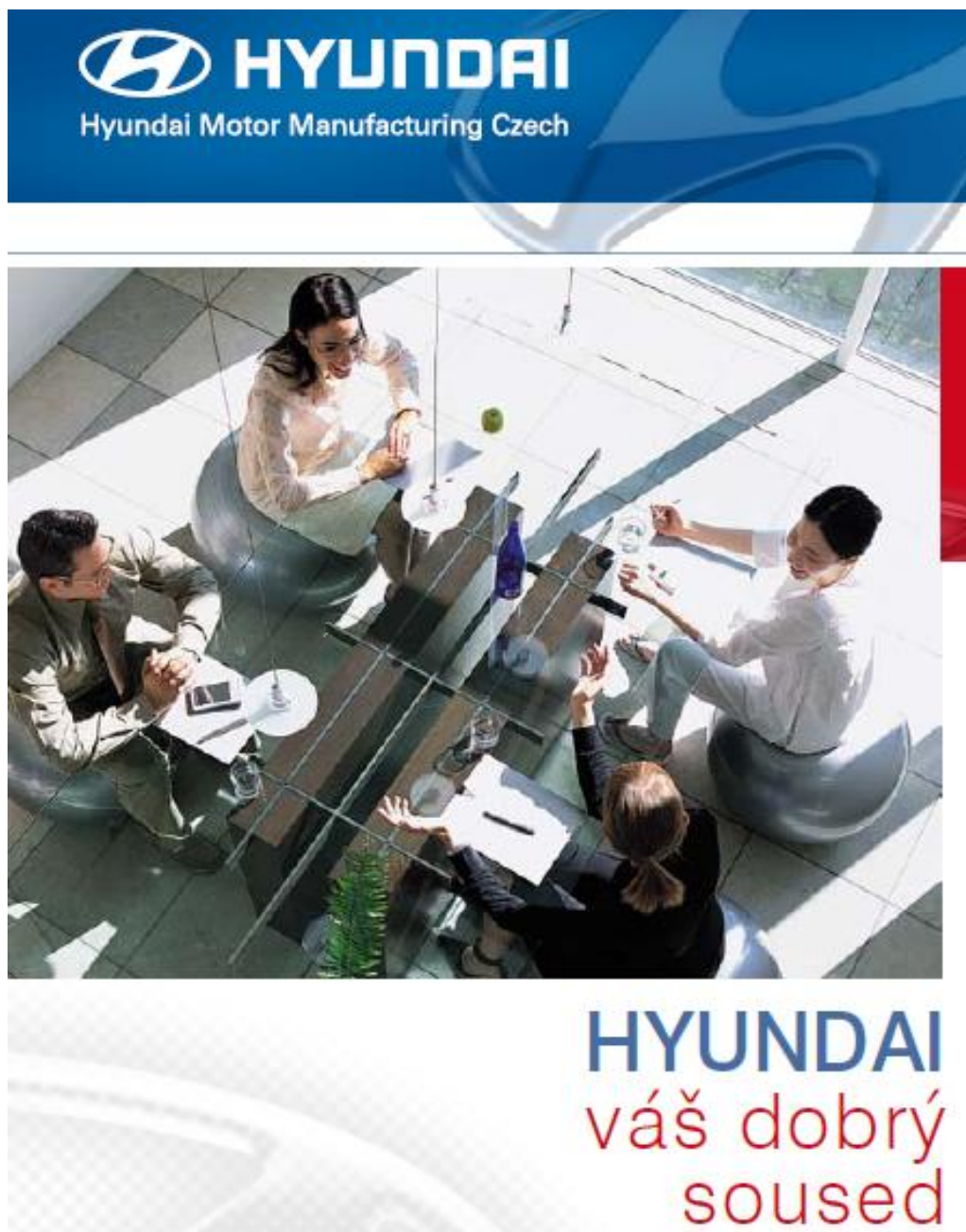
WOLBURG, Joyce M.; KIM, Hoh. Advertising and Culture: Variations on the Theme of Individualism in Korean and American Magazine Advertising. *World Communication* [online]. 2000, 29(2), [cit. 2010-02-29]. Dostupné z <<http://www.marquette.edu/comm/grad/wolburg.shtml>>.

SEZNAM PŘÍLOH

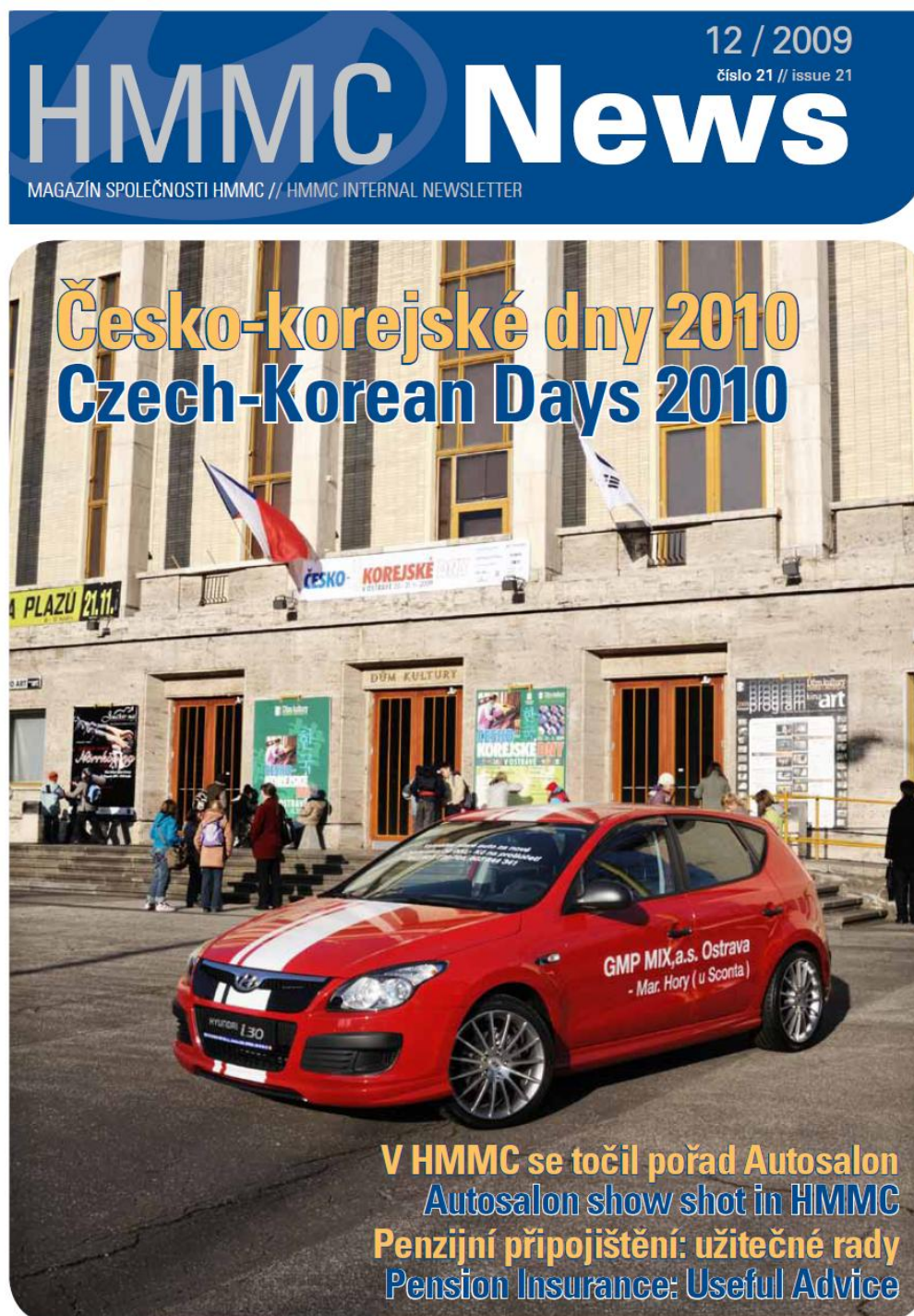
- Příloha č. 1: **Hyundai Váš dobrý soused** (PR brožura)
- Příloha č. 2: **HMMC News 12/2009** (ukázka firemního měsíčníku)
- Příloha č. 3: **Slavnostní otevření fotbalového hřiště v Nošovicích** (foto)
- Příloha č. 4: **Tisková konference v terénu** (foto)
- Příloha č. 5: **„Víta Klusáka z Hyundaie vyvedli“** (zpráva z tisku)
- Příloha č. 6: **„Zaměstnanci Hyundaie si stěžují na šikanu“** (zpráva z tisku)
- Příloha č. 7: **„V nošovické Hyundai se poprvé stávkovalo, Korejce to překvapilo“**
(zpráva z tisku)
- Příloha č. 8: **„Automobilka Hyundai: Čeští dělníci se bouří proti Korejcům“**
(zpráva z tisku)
- Příloha č. 9: **Společná dohoda** (interní speciál HMMC Express)
- Příloha č. 10: **„Kontrola práce našla v Hyundai nedostatky“** (zpráva z tisku)

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: **Hyundai Váš dobrý soused** (PR brožura)



Zdroj: *Hyundai-motor.cz* [online]. 2007 [cit. 2009-12-19]. Hyundai Váš dobrý soused. Dostupné z WWW: < <http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/download/hyundai-vas-dobry-soused.pdf>>.



Příloha č. 3: Slavnostní otevření fotbalového hřiště v Nošovicích (foto)



Zdroj: *Hyundai-motor.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-02-19]. Fotogalerie. Dostupné z WWW: <http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php?sekce=fotogalerie&rok=2007&podkategorie=Otev%F8en%ED+fotbalov% E9ho+h% F8i% 9At% EC>.

Příloha č. 4: **Tisková konference v terénu** (foto)



Zdroj: *Hyundai-motor.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-02-19]. Fotogalerie. Dostupné z WWW: <http://www.hyundai-motor.cz/hyundai/index.php?sekce=fotogalerie&rok=2007&podkategorie=Tiskov%20konference>.

Příloha č. 5: „Víta Klusáka z Hyundaie vyvedli“ (zpráva z tisku)

Režisér Vít Klusák zaznamenával poměry v Nošovické automobilce do svého celovečerního filmu. Při natáčení ho z továrny vyhodili.

Spolutvůrce známé české dokumentární komedie Český sen o falešném hypermarketu Vít Klusák tři roky sledoval a natáčel proměnu Nošovic během stavby automobilky. Zatímco továrna rostla, on zpovídal majitele pozemků i ty, kteří pole neměli. Natočil také příběh Ondřeje Franka, mladého muže, který v továrně pracoval, ale skončil. „Ondřej Franek za námi přišel sám od sebe uprostřed natáčení. Řekl mi, že musí o podmínkách v Hyundaii promluvit, protože nesnese nespravedlnost. Jeho odvaha ho stála místo,“ říká autor filmu, jenž bude mít premiéru v Nošovicích v srpnu roku 2010.

Kamera to viděla

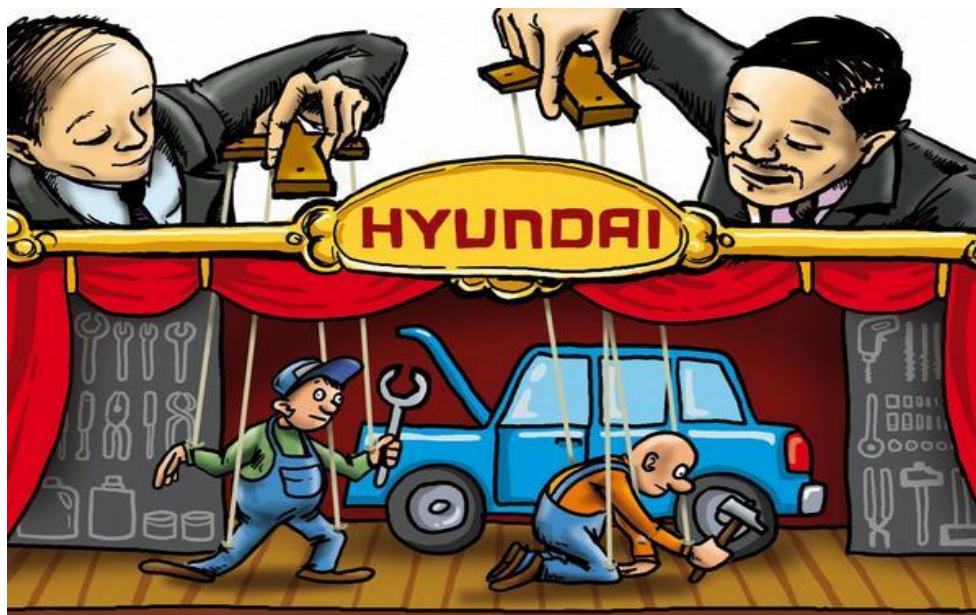
Štáb se koncem léta ubytoval na Kohútce pod Prašivou. „Vzali jsme je sem, protože je odtud celá automobilka krásně vidět. Myslím, že to pánové ocenili,“ vtipkuje spolujednatel Kohůtky Tomáš Březina. Drobného a poměrně tichého Ondřeje Franka, který se stal jednou z ústředních postav filmu, potkal režisér právě tam. „Nejdříve jsem s ním chtěl udělat rozhovor mimo fabriku. Nakonec to dopadlo přesně naopak. Vypátrali jsme ho se štábem na pracovišti. Ve chvíli nepozornosti hlídačů nám Ondřej vyprávěl, jak musí předstírat práci, protože i když je šikovný a zvládá ji rychle, odpočívat se tu nesluší. V továrně jsme jej navštívili dvakrát. Podruhé přímo na lince, kam ho přeřadili údajně za trest. Natočili jsme jej, jak stojí na špičkách a u toho montuje těsnění na podvozku aut,“ prozrazuje Klusák. Jako nejparadoxnější na tom vidí fakt, že ve chvíli, kdy natáčeli Franka v provozu, hřimal na prostranství před halou prezident korejského gigantu a slavnostně otevíral druhou směnu. „Jenže pak na nás vběhlo šest rozlícených manažerů. Byla tam ostrá výměna názorů, nějaká výhrůžka policíí, a nakonec nás vyvedli,“ pokračuje Klusák.

O poli a autech

„Vít šel do extrému a to je dobře,“ říká Ondřej Franek o Klusákovi. Celovečerní dokument nese název Vše pro dobro světa a Nošovic a je to film o poli, na kterém rostou auta. „Při hledání názvu filmu jsme se inspirovali odhodlaným reklamním sloganem automobilky Hyundai,“ říká režisér Klusák. „Krajina se tady změnila výrazně k horšímu. Na úrodných polích, v podhůří Beskyd, a navíc uprostřed vsi by se žádné automobilky stavět neměly. Nehledě na to, že přebujelý automobilismus je novodobý mor,“ dodává Klusák. Ve filmu vystoupí sedláci, kteří zarytě nechtěli svá pole prodat, a nakonec pod nesmírným tlakem lokálních politiků i vlastních sousedů podlehli, zemědělci z nošovického družstva, kteří pěstování proslulého kysaného zelí stále nevzdali, ale i představitelé a zaměstnanci automobilky.

Zdroj: PIECHOWICZ, Kateřina. Víta Klusáka z Hyundaie vyvedli. *Sedmicka.cz* [online]. 5.11.2009, není, [cit. 2010-05-05]. Dostupný na WWW: < <http://www.sedmicka.cz/frydek-mistek/clanek?id=74807>>.

Příloha č. 6: „Zaměstnanci Hyundai se stěžují na šikanu“ (zpráva z tisku)



(autor Jan Duchoň, ilustrace k článku)

Korejská automobilka Hyundai v Nošovicích má problém. Současní i bývalí zaměstnanci se začínají čím dál častěji ozývat s tím, že ve fabrice vládou nelidské pracovní podmínky. Redakce Sedmičky proto zkontaktovala pětici lidí, kteří v Hyundaii pracovali nebo jsou stále jejími zaměstnanci. „*Je to novodobá otročina. Je to jako v nějakém lágru,*“ shrnul pracovní podmínky v automobilce Ondřej Franek z Raškovic. Neustál tlak šéfu a podepsal dohodu o ukončení pracovního poměru. Stejně mluví pod podmínkou anonymity i další zaměstnanci. To, co popisují, označuje právník Jiří Nezhyba z Ekologického právního servisu v Brně za šikanu. „*V létě testovali čtyři dny vytápění. V největších vedrech. Bylo tam přes třicet stupňů. Chodili jsme v kombinézách a skomírali žízni, protože na lince nesmíme mít vodu. Jeden člověk zkolaboval a složil se přímo na pás. Jen ho stáhli na zem a čekali na sanitku,*“ uvedl současný zaměstnanec pro Sedmičku, která jeho jméno zná, ale slíbila ho nezveřejnit. Jeho kolegové popsali redakci systém strhávání bonusových bodů, vytýkáčích dopisů nebo povinných přesčasů, které následují za každou denní směnou. „*Je to za hranicí zákona,*“ uvedl právník Jiří Nezhyba. Další právník Tomáš Hamele zaměstnancům doporučuje obrátit se na odbory. „*Měli by určitě kontaktovat inspektorát bezpečnosti práce a hygienu,*“ doporučuje Hamele.

„*Měli jsme v rodině úmrtí a děda chtěl, abych mu pomohl se zařízením pohřbu. V ten den jsme měli mít nepovinný přesčas. Vysvětlil jsem šéfovi, že na něj nemohu jít, ale on mi ho nařídil povinně. Když jsem mu řekl, že to nejde, odpověděl, že s ním nebudu vyjebávat, a proto půjdu na linku,*“ vypráví Franek. Dostal výtku, že neuposlechl, a druhý den ho přeřadili na linku na takzvané „šasi“, což jeho kolegové hodnotí jako jednu z nejtěžších manuálních prací v továrně. „*Celý den jsem vestoje na špičkách utahoval závity. Jsem malý a na auto jsem nedosáhl. Denně mně rukama prošla čtyři sta aut. Musíte to stíhat. Když nedotáhnete závit, jak máte, dostanete zase vytýkáč dopis. Chlapi, kteří sloužili se mnou, brali prášky*

proti bolesti,“ říká Franek. Další výtku si Franek vysloužil, když se údajně nevěnoval své práci. *„Prý jsem přešlápl čáru, která mi vymezovala pracovní prostor.“* Poslední vytýkací dopis se týkal mobilu. *„Na mém pracovišti ho u mne ale nenašli,“* krčí rameny Franek. Dohodu o ukončení pracovního poměru podepsal nakonec sám, protože se chtěl vyhnout nepřijemnostem spojeným s okamžitým vyhazovem.

Jeho bývalí kolegové se svěřují s obdobnou zkušeností. Problém vidí v tom, že si nemohou zajít na záchod podle potřeby. *„Pokud nemá člověka na lince kdo vystřídat, je to problém. Museli jsme to proto stíhat v desetiminutové přestávce. Zaměstnanec si musí dobře rozmyslet, jestli půjde čurat, na velkou potřebu nebo poletí k barelu s vodou se napít. Obojí nestíhá. Na záchodech bývá velká fronta. Je jich tam málo,“* popisuje podmínky muž, který už ve fabrice nepracuje.

Současná zaměstnankyně potvrzuje, že především v létě bylo v halách nadměrné horko. *„Pítí na pracovišti máme zakázané. Náš nadřízený našťěstí nad tímhle přimhouří oko. Stalo se ale, že nám přímo z flašky upíjeli, aby otestovali, co v ní máme,“* svěřuje se mladá žena. Říká, že v práci musí nosit čepici, kterou si smí sundat, pouze když je nad šestadvacet stupňů celsia. *„Blůzu můžu svléct jen nad devěťadvacet stupňů, ale to se musím zeptat nadřízeného,“* říká žena. Podle ní se jednu dobu plastová lahev s pitím trestala vytýkacím dopisem. *„Vytýkací dopisy jsou tady běžná praxe. Často nevíme, za co jsme trestáni. Taky nás posílají na linku za trest. Něco jsi udělal, tak půjdeš. A to minimálně na půl roku. Když se chtějí někoho zbavit, dostane vytýkačku a je jedno, jaký mají důvod,“* charakterizuje poměry v automobilce žena. Co asi vadí zaměstnancům, které Sedmička zpovídala, nejvíc, jsou povinné přesčas. *„Sloužíme co druhý týden od pondělí do čtvrtka dvě hodiny navíc,“* vysvětluje další zaměstnanec.

(zkráceno)

Příloha č. 7: „V nošovické Hyundai se poprvé stávkovalo, Korejce to překvapilo“

(zpráva z tisku)

NOŠOVICE - Část pracovníků nošovické automobilky Hyundai ve středu odpoledne hodinu stávkovala. Protestovali proti špatným pracovním podmínkám, zejména proti nařizovaným dvouhodinovým přesčasům.

Potvrdil to zástupce odborů Zdeněk Ševčík. Protestní stávky se zúčastnili pracovníci montovny. Podle odboráře tam pracuje zhruba 500 lidí. Podle některých zaměstnanců se protestu přímo zúčastnilo přibližně 400 lidí. Akci neorganizovaly přímo odbory, ale protest jsou připraveny podpořit.

"Byla to spontánní akce, lidé už to nemohli vydržet. Vím o ní od kolegy. Na montovně si tuto akci organizovali sami," uvedl Ševčík, který pracuje v lakovně. Někteří zaměstnanci automobilky na internetových stránkách odborů uvedli jako důvod stávky neustále přesčasy, porušování zákoníku práce a šikanu na pracovišti.

Překvapení Korejci

Korejské vedení bylo podle zaměstnanců stávkou značně překvapeno. Po jednání s vedením zaměstnanci odpracovali zbylou hodinu přesčasu. Dnes se má o pracovních podmínkách v automobilce dále vyjednávat.

"Vedení nezajímá názor lidí, hlavně že mají auta hotová, když potřebují splnit plán. Když se ale jedná o peníze, tak řeknou, že je světová krize," řekl ČTK odborář, který tvrdí, že v Hyundai obecně panují špatné pracovní podmínky. *"Všechny přestávky jsou neplacené, pořád se na něco vymlouvají. Jsme vlastně jedenáct hodin v práci a deset máme zapláceno,"* podotkl Ševčík.

(zkráceno)

Zdroj: V nošovické Hyundai se poprvé stávkovalo, Korejce to překvapilo. *Lidovky.cz* [online]. 3.12.2009, [cit. 2010-05-05]. Dostupný z WWW: <http://byznys.lidovky.cz/v-nosovicke-hyundai-se-poprve-stavkovalo-korejce-to-prekvapilo-pwt-/firmy-trhy.asp?c=A091203_084733_firmy-trhy_ani>.

Příloha č. 8: „Automobilka Hyundai: Čeští dělníci se bouří proti Korejcům“

(zpráva z tisku)

PRAHA/NOŠOVICE - Nelidské pracovní podmínky, příliš mnoho přesčasů a zaměstnavatel hluchý k požadavkům dělníků. To vše již minulý týden vyvrcholilo ve spontánní hodinovou stávkou pracovníků automobilky Hyundai v Nošovicích na severní Moravě.

Nespokojenost s postojem korejského vedení firmy vedla v pondělí ráno místní odbory k vyhlášení stávkové pohotovosti. *"Situace je tak třaskavá, že lidé mohou opětovně sami od sebe přerušit práci,"* popsal situaci v továrně Josef Středula, předseda odborového svazu Kovo. Rozbuškou, která situaci v Nošovicích vyhrtila, se podle odborů staly nadužívané přesčasy. Jádrem celého sporu jsou však obecné pracovní podmínky a atmosféra v továrně. *"Dlouhou dobu vedení vše zdůvodňovalo tím, že se jedná o zkušební provoz. Ten ale skončil v listopadu a pracovní podmínky se nezlepšily,"* zdůvodňuje Středula, proč dělníkům došla trpělivost.

Podle odborářů jsou v nošovické továrně na denním pořádku tvrdé finanční postihy, nebo dokonce vyhazov pro každého, kdo si postěžuje na pracovní podmínky. *"Někteří pracovníci nemají během směny čas odskočit si na toaletu. To nemá nic společného s pracovními podmínkami 21. století,"* řekl Středula.

Zdroj: KOZÁKOVÁ, Pavla. Automobilka Hyundai: Čeští dělníci se bouří proti Korejcům. *Lidovky.cz* [online]. 8.12.2009, [cit. 2010-05-05]. Dostupný z WWW: <http://byznys.lidovky.cz/automobilka-hyundai-cesti-delnici-se-bouri-proti-korejcum-pnm-/firmy-trhy.asp?c=A091207_205415_firmy-trhy_tai>.

Příloha č. 9: Společná dohoda (interní speciál HMMC Express)

HMMC Express

Mimořádné vydání / Special Issue
15/12/2009

Vážení zaměstnanci,
dnes 15. prosince 2009 byla podepsána dohoda, kterou se ve společnosti zrušila stávková pohotovost. Pro jasnost a přehlednost přinášíme text dohody v plném znění.

**SPOLEČNÁ DOHODA ZAMĚSTNAVATELE, ODBOROVÉ ORGANIZACE A ZAMĚSTNANECKÉ RADY K DŮVODŮM, CÍLŮM
A POŽADAVKŮM STÁVKOVÉ POKOTOVOSTI**

V reakci na vyhlášení stávkové pohotovosti se po jednáních všechny tři strany dohodly na následujícím:

Přesčasová práce a přeložení začátku noční směny

Přesčasová práce bude v budoucnu využívána k zajištění mimořádných provozních potřeb a konána v souladu s právními předpisy a kolektivní smlouvou a nebude již uplatňována ve stejné míře jako doposud. Práce přesčas bude zaměstnavatelem nařizována pouze s přihlédnutím na její výjimečnost a na vážné provozní důvody.
Organizace sobotní přesčasové práce dne 19.12.2009 bude zabezpečena na základě individuálních dohod se zaměstnanci. Čerpání dovolené 28-29.12.2009 bude zaměstnancům umožněno za předpokladu, že ještě mají možnost čerpat dovolenou z nároku pro rok 2009 nebo náhradní volno.
Všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili pracovní soboty 28. listopadu a nebo kteří přijdou do práce v sobotu 19. prosince, obdrží jednorázovou odměnu 400,- za každou z těchto sobotních směn plus stoprocentní proplacení oběda a autobusových jízdenek.
Přeložení začátku plánované noční směny na 20.12.2009 bude provedeno v případě, že dne 19.12.2009 bude zajištěna výroba v dostatečném počtu zaměstnanců.

Písemná upozornění na méně závažná porušování povinností vyplývajících z právních předpisů - interně nazývaných „vytýkáci dopisy“

Vytýkáci dopisy za zastavení výroby dne 2. prosince 2009 nebudou vystaveny a iniciátoři přerušení výroby nebudou nijak trestáni. Pokud v budoucnu dojde k podobnému spontánnímu a svévolnému zastavení výroby z jakékoliv příčiny bez předchozího smířčího řízení zúčastněných stran, odborová organizace a Zaměstnanecká rada nebudou proti potrestání viníků, včetně jejich eventuálního trestního stíhání za vzniklou materiální škodu.

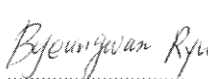


Zmiňovaný nátlak na zaměstnance

Společnost se zavazuje neprodleně vyšetřit celou situaci a řešit individuální případy. Budou nastaveny interní procesy vedoucí k účinnému a efektivnímu řešení podobných případů. Společnost dostatečným způsobem informuje zaměstnance o možnostech řešení dotazů, návrhů, stížností a sporů zaměstnanců. Součástí preventivních opatření budou i speciální kurzy „vedení lidí“ pro vedoucí zaměstnance.

Zlepšení vzájemné komunikace

Všechny strany se zavazují vytvořit podmínky a pravidla pro lepší interní komunikaci na všech úrovních řízení. Těmito pravidly se bude vedení společnosti zabývat v průběhu ledna 2010.
Všechny zainteresované strany budou důsledně dodržovat sjednané způsoby informování, projednávání a spolurozhodování, včetně poskytování informací s dostatečným předstihem.
Zaměstnavatel se zavazuje, že pro zlepšení komunikace mezi ním a odborovou organizací, odborovou organizací a zaměstnanci přijme řadu opatření včetně způsobu uvolňování členů výboru odborové organizace, která budou řešena v rámci kolektivního vyjednávání pro rok 2010 a následně zakotvena v kolektivní smlouvě.

Na základě výše uvedených závazků odborová organizace dnešním dnem ukončuje vyhlášení stávkové pohotovosti.

Za zaměstnavatele	Za odborovou organizaci	Za Zaměstnaneckou radu
		

Zdroj: ZO Hyundai Czech [online]. 2009 [cit. 2010-05-01]. Mimořádné vydání HMMC Express. Dostupné z WWW: <http://www.odbornymmc.cz/soubory/stavka/mimoradne_vydani.pdf>.

Příloha č. 10: „Kontrola práce našla v Hyundai nedostatky“ (zpráva z tisku)

Hned několik závad odhalila kontrola Oblastního inspektorátu práce pro Moravskoslezský a Olomoucký kraj (OIP) v automobilce Hyundai v Nošovicích na Frýdecko-Místecku. Inspekce se zaměřila na pracovní podmínky včetně přesčasů, za jejich porušení hrozí firmě správní řízení.

Vedoucí inspektorka OIP Václava Kociánová potvrdila, že v automobilce bylo zjištěno hned několik nedostatků, například některé předpisy k zajištění bezpečnosti práce či bezpečnosti provozu vyhrazených technických zařízení.

„Jedná se o nedostatečně zpracované provozní předpisy pro různá zařízení, nedostatečné školení zaměstnanců z právních a ostatních předpisů, závady v oblasti organizace práce, závady v oblasti prevence rizik, nebyly dodrženy stanovené podmínky pro nařízení práce přesčas, nebyly dodrženy povinnosti kontroly zdravotní způsobilosti při vzniku pracovního poměru a při práci v noci, ve firmě byla celkově špatná komunikace se základní odborovou organizací,“ vyjmenovala nedostatky Václava Kociánová, vedoucí inspektorka OIP.

Společnost má nyní 10 dní na požádání o přezkoumání protokolu z kontroly. Termíny k jejich odstranění inspektorát stanoví až po uplynutí lhůty. Teprve poté může začít správní řízení. Čtyřdenní kontrolu zahájil inspektorát ve firmě 26. ledna. „Inspektoři se zaměřili na pracovní vztahy a podmínky, bezpečnost práce a bezpečnost vyhrazených technických zařízení,“ informovala Kociánová.

(zkráceno)

Zdroj: KARBAN, Pavel. Kontrola práce našla v Hyundai nedostatky. *Novinky.cz* [online]. 22.2.2010, není, [cit. 2010-05-19]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/192879-kontrola-prace-nasla-v-hyundai-nedostatky.html>