



Tvorba dodavatelské sítě při investičním vstupu vybrané společnosti na indický trh

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce:

Bc. Kristýna Bistiaková, M.Sc.

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Bistiaková, M.Sc.**
Osobní číslo: E17000334
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Tomáš Dumek
Škoda Auto, a. s.

Název práce: **Tvorba dodavatelské sítě při investičním vstupu vybrané společnosti na indický trh**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Internacionalizace a proces tvorby dodavatelské sítě.
3. Představení společnosti.
4. Analýza procesu tvorby distribuční sítě.
5. Zhodnocení výsledku analýzy a návrh doplnění procesů.

Seznam odborné literatury:

- WELCH, Catherine a Eriikka PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI. 2014. Putting Process (Back)
In: *Research on the Internationalization Process of the Firm. International Journal of Management Reviews*. 16(1): 2-23. ISSN 1468-2370.
- SALAM, Mohammad Asif a Sami KHAN. 2018. Achieving supply chain excellence through supplier management. *Benchmarking: An International Journal*. 25(9): 4084-4102. ISSN 14635771.
- DRAKE, Matt. 2012. *Global Supply Chain Management*. New York: Business Expert Press. ISBN 9781606492772.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. Faktory ovlivňující rozhodování o začátku internacionalizace podnikových aktivit. *Periodica Academica*. 7(2): 127-137. ISSN 1802-2626.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2011. Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. *Acta academica karviniensia*. 11(3): 186-193. ISSN 1212-415X.
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019- 09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

4. května 2020

Bc. Kristýna Bistiaková, M.Sc.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na tvorbu dodavatelské sítě při investičním vstupu vybrané společnosti na indický trh. Práce byla vedena ve spolupráci se společností Škoda Auto a.s., která je největším výrobcem automobilů v České Republice. V první části práce je na základě literární rešerše vysvětlena důležitá tematika pro tuto práci. Konkrétně je rozebrána internacionalizace, jednotlivé přístupy k internacionalizaci, nadnárodní společnosti a formy vstupů na zahraniční trhy. Druhá kapitola je zaměřena na dodavatelsko – odběratelské vztahy. Druhá část práce je zaměřena na analýzu získaných informací, která má odpovědět na hlavní cíl této práce, jak se investiční projekt společnosti promítl do potřeby vytvořit lokální dodavatelskou síť a rozšířit dodavatelské portfolio proto, aby byl celý projekt maximálně úspěšný. Výsledky analýzy potvrzují, že se jedná skutečně o investiční vstup společnosti a že bylo potřeba vytvořit lokální dodavatelskou síť, navázat dobré dodavatelsko – odběratelské vztahy s místními dodavateli k získání lepší pozice na trhu.

Klíčová slova

internationalizace, dodavatelská síť, nadnárodní společnost, zahraniční trh, investiční vstup, lokalizace

Annotation

Creation of a supply chain upon investment of a selected company in the Indian market

This diploma thesis is focused on the topic of creating a supply chain upon investment of a selected company in the Indian market. This thesis was written in cooperation with the company Škoda Auto a.s., which is the largest car manufacturer in the Czech Republic. In the first part, a literature review has been carried out in order to explain all theoretical underpinnings of the issues addressed in this thesis. Therefore, in the first chapter, the main focus is on internationalization, individual approaches to internationalization, multinational companies, and forms of entry into foreign markets. The second chapter focuses on supplier – customer relations. The second part of the thesis is focused on the analysis which fulfils the main aims of this work. The main aim is to identify how the company's investment project was reflected in the need to create a local supplier network, expand the supplier portfolio so that the whole project is maximally successful. The results confirmed that this was indeed an investment input of the company. It was necessary to create a local supply network, establish good supplier – customer relationships with local suppliers to gain a better position on the market.

Key words

Internationalization, supply chain, multinational company, foreign market, investment entry, localization

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za vedení této práce, poskytnutí cenných rad, a v první řadě za pomoc a celkové vedení v průběhu mého studia na Technické Univerzitě v Liberci. Dále bych chtěla poděkovat mému konzultantovi Ing. Tomáši Dumkovi a všem kolegům ze společnosti Škoda Auto a.s. za ochotu, poskytnutí potřebných informací a nabídnutou pomoc při vypracovávání této diplomové práce.

Děkuji také všem svým blízkým za podporu a trpělivost v průběhu celého mého studia.

Obsah

Obsah.....	11
Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod.....	17
1. Internacionalizace a nadnárodní společnosti.....	19
1.1. Modely internacionalizace.....	20
1.1.1. Krokové přístupy.....	20
1.1.2. Globální přístup k internacionalizaci.....	26
1.2. Formy vstupu na zahraniční trh.....	27
1.2.1. Rizika vstupu na zahraniční trh.....	30
1.3. Nadnárodní společnosti.....	31
1.3.1. Proces vzniku nadnárodních společností.....	34
2. Tvorba dodavatelské sítě a její realizace.....	37
2.1. Hodnototvorný řetězec společnosti.....	37
2.2. Nákup jako součást řetězce.....	39
2.3. Dodavatelský management a jeho funkce.....	42
3. Představení společnosti Škoda Auto a.s.....	45
3.1. Historie společnosti.....	45
3.2. Výroba značky Škoda Auto.....	47
3.3. Dodávky vozů Škoda Auto.....	51
4. Analýza procesu tvorby dodavatelské sítě při investičním vstupu.....	55

4.1.	Investiční vstup společnosti – Projekt Indie 2.0.....	55
4.1.1.	Vývoj projektu.....	56
4.2.	Analýza trhu	59
4.2.1.	Politicko-legislativní vlivy (P)	60
4.2.2.	Ekonomické faktory (E)	62
4.2.3.	Sociálně-kulturní faktory.....	66
4.2.4.	Technologické vlivy	68
4.3.	Zhodnocení za pomoci SWOT analýzy	69
4.3.1.	Silné a slabé stránky	69
4.3.2.	Příležitosti a hrozby.....	70
5.	Kvalifikovaný rozhovor k tvorbě dodavatelské sítě a projektu.....	73
5.1.	Tvorba dodavatelské sítě.....	73
5.2.	Zhodnocení projektu a doporučení do budoucna	81
	Seznam citací.....	87
	Seznam příloh.....	91

Seznam obrázků

Obrázek 1 Stopfordův model.....	26
Obrázek 2 Zjednodušený model nákupního marketingu.....	40
Obrázek 3 Hlavní faktory úspěšného partnerství s dodavateli	43
Obrázek 4 Historie firemního loga	46
Obrázek 5 Dodávky vozů ŠKODA 2014-2019	51
Obrázek 6 Logo společnosti ŠKODA AUTO Volkswagen India Private limited	58
Obrázek 7 Modely značky pro projekt Indie 2.0	58
Obrázek 8 Vývoj devizového kurzu INR k CZK v letech 1997–2020.....	65
Obrázek 9 Průměrný měsíční příjem domácností v roce 2015.....	65
Obrázek 10 Rozložení společnosti dle věku.....	67
Obrázek 11 Proces výběru dodavatele.....	77
Obrázek 12 Contorlling v řízení dodavatelů.....	78
Obrázek 13 Cenové hranice pro Grémia výrobního nákupu	79

Seznam tabulek

Tabulka 1 Formy vstupu na zahraniční trhy.....	28
Tabulka 2 Typy nadnárodních společností.....	32
Tabulka 3 Management nákupu, výroby, odbytu ve vztahu k logistice.....	38
Tabulka 4 Výroba vozů značky Škoda Auto v ČR v letech 2017–2018.....	47
Tabulka 5 Výroba vozů Škoda v Indii v letech 2017–2018.....	48
Tabulka 6 Výroba vozů Škoda na Slovensku v letech 2017–2018.....	48
Tabulka 7 Výroba vozů Škoda v Německu v letech 2017–2018.....	49
Tabulka 8 Výroba vozů Škoda v Rusku v letech 2017–2018.....	49
Tabulka 9 Výroba vozů Škoda v Číně v letech 2017–2018.....	50
Tabulka 10 Celková výroba vozů Škoda 2017–2018.....	50
Tabulka 11 Dodávky vozů Škoda na největší trhy 2017–2019.....	51
Tabulka 12 Dodávky vozů dle modelů ŠKODA 2017–2018.....	52
Tabulka 13 Dodávky zákazníkům na indickém trhu v roce 2013–2018.....	54
Tabulka 14 Ekonomické faktory 1.....	62
Tabulka 15 Obchodní bilance 2014–2018.....	63
Tabulka 16 Ekonomické Faktory 2.....	64
Tabulka 17 SWOT Silné a slabé stránky.....	69
Tabulka 18 SWOT Příležitosti a hrozby.....	71
Tabulka 19 Globální dodavatelé s příchodem Škoda za rok 2018.....	75

Seznam zkratek

SAIPL	ŠKODA AUTO India Private Limited
VWIPL	Volkswagen India Private Limited
NSC	Volkswagen Group Sales India Private Limited
SAVWIPL	ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited
VW	Volkswagen Group
MB	Mladá Boleslav
SKD	Semi knocked down
CKD	Completely knocked down
SOP	Start of production
TCP	Technologické centrum Pune
HDP	Hrubý domácí produkt
PPP	Parita kupní síly
INR	Indická rupie
USD	Americký dolar
CZK	Koruna česká
ŠSC	Škoda Sourcing Committee
CSC	Corporate Sourcing Committee
FS	Forward Sourcing
GS	Global Sourcing

Úvod

V globálním světě, jak ho známe dnes, je naprosto běžné, že se společnost rozhodne rozšířit svou působnost i na zahraniční trh. Internacionalizace podnikových aktivit pro firmu často znamená dosažení vyššího zisku, rozšíření prodejní, nebo také výrobní sítě. Znamená to tedy zejména růst společnosti.

Tématem této diplomové práce je tvorba dodavatelské sítě při investičním vstupu vybrané společnosti na indický trh. Vybranou společností je Škoda Auto a.s., která je největším výrobcem automobilů v České republice.

Cílem práce je za pomoci teoretické rešerše a analýzy ze získaných informací zjistit, jak se investiční projekt společnosti promítl do potřeby vytvořit lokální dodavatelskou síť a rozšířit dodavatelské portfolio proto, aby byl celý projekt maximálně úspěšný. Cílem je tedy zjistit v jaké míře se společnosti podařilo lokalizovat dodavatelskou síť.

Z tohoto cíle vyplývají dále dílčí cíle, na které je potřeba v rámci práce odpovědět:

- Jedná se v rámci projektu společnosti skutečně o investiční vstup? Pokud ano, o který typ konkrétně jde?
- Jak se tento investiční vstup promítá do potřeby tvorby lokální dodavatelské sítě, dodavatelského portfolio?
- Co společnost vede k tomu, aby zahájila tvorbu lokální dodavatelské sítě a navázala spolupráci s místními lokálními dodavateli?

Další podpůrnou součástí práce je celkové vyhodnocení projektu Indie 2.0 společnosti. A v závěru jsou navržena doporučení a řešení pro budoucí vývoj.

Celý proces je sledován z pohledu internacionalizace, společnost Škoda Auto představuje nadnárodní společnost, které postupuje v rámci rozšíření své působnosti dle internacionalizačních teorií.

V první části práce je provedena teoretická rešerše oblastí a pojmů, která jsou stěžejní pro danou tematiku. Kapitola jedna popisuje pojem internacionalizace. Jsou zde uvedeny v současnosti nejvíce citované modely internacionalizace, formy vstupu na zahraniční trhy,

s nimi související rizika a v neposlední řadě je provedena charakteristika nadnárodních společností.

Druhá kapitola se zabývá literární rešerší na téma dodavatelské sítě. V kapitole je vysvětleno, jakým způsobem se oddělení nákupu podílí ve společnosti na dodavatelsko – odběratelských vztazích. Dále je rozebráno, jakým způsobem by měl probíhat proces výběru dodavatele společnosti a jak by měla společnost realizovat a řídit své vztahy s dodavateli.

Druhá část diplomové práce začíná představením vybrané společnosti Škoda Auto. Je zde nastíněna historie a její dosavadní působení. Další část se již zabývá stěžejní analýzou ze získaných informací, která má za cíl nalézt odpovědi na hlavní cíl této práce a dále s ním souvisejících dílčích cílů. V rámci této části je popsán investiční vstup společnost, tedy projekt Indie 2.0, jeho historie a vývoj. V práci je provedena PEST analýza trhu, která prověřuje důvody vstupu na tento společností vybraný trh. Na tuto analýzu navazuje SWOT analýza, která má za cíl zhodnotit dosavadní úspěšnost projektu. Kapitola 5 vychází z poskytnutých kvalifikovaných rozhovorů k tvorbě dodavatelské sítě a celému projektu. Kapitola je zaměřena na celkové zhodnocení a doporučení pro společnost v rámci projektu Indie 2.0. Tyto doporučení plynou z hodnocení současného vývoje projektu a jsou stěžejní pro budoucí vývoj tvorby lokální dodavatelské sítě.

1. Internacionalizace a nadnárodní společnosti

Následující kapitola se zabývá vysvětlením pojmu internacionalizace. Dále vysvětluje hlavní směry v internacionalizaci podnikatelských aktivit. Detailně jsou popsány krokové přístupy, které se výhradně týkají této práce, a globální přístupy. Jako další se tato kapitola zabývá formami vstupu na zahraniční trh a s nimi souvisejícími riziky. V poslední části kapitoly jsou definovány nadnárodní společnosti a proces jejich vzniku.

V globálním světě, jaký dnes známe, je pojem internacionalizace fenoménem posledních dekád. Tento proces je zkoumán ze všech možných úhlů pohledu, ať už z pohledu mezinárodního obchodu, strategického managementu, marketingu a mnoha dalších oborů. Podnik, který chce dosahovat růstu, si dříve či později uvědomí fakt, že musí své podnikatelské aktivity rozvíjet do zahraničí, jak uvádí Zapletalová (2012). Například v malé ekonomice jako je Česká republika, představuje rozvoj podnikatelských aktivit za hranice země zásadní krok. Jak uvádí Jurek (2012), z hlediska růstu společnosti, nebo například zvýšení její produkce je tento krok podstatný.

Ve světě existuje mnoho definic, které určují, co pojem internacionalizace znamená. Nejsou však jednotné. Mnohdy, jak uvádí Kubíčková (2013), je internacionalizace chybně zaměňována s pojmem globalizace. Najít jednotné definice, jednak pro pojem globalizace, tak pro tuto práci důležitý pojem internacionalizace, je velmi složité. Jako jedna možná definice pojmu internacionalizace je dle Ruzziera (2006) synonymum ke geografické expanzi ekonomických aktivit přes hranice dané země. Pojem jako takový pochází z 20. let 20. století. Znamenal dominantní organizační princip, neboť utvářel přeshraniční vztahy mezi jednotlivými ekonomikami (Zapletalová, 2011), a nahradil tehdy hojně používaný pojem imperialismus.

Dle Calofa a Beamisahe (1995), představuje internacionalizace proces, kdy se firemní operace, a to zejména v oblasti strategie, struktury, zdrojů přizpůsobují mezinárodnímu prostředí. Dle jejich teorie firmy přizpůsobují mezinárodnímu prostředí operacemi, například zanecháním výroby nebo jejím přesunutím vzhledem k daným mezinárodním faktorům. Obecně lze internacionalizaci brát jako postupný vývoj, kdy společnost zvyšuje zapojení procesů v mezinárodních strukturách. Jedná se o souhrn všech aktivit podniku, které překračují hranice domácí země (Kubíčková, 2011).

Internacionalizační teorie dle Starzyczné (2010) vysvětlují také důvody expanze podnikatelských aktivit z mateřského trhu na trh zahraniční. Důvodů k internacionalizaci je mnoho. Mezi ty hlavní patří vidina zvýšení zisku při aktivitách na zahraničním trhu. Dále Kubíčková (2013) uvádí několik faktorů, proč jsou podniky ochotny se zapojit do internacionalizačního procesu, konkrétně:

- hledání nových zákazníků, kompenzace krize na domácím trhu;
- redukce rizika při působnosti na různých trzích;
- možnost vyrovnat ztrátu na jednom trhu přebytkem z jiného;
- snížení nákladů ve výrobě, výzkumu a vývoji, logistice, nebo nákupu;
- větší ziskovost investice;
- výrobky s kratším životním cyklem na vyšší úrovni lze kompenzovat tím, že se využije výhoda relativně homogenních trhů;
- možnost zisku prestiže a konkurenční výhody díky celosvětové působnosti;
- zvýšení tržeb;
- možnost redukce nákladů na výrobu při přesunu vybraných operací do země s levnější pracovní silou.

1.1. Modely internacionalizace

V souvislosti s internacionalizační teorií lze určit dva hlavní pohledy na internacionalizaci podnikatelských aktivit. Prvním z pohledů jsou krokové přístupy, také nazývané „tradiční“ krokové přístupy.

1.1.1. Krokové přístupy

Krokové přístupy, nebo také tradiční krokové přístupy, jak už název napovídá, vychází z procesu několika po sobě jdoucích kroků, které mezi sebou souvisejí a jsou odděleny jistou periodou, ve které podnik z pravidla hledá zdroje na realizaci dalšího kroku. Podnik začíná se svými aktivitami na domácím trhu a až v momentě, kdy získá pevné postavení na něm, tak se rozhoduje pro zahraniční aktivity (Zapletalová, 2012).

Mezi krokové přístupy dle Jurka (2012) patří především Vernonův „Mezinárodní životní cyklus produktu“, model Uppsalské školy „U-Model“, modely internacionalizace spojené s inovacemi „I-Modely“ a Stopfordův model. Tyto modely vycházejí dle Zapletalové (2012) především z behaviorálních teorií.

Americký ekonom Raymond Vernon jako první uvedl teorii mezinárodního životního cyklu produktu. Tato teorie vychází z teorie životního cyklu produktu, která popisuje jednotlivé fáze produktu, který vstoupil na trh. Vernon tak navázal na známou teorii komparativních výhod od Davida Ricarda. Hlavní důraz byl kladen na dynamiku komparativních výhod. Jak Jurek (2012) uvádí, tato teorie kombinuje vliv nových technologií, rozkládá technologické mezery, podnikatelské síly, ekonomické odlišnosti a sjednocuje úspory.

Dle Zapletalové (2012) dochází v této teorii k identifikaci tří fází procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. První fáze se nazývá nový produkt. Jedná se o okamžik, kdy firma z vyspělé země přichází s novým, inovativním výrobkem na domácí trh. K jeho výrobě používá nějaký nový technologický pokrok. Tento inovativní výrobek je nabízen pouze domácím zákazníkům, kteří spadají do kategorie s vyššími příjmy. Druhá fáze se nazývá „zrající produkt“, kdy export do vyspělých zemí je na takové úrovni, že z ekonomického, ale i politického hlediska je možné v daných zemích začít výrobu. Tato výroba nahrazuje export z domácí země a je určena pouze pro lokální trh dané země. Jak Jurek (2012) uvádí, konkurence je čím dál tím větší a výrobek se dostává do stádia dospělosti. Poslední, tedy třetí fázi, představuje „standardizovaný produkt“. Postavení společnosti na trhu díky inovacím je postupně více a více narušováno. Firmy se začínají zaměřovat na redukci nákladů, což vyúsťuje ve stále větší standardizaci produktu dle Zapletalové (2012). Výroba se začíná přemísťovat do zemí s nižšími příjmy z hlediska ceny konkurence, velikosti lokální poptávky či z hlediska tržní bariéry. Jak Jurek (2012) uvádí, výrobek se zpět do původní země dováží.

Ekonomové z Uppsala Univerzity ve Švédsku navázali na Vernovu teorii mezinárodního životního cyklu produktu, a to za pomoci modelu Uppsalské školy, označovaný také jako U – model. Tento model je nejznámějším a nejvíce citovaným v ekonomii. Jak Zapletalová (2012) uvádí, model předpokládá, že podniky k internacionalizaci postupují v určitých etapách. Model vznikl v 70. letech 20. století, kdy ekonomové švédské univerzity v Uppsale pozorovali rozhodování vybraných švédských společností (Zapletalová, 2011). Model vychází z behavioristických teorií, kdy základním předpokladem pro firmy bylo, že

nejprve rozvíjejí své aktivity doma na domácím trhu. Z U-modelu vychází, že internacionalizace podnikatelských aktivit je důsledek série kroků, které učinilo vedení společnosti (Ruzzier, 2006).

Hlavními překážkami k rozvoji aktivit na zahraniční trh je nedostatek znalostí o zahraničních trzích a také nedostatek zdrojů. Ovšem tyto překážky lze dle Zapletalové (2012) odstranit skrze krokové rozhodování a učení o daném zahraničním trhu. Jak Jurek (2012) uvádí, U – model zohledňuje dva základní koncepty. Prvním konceptem je stupeň zapojení a druhým konceptem je koncept psychické vzdálenosti. Dle stupně zapojení lze rozlišit čtyři základní fáze:

- 1. nepravidelné exportní aktivity,
- 2. export přes nezávislé reprezentanty (agenty),
- 3. založení prodejní dceřiné společnosti,
- 4. realizace výrobních aktivit v zahraničí.

Johanson (1975) vysvětluje tyto čtyři základní fáze podrobněji. První fáze je typická pro firmy, které nemají příliš mnoho informací a zdrojových vazeb k danému zahraničnímu trhu nebo se snaží vyhýbat nejistotě. V převážné většině případů začínají firmy vyvážet do okolních států, které jsou jim známé a orientují se v jejich obchodních praktikách.

Druhá fáze neboli export přes nezávislé reprezentanty (agenty) se vysvětluje tak, že si firmy tvoří informační a distribuční vazby na daný zahraniční trh skrze nezávislé reprezentanty. Tito reprezentanti představují pro společnost zaručený zdroj pravdivých informací o daném trhu a zároveň představují pro společnost méně náročný vstup na zahraniční trh než skrze zajištění vlastního prodeje.

Třetí fáze, založení prodejní dceřiné společnosti, je způsobena růstem poptávky na daném trhu a růstem potřeby kontroly prodeje daného trhu. Firma si v této fázi vytváří kontrolovatelné informační kanály, které využívá ke komunikaci z firmy směrem k trhu a naopak. Díky těmto tokům je firma schopna přímo ovlivňovat prodej na trhu.

Poslední, čtvrtou, fází je realizace výrobních aktivit v zahraničí. To znamená, že firma přímo založí svoji výrobu na daném zahraničním trhu. Tato realizace je závislá na mnoha faktorech, zejména pak na psychické vzdálenosti, na bariérách celních či necelních, nebo například na transportních nákladech. Počet fází a typů se může lišit dle vybraného trhu.

Firmy nemusí vždy projít zcela všemi po sobě jdoucími fázemi. Některé fáze mohou přeskóčit.

Hlavní problém modelu představoval dle Figueira – de – Lemos (2011), nedostatek informací o zahraničním trhu. Tento nedostatek pramenil z již zmiňované psychické vzdálenosti dle Jurka (2012). Dle Zapletalové (2011) koncepce psychické vzdálenosti lze definovat jako soubor faktorů, které chrání nebo brání toku informací mezi společnostmi a zahraničním trhem. Může to být způsobeno odlišným jazykem na daném trhu, kulturními rozdíly, odlišnými politickými systémy, nebo také v rozdílné úrovni vzdělání, či rozdílné úrovni průmyslového rozvoje, jak vysvětluje Ruzzier (2006). Dále autor uvádí, že vzhledem ke koncepci psychické vzdálenosti si společnosti v procesu internacionalizace volí ze začátku země, které jsou jim geograficky blízké, tedy které mají stejné podnikatelské prostředí.

Další model, který patří mezi krokové modely, představuje I – model, nebo také inovační model. Jedná se o model, který souvisí s inovacemi, jak uvádí Welch (2014). Stejně jako U – model vychází z behavioristických teorií. Zaměřuje se ve většině případů na vývoj exportních aktivit malých a středních podniků, jak uvádí Zapletalová (2012). Jak Ruzzier (2006) vysvětluje, v případě I – modelu každé stádium procesu internacionalizace je chápáno jako inovace firmy. Jejich hlavní zaměření je na export. Jedná se o sekvenční proces s několika identifikovatelnými fázemi, jak vysvětluje Welch (2014) a dále uvádí, že existují různé verze tohoto modelu. Liší se pouze počtem a charakterem jednotlivých fází. Ale všechny druhy vycházejí z lineárního postupu, kdy se podnik neúčastní žádné mezinárodní aktivity až do situace, kdy je zapojen do zahraničních operací. Jednotlivé stupně vyjadřují zapojení podniku a jeho zkušenosti.

Mezi inovační se řadí mnoho modelů, jako příklad lze uvést dle Zapletalové (2011) model od W. J. Bilkey a G. Tesara. Tento model je brán jako proces vývoje exportu podniku, který směřuje své aktivity k psychologicky vzdálenějším trhům. Dle této teorie je proces rozdělen do šesti fází:

- v první fázi se management nezajímá zcela vůbec o export;
- v druhé fázi je ochoten exportovat objednávky, ale bez žádného úsilí s vyhledáváním;
- ve třetí fázi management začíná aktivně vyhledávat možnosti exportu;

- ve čtvrté fázi firma exportuje, řekněme náhodně, do jí psychologicky blízkých zemí;
- v páté fázi se z firmy stává zkušený exportér;
- v šesté fázi management vyhledává již psychologicky vzdálenější země pro export.

Dalším I-modelem je model od S. T. Cavusgila (2009). Tento model předpokládá, že podnik se rozhoduje ohledně svých exportních aktivit vzhledem k časovému intervalu. Celý proces tvoří pět fází:

- v první fázi podnik prodává pouze na pro něj domácím trhu;
- ve druhé fázi podnik hledá aktivně informace a vyhodnocuje možnosti exportu;
- ve třetí fázi začíná podnik experimentovat a začne exportovat do zemí, které jsou mu psychologicky blízké;
- ve čtvrté fázi dochází k aktivnímu zapojení. Podnik exportuje do více zemí formou přímého exportu;
- v páté, poslední fázi, management podniku rozděluje pravidelně omezené zdroje mezi domácí trh a ten zahraniční.

Reid v roce 1981 naopak předpokládal, že management podniku musí zastávat příznivý postoj vůči rozhodování o realizaci exportních aktivit, dále zde musí být dosažitelné příležitosti na zahraničních trzích a jako poslední, podnik musí mít potřebné rezervní zdrojové kapacity. Zapletalová (2011) uvádí, tento model je rozdělen do pěti po sobě jdoucích fází:

- první fáze zahrnuje povědomí o exportu, uvědomění si exportu;
- druhá fáze zahrnuje exportní plán, součástí je motivace, postoje, názory a očekávání;
- třetí fáze zahrnuje vyzkoušení exportu, vlastní zkušenosti podniku z omezeného exportu;
- čtvrtou fází je zhodnocení exportu, výsledky z dosavadního zapojení podniku;
- pátou fází je přijetí, nebo odmítnutí exportu.

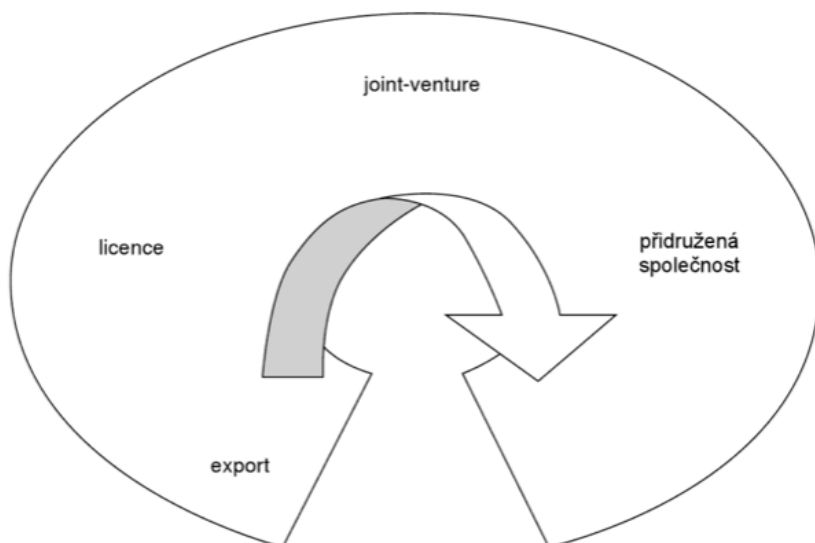
Posledním vybraným modelem dle Zapletalové (2011) je model M. R. Czinkoty původně z roku 1982, který odhalil, že podniky v různých fázích internacionalizace se liší v jejich organizačních a manažerských charakteristikách. Podniky jsou dle Czinkoty rozděleny do šesti skupin:

- první skupina: podnik kompletně bez zájmu,
- druhá skupina: částečně se zajímající,
- třetí skupina: zkoumající podnik,
- čtvrtá skupina: experimentující podnik,
- pátá skupina: zkušený malý exportér,
- šestá skupina: zkušený velký exportér.

Modely autorů si jsou podobné. Všechny pojednávají o inovacích a vycházejí z určitého stupně zapojení podniku do mezinárodního obchodu. Avšak každý autor vysvětluje a chápe proces jiným způsobem.

Dalším krokovým modelem je Stopfordův model. John M. Stopford v sedmdesátých letech provedl výzkum, kde zkoumal celkem 187 amerických společností a pozoroval jejich zahraniční aktivity. Z výzkumu vyplynulo, že společnosti na zahraniční trh vstupují stejně jako u ostatních modelů postupně. Rozdíl je v tom, že zde dochází ke spolupráci dvou společností ze dvou zemí. Štrach (2009) tento model popisuje ve své práci jako proces, který je rozdělen na čtyři fáze.

Společnost v první fázi zkoumá výhodnost a zájem potenciálního zahraničního trhu skrze externě řízené exportní aktivity. Například může provést to, že část produkce odprodá zahraničnímu partnerovi v pro ně zaměřené zemi. V další fázi na základě zkušeností s vybraným produktem na zahraničním trhu může partnerská společnost zvažovat další kroky. A to například možnost lokální produkce, tedy žádost o odkoupení licence od původní společnosti. Původní společnost po prodeji licence ztrácí kontrolu nad zahraničním trhem, a tak v dalším kroku dochází z její strany k tlaku na vznik společného podniku. Dochází k realizaci joint-venture. Toto spojení by společnosti navrátilo určitou kontrolu nad zahraničním trhem. Poslední fáze představuje dle Stopforda situace zřízení plně vlastněných dceřiných společností v zahraničí. Štrach (2009) uvádí, že tento model spočívá v tom, že společnosti jsou nejdříve nakloněny k exportu, až po nějaké době mají tendenci zřizovat pobočky. Obrázek 1 znázorňuje Stopfordův model.



Obrázek 1 Stopfordův model

Zdroj: Štrach, Pavel. 2009, s. 39.

Obrázek vyobrazuje jednotlivé fáze tak, jak na sebe navazují. Společnost od exportu přechází postupně k přidruženým, dceřiným společnostem.

1.1.2. Globální přístup k internacionalizaci

Globální přístup k internacionalizaci se za posledních 15 let začal vyskytovat stále častěji. Firmy, které se řadí do této kategorie, se nazývají Born Globals. Braunerhjelm (2019) ve své práci zaměřené na Born Globals společnosti uvádí jako společný znak, že vstup na zahraniční trh provádějí přímo při samotném založení. V kontrastu s klasickými společnostmi, které nejdříve začínají na domácím trhu a až poté, kdy získají silné postavení na domácím trhu, se zaměřují na trh zahraniční a ve většině případů si vyberou sobě psychicky blízkou zemi, směřují Born Globals společnosti od samého počátku globálně, mezinárodně. Jak Cavusgil (2009) uvádí, Born Globals společnosti začínají s neomezenou vizí. Svět berou bez hranic. Podle této vize také formují svou strategii, a to takovým způsobem, že svůj případný produkt mají již přizpůsobený globálnímu trhu. Dalo by se říci, že společnost se přímo pro globální trh zrodí.

1.2. Formy vstupu na zahraniční trh

V následující kapitole jsou popsány vstupy na zahraniční trh. Kapitola je zaměřena zejména na kapitálově náročné investice, které jsou tématem této diplomové práce.

Pro vstup na zahraniční trh se společnost může rozhodnout z mnoha důvodů. Může se jednat o nasycení stávajících trhů. Podnik již nemůže zvyšovat svůj podíl na trhu. Nemá prostor k růstu. Dále může docházet k nepříznivému vývoji nákladů, uvolnění celních bariér, mohou se objevit regiony s nižšími mzdovými náklady (Synek, 2009).

Pokud se podnik rozhodne, že chce rozšířit svou působnost z domácího trhu na zahraniční, tak musí zvážit, jakým způsobem tento krok provede a jakou mezinárodní strategii si zvolí. Při rozhodování o možné strategii je potřeba zvážit mnoho faktorů. Hlavními faktory jsou zejména obchodněpolitické podmínky, ekonomické prostředí, politické prostředí, právní prostředí, charakteristika výrobků, charakteristika obchodního partnera, či efektivnost vybrané formy podnikání.

Obchodně politickými podmínkami se konkrétně rozumí celní a devizové režimy, kurzová politika, netarifní nástroje obchodní politiky. Konkrétně, zdali zvolený trh nemá nějaké celní bariéra, množstevní omezení, minimální ceny, dovozní přírážky, technické překážky, nebo nějaké další možné překážky. Z ekonomického prostředí je nutno zohlednit hospodářský růst, míru inflace, míru nezaměstnanosti, růst průmyslové výroby, životní úroveň a další. Další faktor, který je potřeba zohlednit, je celkové politické prostředí. Tedy systém politického uspořádání země, její stabilitu, členství země v různých integracích, politické vazby, nebo také míru korupce.

Další faktor je spojen s právním prostředím. Důležité je pro expanzi zvažující firmu zjistit legislativní systém a jeho důvěryhodnost v dané zemi, podmínky pro zahraniční subjekty, možnosti nákupu nebo vlastnictví nemovitostí a pozemků, možnost repatriace zisku do zahraničí, řešení sporů vyplývajících z podnikání, či podmínky podnikání. Dále je potřeba zvážit charakter výrobků, které chce podnik, zdali jde o průmyslové, zemědělské výrobky, spotřební, a další. Pro strategii vstupu je nutné zjistit právní formy, vlastnické struktury, podmínky ručení, které osoby jsou oprávněny jednat a další. Potřebné je zhodnocení efektivnosti vybrané formy, tedy zhodnocení poměru vynaložených nákladů a rizik, návratnost investice, či předpokládaný zisk (Machková, 2007).

Při vstupu na zahraniční trh se firmy musí rozhodnout, jakým směrem se vydají. Lze hovořit o kapitálové náročnosti investice. Tabulka 1 zobrazuje možnosti podniku v rozhodování o vstupu na zahraniční trh. Formy vstupu se prvotně dělí dle kapitálové náročnosti (Štrach, 2009).

Tabulka 1 Formy vstupu na zahraniční trhy

Bezkapitálové formy vstupu		Kapitálové formy vstupu	
Export	Smlouvy	Joint ventures (JV)	Plně vlastněné podniky
Přímý export	Licence	Minoritní JV	Greenfield
Nepřímý export	R&D smlouvy	50% podíl	Brownfield
Ostatní	Aliance	Majoritní JV	Akvizice
	Franchising		Fúze
	Ostatní		Ostatní

Zdroj: vlastní zpracování dle Štrach, 2009

Za nenáročné, bezkapitálové vstupy lze považovat přímý a nepřímý export a import, dále i mezinárodní pohyb know-how. Naopak kapitálové vstupy formou přímých zahraničních investic se řadí mezi nejvíce náročné vstupy. V tomto případě se jedná o nejvyšší stupeň internacionalizace aktivit podniku. Tyto investice jsou typické pro velké společnosti, které jsou finančně silné. Tyto společnosti investují v zemích, které nabízejí výhodné podmínky pro podnikání.

Investice mohou mít dvojitou podobu. Buďto se realizují jako portfoliové investice, nebo mají podobu přímých zahraničních investic. Portfoliovými investicemi se rozumí například nákup akcií nebo cenných papírů. Přímé zahraniční investice jsou nejčastěji investice na zelené louce neboli greenfield investment, dále fúze a akvizice, dohod o společném podnikání ve formě joint-venture, nebo získáním majetkového podílu.

Výhodu těchto investic představuje fakt, že společnost se nachází v bezprostřední přítomnosti na trhu a tím může zvýšit svou prodejní možnost na daném trhu. Společnosti se nabízí lepší přístup k informacím, má možnost přímo sledovat tendence trhu, je v bezprostředním kontaktu se zákazníkem, a tak může jak produkty, tak ostatní související úkony adaptovat přímo k vzniklé situaci a zákazníkovi, jak uvádí Machková (2007).

Společnost dále může využít domácích zdrojů, kvalifikované pracovní síly nebo nezaměstnané. Oproti tomu představují největší nevýhodou velké počáteční investice (Meixnerová, 2017).

Investice na zelené louce, nebo také greenfield, představuje kapitálově náročný vstup podniku. Zahraniční investor, společnost, buduje zcela nové podniky, závody, zařízení na zelené louce. Společnost odkupuje, nebo si pronajímá pozemky, kde vybuduje zcela nový podnik, závod. Zahraniční společnost je v tomto případě jediným společníkem, má tedy veškeré pravomoci. Provoz je zabezpečen buďto transferem pracovníků, nebo najmutím místních pracovních sil. Tento krok ve většině případů přináší do dané země více kapitálu, moderní technologie, zvýší se konkurenceschopnost a dojde k navýšení pracovních míst. Značná nevýhoda je časová náročnost této investice, zpravidla vybudování nového podniku, závodu zabere hodně času, řádově roky. Společnost musí čelit všem nařízením a předpisům v dané zemi a také musí sehnat dostatek nové pracovní síly pro jejich podnik (Meixnerová, 2017).

Další formou zahraničních investic může být akvizice nebo fúze. Tuto formu investice lze chápat jako nástroj organizační koncentrace, což představuje soustředování podniků do stále větších celků. Hlavním důvodem akvizic a fúzí je propojení stávajících podniků, snadnější financování, vyhnutí se problémům spojených se začátkem podnikání na daném území. Při fúzi dochází k dohodě podniků o sloučení v jeden jediný. Fúze může mít dvě podoby. Buď všechny podniky zaniknou a vznikne jeden nový podnik, nebo jeden podnik zůstává a ostatní se k němu přidávají, jak uvádí Synek (2007). Akvizicí se rozumí převzetí jednoho podniku druhým. Většinou větší podnik pohltí menší a ten postupně zaniká. Akvizice může být přátelská i nepřátelská. Podmínkou pro obě možnosti je existence samostatných podniků před sloučením. Splynutí může mít několik podob. Může se jednat o horizontální, vertikální nebo konglomerátní (Meixnerová, 2017).

Joint ventures, nebo také dohoda o společném podnikání, představuje jakousi dohodu dvou nebo více stran, jejímž cílem je realizovat společný podnikatelský záměr dle Machkové (2006). Jak Meixnerová (2017) uvádí, joint ventures bývá označován jako rozšířené pojetí strategického partnerství. Oproti sloučení se jedná o nižší stupeň integrace. Obvykle se jedná o dohodu dvou a více subjektů ohledně společné výroby produktů nebo poskytování služeb na základě společného řízení a vlastnictví (Štrach, 2009). Cílem této spolupráce je společné podílení se na řízení, zisku i vlastnictví (Meixnerová, 2017). Velice

běžné je spojení velké nadnárodní společnosti s lokálním podnikem na zahraničním trhu a následné vytvoření dceřiné společnosti. Pro nadnárodní společnosti je to výhodné z hlediska rychlé expanze na daný trh skrze místní lokální podnik. Společnost může využít prostředky dané firmy, jako například distribuce, dodavatelské a odběratelské sítě a další. Nejdůležitější je, že lokální podnik zná prostředí, ve kterém se pohybuje, což šetří nadnárodní společnosti čas a náklady. Tímto krokem může dojít k vytvoření silné a konkurenceschopné společnosti. Důležité je, aby se všichni zainteresované subjekty shodly na společných cílech a na strategiích. V neposlední řadě je dle Štracha (2009) potřeba zvážit výběr vhodného obchodního partnera.

1.2.1. Rizika vstupu na zahraniční trh

Stejně jako vstup na zahraniční trh přináší společnostem další příležitosti, tak se ale také objevují rizika, která jsou neodmyslitelně spojena s mezinárodním obchodem. Rizika mohou podnikání ovlivnit negativně, ale stejně tak i pozitivně. Záleží, jak se společnost k těmto hrozbám staví a co vše pro to dělá. Kdyby společnosti nepodstupovaly možná rizika, tak by se musely dopředu vzdát nových příležitostí, které jsou spojeny se vstupem na zahraniční trh. Rizika v podnikání nelze stoprocentně vyloučit. Je však možné se na ně připravit, snažit se je omezit, nebo je dokonce přenést na jiný subjekt.

Rizika lze rozdělit dle Machkové (2006) do čtyř hlavních oblastí. První skupinou jsou teritoriální rizika, dalšími pak kurzová, tržní a rizika zahraniční partnerů. Teritoriální rizika jsou ve spojitosti s politickou a hospodářskou stabilitou dané země, ale také s embargy, bojkoty, nebo přírodními katastrofami, či neschopností platit. Dále zde může docházet k zásahům ze strany státu, jako odevzdání dovozní licence, antidumpingových cel, nebo předpisů omezujících možnost podnikat. Teritoriální rizika lze velmi těžko předpovídat. Společnosti si mohou preventivně shánět informace o dané zemi a podle toho se rozhodovat o volbě cílového trhu a konkrétní zvolení strategie podnikání. Podniky se snaží rizika rozprostřít, a tak mnohdy vytvářejí strategické aliance, společné podniky a další. Důsledkem teritoriálních rizik může být ztráta majetku a nemožnost s ním nakládat, anulování uzavřených smluv, nebo získání nedobytných pohledávek (Svatoš, 2009).

Předpovídat vývoj kurzu měny je velice obtížné dle Machkové (2006), a tak kurzové riziko je jedním z největších a nejčastěji se naplňujících rizik mezinárodního obchodu. Firmy se

mohou chránit před tímto rizikem pomocí zajišťovacích nástrojů, které určují, že danou zahraniční měnu mohou v budoucnu nakoupit či prodat za předem stanovenou cenu.

Dalším rizikem je tržní riziko, např. nastalá změna tržní situace, a to z různých příčin, jak uvádí Machková (2007). Mezi ty nejčastější patří hospodářský pokles v dané zemi či dokonce v celé oblasti, pokles poptávky po zboží, změna spotřebitelských preferencí, na trh může vstoupit silná konkurence, a mnoho dalších rizik může nastat. Důsledkem může být ztráta tržního podílu, navýšení nákladů, změna ceny, plné sklady neprodejných výrobků, a další. Ochrana před tímto rizikem spočívá ve strategickém marketingovém řízení. Společnosti by měly provádět průběžné výzkumy trhů, zavčas přicházet s novými inovacemi, optimalizovat zásoby a reagovat na měnící se potřeby trhu.

Může však také dojít k nesplnění závazku společníka v případě společného podnikání. Riziko zahraničních partnerů, resp. jeho naplnění, má nejčastěji formu neodůvodněného odstoupení partnera od smlouvy, nesplnění kontraktu dodavatelem, platební problémy, či neschopnost dlužníka. Doporučovaným zajištěním proti těmto rizikům je výběr seriózního, prověřeného obchodního partnera, řádná smlouva, volba vhodných platebních podmínek, zajišťovacích nástrojů a jako poslední zvážení dostupných pojištění (Machková, 2006).

1.3. Nadnárodní společnosti

Následující kapitola je zaměřena na nadnárodní společnosti. Nejdříve je charakterizován pojem nadnárodní společnosti. Dále jsou uvedené literaturou definované typy. Detailněji je vysvětlen proces vzniku společností tohoto typu.

Nadnárodní společnost, nebo také Multinational Corporations (MNC), Transnational Corporations (TNC), či Multinational Enterprises (MNE) jsou pojmy, které dle literatury označují společnosti, které se staly globálními (Pichanič, 2004). Růst nadnárodních společností představuje nepochybně jeden z hnacích sil procesu internacionalizace. Jejich vznik je připisován důsledku procesu internacionalizace. Jedná se o velké podniky, které působí napříč několika státy. V globální ekonomice jsou dnes nadnárodní společnosti brány jako ty, co udávají směr a celkově jí hýbou. Vlastnictví může být soukromé, státní nebo také

smíšené. Jedná se o jednotky, které jsou založeny v různých zemích a jsou vzájemně propojeny tak, že na sebe mohou vyvíjet významný vliv (Štrach, 2009).

Společnost nadnárodního charakteru kontroluje a řídí zahraniční pobočky, skrze které zabezpečuje a poskytuje své produkty. Díky své kapitálové síle a objemu vytvářených hodnot mají nadnárodní společnosti zásadní vliv na utváření mezinárodního hospodářského klimatu. Pichanič (2004) definuje nadnárodní společnosti jako firmu, která má své aktivity v různých zemích po celém světě, nikoli jen v zemi, kde má svou centrálu. Aktivitami se rozumí výzkum, výroba, prodej a další. Společnosti se snaží udržovat své centrály v zemích původu. Lze uvést, že většina center se nachází ve vyspělých zemích světa, konkrétně v oblasti Severní Ameriky a západní Evropy.

Charakteristika nadnárodních společností není jednoznačná. Většinou se literatura mírně v definicích rozchází. Existují čtyři typy nadnárodních společností, které lze charakterizovat. Tabulka 2 dle Pichaniče (2002) vysvětluje jednotlivé typy společností.

Tabulka 2 Typy nadnárodních společností

	Strategické zaměření	Organizační struktura	Využití lidských zdrojů
International	Transfer technologií z domovské země, export zboží, marketingu, know-how	Flexibilně decentralizovaná	Potřeba porozumět požadavkům zákazníků z jiných zemí, využití specifických dovedností
Multinational	Podstatná část prodeje v zahraničí, respekt k národním zvyklostem	Decentralizovaná v jednotlivých zemích	Častý franchising, hostitelský management
Global	Celosvětové přizpůsobení produktů dle potřeb zákazníků, pobočky na místech efektivních zdrojů	Řízení z domovské země	Centrálně sdílený R&D, logistika, marketing, světové standardy, top management v multinárodním zastoupení
Transnational	Lokálně responsivní	Koordinace nezávislých jednotek národně i celosvětově	Vývoj a transfer know-how z jakékoliv země do země s nejpravděpodobnější úspěšností

Zdroj: vlastní zpracování dle Pichanič, 2004

Zde jsou tedy rozlišeny čtyři typy nadnárodních společností. Jednotlivé typy jsou porovnávány z hlediska strategického zaměření, organizační struktury a využití lidských zdrojů. Prvním typem je dle Pichaniče (2004) International společnost. U tohoto typu dochází k transferu technologií z domovské země, dále exportu zboží, marketingu a know – how. Z hlediska organizační struktury se jedná o flexibilně decentralizované společnosti. Je zapotřebí porozumět požadavkům, chování, zvyklostem zákazníků z hostitelských zemí.

Dalším typem je Multinational. V tomto případě probíhá podstatná část prodeje v zahraničí, společnost respektuje národní zvyklosti. Z hlediska organizační struktury dochází k decentralizaci v jednotlivých zemích.

Třetím typem je Global. Společnost se v tomto případě celosvětově přizpůsobuje potřebám zákazníků. Pobočky má všude, kde jsou efektivní zdroje. Tento typ je řízen domovské země centrálou. Je zde centrálně sdílený R&D, logistika a marketing. Užívají se světové standardy. V TOP managementu je multinárodní zastoupení.

Posledním typem je transnational společnost. Jedná se o společnost lokálně responsivní. Jednotky jsou koordinovány nezávisle národně i světově. Dochází k vývoji a transferu know-how z jakékoliv lokality do oblastí s nejvyšší pravděpodobností úspěchu (Pichanič, 2004).

Dle dat z OECD (2018) mají nadnárodní společnosti ve světě více jak 230 000 zahraničních poboček. Nadnárodní společnosti lákají zahraniční země z mnoha důvodů. Například se může jednat o přístup k novému a velkému trhu zákazníků, přístup k přírodním zdrojům, přístup k novým technologiím, nebo také zvýhodněný daňový systém a mnoho dalšího. Stejně jako se nadnárodní společnosti snaží prosadit v nějaké zahraniční zemi, tak také země se snaží nalákat nadnárodní společnosti, neboť se s nimi pojí značné výhody. Společnosti přináší do země nemalé kapitálové investice, nové technologie, možnost nových pracovních míst, peníze státu a mnoho dalšího. Země soupeří mezi sebou a snaží se vytvořit co nejlepší podmínky pro investice.

V dnešní době dochází ke snižování objemu vývozu, a to důsledkem zřizování poboček ve světě. Dochází k situacím, kdy velké společnosti raději zřizují výrobu přímo na zahraničních trzích, jak uvádí Synek (2009). Společnosti se snaží optimalizovat výrobní procesy tím, že

dojde k lokalizaci určitých procesů dle neoptimálnějších lokalizačních faktorů v jednotlivých zemích (Edwards, 2017).

1.3.1. Proces vzniku nadnárodních společností

Následující kapitola vysvětluje celý proces vzniku nadnárodních společností tak, jak je znám z dostupné literatury. Celý proces je rozdělen do pěti částí, které jsou popsány níže.

1. Fáze – export přebytku produkce do zahraničí.
V první fázi se společnost charakterizuje silným postavením na domácím trhu a dochází k tomu, že již nemá prostor se dále rozrůstat.
2. Fáze – výstavba poboček v zahraničí k zásobování nových trhů.
V této fázi probíhá produkce stále v domovské zemi, ale již dochází ke značnému zájmu o daný produkt na zahraničním trhu, a tak společnost exportuje do zahraničí zcela identický produkt, jako dodává na domácí trh.
3. Fáze – zahraniční pobočky uspokojují jiný národní trh, než na který dodávali primárně.
V této fázi dochází k přemístění vybraných operací z domácí země. Nejčastěji se jedná o konečnou montáž produktu s částečnou výrobou. Centrála přímo dohlíží na všechny operace. Vrcholný management je dosazen z centrály domovské země. Dochází k zaškolování pracovníků v hostitelské zemi.
4. Fáze – zahraniční pobočky exportují zboží do domovské země.
Ve čtvrté fázi dochází k exportu zboží z hostitelské země zpět do té domovské. Způsobují to nižší náklady na výrobu v hostitelské zemi. Strategická rozhodnutí jsou stále prováděna centrálou, ale vybraná rozhodnutí jsou přenesena na zahraniční pobočky. Management pobočky tvoří vyškolení pracovníci hostitelské země. Přebírají řízení vybraných operací pro jejich domácí trh. Mezi vybrané operace se řadí logistika, nábor nových zaměstnanců, dodavatelské a odběratelské vztahy, propagace a dále jednání s místními orgány.

5. Fáze – Společnost se stává globální

V poslední fázi se společnost stává globální. Společnost se jeví globálně, bez národní identity. Avšak centrála má stále adresu v domácí zemi z hlediska daňového systému a ostatních záležitostí. Důležité pozice, jako například správní rada, dozorčí orgány ve společnosti jsou už ale tvořeny zástupci ze všech národností, kde společnost působí.

Těchto pět fází představuje dle Pichaniče (2002, 2004) celý proces vzniku globální, nadnárodní společnosti.

2. Tvorba dodavatelské sítě a její realizace

Volba potenciálního dodavatele je v dnešní době mnohdy klíčová pro úspěch firmy. Špatná volba dodavatele může vést v mnoho případech ke ztrátě. Dodavatelské vztahy byly v minulosti často podceňovány. Firmy se orientovaly pouze a hlavně na dosažení co nejnižších cen. Dnes jsou tyto vztahy již brány jinak. Nastavení a realizace procesu nákupu hraje v podnikovém úspěchu klíčovou roli.

Tato kapitola se na problematiku tvorby dodavatelské sítě a realizace nákupního procesu detailně zaměří. Nejdříve je popsán hodnotový řetězec společnosti, na kterém jsou vysvětleny souvislosti v propojení jednotlivých oddělení a jejich činností. Následně je nastíněn výrobní proces, který určí, ve které oblasti spočívá úloha oddělení nákupu ve společnosti a konkrétně úloha nákupního marketingu. Jako poslední je vysvětlena funkce dodavatelského managementu, který je stěžejním v oblasti tvorby dodavatelské sítě, dodavatelského portfolia.

2.1. Hodnototvorný řetězec společnosti

Při dnešních podmínkách globalizace a síťového propojení podniků se úspěšnost firmy a hlavně jejího hodnototvorného řetězce neváže pouze na ni, ale také na úspěšnost všech firem, které jsou zapojeny do tvorby výsledného produktu. Společnost musí řídit a spravovat materiálový tok do podniku a také řídit s ním spojené vztahy s dodavateli. Může se jednat o dodavatele, subdodavatele, finální dodavatele, dodavatele služeb. S touto celou množinou je potřeba udržovat a řídit vztahy, díky kterým bude společnost a její řetězec úspěšný (Tomek, 2007).

Základními články vnitropodnikového hodnototvorného řetězce jsou nákup, výroba a odbyt. K nim dle Tomka (2014) představuje důležitý faktor v rámci vnitropodnikového řízení logistika. Bez logistiky by společnost nebyla schopna zajistit chod řetězce. Nebylo by možné zajistit vztah k dodavatelům ani odběratelům. Logistika plní funkci napříč celým řetězcem. Má za úkol přenos hmotných a s nimi spjatých informačních toků od dodavatele do podniku. Dále zajišťuje tok materiálu a výrobků uvnitř firmy mezi jednotlivými pracovišti. A v neposlední řadě zajišťuje tok z podniku k odběrateli, jak znázorňuje tabulka 3.

Tabulka 3 Management nákupu, výroby, odbytu ve vztahu k logistice

	Nákup	Výroba	Odbyt
Management tvorby hodnoty	Řízení nákupu	Řízení výroby	Řízení odbytu
Logistika	Fyzické dodávky	Vnitropodnikové procesy	Fyzická distribuce

Zdroj: vlastní zpracování dle Tomka (2014)

Další částí hodnototvorného řetězce je výroba. Zpravidla dochází k členění výrobního procesu následovně:

- předvýrobní etapa,
- výrobní etapa,
 - o předzhotovující fáze
 - o zhotovující fáze
 - o dohotovující fáze
- odbytová etapa.

V rámci předvýrobní etapy dochází k vývoji, konstrukčním a technologickým přípravám výrobků a výroby, zajištění materiálů a přípravků například od dodavatelů. V rámci výrobní etapy dochází ještě dále k členění na předzhotovující fázi, dále zhotovující fázi, která v praxi znamená předmontáž a jako poslední dohotovující fáze neboli montáž. Poslední etapou je odbyt (Synek, 2009).

Základem dodavatelského řetězce je sledování dodavatelско – odběratelských vztahů, kdy všichni účastníci řetězce mají stejný cíl, všichni jednají stejně tak, jak bylo stanoveno. V plnění těchto cílů hraje velkou roli samotné sledování vztahů s dodavateli, tedy tvorbou dodavatelské sítě, portfolia dodavatelů (Tomek, 2007).

2.2. Nákup jako součást řetězce

Nákup zastává důležitou úlohu ve společnosti. Jak Synek (2009, s. 207) uvádí, úlohou nákupu je:

- *ujasnění potřeb,*
- *stanovení velikosti a termínů potřeby,*
- *hledání dodavatelů,*
- *volba dodavatele,*
- *tvorba objednávky,*
- *kontrola a zúčtování dodávky,*
- *skladování,*
- *vyskladnění,*
- *sledování spotřeby.*

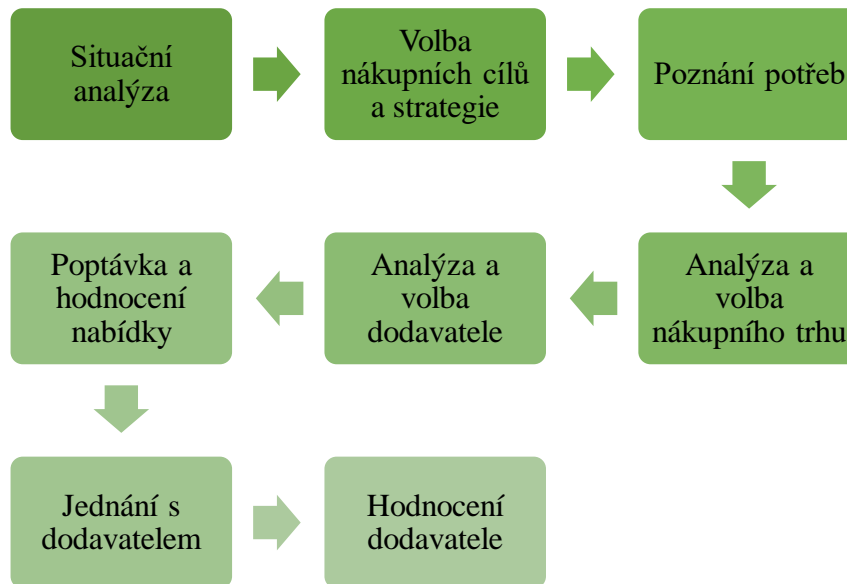
V širším smyslu lze říci, že oddělení nákupu opatřuje nezbytnosti společnosti, tedy zajišťuje prostředky, skrze které společnost plní své cíle. Oddělení vstupuje na trhy, skrze které je společnost propojena s ostatními jednotkami. Jedná se o opatrovací trh a odbytový trh. Odbytový trh je brán z pohledu dodavatelů a jejich prodejí. Pro tuto práci se zaměříme na trh opatrovací, neboť tento trh je spojen s dodavateli. Na opatrovacím trhu společnost poptává, poptávky, a to konkrétně ze tří oblastí:

- z trhu pracovní síly;
- z kapitálového a finančního trhu;
- a z trhu zboží a služeb, včetně informací.

Pro tuto práci je stěžejní poslední trh, tedy trh zboží a služeb. Mezi hlavní funkce nákupu patří dodržování ekonomických požadavků, zajištění požadovaných výkonů, prosazení a udržení podnikové autonomie a uplatnění tržní orientace. Pro funkci nákupu se v literatuře používá mnoho pojmů, které se obecně používají pro krytí potřeb společnosti, ale v několika aspektech se liší. Pro tuto práci je představen pojem nákupního marketingu. Jak Lukoszová (2004) uvádí, tak nákupní marketing se soustředí především na sběr, analýzu a následné vyhodnocení informací o odbytových trzích. Nákupní marketing představuje metody, které mají společnost vést ke zkvalitnění jejích nákupních aktivit v konkurenčním prostředí na současných odbytových trzích. Doslova se nákupní marketing orientuje na dané odbytové

trhy. Tato metoda je používána na trzích, kde tržní nabídka převyšuje poptávku a společnost se musí orientovat a snižovat potenciální rizika a chyby.

Obrázek 2 znázorňuje zjednodušený model nákupního marketingu dle Synka (2009).



Obrázek 2 Zjednodušený model nákupního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování dle Synek (2009)

Ze strany nákupu by mělo docházet k vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Model nákupního marketingu odpovídá principu nákupního chování podniku a to tak, že nákupce má nějaké přání, které vychází z požadavků interních zákazníků. Tyto požadavky je potřeba zajistit, ale současně nákupce nabízí dodavateli využití jeho výkonu. A jako další dodavatel plně respektuje zákazníka a jeho přání, za nabídnuté výkony požaduje přiměřenou hodnotu, stejně jako nákupce, tak i on má své požadavky. Z Obrázku 2 lze vyčíst celý proces modelu nákupního marketingu, jak na sebe navazuje. Postupně budou vysvětleny jednotlivé kroky.

Jako první je potřeba stanovit strategii nákupního marketingu a dále určit za jakých okolností budou prováděna jednotlivá rozhodnutí a opatření. Hovoříme o situační analýze. Jde o analýzu okolností, kterým se společnost musí podřídit, aby snížila všechna možná rizika, hrozby anebo využila veškeré šance. Jde o to dojít analýzou ke zjištění o odbytovém trhu, nákupním trhu, vlastním podnikem a okolí. Volba nákupních cílů a strategie by měla jednak vycházet z výsledků situační analýzy a dále by měla být v souladu s podnikovou strategií

a podnikovými cíli. Z hlediska poznání potřeb Synek (2011, s. 217) uvádí, že je potřeba dojít:

- *určení všech náležitostí produktu dle představ zákazníka,*
- *požadavky zákazníka převést do technického hlediska a dále do konstrukce produktu,*
- *technické přípravě výroby,*
- *zajištění potřebných požadavků na vstupní materiály,*
- *plán, přípravu a realizaci výrobního procesu,*
- *uskutečnění dodávky a uskutečnění všech služeb prodejních a dalších, včetně náhradních dílů, materiálů a dalšího.*

Nákupní trh je vybrán jako výsledek kompromisu mezi schopnostmi výkonu, nákladů a možnými riziky. Většinou je výzkum trhu prováděn na základě sekundárních dat. Důležitou částí je analýza potenciálních dodavatelů. Chybné zjištění informací by mohlo společnost přivést k velkým ztrátám. Pro analýzu volby dodavatele jsou klíčové všeobecné informace o podniku, specifické informace, které se vážou k poptávanému materiálu, nástroje kondiční politiky a servisní politiky ze strany dodavatele a v poslední řadě současné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Jak uvádí Lukoszová (2004), stejně tak je důležité pro dodavatele vyhledávat odběratele a dostat se do jejich podvědomí a na jejich seznam. Dodavatele lze rozdělit na hlavní dodavatele, sekundární a vedlejší. Hlavní dodavatel má největší podíl na nákupu daného materiálu, sekundární se snaží o zvýšení podílu nákupu a poslední, vedlejší dodavatel se snaží zaujmout skrze nízké ceny.

Poptávka by měla obsahovat určité, přesně dané informace jako je například označení materiálu, množství, vlastnosti zvoleného materiálu, záruky, služby, balení, dodací a platební podmínky, dodací lhůty a další. Přesně danými informacemi společnost předejde potenciálním problémům. Nabídky jsou společností posuzované na základě informačních materiálů či jednání, jak uvádí Lukoszová (2004). Synek (2009) dodává, že je zpravidla využíváno více faktorového rozhodování na základě například zaručené ceny, spolehlivosti dodávky a možnosti její regulace, úrovně kvality, spolehlivosti, anebo dle servisu, místa plnění, a dalšího. Dále dochází k jednání s dodavatelem, případně s dodavateli a vystavení objednávky. Posledním krokem je zhodnocení objednávky a hodnocení dodavatele. Hodnocení probíhá na základě kritérií podniku. Jak zdůrazňuje Lukaszová (2004), podnik si stanoví předem jasná kritéria a po kontrole objednávky dojde k porovnání požadovaného

skutečného stavu. Společnost může hodnotit výkon dodavatele, veškeré výsledky zaznamenat do portfolia dodavatelů a může provést vyhodnocení a možné návrhy.

2.3. Dodavatelský management a jeho funkce

Jednou ze strategií nákupu je řízení vztahů s dodavateli. Dodavatelský management se zabývá řízením dodavatelsko-odběratelských vztahů. Dříve byly tyto vztahy podceňovány a rozhodovalo se hlavně na základě cen, nejnižších cen. Dnes je toto řízení bráno jako klíčová činnost jak pro oddělení nákupu, tak pro celou společnost.

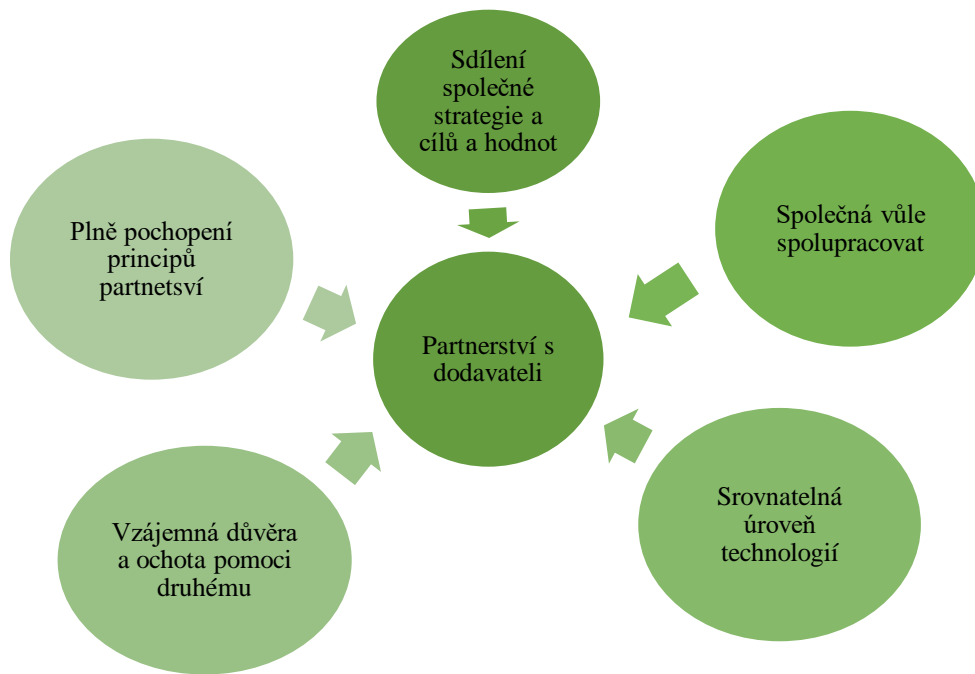
Úplně na samém počátku spolupráce s dodavateli by měla být ochota a vůle spolupracovat na obou stranách. Pokud vztahy budou založeny na vzájemné nedůvěře, spolupráce nebude nikdy tak úspěšná, jak by si obě strany představovaly. Například může docházet k následujícím situacím:

- odběratelé budou hrozit při sebe menším selhání, že ukončí spolupráci,
- komunikace bude formou diktátu požadavků ze strany odběratele,
- vztahy nebudou vyvážené,
- dodavatelé jsou drženi v permanentní nejistotě, a tak neprovádí investice, neboť si nejsou jisti, jak dlouho budou s odběratelem spolupracovat.

Všechny tyto situace mohou vést k problémům ve vzájemných vztazích a tyto problémy mohou negativně ovlivnit obě strany. Jak dodavatele, tak odběratele. Jak Nenadál (2006) uvádí, pokud ale se vztahy rozvíjejí, tak mají z dlouhodobého hlediska pozitivní efekt, jako například:

- spolehliví dodavatelé mají preferenční a dlouhodobé kontrakty,
- nebude mezi nimi panovat nejistota,
- dodavatelé nebudou muset často vyhledávat nové dodavatele,
- komunikace bude jednodušší.

Z obrázku 3 je patrné co vše by mělo partnerství společnosti s dodavateli zahrnovat, aby byly vztahy optimální.



Obrázek 3 Hlavní faktory úspěšného partnerství s dodavateli

Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2006)

Společnosti by měly dojít k vzájemné synchronizaci strategií, cílů a hodnot. Měla by zde být ochota pomoci jeden druhému při případném problému, ať už na kterékoliv straně. Společná vůle spolupracovat, v. případě potíží na jedné straně dochází k ovlivnění i druhé strany. Společnosti by měly být na srovnatelné úrovni z hlediska technologií. A jako poslední, obě společnosti by si měly plně uvědomovat a pochopit princip partnerství mezi dodavatelem a odběratelem.

Partnerství s dodavateli představuje několik po sobě jdoucích procesů, které jsou vzájemně provázané, lze je definovat dle Nenadála (2006) takto:

- tvorba politiky a strategie vztahů s dodavateli,
- stanovení požadavků na dodávku a dodavatele,
- hodnocení a výběr dodavatelů,
- společné plánování s dodavateli,
- hodnocení systému managementu u dodavatele,
- posuzování shody dodávek,
- průběžné hodnocení dodavatelů a jejich výkonnosti,
- motivace dodavatelů,
- komunikace,

- soustavné zlepšování a rozvoj dodavatelského managementu,
- motivace dodavatelů.

Tvorba politiky a strategie vztahů s dodavateli znamená, že by si společnosti měly definovat základní dlouhodobé přístupy k dodavatelům. Společnost by měla mít definované své strategické záměry, jako poslání, vize a hodnoty. Aby dodavatel stoprocentně uspokojil odběratele, je potřeba aby odběratel přesně stanovil požadavky na dodávku. Tím předejde případným reklamacím a dodatečným konzultacím. Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů je nezbytný k naplnění strategií společnosti. Díky hodnocení lze jasně určit, který dodavatel je schopen splnit požadavky, případně snížit náklady. Hodnocení je dobré pro efektivnost spolupráce a pro vyjasnění nedostatků.

Společné plánování je stěžejní pro optimalizaci procesů. Posuzování a hodnocení systému managementu u dodavatele má v případě výběru zajistit a odhalit další příležitosti k optimalizaci u dodavatele. Posuzování shody dodávek je prováděno za účelem zjištění shody se specifikovanými požadavky v druhém kroku tohoto procesu. Průběžným hodnocením výkonnosti dodavatele se rozumí, jaká je jeho schopnost plnit požadavky na dodávky, které jsou předmětem uzavřené smlouvy. Komunikace představuje nedílnou součást vztahů. Soustavné zlepšování a rozvoj jsou v dnešní době neodmyslitelné. Všechny části dodavatelského řetězce by se měly soustavně snažit hledat prostory pro možné vylepšení. Motivování dodavatelů by mělo probíhat tak, aby měli dodavatelé neustálou potřebu hledat lepší řešení a zlepšovat se.

Tvorba dodavatelské sítě, navázání dodavatelско – odběratelských vztahů, rozšiřování portfolia dodavatelů je jedním z klíčových bodů pro úspěch společností jak na domácím, tak také na zahraničním trhu. Tuto skutečnost si uvědomuje i společnost Škoda Auto, která hledá optimální řešení při výběru nového trhu, volbě dodavatele, rozšíření dodavatelského portfolia a zlepšování dodavatelско – odběratelských vztahů. Touto tematikou se zabývá další část této práce.

3. Představení společnosti Škoda Auto a.s.

Tato kapitola je zaměřena na představení společnosti Škoda Auto a.s., jako na vybranou společnost pro tuto diplomovou práci. Je zde blíže popsána historie společnosti a dosavadní působení na trhu. Informace jsou čerpány z výročních zpráv z posledních let a jsou použity i další interní zdroje společnosti.

Společnost Škoda Auto a.s. patří mezi nejstarší automobilky světa. Její pozice v automobilovém průmyslu je nepřehlédnutelná. Již 25 let je součástí koncernu Volkswagen. Jedná se o silnou a na mezinárodním trhu úspěšnou společnost, která působí na více jak 100 trzích. Skupina Škoda Auto je tvořena mateřskou společností ŠKODA AUTO a.s. a plně konsolidovanými dceřinými společnostmi SkodaAuto Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., Skoda Auto Polska S.A., Skoda Auto India Private Ltd. a přidruženým podnikem OOO VOLKSWAGEN RUS. V České republice je brána jako pilíř ekonomiky, neboť zaměstnává více než 33 600 osob.

Společnost má sídlo v Mladé Boleslavi. Zde se také nachází jeden ze tří výrobních závodů. Dalšími závody jsou Kvasiny a Vrchlabí. Výroba probíhá také v zahraničí prostřednictvím koncernového partnerství, a to v Číně, Rusku, Slovensku, Německu, Alžírsku a Indii, dále pak skrze spolupráci na Ukrajině a v Kazachstánu. Automobilka si zajišťuje vlastní vývoj, výrobu, prodej automobilů a komponentů, originálních dílů, příslušenství a poskytuje servisní služby. Společnost Škoda je plně vlastněna jediným akcionářem, společností VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBOURG a.s., která je dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN AG.

3.1.Historie společnosti

V letošním roce oslaví společnost 125. výročí od založení v roce 1895. Jedná se o jednu z nejstarších automobilek světa. V České republice Škoda celkem zaměstnává více než 33 600 zaměstnanců.

Historie společnosti sahá do roku 1895, kdy 17. prosince Václav Laurin, mechanik, a Václav Klement, knihkupec, založili podnik Laurin&Klement. Podnik založili v Mladé Boleslavi. Tak začal úspěch značky, která je neodmyslitelně spjata s tímto městem. Zprvu se L&K

zaměřovali na výrobu jízdních kol. Od roku 1899 začala výroba prvního motocyklu Slavia a v roce 1905 začala výroba prvního modelu automobilu Voiturette A pod touto značkou. Automobil se stal okamžitě hitem na trhu. Výroba této linie automobilů řadí značku mezi nejstarší automobilky na světě.

Během první světové války byla společnost součástí válečné výroby. Po válce, v roce 1925, došlo ke spojení se strojírenským koncernem Škoda Plzeň. Značka Laurin&Klement přechází na nový název Škoda. Průlomem v úspěchu tohoto spojení byl model Škoda Populár. Škoda v historii vyráběla vozy špičkové kvality, které soutěžily na světových trzích.

Zlomovým rokem pro celý podnik byl rok 1991, kdy se Škoda stala součástí koncernu Volkswagen Group. Volkswagenu připadl 30% podíl a Škoda se zařadila do koncernu jako čtvrtá značka po VW, Audi a Seatu. VW postupně navyšovalo svůj akciový podíl ve společnosti. Od 30. května 2000 Volkswagen vlastní již 100 % společnosti Škoda Auto.

Stejně, jak se vyvíjela společnost, tak docházelo k vývoji loga. První logo z roku 1895 bylo spjato převážně s jízdními koly a motocykly. Základem loga byly lipové květy, které symbolizovali slovanské národy. Postupně se k lipovým květům doplnily jména zakladatelů. Od roku 1926 se v Mladé Boleslavi vyráběly automobily pod značkou Škoda a tak došlo ke změně loga. Toto logo ale ještě vyjadřovalo návaznost na předchozí.



Obrázek 4 Historie firemního loga

Zdroj: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

Logo se slavným „okřídleným šípem“ začala společnost používat v roce 1926, původ tohoto loga je dosud zahalen tajemstvím. Od této doby došlo k několika úpravám tohoto „okřídleného šípů“. Autor tohoto loga dosud stále není znám. Obrázek 4 názorně ukazuje historii firemního loga od značky Laurin&Klement až po dnešní „okřídlený šíp“.

3.2. Výroba značky Škoda Auto

Společnost má ve svém produktovém portfoliu deset modelů vozů a to konkrétně: Škoda Citigo, Škoda Fabia, Škoda Rapid, Škoda Scala, Škoda Octavia, Škoda Kamiq, Škoda Karoq, Škoda Kodiaq, Škoda Kodiaq GT, Škoda Superb. Modely Scala, Kamiq, Karoq, Kodiaq a Kodiaq GT představují pro společnost zcela nové modely.

Výroba v ČR probíhá ve třech závodech, v Mladé Boleslavi, ve Vrchlabí a v Kvasinách. V závodu v Mladé Boleslavi dochází k výrobě Fabie, Octavie, Rapidu a nového modelu Scala. V Kvasinách se vyrábí vlajková loď Škoda Superb, dále Kodiaq a Karoq. Závod ve Vrchlabí je zaměřen na převodovky.

Tabulka 4 uvádí konkrétní počty výroby jednotlivých modelů v ČR v letech 2017-2018 dle výroční zprávy společnosti z roku 2018.

Tabulka 4 Výroba vozů značky Škoda Auto v ČR v letech 2017–2018

Výroba vozů značky Škoda	2 017	2 018
ŠKODA FABIA	119 730	112 863
ŠKODA FABIA COMBI	76 292	64 800
ŠKODA FABIA CELKEM	196 022	177 663
ŠKODA RAPID	31 561	28 813
ŠKODA RAPID SPACEBACK	49 553	47 187
ŠKODA RAPID CELKEM	81 114	76 000
ŠKODA OCTAVIA	89 667	83 070
ŠKODA OCTAVIA COMBI	180 102	174 962
ŠKODA OCTAVIA CELKEM	269 769	258 032
ŠKODA SUPERB	47 697	40 575
ŠKODA SUPERB COMBI	57 211	50 912
ŠKODA SUPERB CELKEM	104 908	91 487
ŠKODA YETI	24 555	-
ŠKODA KAROQ	14 998	100 249
ŠKODA KODIAQ	76 108	81 697
ZNAČKA ŠKODA CELKEM	767 474	785 128

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

Z výrobních linek sjelo v roce 2018 celkem 785 128 vozů, což je oproti předchozímu roku o 17 000 vozů více. Nutno podotknout, že společnost ve svých závodech vyrábí také ostatní koncernové značky, konkrétně SEAT Toledo a SEAT Ateca. Dlouhodobým nejoblíbenějším vozem mezi zákazníky je model Octavia, kterého bylo vyrobeno 258 032 kusů v roce 2018.

Společnost má výrobní závody také ve světě, konkrétně na Slovensku, Německu, Rusku, Číně a již zmiňované Indii. Indický trh představuje pro společnost strategický trh do budoucna.

Výroba vozů v Indii probíhá ve dvou závodech. Tím prvním je Aurangabad, kde se vyrábí modelové řady Octavia, Superb a Kodiaq. Druhým závodem je Pune, zde se vyrábí evropská konstrukce Rapidu. Tabulka 5 znázorňuje celkovou výrobu vozů Škoda v Indii.

Tabulka 5 Výroba vozů Škoda v Indii v letech 2017–2018

Výroba vozů Škoda v Indii	2017	2018
ŠKODA RAPID	11800	9989
ŠKODA OCTAVIA	2406	2891
ŠKODA SUPERB	1502	1752
ŠKODA KODIAQ	838	2224
CELKEM ŠKODA V INDII	16546	16856

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

V roce 2018 se konkrétně v závodě v Pune vyrobilo 9 989 vozů a v Aurangabadu činila produkce 6 867 vozů. Dle dat výroční zprávy je patrné, že došlo k mírnému nárůstu v roce 2018 oproti předchozímu roku. Na tomto trhu má prozatím společnost malé zastoupení, což se projektem Indie 2.0 snaží společnost do budoucna změnit.

V závodě v Bratislavě na Slovensku došlo v roce 2018 oproti roku 2017 k poklesu ve výrobě modelu Citigo, a to o 4,3 %, údaje vychází z tabulky 6, kde je zaznamenána výroba vozů ŠKODA na Slovensku, dle výroční zprávy.

Tabulka 6 Výroba vozů Škoda na Slovensku v letech 2017–2018

Výroba vozů Škoda na Slovensku	2017	2018
ŠKODA CITIGO	38749	37101
CELKEM ŠKODA NA SLOVENSKU	38749	37101

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

ŠKODA Karoq představuje nový model kompaktního SUV, které se začalo vyrábět v Německu v roce 2018, jak lze vyčíst z tabulky 7 výroby vozů v Německu dle dat výroční zprávy společnosti z roku 2018.

Tabulka 7 Výroba vozů Škoda v Německu v letech 2017–2018

Výroba vozů Škoda v Německu	2017	2018
ŠKODA KAROQ	-	1458
CELKEM ŠKODA V NĚMECKU	-	1458

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

V Rusku bylo celkově v roce 2018 vyrobeno 90739 vozů, jak uvádí tabulka 8 výroby vozů ŠKODA v Rusku dle dat výroční zprávy společnosti z roku 2018.

Tabulka 8 Výroba vozů Škoda v Rusku v letech 2017–2018

Výroba vozů Škoda v Rusku	2017	2018
ŠKODA RAPID	32956	38109
ŠKODA OCTAVIA	21479	33677
ŠKODA YETI	22543	910
ŠKODA KODIAQ	20	18043
CELKEM ŠKODA V RUSKU	76998	90739

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

V Rusku probíhá výroba ve dvou závodech. Prvním je Nižnij Novgorod a tím druhým je Kaluga. V Nižnij Novgorodu bylo vyrobeno v roce 2018 52630 vozů, což odpovídá 19,5% meziročnímu růstu. V Kaluze vzniklo 38109 nových vozů což je o 15,6 % více oproti předchozímu roku.

Společnost Škoda Auto rozšiřuje svou působnost i na strategických trzích, jak tomu je od roku 2010 na čínském trhu, dle tabulky 9 výroba vozů v Číně.

Tabulka 9 Výroba vozů Škoda v Číně v letech 2017–2018

Výroba vozů Škoda v Číně	2017	2018
ŠKODA FABIA	13449	8550
ŠKODA RAPID	83966	71172
ŠKODA OCTAVIA	127157	105610
ŠKODA SUPERB	40693	43746
ŠKODA KAMIQ	-	39553
ŠKODA YETI	19527	-
ŠKODA KAROQ	447	31756
ŠKODA KODIAQ	47036	51478
ŠKODA KODIAQ GT	-	2122
CELKEM ŠKODA V ČÍNĚ	332275	353987

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

Již devět let je tento trh největší pro společnost. Celkem se v Číně, jak je patrné z tabulky 9 výroby vozů v Číně dle dat výroční zprávy společnosti z roku 2018, v roce 2018 vyrobilo 353 987 vozů ve všech partnerských závodech. Produkce se meziročně zvýšila o 6,5 %.

Rekordním rokem výroby pro společnost je rok 2018 s celkovým počtem 1 285 269 vozů dle údajů z tabulky 10.

Tabulka 10 Celková výroba vozů Škoda 2017–2018

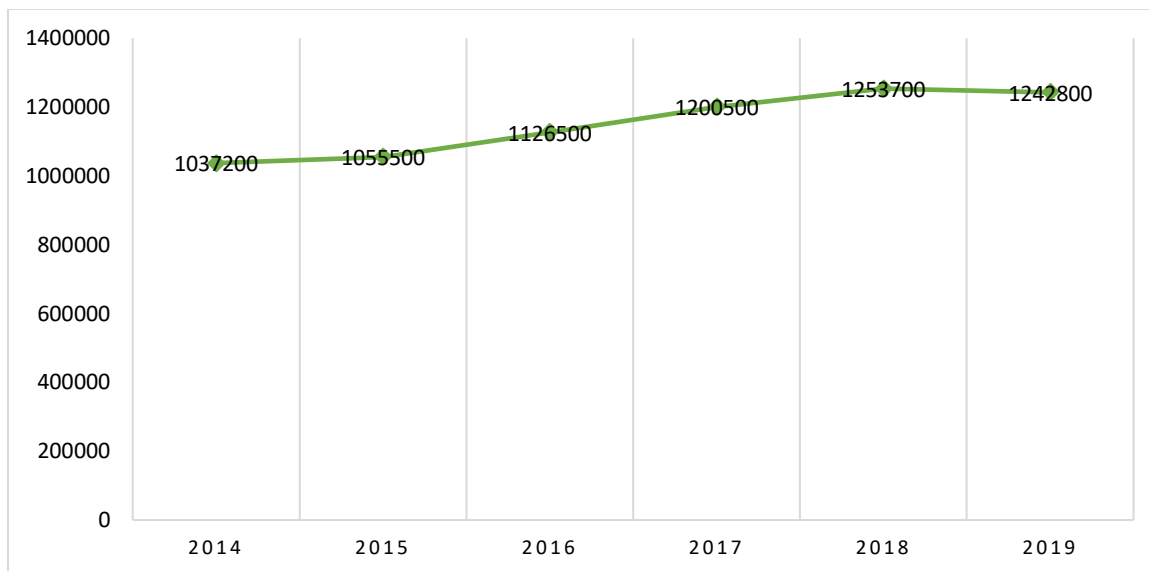
	2017	2018
Celkem celosvětově značka Škoda	1232042	1285269

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

V posledních letech vykazuje společnost produkci nad jeden milion vozů ročně. Pro souhrnný přehled výroby všech modelů ve světě jsou přiložené přílohy 1 a 2, dostupné z interních podkladů společnosti.

3.3. Dodávky vozů Škoda Auto

ŠKODA dodává vozy zákazníkům na více jak 100 trzích po celém světě. Dle obrázku 5 můžeme sledovat dodávky vozů za posledních 5 let.



Obrázek 5 Dodávky vozů ŠKODA 2014-2019

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

V roce 2018 dosáhla rekordu v počtu dodaných vozů. Celosvětově zákazníkům dodala 1 253 741 vozů, což představuje růst o 4,4 % oproti předchozímu roku 2017, kdy bylo dodáno 1 200 535 vozů po celém světě. V roce 2019 došlo oproti roku 2018 k meziročnímu poklesu o 0,9 %, společnost dodala zákazníkům 1 242 800 vozů dle dat výroční zprávy společnosti z roku 2018.

V tabulce 11 lze vidět TOP trhy pro automobilku z hlediska dodávky zákazníkům.

Tabulka 11 Dodávky vozů Škoda na největší trhy 2017–2019

Dodávky zákazníkům na největší trhy	2017	2018	2019
Čína	325009	341000	282000
Německo	173302	176638	191200
Česká Republika	95017	93586	94200
Rusko	62302	81459	88600
Velká Británie	80056	74512	75200
Polsko	66582	71057	70700
Francie	27272	32035	37200

Španělsko*	24230	27017	27800
Itálie	24700	26401	26900
Rakousko	24254	24939	27400
Slovensko	21017	21894	-
Turecko	24996	21340	-
Izrael	23351	20949	-
Belgie	19240	20032	-
Švýcarsko	18853	17724	-
Celkem značka ŠKODA	1200535	1253741	1242800

*bez Kanárských ostrovů

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

Největším trhem pro společnost je již zmiňovaná Čína. Na tomto trhu se společnost zaměřuje hlavně na prodej vozů SUV. V roce 2019 klesl prodej o 17,3 % oproti předchozímu roku. Více jak 30 % všech prodaných vozů v roce 2019 připadalo na kategorii SUV. Z celkového počtu dodaných vozů se každý čtvrtý vůz aktuálně dodává na čínský trh. Společnost pro tento trh představila SUV Škoda Kamiq GT a také vlajkovou loď Škoda Kodiaq GT. Druhé v pořadí je Německo s nárůstem o 0,92 %. Na třetím místě je Česká republika s mírným nárůstem. Čtvrté místo zaujímá Rusko se silným růstem o 8,8 %. Další ze zemí je Velká Británie, kde trh mírně vzrostl. Celkově 6. v pořadí je Polsko s mírným poklesem, dále Francie, Španělsko, Itálie, Rakousko, Slovensko, Turecko, Izrael, Belgie a Švýcarsko.

Z tabulky 12 je patrné, jak moc si zákazníci jednotlivé modely oblíbili ve světě.

Tabulka 12 Dodávky vozů dle modelů ŠKODA 2017–2018

Dodávky zákazníkům dle modelů	2017	2018
ŠKODA Citigo	37115	39161
ŠKODA Fabia	130186	123356
ŠKODA Fabia Combi	76313	67524
Škoda Fabia celkem	206499	190880
ŠKODA Rapid	136729	132671
ŠKODA Rapid Spaceback	74751	58806
ŠKODA Rapid celkem	211480	191477
ŠKODA Octavia	236309	210482
ŠKODA Octavia Combi	182458	177749

ŠKODA Octavia celkem	418767	388231
ŠKODA Superb	94522	86143
ŠKODA Superb Combi	56388	51998
ŠKODA Superb celkem	150910	138141
ŠKODA Roomster	1	-
ŠKODA Kamiq	-	27868
ŠKODA Yeti	69467	13063
ŠKODA Karoq	6335	115725
ŠKODA Kodiaq	99961	149195
Celkem značka ŠKODA	1200535	1253741

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

Model ŠKODA Citigo byl v roce 2018 nejoblíbenějším v Německu, České republice, Polsku, Velké Británii a Francii. Jedná se o nejmenší model společnosti. Dodalo se ho na 39161 v roce 2018.

Model ŠKODA Fabia je model nejvíce oblíbený v Německu, České republice, Polsku, Velké Británii a ve Francii. V roce 2018 si model pořídilo celkem 190880 zákazníků.

Model ŠKODA Rapid je model, který je také ve speciální verzi pro Čínu, Indii a Rusko. V roce 2018 bylo dodáno celkem 191477 vozů, nejoblíbenější byl v Číně, Rusku, České republice a Indii.

Model Octavia představuje již dlouhodobě nejprodávanější model značky. V roce 2018 společnost dodala 388231 modelů tohoto vozu. Oproti předchozímu roku došlo k mírnému poklesu. Nejvíce aut bylo prodáno v Číně, Německu, České republice, Rusku a Polsku.

Model Superb představuje průkopníka ve své třídě. V roce 2018 ovšem došlo k propadu o 8,5 % s celkovým počtem 138141 vozů.

ŠKODA Kamiq je nováčkem na trhu a s 27868 prodanými vozy předvedl velice slušný první rok.

Model Škoda Karoq je dodáván v několika verzích. Po představení v roce 2017 došlo k raketovému meziročnímu růstu z 6335 vozů z roku 2017 na celkový počet 115725 dodaných vozů v roce 2018.

Model Kodiaq je prvním velkým SUV pro značku. Stejně jako u modelu Karoq došlo k prudkému nárůstu prodeje. Oproti roku 2017 došlo k 49,3% růstu, celkem tedy 149195 dodaných vozů v roce 2018.

Dodávky vozů zákazníkům na indickém trhu znázorňuje tabulka 13. Tržní podíl společnosti na tomto trhu je malý. Ve sledovaném období se prodej pohybuje v rozmezí zhruba 20 tisíc až 13 tisíc prodaných aut. Poslední získané údaje z roku 2018 uvádí 17244 dodaných vozů. Z celosvětového počtu dodaných vozů představuje tento trh malý zlomek.

Tabulka 13 Dodávky zákazníkům na indickém trhu v roce 2013–2018

	Dodávky zákazníkům	Meziroční růst/pokles
2018	17244	+ 0,8 %
2017	17113	+ 31,4 %
2016	13022	- 17,7 %
2015	15829	+ 1,9 %
2014	15538	- 31,1 %
2013	22563	- 34,2 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

Takto nízkého tržního podílu si je společnost plně vědoma. Ale i přesto na indickém trhu setrvává, neboť predikce pro budoucí vývoj jsou příznivé, lze očekávat, že indický trh bude patřit mezi 3 největší automobilové trhy světa. A proto se společnost rozhodla provést značné investice v rámci tohoto trhu. Tímto rozhodnutím dosáhne zvýšení tržního podílu a tedy i zvýšení prodeje. Následující kapitola 4. se zabývá podrobněji touto tematikou.

4. Analýza procesu tvorby dodavatelské sítě při investičním vstupu

Následující kapitola je zaměřena na analýzu procesu tvorby dodavatelské sítě ze získaných informací v návaznosti na investiční vstup společnosti na indický trh. Analýza dostupných informací používá nástroje kvalitativního výzkumu k získání výsledků a zhodnocení dosavadní působnosti společnosti na trhu. Nejdříve je metodou deskripce popsán projekt Indie 2.0, který je stěžejní pro tuto práci. Je nastíněn celkový vývoj projektu. Je proveden rozbor trhu za pomoci PEST analýzy. Dále je provedena SWOT analýza dosavadní působnosti společnosti na indickém trhu a její dodavatelské sítě. Analýza je provedena na základě interních dat společnosti Škoda Auto.

4.1. Investiční vstup společnosti – Projekt Indie 2.0

V následující kapitole, investiční vstup společnosti, je představen a popsán dosavadní projekt a jeho historie, na kterém je doloženo, zdali se opravdu jedná o investiční vstup společnosti na nový trh, který je popsán v kapitole 1.2 této práce. Dále práce prověřuje, jakou konkrétní formu investičního vstupu společnost zvolila. A jako poslední je zkoumáno, zda zde Škoda Auto vykazuje prvky nadnárodní společnosti, které rozebírá kapitola 1.3 této práce.

Vše začalo v roce 1999, kdy 23. 12. 1999 byla založena společnost ŠKODA Auto India Private Limited (SAIPL) ve městě Aurangabad ve státě Maharáštra. Jednalo se o 100% dceřinou společnost. Od 1. 1. 2019 převzala společnost Škoda Auto manažerskou odpovědnost za tento projekt a s tím také celý indický region. Celkové investice v rámci tohoto projektu jsou odhadnuty na více než 25 miliard Kč.

Značky Škoda a Volkswagen usilují o zvýšení podílu na indickém automobilovém trhu, neboť odhady do budoucna jsou takové, že indický trh se stane třetím největším trhem na světě. První model pro tento trh byl představen v únoru 2020. Stěžejním bodem celého projektu je maximální lokálnost. Týká se to nejen výroby indických vozů, tedy její přesunutí do Indie, ale také celého technického vývoje vozů pro daný trh, který bude primárně probíhat v Indii.

4.1.1. Vývoj projektu

Společnost Škoda působí na indickém trhu již od roku 1999. Prvním závodem byl závod v Aurangábádu. Působení značky na tomto trhu se v uplynulých letech měnilo společně s její strategií. Vzhledem ke vzdálenosti trhu si společnost musela ujasnit, jakým způsobem bude vozy na trh dodávat. V rámci Evropské Unie využívá společnost pro přepravu hotových vozů kamiony nebo vlaky. Hotové vozy se odvezou do místa prodeje a tam se začnou rovnou nabízet k prodeji. Pro indický trh tato metoda nebyla možná.

Prvním indickým modelem byla Octavia v roce 2001 ve stupni rozloženosti SKD. SKD je zkratka pro semi knocked – down úroveň rozloženosti. Jedná se o jeden ze tří možných typů, jaký společnost používá. SKD tedy znamená, že z hotového vozu se demontuje agregát, převodovka a obě nápravy, společně s karoserií se vše zabalí do příslušné palety a odešle se k opětovné montáži, tedy do závodu Aurangábád. Jenže tato strategie nebyla nijak výhodná. Vzhledem k vysokému clo na zahraniční zboží, kterým si Indie chrání svůj trh, byl tento dovoz drahý a zákazníci si nemohli dovolit koupit těchto vozů. Muselo tedy dojít ke změně strategie dodávky na tento trh.

Řešením, jak lze ušetřit náklady na vysoké clo, je dovážet vozy za pomoci CKD řešení, completely knocked down. Jedná se tedy o nejvyšší stupeň rozloženosti. Všechny díly karoserie, interiéru, exteriéru a náprav se zašlou v jednocestných obalech. Tento způsob ušetří náklady na montáži, neboť montáž probíhá v indickém závodě, ale stále je potřeba počítat s clem za dovoz, které je zhruba 30 %. Tento způsob přepravy je logisticky náročný. Není to pouze o tom, co se má kam poslat, ale hlavní otázkou je, jak se má vše poslat, aby to bylo ekonomicky i ekologicky úsporné. Rozložený vůz se přepravuje v kontejneru, kde každý díl má svoje přesné místo. Díky mnoha inovacím se do stejného kontejneru dnes vejdou, v případě vývozu do Indie, čtyři vozy oproti roku 2000, kdy stejný kontejner pojal pouze dva vozy. Momentálně se tedy používá model čtyř balení v jednom kontejneru a tento způsob se jeví jako maximum na jeden přepravní kontejner. V roce 2016 byl tento způsob oceněn titulem Obal roku a také v roce 2017 získal mezinárodní ocenění World Star.

Tento způsob přepravy z Mladé Boleslavi až do Indie trvá celkem 44 dnů, kontejner urazí 11 705 kilometrů po souši a moři. CKD způsob ušetří náklady na montáž v ČR, neboť vozy jsou montované indickými pracovníky. Ale stále je zde clo za dovoz.

Dovoz vozů a následné montáž je z dlouhodobého hlediska ekonomicky nevýhodný. Došlo k přehodnocení celého působení a vyhodnocení jaké internacionalizační kroky je potřeba podstoupit pro úspěšný budoucí vývoj. Díky své velikosti a postavení mohla společnost přeskočit fáze procesu od exportu rovnou k realizaci výrobních aktivit v zahraničí, jak je uvedeno v 1.1.1. této práce.

Výsledkem této internacionalizace je projekt Indie 1.0 z roku 2001 a výstavba greenfield závodu v Pune, který spočíval v lokalizaci výroby. Hlavní úskalí tohoto projektu spočívalo v tom, že se jednalo o evropské projekty vyráběné v Indii, kdy na tyto projekty není Indie stavěna. Dle evropských specifikací není možné vyrobit takovéto auto v Indii. Dalším problémem jsou materiály. Určité materiály se v Indii nenachází, a tak lokální dodavatelé materiál na výrobu nakupovali v Evropě, což se samozřejmě projevilo ve výsledné ceně. V případě projektu Indie 1.0 se tedy ušetřilo na samotné výrobě dílů a montáži. Celková výroba byla stále drahá a na indickém trhu těžko prodejná.

Řešením bylo zahájení projektu Indie 2.0 v roce 2018, který spočívá v kompletním přizpůsobení se indickému trhu. V tomto stádiu dochází k lokalizaci výroby a vývoje. Vše je přizpůsobeno indickému trhu a jeho zákazníkům. Veškeré procesy probíhají v Indii. Zahájení výroby, dále SOP (start of production), je stanoven v dohledné době. Hlavním cílem je vůz co nejvíce přizpůsobit trhu a to ať už z hlediska designu či specifikací.

ŠKODA je zodpovědná za vývoj platformy MQB-A0-IN a za modelovou ofenzívu koncernu Volkswagen v Indii. MQB-A0-IN je označení uzpůsobené platformy v rámci koncernu VW pro Indický trh. Všechny modely vyráběné v budoucnu budou vycházet z platformy MQB koncernu Volkswagen. Platforma MQB-A0-IN je speciálně upravena pro indický trh.

Společnosti ŠKODA a Volkswagen otevřely nové technologické centrum v Pune v lednu 2019. Koncern Volkswagen a ŠKODA investovali zhruba do ledna 2019 250 milionů eur na podporu výzkumu a vývoje v Pune. V technologickém centru v Pune budou specialisté vyvíjet vozy vytvořené podle požadavků indických zákazníků. ŠKODA AUTO se snaží být v maximální blízkosti indickému trhu a snaží se to uskutečnit díky vysokému stupni lokalizace výroby. Lokalizace se odhaduje do budoucna na zhruba 95 %. Takováto vysoká míra lokalizace znamená, že skoro všechny komponenty se budou v budoucnu vyrábět lokálně, u lokálních dodavatelů.

V říjnu 2019 došlo v Indii k restrukturalizaci společností koncernu Volkswagen. Proběhlo spojení tří dceřiných společností, které se zabývají výrobou a prodejem osobních vozů. Jde o ŠKODA AUTO India Private Limited (SAIPL), Volkswagen India Private Limited (VWIPL) a Volkswagen Group Sales India Private Limited (NSC) do nově vzniklé společnosti s názvem ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL). Toto sloučení má posílit a zefektivnit spolupráci pro další vývoj v rámci indického trhu.

Nově vzniklá společnost má sídlo v západoindické Pune ve státě Maháráštra. Gurpratap Boparai byl jmenován novým Managing Directorem. Společnost SAVWIPL má dva výrobní závody v Pune a Aurangábádu, dále kanceláře v Mumbai, Novém Dillí a dalších místech v Indii. Toto spojení by mělo pomoci k dosažení dlouhodobého cíle, a to získat významný podíl na indickém trhu do roku 2025. Následující obrázek 6 znázorňuje nové logo vzniklé společnosti.

ŠKODA | VOLKSWAGEN

ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited

Obrázek 6 Logo společnosti ŠKODA AUTO Volkswagen India Private limited

Zdroj: www.skoda-storyboard.com

Prvním modelem, který bude již v rámci projektu vyráběn, bude vůz typu SUV v segmentu A0. Společnost představila první designové studie tohoto modelu na autosalonu Auto Expo v Dillí v únoru 2020. Celkově se v rámci projektu Indie 2.0 počítá se čtyřmi modely, jak je patrné z obrázku 7.



Obrázek 7 Modely značky pro projekt Indie 2.0

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Společnost plánuje dva modely značky Škoda a dva modely značky Volkswagen. Konkrétně se budou vyrábět dva modely SUV, jeden značky Škoda, druhý značky Volkswagen a dále dva modely notchback (NB), jeden Škoda a jeden Volkswagen.

Projekt je celkově rozdělen do dvou fází. V první fázi by mělo docházet k vývoji a výrobě vozů pro lokální trh. V druhé fázi bude docházet k prověření možností exportu těchto vozů. Dále se vozy budou dovážet do třetích zemí, kam dosud dovážela společnost evropské vozy. Takovým příkladem mohou být Spojené arabské emiráty.

Z popisu historie je patrné, že společnost rozvíjí své internacionalizační aktivity. Projektem Indie 2.0 společnost zvyšuje své zapojení v mezinárodních aktivitách a zvětšuje svou geografickou expanzi přes hranice země. Důvodem této expanze může být fakt, že Indie je druhou nejlidnatější zemí světa a dle předpokladů se brzy stane třetím největším automobilovým trhem. Projekt Indie 2.0 představuje výsledek dlouhého procesu, který dokládá fakt, že společnost jedná v souladu s klasickými krokovými internacionalizačními přístupy, jak je uvedeno v 1. kapitole, podrobněji v kapitole 1.1.1. této práce. Společnost absolvovala několik po sobě jdoucích internacionalizačních kroků, které byly odděleny určitou periodou, aby došla výsledku projektu. Nejdříve volila metodu exportu, až poté se zvolila realizaci výrobních aktivit v zahraničí. Této poslední fázi založení vlastní výroby předcházely již zmíněné nezbytné kroky. Je tedy zjevné, že společnost následuje tento již zmiňovaný krokový uppsalský model.

Projekt Indie 2.0 je klasickým příkladem kapitálově náročného vstupu podniku na zahraniční trh formou investice na zelené louce neboli greenfield, jak již bylo zmíněno v kapitole 1. 2. této práce. Tato investice představuje z hlediska času zřejmě nejvíce náročnou investici. Společnost vybuodovala zcela nový závod pod názvem společnosti SKODA Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL). Je jejím jediným společníkem a má veškeré pravomoci. Společnost touto investicí přinesla do země značný kapitál, nové technologie a pracovní místa. Dále dává možnost lokálním dodavatelům ke spolupráci a zlepšení jejich technologickému vybavení. Je zcela patrné, že Škoda Auto představuje nadnárodní společnost, jak je uvedeno v kapitole 1. 3., její vznik a vývoj je úzce spojen s procesem internacionalizace.

4.2. Analýza trhu

V následující kapitole je provedena PEST analýza indického trhu. PEST analýza je zvolena z důvodu prověření vstupu společnosti na nový indický trh a tvorby lokální dodavatelské sítě. Analýza může být prospěšná k řešení problému, neboť výsledkem analýzy jsou

předpoklady, které by měla společnost brát v potaz a dodržovat, pokud chce dosáhnout maximální úspěšnosti projektu.

Na základě této analýzy lze určit, které faktory mají vliv na společnost, jejich možné účinky a které faktory jsou pro společnost nejdůležitější. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1. 2. této práce, společnost musí před vstupem na zahraniční trh provést analýzu trhu. Pro analýzu makroprostředí je dobrým nástrojem PEST analýza. Tato analýza zkoumá politické a legislativní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí a technologické prostředí. Jak je již patrné PEST představuje zkratku všech zmíněných zkoumaných prostředí.

PEST analýza se zaměří na celou Indickou republiku.

Indie je druhou nejlidnatější zemí světa se svou 1,3 mld. obyvatel. K porovnání, v roce 1951 měla Indie 361 milionů obyvatel. Takto lidnatý stát představuje pro společnost obrovský trh, neboť je zde velký počet potenciální pracovní síly, ale také potenciálních zákazníků. Hlavním městem je Nové Dillí na severu země. Indická republika vznikla 15. srpna 1947. V tento den získala nezávislost na Velké Británii. Celková rozloha země je zhruba 3,2 milionů km². Země je rozdělena do 28 států a 9 teritorií. Sousedícími státy jsou Bangladéš, Bhútán, Barma, Čína, Nepál a Pákistán, dále pak ostrovní stát Srí Lanka. Úředním jazykem je hindština a angličtina. Z náboženství převládá hinduismus. Ve srovnání s Českou republikou, je Indie velice odlišná, jedná se o velmi psychicky vzdálenou zemi. (CIA, 2020)

4.2.1. Politicko-legislativní vlivy (P)

Politické a legislativní vlivy jsou ve většině případů klíčové pro rozhodování společnosti o daném trhu, o dané zemi. Konkrétně zahrnují faktory jako je politický systém, stabilitu státu, členství země v příslušných regionálních integračních seskupení, politické vazby na další státy, korupční prostředí, vztah státu k zahraničním firmám, právní úpravu podnikání zahraničních subjektů, antimonopolní zákony, ochranu životního prostředí, ochranu spotřebitele, regulace v oblasti zahraničního obchodu, pracovní právo, a mnoho dalšího.

Celý název země je Indická republika. Indie je federativní parlamentní republikou. Výkonná moc náleží prezidentovi republiky, předsedovi vlády a vládě. Současným prezidentem je od roku 2017 Ram Nath Kovind. Prezident je volen nepřímou volbou na období 5 let. Předseda vlády je volen parlamentem. Zákonomocná moc je v této zemi nadřazena výkonné. V zemi je používán systém obecného práva, který je založen na anglickém modelu. Na muslimy, křesťany a hinduisty se vztahují samostatné osobní zákony. Dále je zde soudní přezkoumání legislativních aktů. Soudní moc je složena z nejvyššího soudu spolu s předsedou nejvyššího soudu.

Indie je členem několika integračních uskupení, například ASEAN, BIS, BRICS, G-15, G-20, G-24, G-5, IBRD, IMF, ISO, IFC, ITUC, MONUSCO, Pacific Alliance, SACEP, UN, UNCTAD, UNESCO, UNIDO, WIPO, WTO. Indie má s většinou zemí spřátelené vztahy, což představuje pro společnost dobrý předpoklad pro možný export vozů v budoucnu. Z ekonomického hlediska udržuje blízké vztahy s rozvojovými zeměmi v Asii, Africe a Jižní Americe, nejvíce s Mexikem a Brazílií. Indie má silné propojení se zeměmi z jihovýchodní Asie, Středním východem nebo Tichomořím (CIA, 2020).

Indie se momentálně staví pozitivně k zahraničním firmám a zahraničním investicím, a to je dobrý předpoklad pro společnost k působení na tomto trhu. Je zde však velká porce byrokracie pro firmy, které mají zájem o vstup na tento trh. Na druhou stranu současný premiér Naréन्द्रa Mòdí (BusinessInfo, 2020) podporuje zahraniční firmy, příliv investic ve všech možných podobách. Podpora probíhá v mnoha formách. Společnosti jsou ale také v mnoha případech tlačeny indickou vládou k investicím. V případě společnosti Škoda lze tento fakt doložit na příkladu neustálého zvyšování dovozního cla na komponenty. Nyní je clo na subkomponenty ve výši 18–22 % dle toho, o jaký typ dílu se jedná. Tato cla stát provádí z jednoduchého důvodu. Chce firmy přimět k investicím v podobě lokalizace výrobních procesů. Neustále zvyšující cla na dovoz bylo jedním z hlavních aspektů k investici ve formě greenfield, kterou společnost Škoda uskutečnila.

Indie se snaží navýšit svoji obchodní bilanci, která je momentálně záporná, takže za každý exportovaný vůz je zde podpora zhruba 400 EUR. Oproti tomu na CKD dovoz se například vztahuje clo ve výši 30 %. Stát tedy tlačí společnosti například k lokalizaci výrobních procesů, ale v zároveň nabízí podporu v určité hodnotě, pokud dojde k výrobě na indickém trhu a následně k exportu do jiných zemí. Tato podpora je pro společnost určitě výhodná,

protože v rámci své strategie plánuje export indických vozů do zemí, které jsou z hlediska norem a kvalit na podobné úrovni jako Indie.

Korupce v Indii je stále rozsáhlá. Negativně ovlivňuje ekonomiku země a hlavně politiku. Mnohdy se stává, že korupce zdražuje operace spojené s podnikáním a investicemi. Avšak v posledních letech se z korupce stalo veřejné téma a vláda i firmy se snaží bojovat proti těmto praktikám. Například dle informací plynoucích z kvalifikovaného rozhovoru s vybraným respondentem se lidé zřídka v pracovním životě setkají s korupcí. Lze tedy říci, že korupce v této oblasti není až tak rozsáhlá.

Zahraniční společnost může v Indii z právního hlediska provádět své operace jak formou plně vlastněných poboček, tak formou joint venture. Pro společnost je to dobrý předpoklad, může tedy na tomto trhu plně vykonávat své aktivity. V případě formy soukromé společnosti, kterou zvolila společnost Škoda, je vyžadováno minimum dvou ředitelů, z nichž jeden musí být residentem Indie. Oba tyto ředitelé musí mít náležitý certifikát digitálního podpisu (DSC) od certifikačního orgánu a poté požádat Ministerstvo pro korporátní záležitosti (MCA) o své identifikační číslo, kterým se jako ředitel bude prokazovat. U soukromých společností jsou doporučováni dva. Společnost se dále musí registrovat v registru společností, doplnit všechny náležité listiny, zaplatit poplatek za registraci ve státě, kde má společnost sídlo (Deloitte, 2018).

4.2.2. Ekonomické faktory (E)

Indie představuje jednu z největších ekonomik světa. Konkrétně v roce 2019 dosahovala Indie dle HDP v paritě kupní síly \$ 11 325 bilionů, což odpovídá třetímu místu v celosvětovém žebříčku za Čínou a USA. Indický trh je velice lákavý pro zahraniční společnosti. Z následující tabulky 14 lze zhodnotit ekonomické působení Indie v letech 2015–2018.

Tabulka 14 Ekonomické faktory 1

	2015	2016	2017	2018
HDP (PPP) v bilionech \$	\$ 8 291	\$ 8 88	\$ 9 474	\$ 10 485
Tempo růstu HDP	8,2 %	7,1 %	6,7 %	6,8 %
HDP na obyvatele (PPP)	\$ 6 500	\$ 6 800	\$ 7 200	\$ 7 746

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

Z tabulka 14 vyplývá, že HDP v PPP každý rok roste, avšak tempo růstu HDP ve zkoumaném období 2015-2018 kolísá mezi 6-8 %. Ovšem HDP na obyvatele vyjádřené v paritě kupní síly ve zkoumaném období 2015-2018 roste každým rokem. Konkrétně se jedná o vzrůst z \$ 6 500 v roce 2015 na \$ 7 746 za rok 2018. Hlavním předpokladem pro společnost je, že indická ekonomika se stále vyvíjí a roste.

Daňová politika a její systém je v Indii přehledný. Existuje několik různých daní a povinných příspěvků pro společnosti podnikající na indickém území. Mezi tyto daně a příspěvky patří například hlavní daň z příjmu právnických osob, centrální daň z obratu, příspěvky na sociální zabezpečení, daně z nemovitostí, z pohonných hmot, příspěvek na státní pojištění zaměstnance, daň z dividend, daň z pojistných smluv, DPH, spotřební daň, přírážky k příjmu, a další. V zemi došlo v roce 2019 ke snížení daně z příjmu právnických osob z 30 % na 22 % pro stávající společnosti a z 25 % na 15 % pro nové výrobní společnosti. A není to jediné snížení daně za posledních několik let, které je výhodné pro společnost. Například dle Trading economics (2020) byla daň v roce 2014 34,61 %.

Jak jednoznačně vyplývá z tabulky 15, z přehledu obchodní bilance ve sledovaném období 2014–2018, bilance obchodu je záporná, tedy země více importuje než exportuje.

Tabulka 15 Obchodní bilance 2014–2018

		2014	2015	2016	2017	2018
Import	Mld EUR	346,6	353,5	322,4	384,3	437,6
Export	Mld EUR	239,2	239,9	236,6	275,8	270,4
Obchodní bilance	Mld EUR	-107,4	-113,6	-85,8	-108,5	-167,2

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

Stát se snaží za pomoci různých nástrojů tuto bilanci zlepšit. Jak již bylo zmíněno v politicko – legislativních faktorech, stát podporuje ve značné míře zahraniční investice a nutí firmy stavět výrobní závody v zemi, čímž podporuje domácí výrobu a následný možný export zboží. Konkrétně, jak již bylo zmíněno, v automobilovém průmyslu je státní podpora na každý exportovaný vůz do zahraničí zhruba 400 EUR. Takovýchto nástrojů podpory je více, které jsou příznivé pro společnost.

Dále byly zkoumány faktory, které ve značné míře ovlivňují ekonomiku dané země a jsou nezbytné pro zahraniční společnosti, jako je Škoda. Jedná se o inflaci, nezaměstnanost a devizové kurzy indické měny, které jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 16 Ekonomické Faktory 2

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inflace	6,4 %	4,9 %	5 %	3,3 %	3,9 %	-
Nezaměstnanost	7,31 %	7,09 %	6,4 %	4,74 %	7,02 %	-
Devizové kurzy USD to INR	64,152	67,195	67,195	65,17	68,422	70,394
Devizové kurzy 100 INR to CZK	34,01	38,38	36,37	35,86	31,79	31,52

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.businessinfo.cz/navody/indie-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Je zřejmé, že faktory byly zkoumané v rozmezí roků 2014–2019. Inflace ve zkoumaném období převážně klesá až na dvě výjimky, kdy v roce 2016 byla inflace o 0,1 % vyšší než v roce předešlém a v roce 2018 byla inflace oproti předchozímu roku o 0,6 % vyšší. Nezaměstnanost v první polovině zkoumané doby klesala postupně z 7,31 % na 4,74 % v roce 2017, avšak v roce 2018 dosahovala opět 7,02 %. Problém s nedostatečnou pracovní silou na indickém trhu nehrozí. Je zde velké množství lidí, kteří dorůstají a hledají práci.

Oficiální měnou v Indii je Indická rupie (INR). V předchozí tabulce lze sledovat vývoj kurzu k americkému dolaru (USD) a k české koruně (CZK). Dle XE currency converteru (2020) byl kurz USD vůči INR ke dni 27.3.2020 1 USD = 75,1922 INR. Jak je patrné z tabulky 16, USD ve zkoumaném období posiluje vůči indické měně konstantně každý rok. V roce 2014 byl kurz 1 USD roven 64,152 INR.

Kurz České národní banky k 27.3.2020 představoval 100 INR = 32,961 CZK. Z tabulky 16 devizových kurzů INR vůči CZK je zřejmé, že od roku 2015 až do roku 2019 koruna posilovala vůči INR. Mezi roky 2019 a 2020 došlo k mírnému oslabení.

Obrázek 8 vývoje devizového kurzu INR k CZK mapuje situaci od roku 1997 až do letoška. Lze vidět, že koruna z dlouhodobého hlediska posiluje vůči rupii. Vývoj kurzu měny

představuje určitě rizikový faktor pro společnost, který by měla určitě zvážit a mělo by dojít k užití zajišťovacích nástrojů.

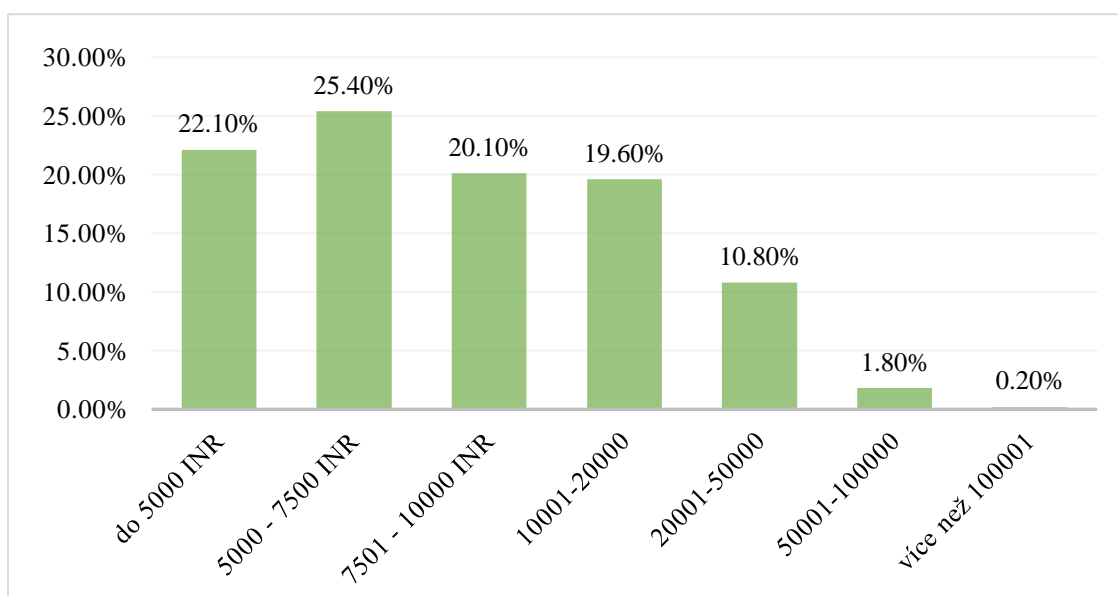


Obrázek 8 Vývoj devizového kurzu INR k CZK v letech 1997–2020

Zdroj: zpracování dle <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-INR/>

Dalším zkoumaným faktorem je příjem domácností. Tento faktor je důležitý, protože je potřeba zjistit, jak si stojí domácnosti z ekonomického hlediska. Roční příjem jednotlivce v Indii je vůbec nejnižší ze skupiny BRICS (Brazílie, Rusko, Indie, Čína, Jižní Afrika).

Obrázek 9 znázorňuje průměrný měsíční příjem indických domácností v roce 2015.



Obrázek 9 Průměrný měsíční příjem domácností v roce 2015

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.statista.com/statistics/653897/average-monthly-household-income-india/>

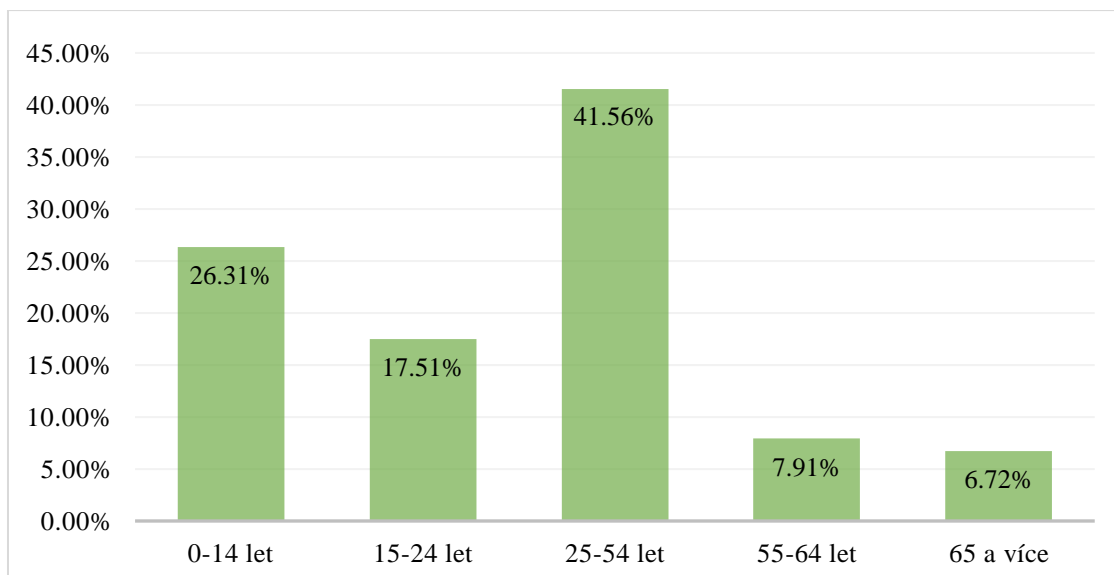
Z obrázku 9 je patrné, že 22,10 % obyvatelstva si měsíčně vydělá maximálně 5 000 INR, což odpovídá zhruba 1 680 CZK. Největší část populace, zhruba 25,40 %, si měsíčně vydělá v rozmezí 5 000–7 500 INR, tedy 1 680–2 520 CZK. V rozmezí 7 501–10 000 INR vydělá zhruba 20,1 % domácností. 10 001–20 000 INR si vydělá zhruba 19,6 % domácností. 20 001–50 000 INR, tedy zhruba 6 700–16 800 CZK je příjem pouze 10,8 % domácností. Pouze 1,08 % domácností si měsíčně přijde na 50 001 – 100 000 INR. Zhruba 0,20 % domácností disponuje měsíčním příjmem vyšším než 100 001 INR.

Pracující člověk v Indii vydělá ročně zhruba 386 000 INR. Rozmezí ročních platů se pohybuje mezi 52 300 INR, nejnižší úroveň, až po zhruba nejvyšší průměr 1 710 000 INR. Úroveň platu se značně liší dle odvětví a oblasti. Stejně jako v dalších zemích, tak i v Indii ve většině případů platí, že čím vyšší vzdělání, tím vyšší příjem. A dále stejně jako v mnoha zemích světa, tak i v Indii se projevuje platová diskriminace žen. Rozdíl v platech je zhruba 13 %. Plat v Indii roste zhruba každých 16 měsíců o 9 %. To je v porovnání s celosvětovým průměrem růstu o 6 % více. Světový průměr růstu platu je 3 % každých 16 měsíců.

Je potřeba uvést, že v Indii ještě do nedávna skoro neexistovala střední třída. Obyvatelé patřili buďto k bohatým, kteří nemají problém si pořídit nový vůz, anebo patřili k chudým, kteří žili na pokraji společnosti. V posledních letech se situace mění a začíná vznikat střední třída, která si je již schopna zakoupit nový vůz. Tedy trh pro odbyt vozů v Indii je.

4.2.3. Sociálně-kulturní faktory

Indie se v posledních letech rapidně mění. A lze říci, že k lepšímu. Indický trh je obrovský. Není tedy divu, že spousta nadnárodních společností o něj jeví značný zájem, stejně jako společnost Škoda. Populace Indie dosahuje 1,3 miliardy lidí, což ji po Číně, činí druhou nejlidnatější zemí světa. Z obrázku 10 lze vyčíst demografické rozložení společnosti.



Obrázek 10 Rozložení společnosti dle věku

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

Z přechodního obrázku 10 lze vyčíst demografické rozložení společnosti. Jak lze vidět, 26,31 % populace je ve věku 0-14 let, 17,51 % je ve věku 15-24 let, 41,56 % je ve věku 25-54 let, 7,91 % je ve věku 55-64 let a 6,72 % populace je starších než 65 let. Z toho rozložení značně vyplývá, že největší procento, tedy 41,56 %, představuje populaci, která je ve věku 25-54 let, tedy pracující část. Pokud zvážíme, že minimální věk pro práci v Indii je 14 let, tak se procento potenciální pracující populace ještě zvětší o 17,51 %, tedy na zhruba 60 % potenciální pracovní příležitosti. Není tedy divu, že nadnárodní společnosti vidí Indii jako vhodnou zemi pro rozšíření činnosti. Navíc když se připočte fakt, že země nabízí levnou pracovní sílu, je to ideální prostředí pro částečné přesunutí výroby.

Společnosti při přesunu výroby a založení nové společnosti přinášejí do země mnoho nových pracovních míst. S novou dobou si země uvědomuje, že vzdělání je klíčové pro budoucí vývoj. Nyní má Indie nejvíce mladých obyvatel do 25 let, zhruba 600 milionů a je si vědoma, že tito lidé jsou klíčoví pro slibnou budoucnost. A tak dochází k značným reformám školství (Trines, 2018). Také společnosti si uvědomují, že dochází k nárůstu lidí, kteří jsou vzdělání, a proto je tento trh stále více oblíben pro zahraniční investice.

Stále je potřeba počítat s tím, že indický trh je velice odlišný od toho českého, potažmo západního. Indie představuje psychologicky vzdálenou zemi. Společnost je otevřená, srdečná, ale vnímání času je naprosto odlišné. To stejné platí o pracovních návycích.

Indických „za 5 minut“ znamená někdy v budoucnu a to pouze možná. Také je zde odlišné vnímání života ve městech a na venkově. S těmito všemi faktory musí společnost při investicích počítat.

4.2.4. Technologické vlivy

Indie je jednou z technologicky nejvyspělejších zemí světa. Disponuje jedním z nejsilnějších IT sektorů na světě. Podporuje neustálý vývoj v oblasti IT, softwarů a dalších technologických vymožeností. Není tedy divu, že technologicky zaměřené společnosti cílí na tento trh. Indie je dále klíčovou zemí v oblasti outsourcingu IT prací. Díky pokročilé IT infrastruktuře a vysoce kvalifikované pracovní síle v oblasti IT je Indie na prvních místech z pohledu atraktivity pro společnosti. Společnostem nabízí obrovské příležitosti pro zahájení technologických projektů jako například vývoj softwarů, elektronický obchod, mobilní aplikace, a mnoho dalšího.

Dále indická vláda podporuje již rostoucí výrobní sektor s programem „Make in India“, díky kterému chce z Indie vytvořit výrobní centrum a tím nalákat globální investory. Tímto programem vláda očekává, že výrobní sektor bude v roce 2022 tvořit zhruba 25 % HDP a přibude zhruba 100 milionů nových pracovních míst (IBEF, 2019). Podpora státu a možné překážky představují jeden z klíčových faktorů pro rozhodnutí společnosti Škoda o možných investicích.

PEST analýza doložila možné výhody plynoucí z investičního vstupu na indický trh. Dle předpokladů bude výhledově indický trh v příštích několika letech největším trhem světa. Je tedy vcelku logické, že se společnost Škoda Auto rozhodla k upevnění své pozice na tomto strategickém trhu.

4.3. Zhodnocení za pomoci SWOT analýzy

Cílem následující kapitoly je zhodnocení dosavadního působení společnosti na indickém trhu. SWOT analýza představuje strategický nástroj, jež bude použit k vyhodnocení dosavadního působení společnosti na trhu a zhodnocení předpokladů pro tvorbu dodavatelské sítě, které jsou pro tuto práci stěžejní. Výsledkem analýzy je přesný ukazatel, do jaké míry je projekt úspěšný, či nikoliv. Na základě výsledků lze provést doporučení, jakým způsobem dále postupovat pro zvýšení úspěšnosti. Předmětem analýzy jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu.

4.3.1. Silné a slabé stránky

Tabulka 17 znázorňuje přehled silných a slabých stránek, které byly vyhodnoceny pro dosavadní působení společnosti na trhu a jsou stěžejní pro tvorbu lokální dodavatelské sítě.

Tabulka 17 SWOT Silné a slabé stránky

Strenghts/Silné stránky	Weaknesses/Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• dlouhá historie firmy na trhu• automobilový průmysl• lokace/umístění• podpora státu• lokalizace výroby• nižší náklady• lokalizovaný produkt• silná značka koncernu• silná spolupráce s místními dodavateli• silná spolupráce s globálními dodavateli	<ul style="list-style-type: none">• dosavadní dodávka náhradních dílů• v minulosti se lpělo na evropské kvalitě a designu• omezené kompetence

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Silnou stránkou společnosti je její dlouholetá působnost na indickém trhu. Indie je již považována za automobilovou velmoc. Automobilový průmysl se soustředí do tří oblastí, konkrétně na severní, západní a jižní oblasti. Většina automobilových značek a dodavatelů již na tomto trhu působí. Závod v Pune spadá do západní oblasti. Stát ve značné míře podporuje zahraniční investice, jak již bylo zmíněno v PEST analýze této práce. Silnou stránkou projektu je lokalizace skoro celé výroby. Tímto společnost ušetří jak náklady na výrobu nebo přepravu, tak i spoustu času, který by byl vynaložen na přepravu z evropských závodů. Oproti projektu Indie 1.0 má projekt 2.0 výhodu v tom, že všechny vozy byly navrženy a přizpůsobeny místním poměrům. Došlo k ústupku ze strany VW a to k takovému, že VW vozy už nemusí mít na celém světě z hlediska kvality stejné standardy. Vozy jsou tedy lokalizované

vzhledem k místním poměrům a potřebám zákazníka. VW je považována za silnou, kvalitní značku, což společnosti pomáhá v získání pozice na trhu.

Z hlediska dodavatelské sítě lze říct, že partnerství a spolupráce s místními dodavateli je silné, neboť dodavatelé si uvědomují, že dodávat do koncernu VW je pro ně jakousi zárukou úspěchu i například u jiných automobilek. VW koncern je znám svými vysokými nároky na kvalitu. Pokud místní, ale i globální dodavatel, dodává komponenty, je pro ně poté v mnoha případech snadnější dodávat i do místních automobilek.

Jako další slabou stránku lze uvést svázanost společnosti SAVWIPL s řízením z Evropy. Společnosti SAVWIPL by se měla dát větší volnost. Škoda MB by měla mít minimální kontrolu. Kontrola nad řízením a výrobou je stále velká. Mnohdy se těžce prosazují lokální nápady na zlepšení. Dále například vývoj vozu probíhá převážně v Evropě. Stejně tak mnoho testů je prováděno buď to v České republice, nebo v Německu a tyto testy jsou finančně velice náročné.

4.3.2. Příležitosti a hrozby

Tabulka 18 uvádí příležitosti a hrozby, které byly vyhodnoceny pro dosavadní působení společnosti na trhu a jsou stěžejní pro tvorbu lokální dodavatelské sítě.

Tabulka 18 SWOT Příležitosti a hrozby

Opportunities/Příležitosti	Threats/Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• expanze skrze indický trh na nové trhy• rozšíření dodavatelské sítě pro celý koncern• další potenciály pro lokalizaci• příznivý vývoj indické ekonomiky do budoucna• zvýšení podílu na trhu• další projekty dle indického vkusu• synergické efekty	<ul style="list-style-type: none">• prodejní síť• servisní síť• politická stabilita• legislativní vlivy• ekonomická stabilita• devizové kurzy• odlišná kultura• podpora státu

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Dosavadní projekt byl natolik zanalyzován, že příležitostí k ušetření nákladů na výrobě vozu je již pomálu. Muselo by dojít znova k technickému přehodnocení celého projektu. Jako příležitost do budoucna se jeví expanze na nové trhy. Výroba je plánovaná jak na pravostranné řízení, tak i pro levostranné řízení. Není tedy potřeba se zaměřovat pouze na trhy, kde je pravostranné řízení. V případě exportu je potřeba se zaměřit na země, kde by indický vůz splňoval legislativní, emisní, homologační a další normy dané země. Indie má spíše přísnější normy, co se týče výroby vozů z celého asijského regionu.

Díky navázání kontaktů společností s místními dodavateli se celému koncernu rozšířilo dodavatelské portfolio o tyto společnosti. Při sériové produkci se nabízí potenciál lokalizace v rámci Global Sourcingu. Velkou příležitostí pro společnost je předpovídaný příznivý vývoj indické ekonomiky. Je zde velká pravděpodobnost ke zvýšení tržního podílu. Jako další se pro společnost jeví příležitost zaměření na produkty, které odpovídají indickému vkusu. Velkou příležitostí je využití synergických efektů mezi čtyřmi vyráběnými produkty (SK, VW) jak je uvedeno v kapitole 4.1.1. vývoj projektu, obrázek 7.

Hrozbou je pro společnost prodejní a servisní síť, která přetrvává z předchozího projektu Indie 1.0. Dosavadní prodejci nejsou schopni efektivně a levně zajistit opravu vozu tak, jak

známe například z evropského prostředí. Například dodávky náhradních dílů pro projekt Indie 1.0. představovali značnou hrozbu. Tím, že se mnoho dílů nepovedlo lokalizovat, docházelo k zdlouhavému zajišťování náhradních dílů z Evropy, což bylo nejen pomalé, ale ve finále i přehnaně drahé. Zajištění náhradního dílu trvalo v řádech měsíců, zhruba 4-5. V rámci projektu Indie 2.0 je tento problém již částečně vyřešen díky maximalizované lokalizaci výroby. Společnost v plánu výroby počítá s vytvořením optimalizovaného systému lokálních skladů s náhradními díly. Tento systém spočívá v tom, že se bude vytvářet zásoba nejfrekventovanějších dílů.

V rámci projektu Indie 2.0 se společnost již poučila z toho, že k úspěchu na takovémto odlišném trhu je zapotřebí vyrobit vůz dle místních požadovaných norem a standardů. Vůz vyrobený dle evropských velice náročných norem a designu je na takovémto trhu skoro neprodejný.

Hrozbou jako takovou může být pro společnost už jen vzdálenost. Indie je velice psychologicky vzdálenou zemí v porovnání s Českou republikou. V rámci ekonomické stability je potřeba počítat s možnými výkyvy, růstu konkurence, která uvádí nové produkty na trh velmi rychle. Dále politická stabilita země, legislativní vlivy, podpora státu a další. S těmito hrozbami musí společnost počítat. Dále je potřeba počítat s hrozbami v rámci devizových kurzů. Další hrozbou je odlišná kultura indické společnosti.

Spouště hrozbám se společnost rozhodla čelit samotnou lokalizací výroby a vytvořením lokální dodavatelské sítě. Předěje se mnoha hrozbám spojeným s dopravou a možnými neustálými nárůsty výše cel.

5. Kvalifikovaný rozhovor k tvorbě dodavatelské sítě a projektu

Tvorba dodavatelské sítě je analyzována prostřednictvím skrze interní informace získané vedenými rozhovory se zaměstnanci společnosti, kteří se na projektu podílí, nebo podíleli v minulosti.

5.1. Tvorba dodavatelské sítě

Další výzkumnou metodou pro tuto práci byl zvolen rozhovor kvalifikovaně řízený. Konkrétně se jednalo o částečně strukturovaný rozhovor. Zvolen byl z důvodu získání kvalitativních informací pro tuto práci. Kvantitativní sběr dat by v tématice této diplomové práce nebyl vhodný a neposkytl by potřebné informace k řešení problému.

Rozhovor byl veden formou otevřených otázek s třemi odpovědnými zaměstnanci společnosti, kteří se na projektu podílí. Prvním respondentem je bývalý vedoucí oddělení nákupu za českou stranu indické pobočky, který na této pozici působil 7 let. Druhým dotazovaným je koordinátor oddělení EGP – dodavatelský management, dodavatelský auditor, který se podílel na zapojení a navázání spolupráce s místními dodavateli v začátcích projektu. A posledním dotazovaným je vedoucí oddělení EGP – Optimalizace produktů.

1. Jakým způsobem společnost vstoupila na Indický trh, konkrétně v souvislosti se závodem v Pune?
2. Proč zrovna indický trh?
3. Jak se projevila potřeba tvorby nové, lokální dodavatelské sítě?
4. Probíhala podpora místních, lokálních dodavatelů ze strany společnosti?
5. Je proces výběru dodavatele/tvorby dodavatelské sítě stejný jako u nás, v českém prostředí? Jak konkrétně tento proces vypadá?
6. Jak byste dosavadní působení na trhu hodnotil? Co představovalo dobré rozhodnutí a co naopak špatné?

Otázky byly zvoleny v souvislosti s tématem této práce. První otázka byla položena z důvodu prověření jedno z dílčích cílů této práce a to, zdali se jedná o investiční vstup společnosti a o jaký konkrétní typ vstupu. Všichni dotazovaní se shodli, že společnost

vstoupila na indický trh formou kapitálově náročného vstupu, konkrétně jako greenfield plně vlastněným podnikem. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.1., společnost se rozhodla po mnoha krocích k založení nové společnosti na zelené louce SAVWIPL v Pune.

Druhá otázka byla směřována na volbu indického trhu, konkrétně proč společnost zvolila tento trh. V této otázce se dotazovaní shodli, že hlavním důvodem je předpoklad, že Indie je druhou nejlidnatější zemí světa a je zde předpoklad, že se v brzké budoucnosti stane třetím největším automobilovým trhem světa, a to hned po Číně a USA. Rozhovory dále potvrdily předpoklady zmíněné v PEST analýze této práce, jako je například podpora státu pro zahraniční investice, exportu vozů, velkého množství pracovní síly na trhu, velice vyspělé IT oblasti a další.

Třetí otázka v rozhovorech zodpověděla jeden z cílů této práce a to, jak se projevila potřeba tvorby nové, lokální dodavatelské sítě. ŠKODA AUTO v rámci VW koncernu disponuje velice obsáhlou dodavatelskou sítí. Díky koncernu se společnosti rozšířilo portfolio dodavatelů a získala přístup k celosvětové síti. Ovšem všichni dotazovaní se shodli na tom, že se vstupem na indický trh, hlavně s nastartováním projektu Indie 1.0 a 2.0, vznikla potřeba vytvořit a rozšířit novou, lokální dodavatelskou síť.

Cílem projektu Indie 2.0 je 95% lokalizace vozu, tedy získání pokud možno co nejvíce lokálních dodavatelů k výrobě vozu. Prvním krokem lokalizace byl již projekt Indie 1.0, kdy v rámci tohoto projektu se v závodě v Pune začala vyrábět indická verze modelu Rapid. Při analýze projektu bylo stanoveno, že lze dosáhnout lokalizace ve výši 93,4 %. Ve výsledku se aktuálně povedlo lokalizovat 72,2 %. Lokalizace je měřena ve dvou aspektech, 72,2 % je placeno lokálními dodavateli v lokální měně. Dále se ještě počítá lokalizace hlouběji. U dodavatelů se zohledňuje, kolik subkomponentů, materiálu, surovin odebírají ze zahraničí. Toto procento se poté odečítá od lokalizace, a tak opravdová lokalizace v rámci Indie 1.0 je 51,7 %. Tímto druhým měření lokalizace lze poznat, zdali je v projektu ještě nějaký potenciál pro lokalizaci. U některých dílů a komponentů není možná lokalizace z několika důvodů. Může to být z důvodu, že dodavatel není k dispozici na tento určitý díl, chybí potřebná technologie, nebo se jedná o normované díly, které se vyrábí globálně a při lokalizaci by dodavatel nebyl konkurenceschopný.

Projekt Indie 1.0 nebyl tak úspěšný, neboť společnost v Indii vyráběla vůz na evropské platformě. Cena se snižovala například v rámci vybavení vozu. Vůz byl ale i tak stále drahý

pro místní trh. Společnosti se podařilo touto lokalizací do země nalákat mnoho globálních hráčů, jak znázorňuje následující tabulka 19, která určuje 11 dodavatelů, kteří navázali spolupráci s koncernem v roce 2018.

Tabulka 19 Globální dodavatelé s příchodem Škoda za rok 2018

Ceva Logistics
Cosma International
Decon
Dura Automotive
Gestamp
HP Pelzer
IAC International
Mubea
Yapp India
Benteler
Matflow India

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Konkrétně se jedná o společnosti: Ceva Logistic, Cosma International, Decon, Dura Automotive, Gestamp, HP Pelzer, IAC International, Mubea, Yapp India, Benteler a Matflow India. Dalšími globálními dodavateli jsou například Faurecia, Grupo Antolin, Tata Ficoa, Valeo a mnoho dalších. Globální dodavatelé jsou většinou nominováni na složitější skupinu dílů. Jedná se například o díly, kde je potřeba složitějších technologií, nebo nejde pouze o výrobu ale i o vývoj. Naproti tomu většinou lokální dodavatelé jsou nominováni na díly, které jsou jednodušší z hlediska výroby a technologií.

Další kladená otázka byla, zdali probíhala podpora místních, lokálních dodavatelů ze strany společnosti. Všichni se shodli na to, že ano. Podpora byla veliká, neboť vytvoření nové lokální sítě je hlavně v zájmu společnosti, a tak tedy si byla vědoma toho, že je potřeba, aby podala potřebnou pomoc dodavatelům, kteří doposud vyráběli pro méně náročné odběratele

s nižšími požadavky například na kvalitu. Cílem společnosti není rozvázání vztahů s dodavateli, ale naopak. Cílem je podpora místních dodavatelů k lepším výkonům, investicím a celkovému zlepšení.

Než společnost postavila greenfield v Pune, tak tam již nějakí dodavatelé byli. Především dodavatelé, kteří znali a soustředili se na zákazníky především z Asie, konkrétně Japonci, Korejci. Tito dodavatelé zde již měli vystavené výrobní závody. Škoda ještě před vystavením závodu v Pune jednala skrze kancelář nákupu s místními dodavateli a také globálními hráči, kteří již se společností spolupracují v rámci celého světa, zdali by neměli zájem o výstavbu pobočky v Indii a navázat další spolupráci.

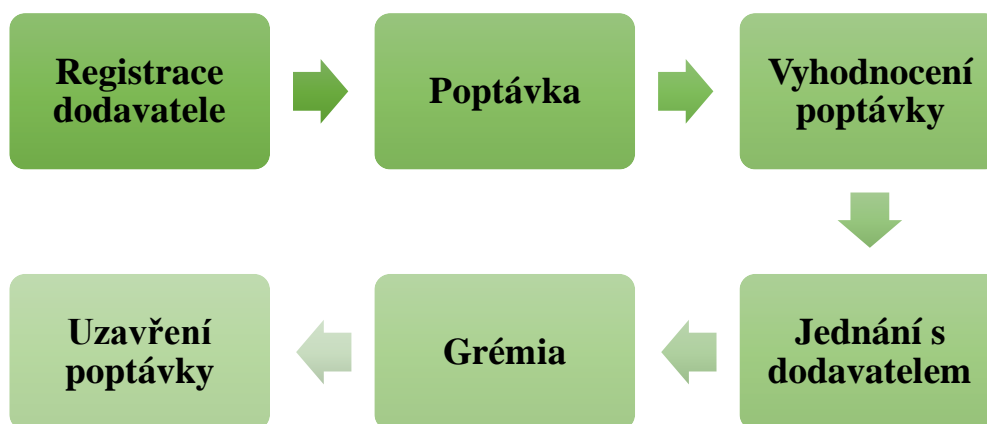
V roce 2015 měla společnost 136 dodavatelů, kteří spolupracovali se společností na indickém trhu, byli certifikovaní společností a uvolnění ke spolupráci. S globálními hráči nebyl problém spolupráci navázat. Problém nastal u dodavatelů, kteří byli zvyklí dodávat lokálním, indickým, asijským automobilkám. Tito místní dodavatelé byli neznalí norem a kvalit, které společnost požadovala. U těchto dodavatelů trvalo léta, než byli schopni produkovat sériové dodávky pro společnost. Tato skupina dodavatelů byla vděčná za nabídnutou pomoc pro zlepšení se, pro dosažení standardů požadovaných společností. Pomoc probíhala formou mnoha workshopů přímo v Indii. Poslední skupinou byli dodavatelé, kteří neměli zájem se společností obchodovat. Tito dodavatelé se rozhodli udržovat cenovou výhodu pro asijské automobilky, které nemají takové nároky na kvalitu. V roce 2018 zahrnovalo portfolio 155 lokálních dodavatelů. V roce 2019 to již bylo 185 lokálních dodavatelů.

Projekt Indie 2.0 byl již nastaven jinak oproti předchozímu projektu, co se týče spolupráce s lokálními dodavateli. S dodavateli byli vedeny workshopy, byl proveden průzkum trhu, hledal se takzvaný best of benchmark, pravý kompromis mezi kvalitou a cenou, který je vhodný pro daný trh. Veškerá tato jednání pomohla k dosažení cenového cíle. V rámci 9 dodavatelských workshopů bylo projednáno 72 skupin dílů se 128 dodavateli. Z vygenerovaných nápadů prošlo 50 % schválením a z toho bylo zhruba 30 % realizováno.

Automobily vyráběné v Pune nebudou na stejné úrovni kvality a techniky jako v Evropě, nebudou dosahovat stejných parametrů a norem jako v Evropě. Tyto automobily byly vytvořeny pro potřeby místního trhu dle studií potenciálních zákazníků, dodavatelských workshopů a dalších. Nynější vozy budou více odpovídat požadavkům a představám

zákazníka (voice of India) než evropským normám, které jsou občas nedosažitelné na asijském trhu.

Čtvrtá otázka zaměřena na proces výběru dodavatele a konkrétně tvorbu lokální sítě. Všichni dotazovaní se shodli, že proces je nastaven stejně. Proces výběru dodavatele je nastaven v rámci koncernu stejně, tedy jak ve Škoda MB, tak i v SAVWIPL je proces stejný. Celý proces je provázaný. Jsou určeny objemy, kdy společnost může rozhodnout v rámci Škoda MB, kdy je potřeba odsouhlasení z Německa. Následující obrázek 11 znázorňuje proces výběru dodavatele tak, jak je schválen pro celý koncern.

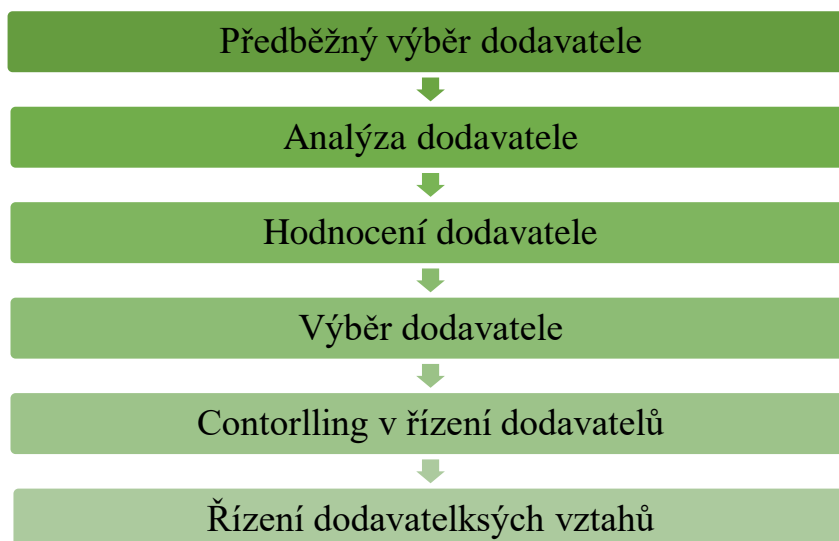


Obrázek 11 Proces výběru dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Společnost používá stejnou platformu dodavatelů jako celý koncern. Do této platformy se jednotliví dodavatelé registrují. Přes systém dostávají vygenerované poptávky, na které posílají své nabídky. Poptávky se standartním způsobem vyhodnocují. Musí proběhnout technické a cenové jednání s dodavateli. Poté, co je dodavatel vybrán, je potřeba podstoupit schvalovací proces před finálním uzavřením poptávky.

Vyhodnocení poptávky spadá do controllingu v řízení dodavatelů, procesu řízení dodavatelů. Celý proces je vysvětlen v rámci obrázku 12, proces dodavatelského managementu.



Obrázek 12 Contorlling v řízení dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

V rámci procesu dochází k předběžnému výběru, dále k analýze, hodnocení dodavatele, výběru, kontrole v řízení dodavatelů a k řízení vztahů. Jak bylo zjištěno, tak v předběžném výběru se dodavatelé nejdříve identifikují a vymezí. Společnost vybírá ze stávajícího portfolia, ale také z nových. Hledají se konkrétně dodavatelé, kteří nabízejí daný, požadovaný předmět poptávky. Analýza poté představuje základ pro následné hodnocení. Dodavatel se sleduje z ekonomického, ekologického a technologického pohledu. Často jsou tyto informace získané formou kontroly, auditu dodavatele. Cílem auditu je zjistit možné nedostatky, navrhnout případné řešení ke zlepšení na straně dodavatele. Společnost kontrolu provádí formou několika typů auditů jako například systémový audit, audit procesu nebo audit služeb. Společnost takto získá cenné informace k rozhodování.

Hodnocení dodavatele probíhá pravidelně. Hodnotí se dodavatelé, kteří prošli analýzou dle výkonnosti. Hodnocení se vztahuje pouze na relevantní kritéria. V tomto případě není nákup jediným oddělením, který se podílí na hodnocení. Hodnotí také všechna oddělení, které jsou pro danou poptávku relevantní. Výsledky hodnocení jsou stěžejní pro následný výběr. Následný výběr dodavatele probíhá dle stanovených kritérií poptávky, z předvybraných dodavatelů za pomoci nástrojů je vybrán ten, který dané poptávce odpovídá nejlépe.

Dodavatelský controlling v řízení dodavatele zajišťuje poté bezpečné dodávky společnosti z dlouhodobého pohledu. Dochází ke kontrolám a revizím dodavatelů vzhledem k jejich

výkonnosti. A jako poslední v rámci řízení dodavatelských vztahů probíhá kontrola vztahů a vylepšování dodavatelsko – odběratelských vztahů. Veškerá kritéria hodnocení jsou sdílena transparentně s dodavateli.

Následné schválení jednotlivých poptávek je vedeno skrze Grémia výrobního nákupu. Obrázek 13 znázorňuje kritéria, jakým způsobem je rozhodováno v rámci výběru dodavatele na určitou poptávku.



Obrázek 13 Cenové hranice pro Grémia výrobního nákupu
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

V rámci Direct sourcingu, přímého výběru, lze rozhodovat o poptávkách při ročním obratu do 250 000 EUR přímo v Indii. Může se jednat o Forward sourcing (FS) označení pro nové poptávky, nebo Global sourcing (GS) označení pro stávající poptávky, které jsou bez změny dodavatele nebo výrobního místa. V rámci Škoda Sourcing Committee (ŠSSC) lze rozhodovat o poptávkách při ročním obratu do 2,5 milionů EUR. Může se jednat o FS nebo GS bez změny dodavatele nebo výrobního místa. V rámci Pre – Meetingu, který se pořádá v sídle VW koncernu v německém Wolfsburgu, je možné projednávat poptávky při ročním obratu do 5 milionů EUR. Lze projednávat poptávky FS, GS jak bez změny dodavatele nebo výrobního místa, tak i se změnou dodavatele, nebo výrobního místa. Posledním, nejvyšším grémiem je Corporate Sourcing Committee (CSC), zde se projednávají poptávky s ročním obratem nad 5 milionů EUR. V rámci tohoto jednání lze projednávat FS poptávky a GS poptávky se změnou dodavatele nebo výrobního místa.

Z popisu procesu je patrné, že se společnost více méně řídí modely, které uvádí literatura, viz kapitola 2. této práce. Je zřejmé, že oddělení nákupu v procesu má důležitou úlohu. Je patrné, že dodavatelský management společnosti se zabývá řízením dodavatelsko – odběratelských vztahů tak, jak je popsáno v kapitole 2.3 této práce.

Poslední otázka byla zaměřena na celkové hodnocení dosavadního působení společnosti na trhu. Co lze již považovat za špatné rozhodnutí a co naopak bylo dobré. Zde každý z dotazovaných uvedl svůj názor na danou situaci.

Jeden z dotazovaných hodnotil jako velkou chybu celý projekt Indie 1.0, kdy se společnost snažila prodat evropskou kvalitu za nižší peníze. Snažila se snížit kvalitu tím, že ubírala na výbavě. Například docházelo k tomu, že vůz byl ve výbavě hodně omezený, ale pořizovací cena byla stále v porovnání s konkurencí vysoká. A navíc indický zákazník si potrpí na výbavu. Chce, aby se auto jednoduše řečeně lesklo a šlo vidět, že mají kvalitní vůz. Šetření probíhalo na nepravých místech.

Druhý dotazovaný se shodl na tom, že projekt Indie 1.0 byl celý špatně nastaven. Jako jedno z nejlepších rozhodnutí v rámci projektu uvedl klíčové snížení kvalitativních požadavků na produkt jako takový, odstoupení od hesla, že VW musí být na celém světě stejná.

Poslední z dotazovaných souhlasil, že projekt Indie 1.0 nebyl příliš úspěšný, především finančně a odbytově, ale doplnil, že díky projektu Indie 1.0 mohl vzniknout následující projekt, ve kterém se společnost již poučila z chyb. Společnost si díky prvnímu projektu vybudovala rozsáhlé know how v oblasti produktů, výroby, kvality, logistiky, nákupu, dodavatelů, marketingu, a dalšího.

Celkové zhodnocení projektu lze provést pomocí příkladu na základě vlastností produktu. Vozy Indie 1.0 byly evropské, měly perfektní protikorozní ochranu, dimenzované na rychlost 250 km/h a životnost 300 000 km. Modely byly strohé s evropským designem, cílené na zákazníky ve věku 50+. Indičtí zákazníci, ale chtějí ale vozy, které jezdí po městě průměrnou rychlostí 17 km/h, jsou mladistvého vzhledu a pestrého designu se spoustou elektroniky. Například korozní ochrana je pro ně nepodstatná. Společnost projekt detailně analyzovala. Soustředila se na konkurenční produkty a jako výsledek postavila vůz na míru indickému zákazníkovi. Vývoj vozu probíhá především v Indii s hlavním podílem indických kolegů a velkou prioritou je voice off India, tedy hlas a požadavky indického trhu, tak aby

produkt přesvědčil indické zákazníky si vozy koupit. Na tomto příkladu lze pozorovat, jak společnost začala a kam až se již posunula, respektive jak se poučila.

Všichni dotazovaní se shodli, že jednou z chyb projektu je příliš velký dohled společnosti Škoda Auto nad indickou pobočkou SAVWIPL. Společnost by měla poskytnout větší volnost indické pobočce, neboť mnohdy je pro pobočku náročné prosadit určité změny, nápady.

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že stávající projekt Indie 2.0 je už povedenější. Důležitá je postupná evoluce a investování do projektů, tak aby byla zajištěna kontinuita a postupné vylepšování produktů, odstraňování nedostatků a připomínek od zákazníka. Jestli bude projekt skutečně úspěšný, se ukáže až časem dle prodeje.

5.2. Zhodnocení projektu a doporučení do budoucna

Po důkladné analýze lze jednoznačně říct, že projekt Indie 2.0 má veškeré předpoklady pro to být úspěšným projektem společnosti. Klíčovým bodem bylo snížení koncernových kvalitativních podmínek pro tento trh. Indický trh představoval správně strategicky zvolený trh. Pokud budeme vycházet z výsledků PEST analýzy této práce a předpokladů, že se tento trh má stát třetím největším automobilovým trhem světa, tak zvolený greenfield v Pune byl správné rozhodnutí.

V rámci tvorby dodavatelské sítě se společnost více méně chová tak, jak doporučuje literatura a nákupní modely. Možné doporučení společnosti je provádět dvojí hodnocení dodavatele v rámci procesu dodavatelského managementu. Důvod je prostý. Je důležité, aby nedocházelo k tomu, že lokální dodavatelé budou hodnoceni dle stejných měřítek jako zkušení globální hráči a aby se bralo v potaz, že se tito dodavatelé učí, jak dosáhnout požadovaných kvalit. Z toho by plynula větší šance k úspěchu při výběru dodavatele. Na druhou stranu se jedná o business a je logické, že společnost chce spolupracovat s těmi dodavateli, kteří jsou v dané oblasti nejlepší, kteří jsou schopni splnit požadavky na danou kvalitu.

Projekt Indie 2.0 má větší předpoklady k navázání spolupráce s globálními dodavateli na indickém trhu než projekt předchozí, tedy tvorbu lokální dodavatelské sítě. Důvod je

jednoduchý. Projekt Indie 1.0 počítal s výrobou v řádech pár desítek tisíc vozů ročně, tržní podíl společnosti byl malý. Indie 2.0 už počítá s výrobou v řádech stovek tisíc vozů ročně, a tedy i se zvýšením tržního podílu na trhu. Takováto roční produkce představuje již pro globální dodavatele dostatečný objem výroby, aby se jim vůbec vyplatilo investovat například do nových technologií. S větším objemem výroby vozů roste větší produkce také pro dodavatele. Tato skutečnost se pozitivně promítá v jejich úsporách z rozsahu.

Klíčový bod pro úspěšnost projektu do budoucna představuje zajištění kvalitní prodejní a servisní sítě. Úspěch projektu není pouze v lokalizaci výroby a uzpůsobení vozu přímo danému trhu. Je potřeba vyrobené vozy prodat. VW koncern vybudoval v Indii obsáhlou dealerskou síť. Vybudování takovéto sítě je velice nákladné a společnost si je plně vědoma, že je potřeba ji udržet. Nicméně pokud tato síť nefunguje na 100 %, tak představuje hrozbu pro společnost a možné snížení tržního podílu.

Společnost Škoda má v rámci VW koncernu v Indii dobrou pověst. Jako západní značka je pro místní ukazatelem něčeho „lepšího“. Problém ale je v servisní a prodejní síti. Dosavadní drahý, a hlavně extrémně dlouhý servis společnosti na tomto trhu škodí a díky tomu znemožňuje zvýšení tržního podílu. Projekt Indie 2.0 již částečně tento problém řeší. Řešení se nachází v podobě převážné části lokalizace výroby. Konkrétně tedy již nedochází k dovozu komponentů zdlouhavě z Evropy a zákazník díky plánovanému optimalizovanému systému lokálních skladů s náhradními díly nemusí na většinu komponentů čekat zdlouhavě až 5 měsíců. Nicméně stále je zde hrozba, neboť vůz není lokalizovaný ze 100 %, že v případě poruchy, škody na evropském, nelokalizovaném dílu musí zákazník svůj vůz odstavit a čekat několik měsíců, než díl dorazí.

Řešení tohoto problému může spočívat ve zvýšení tržního podílu. Pokud se společnosti podaří zvýšit tržní prodej a bude prodávat více aut, poptávka po vozech stoupne. Tak se jí může podařit docílit 100% lokalizace vozu ve spolupráci s dodavateli. Otázkou je, jak toho všeho docílit.

Na místě je zvážení změny strategie společnosti. Společnost by se měla soustředit na penetraci trhu a zvýšení tržního podílu i za cenu mírné ztráty v prvních letech. Díky penetraci trhu by si společnost vybudovala pevnou prodejní a servisní síť, která by jí zajistila zvýšený tržní podíl. Strategie penetrace je vhodná, pokud firma chce na stávajícím trhu rozšířit svoji působnost s relativně nízkým rizikem. Pokud by společnost nejprve penetrovala trh

a vynakládala finance na podporu prodeje, opětovnou reklamu, nebo poskytovala slevy, výhody a podobně, docílila by tím, že by se zvedla poptávka po vozech značky, došlo by ke zvýšení produkce a tím pádem by bylo například možné lokalizovat i ty komponenty, které se doposud ani nevyplatí lokalizovat vzhledem k objemu výroby k potřebným investicím.

Velkou řadu dílů, například těch složitějších, nelze lokalizovat, protože dosud dodavatelé nejsou natolik technicky vybaveni, aby daný díl zvládli vyrobit. Anebo by se investice pro tak nízký objem výroby ani nevyplatily. Pokud by ale společnost dosáhla skrze penetraci zvýšení poptávky a následného zvýšení objemu výroby, mohlo by dojít k tomu, že by lokální výroba byla možná i pro dovážené, náročnější díly. Pokud by se tohoto dosáhlo, znamenalo by to, že hrozba dlouhého čekání zákazníka na nelokalizovaný díl by již nenastávala a potenciální zákazníci by si vozy společnosti mohli s klidem kupovat. Také konkurenti na indickém trhu by ztratili tuto výhodu rychlého dodání, co mají oproti společnosti dnes.

Dalším doporučením je předání určitých kompetencí indické straně, uvolnit tak velkou svázanost. Kvalitativní podmínky vozu byly přizpůsobeny a sníženy pro daný trh. Stále ale jsou nastaveny možná až moc přísné koncernové normy, kdy by bylo lepší definovat nové normy pro tento na tolik odlišný trh. Tato skutečnost by mohla potenciálně vyřešit velké množství zkoušek vozu, které v rámci projektu Indie 2.0 probíhají v Evropě. Nejenom, že to představuje vysoké náklady, ale je potřeba počítat i se ztrátou času vzhledem k transportu vozů a také zaplacení všech požadovaných cel.

Pokud by doporučení byla úspěšná, mohla by společnost v dalších letech zvolit strategii rozvoje trhu. Indický model vozu by mohla použít pro trhy se stejnými nebo nižšími normami, kdy by bylo opět až skoro nemožné prodávat vozy evropské kvality.

Doporučením společnosti je tedy zvolit strategii penetrace trhu s cílem na podporu prodejní a servisní sítě, která zajistí zvýšení tržního podílu. Cílit na to, aby se dosáhlo, pokud možno, co nejmenšího procenta dovozu komponentů zdlouhavě z Evropy. Zvážit změnu, snížení koncernových norem pro indický trh a poskytnout TCP větší míru volnosti a kompetencí. A jako další zkusit uspět s vozy na trzích se stejnými normami nebo nižšími.

Díky těmto doporučením by společnost dosáhla většího podílu na trhu, produkce vozů by se zvýšila, spolupráce se společnostmi by pro potenciální dodavatele byla výhodnější a společnost by rozšiřovala své portfolio dodavatelů. Není výhodné spolupracovat s určitým počtem dodavatelů, vhodnějším řešením je navázat spolupráci s více dodavateli tak, aby

například nedocházelo k nucenému zastavení výroby z důvodů problému na straně dodavatele. Pokud by tento dodavatel dodával velké množství komponentů, výpadek jednoho takového dodavatele by představoval velké ztráty pro společnost. Tedy pro tvorbu dodavatelské sítě, rozšíření portfolia dodavatelů je nejprve potřeba dosáhnout většího objemu produkce, aby společnosti byli ochotni k navázání spolupráce.

Závěr

Tématem této diplomové práce byla tvorba dodavatelské sítě při investičním vstupu vybrané společnosti na indický trh. Vybranou společností byla společnost Škoda Auto, největší automobilový výrobce vozů na českém trhu.

Cílem práce bylo za pomoci teoretické rešerše a analýzy ze získaných informací zjistit, jak se investiční projekt společnosti promítl do potřeby vytvořit lokální dodavatelskou síť, rozšířit dodavatelské portfolio. Cílem bylo tedy zjistit, do jaké míry se společnosti podařilo vytvořit lokalizovanou dodavatelskou síť.

V rámci tohoto hlavního cíle bylo potřeba najít odpovědi na následující dílčí cíle:

- Jednalo se v rámci projektu společnosti skutečně o investiční vstup? Pokud ano, o který typ konkrétně šlo?

Analýzou poskytnutých informací práce skutečně doložila, že společnost provedla investiční vstup formou greenfieldové investice, investice na zelené louce. V Indii došlo k výstavbě nového závodu v Pune. Došlo k lokalizaci výroby a také lokalizaci technického vývoje. Vzhledem k předpokladům do budoucna, že se Indie má stát třetím největším automobilovým trhem světa lze říci, že zvolený greenfield byl dobrým rozhodnutím.

- Jak se tento investiční vstup promítl do potřeby tvorby lokální dodavatelské sítě, dodavatelského portfolio?

Přesunutí výroby znamenalo pro společnost potřebu navázat nové spolupráce s lokálními dodavateli, a tedy vytvořit lokální dodavatelskou síť. Překážkou ale pro společnost byl fakt, že velká část místních dodavatelů byla neznalá norem a kvalit, které společnost požadovala.

- Co společnost vedlo k tomu, aby zahájila tvorbu lokální dodavatelské sítě a navázala spolupráci s místními lokálními dodavateli?

Místní dodavatelé nebyli znalí požadovaných norem a kvalit. Společnost se proto rozhodla pro navázání spolupráce s těmito podniky formou několika workshopů. Pokud by tak

nečinila, znamenalo by to veliké riziko pro celý projekt. Dodavatelé byli vděční za nabídnutou pomoc. Společnost tedy nejdříve potřebovala lokální dodavatele naučit požadovaných kvalit, aby následně byli schopni se podílet na výrobě indického vozu. Navázání spolupráce bylo tedy ve vlastním zájmu společnosti Škoda, jinak by projekt Indie 2.0 byl stěží úspěšný.

Další podpůrnou součástí práce bylo celkové vyhodnocení projektu Indie 2.0 společnosti na základě poskytnutých informací o projektu, z výsledků PEST a SWOT analýzy.

Po provedené analýze dostupných informací ohledně celého projektu lze říci, že projekt má veškeré předpoklady pro to stát se úspěšným projektem společnosti. Bylo zjištěno, že tento projekt má větší předpoklady k navázání spolupráce s globálními hráči, a tedy rozšíření dodavatelského portfolia oproti předchozímu projektu.

V souvislosti s tvorbou dodavatelské sítě je velikým plusem fakt, že projekt počítá s výrobou v řádech statisíců vozů ročně. Tato navýšená roční produkce znamená pro dodavatele, že by se jim již vyplatilo investovat oproti výrobě v řádech pouze několika desítek tisíc vozů za rok. Čím větší bude produkce, tím bude pro dodavatele spolupráce se společností výhodnější a společnost by tedy mohla dosáhnout cíle 95% lokalizace. Mohla by dále tvořit lokální dodavatelskou síť, rozšířit portfolio dodavatelů.

V rámci doporučení společnosti pro budoucí vývoj v oblasti tvorby dodavatelské sítě bylo navrženo, že by bylo vhodné se ze začátku zaměřit na zvýšení tržního podílu, který by vedl ke zvýšené poptávce po vozech, a tedy k navýšení produkce. Tím by došlo k lokalizaci i těch komponentů, které jsou momentálně nevhodné lokalizovat vzhledem k objemu produkce. Lokální dodavatelská síť by se opět rozrostla a stanovený cíl lokalizace by bylo možné splnit a projekt by byl úspěšný.

Při celkovém zaměření se na cíl práce lze bez pochyby říci, že tvorba dodavatelské sítě byla dopodrobna analyzována na základě poskytnutých dat, zhodnocena a předpoklad byl potvrzen. Cíl práce byl splněn.

Seznam citací

BusinessInfo.cz. 2020. Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/indie-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>.

BusinessInfo.cz. 2020. Indie: Zahraniční obchod a investice [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/indie-zahranicni-obchod-a-investice/>.

CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. 1995. *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International Business Review*. ISSN 0969-5931.

CAVUSGIL, S. T., & KNIGHT, G. A. 2009. *Born global firms: A new international enterprise* (1st ed.). *Business Expert Press*.

CIA. 2020. *Central Intelligence Agency. The World Factbook: Indie*. [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>.

COLLINSON, S., NARULA, R., & RUGMAN, A. M. 2017. *International business* (Seventh ed.). *Harlow, England: Pearson*.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. 2007. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Praha: ASPI*. ISBN 978-80-7357-321-8.

Česká národní banka. 2020. Měnověpolitické nástroje: Operace na volném trhu [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>.

Česká národní banka. 2020. Kurzy devizového trhu [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H., & SULLIVAN, D. P. 2019. *International business: Environments & operations* (Sixteenth, global ed.). *Harlow, England: Pearson*.

Deloitte. 2018. *Taxation and Investment in India 2018* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-indiaguide-2018.pdf>.

DRAKE, Matt. 2012. *Global Supply Chain Management. New York: Business Expert Press*. ISBN 9781606492772.

EDWARDS, T. a Ch. Rees. 2017. *International human resource management: globalization, national systems and multinational companies*. 3rd ed. *Pearson*. ISBN 978-1-292-17189-0.

Word Education New+ Reviews. 2020. *Education in India*. [online]. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://wenr.wes.org/2018/09/education-in-india>.

FIGUEIRA-DE-LEMONS F., J. JOHANSON, J. VAHLNE, 2011. *Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. Journal of World Business*. 2011;46:143-153.

India Brand Equity Foundation. 2019. *Indian Manufacturing Sector In India Industry Report*. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.ibef.org/industry/manufacturing-sector-india.aspx>.

JOHANSON, J., and F. WIEDERSHEIM-PAUL. 1975. *The internationalization of the firm – Four Swedish cases*. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.

JUREK, Martin. 2012. Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu. *Acta economica Pragensia*, 20.6: 70-88.

KUBÍČKOVÁ, Lea, Šárka MARKOVÁ. 2011. Identifikace klíčových faktorů úspěchu internacionalizace malých a středních firem podnikajících v oboru strojírenství. *Trendy ekonomiky a managementu*, 5.9: 24-32.

KUBÍČKOVÁ, Lea. 2013. Trendy ekonomiky a managementu. Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků. 7(14): 44-54. ISSN 1802-8527.

LUKOSZOVÁ, Xenie. 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0174-6.

MACHKOVÁ, Hana. 2006. *Mezinárodní marketing*. 2., rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishnig. ISBN 80-247-1678-X.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1590-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2007. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1590-2.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.

MORGAN, R. E. – KATSIKEAS, C. S. 1997. *Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: a Critique*. In *Management Decision*, ISSN 0021-1747.

NENADÁL, Jaroslav. 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-152-6.

OECD. 2018. *Multinational enterprises in the global economy: Heavily debated but hardly measured*. [online]. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf>.

PICHANIČ, Mikuláš. 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Nakladatelství C.H.Beck. ISBN 80-7179-886-X.

PICHANIČ, Mikuláš. 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-886-X.

PICHANIČ, Mikuláš. 2002. *Mezinárodní management a globalizace*. VŠE Praha. ISBN 80-245-0421-9.

RUZZIER, M., HISRICH, R. D., ANTONCIC, B. 2006. *SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future. Journal of Small Business and Enterprise Development*. ISSN 1462-6004.

SALAM, Mohammad Asif a Sami KHAN. 2018. *Achieving supply chain excellence through supplier management. Benchmarking: An international Journal*. 25(9): 4084-4102. ISSN 14635771.

SALARY EXPLORER.2020. Average Salary in India 2020 - The complete Guide [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=100&loctype=1>.

SOUKUPOVÁ, Jana. 2002. *Mikroekonomie. Praha: Management Press*. ISBN 80-7261-061-9.

STARZYCZNÁ, Hana. 2010. *Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního Obchodu v teoretických přístupech a v empirickém zkoumání v České republice v období transformace. E+M Ekonomie a Management*. ISSN 1212-36-09.

STATISTA. 2020. India – average household income. [online]. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/653897/average-monthly-household-income-india/>.

SVATOŠ, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada. Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-2708-0.

SYNEK, Miloslav. 2007. *Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav. 2009. *Manažerská ekonomika. Praha: Grada*. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika. Praha: Grada*. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika. V Praze: C.H. Beck*. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2014. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. Praha: Grada*. ISBN 978-80-247-4486-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2007. *Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada. Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-1479-0.

TRADING ECONOMICS. 2020. *India Corporate Tax Rate* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/india/corporate-tax-rate>.

TRINES, Stefan. 2018. *Education in India. World Education News+ Reviews* [online]. [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://wenr.wes.org/2018/09/education-in-india>.

Xe.com. 2020. XE Currency Converter [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=INR>.

WELCH, Catherine a Eriikka PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI. 2014. Putting Process (Back) In: *Research on the Internationalization Process of the Firm. International Journal of Management Reviews*. 16(1): 2-23. ISSN 1468-2370.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2007. Mezinárodní management. Vyd. 2. *Praha: Oeconomica*. ISBN 978-80-245-1243-3.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2011. Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. *Acta academica karviniensia*. 11(3): 186-193. ISSN 1212-415X.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. Faktory ovlivňující rozhodování o začátku internacionalizace podnikových aktivit. *Periodica Academica*. 7(2): 127-137. ISSN 1802-2626.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomie a Management*. (4): 84-96.

PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019- 09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

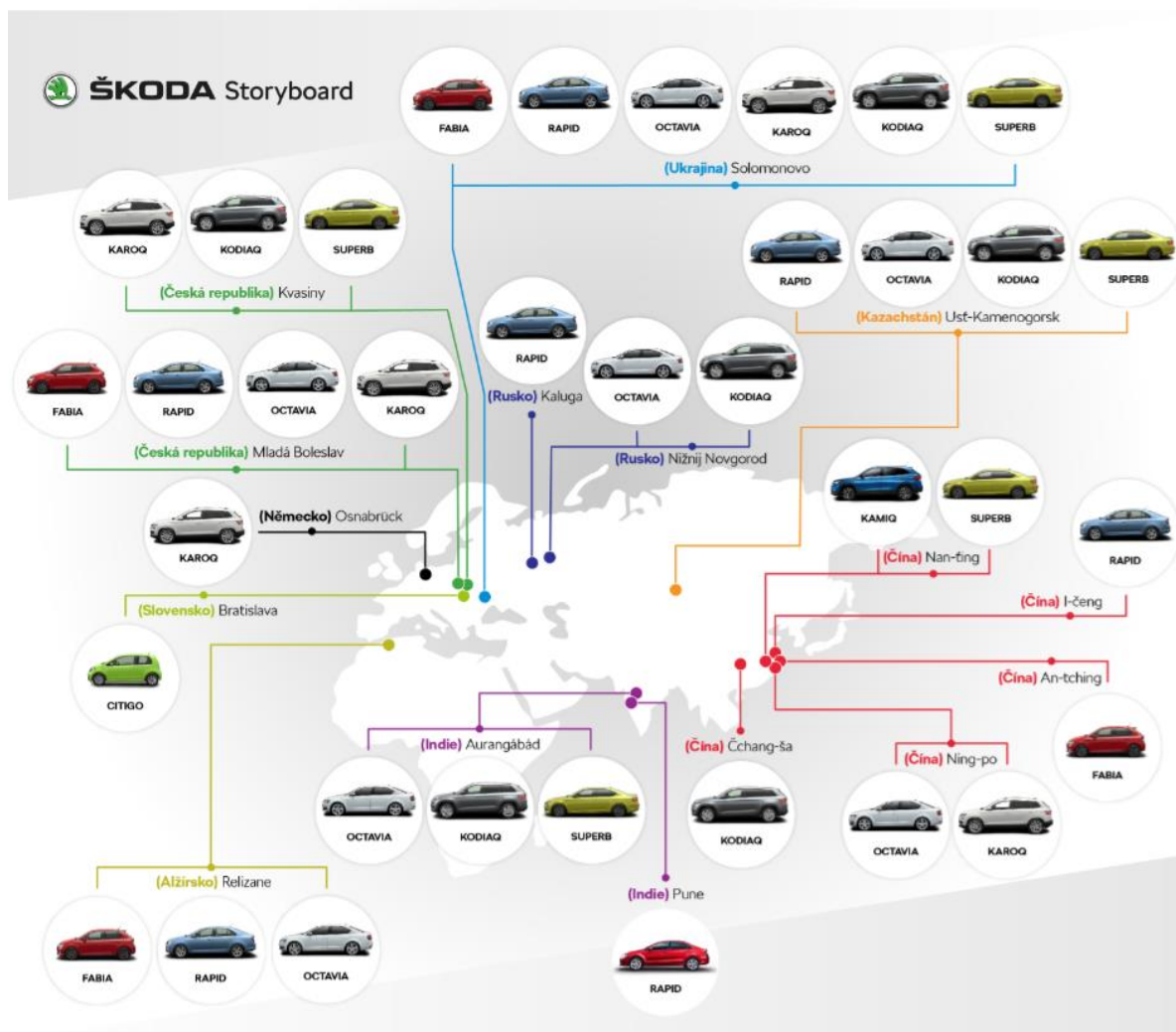
Seznam příloh

Příloha 1 Přehled výroby modelů ŠKODA ve světě k 8.1.2019	92
Příloha 2 Přehled dle jednotlivých modelů ŠKODA k 8.1.2019	93

Příloha 1 Přehled výroby modelů ŠKODA ve světě k 8.1.2019



KDE SE VYRÁBÍ JEDNOTLIVÉ
MODELY ŠKODA?



Příloha 2 Přehled dle jednotlivých modelů ŠKODA k 8.1.2019

