



Bakalářská práce

Mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku

Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Studijní obor: Mezinárodní obchod

Autor práce:

Tomáš Krýcha

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2022



Zadání bakalářské práce

Mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku

Jméno a příjmení:

Tomáš Krýcha

Osobní číslo:

E19000445

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Specializace:

Mezinárodní obchod

Zadávací katedra:

Katedra marketingu a obchodu

Akademický rok:

2021/2022

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Podnik a jeho mezinárodně obchodní činnosti.
3. Představení vybrané společnosti.
4. Analýza vybraných mezinárodních operací podniku.
5. Zhodnocení výsledku analýzy a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

30 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

Seznam odborné literatury:

- CAVUSGIL, Tamer S., Gary KNIGHT, John RIESENBERGER. 2019. *International Business: The New Realities, Global Edition*. London: Pearson Education Limited, ISBN 1292303247.
- DOBIÁŠ, Petr, Michal MALACKA, Vít HINČICA a Vítězslav KODYM. 2019. *Obchodní podmínky v mezinárodním obchodním styku*. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-296-7.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- SATO, Alexej, Jaroslav HALÍK, Vít HINČICA a Vítězslav KODYM. 2017. *International business operations*. Prague: Oeconomica. ISBN 978-80-2452-205-0.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, Lukáš NACHTMANN, Michal VELEBNÝ a Vítězslav KODYM. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- VACEK, Zdeněk, Lukáš NACHTMANN, Michal VELEBNÝ a Vítězslav KODYM. 2019. *Škoda Auto kronika*. Mladá Boleslav: Škoda Auto. ISBN 978-80-88309-03-1

Konzultant: Ing. Alena Krýchová, nákupčí/plánovač

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom 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 bakalářská 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 vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Anotace

Tématem bakalářské práce je mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou. V teoretické části bakalářské práci je vymezen termín mezinárodní obchod, popsány formy vstupu na mezinárodní trhy, popsané mezinárodní obchodní prostředí neboli PEST analýza a nastínění rizik v mezinárodním obchodě. V analytické části je představena vybraná společnost, provedena PEST analýza Číny a Indie a provedena komparace dvou vybraných trhů. Komparace je zaměřena na tři hlavní atributy, kterými je vstup na daný trh, produktové portfolio a počet prodaných aut.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, Indie, Čína, automobily, Škoda Auto

Anotation

The topic of the bachelor thesis is the international business activity of a selected company. The thesis is divided into two parts, theoretical and analytical. The theoretical part of the bachelor thesis defines the term international trade, describes the forms of entry into international markets, describes the international business environment or PEST analysis and outlines the risks in international trade. In the analytical part, the selected company is introduced, a PEST analysis of China and India is conducted and a comparison of the two selected markets is made. The comparison focuses on three main attributes which are market entry, product portfolio and number of cars sold.

Key words

International trade, India, China, automobiles, Skoda Auto

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za cenné rady a celkovou pomoc při tvorbě mé bakalářské práce.

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam použitých zkratk	12
Úvod.....	13
1 Mezinárodní obchod	14
1.1 Formy vstupu na zahraniční trh	14
1.1.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb	15
1.1.2 Vstup na zahraniční trh nenáročný na kapitálové investice	16
1.1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trh	18
2 Mezinárodní obchodní prostředí.....	20
2.1 Politické a právní prostředí.....	20
2.2 Ekonomické prostředí	21
2.3 Sociální a kulturní prostředí	22
2.4 Technologické prostředí.....	22
2.5 Rizika v mezinárodním obchodě.....	23
2.5.1 Tržní rizika.....	23
2.5.2 Komerční rizika.....	24
2.5.3 Převážná rizika	24
2.5.4 Kurzovní rizika.....	25
3 Škoda Auto a. s.	26
3.1 Škoda Auto a. s. a risk management.....	29
3.1.1 Hospodářská, politická a legislativní rizika.....	29
3.1.2 Rizika nákupu	30
3.1.3 Finanční rizika.....	30
3.1.4 Rizika kvality.....	31
3.2 Škoda Auto a. s. ve světě	32
3.2.1 Střední Evropa.....	32
3.2.2 Východní Evropa	32

3.2.3	Západní Evropa.....	33
3.3	Čína.....	34
3.4	Indie	36
3.4.1	Projekt Indie 2.0	37
4	PEST analýza Číny a Indie	39
4.1	PEST analýza Číny	39
4.1.1	Politické faktory.....	39
4.1.2	Ekonomické faktory	39
4.1.3	Sociální faktory	40
4.1.4	Technologické faktory.....	41
4.2	PEST analýza Indie.....	41
4.2.1	Politické faktory.....	41
4.2.2	Ekonomické faktory	42
4.2.3	Sociální faktory	42
4.2.4	Technologické faktory.....	43
5	Komparace působení Škody Auto v Indii a Číně.....	44
	Závěr.....	49
	Seznam citací	50

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Tržby v mld. Kč.....	27
Obrázek 2 - Počet zaměstnanců.....	28
Obrázek 3 - Kde všude se vyrábí vozy Škoda	32
Obrázek 4 - Výroba vozidel Škoda v Číně.....	34
Obrázek 5 - Modely Škoda Auto v Číně	45
Obrázek 6 - Modely Škoda Auto v Indii.....	46
Obrázek 7 - Počet prodaných automobilů	47

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Počet prodaných aut v ks.....	35
Tabulka 2 - Počet prodaných aut v ks.....	37
Tabulka 3 - Počet prodaných automobilů.....	48

Seznam použitých zkratk

BCM	Business Continuity Management
ICS	Interní kontrolní systém
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
UN ECE	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví

Úvod

Díky vývoji globalizace v odvětví světové ekonomiky se čím dál více firem angažuje na mezinárodních trzích. Nejčastějším důvodem pro expanzi na zahraniční trh je vize vyššího zisku. Dalšími důvody, proč je pro podniky jejich angažmá v zahraničí lukrativní, jsou například nižší náklady, přístup k modernějším výrobním technologiím či výhodná nabídka spolupráce se silnou zahraniční společností. Avšak před vstupem na zahraniční trh si musí podnik položit zásadní otázku, a tou je, jestli se mu expanze vůbec přes všechny bariéry vyplatí.

Tématem této bakalářské práce je mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku. Vybranou společností je výrobce automobilů, česká firma Škoda Auto a. s., přesněji její působení na indickém trhu a čínském trhu. Hlavním cílem práce je na základě informací a dat získaných jak teoretickou rešerší, tak v rámci analytické části práce zhodnotit a porovnat mezinárodně obchodní činnost společnosti Škoda Auto a. s., konkrétně její působení na indickém a čínském trhu.

V první kapitole bakalářské práce je popsán mezinárodní obchod jako takový, dále jsou v této kapitole popsány formy vstupu na zahraniční trhy. Formy vstupu na mezinárodní trh zahrnují vývozní a dovozní operace, formy nenáročné i náročné na kapitálové investice. V druhé kapitole je rozebíráno mezinárodní obchodní prostředí, Zde je popsána PEST analýza a nastínění rizik v mezinárodním obchodě.

V třetí kapitole je představena česká automobilová společnost Škoda Auto, touto kapitolou začíná analytická část. V této kapitole je rozebrán risk management automobilky a stručně popsány největší trhy, na kterých má rozběhnutou výrobu.

V další části bakalářské práce je provedena PEST analýza a následné porovnání čínského a indického prostředí. V poslední kapitole je provedena komparace působení vybrané společnosti na indickém a čínském trhu. Komparovány jsou tři atributy, a to typ vstupu Škody Auto a. s. na vybrané trhy, počet prodaných aut v letech 2018–2021 a v neposlední řadě také produktové portfolio nabízené na trzích. Dále jsou v této kapitole uvedeny výsledky analýzy a následně zmíněny i v závěru práce.

1 Mezinárodní obchod

Obchod stále představuje většinou část v mezinárodní ekonomické spolupráci. Světový obchod je v dnešní době spojován s termíny globalizace a internacionalizace. Oba tyto termíny definují vzájemnou závislost jednotlivých světových ekonomik (Svatoš 2009).

Velikost mezinárodního obchodu stále roste už od druhé poloviny 40. let 20. století. Po druhé světové válce se mnoho ekonomik světa integrovalo více než kdykoliv předtím (Svatoš 2009).

Mezinárodnímu obchodu velmi výrazně přispívá technologický pokrok a inovace, hlavně v dopravě a komunikaci, dále také rušení tarifních a netarifních bariér (Svatoš 2009).

Nynější mezinárodní obchod nezahrnuje jen tradiční obchod se zbožím (výrobky, polotovary, suroviny a paliva), ale také obchod se službami, informacemi a kapitálem. Světový obchod je již více než 50 let hlavní hnací silou celosvětového růstu a prosperity (Svatoš 2009).

1.1 Formy vstupu na zahraniční trh

Ještě předtím, než se podnik začne angažovat na mezinárodních trzích, je třeba vyhodnotit vnitřní a vnější faktory této aktivity. Podnikání na světových trzích má mnoho specifik a je spojeno s mnoha nároky, které se týkají obchodní, marketingové, ale i finanční kapacity (Machková 2010).

Vstup na zahraniční trh vyžaduje rozšíření výrobních kapacit, dále adaptaci výrobků tak, aby byly v souladu s podmínkami cílových trhů. Také změny v oblasti lidských zdrojů (například nábor nových pracovníků, kteří ovládají cizí jazyky, pracovníků se zkušenostmi v oblasti mezinárodního obchodu, či jen proškolení stávajících zaměstnanců). Proto se doporučuje před konečným rozhodnutím provést analýzu své připravenosti na mezinárodní podnikání (Machková 2010).

Při vybírání strategie proniknutí na cílový trh je vždy nutno zohlednit vyspělost a zvláštnosti trhu a s tím také celou řadu dalších faktorů. Nejčastěji se jedná o obchodněpolitické podmínky, do kterých patří celní a devizový režim, kurzová politika státu a netarifní nástroje. Co se ekonomického prostředí týče, obvykle se zkoumá hlavně hospodářský růst, inflace a míra nezaměstnanosti. V politickém prostředí se podnik zaměřuje na politický systém, celkovou stabilitu politiky a vztahy k zahraničním firmám. Dalším důležitým faktorem je charakteristika výrobků (Machková 2010).

Podnikání v mezinárodním prostředí má celou řadu forem. Člení se na tři hlavní skupiny. První je vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace). V druhé skupině jsou formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising). Poslední skupinu tvoří kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy (např. přímé zahraniční investice) (Machková 2010).

1.1.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Je to nejjednodušší forma vstupu na mezinárodní trhy. Jedná se o tradiční vývozní a dovozní operace. Firmy mohou využívat řadu obchodních metod a spolupracovat s různými subjekty (prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři atp.) (Machková 2010).

Prostřednické vztahy

Prostředníci jsou subjekty, které obchodují vlastním jménem na vlastní účet a riziko. Prodávají zboží, které nakoupili na základě běžných kupních smluv odběratelům nebo konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je cenová marže, což je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Tato forma vstupu na zahraniční trh může být výhodná pro malé a střední podniky, pro které je příliš nákladné zřizování oddělení, které by se zabývalo exportem (Machková 2010).

Hlavní výhody při použití prostředníka jsou nižší náklady a částečná eliminace rizik (kurzových, politických a transferových). Mezi nevýhody se dá zařadit ztráta zpětné vazby a komunikace se zákazníkem, nemožnost ovlivnit další distribuci i cenu, za kterou jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích (Machková 2010).

Smlouvy o výhradním prodeji

Podnik může vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Dodavatel se touto smlouvou zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli (výhradnímu prodejci). Jedná se o rámcovou smlouvu a jednotlivé dodávky se poté realizují na základě kupních smluv (Machková 2010).

Výhradní prodejce působí na cílovém trhu tak, že on jediný má právo prodávat určitý výrobek na trhu nebo zastupovat zájmy firmy na trhu (Svatoš 2009).

Mezi výhody tohoto vstupu na zahraniční trh může být smluvní vztah se solidní firmou, díky které se dostanou výrobky do zaběhnutých distribučních cest včetně zabezpečení potřebných služeb. Díky tomuto výrobce může proniknout i na vzdálené trhy. Distributor kupuje zboží na vlastní účet, takže je zde omezeno i riziko platební neschopnosti nebo nevěle konečných zákazníků (Machková 2010).

Může nastat situace, že výhradní prodejce přecení své síly a nebude schopen zajistit distribuci zboží, kvůli tomuto může dojít k zablokování vstupu na zahraniční trh, jelikož výhradní prodejce je jediný subjekt, který má právo zboží distribuovat na cílový trh. Tomuto se dá zamezit doložkou ve smlouvě o výhradním prodeji, v níž se prodejce zavazuje k odběru minimálního množství zboží, které je schopno zajistit uspokojující obrát na daném trhu. Další nevýhodou pak je ztráta kontaktu s koncovým zákazníkem a trhem (Machková 2010).

V neposlední řadě se za jednu z nevýhod považuje i to, že prostřednické vztahy staví výrobce do jisté anonymity. Aby podnik docílil maximální obchodní marže tlačí vývozce k minimální ceně a současně se snaží docílit toho, aby výrobky, které přebírá od vývozce odpovídaly v maximální míře všem potřebám trhu. Drtivá většina výrobců však nemá ponětí o skutečných potřebách trhu, jelikož informace, které se k nim dostanou jsou zprostředkované distributorem (Svatoš 2009).

Obchodní zastoupení

Podstatou zastupitelské činnosti (commercial agency) je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se jednak o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a jednak o sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Rozdíl mezi obchodním zastoupením a prostřednickými vztahy spočívá v tom, že zástupci vyhledávají příležitosti pro uzavírání obchodů a jejich odměnou je většinou provize, prostředníci zboží nakupují na vlastní účet a prodávají je dalším obchodním partnerům (Machková 2010).

Klíčovým problémem obchodního zastoupení v zahraničním obchodě je absence jednotné mezinárodní právní úpravy zastupitelských vztahů. Legislativa různých států světa se totiž od sebe markantně liší (Machková 2010).

Je velmi složité vybudovat kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí, ale právě tato kvalita v mnoha případech rozhoduje o úspěchu firmy na zahraničním trhu. Takže by podniky měly věnovat velkou pozornost výběru obchodních zástupců. Obchodní zástupce je na zahraničním trhu přítomen a vlastně je reprezentantem zastoupeného. Pokud neodvádí kvalitní práci a není schopen se pohybovat v problematice vyvážené komodity, může poškodit jméno českého vývozce na mezinárodních trzích (Machková 2010).

Přímý vývoz

Přímý prodej znamená přímý vztah mezi prodejcem a konzumentem. Za tento typ vztahu se považuje ten, v němž se vyskytuje co nejméně zprostředkovatelů a prostředníků (Svatoš 2009).

1.1.2 Vstup na zahraniční trh nenáročný na kapitálové investice

Využívá se, když podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale stále se chce podílet na mezinárodním trhu se svými produkty. Podnik si může vybrat z mnoha vstupů, např. skrze licence, franchising nebo smlouvou o řízení (Machková 2010).

Licence

Termín licence se dá vyjádřit jako povolení či svolení k činnosti, která jinak není povolena. Z právního hlediska se licence využívá pro vyjádření svolení k užití nehmotného majetku jinou osobou. Účastníci, kteří se podílejí na právním vztahu nazýváme poskytovatelé a nabyvatele. Poskytovatel je majitel výlučného práva, tudíž právo uděluje a nabyvatel ho přijímá (Machková 2010).

Firma se k prodeji práv k využívání průmyslového vlastnictví přiklání hlavně v těchto případech:

- Nemá, jak zavést výrobu, při které by plně využívala své patenty nebo jiné technické poznatky a tím by vznikala možnost technického nebo technologického znehodnocení.
- Je zde možnost zavedení výroby, ale jen v omezeném rozsahu. Patenty by byly využívány jen na výrobu produktů určených k exportu. Hlavním důvodem by byl nedostatek výrobní kapacity nebo surovin.
- Výroba lze zavést, ale obchodní, celní nebo jiné bariéry nedovolují přímý vývoz do určitých oblastí. Zde je příležitost prodat práva k průmyslovému vlastnictví, aby firma mohla proniknout na tyto trhy.
- S prodejem průmyslových práv je spojeno s výhodným vývozem zboží (Machková 2010).

Důvody, které zase podniky vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům:

- Podnik nedisponuje prostředky, které by vedly k rozvíjení výzkumu a na trhu je přesně po těchto výrobcích poptávka.
- Patentová ochrana v zahraničí je dokonalá a není možnost vlastního a originálního řešení.
- Firma má v plánu rozšíření exportu výrobků, ale některé části tohoto výrobku jsou v cílových zemích chráněny patenty zahraničních firem (Machková 2010).

Franchising

Je to smluvní vztah mezi partnery. Vyskytuje se zde franšizér a franšizant. Franšizér nabízí právo užívat svou značku a užívat předmět podnikání své společnosti, jednoduše řečeno nabízí know-how i s řízením a zabezpečováním služeb. Franšizant se zavazuje zaplatit odměnu, na které se dohodly a je uvedena ve smlouvě, dále musí dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Franšizant stále zůstává nezávislým subjektem (Machková 2010).

Podstatou franšizy je předání úspěšného konceptu podnikání a také možnost podnikání pod známou značkou. Franšizu v této době je možné najít ve skoro každém odvětví podnikání, nejvíce se ale vyskytuje v maloobchodnictví, další významnou oblastí je rychlé občerstvení.

Franšizér je ve většině případech známou a úspěšnou firmou ve svém oboru. Má skvěle zpracovanou marketingovou stránku podniku, kterou se snaží uplatňovat ve více zemích světa. Dále může nabídnout dobrý image a silnou značku. Firmy, které jsou úspěšné v mezinárodním obchodě si často velice zakládají na svém dobrém jménu. Kontrola kvality nabyvatele je vždy zásadní podmínkou spolupráce i jedním ze základních ustanoveních ve smlouvě a její nedodržení vede k okamžitému odstoupení od smlouvy (Machková 2010).

V ekonomicky vyspělých zemích to obvykle bývá tak, že nabyvatel franšizy musí zaplatit jednorázový poplatek na kterém se s poskytovatelem dohodly a je uveden ve smlouvě. V tomto poplatku je oceněno know-how, technická pomoc a zaškolení personálu. V některých případech se dá do smlouvy zahrnout i právo výhradního prodeje, ale nabyvatel poté zaplatí vyšší částku (Machková 2010).

1.1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trh

Tento vstup využívají hlavně podniky, které jsou velké a finančně silné. Firmy nejvíce investují v zemích, které nabízí výhodné podmínky pro podnikání. I když se většina zemí spíše snaží podporovat zahraniční investice v odvětví zpracovatelské průmyslu a občas do různých odvětví služeb. Tyto investice přinášejí nezbytný kapitál pro modernizaci a rekonstrukci podniků, přináší nové progresivní technologie a vytváří nová pracovní místa (Machková 2010).

Jsou dvě základní formy kapitálových vstupů na zahraniční trhy, portfoliové investice nebo přímé zahraniční investice. Přímé zahraniční investice mají nejčastěji formu fúzí a akvizic. Dále formou společného podnikání a strategických aliancí (Machková 2010).

Další možností, jak se dostat na mezinárodní trh je vytvoření dceřiné společnosti. Dceřiná společnost je samostatným právním subjektem, který je ale řízen mateřskou společností. Mateřská společnost může na cílovém trhu buď založit novou firmu anebo může dojít k akvizici neboli o odkup společnosti, se kterou spolupracovala (Machková 2010).

Klíčovým cílem k založení obchodních dceřiných společností v zahraničí je převážně import výrobků a služeb, které nabízí mateřská společnost. Výhodou dceřiných společností je přímá

účast na zahraničním trhu. Další velkou výhodou je přístup k informacím, bezprostřední komunikace se zákazníky a sledování vývoje trhu, díky tomuto firma může pohotově reagovat a adaptovat výrobky a marketing. Má také přístup k dodavatelským firmám a může omezovat rizika, které vyplývají z podnikání na vybraném trhu (Machková 2010).

S výběrem vstupu na zahraniční trh je úzce spjato mezinárodní obchodní prostředí. K tomu slouží PEST analýza.

2 Mezinárodní obchodní prostředí

Společnosti, které působí na mezinárodní nebo dokonce celosvětové úrovni, vykonávají svou činnost v prostředí, které se výhradně liší od prostředí, které znají ve své domovské zemi. Ale ještě předtím, než se rozhodnou pro expandování na mezinárodní trhy, musí zanalyzovat rozdíly na cílovém trhu, aby byly schopny svou strategii přizpůsobit (Král 2016).

PEST analýza je základním analytickým nástrojem pro analýzu mezinárodního prostředí. Dává dohromady nejdůležitější faktory ovlivňující mezinárodní marketingovou strategii. Tato analýza se skládá z následujících faktorů:

P – politické, právní a regulační prostředí;

E – ekonomické prostředí;

S – sociální a kulturní prostředí;

T – technologické prostředí;

Tato kapitola se bude obecně zabývat nejdůležitějšími složkami mezinárodního marketingového prostředí. Analýza PEST rozděluje faktory mezinárodního prostředí do čtyř skupin, i když je zřejmé, že každá skupina ovlivňuje ostatní (např. politické prostředí je ovlivněno kulturou země, ekonomická situace je ovlivněna politickou situací a právním prostředím a naopak). Proto je někdy obtížné rozhodnout, do které skupiny konkrétní faktor patří, na druhou stranu pro praktické účely nehraje žádnou nebo jen malou roli. Důležité přitom je, že do analýzy jsou zahrnuty všechny faktory, které by mohly mít vliv na marketingovou strategii (Král 2016).

2.1 Politické a právní prostředí

Nezávislé národní státy hrají v mezinárodním prostředí klíčovou roli, protože jsou tradičně a právně suverénními subjekty; moc a kompetence každé mezinárodní organizace tedy závisí na rozhodnutí států, které ji založily (Král 2016).

Politické a právní prostředí z velké části ovlivňují to, zda se firma rozhodne vstoupit na jimi zvolený zahraniční trh, a hlavně jakou formu vstupu si zvolí. Stabilní prostředí láká zahraniční investory i vývozce a také má pozitivní vliv na zapojování se zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí na druhou stranu uvrhuje země do ekonomické izolace.

V rámci PEST analýzy jsou v právním a politickém prostředí obvykle zkoumány následující faktory: politická stabilita, politický systém, význam zájmových skupin, členství dané země v integračních a regionálních seskupeních a její politické vztahy s dalšími státy, korupční prostředí a snaha tamní vlády tomuto jevu zamezit nebo aspoň omezit, postavení odborů ve společnosti, právní úprava zahraničních subjektů. (Machková 2015).

2.2 Ekonomické prostředí

Analýza ekonomického prostředí popisuje obecné ekonomické podmínky, které ovlivňují podnikatelské aktivity v zahraniční zemi například se zde řeší celková makroekonomická situace a konkurenceschopnost země, politika směnných kurzů a vládní zahraničně-obchodní politika (Král 2016).

Zahraněčně-obchodní politika je soubor aktivit státu, kterými se snaží působit na zahraniční obchod své země, a to hlavně obchodně-politickými nástroji, které uplatňuje ve vztahu k podnikatelským subjektům své země a podnikatelům z třetí země. Tyto nástroje ovlivňují obchodní politiku, která se může přibližovat buď k protekcionistické či se naklánět k liberální (Machková 2015).

Zahraněčně-obchodní politika menších a méně vyspělých zemí bývá převážně protekcionistická, protože většina rozvojových zemí si snaží bránit trh před konkurencí ze zahraničí, zatímco vyspělejší země často prosazují spíše liberálnější přístup. Nástroje, které se používají při realizaci obchodní politiky můžeme rozdělit do několika skupin, ale základní dělení je na nástroje smluvní, autonomní a proexportní (Machková 2015).

Smluvní i autonomní nástroje obchodní politiky v praxi nabývají konkrétní podoby, a to buď tarifních či netarifních nástrojů (Machková 2015).

Tarifními nástroji obchodní politiky jsou myšleny cla, což jsou poplatky při přechodu zboží přes hranice dvou států daného celního území. Cla je možné dělit do tří skupin. První skupina je cel je podle účelu, sem patří cla fiskální, ochranná, prohibitivní, diferenční, odvetná, preferenční a kontingentní (Machková 2015).

Další skupinou cel jsou cla podle pohybu zboží, které se dělí na cla dovozní, vývozní a tranzitní. Poslední skupinou cel je podle způsobu výběru, do které patří cla valorická, specifická, diferencovaná a smíšená (Machková 2015).

Co se týče netarifních nástrojů obchodní politiky, ty v současné době v mezinárodním obchodu nabývají různých forem. Obvykle se jedná například o dovozní přírážku, dovozní depozitum, omezení množství, vyrovnávací clo, minimální cenu a antidumpingové clo. Netarifní nástroje, které jsou v dnešní době nejčastěji jsou takzvané technické překážky obchodu. Mezi ně se řadí například povinné certifikáty, administrativní povoloovací řízení a změny výrobních postupů, které musí daný podnik zajistit, aby vyhověl všem požadavkům místních orgánů (Machková 2015).

Ekonomickou situaci země lze snadno analyzovat pomocí základních makroekonomických statistických údajů, jako je celkový HDP, HDP na obyvatele, hospodářský růst, míra inflace, vývoj platební bilance, spotřeba a příliv a odliv přímých zahraničních investic, a také demografických údajů (věková struktura obyvatelstva, struktura domácností, porodnost a úmrtnost). Je zřejmé, že tyto charakteristiky významně ovlivňují marketingovou strategii podniku na různých trzích.

Například větší balení produktu by se mělo používat v zemích s vyšší kupní silou, zatímco menší balení by bylo vhodné pro země s nižším příjmem na obyvatele. Na druhé straně míra inflace ovlivňuje cenovou strategii. V zemích s vysokou mírou inflace je tak třeba ceny často kontrolovat a měnit, nebo někdy v zemích s hyperinflací dokonce uvádět ceny v cizí měně, zatímco ceny v místní měně se počítají denně (Král 2016).

Makroekonomické a demografické údaje lze obvykle poměrně snadno a za nízkou cenu získat od oficiálních orgánů, jako jsou vlády, statistické úřady, velvyslanectví a obchodní komory (Král 2016).

2.3 Sociální a kulturní prostředí

Rozdílné sociální a kulturní prostředí hraje i přes globalizaci v mezinárodním marketingu stále důležitou roli. Zatímco ostatní prostředí (politické, ekonomické a technologické) jsou si stále podobnější, alespoň mezi vyspělými zeměmi, změny v kulturách probíhají mnohem pomaleji.

Kultura je komplexní soubor faktorů, které ovlivňují každodenní život ve společnosti a také způsob, jakým je společnost organizována. Kultura není něco, s čím se lidé rodí, ale něco, co se učí v procesu sociálního učení. Teorie sociálního učení vysvětluje, jak se kultura ve společnosti udržuje. Lidé se po celý život učí od ostatních tím, že přejímají jejich vzorce chování. V dětství se lidé učí od svých rodičů a příbuzných a později od svých učitelů, přátel a dalších názorových vůdců (např. filmových hvězd, celebrit) (Král 2016).

Učí se o uspořádání společnosti, o vzorcích chování, učí se rozlišovat, co je dobré a co špatné atd. Vzorce, které si během procesu sociálního učení vytvářejí, jim pomáhají porozumět světu, v němž žijí, protože všechny informace, které se k nim dostanou, interpretují prostřednictvím těchto kulturních vzorců. Teorie sociálního učení tedy zcela jasně vysvětluje, proč se kultury mění tak pomalu, protože lidé vše vnímají prostřednictvím vzorců a předsudků, které se naučili, hledají důkazy, že jejich předsudky jsou správné, a ignorují vše, co jejich názor nepodporuje (Král 2016).

2.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí ovlivňuje mezinárodní marketingovou strategii obecně dvěma způsoby. Na jedné straně je tvořeno informacemi o úrovni technologického rozvoje země což umožňuje odhadnout, zda lze v zemi využít moderní technologie, či nikoli. Na druhé straně udává kvalitu a dostupnost infrastruktury v dané zemi, která může představovat fyzická omezení pro činnost organizace (Král 2016).

Mezi základní ukazatele v technologickém prostředí na mezinárodní úrovni je ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj GERD a ukazatel BERD, který vyjadřuje výdaje na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském prostředí. Mezi další ukazateli může být například počet

mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou a v neposlední řadě i počet uživatelů internetu (Machková 2015).

Investice, které putují do odvětví výzkumu a vývoje podstatně ovlivňují konkurenceschopnost zemí. Nejvíce do tohoto odvětví investují velké a vyspělé země (Machková 2015).

Další důležitou částí technologického prostředí je rozvoj komunikačních technologií a vytváření informačních systémů, díky kterým lze zpracovat velké množství dat a okamžitě je poslat do zahraničí s nízkými náklady. Tyto dvě věci posílily možnost strategického plánování aktivit na mezinárodních trzích a také přispěly k tomu, že dnes přes hranice neputuje jen zboží ale i služby. Tento trend výrazně podpořil rozvoj cloudových služeb a aplikací. Díky rozvoji moderních technologií můžou firmy podnikat prakticky kdekoli na světě (Machková 2015).

Dnes jsou nedílnou součástí také informační technologie, ty se v současné době řadí mezi marketingové nástroje. Tyto technologie zjednodušují a zefektivňují vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Díky těmto technologiím lze lépe reagovat na měnící se poptávku nebo třeba vyhledávat informace o podmínkách zahraničních dodavatelů a možnost celosvětové komunikace se spotřebiteli (Machková 2015).

Elektronické obchodování zahrnuje všechny obchodní operace, které jdou skrz počítačové sítě. Patří mezi ně jak obchody uskutečňované přímo na internetu, tak i obchody, které vznikají jen za pomoci komunikace přes internet (Machková 2015).

2.5 Rizika v mezinárodním obchodě

Firmy, které chtějí expandovat na zahraniční trhy si musí být vědomy jak příležitostí, tak i rizik se kterým je mezinárodní obchod spojen. Při podnikání není možné všechny rizika zcela vyloučit, ale dají se v některých případech omezit, vyhnout nebo je převést na jiný podnikatelský subjekt (Machková 2015).

Strach z rizik by pro podniky znamenalo vzdání se možnosti využívat nové podnikatelské příležitosti. Pokaždé je nutné a důležité všechna možná rizika analyzovat a vyhodnotit, která je podnik schopen do jisté míry ignorovat a kterými by se měl naopak zabírat a snažit se jim zamezit (Machková 2015).

Naplnění těchto rizik může mít jak negativní, tak i pozitivní dopady. Podnikání ve více zemích snižuje v určité míře závislost podniku na podmínkách jednotlivých trhů, na kterých se nachází a tím pádem je méně náchylná na ekonomické výkyvy těchto trhů (Machková 2015).

2.5.1 Tržní rizika

Tato rizika představují možnost, že kvůli změně tržních podmínek podnik nedosáhne na předpokládaný výsledek nebo dokonce utrpí ztrátu, ale může se i stát, že vývoj na trhu přinese

příznivější výsledek oproti předpokladu. S tímto rizikem musí počítat každý podnikatelský subjekt, jak na domácím, tak v zahraničním obchodě (Machková 2010).

Změna situace trhu je způsobena mnoha příčinami, například změnou vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změnami v technologii nebo sezonními výkyvy apod. Tato rizika mohou vést ke změně cen, k růstu nákladů nebo dokonce i neprodejnosti výrobků.

Exportéři i importéři tržní riziko vnímají především při uzavírání obchodů, které mají delší výrobní a obchodní cyklus. U některých druhů zboží je normální sjednat v kontraktu flexibilní cenu, která se odvíjí od situace na trhu (Machková 2010).

V obchodech s delším výrobním a obchodním cyklem se dodavatel někdy snaží zajistit se pro případ vzestupu nákladů oproti nákladům kalkulovaným. Toto riziko může být poměrně vysoké, hlavně pokud je část nákladů vynakládána v zemi dovozu. Pro tento účel slouží takzvané klouzavé cenové doložky, které se dělí na jednostranné a dvoustranné. Cena, která je poté uvedena ve smlouvě, se může měnit v závislosti na vývoji nákladů (Machková 2010).

2.5.2 Komerční rizika

Tato rizika vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Rizika se týkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale i průvodních služeb například vztahů k dopravcům, zasilatelům, kontrolním společnostem a pojišťovnám (Machková 2010).

V mezinárodním obchodě se toto riziko projevuje nejčastěji v těchto formách:

- Odstoupení obchodního partnera od smlouvy.
- Nesplnění či vadné plnění smlouvy exportérem.
- Bezdůvodné nepřevzetí zboží importérem.
- Platební nevůle dlužníka.
- Platební neschopnost dlužníka

Snižování tohoto rizika spočívá v získávání informací o účastnících trhu, sledování jejich finanční situace a v hodnocení jejich spolehlivosti a úvěruschopnosti. K tomu jsou využívány informační a poradenské služby bank, informačních kanceláří, ratingových agentur apod. (Machková 2010).

Odstoupení od smlouvy může postihnout jak dodavatele, tak i odběratele. Běžná forma, jak se v tomto zajistit ze strany dodavatele bývá platba předem nebo alespoň akontace (Machková 2010).

2.5.3 Přepravní rizika

Během přepravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nese. Převážně to je buď kupující nebo prodávající. Rizika spojená s přepravou se dají snížit pomocí dodacích podmínek (Incoterms) (Machková 2010).

Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě a dále ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce) (Machková 2010).

Přepravní rizika v mezinárodním obchodě bývají často pojišťována, a proto by měla firma věnovat pozornost pojistné smlouvě například volbou spolehlivé pojišťovny, správným výběrem rozsahu pojištěných rizik, který je přiměřený pro daný druh zboží (Machková 2010).

2.5.4 Kurzovní rizika

Kurzové riziko je spjato se všemi mezinárodně hospodářskými vztahy a jedná se o vývoje kurzů jednotlivých měn. Toto riziko lze popsat jako možnost, že kvůli vývoje kurzů měn bude firma nucena vydat více hodnot oproti původnímu předpokladu. Dále může inkasovat méně hodnot, nebo také nemusí dosáhnout svých podnikatelských cílů kvůli změně kurzů měn, ale kurzové změny mohou také působit i na zlepšení výsledků oproti původním předpokladům (Machková 2010).

Vývoj měnových kurzů v ekonomice nebývá jednostranný. Také záleží, jak se vyvíjí kurz domácí měny vůči zahraničním měnám a také na vývoji kurzu zahraničních měn mezi sebou. V mezinárodním obchodě se převážně uskutečňuje platba v zahraniční měně. Pro podnikatele je ale důležité, jakou úhradu za prodané zboží či služby dostane v domácí měně. Tato částka je ovlivněna poklesem nebo růstem kurzu platební měny. Pokud se kurz výrazně změní v období mezi kalkulací kupní ceny a zaplacením ze strany odběratele, může exportér nebo importér utrpět kurzovou ztrátu nebo dosáhnout kurzového zisku (Machková 2010).

Podniky využívají řadu postupů a nástrojů, jak omezit negativní vliv kurzového rizika. Nejčastějším řešením je volba měny, ve které budou hrazeny poskytnuté služby nebo výrobky. Firmy se snaží sjednat kupní smlouvu v měně, u které se neočekává vzestup kurzu. V době zlatého standardu se využívaly měnové doložky (Machková 2010).

Dalším řešením je započtení určité rezervy na krytí kurzového rizika rovnou do prodejní nebo kupní ceny. Je to nejjednodušší řešení, ale také to závisí, jak flexibilní je cenová politika daného podniku (Machková 2010).

3 Škoda Auto a. s.

Škoda Auto je zřejmě jednou z nejznámějších a nejdůležitějších společností, která má své sídlo na území České republiky. Pohybuje se v oblasti automobilového průmyslu. Předmětem podnikatelské činnosti je vývoj, výroba a prodej osobních automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky Škoda a v neposlední řadě poskytování servisních služeb (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Její sídlo leží v Mladé Boleslavi v České republice, zde se také nachází jeden z jejich závodů, další závody se pak nachází ve městech Kvasiny a Vrchlabí. V současné době nabízí 12 modelů automobilů. V roce 2021 byla uveřejněna mise této společnosti, která je zaměřená na přístupnost moderní mobility se vším, co zákazníci potřebují, a s nečekanými detaily, které lidi milují. Vize firmy je, že světu pomůže žít chytřeji. V čele představenstva byl k datu 31. 12. 2021 Thomas Schäfer (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Mladá Boleslav je i centrem celé společnosti. Nachází se zde technický vývoj společnosti, nejvyšší vedení, oddělení nákupu, administrativní centrum, a především to nejdůležitější, což jsou výrobní haly. V Mladé Boleslavi se v roce 2018 vyráběly především vozy z modelových řad Fabia, Rapid, Octavia a Karoq (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2019).

Dalším důležitým místem v České republice jsou Kvasiny. Kvasiny jsou jedním z pilířů v rámci sítě výrobních kapacit automobilky. V portfoliu se v této době nachází modely Škoda Superb iV, Karoq a Kodiaq. Škoda Auto v uplynulých letech investovala do rozvoje, a hlavně modernizace tohoto závodu (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2021).

Společnost ale nevyrábí jen v České republice, má závody po celém světě, například v Rusku, Indii, Číně, Bratislavě, Ukrajině anebo také v Kazachstánu.

V Indii Škoda vyrábí model Rapid a modely Yeti (tyto modely jsou přizpůsobeny danému trhu), dále se na tomto trhu vyrábí model Superb. Společnost v Indii provozuje závody ve městech Aurangabádu a Pune (Auto.cz 2017).

Škoda v Indii v současnosti nabízí šest modelů škody. Jsou to modely Kushaq monte carlo, Slavia, Kushaq, Octavia, Superb a Kodiaq (Auto.cz 2017).

V roce 2021 se v Indickém závodě Aurangabád vyrobilo 3513 vozů značky Škoda, v závodě Puna to bylo 22 746 automobilů (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2022).

Další zemí, kde se nachází závody automobilky Škoda je Čína. Firma zde začala vyrábět své vozy v roce 2007 s modelem Octavia. O rok později začala výroba menšího modelu Fabia. V roce 2013 sjel z výrobní linky miliontý vůz vyrobený v Číně.

Škoda Auto zde aktuálně vyrábí hned v několika závodech. Továrny se nacházejí ve městech Antching u Šanghaje, Nan-ťing, I-čeng, Ning-po a Čchang-ša. Čína je pro automobilku Škoda klíčovým trhem (Auto.cz 2017).

V čínských partnerských továrnách se v roce 2021 vyrobilo dohromady 54 427 automobilů (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2022).

Rusko bylo pro společnost Škoda v roce 2021 druhým největším trhem. Nachází se zde dva výrobní závody. Jeden v Kaluze a druhý leží v Nižném Novgorodu (Auto.cz, 2017). V roce 2021 ruský závod dosáhl důležitého milníku. V dubnu oslavila již 750 000 automobil značky Škoda, který byl vyrobený v této zemi. Automobilka zde prodala 90 400 vozů (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2022).

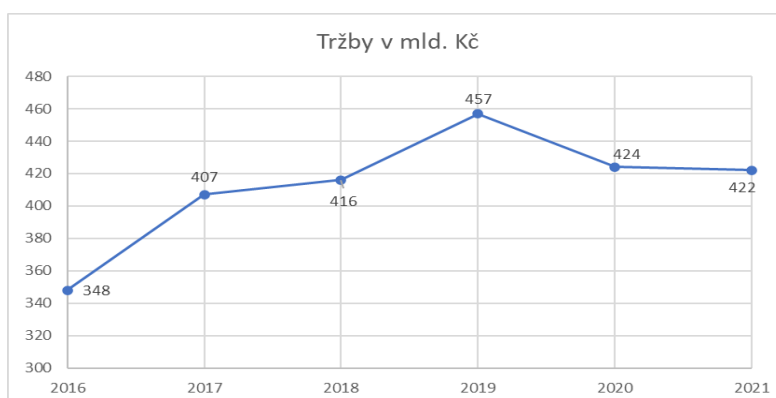
V březnu 2022 společnost Škoda Auto ukončila spolupráci a výrobu v Rusku. Důvodem byla ruská invaze na Ukrajinu. Pro automobilku to byla těžká finanční rána, jelikož Rusko bylo druhým největším trhem (Bahounková 2022).

Další zemí, kde má Škoda své závody je Alžírsko v Severní Africe. Škoda Auto prodala v Alžírsku v roce 2017 41 700 aut (Auto.cz 2017). V zemi v současné době nabízí osm modelů (Auto.cz 2017).

Dále také nabízí vysokoškolské vzdělání v oblasti ekonomie, managementu a řízení lidských zdrojů. Nabízí jak bakalářské programy, tak i navazující magisterské programy se stejným zaměřením (savs.cz 2022).

Škoda Auto také intenzivně pracuje na své image a zvyšování povědomí o značce. Za tímto účelem automobilka sponzoruje například závod Tour de France a také se účastní rallye klasických automobilů. Také je sponzorem ledního hokeje.

Co se týče výsledků společnosti, z obrázku 1 lze vyčíst jaké tržby Škoda Auto a. s. měla v období od roku 2016 do 2021.

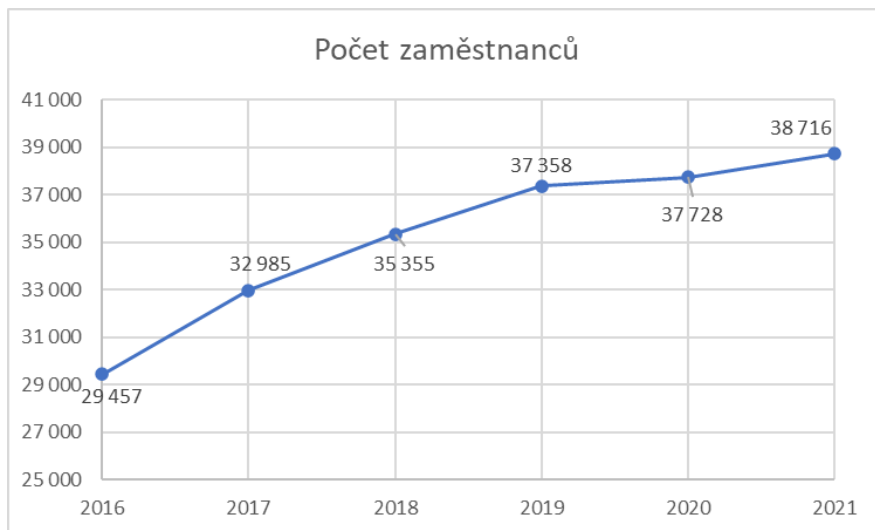


Obrázek 1 - Tržby v mld. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv Škoda Auto 2016-2021

Do konce roku 2019 tržby společnosti stále rostly. Od roku 2020 začaly klesat. Hlavním důvodem v propadu tržeb v roce 2020 byla pandemie COVID-19. V roce 2021 to byl zase problém s nedostatkem polovodičových čipů, bez kterých se moderní automobil neobejde. A tento problém stále přetrvává. Počet zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto a. s. stále roste, i

když z obrázku 2 lze vyčíst, že společnost nenabírá nové zaměstnance tak rapidním tempem jako v období 2016-2019:



Obrázek 2 - Počet zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv Škoda Auto 2016-2021

3.1 Škoda Auto a. s. a risk management

S působením velké firmy na mezinárodním trhu jsou spojena velká rizika v různých oblastech činnosti firmy.

Škoda Auto má na operativní rizika a zajištění klíčových procesů interní kontrolní systém. Za provozní rizika se považují hlavně ta krátkodobá, ty jsou brány zpravidla do dvou let. Zde se jedná o nejdůležitější a naléhavé situace, na které je nutno zareagovat protipatřným (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

O aktuálních rizikách podává informace útvar Governance, Risk and Compliance představenstvu společnosti. Představenstvo podává reporty o operativních rizikách čtvrtletně. V roce 2021 začal být používán interní kontrolní systém (ICS), který pokrývá klíčové procesy a manažerské kontroly (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Systém ICS má na starosti proces standardizovaných manažerských kontrol, které pokrývají klíčové interní procesy. ICS také dbá na zajištění výkonu kontinuálně probíhajících kontrolních aktivit, jejichž kvalita a odbornost je zaručena ve společné koncernové metodice (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Hlavními přínosy systému ISC je jasné stanovení kompetencí a zodpovědností, které se nacházejí v jednotlivých interních procesech, vysoká transparentnost napříč hierarchickými strukturami. V poslední řadě schopnost chápání společnosti jako procesně orientované (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Škoda Auto se také rozhodla o zavedení řízení kontinuity podnikání neboli Business Continuity Management (BCM), na posílení odolnosti a schopnosti reakce vůči rizikům. BCM nebrání přerušení provozu, ale je schopen zajistit pokračování hlavních a časově důležitých obchodních procesů na předem určené úrovni, pokud selžou nebo nejsou dostupné zdroje. Cílem BCM je opatření disponovat fungujícím „plánem B“ pro nejdůležitější obchodní procesy (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

3.1.1 Hospodářská, politická a legislativní rizika

Škoda Auto je jak exportér, tak i lokální výrobce. Proto je tato společnost ovlivněna nejen hospodářskými podmínkami světového a evropského hospodářství, ale i situací ekonomik zemí, na kterých působí. Například se bere v potaz stav hospodářství, změny v zákonodárství nebo politická situace v zemích. Toto všechno s sebou nese neustálou hrozbu rizik, která souvisí s vysokou mírou nezaměstnanosti nebo pohybem cen drahých kovů (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Další významná rizika, s kterými se společnost setkává, je nerovnoměrný hospodářský vývoj v cílových zemích a zranitelný bankovní systém (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Škoda Auto se snaží tyto rizika předem identifikovat a zajistit je schválenými produkty finančního a pojišťovacího trhu. V této oblasti společnost spolupracuje s českými ale i mezinárodními institucemi včetně EGAP (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Významné riziko pro Škoda Auto je nedodržení limitů průměrných hodnot emisí oxidu uhličitého. Pokud Škoda Auto překročí limit v Evropské unii, hrozí jí pokuta 95 eur za každý gram přes limit a prodaný vůz v příslušném kalendářním roce (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Analýza vývoje předpokládaných emisí oxidu uhličitého se pravidelně prezentuje představenstvu. Je to jedna ze základních informací pro rozhodování o produktovém portfoliu v budoucnosti (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

3.1.2 Rizika nákupu

Těsná ekonomická spolupráce mezi výrobcí automobilů a jejich dodavateli přináší rizika z nákupu, při kterých může dojít k narušení plynulosti výroby, případně způsobit i finanční ztráty. Společnost Škoda kvůli těmto důvodům spolupracuje s více dodavateli, aby bylo možné na případné problémy urychleně reagovat (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Navíc se také v rámci systému řízení rizik provádí opatření pro případ platební neschopnosti dodavatele, dále se také důkladně přezkoumává finanční stabilita dodavatelů (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Všechna tato preventivní opatření pak aktivně působí k maximální možné redukci rizik, které se týkají vztahů s dodavateli společnosti (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

3.1.3 Finanční rizika

Finanční rizika a jejich řízení je ve společnosti Škoda Auto nejsledovanější. První z hlediska významnosti je kurzovní riziko a jeho dopady na peněžní toky, financování a celkový ekonomický výkon společnosti Škoda Auto. Toto riziko je pravidelně monitorováno a řízeno pomocí zajišťovacích nástrojů (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Na zajištění měnového rizika je vedeno zajišťovací účetnictví, které musí být v souladu s IFRS, konkrétněji s IFRS 9 (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Rizika nákupu kovů a surovin jsou řešena použitím podobných postupů a strategií, ale společnost je vede mimo zajišťovací účetnictví (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Dalším důležitým rizikem je riziko likvidity, které je ve společnosti řízeno tím způsobem, aby bylo umožněno dostatečné krytí činnosti a závazků (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Exportní riziko je řízeno a regulováno za pomoci zajišťovacích nástrojů jako je například dokumentární akreditiv, pohotovostní akreditiv anebo bankovní záruka (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

3.1.4 Rizika kvality

Z důvodu stále se zvyšující konkurence, složitosti výrobní technologie a vysokého počtu dodavatelů klade společnost důraz na řízení rizik, které se týká kvality. Už v první fázi vývoje produktu společnost usiluje o rychlou identifikaci a následné odstranění problému, které se týkají kvality. Zároveň se snaží zajistit dlouhodobou a udržitelnou kvalitu a včasné dodávky od počátku dodavatelského řetězce (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

S prohlubováním se technologií a procesů musí společnost dbát na kybernetickou bezpečnost. Takže společnost musí mít aktuální software například dle požadavku UN ECE. Škoda Auto se snaží podnikat kroky ke včasné identifikaci a následné minimalizaci rizik, které souvisí s tímto odvětvím (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

Kvalita výrobků, procesů ale i systému řízení společnosti Škoda Auto prověřuje každý rok audit, který je prováděn nezávislou akreditovanou certifikovanou společností. Certifikáty Škoda Auto obhazuje již od roku 1993. Tyto certifikáty garantují fungující procesy (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

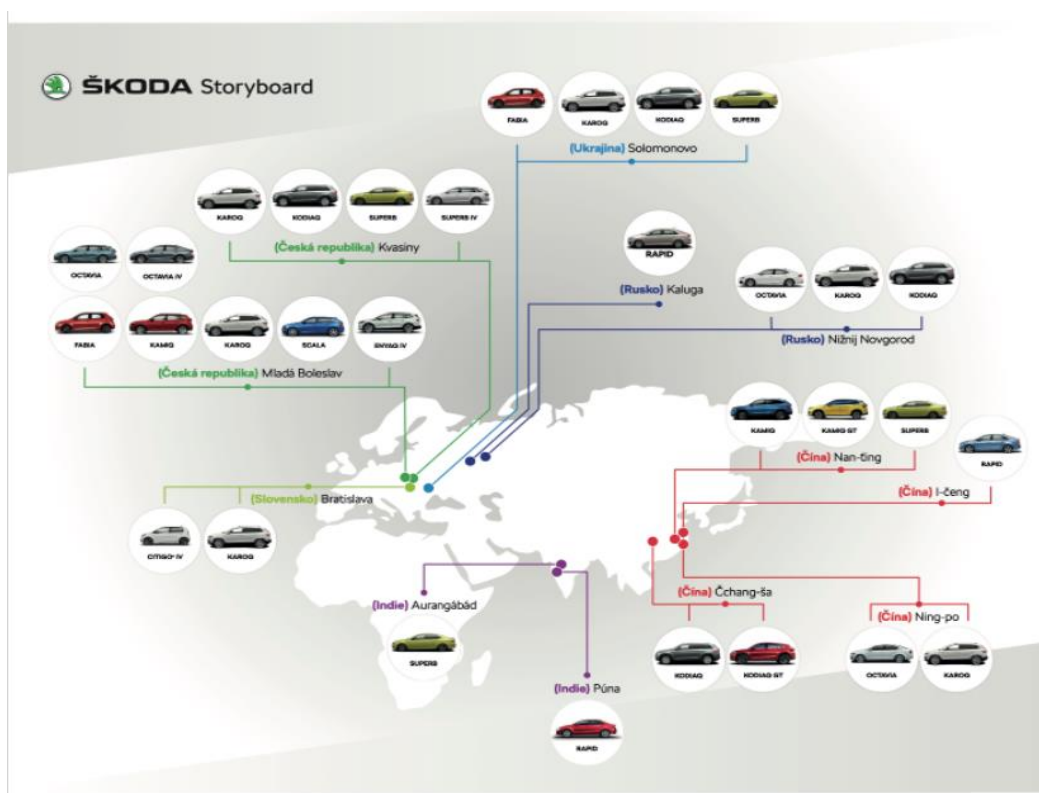
Řízení kvality stále sleduje vývoj spokojenosti zákazníků se službami a produkty společnosti Škoda Auto a také zajišťuje informace o vývojích na jednotlivých trzích. Pokud jsou zjištěny negativní odchylky, je ihned přijímáno opatření, které vede k minimalizaci škod (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

3.2 Škoda Auto a. s. ve světě

I když Škoda auto a. s. nepatří úplně mezi globální značky, tak působí skoro na všech hlavních trzích kromě Severní Ameriky, což lze vidět na obrázku 3: Prioritou této společnosti je hlavně evropský trh a rychle rostoucí trhy. Proto se zajímá o trhy ve východní Asii

3.2.1 Střední Evropa

Ve střední Evropě dodala společnost Škoda Auto a. s. v roce 2021 dohromady 164 050 vozů, což bylo o skoro 10 % méně než v roce 2020. Tržní podíl byl v roce 2021 ve výši 17,2 %. Na domácím trhu klesly dodávky zákazníkům na 79 928 vozů (2020: 83 249). Česká republika se stala celosvětově třetím největším trhem. V Polsku se prodalo 47 069 vozů, v Rakousku to bylo 21 786 vozů. Tržní podíl střední Evropy činil 38,6 % (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).



Obrázek 3 - Kde všude se vyrábí vozy Škoda

Zdroj: Skoda-storyboard.com 2020

3.2.2 Východní Evropa

Do Ruska bylo dodáno 90 443 vozů. V žebříčku dodávek na světových trzích bylo Rusko na druhém místě hned za Německem. Dalším státem východní Evropy je Ukrajina, kde se vyrobí přibližně 6000 automobilů značky Škoda. Od roku 2002 bylo na Ukrajinském závodě vyrobeno něco málo přes 190 tisíc vozů (Škodastoryboard 2022).

Celkový odbyt ve východní Evropě poklesl o 9,2 % (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

3.2.3 Západní Evropa

V západní Evropě bylo celkem dodáno 408 970 automobilů. V Německu, který je největším trhem pro Škoda Auto bylo zákazníkům dodáno 136 781 aut, což bylo o 15,4 % více než rok předcházející. (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

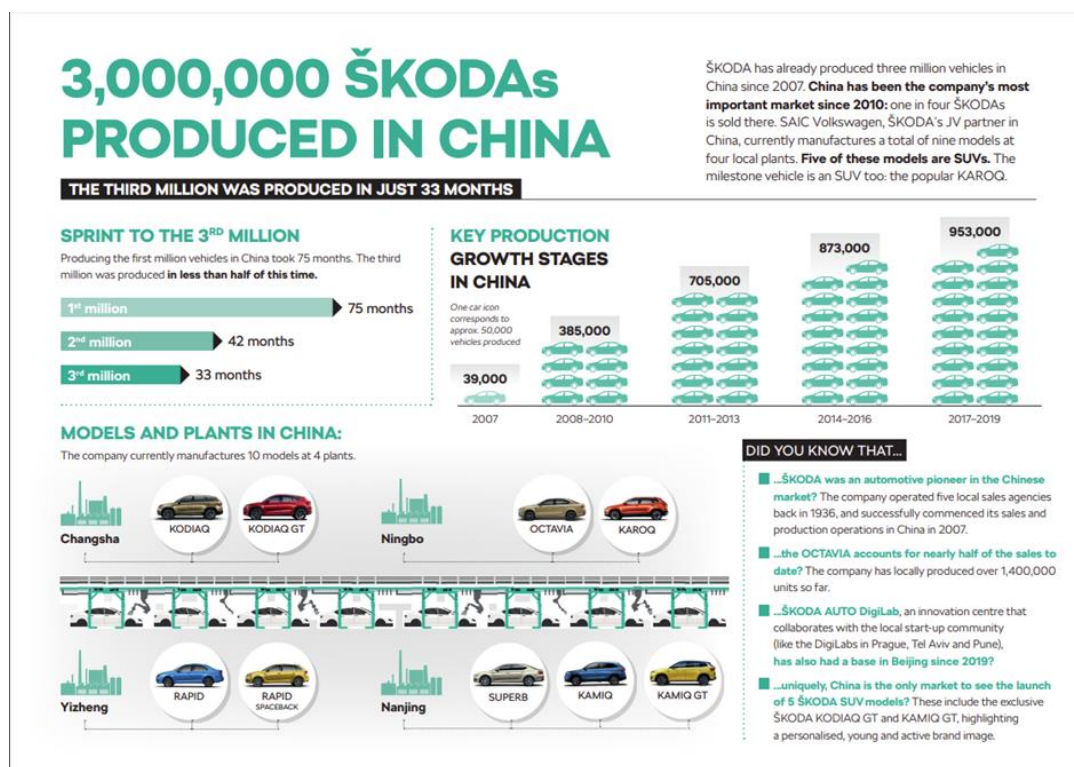
Do Velké Británie bylo Škodou Auto dodáno 55 839 vozů, takže si udržela pozici v top 5 nejvýznamnějších trzích značky. (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

V řadě zemích západní Evropy si Škoda dokonce zaznamenala dvouciferný růst. Například v Norsku bylo prodáno 9 837 vozů, což je nárůst o 36,9 %, v Nizozemsku to bylo 19 336 automobilů, to je nárůst o 19 % oproti předcházejícímu roku. Dále byl tento dvouciferný růst zaznamenán také ve Španělsku, kam bylo dodáno 24 642 vozů (+17 %), ale také například v Portugalsku či Irsku. (Výroční zpráva Škoda auto a. s. 2022).

3.3 Čína

Škoda Auto a. s. začala v Číně poprvé obchodovat již ve třicátých letech minulého století. V roce 1936 měla automobilka pět obchodních zastoupení. V roce 2007 se Škoda Auto vrátila na čínský trh. Na trh vstoupila jako součást společného podniku SAIC Volkswagen (joint venture). V roce 2007 Škoda vyrobila 39 000 automobilů. První závod byl ve městě Ningbo, kde automobilka začala vyrábět model škoda Octavia. Druhý model, který byl také vyráběný v Ning-po, byl Karoq. Model Kodíaq a jeho varianta kupé GT (který je dostupný jen na čínském trhu) se vyrábí v závodě společného podniku Volkswagen v Šanghaji. Modely Rapid a jeho další verze Rapid spaceback sjíždějí z linky ve městě Yizheng. Modely Superb, Kamiq a Kamiq GT se vyrábějí ve městě Nanking. (Škodastoryboard 2020).

Výrobu Škoda Auto v Číně souhrnně popisuje obrázek 4:



Obrázek 4 - Výroba vozidel Škoda v Číně

Zdroj: Škoda – storyboard.com 2020

Čína byla pro automobilku Škoda auto největším trhem od roku 2010, nicméně v roce 2021 klesla až na čtvrté místo. V roce 2018 byl každý čtvrtý automobil značky Škoda prodán právě v Číně. Dohromady za rok 2018 bylo prodáno 341 tisíc vozů. Třetina z toho byly modely SUV. Škoda a SAIC Volkswagen investovali celkově 2 miliardy eur do značky. Největší zaměření v této kampani bylo a je na výrobu a expanzi SUV modelů (Škodastoryboard 2020).

V dubnu 2019 zde byl také založen Škoda Auto DigiLab, který sídlí v Pekingu. V tomto novém inovativním centru se Škoda spojuje a spolupracuje s lokálními startupy na společných

projektech. Soustředí se hlavně na mobilitu v budoucnosti a digitalizaci. Nová řešení a služby v oblasti mobility nejsou vyvíjena pouze pro čínský trh, ale jsou přizpůsobeny i evropským nebo mezinárodním potřebám. V současné době již probíhá několik pilotních projektů, například Care driver a Way to go (Škodastoryboard 2020).

Automobilka se také aktivně podílí na různých CSR aktivitách. Podporuje například mládežnickou divizi čínského svazu ledního hokeje a další organizace (Škodastoryboard 2020).

Důležité milníky Škoda Auto na čínském trhu lze tedy shrnout takto:

- 2007 - První model Škoda Octavia vyrobeného v Číně.
- 2010 - Čína se stává největším trhem pro Škoda Auto a. s.
- 2015 - Škoda vyhotovila 1,5 milionté auto v Číně.
- 2018 - V listopadu debut modelu Kodiaq GT.
- 2019 - Oslava 22. milionu vyrobeného automobilu od založení společnosti.
- 2019 - V listopadu, druhý kupé model SUV, Škoda Kamiq GT mělo debut na trhu.
- 2020 - Třímilióntý vůz Škoda vyrobený v Číně sjíždí z montážní linky v Ning-po (Škodastoryboard 2020).

Od roku 2010 byl čínský trh pro Škoda Auto nejdůležitější, prodávalo se zde totiž nejvíce aut této značky. Avšak to se změnilo v roce 2020 kdy se prodej aut výrazně propadl. Ani v roce 2021 si automobilka nevedla nejlépe a prodeje opět výrazně klesly (E15 2022)

Tabulka 1 - Počet prodaných aut v ks

Rok	Počet prodaných aut v ks
2021	71 200
2020	173 000
2019	282 038
2018	341 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Škoda Auto 2018-2021

Mezi rokem 2020 a 2019 byl propad 39 %. Mezi rokem 2021 a 2020 byl propad mnohem vyšší a činil 59 %.

3.4 Indie

Na konci roku 1999 vznikla Škoda Auto India Private Ltd. Tato společnost se od konce roku 2001 zabývá montáží a distribucí automobilů Škoda na indickém trhu (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2002).

Již v roce 2002 se prodalo 4 400 vozů Octavia, které byly sestaveny v závodě Aurangabad. Na začátku roku 2004 se Škoda Auto India přesunula z pronajatých prostor do nově vybudovaného areálu za téměř 250 milionů Kč. O rok později se rozšířila nabídka automobilů o model Octavia Combi a Superb. Již v roce 2005 činil zisk před zdaněním 362 milionů Kč (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2006).

Společnost v roce 2008 vykazovala ztrátu ve výši 175 milionů Kč. Hlavní příčinou byl zejména nárůst nákladů na marketing v souvislosti s uvedením a představením nových modelů na trh. Dalším důvodem byl negativní trend na trhu od druhé poloviny roku (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2009).

V roce 2010 společnost vykazovala zisk před zdaněním v hodnotě 39,1 milionů Kč. Tento rok také společnost měla již celkem velkou obchodní síť, která činila 80 prodejních míst. Vozy Škoda se také začali vyrábět i ve městě Chakan, který leží nedaleko Pune, avšak tyto závody vlastní koncern Volkswagen (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2011)

V roce 2016 byla na závodě v Aurangabadu zahájena výroba vozu Škoda Superb třetí generace. V závodě Pune se koncem srpna začal vyrábět inovovaný model Škoda Rapid (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2017).

V červenci roku 2018 koncern Volkswagen zveřejnil detaily projektu India 2.0. Do tohoto projektu společnost Škoda Auto a. s. investovala v Indii více než 25 miliard Kč. Tento model přinese zvyšování podílu na automobilovém trhu. 1. 1. 2019 Škoda Auto převzala odpovědnost za celý indický region (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2019).

V lednu 2019 společnosti Škoda Auto a Volkswagen Group India otevřely technologické centrum v indickém městě Pune. Celkově do tohoto projektu zatím investovaly 250 milionů eur. V tomto novém technologickém centru bude pracovat přibližně 250 vývojářů. Jejich prací bude soustředění se na vývoji vozů na bázi vysoce lokalizované platformy (Škoda storyboard 2019).

Na podzim 2019 byly sloučeny tři indické společnosti – Volkswagen India Private Ltd., Volkswagen Group Sales India Private Ltd. a Škoda Auto India Private Ltd. Touto fúzí vznikla společnost s názvem Škoda Auto Volkswagen India Pvt. Ltd. (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2020).

Během roku 2021 automobilka Škoda Auto představila dva nové modely Škoda Kushaq a Škoda Slavia. Tyto modely jsou vyvíjené pro indický trh a staly se prvními vozy v projektu India 2.0. Škoda také v listopadu minulého roku oznámila výrobu elektrických automobilů, přesněji výrobu modelu Enyaq (Výroční zpráva Škoda Auto a. s. 2022).

Za celou dobu působení Škoda Auto a. s. na indickém trhu zde bylo vyrobeno 317 tisíc automobilů značky Škoda.

Tabulka 2 - Počet prodaných aut v ks

Rok	Počet prodaných aut v ks
2021	22 780
2020	10 900
2019	15 522
2018	16 856

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Škoda Auto 2018-2021

Škoda Auto si na indickém trhu v roce 2021 oproti roce 2020 výrazně polepila, byl zaznamenán nárůst o 108,9 %. Ten byl ale oproti letům 2018 a 2019 poměrně neúspěšný

3.4.1 Projekt Indie 2.0

Do budoucna bude Škoda Auto hrát pro koncern Volkswagen ještě důležitější roli než doposud. Jde o rozvoj indického automobilového trhu. Díky projektu Indie 2.0 má být pozice koncernu Volkswagen na tomto důležitém rozvíjejícím se trhu dlouhodobě posílena. V roce 2017 dostala Škoda za úkol připravit udržitelnou modelovou kampaň pro značky Škoda a Volkswagen na indickém trhu (Škodastoryboard 2018).

V červenci 2018 potvrdil koncern Volkswagen investici ve výši 1 miliardy eur do projektu Indie 2.0, která bude využita především na vývoj vozů Škoda Auto a Volkswagen pro indický trh. Prvním z těchto modelů bude SUV střední třídy v segmentu A0, které bude představeno v roce 2020 (Volkswagen 2019).

Škoda Auto v roce 2018 přebrala za koncern Volkswagen odpovědnost za indický trh. Všechny modely navržené a vyrobené v Indii na lokální úrovni budou v budoucnu založeny na MQB platformě koncernu, který již v roce 2018 splňoval všechny přísnější zákonné požadavky pro Indii. Tyto zákony vstoupily v platnost v roce 2020. V rámci projektu Indie 2.0 přebírá Škoda Auto také odpovědnost za sub kompaktní platformu MQB A0, zpočátku se zaměřením na Indii (MQB-A0-IN). Přípravy na vývoj a výrobu nových, technologicky průkopnických sériových modelů značek ŠKODA a Volkswagen v Indii jsou již v plném proudu. Uvedení prvního modelu značky ŠKODA na platformě A0-IN je plánováno na rok 2020 (Škodastoryboard 2020).

Celý tento projekt bude pod dozorem generálního ředitele společnosti Škoda Auto India Private Ltd. Gurpratap Boparai, který je uznávaným odborníkem na indický automobilový trh. Pokračující internacionalizace společnosti Škoda Auto je jedním ze základních kamenů její Strategie 2025. V roce 2017 se společnosti Škoda Auto podařilo zvýšit dodávky v Indii o více než

30 % oproti předchozímu roku. Rostoucí prodejní čísla v Indii zdůrazňují, že modelová paleta značky ŠKODA je pro indické zákazníky atraktivní a poskytuje vynikající základ pro další růst (Škodastoryboard 2018).

Značka ŠKODA má pro plánovaný růst v Indii vynikající výchozí pozici: na indickém subkontinentu působí od roku 2001. První vozy značky ŠKODA se tam začaly prodávat již ve 30. letech minulého století (Škodastoryboard 2018).

V roce 2018 byl také představen první velký krok v projektu India 2.0., otevření nového technologického centra v Pune. Společnost Škoda Auto s koncernem Volkswagen investují do vývoje a výzkumu v Indii dohromady 250 milionů eur. Většina vývoje bude probíhat lokálně, což znamená, že vývojáři budou zodpovídat za projektový management, infotainment, design, interiér, a celkově za celý vývoj vozů (Škodastoryboard 2019).

V tomto nově vybudovaném technologickém centru bude zaměstnáno zhruba 250 vývojářů. Výroba bude z 95 % probíhat lokálně. Vozy, které se zde budou vyvíjet, budou plnit nejvyšší standardy co se bezpečnosti, kvality i designu týče (Škodastoryboard 2019).

Pro porovnání obou trhů budou následně zpracovány jejich PEST analýzy. Hlavním výzkumným nástrojem této práce bude komparace. Přesněji kombinace výzkumu kvantitativního a kvalitativního

4 PEST analýza Číny a Indie

Pro porovnání obou trhů budou následně zpracovány jejich PEST analýzy. Hlavním výzkumným nástrojem této práce bude komparace. Přesněji o kombinaci výzkumu kvantitativního a kvalitativního

V této kapitole bude provedena PEST analýza Indie a Číny. Budou zde porovnány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory obou zemí.

4.1 PEST analýza Číny

Tato kapitola popisuje PEST analýzu Číny. Jsou zde nastíněny politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

4.1.1 Politické faktory

Čína se řadí mezi jedny z nejmocnějších zemí na světě. Je členem Rady bezpečnosti OSN. Je také čtvrtou největší zemí na světě, co se rozlohy týče. Hlavní město je Peking (Rahman 2022).

V Číně vládne komunistická politická strana čínské lidové republiky. Ačkoli se Čína těší stabilnímu politickému prostředí, nedostatek politické svobody je oblast, která vzbuzuje velké obavy. Je kritizována nedostatečná otevřenost politického systému země (Rahman 2022).

Čína je členem světové obchodní organizace (WTO), APEC, BRICS, G20 atd... Udržuje dobré diplomatické vztahy s mnoha velmocemi, které se pohybují v prostředí světového obchodu. Poslední dobou však stoupá napětí mezi Spojenými státy, a to kvůli Tchaj-wanu (Rahman 2022). Stejně tak nedávne protesty v Hongkongu, napětí v jihočínském moři, sankce ze strany USA a odvetné sankce Číny vůči některým občanům USA a Kanady jsou důvodem k obavám (Rahman 2022).

4.1.2 Ekonomické faktory

Čína je druhou největší ekonomikou na světě podle nominálního HDP. V roce 2021 činilo její HDP 17,1 bilionů USD. V roce 1978 proběhla transformace z centrálně plánované ekonomiky na tržní hospodářství a růst HDP v posledních letech dosahoval průměrně téměř 10 % (WorldBank 2022).

Avšak hospodářský rozmach způsobil i problémy. Vysoká nerovnost obyvatelstva, urbanizace a škody na životním prostředí jsou jen některé z výzev, s kterými se Čína musí vypořádat, aby byla schopna si udržet ekonomickou stabilitu (Rahman 2022).

Jeden z hlavních důvodů, proč mnoho světových společností vyrábí své produkty v Číně je dostupnost levné pracovní síly, avšak v posledních letech se průměrné mzdy zvýšily. Nyní jsou například vyšší než v Brazílii, Argentíně nebo Mexiku (Rahman 2022).

Průměrná hrubá mzda byla k roku 2022 103 tisíc Kč měsíčně (Averagesalarysurvey 2022).

Čína je dominantním zahraničním investorem. Její přímé zahraniční investice se v průběhů let dostaly do mnoha zemí. USA, Spojené království, Austrálie, Pákistán, Bangladéš a mnoha dalších zemí (Rahman 2022).

Její miliardová iniciativa BRI (Belt and road initiative), má projít Asii, Afriku a Evropu, tato iniciativa získala již podporu mnoha zemí (Rahman 2022).

Díky levné pracovní síle a lepší infrastruktuře se Čína staví do pozice skvělé destinace pro přímé zahraniční investice (PZI). Ve skutečnosti předstihla USA a stala se hlavní destinací pro nové přímé zahraniční investice na světě (BBC 2021).

Čína je také dále výrobním gigantem. Stala se specializovaným místem pro výrobu strojů a komponentů pro automatické zpracování dat, oděvů, mobilních telefonů, textilu a mnoho dalších výrobků (Ma 2022).

Standardní sazba daně z příjmu právnických osob činí 25 %, čínská vláda však může snížit sazbu na 15 % pro kvalifikované podniky, které působí v odvětvích podporovaných vládou. Sazby daně z příjmu fyzických osob se pohybují od 3 % do 45 % (PwC 2022).

4.1.3 Sociální faktory

Čína je nejlidnatější zemí světa s celkovým počtem obyvatel přesahujícím 1,45 miliardy (Worldometers 2022). Jedná se o obrovský trh se spotřebními výrobky. Jak bylo uvedeno výše, úroveň průměrné mzdy se v průběhu let zvýšila, což vedlo k nárůstu spotřebitelských výdajů (Rahman 2022).

Mnoho lidí v Číně, tak jako v ostatních rozvíjejících se ekonomikách, touží po symbolech statusu, jako jsou například luxusní automobily, nejnovější telefony anebo značkové oblečení, kterým chtějí demonstrovat svůj úspěch. Není pochyb o tom, že zvýšené spotřebitelské výdaje a symboly statusu jsou velkou příležitostí pro domácí i zahraniční firmy (Rahman 2022).

Míra gramotnosti v Číně je 96,4 %. Stejně jako působivého pokroku v míře gramotnosti dosáhla země také ohromujícího pokroku ve snižování chudoby (Rahman 2022). Za posledních osm let se jí podařilo vymanit z extrémní chudoby více než 100 milionů lidí. Někteří lidé však zpochybňují měření extrémní chudoby v zemi, která je definována jako příjem nižší než 620 dolarů (14 134 Kč) ročně (BBC 2021).

Přestože Čína dosáhla v odstraňování extrémní chudoby velmi dobrého pokroku, čelí v současnosti některým sociálním výzvám. Problematickou oblastí je například stárnutí populace (Rahman 2022).

4.1.4 Technologické faktory

Čína má s více než 1 miliardou uživatelů největší počet online uživatelů na světě (Statista 2022). V zemi působí několik technologických gigantů například společnosti Baidu, Alibaba a Tencent. Tyto společnosti jsou tak silné, že mnoho velkých společností kvůli nim v Číně neuspělo (Rahman 2022).

Čína si stanovila vizi stát se světovým lídrem v oblasti vědy a technologií. Aby toho dosáhla, zahájila před několika lety program masového podnikání a inovací. Cílem tohoto programu je rozšířit podnikání po celé zemi. Zaměřuje se také na přechod od ekonomiky založené na práci k ekonomice založené na inovacích (Rahman 2022).

4.2 PEST analýza Indie

Tato kapitola popisuje PEST analýzu Indie. Jsou zde popsány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory této země.

4.2.1 Politické faktory

Indie je druhou nejlidnatější zemí s potenciálem stát se ekonomickou mocností. Sousedí s dvěma zeměmi Čínou a Pákistánem. Dále sousedí s Bangladéšem, Myanmar, Nepálem, Bhútánem, a Srí Lankou (Rahman 2022).

Indie je největší demokracií na světě a má relativně stabilní politické prostředí. Její spor s Pákistánem o Kašmír je však otázkou vážné politické nejistoty. Stejně tak nedávný zákon o občanství (resp. jeho novela) vedl k masovým protestům a násilnostem v mnoha státech země.

Demokratická vůle lidu vyjádřená v místních a celostátních volbách je většinou respektována a přijímána politickými stranami i lidmi obecně. Tato politická kultura tolerance nesmírně přispívá k udržení stabilního politického klimatu, které je ve skutečnosti velmi důležitým faktorem pro přilákání přímých zahraničních investic (Rahman 2022).

Velkým problémem v Indii je korupce. Ta silně ovlivňuje podnikatelské a politické prostředí a představuje výzvu pro hospodářský růst země. Zvyšuje náklady na podnikatelskou činnost a často negativně ovlivňuje přímé zahraniční investice. Rostoucí povědomí veřejnosti a vládní iniciativy však s problémy korupce bojují (Rahman 2022).

4.2.2 Ekonomické faktory

Indie je jednou z největších ekonomik na světě z hlediska nominálního HDP. Její HDP v roce 2021 činil přibližně 3,17 bilionu dolarů (O'Neill 2022). Spotřebitelská poptávka však v poslední době oslabila. V důsledku toho ekonomika zpomaluje a způsobuje lidem velké obavy. Nedávné výluky byly pro zemi rovněž zničující, neboť došlo ke ztrátě přibližně 122 milionů pracovních míst (Rahman 2022).

Sazba daně z příjmu právnických osob v Indii činí 25,17 %, nicméně se předpokládá, že se brzy zvýší. Stojí za zmínku, že v zemi docházelo v průběhu let k častým změnám sazby daně z příjmů právnických osob (Trading Economics 2022).

Indie exportuje například ropné produkty, šperky, farmaceutické výrobky, dopravní prostředky a stroje. Do Indie se importuje hlavně ropa, zlato, stříbro, elektronika, perly, drahé kameny a mnoho dalších věcí. Mezi hlavní partnery Indie patří Čína, Spojené arabské emiráty, Švýcarsko, Saudská Arábie, USA a Katar (Rahman 2022).

Indický domácí trh nabízí řadu příležitostí pro místní i mezinárodní organizace. Hlavními odvětvími, která jsou v současné době na vzestupu, jsou informační technologie, telekomunikace, zdravotnictví, maloobchod a infrastruktura (Rahman 2022).

4.2.3 Sociální faktory

Indie nabízí levnou pracovní sílu a v příštích 10-15 letech se pravděpodobně stane jedním ze tří největších světových hospodářských gigantů (IBEF 2022). Dostupná a cenově přijatelná pracovní síla podnítila mnoho nadnárodních společností k tomu, aby část svých obchodních operací přenesly do této země (Rahman 2022).

V Indii žije mnoho etnik a vyskytuje se tu velké množství různých náboženství. Komunitní harmonie je zde velkou předností, avšak někdy je v Indii velké napětí v etnických liniích. Má světově proslulý filmový průmysl (Bollywood), a je také úspěšná i v některých sportech, například v kriketu (Rahman 2022).

Indie je velmi atraktivním trhem pro nadnárodní společnosti. Životní úroveň se postupně zlepšuje a v zemi roste střední třída s dobrými disponibilními příjmy. Je však třeba poznamenat, že stále trpí chudobou, miliony lidí žijí za méně než 2 dolary na den. Stejně tak je dalším obrovským problémem špatné rozdělení bohatství (Rahman 2022).

4.2.4 Technologické faktory

Indie je technologicky velmi vyspělá. Není divu, že stále více technologických gigantů, mimo jiné Facebook, Microsoft, Amazon a Apple, investují v této zemi miliardy dolarů (Rahman 2022).

Indie je klíčovou destinací pro outsourcing práce v oblasti IT. Díky vyspělé IT infrastruktuře a vysoce kvalifikované pracovní síle v oboru IT nabízí podnikatelům obrovské příležitosti k realizaci technologických projektů, jako je vývoj a aktualizace softwaru, elektronické obchodování, mobilní aplikace, podniková řešení a mnoho dalších (Rahman 2022).

Čína má sice stabilní politické prostředí, ale jedno z hlavních negativ je vláda komunistické strany a s tím související omezování politické svobody. Tato oblast v poslední době vzbuzuje obavy. Dále je zde kritizována nedostatečná otevřenost politického systému země. Na druhou stranu Indie je demokratický stát také se stabilním prostředím, ale i Indie má problémy, hlavně s korupcí, která ovlivňuje podnikatelské a politické prostředí. Často tento problém také negativně ovlivňuje přímé zahraniční investice.

Z hlediska ekonomických faktorů je Čína mnohem silnější země než Indie. Čína měla v roce 2021 HDP o velikosti 17,1 bilionů USD. HDP Indie ve stejném roce činil 3,17 bilionů USD. Indický trh ale nabízí řadu příležitostí pro místní i mezinárodní organizace. Hlavními odvětvími, která jsou na vzestupu jsou informační technologie, zdravotnictví a telekomunikace.

Sociální sféra Indie je velmi rozmanitá, žije zde mnoho etnik a vyskytuje se tu nemalé množství různých náboženství. Životní růst se v Indii stále zlepšuje a v zemi začíná přibývat střední třída, ale jsou zde i určitá negativa, například chudoba nebo špatné rozdělení bohatství. V Číně spotřebitelé touží po symbolech statusu. Je zde vysoká míra gramotnosti, činí 96,4 %. Tato země také úspěšně bojuje s chudobou, za posledních osm let bylo z extrémní chudoby vymaněno přes 100 milionů lidí.

Čína čelí vysoké urbanizaci, a hlavně škodám na životním prostředí, nabízí ale levnou pracovní sílu. Sazba daně z příjmu v Číně činí 25 % a v Indii je tato sazba 25,17 %. Jsou tedy skoro totožné.

Indie je klíčová destinace pro outsourcing práce v oblasti IT. Je to díky vysoce kvalifikované pracovní síle v tomto oboru. Nejvíce se v Indii zaměřují na vývoj a aktualizace softwaru, mobilní aplikace a mnoho dalších projektů. Čína tak vyspělá co se IT není, ale stanovila si vizi stát se světovým lídrem v oblasti vědy a technologií, kvůli tomuto byl před několika lety zahájen program masového podnikání a inovací.

Obě země leží v Asii. Čína je považována za rozvinutou ekonomiku, Indie zatím patří mezi rozvojové země.

5 Komparace působení Škoda Auto v Indii a Číně

Hlavními atributy, které budou komparovány je vstup společnosti Škoda Auto a. s. na indický a čínský trh, modely prodávaných vozů, a výsledné prodeje automobilů značky Škoda v letech 2018–2021. Dalším faktorem pro porovnání jsou výše investic do obou zemí a počet výrobních závodů na obou trzích.

Škoda Auto a. s. vstoupila na do Indie a Číny za pomoci kapitálových vstupů na zahraniční trh. Do Číny jako součást podniku SAIC Volkswagen (společné podnikání) a v Indii byla vytvořena dceřiná společnost Škoda Auto India Private Ltd.

V roce 2007 vstoupila Škoda Auto na čínský trh jako součást podniku SAIC Volkswagen (společný podnik). Hned v roce 2007 se zde vyrobilo 39 000 vozů. Čínský trh byl pro Škoda Auto od roku 2010 zásadním a jedním z hlavních trhů. Škoda Auto a SAIC Volkswagen investovali celkově přes 2 miliardy euro do rozvoje na čínském trhu. Nejvíce vozů se zde prodalo v roce 2018 a to 341 000, třetinu z toho tvořily modely SUV.

V roce 2019 bylo v Pekingu otevřeno Škoda auto DigiLab. V tomto centru zaměstnanci spolupracují s lokálními startupy na společných projektech. Kládou důraz hlavně na mobilitu v budoucnosti a digitalizaci. Projekty a služby v oblasti mobility nejsou vyvíjeny pouze pro čínský trh, ale jsou přizpůsobeny i pro evropské potřeby.

V současné době se v Číně nachází 4 závody Škoda Auto, a to ve městech Ningbo, kde se vyrábí model Octavia a Karoq. Model Kodiaq s jeho variantou GT, která je jen pro čínský trh se vyrábí v závodě Šanghaji. Modely rapid a jeho další verze Rapid spaceback sjíždějí z linky ve městě Yizheng. Modely Superb, Kamiq a kamiq GT se vyrábějí ve městě Nanking.



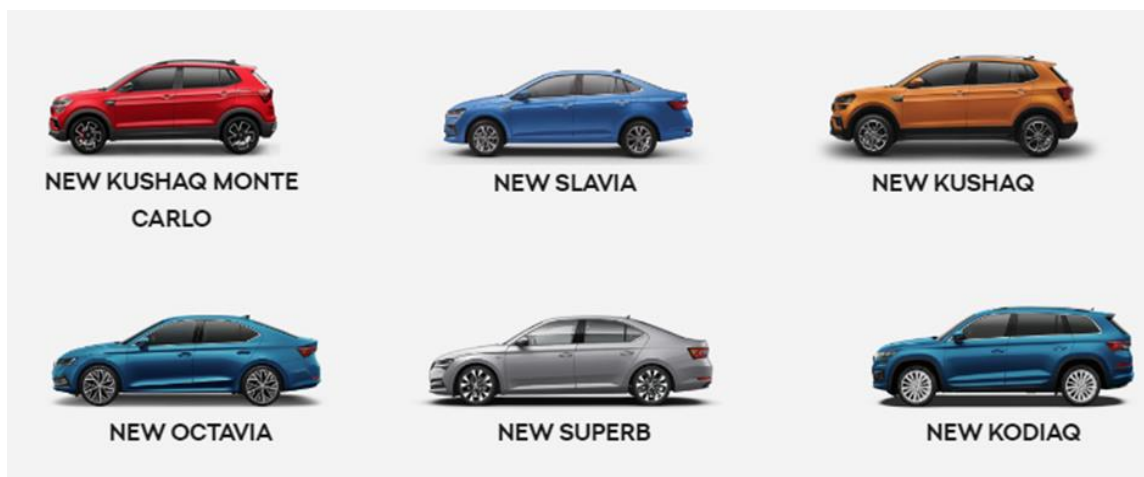
Obrázek 5 - Modely Škoda Auto v Číně

Zdroj: Saicskoda.com.cn 2022

Společnost Škoda Auto nabízí na čínském trhu celkem 9 modelů vozidla Škoda. Z toho jsou 3 modely určeny jen pro čínský trh. Těmito modely jsou Octavia pro, Kamiq GT a Kodiaq GT. Přes polovinu produktového portfolia tvoří vozy typu SUV.

V roce 2020 však nastal propad a prodalo se o 39 % aut méně než v roce 2019. Tento trend přetrval i v roce 2021, kdy byl propad ještě drastičtější a činil celých 59 %.

Škoda Auto vstoupila na indický trh v roce 1999, byla zde založena dceřiná společnost s názvem Škoda Auto India Private Ltd., takže se Škoda na oba asijské trhy pomocí kapitálových vstupů. Prvním vozem, který se na indickém trhu nabízel, byl model Octavia. V roce 2002 se jich prodalo 4 400, byly sestaveny v závodě Aurangabad. V současné době Škoda Auto vyrábí na dvou místech v Indii, a to ve městě Chakan (nedaleko Pune) a ve městě Aurangabad. Má tedy o dva závody méně než v Číně.



Obrázek 6 – Modely Škoda Auto v Indii

Zdroj: skoda-auto.co.in 2022

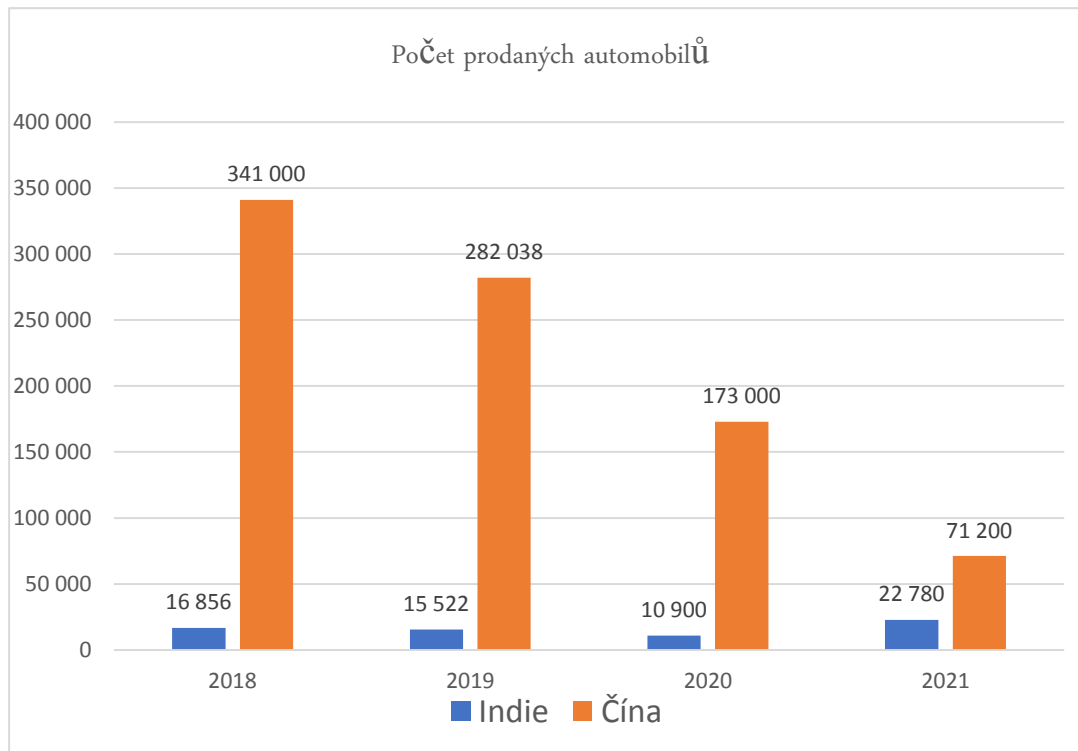
Škoda Auto v Indii nabízí 6 modelů vozu Škoda Auto. Z toho tři jsou určeny pro indický trh. Jsou to vozy s názvem Kushaq monte carlo, Slavia a Kushaq. Polovinu produktového portfolia Indie činí vozy typu SUV.

Škoda Auto nabízí na čínském trhu o tři modely vozu Škoda více. V produktovém portfoliu je pro čínský trh určeno více automobilů typu SUV. Je zde však vidět určitá obliba asijských zákazníků právě pro modely SUV.

Oba trhy mají modely určeny jen pro jejich trhy. V Číně se jedná o modely Kodiaq GT, Kamiq GT a Octavia pro. Pro Indii jsou určeny modely Kushaq, Kushaq monte carlo a Slavia. Každý trh má tedy přesně tři modely jen pro daný trh.

Za celou dobu působení Škody Auto a. s. na indickém trhu zde bylo vyrobeno 317 tisíc automobilů značky Škoda. To je pouhá desetina toho, co bylo vyrobeno v Číně. V roce 2020 byl překonán milník 3 milionů vyrobených vozů Škoda Auto. Prodeje v obou zemích shrnuje obrázek 7:

Obrázek 7 – Počet prodaných automobilů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Škoda Auto 2018-2021

Je patrné, že Čína má jednoznačně navrch v letech 2018-2020. Nicméně z grafu lze také vyčíst, že Indie pomalu ale jistě Čínu dohání, nebo spíše, že čínský trh pro Škoda Auto pomalu ale jistě umírá. V roce 2021 už zde není tak drastický rozdíl jako v minulých letech, a dá se předpokládat, že rozdíl v roce 2022 bude ještě menší.

Tabulka 3 - Počet prodaných automobilů

Rok	Indie	Čína	Rozdíl v % mezi Čínou a Indií
2018	16 856	341 000	1923
2019	15 522	282 038	1717
2020	10 900	173 000	1487,1
2021	22 780	71 200	212,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Škoda Auto 2018-2021

Z tabulky číslo 3 lze vyčíst, jaký je rozdíl v % mezi Čínou a Indií. V roce 2018 tento rozdíl činil skoro 1950 %, v roce 2021 to bylo už jen pouhých 212,5 %.

Čína byla pro společnost Škoda Auto mnoho let nejdůležitějším trhem, avšak z grafu lze vyčíst že čínský trh pro tuto společnost není už tak lukrativní.

Za celou dobu působení Škodovky na čínském trhu nainvestovala společně se společností SAIC Volkswagen celkově přes 2 miliardy euro. V Indii Škoda Auto společně s podnikem Volkswagen zainvestovali v roce 2018 přes miliardu euro do Projektu Indie 2.0

Z komparace těchto atributů vyplynulo, že Škoda Auto vstoupila na oba trhy ve formě kapitálových vstupů. V indii byla vybudována dceřiná společnost a do Číny se Škoda Auto dostala jako společný podnik se společností SAIC Volkswagen.

Dále bylo zjištěno že Škoda Auto a. s. disponuje na čínském trhu více modely svých vozů, než je tomu v Indii. Dále se v Číně prodá více modelů vozu Škoda, ale v posledních 4 letech prodej na čínském trhu klesá. V indii se drží mezi lety 2018-2020 na podobné výši. V roce 2021 došlo k značnému zvýšení.

V posledních letech se Škoda Auto snaží více soustředit na indický trh, vidí v něm totiž potenciál stát se větším trhem, než byla Čína.

Závěr

Obě asijské země, které byly v této práci popsány, patří mezi nejlidnatější země na světě. Čína byla největším trhem pro Škoda Auto po několik let, avšak posledních pár let společnost pomalu ale jistě upadá. Proto se firma rozhodla soustředit na jiný asijský trh. A to Indii. Indie se pořád rozvíjí a v tuto chvíli je to jeden z nejlukrativnějších trhů pro automobilku Škoda Auto.

Cílem této bakalářské práce byla komparace dvou asijských trhů, konkrétněji Indie a Číny, na kterých působí společnost Škoda.

V první kapitole teoretické části se bakalářská práce věnovala mezinárodnímu obchodu. Byl zde definován termín mezinárodní obchod. Dále v této kapitole byly popsány jednotlivé vstupy na mezinárodní trhy.

Druhá kapitola se zabývala mezinárodním obchodním prostředím. Zde bylo popsáno ekonomické, právní, sociální a kulturní a technologické prostředí. Tato kapitola se také zabývala nastíněním rizik, kterým je podnik vystavován v mezinárodním obchodě.

Ve třetí kapitole začíná analytická část bakalářské práce. V této kapitole byla představena společnost Škoda Auto a v jakých zemích tato společnost operuje. Byl zde popsán risk management této automobilky a jaké systémy k tomu využívá. Dále v této kapitole byly popsány dva asijské trhy, a to Indie a Čína.

Další kapitola se zabývala PEST analýzou Číny a Indie. Byly zde popsány všechny faktory, které s PEST analýzou souvisí. Ke konci kapitoly je shrnutí PEST analýz obou zemí a porovnání podobností a rozdílů v politické, ekonomické, sociální a technologické sféře.

V poslední páté kapitole se práce věnovala porovnání indického a čínského trhu z hlediska působení automobilky Škoda Auto. V této kapitole byly vyzdviženy a porovnány tři atributy. Prvním atributem k porovnání byl vstup této společnosti na oba vybrané trhy. Třetím atributem byl počet prodaných automobilů Škoda na v Indii a Číně v rozmezí let 2018-2021. Druhým atributem je produktové portfolio na obou trzích. Třetím a zároveň posledním atributem byl počet prodaných automobilů Škoda na v Indii a Číně v rozmezí let 2018-2021. Na konci této kapitoly poté byly tyto atributy mezi sebou porovnány a zhodnoceny. Po zhodnocení je patrné, že Čínský trh přestává být pro Škoda Auto tak důležitý jako byl posledních deset let. Snaží se zaměřovat na jiné trhy, v poslední době hlavně na Indii.

Seznam citací

AUTO.CZ, 2017. *Kde všude vyrábí Škoda Auto své modely? Už dávno ne jen v Česku* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/kde-vsude-vyrabi-skoda-auto-sve-modely-uz-davno-ne-jen-v-cesku-109079>

AVERAGESALARYSURVEY, 2022. *Čína průzkum platu 2022* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.averagesalarysurvey.com/cs/plat/cina>

BAHOUNKOVÁ Petra, 2022. Škoda Auto zastaví aktivity v Rusku. Průzkum ukázal odliv ukrajinských pracovníků z českých firem [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3449950-skoda-auto-zastavi-veskere-aktivity-v-rusku-vyrobu-stahuje-cely-volkswagen>

BBC, 2021. *China takes new foreign investment top spot from US* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/business-55791634>

BBC, 2021. *China's Xi declares victory in ending extreme poverty* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-56194622>

IBEF, 2022. *About Indian Economy Growth Rate & Statistics* [online]. 2022 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.ibef.org/economy/indian-economy-overview>

KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK. 2016. *International marketing: theory, practices and new trends. Second revised edition*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2152-7

LIEBREICH, Jiří, 2022. *e15.cz. Odejde Škoda Auto z Číny? O strategii na klíčovém trhu rozhodne koncern Volkswagen*[online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/odejde-skoda-auto-z-ciny-o-strategii-na-klicovem-trhu-rozhodne-koncern-volkswagen-1386860>

MA, Yihan, 2022. *Statista.com. Export trade in China - statistics & facts* [online]. 2022 [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/1456/export-in-china/#topicOverview>

MACHKOVÁ, Hana, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4732-374.

PWCCN, 2022. *Overview of PRC Taxation System* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.pwccn.com/en/services/tax/accounting-and-payroll/overview-of-prc-taxation-system.html>

RAHMAN, M, 2022. Howandwhat.com. *PESTEL analysis of India (Country Profile)* [online]. [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-india/>

RAHMAN, M, 2022. Howandwhat.com. *PESTEL analysis of China* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-china/>

SAICSKODA, 2022. [online]. [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://www.saicskoda.com.cn>

SAVS, 2022. *Studijní programy a specializace* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.savs.cz/studijni-programy-a-specializace>

SOU-ŠKODA, 2022. *Informace o škole* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.sou-skoda.cz/skola/informace-o-skole>

STATISTA, 2022. *India: Gross domestic product (GDP) in current prices from 1987 to 2027* [online]. [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263771/gross-domestic-product-gdp-in-india/>

STATISTA, 2022. *Countries with the largest digital populations in the world as of January 2022* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/262966/number-of-internet-users-in-selected-countries/>

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

ŠKODA Auto India, 2022. *Models* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.co.in/models/range#activeRangeFilterKey=City>

ŠKODA Auto storyboard, 2020. *Kde všude je škoda auto doma* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/modely-cs/kde-vsude-je-skoda-auto-doma/>

ŠKODA Auto, 2002. *Výroční zpráva 2001* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/039b82da-a905-4357-9399-19b9f2fe17a1

ŠKODA Auto, 2003. *Výroční zpráva 2002* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/3d524df9-e60c-4e72-b922-8bb588f36ada

ŠKODA Auto, 2005. *Výroční zpráva 2004* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/71f5a954-d4ec-45c3-a7e2-1ae400f160e7

ŠKODA Auto, 2006. *Výroční zpráva 2005* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/b30ddf6a-f31f-41b6-858a-c57937aaea66

ŠKODA Auto, 2009. *Výroční zpráva 2008* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/70e4494e-7999-4df2-be05-64c0f5ab1889

ŠKODA Auto, 2011. *Výroční zpráva 2010* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/4f006588-a157-491e-8669-a5dd8f9df40b

ŠKODA Auto, 2017. *Výroční zpráva 2016* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/852bda4c-0673-4348-b984-48cae45f2ff6

ŠKODA Auto, 2019. *Výroční zpráva 2018* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf

ŠKODA Auto, 2020. *Výroční zpráva 2019* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/a0b406f9-deec-47af-b210-f87cdd6f082a

ŠKODA Auto, 2021. *Výroční zpráva 2020* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Annual_Report_2020.pdf

ŠKODA Auto, 2022. *Škoda Auto v roce 2021 vyrobila více než 800 000 vozů* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2022-01-27-skoda-auto-v-roce-2021-celosvetove-vyrobila-vice-nez-800-000-vozu>

ŠKODA Auto, 2022. *Výroční zpráva 2021* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocní-zprava-2021-1.pdf?_gl=1*1aqh4ia*GA4_ga*YTZlMzNiZjQtMjM0Ni00NmE3LWFhZTktN2NhMjY4ZWUyZGMw*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY0OTA4Mjk2NS4xLjEuMTY0OTA4MzEyOC42MA

ŠKODA Auto, 2022. [online]. [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.co.in>

ŠKODA Auto, 2022. *Základní údaje* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje>

ŠKODA Storyboard, 2019. *China is largest single market worldwide for Škoda* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/en/press-kits/skoda-kamiq-gt-press-kit/china-is-largest-single-market-worldwide-for-skoda/>

ŠKODA Storyboard, 2019. *Projekt INDIA 2.0: ŠKODA a Volkswagen Group India otevírají nové Technologické centrum v Pune* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/projekt-india-2-0-skoda-a-volkswagen-group-india-oteviraji-nove-technologicke-centrum-v-pune/>

ŠKODA Storyboard, 2020. *Production milestone: Škoda Auto manufactures three millionth car in China* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/en/press-releases/production-milestone-skoda-auto-manufactures-three-millionth-car-in-china/>

ŠKODA Storyboard, 2022. *Vyjádření Rusko/Ukrajina* [online]. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/FAQ.pdf>

ŠKODA Storyboard, 2018. *The 'INDIA 2.0' project: ŠKODA AUTO assumes responsibility for the Indian market on Volkswagen Group's behalf* [online]. [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/en/press-releases/the-india-2-0-project-skoda-auto-assumes-responsibility-for-the-indian-market-on-volkswagen-groups-behalf/>

TRADINGECONOMICS, 2022. India corporate tax rate [online]. [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/india/corporate-tax-rate>

VOLKSWAGEN, 2019. *INDIA 2.0 Project: ŠKODA and Volkswagen Group India open new Technology Center in Pune* [online]. [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: https://www.volkswagenag.com/en/news/2019/01/skoda_pune.html

WORLDBANK, 2022. *country china overview* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.worldbank.org/en/country/china/overview>

WORLDBANK, 2022. *China* [online]. [cit. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/country/CN>

WORLDMETERS, 2022. *Population of china* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/world-population/china-population/>