

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Management obchodu

Vstup značky ŠKODA AUTO na nový trh Bakalářská práce

Daniel Klusáček

Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: Daniel Klusáček
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Management obchodu
Vedoucí práce: doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.

Název práce: **Vstup značky ŠKODA AUTO na nový trh**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Analyzovat vstup firmy ŠKODA AUTO a.s. na trh Vietnamu a vyhodnotit proveditelnost s ohledem na rizika související s rozvíjejícím se automobilovým průmyslem v daném regionu.

Rámcový obsah:

1. Analýza tržních příležitostí a rizika v mezinárodním prostředí
Vstupy na zahraniční trhy s aplikací na automotive
2. Analýza metod ŠKODY AUTO a.s. při vyhodnocování tržních příležitostí a rizik na nových trzích.
3. Uplatnění analytických metod při vyhodnocení projektu Vietnam.
4. Závěrečné shrnutí, doporučení

Rozsah práce: 25 - 30 stran

Literatura:

1. KRÁL, P. -- MACHKOVÁ, H. -- LHOTÁKOVÁ, M. -- COOK, G. *International marketing: theory, practices and new trends*. Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2016. 245 s. ISBN 978-80-245-2152-7.
2. HOLLENSSEN, S. *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.
3. MACHKOVÁ, H. -- MACHEK, M. *Mezinárodní marketing, 5. vydání*. Praha: Grada, 2021. 208 s. ISBN 978-80-271-3006-1.

4. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání.* 2. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
5. SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace.* 1. vyd. Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2021. 185 s. ISBN 978-80-245-2416-0.

Datum zadání: prosinec 2021

Datum odevzdání: prosinec 2022

Elektronicky schváleno: 6. 5.
2022

Daniel Klusáček
Autor práce

Elektronicky schváleno: 6. 5.
2022

doc. Ing. Jana Přikrylová,
Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 6. 5.
2022

doc. Ing. Jana Přikrylová,
Ph.D.
Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno: 6. 5.
2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 1. 12. 2022

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval paní doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za odborné vedení a vstřícnost při konzultacích k mé bakalářské práci. Dále děkuji panu Ing. Danielovi Vošvrdovi za poskytnuté informace a spolupráci při zpracování mé praktické části.

Obsah

Úvod	7
1 Formy vstupu na mezinárodní trhy	9
1.1 Vývozní operace	9
1.2 Formy nenáročné na kapitálové investice	13
1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy.....	16
2 Vybrané metody analýz mezinárodního prostředí.....	20
2.1 Makroprostředí – PESTLE analýza	20
2.2 Mikroprostředí – Porterův model pěti sil	25
3 Vstup ŠKODA AUTO a.s. na trh Vietnamu	27
3.1 Firma a její status	27
3.2 Vstup firmy ŠKODA AUTO a.s. na vybrané ostatní trhy.....	29
3.3 Trh Vietnam.....	30
3.4 Analýza trhu Vietnamu vybranými analytickými nástroji	32
3.5 Forma vstupu ŠA na trh Vietnamu	40
Závěr	43
Seznam literatury	45
Seznam obrázků a tabulek	48
Seznam příloh	49

Seznam použitých zkratek

APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
CBU	Complete Built Unit
CKD	Completely Nocked Down
CPI	Corruption Perceptions Index
EV	Electric Vehicle
KSV	Komunistická strana Vietnamu
MKD	Medium Knocked Down
MPV	Multi-Purpose Vehicle
OSN	Organizace Spojených Národů
SKD	Semi Knocked Down
SUV	Sport Utility Vehicle
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
VAMA	Việt Nam Automobile Manufacturers Association
VW	Volkswagen Group
WTO	World Trade Organization

Úvod

Automobilový průmysl je již mnoho let tahounem ekonomiky nejen v České republice, ale i v dalších zemích, především Evropy a Asie. Výraznou měrou přispívá k zaměstnanosti, rozvoji lidských zdrojů, vytváření národního důchodu, podporuje výzkum a vývoj včetně inovací, uplatňovaných i v dalších odvětvích průmyslu. Uvedená podpora zaměstnanosti se týká nejen finálních výrobců, jako je ŠKODA, Hyundai, TPS, ale celé řady subdodavatelů, kteří jsou současně na úspěchu konečných výrobců závislí. Tato závislost se projevila zejména v posledních letech v souvislosti s pandemií covid-19 a v současné době s embargem ruského trhu. Tyto vlivy částečně ovlivnily výrobu a prodej automobilů, a tím i potřebu komponentů.

Současně se nyní objevuje nový faktor, který musí automobilové firmy řešit, a to rozhodnutí EU o ukončení výroby spalovacích motorů a přechod na elektromobily. S tím samozřejmě souvisí vývoj a výzkum především úsporných elektromotorů, nabíjecích stanic, a především vývoj baterií a budoucí potřeba nových vozidel nahrazující vozidla nesplňující euro normy. Ale i přes tyto uvedené problémy a zdánlivé snížení zájmu o nové automobily, se automobilový průmysl nadále rozvíjí. Některé dosud úspěšné trhy, jako bylo Rusko, jsou nahrazovány novými.

Většina těchto států si je vědoma výhodnosti vstupu automobilového průmyslu na jejich trh a snaží se proto vytvářet výhodné podmínky a pobídky. Může se jednat o výhodný pronájem pozemků na výstavbu výrobních prostor, ale také o daňové úlevy a snížení či odstranění celních sazeb. Důvody jsou podobné jako v přínosu pro ekonomiku v České republice.

Tato práce je zaměřena na vstup firmy na zahraniční trh, konkrétně firmy ŠKODA AUTO a.s., která v popularitě přerostla evropské trhy, a dokonce slaví úspěchy i v asijských zemích.

Hlavním cílem je analyzovat vstup firmy ŠKODA AUTO a. s. na nový trh, konkrétně vstup na trh Vietnamu a vyhodnotit jeho proveditelnost s ohledem na rizika související s rozvíjejícím se automobilovým průmyslem v daném regionu.

Teoretická část práce popisuje, jaké formy vstupu na zahraniční trh lze využít a za jakých okolností. Na to navazují vybrané analytické nástroje, které jsou základním prvkem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu. Praktická část se

zaměřuje na vstup firmy ŠKODA AUTO a.s. na trh Vietnamu včetně aplikování zvolených analytických nástrojů na trh Vietnamu.

1 Formy vstupu na mezinárodní trhy

Prvním klíčovým strategickým rozhodnutím je, jakým způsobem či formou vstoupí daný podnik na zahraniční trh, na kterém bude podnikat. Podnik si může vybrat několik forem vstupů na zahraniční trh. Při výběru konkrétní strategie se musí vzít v potaz celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu, investiční náročnost vstupu a v neposlední řadě i rizikovitost podnikání.

Formy vstupů podniků se obecně dělí do tří skupin. (Machková a Machek, 2021) rozdělují formy vstupů na vývozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy. Dle (Krále, Machkové, Lhotákové, Cook, 2016) se jedná o export a import, smluvní spolupráce a zahraniční investice. (Holensen, 2017) používá ve své knize podobné dělení, ale mírně se od svých autorů liší a to tím, že uvádí rozdělení vstupů na exportní režimy, přechodné vstupní režimy a také hierarchické režimy.

(Machková a Machek, 2021) říkají, že dle situace na trhu využívají mezinárodně působící firmy kombinaci více forem vstupů.

1.1 Vývozní operace

„Vývozní operace jsou tradiční a na první pohled nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy.“ (Machková a Machek, 2021, s. 72). Tato forma vstupu na zahraniční trh nevyžaduje žádné investice, ale pokud chce podnik uspět a získat významnější podíl na trhu, tak musí investovat nemalé zdroje do mezinárodního marketingu, díky čemuž vytvoří úspěšnou marketingovou strategii. Dále je třeba financovat náklady za nezbytné doprovodné služby, distribuční cesty a komunikační politiku. Dle situace na zahraničním trhu je nutno přizpůsobit výrobkovou politiku a stanovit vhodnou cenovou strategii (Král, Machková, Lhotáková, Cook, 2016).

Při exportu mohou podniky zvolit jakoukoliv obchodní metodu, která je relevantní obchodněpolitickým podmínkám, výběru obchodního partnera a charakteru výrobků a služeb v dané zemi (Machková a Machek, 2021).

V odvětví automobilového průmyslu vstupují firmy na zahraniční trhy formou přímého a nepřímého exportu nebo také formou výhradního distributora.

Export

Export vzniká nejčastěji z důvodu pobídky od zákazníka ze zahraničního trhu, na kterém nemá firma zastoupení, nebo od zákazníka z trhu, kde už pobočky jsou, ale zákazník cílí na export dále do třetí země. Takové pobídky mohou pocházet například od stávajícího obchodního partnera, který by chtěl vyvážet do jiné země, nebo potenciálního dealera či dovozce. Na základě takové pobídky společnost vytváří mezinárodní operace a exportuje své zboží přímo nebo nepřímo na nové trhy.

Nepřímý export je nejčastější formou exportu, díky které společnost exportuje své výrobky na nové trhy prostřednictvím zahraničních partnerských společností. Společnost prodává výrobky partnerské organizaci stejným způsobem jako tuzemskému zákazníkovi. Partnerská společnost je pak nadále distribuuje do zahraničí. Výhodou je, že tato forma vstupu nevyžaduje značné investice a není tak riziková. Tuto formu vstupu často volí firmy, které si nemohou z finančního hlediska dovolit vlastní pobočku na zahraničním trhu. Výrobce si vybírá partnery podle předem zvolených faktorů, které jsou pro něj klíčové. Distributor pak volí prodejní strategii pro daný trh, řídí marketing a stará se o distribuci a servis. Odměnou pro distributora je prodejní marže, což je rozdíl mezi prodejní cenou a cenou, za kterou zboží nakoupil. Nevýhodou je, že výrobce nemá možnost kontrolovat prodejní strategii na trhu a riskuje poškození image firmy (Kotler, 2007), (Hollensen, 2014).

Přímý export se zpravidla používá v průmyslovém marketingu při exportu výrobních zařízení, strojů a investičních celků s ohledem na komplikovanost dodávek těchto výrobků. Hlavní komplikací je poskytování odborných služeb, u kterých je nutná přítomnost výrobce na zahraničním trhu. Na pozitivní stabilizaci obchodních vztahů je zapotřebí znát technické a obchodní záležitosti. Vývozce má možnost docílit vyšších cen díky tomu, že zabezpečuje sám celou realizaci a nese veškerá rizika mezinárodního obchodu a náklady s tím spojené. Pro podniky to přináší výhodu kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na zvoleném trhu (Machková a Machek, 2021).

Sdružení malých vývozců

Pro malé a střední podniky, které mají zájem vyvážet a mají nedostatek finančních zdrojů a zkušeností s mezinárodním podnikáním, je výhodné založit exportní alianci a vyvážet společně. Většinou se jedná o sdružení vývozců stejných nebo podobných výrobků (strojírenské výrobky, farmaceutický a textilní průmysl), jejichž nabídka se může patřičně doplňovat.

Sdružení vývozců zastupuje své členy v zahraničí, zajišťuje zpracování nabídek, vyřizování objednávek, zajištění logistiky, provádění výzkumu zahraničních trhů a sledování výběrových řízení.

Být součástí sdružení exportních firem přináší mnoho výhod, například úsporu nákladů, využívání image sdružení a lepší vyjednávací pozice, díky čemuž se dá vyjednat výhodnější cena. Nevýhodou může být ztráta určité míry samostatnosti, nerovnoprávné zacházení s méně významnými členy a nevyváženost vztahů (Machková a Machek, 2021).

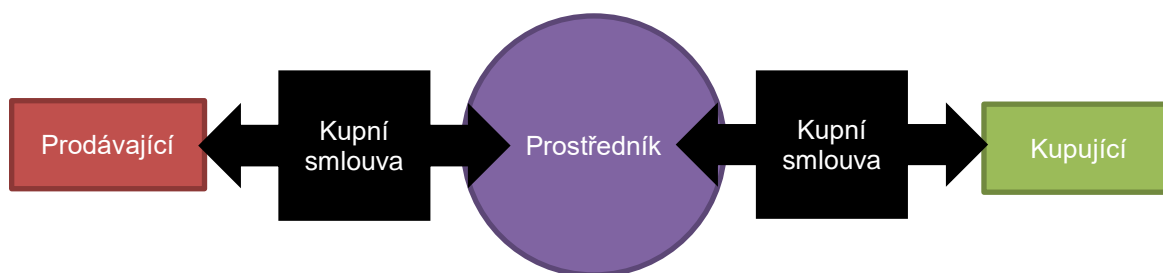
(Kotabe & Kristian, 2016) popisuje ve své knížce ještě *Piggyback*, což je zvláštní forma vstupu na trh, kdy menší společnost využívá za poplatek jméno, distribuční síť a další služby větších společností za účelem toho, že větší firma může nabídnout širší nabídku produktů nebo služeb. Větší firma musí zajistit, aby menší podnik dodával své produkty včas.

Smlouvy o výhradním prodeji

(Pražská a Jindra, 2002) uvádí, že se jedná o obchodní metodu, která je postavená na smlouvě o výhradním prodeji. Jedná se tedy o rámcovou písemnou smlouvu, kde musí být vyhrazena oblast a druh zboží. Tato smlouva upravuje pouze postavení smluvních partnerů, kde se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě bude v určité oblasti dodávat odběrateli, tj. výhradnímu dovozci, a ne jiné osobě.

Využití služeb výhradního distributora má své výhody, např. rychlý vstup na zahraniční trh, proniknutí na vzdálené trhy, ale také se dá využít jako určitý test potenciálu zahraničního trhu, díky kterému se zjistí, zda zákazníci jeví o danou komoditu zájem či nikoliv. V případě přetrvání zájmu a ukončení smlouvy o výhradním prodeji, podporují následně firmy další podnikatelské aktivity.

Nejčastěji jde však o dceřinou společnost, která má za úkol kontrolovat prodeje a rozhodovat o dalších investicích do výrobních aktivit (Machková a Machek, 2021).



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2022)

Obr. 1 Schéma prostřednických vztahů

Obchodní zastoupení

Pro podniky je důležitým klíčem vybudovat kvalitní zastupitelskou síť v zahraničí, která mnohdy rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. (Machková, 2021, s. 75) tvrdí, že „Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.“

Před samotným uzavřením smlouvy je zapotřebí pečlivě zvolit obchodního zástupce, seznámit se se vztahy ke konkurenčním firmám a v neposlední řadě vymezit obsah jeho působnosti. Zástupci by měli následně sjednávat obchody v dané oblasti a za stanovené období dosahovat určitého minimálního obratu. Je potřeba respektovat podmínky stanovené zastoupeným a řídit se jeho pokyny.

Pokud nejde o smlouvu o výhradním obchodním zastoupení, tak může zastoupený využívat služeb jiných zástupců, stejně tak může i obchodní zástupce zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody. V opačném případě, pokud se jedná o výhradní obchodní zastoupení, tak je zastoupený povinen na daném území pro určený okruh obchodu nepoužívat jiného obchodního zástupce a také obchodní zástupce nemůže uzavírat obchody nebo zastupovat jiné osoby. Zastoupený může uzavírat obchody bez spolupráce výhradního zástupce, ale musí si být vědom toho, že pokud nestanoví smlouva jinak, je ve většině zemí povinen platit z těchto obchodů provizi výhradnímu zástupci tak, jako v případě, že by tyto obchody byly uzavřeny s jeho spoluprací (Sato, 2021).

Komisionářské vztahy

Komisionářská smlouva je uzavíraná dle obchodního zákoníku, kde na jedné straně je komisionář a na druhé komitent. Komisionář se zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost za úplatu, kterou mu zaplatí komitent. Značnou výhodou je například využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů včetně distribučních cest, ale také schopnost kontrolovat ceny, poněvadž komisionář prodává zboží za předem stanovené ceny komitentem. Podstatnou nevýhodou může být neprosazení firemní image na zahraničním trhu a nadměrná samostatnost komisionáře (Sato, 2021).

1.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy vstupu využívají podniky v případech, kdy se rozhodnou, že v zahraničí nebudou investovat, ale přesto chtějí na cílovém trhu zvýraznit přítomnost svých služeb a výrobků. Je zapotřebí navázat různé formy spolupráce se zahraničními partnery (Král, Machková, Lhotáková, Cook, 2016).

Hlavním důvodem zvolení této formy jsou hlavně obavy z rizika investic v dané zemi s nestabilním politickým a podnikatelským prostředím, ale také rychlost internacionalizace a úspora nákladů. Jedná se o tyto formy: franchising, outsourcing, licence, mezinárodní výrobní kooperace a smlouvy o řízení (Machková a Machek, 2021).

Pro společnosti zabývající se výrobou aut, které nemají ze začátku odvalu investovat nemalé částky do vstupu na zahraniční trh, se tak nabízejí formy poskytování licencí, outsourcingu v oblasti výroby a také různých výrobních kooperací.

Licenční obchody

Licence (z latinského slova „*licere*“, tedy svolovat) označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (Malý, 2002). Uděluje ji ten, kdo má k užití nehmotného statku absolutní právo, např. majitel patentu. Licence se rozlišují na využívání patentů a na využívání know-how (tzv. nepravá licence). Zde může být několik důvodů, proč firmy zvažují prodej práv k využití průmyslového vlastnictví, a naopak důvody k nákupu práv.

V prvním případě jde především o nemožnost zavést vlastní výrobu, která by umožnila využít své vynálezy a poznatky, nemožnost využít z různých důvodů přímého vývozu a proniknout tak na zahraniční trhy, dále tento trh je politicky nebo ekonomicky nestabilní nebo nemá dostatečný ekonomický potenciál a některé další důvody.

V opačném případě k nákupu práv (licence) vedou firmy důvody ekonomické, kdy podnik nemá dostatek prostředků na vlastní vývoj, a právní, kdy je patentová ochrana tak dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního řešení a dále když chce firma rozšířit vývoz výrobků, které jsou chráněny patenty zahraničních firem.

V současné době se právě licenční politika stává i politickou záležitostí, kdy tzv. velcí hráči na trhu dokážou diktovat podmínky nejen v otázkách výroby, ale i oblasti využívání (Sato, 2021).

Franchising

Jde o smluvní vztah mezi obchodními partnery, kdy jeho poskytovatel opravňuje a zavazuje jednotlivé nabyvatele užívat obchodní jméno nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti s tím, že jim poskytne své know-how včetně systému řízení zabezpečení služeb, prodejní a technickou pomoc. Nabyvatel se současně zavazuje zaplatit smluvní odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele (Hollensen, 2014).

Tato forma smluvního vztahu se uplatňuje především v maloobchodě, hotelnictví, rychlém občerstvení a provozu čerpacích stanic pohonných hmot, tedy převážně v obchodním podnikání.

Uvedená forma spolupráce se výrazně rozvíjí především proto, že je výhodná pro velké i malé firmy. Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez náročnosti na kapitálové zdroje a rizika. Pro malé firmy jde o výrazné snížení rizika bankrotů a zvýšení efektu optimalizace nákladů a obrátu zásob. Nabyvatel získává i výrobky za výhodné ceny bez nutnosti jednání s dodavateli a nízkou administrativní náročnost (Machková a Machek, 2021).

Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení, jinak také management contracts, používají často firmy z vyspělých zemí se zkušenými manažerskými schopnostmi. Ve smlouvě nabízejí poskytnutí znalostí řídicích kádrů pro vedení výrobních závodů, služeb či poradenství. Jedná se o podobné smlouvy, jako jsou u franchisingu. V podstatě jde o prodej zkušeností prostřednictvím zkušeného personálu. Tyto jsou vlastně nepeněžitým vkladem do podnikání. Odměnou potom, podle smlouvy, může být např. podíl na zisku, procento z dosaženého obrátu nebo získání části akcií. Tento druh smluv se využívá např. při řízení hotelů, podniků v rozvojových zemích a jejich ekonomikách apod. (Machková a Machek, 2021).

Outsourcing v oblasti výroby a služeb

Jde o formu spolupráce s externími subjekty při zajištění určitých vybraných činností. Firma se potom může soustředit na takové operace, které přinášejí vyšší přidanou hodnotu než např. výrobní operace. Výhodami jsou především menší náklady, flexibilita, možnost měnit dodavatele i možnost reakce na výkyvy trhu.

Odvětví využívající outsourcing lze rozdělit na dvě skupiny. Do první skupiny patří technologicky náročná odvětví jako elektrotechnický průmysl, část dodávek pro automobilový průmysl, farmaceutický průmysl a IT služby. Do druhé skupiny lze zařadit hlavně textilní a oděvní průmysl, výrobu sportovních potřeb a hraček. Tato odvětví jsou méně náročná na kvalitní pracovní sílu, a proto i levnější. Zde také působí převážně malé a střední podniky, na rozdíl od první skupiny, kde je charakteristická koncentrace (Machková a Machek, 2021).

Výrobní kooperace

Je založena na rozdělení výrobního programu mezi firmy z různých zemí, aniž by došlo ke kapitálovému propojení nebo sloučení. Finální výrobek je pak kompletován jedním, nebo oběma výrobci. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery.

Výhodou mezinárodní kooperace je možnost využívání místních podmínek pro podnikání, jako je nákladovost komponentů či finálních výrobků, dostupnost výrobních zdrojů a jejich financování. Tímto je možné dosáhnout snížení celkových nákladů, a tak umístění výrobků na světových trzích za konkurenceschopné ceny.

Důležitým faktorem pak může být i zvýšení kvality a užitné hodnoty konečného produktu.

Tato forma spolupráce může být také využita při tzv. *offsetech*. Ty zajišťují poskytnutí podnikatelských příležitostí pro kupujícího nebo pro firmy z dovozní země. Zakládají je obvykle rozsáhlé mezinárodní kooperace v průmyslu a jejich realizace bývá dlouhodobá (Machková a Machek, 2021).

1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Jde o nejvyšší formu internacionalizace firemních aktivit. S ohledem na značnou investiční náročnost jsou vhodné především pro velké firmy s využitím přímých nebo portfoliových investic.

Přímou zahraniční investicí je investice k založení, získání vztahů nebo rozšíření ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem v jiné zemi. Tato investice může mít formu kapitálových vkladů nebo i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Většina přímých zahraničních investic míří z vyspělých zemí do rozvojových zemí.

Portfoliové investice znamenají nákup akcií nebo jiných cenných papírů. Zahraniční investice výrazně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky, protože investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, moderní technologie, vytváření nových pracovních příležitostí a usnadňují vstup výrobků na zahraniční trhy. Proto se také většina zemí snaží podporovat zahraniční investice formou např. investičních pobídek, jako jsou daňové a celní úlevy, dotace, granty apod. (Machková a Machek, 2021).

Nejčastější formou vstupu automobilek na zahraniční trh pomocí investic jsou investice na zelené louce, hnědé louce a společné podnikání (Joint Venture).

Investice na zelené louce

Na trzích s méně vyspělou ekonomikou bez potřebného zázemí, jako jsou výrobní kapacity či obchodní síť, se spíše uplatňuje investice na zelené louce (nebo také známá jako „Greenfield“). Termín zelená louka se vztahuje k myšlence, že před výstavbou nového zařízení mohla být půda doslova zelenou loukou, jako je například prázdná pastvina, kde se následně postaví nově založené podniky. Pro hostitelskou zemi jsou obvykle výhodné z hlediska přílivu většího množství kapitálu,

nových moderních technologií, vzniku nových pracovních míst a zvýšení konkurence na trhu. Pro společnost, která se rozhodla pro tento typ investic, jde o rozšíření výrobních nebo prodejních kapacit v zahraničí (Machková a Machek, 2021).

Vedle investice na zelené louce existuje také *investice na hnědé louce* (také známá jako „Brownfield“) a význam této investice spočívá v tom, že společnost nebo vládní subjekt koupí nebo pronajme stávající výrobní zařízení za účelem zahájení nové výrobní činnosti. Toto je také jedna ze strategií používaných v přímých zahraničních investicích. Brownfield investice pokrývá jak nákup, tak pronájem stávajících zařízení. Někdy může být tento přístup výhodnější, protože struktura již stojí. Nejen, že to může vést k úspoře nákladů pro investiční podnikání, ale také se může vyhnout některým krokům, které jsou nutné k výstavbě nových zařízení na prázdných pozemcích, jako jsou stavební povolení a připojení inženýrských sítí. Nevýhodou může být, že se Brownfieldy mohou nacházet v neatraktivních lokalitách nebo mohou být různě znečištěné (Investopedia, 2021).

Akvizice

Pokud má společnost nedostatečné povědomí o značce nebo nedostatek zkušeností a znalostí na zahraničním trhu, tak může provést akvizici s firmou, která již na daném trhu sídlí (Hollensen, 2017).

Akvizice je definována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Toto převzetí může být přátelské, kdy jde o posílení pozice firmy, nebo nepřátelské, kdy jde např. o likvidaci konkurence.

Akvizice mohou být horizontální pro podniky stejného oboru s cílem úspor a zvýšení podílu na trhu, dále vertikální, kdy jde o posílení kontroly nad odběrateli, a konglomerátní, kdy se spojují firmy z různých oborů (Machková a Machek, 2021).

Fúze

Tento způsob může mít dvě formy. Jednou formou je sloučení, kdy jde o spojení obchodních společností, z nichž jedna zaniká bez likvidace aktiv a pasiv, které přecházejí na druhou společnost, s níž se sloučila.

Druhou formou je splynutí, kdy jde o spojení obchodních společností, při kterém splývající společnosti zaniknou a vznikne nový právní subjekt (Černohlávková, 2014).

Společné podnikání (Joint venture)

Jde o spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví s cílem realizace podnikatelského záměru, podílu na vytvořeném zisku, společného podstoupení rizik či ztrát. Společné podniky v pravém slova smyslu jsou založené na principu kapitálových vkladů.

Výhody společného podnikání v této formě spočívají především ve využití kontaktů a znalosti místního trhu, možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy. Naopak nevýhodou jsou problémy se společným řízením.

Kapitálová účast může být různá. Od minoritní přes paritní, majoritní až po 100% vlastnictví zahraniční firmy. Vzhledem k časté snaze zahraničního investora postupně získat kontrolu nad firmou v některých zemích, především rozvojových, platí omezení výše vkladu zahraničního investora.

Kromě společných podniků založených na kapitálových investicích existuje ještě druhá forma, a to tzv. smluvní společné podniky. Podstatou je dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými subjekty o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů. V tomto případě vlastně nejde o pravý charakter společného podnikání (Machková a Machek, 2021).

Strategická aliance

Společnosti si mohou zajistit určitý stupeň nezávislosti a mohou si vytvořit strategickou alianci, díky které mohou společně usilovat o splnění stanovených cílů, aniž by sdílely všechny své obchodní aktivity (Král, Machková, Lhotáková, Cook, 2016).

Podstatou je obdoba společného podnikání s tím rozdílem, že nejde o spolupráci silné a slabé firmy nebo z vyspělé a rozvojové země. V těchto aliancích jsou partnery kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Tato forma spolupráce se ve světové ekonomice objevila začátkem 80. let minulého století a původně šlo o firmy v odvětvích telekomunikace, automobilového průmyslu a leteckého průmyslu.

Strategické aliance mohou mít obě formy společného podnikání, a to jak smluvních společných podniků, tak i s kapitálovou spoluúčastí.

Cílem může být jednak možnost prodeje svých výrobků na trhu pod jinou značkou „z důvodu např. dovozních kvót“ nebo společný vývoj či výroba komponentů použitelných pro oba nebo více partnerů.

Dnes je již tato forma strategické aliance vytvářena i v oblasti ochodu či služeb (Machková a Machek, 2021).

2 Vybrané metody analýz mezinárodního prostředí

Tato kapitola je věnována faktorům makroprostředí a mikroprostředí. Ještě předtím, než se mezinárodně a globálně působící společnosti rozhodnou vstoupit na zahraniční trh, musí nejprve provést řadu analýz, které jsou základním prvkem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu. Dále musí vyhodnotit rizika, která přímo souvisejí s mezinárodním podnikáním. Hlavním nástrojem pro analýzu mezinárodního makroprostředí je PESTLE analýza. Pro analýzu mikroprostředí lze využít Porterův model pěti sil.

2.1 Makroprostředí – PESTLE analýza

K úspěšnému vstupu na nový trh je potřeba nejprve provést analýzu vybraných faktorů dané země. K analýze tohoto makroekonomického prostředí se využívá PESTLE (nebo také PESTEL) analýza, která je jednou z nejběžnějších typů analýz a zahrnuje analýzu politických, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Tyto faktory nemohou být ovlivněny nějak firmou, ale faktory ovlivňují různými způsoby a různou mírou významnosti různé firmy.

Hlavním úkolem je identifikovat různá rizika a případné překážky v podnikání. Na základě výstupu si firma zvolí strategii a ví, jak by se strategie s různými scénáři mohla měnit (Sedláčková a Buchta, 2006).

Tab. 1 Přehled vlivů na makroprostředí firmy

Faktory	Vliv na makroprostředí firmy					
Politické	Politická situace	Politická stabilita	Míra korupce	Podpora zahraničního trhu	Tržní omezení	Netarifní tržní bariéry
Ekonomické	HDP	Inflace	Nezaměstnanost	Směnný kurz	Úroková sazba	Kupní síla
Sociálně-kulturní	Počet obyvatel	Styl bydlení	Životní hodnoty	Úroveň vzdělání	Gini index	Urbanizace
Technologické	Vládní podpora výzkumu	Rychlost technologických procesů	Automatizace	Úroveň infrastruktury	Druhy zdrojů energie	Informační kvalita
Legislativní	Pracovní právo	Celní poplatky	Autorská práva	Daňová politika	Práva spotřebitelů	Bezpečnostní zákony
Ekologické	Ochrana životního prostředí	Využití obnovitelných zdrojů	Emisní normy	Odpovědnost vůči životnímu prostředí	Prevence znečištění	Regulace hluku

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2022)

Politické faktory

Toto prostředí je nejdůležitější. Z tohoto důvodu se v analýze posuzuje mezi prvními, protože představuje významné příležitosti i hrozby a rozhoduje o tom, zda podnik vstoupí na daný trh a případně jakou formu vstupu zvolí. Jednotlivé faktory mohou zahrnovat politickou stabilitu, míru korupce, daňovou politiku, obchodní omezení, netarifní bariéry a cla.

Tyto faktory se zaměřují na to, jaký vliv má mezinárodní prostředí a také jak vláda zasahuje do obchodu a ekonomiky daného státu. Nejdůležitějším faktorem je politická stabilita, a to z toho důvodu, že pokud-li se země nachází ve fázi častých změn ve vládě, v zákonech nebo předpisech, tak si pak firma nemůže být jistá, že vyjednané a stávající podmínky v době, co vstupuje na trh, zůstanou stejné (Sedláčková a Buchta, 2006).

Ve většině zemí vydaly vlády nařízení týkající se výroby automobilových dílů, aby byla zajištěna bezpečnost cestujících. Pokud některá společnost tyto požadavky nesplní, může být jejich licence zrušena. Kromě toho musí společnost strávit značný čas zkušebním provozem před spuštěním, což může být někdy nákladné (WonderShare, 2022).

Automobilový průmysl země je také závislý na rozhodnutích vlády o vývozu a dovozu. Pokud společnost může dovážet vysoce kvalitní díly za srovnatelně nižší celní sazby, může mít lepší ziskovou marži (Pratap, 2016).

Ekonomické faktory

Popisují ekonomické prostředí zahraničního trhu a mají vliv na podnikatelské aktivity v zahraničí. Firma by měla především z hlediska rozvoje sledovat ekonomický růst, směnný kurz, úrokové sazby a inflaci v závislosti na tom, jak se vyvíjely tyto faktory v minulosti a jak by se mohly vyvíjet v příštím období. Všechny tyto faktory jsou ekonomicky propojené, takže je zapotřebí se zaměřit na interakci mezi nimi. Míra inflace je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, který ukazuje, jak stabilní je ekonomika daného státu (Kotler, 2007).

Ideální stav pro vstup na trh je v době, kdy země zažívá ekonomický růst, příjmy rostou, nezaměstnanost klesá, spotřeba roste a kurz je stabilní (Sedláčková a Buchta, 2006).

Příjmy lidí ze stabilních a rozvíjejících se ekonomických zón se každým dnem zvyšují. Zvyšuje se tedy i jejich výdajová kapacita. To je důvod, proč poptávka po autech roste.

Mnoho zemí zavedlo daně na luxusní předměty, které zvýšily jejich cenu, a proto se určitá část kupujících nemusí rozhodnout, zda si ten vůz může dovolit koupit či nikoliv. To může mít za následek klesající poptávku po luxusních vozech v některých zemích. V případě, že společnost uvede na trh srovnatelně levná auta, může získat následně více kupujících (WonderShare, 2022).

Sociální a kulturní faktory

Sociokulturní faktory vycházejí z přesvědčení a životního stylu populace včetně její struktury. Zahrnují věkové složení obyvatel, míru růstu populace, bezpečnost, kulturní normy a další demografické údaje, úzce související se zaměstnaností. Díky těmto faktorům je možno se dozvědět o aktuálním rozložení daného trhu a zároveň o jaké produkty či služby by mohl být zájem.

Je potřeba vzít v úvahu také vzdělanost, demografické změny, příjmy a kupní sílu obyvatelstva. Životní styl lidí totiž ovlivňuje jejich momentální potřeby a způsob, jak

trávit volný čas (Armstrong & Kotler, 2015). Auta nejsou jen vozidla, ale jsou módními prvky.

Rozložení populace v zemi také ovlivňuje prodej automobilů. Například ve státech s hustou populací a velkými rodinami se více prodávají větší auta, jako jsou SUV.

Také kultura a tendence komunit ovlivňují automobilový průmysl. Například v zemích, které mají dobře propojenou hromadnou dopravu, může být méně lidí, kteří vlastní auta. Existuje též tendence vyspělých zemí vlastnit jedno nebo více automobilů (Bush, 2019).

Technologické faktory

Technologické faktory mohou mít nejen podstatný vliv a dopad na průmysl, ale také na mezinárodní marketingovou strategii, a to dvěma způsoby. Na jedné straně vypovídá o kvalitě a dostupnosti infrastruktury v dané zemi, což může představovat různé fyzické omezení pro správnou činnost organizace, a na druhé straně se skládá z informací o technologickém rozvoji cílové země, přičemž se dá jednoduše odhadnout, zda lze v potenciální zemi využívat moderní technologie či nikoliv. Může se jednat o tyto faktory: náklady na výzkum a vývoj, technická vybavenost konkurence, možnost získání nových technologií konkurencí, implementace nových technologií.

Aby byla firma aktuální a inovativní, je zapotřebí hledat nové inovace a zavádět nové technologie. Podnik si musí být vědom nových technologií, které mohou změnit radikálně průmysl, ale také technologií, které může sám používat (Armstrong & Kotler, 2015).

Automobilový průmysl je velmi závislý na inovativních technologiích, aby zajistil bezpečnost lidí. Společnosti potřebují modernizovat své technologie za účelem toho, aby byly jejich vozy co nejbezpečnější (Pratap, 2016).

Legislativní faktory

Popisují, jak je podnikání a chování zákazníků ovlivněné zákony v dané zemi. Jedná se o práva spotřebitelů, autorská práva, zákony o bezpečnosti, zákony o podvodech, zákony o vývozu a dovozu a další. Často se legislativní faktory spojují s politickými faktory, protože spolu úzce souvisí (Sedláčková a Buchta, 2006).

Co se týče ochrany duševního vlastnictví v automobilovém průmyslu, je zde nejdůležitější zmínit ochranu designu jak jednotlivých dílů, tak i samotných karoserií. Dle Právnické fakulty MU jsou nejčastějšími formami ochrany designu: ochrana autorskoprávní, ochrana poskytovaná zapsanými průmyslovými vzory a ochrana nezapsanými průmyslovými vzory.

Mnoho zemí má přísné zákony na snížení počtu vozidel na ulici, což jim může pomoci snížit úroveň znečištění ovzduší.

Pokud automobilová společnost působí na mezinárodním trhu, musí se starat o daňové zákony a zákony o životním prostředí. Jestli tak neučiní, nesmí dovážet a ani vyrábět své produkty.

Automobilového průmyslu se převážně týkají emisní normy, které mají zabránit nadměrnému množství výfukových zplodin. Nejznámější emisní norma se nazývá Euro. Ta se pravidelně aktualizuje a zvyšuje se její přívlaskové číslo, tzn. Euro I, Euro II atd. Země neustále pracují na zpříšňování těchto standardů kvůli tomu, že celosvětový prodej automobilů každým rokem roste. Hlavním cílem zavedení těchto norem je zlepšit kvalitu ovzduší.

Ekologické faktory

Ekologie je v dnešní době jedním z nejdiskutovanějších témat společnosti. Zapojené státy v mezinárodních organizacích jsou zavázané k přísnější ochraně životního prostředí. To následně vede k lepšímu umístění závodů, tak aby to nebylo vůči životnímu prostředí škodlivé, dále k různým technologickým opatřením a investicím. V neposlední řadě se pak odlišuje i poplatek za registraci, který je v mnoha státech ovlivněn vypouštěnými emisemi oxidu uhličitého do ovzduší daným vozidlem. Patří sem také využívání obnovitelných zdrojů, snižování emisí a regulace hluku.

2.2 Mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Tento model slouží k analýze konkrétního sektoru a jeho rizik, díky čemuž pomáhá firmám určit potenciaální ziskovost odvětví. Byl vytvořen v roce 1979 profesorem Michaelem Porterem. Porter tvrdí, že by společnosti měly sledovat i další faktory, které mohou ovlivnit zisky, než jen monitorovat své konkurenty. Proto následně definoval pět faktorů, které ovlivňují konkurenční prostředí firmy. Tato analýza zkoumá kupní sílu zákazníků, konkurenční rivalitu, substituty a vstup nových potenciálních konkurentů a také sílu dodavatele. Těchto pět faktorů vytvoří model, který udává firmě přehled o své potenciaální konkurenceschopnosti na cílovém trhu (Porter, M. E., 2008).

Konkurenční rivalita závisí na několika faktorech, a to například na počtu konkurentů na trhu. Více úspěšných konkurentů má za následek častější a větší boje o zákazníky. Dalším faktorem je růst odvětví. Pokud roste odvětví pomalu, míra soupeření je větší. Dokonce i struktura nákladů ovlivňuje konkurenci v případě, kdy podniky mají vysoké fixní náklady, čímž pak mohou dosáhnout maximální možné kapacity. Aby byla firma v tomto odvětví úspěšná, musí se snažit přilákat zákazníky dobrým marketingovým mixem nebo snížením cen (Harvard, 2008).

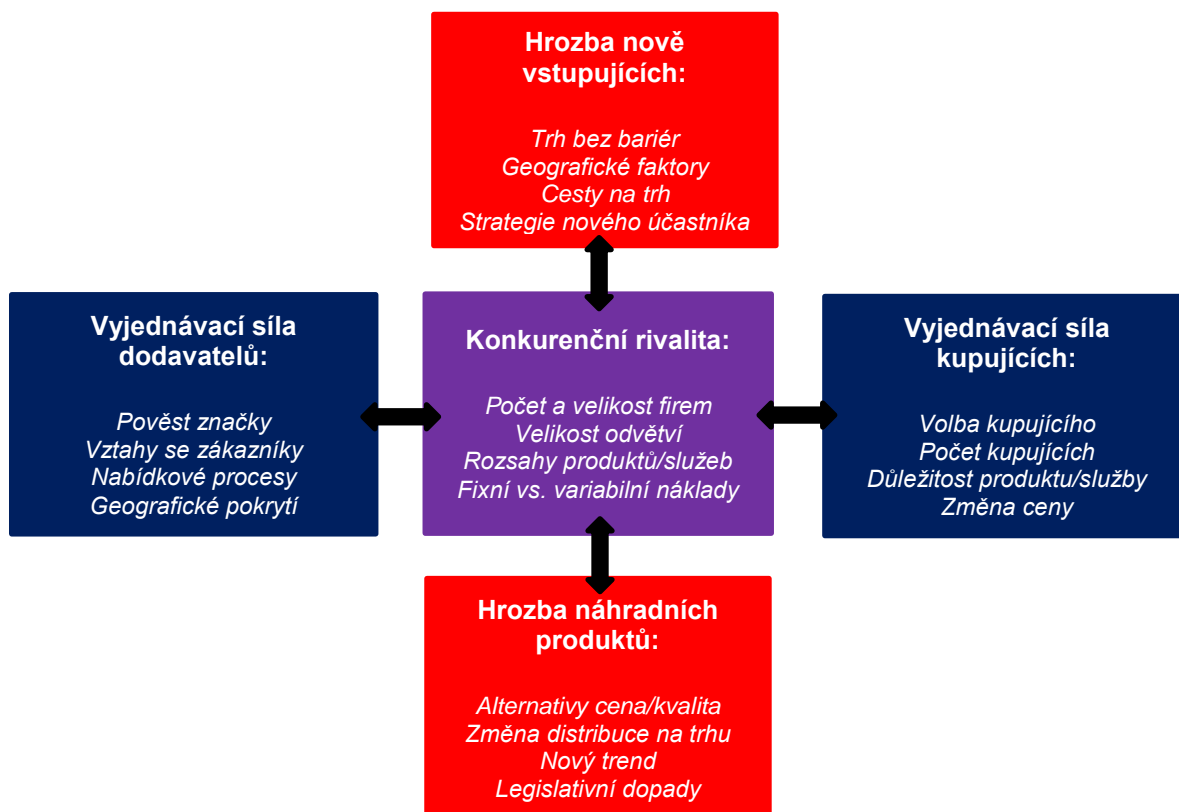
Síla dodavatelů zkoumá vlastnosti potenciálních dodavatelů, jak mohou například ovlivnit své služby a ceny, které mohou poskytnout. Tady platí skutečnost, čím více je dodavatelů na trhu, tím slabší je jejich vyjednávací pozice s firmou. V opačném případě, pokud jich je na trhu málo, musí jim firma nabídnout vyšší marži, díky čemuž bude mít větší sílu (Harvard, 2008).

Dále si firma musí být vědoma případných *substitucí*, které by ji mohly ohrozit. Jsou analyzovány náhrady za procesy, které firma aplikuje nebo za zboží či produkty, které společnost prodává. Díky automatizaci nebo outsourcingu může podnik snížit své celkové náklady i cenu a získat tak konkurenční výhodu (Harvard, 2008).

V neposlední řadě musí firma počítat i s novými *potenciálními konkurenty*, kteří mohou ovlivnit konkurenční prostředí tím, že by prodávali větší množství produktů nebo ovlivňovali výši ceny zboží. Pro případ vstupu nového konkurenta na trh je zapotřebí být předem připravený a vytvořit si určitou rezervu na případné změny, a to z toho důvodu, aby si firma udržela své postavení na trhu. Firma by se mohla

ocitnout v ohrožení a měla by být více v pozoru v době, kdy lze na trh lehce vstoupit kvůli tomu, že nemá velké překážky (Harvard, 2008).

Posledním faktorem je *kupní síla zákazníků*. Firma si nejprve zvolí pomocí segmentace a preferencí zákazníků segment a skupinu. Dále se společnost musí zamyslet nad tím, jak a jakým způsobem přilákat potenciální zákazníky, aby se vzdálila konkurenci (Harvard, 2008).



Zdroj: Upraveno dle (Harvard Business School, 2022)

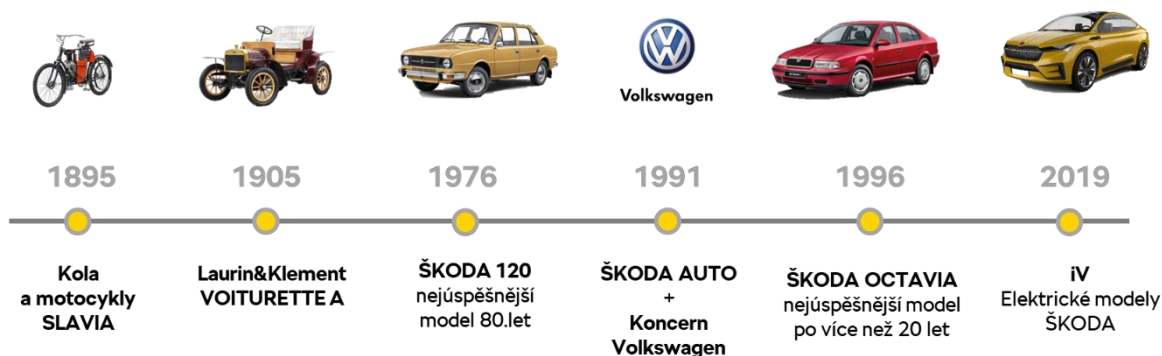
Obr. 2 Orientační diagram pro Porterův model pěti sil

3 Vstup ŠKODA AUTO a.s. na trh Vietnamu

Tato kapitola je praktickou částí bakalářské práce. Obsahuje obecné informace o firmě ŠKODA AUTO a.s., formy vstupů na vybrané zahraniční trhy a analýzu trhu Vietnamu včetně aplikace analytických nástrojů.

3.1 Firma a její status

Firma ŠKODA AUTO a.s. byla založena v roce 1895 Václavem Klementem a Václavem Laurinem a je jednou z nejstarších automobilek na světě. Nejprve vyráběli Klement s Laurinem kola a motocykly. V roce 1905 však vyrobili první vůz Voiturette a zahájili tak dlouhou tradici výroby automobilů. V roce 1925 se firma Laurin & Klement sloučila se strojírenským koncernem Škoda. Dalším významným milníkem pro společnost byla fúze s VW Group, ke které došlo 16. března 1991, kdy VW získal 30% podíl ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Volkswagen postupem času navyšoval svůj podíl ve společnosti, až se v roce 2000 stal 100% vlastníkem firmy ŠKODA AUTO a.s. ŠA nyní podobně jako celé odvětví automobilového průmyslu prochází transformací. Díky nové strategii NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 chce vyjít ještě silněji. Do roku 2030 se chce ŠA zařadit mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě za pomoci dalších modelů s elektrickým pohonem a atraktivních nabídek ve vstupních segmentech. Ambiciózním cílem ŠA je se stát nejúspěšnější evropskou značkou v Severní Africe a Indii (ŠKODA Storyboard, 2021).



Zdroj: (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

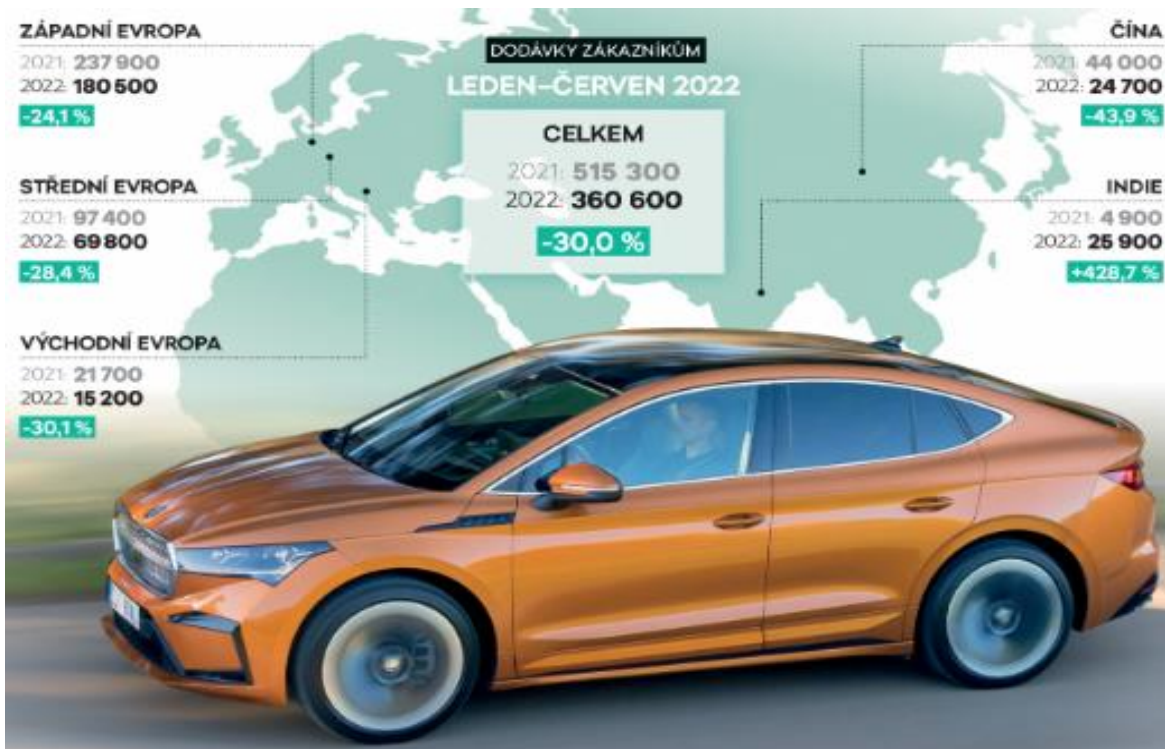
Obr. 3 Shrnutí historie ŠKODA AUTO a.s.

Předmětem podnikatelské činnosti ŠA je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, originálních dílů, příslušenství, komponentů a poskytování servisních služeb. ŠA je dlouhodobě jedním z hlavních pilířů české ekonomiky. V České republice aktuálně zaměstnává více než 35 tisíc zaměstnanců a do roku 2030 chce investovat do rozvoje svých zaměstnanců 13 miliard Kč (ŠKODA Storyboard, 2021).

Firma ŠA sídlí v Mladé Boleslavi, kde se rovněž nachází i hlavní závod. Další výrobní závody v ČR jsou ve Vrchlabí a v Kvasinách. V zahraničí vyrábí ŠA v Číně, na Slovensku, v Indii, na Ukrajině, a to ve spolupráci s lokálním partnerem, a v Rusku, kde je kvůli válce veškerá výroba a export do odvolání pozastaven. V roce 2023 vstoupí ŠA i na trh Vietnamu, kde nabídne nejprve své evropské modely a v roce 2024 doplní nabídku o lokálně vyráběné vozy v Indii (KUSHAQ a o něco později SLAVIA) (ŠKODA Storyboard, 2021).

V roce 2021 dodala společnost ŠA svým zákazníkům za posledních 10 let nejméně aut, a to přesně 878 202 aut. Za tento razantní pokles dodávek aut může pandemie nemoci covid-19 a nedostatek polovodičů. Od roku 2014 až do roku 2020 dodávala každým rokem společnost přes 1 000 000 aut (ŠKODA Storyboard, 2021).

První polovina roku 2022 byla o 30 % slabší než ve stejnou dobu v roce 2021. Za první polovinu roku 2022 dodala společnost ŠA 360 600 aut, v roce 2021 to bylo 515 300 aut. Bylo to způsobeno přetrvávajícími problémy, a to nedostatkem polovodičů a nemocí covid-19. I válka na Ukrajině zasáhla společnost ŠA silně, protože se přerušila výroba na druhém nejdůležitějším světovém trhu v Rusku a přerušil se i veškerý export do Ruska. Společnost ŠA má za sebou extrémně náročné první pololetí, kde se ukázalo, že je vůči krizi odolná. Přes všechny výše uvedené problémy, nízkou dodávku aut k zákazníkům, a dokonce i zvýšení cen energií, se podařilo udržet silnou rentabilitu tržeb, a to ve výši 6,6 % (ŠKODA Storyboard, 2021).



Zdroj: (ŠKODA Storyboard, 2022)

Obr. 4 Dodávky aut zákazníkům za 1. pol. 2022



Zdroj: (ŠKODA Storyboard, 2022)

Obr. 5 Celosvětové dodávky vozů ŠKODA za 1. pol. 2022 dle modelů

3.2 Vstup firmy ŠKODA AUTO a.s. na vybrané ostatní trhy

Tato podkapitola se zabývá vstupy ŠA na vybrané trhy po konzultacích s koordinátory daných zemí.

Indie – Škoda Auto India Private Limited (SAIPL) India byla založená na konci roku 1999, jako dceřiná společnost ŠA. V roce 2001 začala výroba vozů ve vlastním závodě Aurangabad. Prvním ŠKODA vozem byla OCTAVIA. Časem v závodě v Aurangabad docházelo ke kompletaci vozů ŠKODA, VW a AUDI z dílů dovezených z Evropy. Společnost VWIPL vznikla v roce 2007 pro značky VW a

AUDI v Indii. Pro lokální výrobu vozů VW a ŠKODA byl rovněž v roce 2007 uveden do provozu závod v Pune. Současně byla založená dceřiná společnost NSC pro prodej VW Group značek v Indii. V roce 2019 došlo k fúzi všech tří dceřiných společností a vznikla nová společnost pod názvem SAVWIPL.

Čína – ŠA vstupovala na trh Číny několikrát, ale vždy neúspěšně. Lokální partner (Joint Venture) byl až teprve správnou formou vstupu ŠA na trh Číny. ŠA uzavřela velký kontrakt se společností SAIC Volkswagen Automotive Co., Ltd. a společně začali vytvářet koncernový business. ŠA tam exportovala nejprve CBU. Potom na základě Framework kontraktu mezi koncernem VW a SAIC Volkswagen Automotive oficiálně vstoupila ŠA na trh v roce 2007 a začala tam vyrábět model Octavia a postupem času nabíhaly i další projekty. Ve spolupráci s Joint Venture, kde má 50% podíl koncern VW, produkují auta na bázi licenčních smluv.

Rusko – Od roku 2001 začala ŠA prodávat v Rusku. Prodej byl realizován pomocí smluv napřímo s obchodníky. V roce 2004 pak byla založena firma Volkswagen Group Rus jako zástupce značky na trhu a výhradní dovozce (Importér). Od roku 2013 se pomocí smluvního vztahu mezi ŠA a VGR dodávají jak rozložené CKD vozy, kde se následně smontují, tak i složené CBU vozy.

Alžírsko – Na trh Alžírsko vstoupila ŠA formou lokálního partnera, kde se postavila montovna pro SKD vozy, kam se importovaly vozy v SKD rozloženosti kvůli pobídkám (odpuštění daně, nízké clo atd.) ze strany státu. Tento projekt byl nejúspěšnějším projektem mezi SKD projekty. Za dva roky se povedlo smontovat a prodat 10 000 aut. Pak se ale změnila politická situace a majitel společnosti byl obviněn z podvodů. ŠA musela působení na trhu ukončit.

3.3 Trh Vietnam

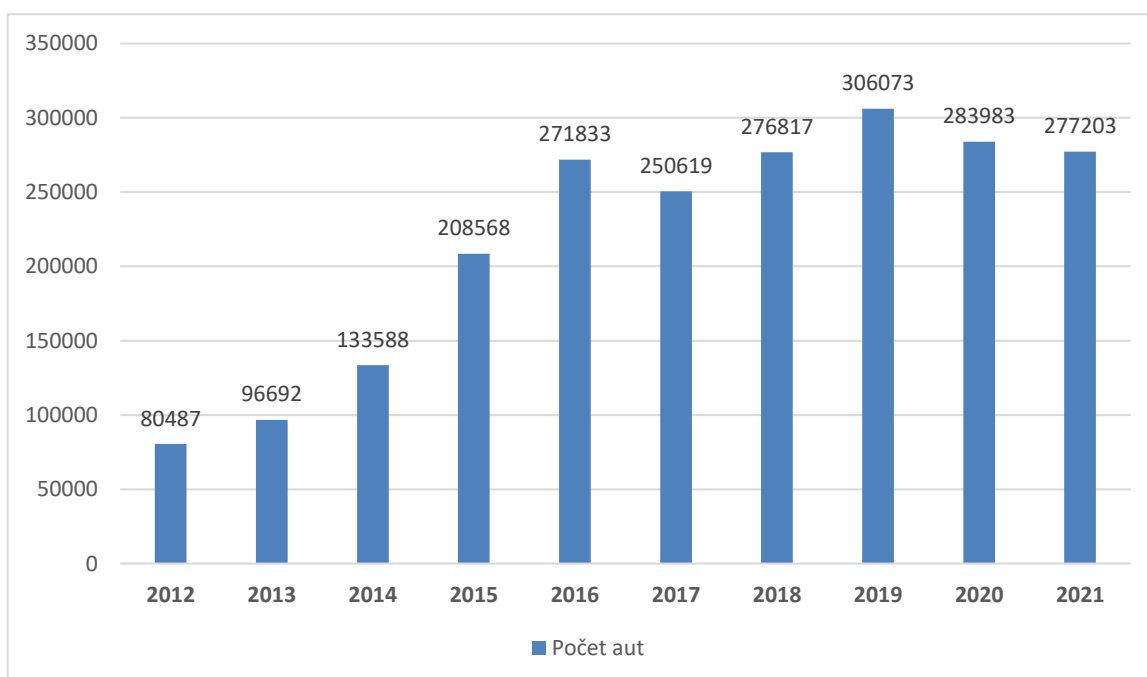
Vietnam je členem WTO a také je členskou zemí ekonomického sdružení a zóny volného obchodu ASEAN zahrnující 10 zemí s více než 600 mil. spotřebitelů. Díky rozsáhlým přímým zahraničním investicím, budování exportního průmyslu a využívání levné pracovní síly, se Vietnam řadí mezi první příčky nejrychleji rozvíjející se zemí na světě a má ambice se v horizontu dvaceti let stát vyspělou průmyslovou zemí.

Automobilový průmysl je ve Vietnamu považován za jedno z nejdůležitějších průmyslových odvětví. Ve Vietnamu žije necelých 99 miliónů obyvatel a v současné

době připadá pouze 34 automobilů na 1000 obyvatel, což naznačuje, že je zde velký tržní potenciál a že se kapacita domácího trhu ještě nerozvinula. Ve Vietnamu automobilový sektor tvoří 3 % HDP z celkových 6,8 % HDP za rok 2022 a pokračuje v expanzi s cílem dosáhnout 1 milionu vozidel do roku 2030 (Nguyen a kol. 2022).

Podle Všeobecného statistického úřadu má Vietnam více než 3000 odvětví v oblasti automobilového průmyslu a více než 350 firem zabývajících se výrobou automobilů s celkovou montážní kapacitou cca 680 000 vozidel/rok. Průměrná míra lokalizace je však pouze 10-15 %, což je jedna z nejnižších v regionu (Nguyen a kol. 2022).

V současné době je podnikání v automobilovém průmyslu rozděleno do tří skupin: přímé zahraniční investice, společné podnikání (Joint Venture) a vietnamské společnosti (importér). Jejich společným atributem je, že všichni vyrábějí a montují vozidla CKD (Completely Knocked Down) formou. Detailní definice rozloženosti vozu je k nahlédnutí v příloze č. 1. Dále dovážejí a distribuují CBU (Complete Built Unit), včetně vozidel SKD (Semi Knocked Down) (Nguyen a kol. 2022).

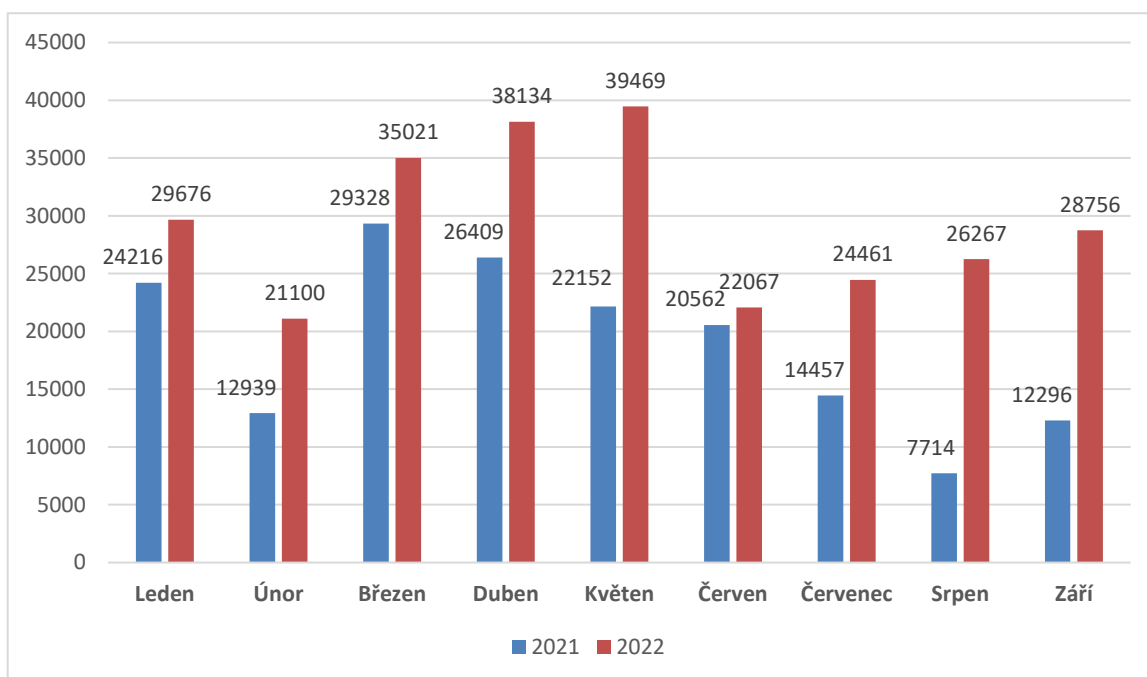


Zdroj: Vlastní zpracování dle (Marklines.com, 2022)

Obr. 6 Roční prodeje vozidel ve Vietnamu za období 2012-2021

Graf na obrázku č. 6 znázorňuje stabilní růst prodeje aut. Od roku 2015 se každým rokem prodává přes 200 000 vozidel. V roce 2019 se prodalo rekordních 306 073 vozidel a v následujících dalších letech se i přes pandemii covid-19 nadále

prodávalo přes 250 000 vozidel, což ukazuje na fakt, že se automobilovému průmyslu ve Vietnamu daří a lidi jsou ochotni do nákupu automobilů investovat.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (VAMA.org, 2022)

Obr. 7 Porovnání prodaných vozidel ve Vietnamu za období 1-9 2021/2022

V každém měsíci v roce 2022 se prodalo více aut než v měsících roku 2021. Celkem se za období leden-září 2022 prodalo 264 951 vozidel a vypadá to, že v roce 2022 bude prodáno za posledních 10 let nejvíce vozidel. V roce 2021 se za stejné období prodalo jen 170 073 aut. Nižší prodeje v srpnu a v září roku 2021 byly způsobeny přísnými opatřeními proti pandemii nemoci covid-19.

3.4 Analýza trhu Vietnamu vybranými analytickými nástroji

Politické faktory

Vietnam je socialistická republika s vládnoucí komunistickou stranou Vietnamu jako jedinou politickou stranou. Hlavou státu je prezident, výkonnou moc má vláda. Vzhledem k vedoucí úloze KSV má důležitou roli generální tajemník komunistické strany spolu s ústředním výborem a politbyrem. Ekonomickým systémem je Vietnam socialisticky orientovanou tržní ekonomikou s vysokým, až třetinovým, podílem státního sektoru.

Vietnam navázal diplomatické styky s více než 178 zeměmi světa a vznikla diplomatická aliance s globálními institucemi, jako je WTO, fórum APEC, ASEAN, OSN a Hnutí nezúčastněných zemí. Vietnam má však velmi rozporuplnou historii s USA, ale obě země v posledních dvou desetiletích ukončily spory (BusinessINFO, 2022).

Korupce je ve Vietnamu vážným problémem. Dle Transparency International je ve Vietnamu CPI (Corruption Perceptions Index) 39. Vláda od roku 2016 podniká různé kroky ke snížení korupce. Komunistická strana Vietnamu kontroluje platformy sociálních médií, novináře a média. Výsledkem je cenzura všech kontroverzních a kritických zpráv, které jsou proti vládě.

Vietnamská vláda tradičně uvalovala na místní firmy, které importují CBU přísná dovozní cla a spotřební daně. Vietnam má jednu z nejvyšších sazeb automobilových daní a poplatků na světě, přičemž každý majitel automobilu platí 14 druhů daní, které zvyšují cenu vozidla až o 60 %. Daně byly původně zavedeny jako součást nabídky na propagaci místního automobilového průmyslu snahou o zvýšení místní úrovně a snížení dovozu vozidel (Nguyen a kol., 2022).

V listopadu 2015 bývalý vietnamský premiér Nguyễn Tấn Dũng schválil návrh plánu pro automobilový průmysl, který je zaměřený na posílení domácí výroby vozidel a souvisejících komponentů, a zahrnuje i opatření k urychlení rozvoje infrastruktury, podpoře podpůrných průmyslových odvětví a snížení výrobních a logistických nákladů. Plán zahrnuje nové úpravy daní a poplatků souvisejících s automobilovým průmyslem a zjednodušené dovozní postupy pro automobilové komponenty od zahraničních dodavatelů. Nový plán také usiluje o snížení dovozních daní na kritické komponenty. Automobily a související komponenty budou pravděpodobně přidány na seznam klíčových mechanických produktů podporovaných pro vývoj, zatímco nové podniky v odvětvích podporující automobilový průmysl budou moci čerpat zvýhodněné půjčky od státního fondu pro rozvoj malých a středních podniků.

Ekonomické faktory

Do roku 2021 zaznamenávala vietnamská ekonomika pozitivní růst, a to navzdory sílící pandemii covid-19. Poměrně vysoký a solidní růst HDP byl díky zvýšení výroby a nárůstu hodnoty vývozu. Kromě toho byl počet případů covid-19 ve Vietnamu podstatně nižší než v mnoha jiných zemích, což umožnilo zrušit různá omezení a

znovu otevřít ekonomiku rychleji. V roce 2021 zažila vietnamská ekonomika nejtěžší rok od přelomu tisíciletí, kdy různé odstávky výroby, narušené dodavatelské řetězce a lockdowny způsobily ve třetím čtvrtletí negativní růst HDP, ale nakonec se to vyšplhalo na konečných 2,7 % HDP. Hospodářský růst se vrátí na úroveň před krizí v roce 2022, a to na odhadujících 6,8 % HDP, zatímco v letech 2025–2040 by mohl překonat průměr Asie a Tichomoří (Nguyen a kol., 2022).

Inflace se od roku 2020-2022 pohybuje v rozmezí 1,8 % - 3,2 %. V roce 2022 je inflace na 2,7 %, což není vůbec špatné, oproti jiným státům (BusinessINFO, 2022).

Dle Generálního statistického úřadu ve Vietnamu se nezaměstnanost snížila v roce 2022 na pouhých 2,4 %. Z celkových 50,3 mil. zaměstnaných nejvíce pracuje ve službách (19,6 %), v průmyslu (16,8 %) a stále ještě v zemědělství (13,9 %) (GSO, 2022).

Vietnam má sazbu daně z příjmu pro téměř všechny právnické osoby ve výši 20 % a sazba daně z příjmu fyzických osob se pohybuje od 5 % do 35 % v závislosti na příjmu. Daňová sazba pro ropné a plynárenské společnosti se však pohybuje od 32 % do 50 %, také v závislosti na jejich příjmech. Pro vyhledávání, průzkum a následnou těžbu vzácných přírodních zdrojů činí daň od 40 % do 50 % (Premia TNC).

Vietnam uzavřel s EU dohodu o volném obchodu, díky kterému se každým rokem snižují cca o 7 % celní sazby a v roce 2030 už zruší většinu cel.

Sociální faktory

Zvyšující se dlouhověkost a klesající porodnost by měly urychlit trend stárnutí. Vzhledem k tomu, že kohorty ve věku 60 let se rychle rozšiřují a do roku 2040 osoby mladší 40 let budou klesat, bude budoucí spotřebitelská krajina poněkud ovlivněna tím, jak se změní životní styl a utrácení. Podíl populace v produktivním věku poklesne a podíl důchodců se v letech 2021–2040 téměř zdvojnásobí, což způsobí, že poměr starých lidí vzroste, čímž se zvýší tlak na státní zdroje, jako jsou důchody. Dle Světové banky rozvíjející se střední třída v zemi rychle poroste a očekává se, že do roku 2026 dosáhne 26 %. Navzdory klesajícímu počtu dětí ve věku 0–14 let po roce 2024, rostoucím disponibilním příjmům a zmenšujícím se velikostí rodin by mělo znamenat, že spotřebitelé budou ochotni utratit více za výrobky a služby.

Čistá migrace zůstane ve Vietnamu negativní až do roku 2040, což způsobí takzvaný odliv mozků. Imigranti, z nichž většina pochází z jiných regionálních zemí, tvoří zanedbatelný podíl na celkové populaci a do roku 2040 se to nijak výrazně nezmění. V důsledku toho nebudou produkty a služby, které jsou vhodné pro mezinárodní trh, velmi žádané.

Životní styl Vietnamců lze označit jako uvolněný, neformální a uzavřený do sebe. To je jedna z věcí, které společnosti ve sdílené ekonomice mohou využít. Existuje však sociální problém, který může výrazně ovlivnit takové podniky, protože je to jeden z nejdůležitějších principů peer-to-peer ekonomiky – důvěra. V posledních letech média medializují neustále trestné činy, znásilnění, podvody a loupeže, k nimž také docházelo v minulosti, ale kvůli televizi, mobilům, a hlavně díky jednoduchému přístupu na internet získali mnohem větší pozornost. V důsledku toho, jakkoliv se mohou zdát přátelští, vám většina Vietnamců vůbec nemusí věřit a uzavírání byznysu tak může být o dost komplikovanější.

Přestože se ve Vietnamu bude rozrůstat městské obyvatelstvo, protože se venkovské obyvatelstvo bude postupně stěhovat do městských oblastí, aby těžilo z ekonomických příležitostí, tak obyvatelé měst budou v roce 2040 stále tvořit pouze 48,4 % z celkového počtu obyvatel.

Vietnamský index Gini Index je 35,7 a naposledy byl změřen v roce 2018 (The World Bank).

Rostoucí počet populace poháněný přirozeným přírůstkem má ve Vietnamu v letech 2021–2040 vzrůst o 10,0 %. Až počet obyvatel Vietnamu v roce 2040 dosáhne 108 milionů, bude i nadále 8. největší zemí v asijsko-pacifickém regionu. Obrovská spotřebitelská základna, rostoucí střední třída a rostoucí příjmy znamenají, že by se Vietnam měl stát ještě atraktivnějším spotřebitelským trhem. Příjmy však zůstanou nižší než regionální průměr a chudoba, i když je slábnoucí, bude i nadále problémem zejména ve venkovských oblastech Vietnamu.

Obyvatelé Vietnamu jeví velký zájem o vozy postavené na nejmodernější platformě MQB-A0-Global. Za tuto platformu v rámci koncernu VW přebrala ŠA zodpovědnost. Automobily založené na této platformě jsou menší a cenově dostupnější pro tamní obyvatele.

Technologické faktory

Vietnamská vláda podniká kroky, jako je rozvoj technologických institucí, aby produkovaly technologickou pracovní sílu, dále nízkonákladovou politiku k přilákání zahraničních investorů a podporuje startupy. Podle odhadu přibližně 220 zahraničních a 700 místních technologických společností pracuje na vývoji infrastruktury, hardwaru a softwaru (Business management & Marketing, 2020).

Vietnam nabízí IT služby, jako jsou vzdělávací technologie, outsourcing softwaru, elektronický obchod, umělá inteligence a fin-tech. Ve skutečnosti je 8. největším poskytovatelem IT služeb na světě. Mnoho technologických společností přesouvá své výrobní jednotky do Vietnamu a země tak čelí výzvě omezené kvalifikované profesionální pracovní síly (Nguyen a kol. 2022).

Očekává se, že procento populace používající internet silně vzroste ze 72,0 % v roce 2020 na 98,0 % v roce 2040. To pravděpodobně poskytne technologické společnosti dostatek příležitostí ke zvýšení jejich přítomnosti ve Vietnamu. Očekává se také, že e-Governance bude dále dělat pokroky, což by mohlo otevřít možnost vytváření chytrých měst v zemi. Kromě toho se také předpokládá, že elektronický obchod získá podporu. V květnu 2020 vláda skutečně schválila hlavní plán rozvoje národního elektronického obchodu do roku 2025. Očekává se, že do roku 2025 se bude 55,0 % populace účastnit online nakupování a Vietnam se zařadí mezi tři největší země v jihovýchodní Asii, pokud jde o rozvoj obchodu. Vláda bude jako součást svého hlavního plánu podporovat a prosazovat rozšíření používání elektronického obchodu v podnicích a komunitě. Kromě toho se bude snažit vybudovat zdravý, konkurenceschopný a udržitelný kanál elektronického obchodování.

Legislativní faktory

Dne 17. října 2017 vydala vietnamská vláda dekret č. 116/2017/ND-CP, kterým se stanoví podmínky výroby, montáže, dovozu a nabízení záručních a údržbářských služeb automobilů (vyhláška 116). Ve světle nové vyhlášky, která vstoupila v platnost okamžitě, mohou společnosti působící v automobilovém průmyslu ve Vietnamu považovat za nutné dodržovat přísná nová nařízení, aby mohly v zemi provozovat své podnikání. Přísné předpisy zavedené podle vyhlášky 116 pravděpodobně zavřou dveře malým dovozcům automobilů ve Vietnamu. Také

podle předpisů z nové vyhlášky bude dovoz automobilů obecně mnohem nákladnější a časově náročnější. Vietnamští spotřebitelé by proto neměli očekávat, že budou v dohledné době vlastnit levná dovážená auta. Ve světle vyhlášky 116 se vietnamský automobilový trh na podporu lokálních výrobců zbaví všech slabých a nezkušených hráčů na trhu.

Vyráběné, montované a dovážené zcela nové vozy podléhají od 1. ledna 2022 emisním normám úrovně 5. Tento požadavek je stanoven v rozhodnutí předsedy vlády č. 49/2011/QD-TTg pro uplatňování emisních norem výfukových plynů.

Vláda také vydala nařízení 10/2022/ND-CP o prominutí registračního poplatku za EV (Electric Vehicle) po dobu tří let, počínaje 1. březnem 2021, kdy se toto nařízení stalo platné. V příštích dvou letech bude registrační poplatek za EV poloviční oproti poplatku za benzínová nebo naftová vozidla se stejným počtem sedadel. Osobní vozidla do devíti míst budou muset podle vyhlášky poprvé zaplatit registrační poplatek ve výši 10 %. Tento nejnovější vývoj je v souladu s cílem vietnamské vlády podpořit používání elektromobilů a snížit uhlíkovou stopu země.

Vietnam přijal nový základ pro výpočet zvláštní spotřební daně z vozidel s účinností od 1. ledna 2016. Nová spotřební daň používá jako základ pro výpočet maloobchodní ceny, na rozdíl od dřívější metody použití nákladů, pojištění a dopravy (CIF) u dovážených zboží. Nová metoda pravděpodobně zvýší výši daně na základě cla, rejstříků, skladování, dopravy, marketingu a reklamy placené automobilkami, konkrétně zvýšení prodejních cen vozidel dovezených CBU (Complete Built Unit) až o 20–30 %.

Cla na vývoz vozidel vyrobených ve Vietnamu do řady zemí ASEAN, zejména Indonésie, Thajska a Malajsie, jsou 0 % v rámci dohody ATIGA (po splnění 40% lokalizace v zemích ASEAN). Vozidla montovaná ve všech ostatních zemích kromě členů ASEAN podléhají clu v rozmezí 20 % - 80 %.

Od roku 2018 vietnamská vláda snížila zvláštní spotřební daň o 5 % na vozidla s maximálním objemem motoru 2,0 litru. Vláda také snížila dovozní cla na automobilové komponenty z regionu ASEAN na 0 %. Průměrná daň na automobilové komponenty je proto nyní asi 5 %, což je značný pokles oproti roku 2017, kdy bylo 15 % (Interní materiály ŠA, 2022).

Ekologické faktory

Emisní normy úrovně 4 a úrovně 5 jsou normami pro testování a limity znečišťujících látek ve výfukových plynech použitelné pro vyráběná, montovaná a dovážená zcela nová motorová vozidla. Jsou ekvivalentní limitům Euro-4 a Euro-5 stanoveným v technických předpisech Evropské hospodářské komise OSN o výfukových emisích motorových vozidel nebo ve směrnici Evropské unie.

Asociace výrobců automobilů Việt Nam Automobile Manufacturers Association (VAMA) uvedla, že modernizovala vybavení a vyvíjela nové technologie, aby vyhověla požadavku již od prvních dnů, kdy bylo rozhodnutí představeno. Nyní je připravena uvést na trh vozy, které splňují standard úrovně 5.

VAMA také spolupracuje s Việt Nam Petroleum Association (VINPA) na rozšíření distribuční sítě paliv, pomáhá zákazníkům získat přístup k palivům úrovně 5 a vytváří sadu často kladených otázek, aby byli zákazníci dobře informováni o novém standardu.

Podle VINPA je v současnosti nafta 5. úrovně (DO-V) k dispozici na více než 1100 čerpacích stanicích po celé zemi. Nový benzín 5. úrovně je dodáván na čerpací stanice od 1. ledna 2022 a je dostupný téměř na všech čerpacích stanicích.

S novými emisními normami se automobily stávají šetrnějšími k životnímu prostředí a účinně snižují emise výfukových plynů v atmosféře.

Analýza konkurence

Tab. 2 Prodané vozy konkurenčních značek za rok 2021

	Cars	MPV/SUV
Toyota	49 581	14 814
Peugeot	6 754	x
Kia	19 005	26 527
Honda	14 683	7 015
Suzuki	7 252	x
BMW	1 262	x
Mazda	9 702	16 296
Mitsubishi	6 075	17 485
GM	x	N/A
Ford	x	7 160
Isuzu	x	155
Celkem	114 314	89 452

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Marklines.com, 2022)

Ve Vietnamu se stala v roce 2021 nejvíce prodávanou značkou Toyota, která prodala 49 581 osobních automobilů, dále pak byla druhou nejprodávanější značkou Kia a třetí nejprodávanější byla Honda. Nejvíce prodávanou značkou mezi MPV a SUV vozidly byla značka Kia, která prodala 26 527 vozidel, druhou byla značka Mitsubishi, třetí byla Mazda a v těsné blízkosti hned Toyota. Celkem se na prodeji v roce 2021 podílelo 10 značek automobilů. Z tabulky vyplývá, že v roce 2021 byl větší zájem o osobní automobily. Celkem se prodalo 114 314 osobních automobilů a 89 452 automobilů typu MPV/SUV.

Tab. 3 Prodané vozy konkurenčních značek za období 1-9/2022

	Cars	MPV/SUV
Toyota	39 322	26 036
Peugeot	8 825	x
Kia	17 315	30 477
Honda	15 856	9 287
Suzuki	6 201	x
BMW	863	x
Mazda	10 501	15 525
Mitsubishi	5 612	20 682
GM	x	N/A
Ford	x	4 227
Isuzu	x	318
Celkem	104 495	106 552

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Marklines.com, 2022)

Za prvních devět měsíců v roce 2022 se už prodalo více vozidel než v roce 2021. Stejně tak jako tomu bylo i minulý rok, tak nejprodávanější značkou mezi osobními automobily byla Toyota, která prodala 39 322 vozidel, druhá byla Kia a třetí značkou je Honda. Toyota zvedla prodeje u MPV/SUV typů automobilů, kdy už je v těsné blízkosti za nejprodávanější značkou Kia, která za prvních devět měsíců prodala už 30 477 vozidel typu MPV/SUV. Třetí značkou je Mitsubishi a čtvrtou Mazda. V roce 2022 se prodávají zatím o něco víc MPV a SUV typy aut. Je vidět, že se konkurenci daří a prodeje obou typů aut oproti roku 2021 rapidně vzrostly.

Konkurenční rivalita na trhu už do určité míry je, ale i tak je to trh rychle rostoucí a ŠKODA AUTO a.s. vstupuje na trh ve spolupráci s místní společností Thanh Cong Motor Vietnam v nejvhodnější dobu, kdy může zasadit pevné kořeny a může si díky svým modelům aut získat na trhu veliký podíl zákazníků. Celkem je na trhu 13 společností zabývajících se výrobou automobilů a jsou zároveň hlavními konkurenty ŠA.

Kvůli lehčímu vstupu na trh a výborné geografické poloze zde hrozí i vstup nových konkurentů na trh. Stále je to rozvíjející se trh plný příležitostí a ŠA nebude určitě sama, kdo v následujících letech vstoupí na trh Vietnamu.

Jelikož má osobní automobil 34 lidí z 1000, tak je vyjednávací síla kupujících vysoká a může hrozit, že v případě špatně stanovené ceny přejdou zákazníci ke konkurenci. Lze to vidět v tabulkách 2 a 3, kde například luxusnější značka BMW má o hodně méně prodaných aut oproti dalším levnějším značkám, z toho vyplývá, že kupní síla zákazníků není tak velká a zákazníci kupují auta střední a nižší cenové třídy. Na druhou stranu značka ŠKODA je velký hráč v Evropě a očekává se, že tomu tak bude i ve Vietnamu a bude obsazovat přední příčky v prodeji aut.

Největší hrozbou může být vietnamská společnost VinFast, která se zabývá výrobou elektromobilů, kde může případně hrozit částečné nahrazení motorových vozidel elektrickými vozidly.

3.5 Forma vstupu ŠA na trh Vietnamu

Teoretická část práce pojednala o různých možnostech vstupu na zahraniční trhy, vždy s poznámkou, který z nich je vhodný nebo spíše obvyklý v automobilovém průmyslu. V dalším textu budou porovnány tyto teoretické možnosti a realitou na trhu Vietnamu a posouzeno rozhodnutí ŠA o formě vstupu na analyzovaný trh.

Na základě několika faktorů vyplývajících z PESTLE analýzy a dosavadní konkurence na trhu, se trh Vietnamu jeví jako trh s velkým potenciálem. Pro ŠA se nabízí několik forem vstupů na trh Vietnamu, které může využít. Co se týče vývozních operací, tak lze vzít v úvahu přímý a nepřímý export, nebo může vstoupit na trh formou výhradního distributora. Dále by ŠKODA AUTO a.s. mohla vstoupit na trh Vietnamu i formou investice, a to například investicí na zelené louce, případně na hnědé louce a postavit dceřinou společnost, jako tomu je v Indii. Další variantou je spolupráce s lokálním partnerem (Joint Venture), jako je v Číně. V případě, pokud by se společnost ŠA bála investovat, tak se zde v krajním případě hodí využít místního výrobního partnera a výrobu outsourcovat, nebo využít různých výrobních kooperací.

Po konzultaci ve ŠKODA AUTO a.s. je zřejmé, že rozhodnutím je spolupráce s lokálním partnerem společností Thanh Cong Motor Vietnam. V první fázi prodejem evropských modelů, a to nejprve KODIAQ a KAROQ, následně je pak doplní OCTAVIA a SUPERB. Společnost Thanh Cong Motor Vietnam má dlouhodobé zkušenosti v oblasti výroby a prodeje vozů. ŠA bude prodávat své vozy prostřednictvím prodejní sítě místních partnerů, kterou plánuje postupně rozšířit na více než 50 partnerů. První showroomy budou v Hanoji a v Ho Či Minově Městě. Jedná se o města s největším podílem nově prodaných vozů ve Vietnamu, kde se prodá kolem 80 % všech aut. Formou vstupu na trh je nepřímý export, kde vietnamská společnost bude smluvním importérem.

Z důvodu velkého zájmu o nové vozy na nejmodernější platformě MQB-A0-Global plánuje ŠA v roce 2024 rozšířit portfolio modelů vozidel ve Vietnamu také o lokálně vyráběná vozidla (KUSHAQ a SLAVIA), která se tam budou dovážet z Indie v nejvyšším stupni rozloženosti CKD. Na základě výrobní kooperace se vozidla ve Vietnamu následně smontují. Rozložená auta se budou na trh Vietnamu exportovat v přepravních kontejnerech, kam se vejde přibližně 4,5 auta, protože meziprostor se snaží být co nejvíce zaplněn ostatními díly, aby to bylo co nejefektivnější a co nejméně nákladné. Smontovaná vozidla pak lokální partner (Importér) rozveze mezi místní partnery, kde si je může případný zákazník koupit. Je hned několik důvodů, proč ŠA bude expedovat svá auta v rozloženém stavu do Vietnamu. Hlavním důvodem jsou celní a daňová pravidla daného státu, jelikož se Vietnam snaží podpořit svůj automobilový průmysl a ekonomický rozvoj tím, že motivuje

automobilky k tomu, aby u nich investovaly do výroby a díky tomu zaměstnaly místní pracovníky. Z toho vyplývá skutečnost, že Vietnam úmyslně navýšil clo na hotová vozidla CBU a dal výhodu těm, kteří budou auta stavět až na místě. Po roce 2025 doplní místní nabídku také modely plně elektrického vozidla Enyaq iV.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou vstupu na zahraniční trhy. Pro praktickou část byla vybrána společnost ŠKODA AUTO a.s., která je jednou z nejstarších a největších výrobců v Evropě. Firma ŠA je velmi silná nejen na domácím trhu, ale i v Evropě, Asii a v Indii. Během let si vybudovala image spolehlivé a kvalitní značky, která dodává vozy ve vynikajícím poměru ceny a kvality.

Každý nový trh, na který chce společnost vstoupit, se liší od těch, na kterých již působí. Při vstupu na nový trh ať už velkou investicí, nebo vývozní operací či dokonce smluvním partnerem (Joint Venture), je důležité co nejdůkladněji analyzovat všechny faktory, příležitosti a rizika. Každá značka přizpůsobuje svá rozhodnutí nejen velikosti trhu, svému tržnímu potenciálu, politické situaci, preferencím zákazníků, ale také svým vlastním možnostem. Všechny tyto faktory jsou důležité pro úspěšný vstup na trh. Důkladná analýza trhu a vhodná vstupní strategie jsou stejně důležité jako její vlastní realizace.

Cílem práce bylo analyzovat vstup firmy ŠKODA AUTO a.s. na trh Vietnamu a vyhodnotit jeho proveditelnost s ohledem na rizika související s rozvíjejícím se automobilovým průmyslem v daném regionu. Vietnam byl vybrán z několika důvodů, a to například díky své geografické poloze (blízko Indii), zlepšující se ekonomické situaci, levné pracovní síle. V kapitole č. 3 se představila společnost ŠKODA AUTO a.s., její historie, působení a formy vstupu na další trhy, v neposlední řadě byl analyzován trh Vietnamu pomocí vybraných analytických nástrojů a na konec forma vstupu firmy ŠKODA AUTO a.s. na trh Vietnamu.

Na základě analýzy by byl vstup firmy ŠKODA AUTO a.s. na trh Vietnamu správnou taktickou volbou. Kvůli různým pobídkám ze strany státu, navýšení celních poplatků na CBU vozy a snížení celních poplatků na CKD vozy, geografické poloze Vietnamu (blízko Indii, kde už ŠA operuje), vysoké korupci, velké počáteční investici v nejisté době, se jeví nejlepší variantou vstoupit na trh ze začátku pomocí nepřímého exportu rozložených vozidel CKD, kterou zároveň i doporučuji z toho důvodu, že je nejjednodušší, ostatními automobilkami nejvíce využívanou formou a zároveň nejméně nákladnou. Po nějaké době by ŠA mohla považovat i nad vlastní dceřinou

společností na základě investice na zelené či hnědé louce, kde by se i nadále skládaly auta dovezená z Indie.

Nicméně, trh s sebou nese i určitá rizika. Jedním z rizik je dosavadní konkurence převážně japonské a korejské firmy, Toyota, Hyundai a první vietnamská firma VinFast a vstup nových konkurentů, a to převážně levní konkurenti z Číny. Dalším rizikem mohou být i automobilové firmy zabývající se elektromobilitou, díky čemuž se mohou motorová vozidla částečně nahradit. Třetím problémem, který by mohl nastat, je případně vytíženost výrobní kapacity v Evropě nebo nepřipravená infrastruktura ve Vietnamu pro elektromobilitu.

ŠKODA AUTO a.s. by měla sledovat ekonomickou situaci, legislativní/politické faktory, vývoj v elektromobilitě, ekologické faktory a vždy by měla být o krok vpřed před konkurencí a co nejrychleji zareagovat na změny. Všechny uvedené faktory jsou klíčové pro konkurenceschopnost a udržení se na trhu.

Seznam literatury

Bush, T. [online]. *PESTLE Analysis: PESTLE Analysis of the Automotive Industry*. [2022-11-11]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-the-automotive-industry/>

Business Management & Marketing. [online]. *PESTLE Analysis of Vietnam. 2020*. [2022-11-02]. Dostupné z: <https://swotandpestleanalysis.com/pestle-analysis-of-vietnam/>

BusinessINFO. [online]. *Vietnam*. [2022-10-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vietnam-souhrnna-teritorialni-informace/2#2-ekonomika>

Gary Armstrong, Philip Kotler. *Marketing: An Introduction*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 978-0134149530.

General Statistics Office. [online]. *Employment*. [2022-10-08]. Dostupné z: <https://www.gso.gov.vn/en/employment/>

Hayes. A. [online]. Investopedia: *Brownfield Investment*. [2022-11-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/brownfield.asp>

Hollensen, Svend. *Global Marketing*. 6th edition. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.

Hollensen, Svend. *Global Marketing*. 7th edition. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-10011-1

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022.

Kotabe, M. & Kristian, H., *Global marketing management. 7th edition*. New York: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-29871-7

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

Král, P., Machková, H., Lhotáková, M. & Cook, G. *International marketing: theory, practices and new trends*. Second revised ed. Prague: Oeconomica, 2016. ISBN 978-80-245-2152-7

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MALÝ, Josef. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Praha: C. H. Beck, 2002. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-320-5.

MarkLines. [online]. *Vietnam: Vehicle Sales*. [2022-10-26]. Dostupné z: https://www.marklines.com/en/vehicle_sales/free#vietnam

Nguyen Duc Bao Long, Nguyen Ngoc Huy, Nguyen Thi Le Van. *Vietnam Automotive Business at a Crossroads: A Jump to Future Technology*. OJTASK Academy, 2022. e-ISBN 978-967-26756-1-7 (eBook)

Porter, M. E. [online]. *Harvard Business Review: The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. [2022-10-05]. Dostupné z: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

Porter, M. E. *Forces That Shape Competition*. *Harvard Business Review*. 2008, January, 25-39. Dostupné z: <file:///C:/Users/USECAE2/Downloads/Porter-HBR.pdf>

Pratap, A. [online]. *Notesmatic: Automotive Industry PESTEL/PESTLE/PEST Analysis by Cheshnotes*. 2016. [2022-11-11]. Dostupné z: <https://www.notesmatic.com/automotive-industry-pestel/>

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

Premia TNC. [online]. *Vietnam taxation system*. [2022-11-10]. Dostupné z: <https://premiatnc.com/vn/taxation-system/>

SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2021. ISBN 978-80-245-2416-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

ŠKODA Storyboard. [online]. *ŠKODA AUTO dosáhla v prvním pololetí roku 2022 pozitivního provozního výsledku ve výši 676 milionů eur.* [2022-10-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-dosahla-v-prvnim-pololeti-roku-2022-pozitivniho-provoznioho-vysledku-ve-vysi-676-milionu-eur/>

ŠKODA Storyboard. [online]. *Výroční zpráva 2021.* [2022-10-10]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

The World Bank. [online]. *Vietnam data: Gini index.* [2022-11-01]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?locations=VN>

Tilleke and Gibbins. [online]. *New Decree Could Drastically Affect Auto Business in Vietnam.* [2022-11-10]. Dostupné z: <https://www.tilleke.com/insights/new-decree-could-drastically-affect-auto-business-vietnam/>

Transparency International. [online]. *Corruption Perceptions Index: Vietnam.* [2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/vnm>

V.A.M.A. [online]. *Sales report.* [2022-11-01]. Dostupné z: <http://vama.org.vn/en/sales-report.html>

Viet Nam News. [online]. *New emissions standards to come into effect next year.* [2022-11-10]. Dostupné z: <https://vietnamnews.vn/economy/1105609/new-emissions-standards-to-come-into-effect-next-year.html>

Wondershare EdrawMax. [online]. *Automobile Industry PESTEL Analysis: Detailed PESTEL Analysis of Automobile Industry.* [2022-11-02]. Dostupné z: <https://www.edrawmax.com/article/automobile-industry-pestel-analysis.html>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma prostřednických vztahů.....	12
Obr. 2 Orientační diagram pro Porterův model pěti sil	26
Obr. 3 Shrnutí historie ŠKODA AUTO a.s.	27
Obr. 4 Dodávky aut zákazníkům za 1. pol. 2022.....	29
Obr. 5 Celosvětové dodávky vozů ŠKODA za 1. pol. 2022 dle modelů	29
Obr. 6 Roční prodeje vozidel ve Vietnamu za období 2012-2021	31
Obr. 7 Porovnání prodaných vozidel ve Vietnamu za období 1-9 2021/2022.....	32
Obr. Ukázka naskládání karoserií do kontejneru.....	50

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled vlivů na makroprostředí firmy.....	21
Tab. 2 Prodané vozy konkurenčních značek za rok 2021	39
Tab. 3 Prodané vozy konkurenčních značek za období 1-9/2022.....	39

Seznam příloh

Příloha 1 Typy rozložení vozů.....	50
------------------------------------	----

Příloha 1 Typy rozloženosti vozů

CKD centrum založené v roce 2006 firmou ŠKODA AUTO a.s. v Mladé Boleslavi expeduje montážní sety do zahraničí v různých úrovních rozloženosti. Z pravidla se jedná o SKD, které mají ještě řadu dalších variant, dále pak MKD a CKD. Kompletně rozložené automobily jsou pak do zahraničí expedovány ve vlakových soupravách a v přepravních kontejnerech. Do kontejnerů se vejdou celkem 4 plně naložené karosérie aut a meziprostor se snaží být také co nejvíce zaplněn ostatními díly, proto aby se využilo každého volného místa v kontejneru.



Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2017)

Obr. Ukázka naskládání karoserií do kontejneru

Montážní sety SKD tvoří zcela vybavená karosérie, agregátu (převodovka, motor, přední náprava), zadní náprava, kola, palivová nádrž a plno dalších podvozkových dílů. V montážním závodě dané zemi, v tomto případě na Ukrajině a v Kazachstánu, proběhne kompletace vozu a následně vůz projde důkladným testem a stejnou metodikou kontroly, jako ve všech výrobních závodech firmy ŠKODA AUTO a.s. v České republice.

Střední rozloženost automobilů se nazývá MKD. Tento systém obsahuje nevybavenou nalakovanou karosérii a plno dalších dílů v různém stupni

rozloženosti. Montážní sety MKD se expedují do Indie, kde stejně jako v ostatních státech probíhá následná kompletace vozu, kontrola a testy.

Největší rozloženost vozidel představuje CKD forma. Při této formě se expedují úplně rozložená vozidla do Ruska, Indie a Číny a nově do Vietnamu. Každá země pro celkovou finalizaci vozu musí mít vlastní montážní závod, včetně svařovny a lakovny.

Je hned několik důvodů, proč ŠA expeduje svá auta v rozloženém stavu do zahraničí. Prvním důvodem jsou celní a daňová pravidla daných států, jelikož se snaží země podpořit svůj automobilový průmysl a ekonomický rozvoj tím, že namotivují automobilky k tomu, aby u nich investovaly do výroby a díky tomu zaměstnaly místní pracovníky. Z toho vyplývá taková skutečnost, že úmyslně navýší clo na hotová auta a dají výhodu těm, kteří budou auta stavět až na místě. Dalším důvodem jsou vyráběné objemy v daném zahraničním závodě. Podle toho se pak rozhodne o stupni rozloženosti odesílaných vozů. Lokalizace výroby se vyplatí v případě, kdy jsou objemy větší, poněvadž se pak investice lépe rozloží. A za další se vyplatí více vyrábět z lokálních dílů, než je z ČR transportovat.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Daniel Klusáček		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Vstup značky ŠKODA AUTO na nový trh		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	53		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřená na formy vstupu na zahraniční trh. Téma závěrečné práce je „Vstup značky ŠKODA na nový trh“. Cílem práce je analyzovat vstup firmy ŠKODA AUTO a. s. na nový trh, konkrétně trh Vietnamu, a vyhodnotit jeho proveditelnost s ohledem na rizika související s rozvíjejícím se automobilovým průmyslem v daném regionu. Teoretická část bakalářské práce popisuje nejen různé formy vstupu na zahraniční trh, ale i dva vybrané analytické nástroje. V následující části je přestavena firma ŠKODA AUTO a.s., dále jsou popsány formy vstupů ŠA na další vybrané trhy, představení cílového trhu Vietnamu včetně aplikování analytických nástrojů a na závěr této části je popsána forma vstupu firmy ŠKODA AUTO a.s. na trh Vietnamu. V závěrečné části bakalářské práce je navržena forma vstupu na vietnamský trh a dále jaké faktory by měla firma sledovat kvůli konkurenceschopnosti a udržení se na trhu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Analýza trhu, vstup na nový trh, zahraniční trh, automobilový průmysl, Vietnam, CKD, ŠKODA AUTO a.s., PESTLE analýza, Porterův model pěti sil		

ANNOTATION

AUTHOR	Daniel Klusáček		
FIELD	Specialization Marketing and Sales Management		
THESIS TITLE	Entry of the ŠKODA AUTO brand into a new market		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	53		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis is focused on forms of entering the foreign market. The topic of the final thesis is "Entry of the ŠKODA AUTO brand into a new market". The aim of the thesis is to analyze the entry of ŠKODA AUTO a. s. into a new market, specifically the market of Vietnam, and to evaluate its feasibility with regard to the risks related to the developing automotive industry in the given region. The theoretical part of the bachelor's thesis describes not only different forms of entering the foreign market, but also two selected analytical tools. In the following part, the company ŠKODA AUTO a.s. is introduced, the forms of ŠA's entry into other selected markets are described, the introduction of the target market of Vietnam, including the application of analytical tools, and at the end of this part, the form of ŠA's entry into the Vietnam market is described. In the final part of the bachelor's thesis, a form of entry into the Vietnamese market is proposed, as well as what factors the company should monitor in order to be competitive and stay on the market.</p>		
KEY WORDS	Analysis of market, entry, foreign market, automotive industry, Vietnam, CKD, ŠKODA AUTO a.s., PESTLE analysis, Porter's five forces model,		