

# Komparace dvou výrobně-prodejních modelů na indickém automobilovém trhu

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**Zuzana Drboutová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Komparace dvou výrobně-prodejních modelů na indickém automobilovém trhu

*Jméno a příjmení:* **Zuzana Drboutová**  
*Osobní číslo:* E18000451  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Formy vstupu na trh a mezinárodní obchodní metody
3. Bariéry a omezení mezinárodního obchodu
4. Představení vybrané společnosti
5. Komparace výrobně-prodejních modelů
6. Zhodnocení komparace a návrh výběru vhodného výrobně-prodejního modelu

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9
- COLLINSON, S., NARULA, R., & RUGMAN, A. M. 2017. *International business* (Seventh ed.). Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-06439-0
- DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H., & SULLIVAN, D. P. 2017. *International business: Environments & operations* (Sixteenth, global ed.). Harlow, England: Pearson. ISBN 9781292214733
- PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Mgr. Jiří Hájek (vedoucí výroby v zahraničí)

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,  
MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

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

Jsem si vědoma 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 vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

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

Beru na vědomí, že má 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 vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2021

Zuzana Drboutová

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá komparací dvou výrobně-prodejních modelů vybraného podniku na indickém automobilovém trhu. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou. V teoretické části je definováno mezinárodní obchodní prostředí a obchodní politika a bariéry v mezinárodním obchodě. V analytické části je provedena analýza PEST indického prostředí a prozkoumán indický automobilový trh, je představen vybraný podnik a provedeno porovnání výrobně-prodejních modelů se zaměřením na výrobní kapacitní možnosti, okolnosti přepravy a míry rizikovosti. Ke konci poslední kapitoly je provedeno zhodnocení modelů a navrženo doporučení pro lokální výrobu společnosti na indickém trhu.

## **Klíčová slova**

mezinárodní expanze, formy vstupu, obchodní politika, analýza trhu, Indie, automobilový trh

## **Anotation**

This bachelor thesis deals with the comparison of two production-sales models of a selected company in the Indian automotive market. The bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and analytical. The theoretical part defines the international trade environment and trade policy and barriers in international trade. The analysis section evaluates the India environment using the PEST analysis, describes the Indian automotive market, introduces a selected company and compares production-sales models with a focus on production capacity options, transport circumstances and risk levels. At the end of the last chapter, an evaluation of the models is carried out and a recommendation for local production of the company on the Indian market is proposed.

## **Key words**

international expansion, entry forms, trade policy, market analysis, India, automotive market

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za vedení práce, poskytnutí cenných rad a podnětných připomínek. Dále bych chtěla poděkovat kolegům ze společnosti Škoda Auto a.s. za ochotu a nabídnutou pomoc při zpracovávání této bakalářské práce.

# Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Úvod.....	15
1 Mezinárodní obchodní prostředí.....	16
1.1 Politické a právní prostředí.....	17
1.2 Ekonomické prostředí.....	17
1.3 Sociální a kulturní prostředí.....	17
1.4 Technologické prostředí.....	18
1.5 Rizika mezinárodního podnikání.....	18
1.5.1 Teritoriální rizika.....	18
1.5.2 Kurzová rizika.....	19
1.5.3 Tržní rizika.....	19
1.5.4 Rizika zahraničních obchodních partnerů.....	19
1.5.5 Převážná rizika.....	19
1.5.6 Rizika odpovědnosti.....	19
1.6 Formy vstupu na mezinárodní trhy.....	20
1.6.1 Vývozní a dovozní operace.....	20
1.6.2 Nenáročné kapitálové vstupy.....	23
1.6.3 Kapitálově náročné vstupy.....	26
1.7 Obchodní metody.....	27
1.7.1 Přímá obchodní metoda.....	28
1.7.2 Nepřímá obchodní metoda.....	28
2 Obchodní politika a bariéry v mezinárodním obchodě.....	29
2.1 Obchodní politika.....	29
2.1.1 Směry obchodní politiky.....	29
2.1.2 Nástroje obchodní politiky.....	30



3	Prostředí indického trhu .....	34
3.1	Politické a právní prostředí .....	34
3.2	Ekonomické prostředí .....	35
3.3	Sociální a kulturní prostředí.....	38
3.4	Technologické prostředí .....	39
3.5	Indický automobilový trh.....	40
3.5.1	Největší automobilový výrobci na indickém trhu .....	40
4	Mezinárodní podnikání společnosti Škoda Auto.....	42
4.1	Historie firmy.....	42
4.2	Škoda Auto v Indii .....	42
4.2.1	Výrobně-prodejní modely na indickém trhu .....	43
5	Komparace výrobně-prodejních modelů .....	47
5.1	Kvalifikovaný rozhovor.....	47
5.2	Porovnání modelů dle kapacitních možností výroby.....	50
5.3	Porovnání modelů dle okolností přepravy .....	51
5.4	Porovnání modelů dle míry rizikovosti .....	52
5.4.1	Identifikace rizik.....	52
5.4.2	Hodnocení rizik .....	54
5.5	Zhodnocení komparace modelů.....	57
	Závěr.....	59
	Seznam citací.....	61

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj devizového kurzu INR k CZK mezi roky 1997 až 2021.....	37
Obrázek 2 Vývoj devizového kurzu EUR k INR mezi roky 1998 až 2021.....	37
Obrázek 3 Věkové rozložení společnosti .....	38
Obrázek 4 Podíl společností na automobilovém trhu osobních vozidel v roce 2020.....	41
Obrázek 5 Počet vozů vyrobených v Indii v letech 2015–2019 .....	44
Obrázek 6 Počet dodaných vozů v Indii v letech 2015-2019 .....	45
Obrázek 7 Počet vozů vyrobených v Indii v letech 2015–2019 v jednotlivých závodech..	50
Obrázek 8 CKD materiálové toky .....	51
Obrázek 9 MKD materiálové toky .....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Ekonomické faktory .....	36
Tabulka 2 Obchodní bilance mezi roky 2015 až 2019 .....	36
Tabulka 3 Populační růst .....	38
Tabulka 4 Náboženské složení .....	39
Tabulka 5 Počet jednotlivých typů vozů vyrobených v Indii v letech 2015-2019 .....	44
Tabulka 6 Počet prodaných vozů v Indii po jednotlivých modelech v letech 2015-2019...	46
Tabulka 7 Pravděpodobnost výskytu rizika.....	55
Tabulka 8 Ekonomický dopad rizika.....	55
Tabulka 9 Významnost rizik.....	55
Tabulka 10 Rizika společnosti.....	56

# Úvod

Dynamický vývoj globalizace světové ekonomiky velmi ovlivnil potřebu firem zapojit se do mezinárodní hospodářské spolupráce. Motivace podniků bývají různé, nejčastěji je to však hledání nových tržních příležitostí, nižší náklady v zahraničí, možnosti přístupu ke špičkovým technologiím, prodloužení cyklu tržní životnosti výrobku, bezprostřední přítomnost na trhu či zájem o spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou. Před samotným vstupem na zahraniční trh a čerpáním benefitů, které expanze poskytuje, se však firmy musejí vypořádat s otázkou, zda se jim toto rozšíření s ohledem na obchodní bariéry vyplatí. Společnost Škoda Auto, které se bakalářská práce věnuje, se stala jednou z firem, která se rozhodla na zahraniční trh se svými produkty vstupovat.

Tématem bakalářské práce je komparace dvou výrobně-prodejních modelů na indickém automobilovém trhu zvolené společnosti. Vybranou společností je největší automobilový výrobce v České republice, společnost Škoda Auto. Hlavním cílem práce je tyto modely popsat, porovnat a zhodnotit a na základě zhodnocení navrhnout možné doporučení pro společnost.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a analytickou. Teoretická část má dvě hlavní kapitoly – mezinárodní obchodní prostředí a obchodní politika a bariéry mezinárodního prostředí. První kapitola se zabývá teoretickou rešerší obchodního prostředí, rizik spojených se vstupem na zahraniční trh a jednotlivými formami a metodami vstupu na zahraniční trh. Formy vstupu zahrnují klasické vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné vstupy. Druhá kapitola se zabývá teoretickou rešerší obchodní politiky a bariér v mezinárodním obchodě. Nejdříve je blíže popsána obchodní politika, dva směry obchodní politiky – protekcionismus a liberalismus a dále jsou rozebrány konkrétní nástroje obchodní politiky.

Analytická část začíná kapitolou 3 a má tři kapitoly. Je zde provedena PEST analýza indického prostředí, které přibližuje důvody vstupu firmy na tento trh. Je analyzován indický automobilový trh se zaměřením na společnosti vyrábějící osobní automobily. Dále je představena společnost Škoda Auto, nastíněna její historie, dosavadní působení na indickém trhu, jsou představeny jednotlivé výrobně-prodejní modely a je provedena komparace těchto modelů, která se věnuje třem oblastem – výrobním kapacitním možnostem, okolnostem přepravy a míře rizikovosti. V poslední kapitole je zároveň provedeno zhodnocení modelů a navrženo doporučení pro společnost.

# 1 Mezinárodní obchodní prostředí

Impulzem pro rozvoj mezinárodních firemních aktivit se stala liberalizace volného obchodu, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních komunikačních technologií, růst tlaku ze strany spotřebitelů, rozvoj služeb podporujících mezinárodní obchod a další činitelé. Internacionalizace umožňuje podnikům zvýšit tržby a zisk díky prodeji na zahraničních trzích a zároveň snižovat náklady díky úsporám z rozsahu a optimalizovat firemní zdroje například přesunutím určitých aktivit do zemí s výhodnějšími podmínkami (MACHKOVÁ, 2015).

Současné mezinárodní podnikání klade velký důraz na strategický způsob přístupu, který spočívá v důkladném poznání a respektování daného zahraničního trhu, specifických potřeb jednotlivých firem a společenské odpovědnosti (MACHKOVÁ, 2015).

Každá firma, která uvažuje o rozšíření svého podnikání za domácí hranice, by měla na začátku zvážit, zda pro ni tato expanze bude ekonomicky výnosná, a zda je na ni finančně připravena. Společnosti by před vstupem na zahraniční trh měly provést analýzy daného trhu, jejichž cílem je z dostupných informací jasně a přesně popsat povahu zahraničního trhu. V analýzách by měly být vidět nejen výhody, ale také všechna rizika či bariéry spojené se vstupem a obchodováním na zahraničním trhu. Zároveň analýzy představují jak rozbor politických, ekonomických, sociálních, kulturních a technologických podmínek, tak také významné poznatky o velikosti trhu, potenciálních konkurentech a chování tamních zákazníků (SVATOŠ, 2009).

Způsob vstupu podniku na zahraniční trhy je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit z řady možností, jak vstoupit na zahraniční trhy. Před finálním výběrem strategie a samotnou mezinárodní expanzí na zahraniční trh se podnik musí zaměřit na faktory, které ovlivňují vstup na daný trh. Mezi tyto faktory patří politické a právní prostředí, ekonomické prostředí, sociální a kulturní prostředí, technologické prostředí a rizika mezinárodního podnikání.

V této části práce je blíže popsáno, co se dá zařadit pod politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické prostředí. Jsou připojena i rizika mezinárodního podnikání. Zároveň se první kapitola věnuje formám vstupu a obchodním metodám, jimiž může podnik uvažující o expanzi na zahraniční trh vstoupit.

## 1.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí patří mezi základní činitele, které mají vliv na to, zda se firma rozhodne na daný zahraniční trh vstoupit. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce ke vstupu a zároveň má kladný vliv na zapojení země do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí může naopak zapříčinit ekonomickou izolaci (MACHKOVÁ, 2015). Nejčastěji zkoumané faktory v rámci analýzy politického a právního prostředí jsou politický systém, politická stabilita, právní rámec, členství země v integracích, vazby země na další státy, vztah k zahraničním firmám, právní úprava pro podnikání zahraničních subjektů, postavení odborů ve společnosti a míra korupce a snaha vlády s ní bojovat (ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, 2019).

## 1.2 Ekonomické prostředí

Podnik je při rozhodování o vstupu na zahraniční trh ovlivněn vývojem makroekonomických trendů, jež jsou jedním ze základních vstupů pro zpracování strategických analýz. Míra hospodářského růstu přímo ovlivňuje úspěšnost podnikání společnosti na trhu. V rámci ekonomického prostředí se vyhodnocují hospodářský růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, kurzy měn, úrokové sazby, průměrné mzdy, platební bilance, růst průmyslové výroby či vývoj investic. Vývoj těchto ukazatelů může společnosti poskytnout řadu příležitostí, determinuje také možné hrozby, které by mohly ovlivnit podnikatelský záměr firmy (FOTR et al., 2012).

## 1.3 Sociální a kulturní prostředí

Znalost sociálního a kulturního prostředí často předurčuje úspěch či neúspěch vstupu na zahraniční trh. V rámci sociálního prostředí by se společnosti měly zaměřit na demografický vývoj, sociální stratifikaci společnosti a její rozdělení, příjmy domácností, vývoj životní úrovně, vývoj vzdělání či na mobilitu obyvatelstva (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

Kultura se přenáší z generace na generaci a po celý život se jí učíme. Ovlivňují nás rodina, přátelé, média či příslušnost k určité organizaci nebo k etnické skupině. Kultura ovlivňuje míru otevřenosti společnosti, chování spotřebitelů, životní návyky a zvyklosti a respektování mezinárodních institucí či společností (MACHKOVÁ, 2015).

Kulturní odlišnosti se projevují mnoha způsoby. Jedna z nejvýraznějších odlišností je jazyk, který umožňuje dorozumívání. Znalost cizího jazyka poskytuje bližší pochopení dané kultury a přímou komunikaci, která usnadňuje adaptaci na zahraničním trhu. Dalším prvkem

je neverbální komunikace, která může být v různých kulturách velice odlišná. Je tedy velmi důležité seznámit se s neverbálními signály potenciálních zákazníků, aby nedošlo k mylným výkladům a neúspěchu mezinárodní expanze. Dále jsou to stravovací návyky, přístupy k osobní hygieně, způsob oblékání či estetické vnímání (MACHKOVÁ, 2015).

## 1.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí poskytuje informace o technické vyspělosti a o vědecko-technickém potenciálu zahraniční země. Rozvoj komunikačních technologií a informačních systémů, umožňuje stále rychleji zpracovávat velké množství dat a během okamžiku je přenést do zahraničí. Vzhledem k tomu, že moderní technologie vytvářejí celosvětově používané jednotné systémy, přispívají rovněž ke globalizaci podnikatelského prostředí a umožňují celosvětovou komunikaci se spotřebiteli či snadné vyhledávání informací o podmínkách zahraničních dodavatelů (MACHKOVÁ et al., 2014).

Mezi zkoumanými ukazateli technologického prostředí mohou být například výdaje na vědu a výzkum v jednotlivých odvětvích, obecné technologické trendy, technická vyspělost země, stav infrastruktury či rychlost aplikování technologie z výzkumu do praxe (ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, 2019).

## 1.5 Rizika mezinárodního podnikání

Podniky, které se rozhodují, zda vstoupit na zahraniční trh, si musí být vědomy všech rizik, která jsou se vstupem spojena. Všechna rizika se musí zanalyzovat a vyhodnotit, aby si firma byla jista, jestli je schopna tato rizika nést a v jakém rozsahu. Rizika mezinárodního podnikání lze rozdělit na rizika teritoriální, kurzová, tržní, zahraničních obchodních partnerů, odpovědnostní a rizika spojená s mezinárodní přepravou zboží (MACHKOVÁ, 2015).

### 1.5.1 Teritoriální rizika

Teritoriální rizika, která se dají obtížně předpovídat, souvisejí především s politickou a ekonomickou nestabilitou země. Mezi hlavní druhy teritoriálních rizik patří platební potíže vyvolané politickými událostmi, přírodní katastrofy, opatření znemožňující převod deviz a administrativní zásahy státu, které spočívají například v odebrání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel či omezení možnosti podnikání (MACHKOVÁ, 2015). Tyto rizika mohou mít negativní vliv na výsledky jednotlivých transakcí, ale také na budoucí realizaci podnikatelských záměrů v dané zemi. Netýkají se jenom mezinárodního obchodu, popisují

také přímé zahraniční investice, vztahy mezinárodní kooperace i vědecko-technickou spoluprací (MACHKOVÁ et al., 2014).

### 1.5.2 Kurzová rizika

Kurzové riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzu měn se podniku zvýší náklady či sníží výnosy, sníží se konkurenceschopnost, sníží se devizová aktiva či zvýší devizová pasiva (MACHKOVÁ et al., 2014). Kurzová rizika vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzu jednotlivých měn a patří k jednomu z nejvýraznějších rizik mezinárodního podnikání. Předvídání vývoje kurzu je nesnadné, protože je ovlivňován ekonomickými i neekonomickými faktory (MACHKOVÁ, 2015).

### 1.5.3 Tržní rizika

Tržní rizika plynou ze změny tržní situace, která je zapříčiněna například hospodářským poklesem v určité zemi, poklesem poptávky po daném zboží, změnou preferencí spotřebitelů, vstupem konkurence nebo sezonními výkyvy. Kvůli tržním rizikům může dojít ke změně cen, k neprodejnosti výrobku, k oslabení pozice na trhu nebo k zneprístupnění distribučních cest (FOTR et al., 2014).

### 1.5.4 Rizika zahraničních obchodních partnerů

Rizikem zahraničních obchodních partnerů se rozumí nesplnění závazku obchodním partnerem při společném podnikání nebo při jiné formě mezinárodní obchodní spolupráce. Nejčastěji dochází k neopodstatněnému odstoupení od smlouvy, neodůvodněnému nepřevzetí zboží odběratelem či platební neschopnosti dlužníka (MACHKOVÁ, 2015).

### 1.5.5 Přepavní rizika

Přepavní rizika jsou spojena s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím. Během přepravy může dojít ke ztrátě či poškození zboží a škodu následně nese subjekt, který v danou dobu nesl riziko mezinárodní přepravy (MACHKOVÁ, 2015).

### 1.5.6 Rizika odpovědností

Riziko odpovědností souvisí s ochranou spotřebitele. Výrobce je odpovědný za škody na zdraví či majetku, které může spotřebitel utrpět v důsledku vad výrobku (MACHKOVÁ et al., 2014).

Při důkladném vyhodnocení a zvážení faktorů výše se podnik může rozhodnout pro určitou volbu vstupu.



## 1.6 Formy vstupu na mezinárodní trhy

Je řada forem vstupu na zahraniční trhy, jaké si podnik může zvolit. Jakou strategii si firma zvolí, ovlivňují finanční zdroje, které má podnik k dispozici, investiční náročnost vstupu, potenciál cílového trhu, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit a celková konkurenceschopnost podniku v mezinárodním prostředí (MACHKOVÁ, 2015).

Podniky působící v mezinárodním prostředí často podle situace na zahraničním trhu kombinují více forem. Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy lze rozčlenit do tří kategorií: vývozní a dovozní operace, vstupy nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné vstupy podniků na zahraniční trhy (VOCHOZKA et al., 2012).

### 1.6.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy. Výhodou vývozních a dovozních operací je investiční nenáročnost, rychlý vstup a možnost vstupu i na menší trhy. Naopak nevýhodou je ztráta kontaktu se zákazníkem, nižší zisk ze zboží či špatný přístup smluvních partnerů. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s prostředníky, zprostředkovateli, komisionáři, výhradními prodejci a dalšími subjekty (SRPOVÁ et al., 2020).

#### **Prostředník**

Prostředník obchoduje vlastním jménem a na svůj účet a riziko. Prostředník prodává zboží nakoupené na základě kupní smlouvy dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jeho odměnou je marže, což je rozdíl mezi kupní a prodejní cenou (VOCHOZKA et al., 2012).

Pro vývozce je prostředník výhodný v tom, že zaplatí kupní cenu a dále za zboží zodpovídá sám. Výhodou při využití nepřímého vývozu jsou nižší náklady exportu a eliminace rizik mezinárodního podnikání. Podniky mohou rychle vstoupit na trh a zároveň se dostat na trhy, které by pro ně byly jinak nedosažitelné kvůli vysokým nákladům na zpracování. Nevýhoda je, že při využití prostředníka, vývozce není v kontaktu s konečným zákazníkem a o připomínkách, problémech či kladných ohlasech spojených s jeho zbožím se dozvídá zprostředkovaně nebo vůbec. Kvůli obavě z vynechání z obchodního případu, brání v některých případech prostředník vývozci v kontaktu s odběrateli. Zároveň vytváří tlak na vývozce, aby co nejvíce snížil vývozní cenu, a tím se snaží získat výhodu co nejvyšší marže.

Distributoři často tlačí na výrobce, aby na produkt neuváděli své jméno a zboží tak bylo anonymní (MACHKOVÁ et al., 2014).

### **Smlouva o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

Ve smlouvě o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží specifikované ve smlouvě nebude v dané oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli – výhradnímu prodejci (VOCHOZKA et al., 2012). Smlouva musí mít písemnou formu a je v ní vymezena oblast a druh zboží. Odběratel se zavazuje k plnění určitých podmínek, například k odběru minimálního množství, způsobu prodeje a propagace zboží, k dodacím a platebním podmínkám, k vzájemné informační povinnosti a dalším (MACHKOVÁ et al., 2014).

Výhodou využití výhradního distributora je rychlý vstup na zahraniční trh v důsledku využití již existujících distribučních cest, proniknutí do vzdálenějších trhů nebo na trhy, kde podnik neočekává velké výnosy, ale chce na nich být přítomen. Distributor kupuje zboží na svůj účet a tím pádem klesá riziko platební neschopnosti či nevěle konečných zahraničních zákazníků. Nevýhodou je, že pokud výhradní distributor přecení své síly a není schopen zajistit distribuci zboží, může si podnik využitím výhradního prodejce zablokovat cestu na zahraniční trh (VOCHOZKA et al., 2012).

### **Zprostředkovatel**

Zprostředkovatel neboli zástupce či agent jedná jménem podniku a na jeho účet a riziko. Odměnou zprostředkovatele je provize, která je většinou vázána na realizaci zprostředkované smlouvy. Agent představuje vývozci potenciální klienty a konečná smlouva a cena je výsledkem společného jednání vývozce, dovozce a jeho samého. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě na zahraničních trzích často rozhoduje o úspěchu podniku v zahraničí (MACHKOVÁ, 2015). Výhodou využití zprostředkovatele je, že má vývozce přímý kontakt se zákazníkem a může tak rovnou přijímat opatření, která mohou vést k navýšení prodejních možností. Nevýhodou je provize zástupci, která se promítá do nabídkové a prodejní ceny. Pokud zprostředkovatel nevyvíjí dostatečnou obchodní aktivitu, může dojít i ke kolapsu zprostředkovatelského vztahu (SVATOŠ, 2009).

### **Komisionářské vztahy**

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že vlastním jménem na účet komitenta sjedná určitou obchodní záležitost, a komitent se mu za to zavazuje zaplatit úplatu. Na rozdíl od zprostředkovatele, který se zavazuje pouze k zprostředkování příležitosti uzavření smlouvy, se komisionář zavazuje přímo k uzavření konkrétní smlouvy. Komitent má

možnost využít goodwillu komisionáře, jeho obchodní kontakty a distribuční cesty a má možnost kontrolovat ceny zboží, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem. Nevýhodou může být velká samostatnost komisionáře nebo nevystupování na zahraničním trhu vlastním jménem (VOCHOZKA et al., 2012).

### **Piggyback**

Pojem piggyback znamená těsnou spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Velká a na trhu známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro menší podniky je možnost využití zkušeností a jména podniku většího, který poskytuje mnoho marketingových a logistických služeb, nízké náklady a rychlý vstup na zahraniční trh. Nevýhodou pro menší podniky může být tlak velké firmy na snižování cen, nevhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek. Výhodou pro velkou firmu je úplata od obchodních partnerů a možnost nabízet svým zákazníkům kompletní sortiment. Nevýhodou se pro velkou firmu piggyback stává v momentě, kdy menší firma není schopna včas dodávat potřebné množství zboží. Piggyback mezi sebou občas využívají i velké firmy, které díky němu mohou uspořit náklady využitím distribučních cest partnera na jeho domácím trhu. Ve většině případech se jedná o nekonkurující si firmy mající však podobný způsob distribuce (MACHKOVÁ, 2015).

### **Přímý vývoz**

Přímý vývoz se používá při exportu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků, jejichž dodávky jsou velmi komplikované a musí se u nich poskytovat řady odborných služeb, u kterých je nutná bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu. Při použití přímé obchodní metody je nutná znalost technické a obchodní problematiky. Výhodou využití přímého vývozu je budování loajality zákazníků, možnost kontroly výrobku a jeho ceny a možnost vybrat si vlastní marketingovou strategii (MACHKOVÁ et al., 2014).

### **Exportní aliance**

Pro malé a střední podniky, které nemají zkušenosti s mezinárodním obchodem ani dostatečné finanční zdroje, může být výhodná účast v takzvané exportní alianci. Jedná se o sdružení podniků ze stejného či podobného oboru, jejichž nabídka zboží se vzájemně doplňuje a jejichž cílem je působení na zahraničních trzích. Právní forma exportní aliance záleží na právním řádu dané země. Samotné sdružení vývozců přebírá funkci exportního oddělení, které provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky

či sleduje výběrová řízení, a zároveň zastupuje své členy v zahraničí, řídí zastupitelskou síť nebo zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy. Hlavními výhodami exportní aliance jsou úspora nákladů, využívání dobrého jména sdružení, docilování lepších cen, omezení exportních rizik či možnost ucházet se o větší zakázky. Nevýhodou na druhou stranu může být ztráta samostatnosti nebo nerovnoměrné zacházení s méně významnými členy (VOCHOZKA et al., 2012).

### 1.6.2 Nenáročné kapitálové vstupy

Pokud chce podnik na potenciálním zahraničním trhu začít prodávat či poskytovat své výrobky a služby, ale nechce v rámci rozšíření mezinárodních aktivit investovat, je pro něj výhodné využít některou formu z nenáročných kapitálových vstupů. Nejvyužívanějšími formami vstupu nenáročného na kapitálové investice jsou licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace (SRPOVÁ et al., 2020).

#### **Licence**

Jedna z možností, jak mohou firmy vstoupit na zahraniční trh, je prodejem práv k používání nehmotného majetku (patentovaných vynálezů, průmyslových či užitných vzorů, ochranných označení nebo k využívání know-how firmy). Pojem licence označuje svolení k činnosti, která je jinak zakázaná. Poskytovatel licence uděluje nabyvateli právo používat nehmotný statek ve sjednaném rozsahu na sjednaném území. Obvykle je poskytovatel povinen poskytnout dostatečné informace a pomoc, nabyvatel se na oplátku zavazuje poskytovateli dávat úplatu nebo jinou majetkovou hodnotu. (DANIELS et al., 2018)

Výhodou licence je nízká kapitálová náročnost a rychlý vstup na cílový trh bez jeho potřebné předešlé analýzy. Nevýhodou pro podnik je ztráta kontroly nad prodejem výrobků vyráběných v rámci licence, nad kvalitou výrobků, nad cenami nebo nad inovačními připomínkami od zákazníků či spotřebitelů. Některé podniky se také obávají, že z nabyvatele licence se v budoucnu může stát konkurent (MACHKOVÁ et al., 2014).

#### **Franšízing**

Franšízing je systém prodeje zboží, služeb nebo technologií, založený na spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými podniky, poskytovatelem franšízy – franšízorem – a nabyvateli franšízy – franšízanty. Franšízér na základě tohoto smluvního ujednání a za vstupní poplatek opravňuje a zavazuje franšízanty k využívání obchodního

jména, know-how, ochranné značky zboží nebo služby a zároveň zajišťuje franšizantovi školení a další vzdělávání zaměstnanců, prodejní a technickou pomoc. Franšizant se zavazuje neposkytovat třetím stranám know-how poskytovatele, udržovat renomé franšizingové sítě a zpřístupňovat hospodářská data franšizorovi (FRANCHISING.CZ, 2017).

Výhodou franšizy je pro nabyvatele již existující know-how a známé jméno firmy, omezení podnikatelských rizik a nižší náklady, ke kterým přispívá i již vytvořený systém zásobování. Franšizant podniká na svůj účet a utváří si svůj vlastní podnik, takže veškeré ekonomické výsledky závisejí na jeho úsilí a osobní iniciativě (MACHKOVÁ, 2015).

Velkým firmám zajišťuje franšizing rychlou internacionalizaci bez potřeby velkých kapitálových investic a zároveň snižuje riziko kapitálově náročného vstupu na zahraniční trhy. Riziko z poskytování může nastat v případě, kdy franšizant není schopen platit poplatky a nedodrží smluvně stanovené podmínky (MACHKOVÁ, 2015).

### **Smlouvy o řízení**

Firmy z vyspělých zemí mající specifické manažerské know-how často využívají smlouvy o řízení. Tento zvláštní smluvní typ se zabývá poskytováním řídicích znalostí a řídicích manažerů – kádrů na základě smluvního ujednání. Smlouvy o řízení se podobají franchisingu, protože se jedná o přenos osvědčeného modelu řízení do zahraničí. Odměnou může být procento z obratu, podíl na zisku nebo získání části akcií společnosti. Manažerské know-how je pak ve většině případů považováno za nehmotný vklad do společnosti (VOCHOZKA et al., 2012). Smlouvy o řízení se využívají při řízení výrobních podniků, podniků v rozvojových zemích, jako poradenské služby nebo při řízení v oblasti služeb například v hotelnictví (MACHKOVÁ, 2015).

### **Outsourcing**

O outsourcingu se hovoří, když jedna společnost uzavírá smlouvu s jinou společností za účelem provádění určitých operací. Outsourcing může být prováděn v domovské zemi společnosti či v zahraničí. Využití externích služeb umožňuje podniku soustředit se na své hlavní silné stránky generující vyšší přidanou hodnotu (DANIELS et al., 2018).

Určitá odvětví jsou charakteristická využíváním outsourcingu. Tyto odvětví mohou být rozděleny do dvou skupin, high-tech odvětví a low-tech odvětví (MACHKOVÁ, 2015). Pro high-tech odvětví neboli technologicky náročná odvětví je charakteristické využívání k produkci ve velké míře vysoce vyspělých technologií, jež často doprovází vysoké náklady

na inovace, výzkum a vývoj (ČSÚ, 2020). Do této skupiny patří například elektrotechnický průmysl, automobilový průmysl, farmaceutický průmysl či IT služby. Odvětví náročná na levnou, a ne tak kvalifikovanou pracovní sílu nazýváme low-tech odvětví. V technologicky nenáročných odvětvích působí velké množství malých a středních podniků a jedná se zejména o textilní, oděvní a potravinářský průmysl, výrobu sportovních potřeb nebo hraček (MACHKOVÁ, 2015).

Výhodami outsourcingu jsou nízké náklady, možnost měnit dodavatele, možnost pružné reakce na výkyvy v poptávce a nižší míra rizik (MACHKOVÁ, 2015).

### **Zušlechťovací operace**

V rámci zušlechťovacích operací je materiál, surovina či polotovar zpracován nebo přepracován do výrobku vyššího stupně zpracování. Zušlechťovací operace bývá z právního hlediska označována jako smlouva o dílo, v níž se zhotovitel zavazuje na své náklady a riziko provést pro objednavatele zhotovení, údržbu, opravu nebo úpravu věci a objednavatel se zavazuje výsledek práce převzít a zaplatit za něj. Pokud převážnou část věci potřebných ke zhotovení zboží dodá objednavatel a pokud se jedná o vykonání činnosti mající hmotný charakter nebo montáž, jedná se o smlouvu o dílo. V případě, že materiál potřebný k výrobě zboží dodá prodávající, jedná se o kupní smlouvu (MACHKOVÁ et al., 2014).

Využití zušlechťovacích operací v zahraničí láká výrobce nižšími náklady na přepracování, mzdu, energii, režii nebo materiál (MACHKOVÁ et al., 2014).

### **Mezinárodní výrobní kooperace**

Při mezinárodní výrobní kooperaci dochází k rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Na finální podobě výrobku se pak podílejí jeden či více výrobců. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je smlouvou nepojmenovanou, obsah a forma smlouvy záleží tedy na dohodě mezi smluvními partnery. Kooperace partnerů může existovat ve výrobě, výzkumu a vývoji, distribuci či službách. Mohou využívat dostupné výrobní a finanční zdroje partnera, rozdílných nákladů komponentů nebo finálních výrobků, know-how partnerů, kapacit výzkumu a vývoje či rozdílných daňových či celních zatíženích. Výhodami využití mezinárodní výrobní spolupráce jsou snížení celkových nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích (VOCHOZKA et al., 2012).

### 1.6.3 Kapitálově náročné vstupy

Kapitálové vstupy, které jsou investičně náročné, využívají především velké a finančně silné firmy. Většina zemí se snaží podporovat příliv zahraničních investic, které do země přináší kapitál, jenž je možné využít na modernizaci podniků, dále přináší pokročilé technologie, technické a manažerské know-how či vytvářejí nová pracovní místa. Země zahraničním investorům nabízí různé výhody, například daňové úlevy, celní úlevy, granty či dotace nebo zajištění infrastruktury. (MACHKOVÁ, 2015)

Investice mají nejčastěji formu přímých zahraničních investic a portfoliových investic. Portfoliovými investicemi se rozumí nákup cenných papírů, nejčastěji akcií, se kterými je spojen podíl v zahraniční firmě, podíl na zisku a v určité míře rozhodování o chodu podniku (MACHKOVÁ, 2015).

Účelem přímých zahraničních investic je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice probíhají nejčastěji formou společného podnikání, investic na zelené louce, fúzí, akvizic a strategických aliancí (VOCHOZKA et al., 2012).

#### **Společné podnikání**

Joint venture neboli společné podnikání označuje spojení dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Jedná se o formu podnikání, jejímž účelem je realizovat společné obchodní plány, podílet se na vytvářených ziscích, nést obchodní rizika a vyrovnávat potenciální ztráty. Podstatou společného podnikání je, že ekonomicky a právně nezávislí partneři dosáhnou dohody o spolupráci v určité oblasti, aniž by vložili kapitál. Může to být spolupráce ve společném výzkumu a vývoji, výrobní kooperaci či poskytování společných služeb (MACHKOVÁ, 2015).

Výhody společného podnikání jsou ve využívání kontaktů a znalostí místních partnerů na trhu, rychlejší vstup na zahraniční trhy a snížení rizika. Nevýhodou jsou obvykle problémy spojené se společným řízením. (VOCHOZKA et al., 2012).

#### **Investice na zelené louce**

Greenfield investment neboli investice na zelené louce se týkají nově založených a nově vybudovaných společností. Pro hostitelskou zemi mají oproti akvizicím řadu výhod. Přináší do země více kapitálu, nové modernější technologie, zvyšují konkurenci na trhu a jsou výhodnější z hlediska vytváření pracovních míst (MACHKOVÁ, 2015).

## **Akvizice**

Akvizici lze popsat jako převzetí celé nebo části již fungující společnosti. Ve firemní praxi rozlišujeme dva typy akvizic, akvizici přátelskou, jejímž účelem je posílení pozice společnosti a využití synergií, a nepřátelskou akvizici, která je realizována s úmyslem vyloučit konkurenci (VOCHOZKA et al., 2012).

## **Fúze**

Fúze může nastat buď sloučením nebo splynutím. Sloučení označuje spojení společnosti, při kterém samotná společnost zanikne, avšak její aktiva a pasiva přejdou na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Při splynutí se spojí obchodní společnosti, které jako takové zaniknou, a vytvoří se nový právní subjekt (MACHKOVÁ, 2015).

## **Strategické aliance**

Strategické aliance se velice podobají společnému podnikání, ale rozdíl je v tom, že se nejedná o spolupráci mezi silnou a slabou společností nebo společnostmi z vyspělých a rozvinutých zemí, ale o spolupráci mezi velkými, kapitálově silnými firmami z vyspělých zemí. Strategické aliance mohou mít různé podoby – mohou být podobné smluvním společným podnikům bez kapitálové účasti či v omezeném rozsahu i s kapitálovou účastí (MACHKOVÁ, 2015). Cílem strategické aliance může být společný vývoj nebo výroba komponentů, které se při sestavování finálních produktů používají u všech partnerů a dochází tak k úsporám z rozsahu. Společnosti, které spolupracují na výzkumu a vývoji a využívají společné výsledky, nebo společnosti, které spolufinancují výrobu určitých dílů, často ve finále soutěží na cílovém trhu (VOCHOZKA et al., 2012).

## **1.7 Obchodní metody**

Po provedení analýz se podnik na základě vyhodnocení poznatků o potenciálním trhu rozhodne, jakou obchodní metodu zvolí. Toto rozhodnutí by firma měla provést až poté, co má dostatek relevantních informací o trhu, prověří si své finanční možnosti, zváží, jaká obchodní metoda se nejvíce hodí pro její produkt či službu a zjistí si, jakou obchodní metodu používají její hlavní konkurenti. Dále je pro firmu důležité rozhodnout se, zda zvolí přímou nebo nepřímou obchodní metodu a zda bude její obchodní partner prostředník či zprostředkovatel. V každém případě by měl partner mít prestižní postavení na zahraničním trhu, kvalitní síť kontaktů a dostatečnou znalost tamních podmínek (SVATOŠ, 2009).



### 1.7.1 Přímá obchodní metoda

Přímou obchodní metodu neboli takzvanou „krátkou cestu na trhu“ se rozumí přímý vztah mezi výrobcem a spotřebitelem. Přímý obchodní vztah je vztah, ve kterém je zapojeno co nejméně zprostředkovatelů a prostředníků. U určitých druhů obchodu, nelze zvolit jiný než přímý prodej konzumentům. Jedná se o zakázky veřejné soutěže – tendry, kam se potenciální uchazeči musí přihlásit za určitých podmínek a je velmi běžné, že jsou zprostředkovatelské firmy vyloučeny nebo je jejich role omezena pouze na konzultanty, obchodování se zeměmi, které mají monopol v prodeji některých komodit nebo u zboží, které je prodáváno do oblasti, kde je již dobře zavedeno a trh tak nemusí být zpracován prostředníky nebo zástupci (SVATOŠ, 2009).

### 1.7.2 Nepřímá obchodní metoda

Nepřímá obchodní metoda je charakteristická existencí vyššího počtu uzavřených kupních smluv a využitím více obchodních mezičlánků: vývozce – zástupce – dovozce – distributor – velkoobchod – maloobchod. Při prodeji zboží a služeb za využití nepřímé obchodní metody se používají „třetí osoby“, to jsou zástupci, nezávislí prostředníci, vlastní zahraniční distributorská nebo zastupitelská síť nebo zahraniční obchodní dovozní firmy. Do nepřímé obchodní metody patří rovněž výhradní prodej, výhradní odběr zboží, přednostní prodej a přednostní nákup zboží. Nepřímá metoda se používá u zboží, které se dále distribuuje do maloobchodní sítě, a u výrobků, které vyžadují servis a náhradní díly (SVATOŠ, 2009).

## 2 Obchodní politika a bariéry v mezinárodním obchodě

Hlavním důvodem existence obchodních bariér a omezení je ochrana domácího trhu před přílivem zahraničních společností, které by mohly být příčinou zániku některých domácích podniků, jež by nedokázaly konkurovat levnějším výrobkům ze zahraničí. Neschopnost konkurovat zahraničním firmám může být jedna z příčin nadměrné závislosti země na dovozu. Zároveň tyto bariéry a omezení mají napomáhat domácím firmám exportovat a tím si budovat podíl na světovém trhu. Toho mohou společnosti dosáhnout i za pomoci státu, který jim poskytuje dotace v podobě daňových úlev a půjček s nízkým úrokem. Zahraniční obchod a otevírání trhu jsou však pro státy velmi důležité, protože dochází ke zvýšení konkurence a tlaku na snižování cen (COLLINSON et al., 2016).

Tato část práce je zaměřena na obchodní politiku, která je blíže definována, jsou popsány její dva hlavní směry – liberalismus a protekcionismus a nástroje obchodní politiky, jež se dělí na tarifní a netarifní a autonomní a smluvní.

### 2.1 Obchodní politika

Obchodní politika je souhrn záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí, které vlády jednotlivých států využívají k ovlivnění vnějších obchodních vztahů státu a jeho podnikatelských subjektů a k vytváření vhodného ekonomického vývoje národního hospodářství. Kromě optimálního vnitřního vývoje ekonomiky je obchodní politika užívána k dosažení předem vymezených cílů, například alokaci výrobních zdrojů, redistribuci zisků, řešení problémů v obchodní bilanci státu, řešení problémů s nezaměstnaností a inflací (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Obchodní politika, která je nedílnou součástí všech politik, je v mezinárodních vztazích brána jako projev suverénnosti státu. Vláda jí řídí zahraniční vztahy a národní hospodářský a sociální rozvoj. Pojetí celé obchodní politiky závisí na rozsahu otevřenosti ekonomiky a na převaze liberálního či protekcionistického přístupu k řízení ekonomiky (KALÍNSKÁ, 2010).

#### 2.1.1 Směry obchodní politiky

S postupným vývojem obchodní politiky se vytvořily dva základní směry – protekcionismus a liberalismus. Tyto dva směry se však v čisté podobě vyskytují pouze na teoretické rovině, v praxi totiž dochází ke kombinování protekcionistických i liberalistických prvků. Oba

směry mají mnoho výhod i nevýhod, proto je při jejich zavádění nutno uvažovat krátkodobé i dlouhodobé dopady (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

### **Liberalismus**

U liberalismu, jehož cílem je dosáhnout volného zahraničního obchodu bez vládních zásahů, dochází k odstranění bariér obchodu, otevření vnitřního trhu a odstranění podpor státu. Liberální kroky obvykle jednotlivé země neprovádějí samostatně, ale jsou podmíněny v mezinárodních mnohostranných a bilaterálních jednáních. Obecné efekty liberálního přístupu k obchodní politice jsou změna výrobní struktury, zvýšení konkurence na domácím trhu, snížení spotřebitelských cen, snížení mezd, zvýšení nezaměstnanosti, vyšší závislosti na importu či monopolní ovládnutí trhu zahraničním importérem (KALÍNSKÁ, 2010).

### **Protekcionismus**

Na rozdíl od liberalismu se protekcionismus snaží ochránit domácí ekonomiku před zahraniční konkurencí. Omezení přílivu negativních vnějších vlivů na tuzemský trh je určováno státem, a proto je ve většině případech neobjektivní a z dlouhodobého hlediska jsou obecné trendy plynoucí z protekcionismu neudržitelné. Ochrana domácího trhu vede obecně k potlačení zahraniční konkurence na domácím trhu, zvýšení zaměstnanosti, vyšším mzdám, pomalému technickému rozvoji, zachování výrobní struktury či vyloučení závislosti ekonomiky na zahraničních zdrojích (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

#### **2.1.2 Nástroje obchodní politiky**

K dosahování předem stanovených cílů využívají jednotlivé vlády soustavu nástrojů obchodní politiky. Nástroje obchodní politiky lze rozdělit na tarifní a netarifní a autonomní a smluvní. Jednotlivé nástroje mohou být vzájemně kombinovány (KALÍNSKÁ, 2010).

#### **Nástroje tarifní a netarifní**

Tarif neboli clo je nejběžnější typ kontroly obchodu a je to daň vybíraná za zboží, které je dodáváno mezinárodně. To znamená, že vlády účtují clo za zboží, které překročí hranici státu či skupiny států, jež předem souhlasili zavést společný tarif (DANIELS et al., 2018). Celní hranice nemusí být totožná s tou geografickou a může se nacházet i ve vnitrozemí. Sazby cel jsou vyhlášovány na předem stanovené období a nacházejí se v celním sazebníku daného státu. Tarifními opatřeními ovlivňuje stát přímo cenu dováženého a vyváženého zboží, dále může tyto opatření ovlivňovat dalšími netarifními nástroji (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Cla lze dělit podle směru přechodu zboží přes hranice, podle účelu, podle cíle, podle způsobu výpočtu a podle vztahu k obchodnímu partnerovi (KALÍNSKÁ, 2010).

Podle směru přechodu zboží přes hranice se rozlišují cla vývozní, která se implementují především v rozvojových zemích na nejvíce vyvážené zboží s cílem zvýšit příjmy do státního rozpočtu, a dovozní, jež slouží jako ochrana domácího trhu před zahraniční konkurencí tím, že se promítnou do cen importovaných produktů a vytvářejí tak prostor pro vyšší odbyt stejného zboží domácích výrobců (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Podle funkce, kterou cla plní, se dále dělí na fiskální a ochranná. Clo fiskální se využívá výhradně za účelem získání příjmů do státního rozpočtu. Protekcionistická cla se zvýšením cen dovážených produktů snaží vyrovnat nižší konkurenceschopnost domácích výrobců (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Podle cíle, kterého má být dosaženo v rámci použití protekcionistického cla, se rozeznávají prohibitivní, skleníková, preferenční a diferenční cla. Prohibitivní clo je velmi vysoké, takže úplně zabraňuje dovozu určitého zboží. Úkolem skleníkového cla je chránit rozvíjející se novou domácí výrobu do té doby, než bude schopna konkurovat zahraniční. Preferenčními cly se rozumí snížené sazby cel, které se na základě vzájemné dohody mezi státy uplatňují na dovážené zboží. Diferenční cla se uvalují v rozdílné výši na stejné zboží v závislosti na splnění daných podmínek (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Dle způsobu výpočtu se dělí cla na valorická, specifická, smíšená, kombinovaná a kontingentní. Procentní sazbou z hodnoty zboží se počítají valorická cla. Specifická cla jsou pevné částky za jednotku zboží. U smíšených cel se porovnávají valorická a specifická cla a aplikuje se takové, které je vyšší. Kombinovaná cla jsou kombinací cla valorického a specifického. U cla se stanovením kontingentu se do stanovené kvóty vybírá nižší clo, po překročení dochází k vybírání běžné sazby (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Podle vztahu o obchodnímu partnerovi lze rozlišit cla kompenzační, která jsou uvalovaná na import ze země, která svými opatřeními poškozují konkrétní obchodní zájmy dané země, a odvetná neboli retorzni, jež se uvalují na veškerý dovoz z dané země jako odpověď na opatření vůči dotčené zemi (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Netarifní překážky obchodu se v obchodní politikách státu používají jako protekcionistické nástroje. Jedná se o všechny nástroje mimo cel, jež mohou do určité míry ovlivnit obchod. Cílem těchto překážek je například ochrana domácího trhu před zahraniční konkurencí a možnými nekalými praktikami či podpora domácího trhu. Netarifní opatření se dělí na para-

tarifní, finanční, automatická licenční, kvantitativní, monopolistická, technická, sanitární a fytosanitární opatření a opatření na kontrolu výroby a vývozu (KALÍNSKÁ, 2010).

Para-tarifními opatřeními se rozumí ta opatření, které se vztahují k dovozním operacím, ale nejedná se o celní sazby. Patří sem celní přírázky, dodatečné daně a přírázky, vnitřní daně a přírázky uvalované na dovoz, celní ohodnocení dovozu či tarifní kvóty, které jsou kombinací tarifního a netarifního opatření (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Mezi opatření ke kontrole cen se řadí minimální dovozní ceny a maximální prodejní ceny, dobrovolné limity vývozních cen, přírázky a odvody z cen, antidumpingová opatření či vyrovnávací opatření. Minimální ceny se stanovují jako referenční ceny. Pokud hodnota dovozu klesne pod tuto referenční cenu, je na dovoz uvalen variabilní odvod, který slouží k vyrovnání cenové hladiny importovaného a domácího zboží. Dobrovolnou limitaci vývozních cen uplatňují exportéři se souhlasem země určení, aby zabránili antidumpingovým nebo vyrovnávacím clům. Nejvýznamnějším para-tarifním opatřením je antidumpingové opatření, jehož konečným vyjádřením je antidumpingové clo s vyšší sazbou, než je tarif z celního sazebníku. Uvalení antidumpingového cla předchází šetření, které zjišťuje, zda byl dovoz realizován za nižší ceny, než jsou výrobní náklady nebo než ceny, za které je zboží prodáváno na domácích či jiných trzích. Vývozní opatření jsou speciální přírázky na konkrétní zboží z konkrétní země na vyrovnání dotace státu na výrobu nebo vývoz daného zboží (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Mezi finanční opatření, které se využívají hlavně při problémech v platební bilanci, patří požadavek placení předem, souběžně existující rozdílné směnné kurzy, restrikce na alokaci deviz, regulace způsobu placené za dovoz a opožděný transfer deviz (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Automatická licenční opatření zahrnují automatické licence a monitorování dovozu. Díky licencím lze administrativně stanovit limity dovozu a tarifní kvóty. Cílem automatických licencí je zachytit nadměrný růst dovozu a zavčas uvalit potřebná ochranná opatření (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Kvantitativní opatření se věnují hlavně kontrole množství dováženého zboží za pomoci kvót, neautomatických licencí dovozu, zákazů dovozu, dobrovolného omezení vývozu a specifických restrikcí (ŠTĚRBOVÁ, 2013). Kvóty jsou nejběžnějším typem množstevního omezení produktů, které lze v daném časovém rámci importovat nebo exportovat, obvykle za rok. Rozdíl mezi cly a kvótami je ten, že cla generují příjmy pro vládu, kdežto kvóty generují příjmy pouze pro společnosti, které jsou schopny získat a prodat část záměrně

omezené dodávky produktu (DANIELS et al., 2018). Kvóta, která je stanovena na nulu, se nazývá embargo (COLLINSON et al., 2016). Dovošní kvóty obvykle zvyšují ceny z důvodu omezení nabídky a poskytnutí pobídky k používání cenové konkurence ke zvýšení prodeje. Země mohou stanovit vývošní kvóty, aby zajistily dostatečné zásobování domácích spotřebitelů zbožím za nízkou cenu či aby zabránily vyčerpání přírodních zdrojů (DANIELS et al., 2018). Dobrovolné omezení vývozu je založeno na vzájemné dohodě mezi zeměmi, kdy vývozce omezí vývoz zboží do země dovozce, aby se vyhnul jiným netarifním opatřením (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

Monopolistická opatření zahrnují zvolení jediné dovošní organizace a povinné využití národních služeb. Státní obchodní a dovošní monopoly jsou vládní agentury nebo soukromé objekty pro výhradní dovoz nebo vývoz určitého zboží. Od monopolů je nutné rozlišit státní obchodní podniky, což jsou podniky určené k regulaci úrovně a směru dovozu a vývozu (ŠTĚRBOVÁ, 2013).

### **Nástroje autonomní a smluvní**

Klasifikace nástrojů obchodní politiky na autonomní a smluvní vychází z jejich právního základu. Autonomní nástroje představují jednostranná rozhodnutí suverénního státu, které jsou implementována do jednotlivých obchodních politik. Rozhodnutí o implementaci nástrojů musí být v souladu s pravidly a závazky přijatých v mezinárodním obchodním systému (KALÍNSKÁ, 2010).

Smluvní nástroje se používají k regulaci obchodu s jinou zemí či zeměmi. Smlouva upravuje vzájemné hospodářské vztahy mezi jednotlivými smluvními stranami a stanovuje základní práva a povinnosti pro dotčené strany. Smlouvy mohou být mnohostranné, vícestranné či bilaterální. Mnohostrannými smlouvami jsou označovány dohody WTO. Vícestrannými dohodami jsou například dohoda o volném obchodu nebo o vyšším stupni integračního seskupení mezi zeměmi. Bilaterální smlouvy jsou například dohoda o volném obchodu, která se týká veškerého obchodu zboží a služeb, dohoda o celní unii, obchodní smlouvy či mezinárodní smlouvy týkající se úpravy oblastí s obchodem související (KALÍNSKÁ, 2010).

Obchodní metody, kterými chce podnik vstoupit na zahraniční trh, jsou také závislé na obchodních politikách jednotlivých zemí. Před vstupem na daný trh je tedy důležité provést analýzu daného trhu, například pomocí analýzy PEST.

### 3 Prostředí indického trhu

Kapitolou 3 začíná analytická část této bakalářské práce, ve které je realizován výzkum kvalitativními metodami – deskripcí, využitím nástrojů PEST analýzy a na závěr komparací výrobně-prodejných modelů.

V této kapitole bude provedena PEST analýza indického trhu čili trhu, kterého se tato bakalářská práce týká, a analýza indického automobilového trhu.

Indická republika, která vznikla roku 1947, je federativní parlamentní republikou. Jedná se o sedmou největší zemi a s více než 1,3 mld. obyvatel druhou nejlidnatější zemi na světě. Indie je rozdělena na 28 států a 8 teritorií, které mají svou vlastní samosprávu. Hlavním městem je Nové Dillí. Nachází se na jihu Asie a hraničí s Arabským mořem na západě, s Bengálským zálivem na východě a ze severu je od sousedních států oddělena Himalájským pohořím. Břehy Indie omílá Indický oceán. Sousedí s Bangladéšem, Bhútánem, Barmou, Čínou, Pákistánem, Nepálem a ostrovním státem Srí Lankou (CIA, 2021).

#### 3.1 Politické a právní prostředí

Indie, celým názvem Indická republika, je federativní parlamentní republikou. Hlavou státu je prezident, který je nepřímo volen na 5leté období. Současným prezidentem je od roku 2017 Ram Nath Kovind. Indie má tři formy řízení, a to zákonodárnou, výkonnou a soudní. Zákonodárným orgánem je Parlament Indie, který je tvořen dvěma komorami – horní komorou tzv. Sněmovnou států, do které je voleno nepřímo, a dolní komorou tzv. Sněmovnou lidu, do které je voleno přímo. Premiér, kterého volí parlament, je předsedou vlády a v současné době tuto pozici od roku 2014 zastává Narendra Modi. Výkonná moc je v Indii podřízena zákonodárné. Soudní moc sestává z Nejvyššího soudu (CIA, 2021).

Země je členem mnoho mezinárodních organizací například ASEAN, SAARC, MMF, WTO, WHO, OECD, UNESCO, IMF, BIS, BRICS, G 20 a mnoho dalších. Indie je také součástí společenství národů Commonwealth (CIA, 2021).

Indie a její zahraniční politika usiluje o ochranu vlastních zájmů země. Primárním cílem indické zahraniční politiky je podporovat a udržovat mírové a stabilní vnější prostředí, ve kterém cíle jako jsou rozvoj domácího hospodářství a zmírňování chudoby mohou postupovat rychle a bez překážek. Indická vláda přikládá vysokou prioritu socioekonomickému rozvoji, který se snaží podporovat nejen ve své zemi, ale celosvětově. Kromě udržování přátelských vztahů se svými sousedy, pracovala Indie na vývoji SAARC,

organizaci orientovanou na výsledky, které účinně podporuje regionální integraci (KnowIndia).

Přestože je Indie rozvojovou zemí, díky husté populaci má vhodné prostředí pro mezinárodní obchodování. Rozmanitost země zvyšuje poptávku po produktech a tím tak přitahuje další země, které se s ní snaží provázat své vztahy. Kromě velmi početné populace má Indie mnoho usnadnění, které vytváří příznivé podnikatelské prostředí, jako jsou zákony vstřícné k podnikání a nízké provozní náklady. Levná pracovní síla vytváří pro zahraniční investory vstřícný trh pro založení firmy (siliconindia, 2020).

Společnosti, které působí nebo se chystají působit na indickém trhu, musí počítat s vysokou mírou korupce. Vzhledem k nízké úrovni prosazování a sledování chybí bezúhonnost ve všech státních orgánech a přetrvávají korupční praktiky, například usnadňování plateb a úplatky. Navzdory tomu, že vláda zvýšila své úsilí v boji proti korupci, byrokracii a úplatkářství, jsou tyto i nadále velmi rozšířené. Korupce je rozšířena zejména v oblasti soudnictví, policie, veřejných služeb a zadávání veřejných zakázek. Zákon o předcházení korupci je hlavním právním rámcem, který se zaměřuje na korupci ve veřejném sektoru. Na aktivní i pasivní úplatkářství se vztahují právní předpisy a veřejní činitelé mohou přijímat pouze dary nominální hodnoty. V soukromém sektoru se korupcí zabývá zákon o společnostech (GAN Integrity, 2020).

## 3.2 Ekonomické prostředí

Indická ekonomika je směs tradičního vesnického zemědělství a řemesel spolu s rozvíjícím se moderním průmyslem a mechanizovaným zemědělstvím. Liberalizace indické ekonomiky od 90. let podpořila hospodářský růst, ale nepružná regulace podnikání, rozsáhlá korupce a přetrvávající chudoba představují výzvu pro pokračující expanzi. Indie je významným vývozcem technologických služeb a outsourcingu podnikání. Odvětví služeb tvoří velkou část indického ekonomického výkonu (Investopedia, 2020).

Ekonomika Indie je 5. největší na světě podle nominálního HDP a 3. největší na světě dle parity kupní síly. Kvůli velkému množství obyvatel je HDP na obyvatele v PPP podprůměrné (Investopedia, 2020). Tabulka 1 ukazuje vývoj vybraných ekonomických údajů Indie od roku 2015 do roku 2019.



Tabulka 1 Ekonomické faktory

	2015	2016	2017	2018	2019
HDP v bilionech \$	\$ 2 103	\$ 2 294	\$ 2 652	\$ 2 713	\$ 2 868
HDP (PPP) v bilionech \$	\$ 7 159	\$ 7 735	\$ 8 280	\$ 8 998	\$ 9 542
Růst HDP	8 %	8,3 %	7 %	6,1 %	4,2 %
HDP na obyvatele (PPP)	\$ 5 465	\$ 5 840	\$ 6 186	\$ 6 653	\$ 6 977
Inflace	4,9 %	4,5 %	3,6 %	3,4 %	4,8 %
Nezaměstnanost	5,6 %	5,5 %	5,4 %	5,3 %	5,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.imf.org>

Z tabulky 1 lze vyčíst, že jak HDP v nominální hodnotě, tak HDP v PPP každý rok ve zkoumaném období roste, avšak růst HDP postupně klesá. HDP na obyvatele v paritě kupní síly se z \$ 5 465 v roce 2015 zvedlo na \$ 6 977 za rok 2019.

Jak je v tabulce 1 vidět, inflace od roku 2015 klesala až do roku 2018. V roce 2019 pak oproti předchozímu roku stoupla o 1,4 % na 4,8 %. Nezaměstnanost měla stejnou tendenci jako inflace, až do roku 2018 každý rok o 0,1 % klesala. V roce 2019 pak tento trend skončil a nezaměstnanost o 0,1 procent stoupla na 5,4 %.

Tabulka 2 ukazuje vývoj obchodní bilance v období od roku 2015 do roku 2019.

Tabulka 2 Obchodní bilance mezi roky 2015 až 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Dovoz v mld. €	353,5 €	321,9 €	392,1 €	431 €	431,7 €
Vývoz v mld. €	239,9 €	236,6 €	262,2 €	273,7 €	287,6 €
Obchodní bilance v mld. €	-113,6 €	-85,3 €	-129,9 €	-157,3 €	-144,1 €

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.businessinfo.cz>

Z tabulky lze vyčíst, že obchodní bilance země je záporná, to znamená, že země importuje víc, než exportuje.

Ke dni 1.4.2021 byl kurz České národní banky 100 INR = 30.249 Kč. Na obrázku 1 je vývoj kurzu indické rupie k české koruně od roku 1997 do roku 2021.



Obrázek 1 Vývoj devizového kurzu INR k CZK mezi roky 1997 až 2021

Zdroj: <https://www.kurzy.cz>

Z grafu lze jasně vidět, že česká koruna vůči indické rupii z dlouhodobého hlediska posiluje.

Na obrázku 2 je vidět vývoj devizového kurzu eura k indické rupii od roku 1998 do roku 2021.



Obrázek 2 Vývoj devizového kurzu EUR k INR mezi roky 1998 až 2021

Zdroj: <https://www.kurzy.cz>

Z grafu je patrné, že z dlouhodobého hlediska euro vůči rupii posiluje. Ke dni 1.4.2021 byl kurz České národní banky 1 EUR = 86.234 INR.

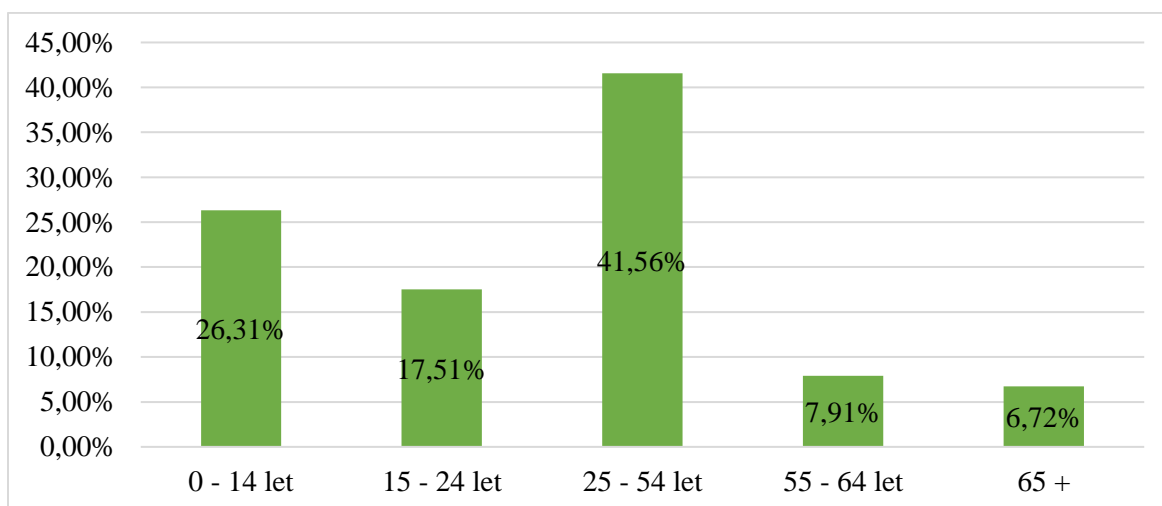
Navzdory snahám o zjednodušení je indický daňový systém stále relativně složitý. V roce 2017 byly provedeny rozsáhlé daňové reformy a ve všech svazových státech byla na zboží a služby použita jednotná sazba daně. Za výběr daní je zodpovědná centrální vláda, vlády svazových států a místní orgány. Centrální vláda vybírá daň z příjmu a cla, místní orgány pak vybírají daně z nemovitostí a místní poplatky (BusinessInfo.cz, 2020).

V roce 2019 vláda schválila jako jedno z prorůstových opatření snížená daní ze zisku firem. Již stávajícím firmám se zdanění snižuje z 34 % na 25,17 %. Pro nové firmy, které své

výrobní závody stihnou postavit do roku 2023, bude platit daně jejich zisků pouze 15 % (BusinessInfo.cz, 2020).

### 3.3 Sociální a kulturní prostředí

Populace Indie byla na začátku roku 2021 skoro 1,4 mld. obyvatel, to ji činí hned po Číně druhou nejlidnatější zemí na světě (Statista, 2021). Na obrázku 3 níže je vidět věkové rozložení společnosti k roku 2020.



Obrázek 3 Věkové rozložení společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.cia.gov/the-world-factbook>

Jak je z grafu patrné, 26,31 % obyvatel je ve věku 0–14 let, 17,51 % ve věku 15–24 let, 41,56 % v rozmezí 25–54 let, 7,91 % ve věku 55–64 let a 6,72 % obyvatel je ve věku 65 a více. Největší zastoupení má věková skupina 25–54 let, tedy skupina obyvatel v aktivním pracujícím věku. Zároveň k populaci, kterou lze považovat za pracující část, přibývá skupina obyvatel ve věku 15–24 let, v Indii je totiž minimální věk pro práci stanoven na 14 let.

V tabulce 3 níže je zkoumán populační růst v období od roku 2015 do roku 2019.

Tabulka 3 Populační růst

	2015	2016	2017	2018	2019
Populační růst	1,12 %	1,09 %	1,06 %	1,04 %	1,02 %

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.statista.com>

Jak lze pozorovat, tempo populačního růst ve zkoumaném období klesá. Od roku 2015 do roku 2019 populační růst klesl o 0,1 %.

Indie je domovem dvou hlavních jazykových rodin: indoárijské, kterou mluví přibližně 74 % populace, a Dravidian, kterou mluví 24 % populace. Ostatní jazyky, jimiž se v Indii hovoří, pocházejí z austroasiatických a čínsko-tibetských jazykových rodin (Britannica). Indie nemá žádný národní jazyk. Největší počet mluvčích má hindština, kterou mluví 43,6 % a je to úřední jazyk vlády. Angličtina se hojně používá v podnikání a administrativě a má status pomocného úředního jazyku. Každý stát a teritorium má jeden nebo více úředních jazyků (CIA, 2021).

V tabulce 4 je vidět procentuální zastoupení u jednotlivých náboženství k roku 2011.

Tabulka 4 Náboženské složení

Hinduismus	79,8 %
Islám	14,2 %
Křesťanství	2,3 %
Sikhismus	1,7 %
Buddhismus	0,7 %
Džinismus	0,4 %
Ostatní náboženství	0,7 %
Náboženství neuvedeno	0,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.businessinfo.cz>

Co se náboženství týče, ze zatím posledního sčítání lidu v roce 2011, převažovalo hinduistické náboženství s 79,8 %, následoval islám s 14,2 %, dále pak křesťanstvím s 2,3 % a dalšími náboženstvími, jejichž procentuální zastoupení bylo nižší než 2 %.

S Indií a jejím náboženstvím je také velmi spjat kastovní systém. Kastovní systém Indie patří mezi nejstarší formy přežívající sociální stratifikace na světě. Tento systém rozděluje hinduisty do čtyř hierarchistických skupin na základě jejich duchovního rozvoje – bráhmany (kněze), kšatrije (válečníky), vaišji (obchodníky, řemeslníky a zemědělce) a šúdry (služebníky a dělníky). Příslušnost k jednotlivým kastám se dědí po předcích (BBC, 2019).

### 3.4 Technologické prostředí

Indie je brána jako jedna z nejvíce technologicky vyspělých zemí. Se zaměřením na vědu postupně směřuje k tomu, aby se stala globálním lídrem v oblasti industrializace a

technologického rozvoje. Nástup nanotechnologie v Indii bude mít také za následek rozvoj nejen biomedicínského sektoru, ale také jaderného sektoru (The Times of India, 2021).

Indie zároveň disponuje jedním z nejvyspělejších IT sektorem, který od počátku 90. let rostl rapidním tempem. Díky pokročilé IT infrastruktuře a vysoce kvalifikovaným pracovním silám v oblasti IT je Indie ideální místem, kde podnikatelé mohou zahájit technologické projekty, jako je vývoj a vylepšení softwaru, mobilních aplikací atd (Howandwhat, 2021).

Indie je zemí, která každý rok produkuje více než 1,5 milionu inženýrů – což je číslo, které bude v budoucnu pouze stoupat. To znamená, že některé z nejlepších technologických talentů v tomto odvětví jsou právě v Indii (The Scalpers).

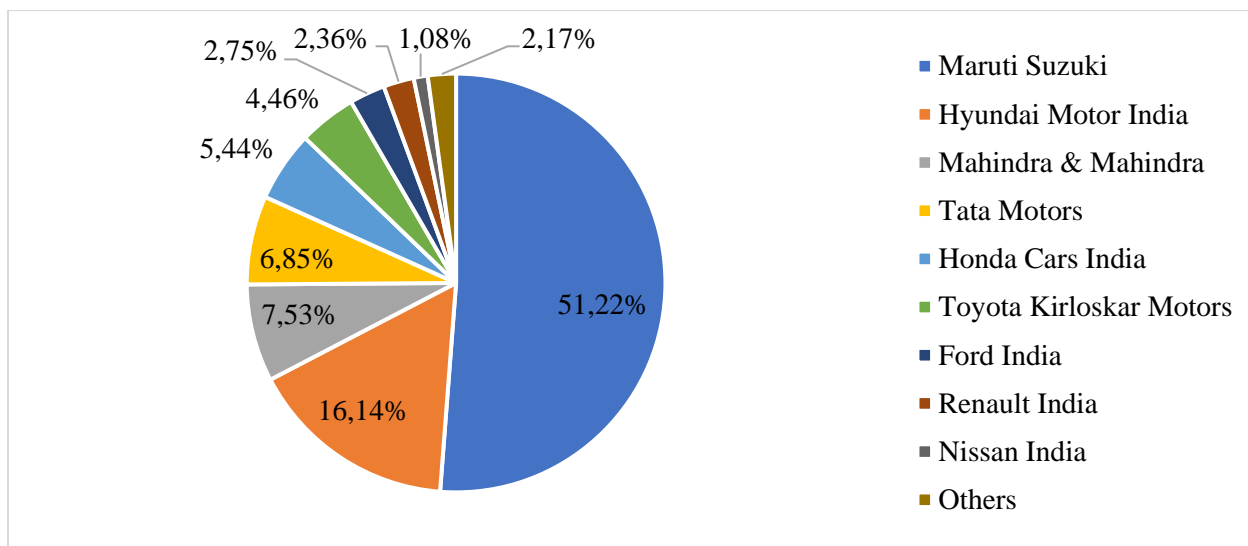
### 3.5 Indický automobilový trh

Indie je čtvrtým největším světovým výrobcem automobilů a v roce 2019 byla sedmým největším výrobcem užitkových vozidel. Na indickém automobilovém trhu dominují motocykly a osobní vozidla, nejvíce se prodávají malá a střední auta. V Indii se v roce 2020 prodalo 21,55 milionů vozidel, z toho motocykly představovaly 80,8 % a osobní automobily 12,9 %. Celkově se v roce 2020 vyvezlo přes 4,77 milionů vozidel. Dvoukolová vozidla tvořila 73,9 % vyvážených vozidel, následovala osobní vozidla se 14,2 %, tříkolky s 10,5 % a užitková vozidla s 1,3 % (IBEF, 2021).

Problém snižování kvality ovzduší a zvyšování dopravních zácp byl důvodem k obavám v automobilovém průmyslu. Indie se opakovaně objevovala na seznamu nejvíce přetížených a nejvíce znečištěných zemí na světě. Vláda přijala řadu opatření k řešení rostoucího tlaku ze strany nevládních organizací a ekologických skupin. Byly vydány nové emisní normy a na rozdíl od konvenčních vozidel byly daně z elektrických vozidel značně sníženy. Vzhledem k tomu, že země je na cestě k překonání Číny jakožto nejlidnatější zemi, mohl by být objem dopravy na úzkých, částečně rozvinutých silnicích velkým problémem (Statista, 2021).

#### 3.5.1 Největší automobilový výrobci na indickém trhu

Na indickém automobilovém trhu působí mnoho celosvětových i domácích společností orientující se na výrobu osobních automobilů. Na obrázku 4 je vidět přehled těchto firem a zároveň i jejich podíl na trhu za rok 2019.



Obrázek 4 Podíl společností na automobilovém trhu osobních vozidel v roce 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://indiancompanies.in>

Společnost Maruti Suzuki je největší automobilový výrobce v Indii, který drží nadpoloviční podíl na indickém trhu ve výrobě osobních vozidel. Společnost má v Indii tři výrobní závody, kde vyrábí vozy jako Swift Dzire, Suzuki Vitara, Suzuki Grand Vitara, and Suzuki Alto a další (IndianCompanies.in, 2021).

Druhým největším automobilovým výrobcem je firma Hyundai Motor India s podílem na trhu 16,14 %. Je to zároveň jeden z nejhlavnějších vývozců osobních automobilů do Afriky a na Střední východ. Hyundai má v Indii dva výrobní závody a mezi nejprodávanější vozy této značky patří Eon, Santro, Elantra či Tucson (IndianCompanies.in, 2021).

Mahindra & Mahindra je největším výrobcem SUV v Indii a je to zároveň i největším výrobcem traktorů. Mezi nabízenými vozy této společnosti lze nalézt modely Mahindra Bolero, Mahindra Scorpio či Mahindra Thar (IndianCompanies.in, 2021).

Tata Motors je další automobilový gigant působící na indickém trhu, kde patří mezi čtyři nejlepší značky vozidel. Mezi produkty této společnosti patří autobusy, nákladní automobily, užitková vozidla a osobní automobily. Co se osobních automobilů týče, Tata Motors nabízí hatchbacky, sedany, SUV i multi-užitková vozidla (IndianCompanies.in, 2021).

Mezi další společnosti věnující se výrobě osobních automobilů patří koncern Volkswagen Group, Honda Cars India, Toyota Kirloskar Motors, Ford India, Renault India, Nissan India a mnoho dalších.

## 4 Mezinárodní podnikání společnosti Škoda Auto

V této kapitole je krátce popsána historie společnosti Škoda Auto, působení společnosti na indickém trhu, typy výrobně-prodejných modelů a počet vyrobených a prodaných vozů na indickém trhu.

Škoda Auto, a.s. je největší automobilový výrobce v České republice. Sídli v Mladé Boleslavi, kde se nachází i hlavní výrobní závod. Další dva pobočné závody se nacházejí v Kvasinách a ve Vrchlabí (Škoda Auto). V současné době nabízí společnost ve svém produktovém portfoliu na evropském trhu 8 modelových řad – Fabia, Scala, Kamiq, Octavia, Karoq, Kodiaq, Superb a Enyaq iV. Mladoboleslavský závod měl ve svém portfoliu v roce 2020 vozy modelových řad Fabia, Scala, Kamiq, Octavia, Karoq a Enyaq iV. V závodě v Kvasinách se vyráběly modely Škoda Superb, Superb iV, Karoq a Kodiaq. Vrchlabský závod je orientován na výrobu komponentů, především převodovek. V zahraničí vyrábí Škoda Auto například na Slovensku, v Rusku, Indii, na Ukrajině a v Číně, ve které se vyrábí na základě licencí. V roce 2020 zaměstnávala Škoda Auto v České republice přes 35 tisíc osob. Škoda Auto je plně vlastněná společností Volkswagen Finance Luxemburg S.A., dceřinou společností Volkswagen AG (Škoda Storyboard).

### 4.1 Historie firmy

Společnost byla založena v roce 1894 mechanikem Václavem Laurinem a knihkupcem Václavem Klementem. Z počátku se zabývali výrobou a opravou jízdních kol a v roce 1898 založili vlastní továrnu. Od roku 1905 začali vyrábět první automobily, jejichž výroba byla velmi úspěšná, a tak se v roce 1907 firma Laurin & Klement přeměnila z rodinné firmy na akciovou. V roce 1925 značka Laurin & Klement zanikla, když se sloučila se Škodovými závody v Plzni. Před druhou světovou válkou vyráběla firma také autobusy, nákladní auta a zemědělské stroje. Po skončení války se společnost vrátila zpět k výrobě automobilů pod značkou Škoda. V roce 1991 došlo ke spojení s německým koncernem Volkswagen Group, kdy Volkswagenu připadl 30% podíl akcií. Od roku 2000 Volkswagen vlastní 100 % akcií Škoda Auto (Škoda Auto).

### 4.2 Škoda Auto v Indii

Škoda Auto India Pvt Ltd. vznikla roku 1999 jako dceřiná společnost společnosti Škoda Auto a na indickém trhu začala vyrábět v roce 2001 v Aurangabadu (Škoda Storyboard). V roce 2009 pak Volkswagen India Pvt Ltd zahájil výrobu v Pune. V říjnu 2019 oznámila

společnost Volkswagen Group India sloučení svých tří indických společností do nového subjektu s názvem Škoda Auto Volkswagen India Pvt Ltd se sídlem v Pune. Vedení tohoto seskupení v rámci koncernu dostala na starost Škoda Auto (Škoda Storyboard).

Prvním uvedeným modelem na indických trh byla v roce 2002 Octavia. Indické portfolio nabízelo k roku 2019 4 modely značky Škoda – Rapid, Octavii, Superb a Kodiaq. Z uvedených modelů se pouze Octavia, Superb a Kodiaq montují v Aurangabadu, Rapid se montuje v Pune (Škoda Storyboard). V roce 2021 byl představen nový vůz – Kushaq, který je nyní na indickém trhu nabízen (Škoda Auto, 2021).

Vozy společnosti Škoda Auto vyhrávají v Indii každý rok řadu ocenění. V roce 2018 získal vůz Kodiaq dvě ocenění, Prémiové SUV roku 2018 a Full Size SUV roku 2018. Octavia RS získala v tom samém roku dokonce 4 ocenění – Performance Car of the Year 2018, Overdrive Awards 2018, Performance Variant of the Year 2018 a Best Driver's Car (Škoda Auto).

#### 4.2.1 Výrobně-prodejní modely na indickém trhu

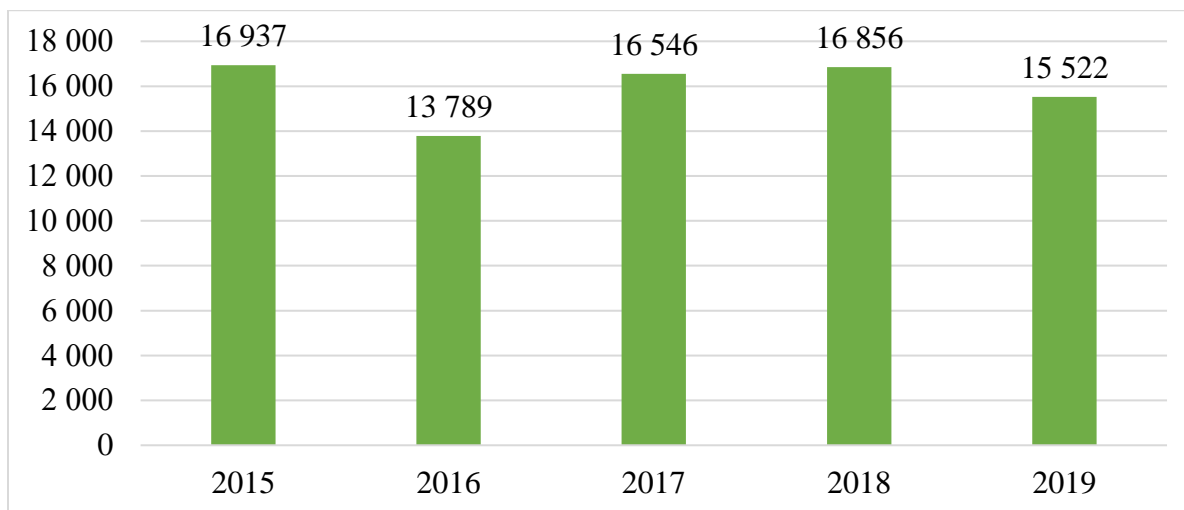
Společnost Škoda Auto na indickém trhu využívá a kombinuje obchodní metody s finančně náročným vstupem, zároveň je zde ještě rozložení výrobního řetězce. Bez zapojení výroby na indickém trhu by společnost nedokázala dosáhnout produktu za lokální cenovou hladinu a obchodní model, který nyní na trhu je, by neexistoval.

Jak je již zmíněno v kapitole 4.2, Škoda Auto má v Indii dva výrobní závody. Do závodu v Aurangabadu jsou vozy dováženy ve stupni rozloženosti MKD. MKD neboli medium knocked-down je jeden ze tří základních stupňů rozloženosti, které Škodovka při přepravě využívá. MKD je montážní set, který je složený z nalakované nevybavené karoserie a dalších zhruba 1300 až 1700 dílů v různých stupních rozloženosti. Kompletace takového vozu probíhá na standardní montážní lince, ale společnost se obejde bez lisovny, svařovny a lakovny, jež provázejí velmi složité a investičně nákladné procesy (AUTO.CZ, 2006).

V závodě v Pune se vozy vyrábějí lokálně. Téměř 100 % hodnoty vozu je lokalizováno přímo v Indii, avšak některé komponenty se stále musí dovážet z Evropy, odkud se dovážejí za využití nejvyššího stupně rozloženosti čili CKD. CKD neboli completely knocked-down představuje systém, kdy se z boleslavského závodu dodají komponenty, jež nejsou nalakovány ani svařeny, ve velkém stupni rozloženosti. Výrobní závod v Indii po dodání zajistí svaření a lakování karoserie, dále pak montáž agregátu a dalších komponentů a zároveň i celkové dokončení vozu na standardní montážní lince (AUTO.CZ, 2006).



Na obrázku 5 je vidět vývoj počtu vyrobených vozů mezi rokem 2015 a 2019. Nutno podotknout, že produktové portfolio se v jednotlivých letech lišilo. V roce 2015 produktové portfolio tvořily 4 modely – Octavia, Superb, Yeti a Rapid. Yeti se v Indii přestal vyrábět právě v právě roce 2015. V roce 2016 se pak vyráběly pouze 3 vozy. Od roku 2017 se vyráběly znovu 4 modely, avšak namísto Yetiho Kodiaq.



Obrázek 5 Počet vozů vyrobených v Indii v letech 2015–2019

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.skoda-storyboard.com>

Z grafu je patrné, že nejvíce aut se ve sledovaném období vyrobilo v roce 2015. V následujícím roce se výroba snížila o 18,6 %. Oproti tomu výroba v roce 2017 stoupla o 20 %. V roce 2018 se v Indii vyrobilo v závodě Aurangabad 6 867 vozů značky ŠKODA, v koncernovém závodě Pune pak 9 989 vozů značky ŠKODA, dohromady tedy 16 856 vozů. V roce 2019 byl zaznamenán pokles o 7,9 % oproti předcházejícímu roku.

V tabulce 5 je vidět vývoj výroby jednotlivých modelů v letech 2015 až 2019.

Tabulka 5 Počet jednotlivých typů vozů vyrobených v Indii v letech 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Rapid	12 676	9 608	11 800	9 989	9 529
Octavia	3 100	2 356	2 406	2 891	2 731
Superb	1 037	1 825	1 502	1 752	1 415
Yeti	124	-	-	-	-
Kodiaq	-	-	838	2 224	1 847

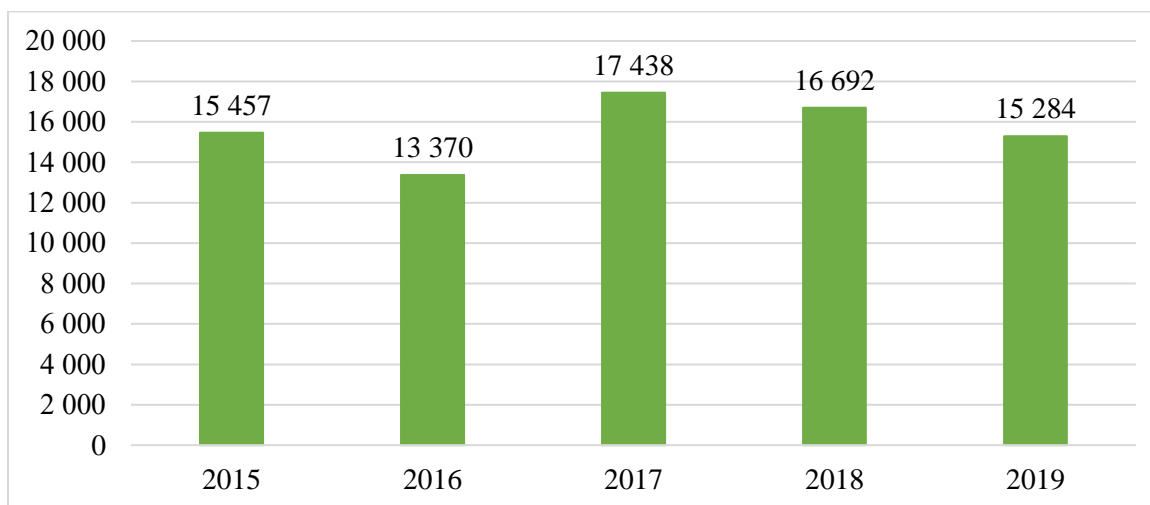
Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.skoda-storyboard.com>

V roce 2015 bylo vyrobeno 12 676 vozů Rapid, nejvíce ve sledovaném období. S porovnáním s posledním zkoumaným rokem 2019, kdy se vyrobilo 9 529 vozů, byl oproti roku 2015 pokles téměř 25 %. Nejvíce vozů Octavia se vyrobilo v roce 2015, bylo to 3 100 vozů. Z tabulky lze vidět, že nejvíce vyrobených Superbů bylo v roce 2018, kdy bylo vyrobeno 1 825 vozů. Jak je již zmíněno dříve, poslední rok, kdy se vyráběl Yeti, byl rok 2015 a vyrobeno bylo pouze 124 vozů. V roce 2017 se začal v Aurangabadu vyrábět Kodiaq, jehož se vyrobilo 828 kusů. V roce 2018 bylo vyrobeno 2 224 vozů tohoto modelu. V roce 2019 byl zaznamenán pokles téměř 17 % oproti předcházejícímu roku.

Po vyrobení vozu míří auta k dealerům. Vztahy mezi Škoda Auto a dealerskou sítí mají komisionářsky-prostřednické prvky. Dealer si vozy od společnosti koupí za předem stanovenou cenu a dále je konečným zákazníkům prodává za katalogové ceny, které obsahují jeho marži.

Společnost má po celé zemi 63 prodejních míst a 61 servisních míst (Škoda Auto, 2020).

Na obrázku 6 lze vidět vývoj prodaných vozů na indickém automobilovém trhu v letech 2015 až 2019.



Obrázek 6 Počet dodaných vozů v Indii v letech 2015-2019

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.team-bhp.com>

V roce 2015 bylo zákazníkům dodáno 15 457 vozů. V roce 2016 byl s celkovým počtem 13 370 prodaných vozů zaznamenán pokles o 13,5 %. Nejvíce vozů se prodalo v roce 2017, kdy růst činil 30 % a dodáno bylo 17 438 automobilů. Následující rok zaznamenala společnost snížení prodaných vozů o 4,3 %. V posledním sledovaném roce dodala společnost 15 284 vozů, což oproti předcházejícímu roku znamenalo pokles o 8,4 %.

Tabulka 6 popisuje vývoj počtu prodaných vozů Škoda Auto v Indii po jednotlivých modelech v období od roku 2015 do roku 2019 a jsou v ní zohledněny prodeje modelů Rapid, Octavia, Superb, Yeti a Kodiaq.

Tabulka 6 Počet prodaných vozů v Indii po jednotlivých modelech v letech 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Rapid	11 588	9 372	12 140	10 396	9 751
Octavia	2 722	2 433	2 701	2 746	2 405
Superb	1 025	1 513	1 764	1 525	1 409
Yeti	122	52	1	0	0
Kodiaq	-	-	832	2 025	1 719

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.team-bhp.com>

Jak lze při bližším prozkoumání tabulky vidět, nejvíce prodávajícím se modelem je v celém sledovaném období vůz, který firma vyrábí lokálně v závodě v Pune, Rapid. Nejvíce vozů tohoto modelu se prodalo v roce 2017, kdy bylo zákazníkům dodáno 12 140 vozů. Dalším sledovaným vozem je Octavia, která dosáhla svého maxima v roce 2018, naopak nejméně vozů bylo prodáno v roce 2019. Vývoj prodeje Superbu ve sledovaném období zaznamenal až do roku 2017, kdy bylo prodáno 1 764 vozů, růst. Od tohoto roku prodej Superbu klesal. Jak je již zmíněno v kapitole 4.2.1 Yeti se v roce 2015 vyráběl naposledy, proto i prodeje tohoto vozu od roku 2015 klesají. V roce 2017 přišel na trh nový vůz, Kodiaq. V roce 2018 dodala společnost Škoda Auto 2 025 Kodiaqů, což oproti předchozímu roku znamená růst o 143,4 %.

## 5 Komparace výrobně-prodejních modelů

V kapitole 3 bylo analyzováno prostředí indického trhu, na kterém Škoda Auto působí, v kapitole 4 bylo představeno působení společnosti na tomto trhu a zároveň byly popsány oba modely, kterými tam společnost podniká. Tato kapitola je věnována porovnání těchto modelů se zaměřením na oblasti, které se týkají kapacitních možností výroby, okolností přepravy a míry rizikovosti. Součástí kapitoly 5 je kvalifikovaný rozhovor, který slouží k přiblížení do problematiky. Na konci kapitoly se nachází zhodnocení výrobně-prodejních modelů společnosti Škoda Auto na indickém automobilovém trhu.

### 5.1 Kvalifikovaný rozhovor

V rámci srovnávání výrobních modelů společnosti Škoda Auto využívaných na indickém trhu byl proveden polostrukturovaný kvalifikovaný rozhovor. Kvalifikovaný rozhovor byl zvolen z důvodu získání potřebných informací k vypracování této práce a zároveň potvrzuje některé skutečnosti odvozené v rámci analýzy.

Rozhovor byl proveden se třemi zaměstnanci Škoda Auto, kteří pracují na oddělení Plánování výroby v zahraničí. Respondenti zastávají pozice Projektmanager projektu Indie, Projektový koordinátor plánování projektů v Indii a Projektant zahraničních projektů.

Dotazovaní odpovídali na otázky:

1. Proč se Škoda Auto rozhodla vstoupit na indický trh?
2. Jaké byly začátky závodu v Aurangabadu a proč se zvolila metoda MKD?
3. Jaké byly důvody vystavění nového závodu v Pune a proč se zde zvolila lokální výroba?
4. Jaké jsou výhody a nevýhody metody MKD a lokální výroby?
5. Jaký potenciál do budoucna mají jednotlivé závody?
6. Jak byste zhodnotil dosavadní působení Škoda Auto na indickém trhu? Co představovalo dobrá rozhodnutí a co naopak špatná?

První otázka směřovala na vysvětlení, proč společnost zvolila zrovna indický trh. Dotazovaní se shodli, že se jednalo o strategický tah, společnost se snažila o dobytí indického trhu, o zvýšení tamního podvědomí o značce a zároveň byl indický trh vnímán jako místo potenciálního růstu do budoucna. Indie měla a stále má předpoklad k tomu stát

se nejlidnatější zemí světa, má jedno z nejrychleji rostoucích hospodářství a zároveň je zde velký potenciál pro automobilový trh, který by se v následujících letech mohl stát třetím největším. Současně má indický trh potenciál do budoucna být nejvýznamnějším trhem pro osobní automobily.

Druhá otázka přiblížila začátky společnosti v indickém Aurangabadu a přiblížila zvolení metody MKD. Zajímavé je zmínit, že Škoda Auto vstoupila na indický trh jako první z koncernu Volkswagen. Škoda Auto, která na trh vstoupila v roce 1999, byla v té době malá značka a rozhodla se investovat uvážlivě, do Indie dovážela vozy v rozloženosti SKD, což je nejnižší stupeň rozloženosti, při kterém je v podstatě nutné přidělat ve finále pouze kola a světla. Indická vláda však podstatně zvedla cla na takto dovážené vozy a společnost byla nucena reagovat. V roce 2001 otevřela montážní závod v Aurangabadu, kam se začaly dovážet vozy v rozloženosti MKD. MKD se začalo využívat kvůli tomu, že v té době splňovalo požadavky na stupeň rozloženosti pro možnost uplatnění snížení celního zatížení dovozu vozů do Indie.

Třetí otázka byla zaměřena na závod v Pune a rozhodnutí vyrábět vozy lokálně. V roce 2005 se na indický trh rozhodl vstoupit i Volkswagen, který viděl díky Škoda Auto potenciál tohoto trhu. Volkswagen se rozhodl využít kapitálově náročnou formu vstupu, konkrétně skrze investici na zelené louce. Nový závod byl otevřen v březnu roku 2009 a s lokální výrobou modelu Škoda Fabia se začalo v květnu 2009, s Rapidem pak v roce 2011. Do té doby se Fabia vyráběla jako MKD v Aurangabadu, po výstavbě nového závodu byla výroba Fabie lokalizována a přesunuta do Pune, kde měla doplnit výrobní kapacity.

Už z počátku se v Pune vyráběly vozy, které byly přibližně z více než půlky lokalizované, zbytek dílů se dovážel v rozloženosti CKD z Mladé Boleslavi. S projektem Indie 2.0 se společnost dostala na přibližně 95 % lokalizované hodnoty vozu, zbylých 5 % je stále v nejvyšším stupni rozloženosti dovážen. Takto vysoká lokalizace dílů byla nutná z důvodu dosáhnutí konkurenceschopné cenové hladiny. Dovoz dílů byl totiž příliš drahý a v některých případech byly materiály používané na výrobu dílů i velmi rozličné. Nároky na materiálové složení se přizpůsobily indickému standartu, avšak stále splňují koncernové nároky na kvalitu a provedení.

Čtvrtá otázka se týkala výhod a nevýhod dovozu vozů v rozloženosti MKD a lokální výroby. Respondenti se shodli, že MKD výroba umožňuje malosériovou výrobu, tudíž výrobu na zahraničním trhu za nízké investice. Postavení závodu na zelené louce včetně lakovny a

svařovny se totiž pohybuje nad 500.000.000 €. Nevýhody MKD výroby jsou vysoké přepravní náklady. S přihlédnutím právě na vysoké přepravní náklady se na základě odpovědí respondentů vyplátí výroba MKD pouze na auta vyšší cenové kategorie, nevyplátí se využití MKD na vozy z lacinější cenové kategorie, kdy zákazník tyto náklady nedokáže zaplatit.

Lokální výroba je výhodná z toho důvodu, že lze využít potenciál místních dodavatelů a nakupovat za místní cenovou hladinu, což umožňuje stavbu lacinějších modelů. Zároveň se v tomto směru pro výrobu vyplatí exportovat z Indie, která export do zahraničí velmi podporuje. Exportem se země snaží o zbohatnutí a zajištění vyšší zaměstnanosti. Indie chce tedy vyrábět více než sama potřebuje a přebytky dále exportovat. Jedna z nevýhod je ta, že projekty jsou počítané v eurech, pozitivní výsledek projektu tak z části závisí i na vývoji kurzu. Na druhou stranu díky exportu dostane závod nejen rupie za lokální prodej, ale i eura, za která pak společnost může pořídit dovážené komponenty, aniž by tuto měnu musela nejprve nakoupit. Lokální výroba je také ve srovnání s MKD oproštěna o 15–30% celní přírážku na dovážené díly. Lokalizace výroby má smysl, pokud chce společnost dodávat „lokální“ produkt. Dodávat produkty z Evropy za indické ceny se nevyplatí kvůli negativnímu výsledku hospodaření. Lokalizace výroby v Indii a přizpůsobení se indickému standartu má pro společnost nevýhodu v tom, že se vozy zde vyráběné nemohou prodávat v evropských zemích, kvůli jiným technickým požadavkům.

Pátá otázka byla věnována potenciálu jednotlivých závodů a jejich výrobních modelů do budoucna. Respondenti odpověděli, že závod v Pune se bude zaměřovat na výrobu lokálních velkosériových projektů, které budou vyráběny především na platformě MQB A0 IN. Tato platforma je speciálně vyvinuta pro indický trh a je také maximálně lokalizovaná. Záměr s výrobou v Pune je a stále bude brán jako objemová továrna na získání indického trhu, kdežto Aurangabad je brán jako tzv. „image maker“. Výroba v Aurangabadu se bude naopak zaměřovat na výrobu prémiovějších verzí vozů. Problém, který se týká obou závodů, je nízká ziskovost produktů. Pro evropský koncern je totiž velký problém dosáhnout skutečných lokálních nákladů na výrobu lokálního produktu.

Poslední otázka byla zaměřena na zhodnocení dobrých, a naopak špatných rozhodnutí, které byly v průběhu dosavadního působení společnosti na trhu provedeny. Dotazovaní se shodli, že velmi dobrým krokem byla strategie a snaha v pravý čas vstoupit na indický trh. Škoda Auto včas rozpoznala potenciál indického trhu a současně na tomto trhu začala správně působit, nejprve investičně nenáročněji skrze výrobu SKD a poté MKD a později

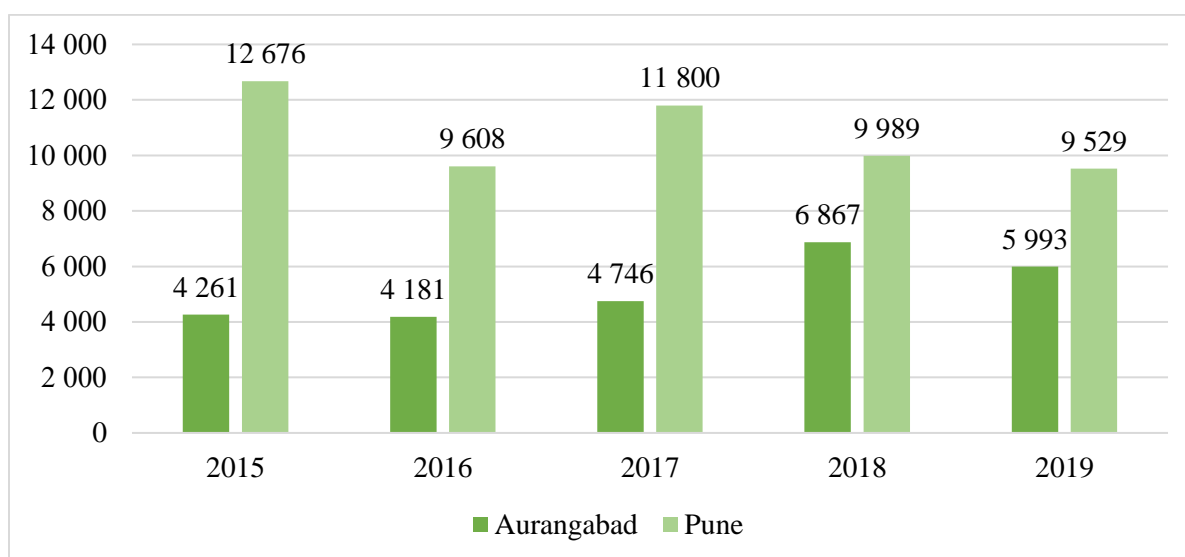
s greenfield závodem. Naopak chybou, které se společnost dopustila, bylo nevytěžení zájmu o značku, která v rámci koncernu na trhu vstoupila jako první.

## 5.2 Porovnání modelů dle kapacitních možností výroby

Kapacitní možnosti závodů jsou velmi rozlišné. Závod v Pune, který se rozkládá na 2 300 000 m<sup>2</sup>, zahrnuje kapacity na svařovnu, lakovnu i montáž. Kapacity aurangabádského závodu rozkládajícího se na v porovnání s Pune pouhých 300 000 m<sup>2</sup> zahrnují pouze kapacity na montáž. Zároveň není možné přesně stanovit výrobní kapacitu pouze pro vozy Škoda Auto. V obou závodech se totiž vyrábějí či dokončují montáže vozů jiných koncernových značek působících na indickém trhu.

Roční kapacitní možnosti se u závodu v Pune a Aurangabadu liší o téměř trojnásobek. Maximální výrobní kapacity závodů ale nejsou v současné době využívány. Na výpočtu roční kapacity jednotlivých linek se podílí rychlost jednoho taktu za minutu, počet hodin, kterých se denně pracuje, počet pracovních dní v týdnu a počet pracovních dní v roce.

Obrázek 7 popisuje počet vyrobených vozů značky Škoda Auto v jednotlivých závodech v období od roku 2015 do roku 2019.



Obrázek 7 Počet vozů vyrobených v Indii v letech 2015–2019 v jednotlivých závodech

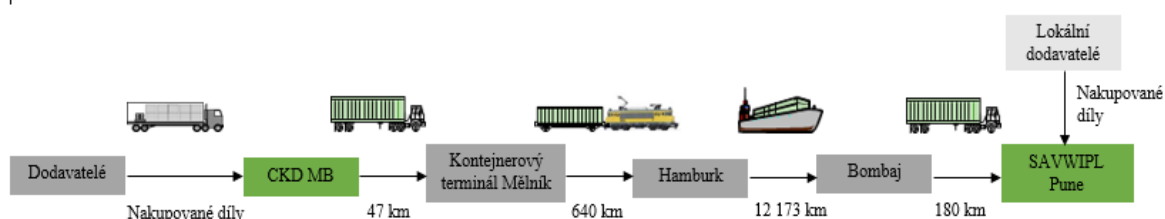
Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.skoda-storyboard.com>

Z grafu je patrné, že nejvíce aut se v Pune vyrobilo v roce 2015, v Aurangabadu pak v roce 2018. V Pune bylo v roce 2016 vyrobeno 9 608 vozů, což je oproti roku 2015 pokles o 24,2 %. Pokles, který nebyl tak značný jako u výrobního závodu v Pune a dosáhl hodnoty 1,9 %, zaznamenala i výroba v druhém závodě. V následujícím roce se výroba zvýšila

v obou závodech, v Pune se vyrobilo 11 800 aut a v Aurangabadu 4 746 vozů. V roce 2018 se v Indii vyrobilo v závodě Aurangabad 6 867 vozů značky Škoda, nejvíce za sledované období, v koncernovém závodě Pune pak 9 989 vozů značky Škoda. V posledním sledovaném roce společnost vyrobila v obou méně oproti předchozímu roku méně.

### 5.3 Porovnání modelů dle okolností přepravy

Přeprava do obou závodů je kombinovaná, využívá se silniční, železniční i námořní doprava. Doprava lokálních dílů do Pune a logistický koncept materiálového toku CKD s konečným cílem v Pune je blíže vidět na obrázku 8.

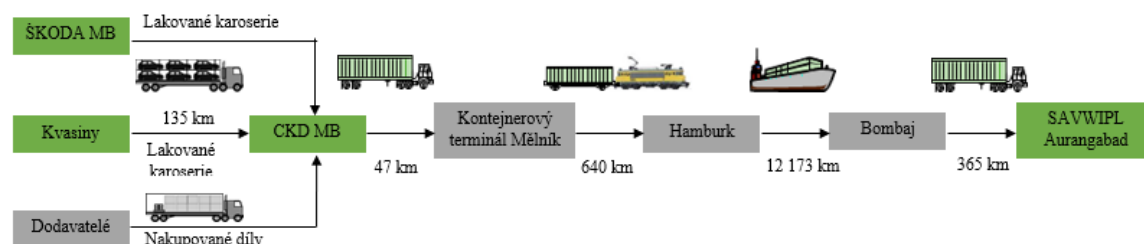


Obrázek 8 CKD materiálové toky

Zdroj: vlastní zpracování

Od dodavatelů jsou do CKD centra v Mladé Boleslavi, jehož cílem je příprava a expedice rozložených vozů pro zahraniční montážní závody, dopravovány nakupované díly. Z CKD centra pak pomocí kamionu míří kontejnery nejprve na kontejnerový terminál v Mělníce, odkud jsou vlakem přepraveny do Hamburku. Z Hamburku jsou dále lodí převezeny do Bombaje, ze kterého vozy zamíří za využití silniční dopravy do Pune. Cesta z CKD centra do Bombaje trvá 44 dní a je dlouhá 12 860 km (Packaging Herald, 2016). Z Bombaje pak míří kontejnery do 180 kilometrů vzdáleného Pune. Celý proces přepravy je dlouhý 13 040 km (AUTOWEB, 2019).

Doprava MKD setů do Aurangabadu je trochu složitější, protože jsou dodávány již lakované karoserie, které jsou po čtyřech zasílány spolu s nelokalizovanými díly v kontejneru. Materiálové toky MKD jsou podrobněji vidět na obrázku 9.



Obrázek 9 MKD materiálové toky

Zdroj: vlastní zpracování



Kodiaq a Superb se vyrábí v Kvasinách, lakované karoserie jsou tedy do 135 km vzdáleného CKD centra dodávány odtud. Octavia se vyrábí v Mladé Boleslavi, tudíž se lakované karoserie převezou pouze v rámci boleslavského závodu. Zbylé komponenty se dopraví od dodavatelů rovněž do CKD centra, kde je vše naskládáno do kontejneru a připraveno na přepravu. Za využití silniční dopravy jsou kontejnery přepraveny nejdříve na kontejnerový terminál v Mělníce, odkud se přechází na dopravu železniční, která má za úkol dovézt vozy až do Hamburku. Z Hamburku, stejně jako u CKD setů, míří kontejnery námořní dopravou do Bombaje, odkud jsou za využití kamionů převezeny do závodu v Aurangabadu. Stejně jako u přepravy kontejnerů CKD trvá cesta z CKD centra do Bombaje 44 dní a je dlouhá 12 860 km (Packaging Herald, 2016). Následuje vykládka a překládka zboží a kontejnery zamíří do 365 km vzdáleného Aurangabadu. Celková délka cesty z Mladé Boleslavi do závodu v Aurangabadu je 13 225 km a trvá 49 dní (AUTOWEB, 2019).

Přeprava zboží po Indii je z celé trasy nejnáročnější, kvalita cest se totiž nedá na všech místech srovnávat s evropskými cestami, zároveň je v zemi plno zpomalovacích retardérů, kamiony jsou staršího výrobního data a indiští řidiči většinou brzdí prudce a až na poslední chvíli a mohou tak přepravovaný náklad poškodit (AUTOWEB, 2019).

## 5.4 Porovnání modelů dle míry rizikovosti

Na základě PEST analýzy a kvalifikovaného rozhovoru byla vytyčena rizika, která byla shrnuta do tabulky, následně jim byla přiřazena úroveň pravděpodobnosti výskytu a ekonomického dopadu a byla vyhodnocena významnost rizik na činnost podniku.

### 5.4.1 Identifikace rizik

V kapitole 1.5 byla teoreticky definována rizika mezinárodního podnikání, v této kapitole budou identifikována konkrétní rizika, která mají vliv na mezinárodní podnikání společnosti Škoda Auto v Indii.

#### **Teritoriální rizika**

Politická situace v Indii je v současné době relativně stabilní, indická vláda má navíc pozitivní postoj k zahraničním investorům, investuje do rozvoje infrastruktury a snaží se o celkové zefektivnění podnikatelského prostředí. Ze strany politické situace a stability země se společnosti rizika obávat nemusí.

Dalším definovaným rizikem jsou administrativní zásahy státu. U tohoto rizika je nutné sledovat dopady zásahů státu na lokální výrobu a na dovoz dílů pro výrobní metodu MKD.

Zásahů státu do podmínek lokální výroby se v současné době firma obávat nemusí. Pro MKD existuje riziko, že země zvedne dovozní cla, a to by mohlo negativně ovlivnit výsledek podnikání touto metodou.

Dalším teritoriálním rizikem mohou být přírodní katastrofy. Každý rok se v Indii vyskytují monzunové deště, jejichž příchod lze každým rokem hůře předvídat. Vytrvalé deště způsobují povodně, které mohou významně ovlivnit lokální dodávku komponentů stejně jako dopravu MKD kitů. V Indii je také výskyt zemětřesení, společnost má však závody v oblasti, kde se zemětřesení vyskytují minimálně a nemají velkou sílu, tudíž provoz továren není nijak významně zasažen.

### **Kurzová rizika**

Z hlediska kurzových rizik se společnost musí zaměřit na správné zvolení měn, ve kterých obchoduje. V Indii společnost nakupuje a prodává vozy v Indických rupiích, s vozy, které Škoda Auto exportuje do jiných zemí, obchoduje v eurech. Vývoj kurzu indické rupie k české koruně a vývoj kurzu eura k indické rupii je vidět na obrázcích 1 a 2 v kapitole 3.2. Z obrázků je patrné, že jak kurz české koruny k rupii, tak euro k rupii posiluje.

Dalším rizikem, které může mít negativní dopad na podnikání společnosti, může být inflace. Vzdávající inflace způsobuje znehodnocování úspor a snižování kupní síly. Vývoj inflace v Indii je vidět v kapitole 3.2 v tabulce 1. Od roku 2015 do roku 2018 docházelo ke snižování inflace. V roce 2019 však ve srovnání s rokem 2018 inflace znatelně stoupla, rozdíl mezi jednotlivými roky byl 1,4 %.

### **Tržní rizika**

Mezi tržními riziky byly identifikovány rizika ze strany konkurence, snížení ceny konkurenčních výrobků, úpadek věrnosti zákazníků a pokles poptávky po produktech.

Konkurence na trhu je opravdu velká, Škoda Auto se musí potýkat s více než devíti společnostmi, které významně působí na trhu osobních vozů. Tyto automobilové společnosti jsou vidět na obrázku 4 v kapitole 3.5.1. Při takto velmi zabraném trhu osobních automobilů hrozí, že se ostatní společnosti budou snažit o snížení cen svých výrobků, což by pro společnost znamenalo riziko.

S velkou konkurencí na trhu souvisí i pokles poptávky po produktech Škoda Auto a úpadek věrnosti zákazníků, kteří mají možnost vybírat si ze široké nabídky vozů za nízké ceny.

## **Rizika zahraničních partnerů**

Ze strany odstoupení zahraničních partnerů od smlouvy a nepřevzetí zboží dealerem nehrozí společnosti skoro žádné riziko. Co se dodání dílů potřebných k přípravě MKD setů týče, zde společnost také nevidí velké riziko, protože smlouvy jsou uzavřeny s více dodavateli a Škoda Auto s takovými riziky počítá a dělá si zásobu dílů. Při lokální výrobě by nedodání lokálních dílů znamenalo pro společnost i teoretické prostoje na výrobních linkách.

## **Přepravní rizika**

Jak při přepravě dílů z Evropy, tak při přepravě dílů po Indii se vyskytuje riziko ztráty nákladu. Nebezpečí poškození nákladu během přepravy z Evropy je možné, zvláště když se kontejnery několikrát za cestu překládají. Zároveň je při cestě z Evropy velká pravděpodobnost zpoždění převezení nákladu, při lokální výrobě je tato pravděpodobnost menší.

## **Odpovědnostní rizika**

Mezi odpovědnostní rizika byla zařazena rizika dodání vadného výrobku a poškození tohoto výrobku při skladování. Společnost si musí dávat pozor, aby dodávaný výrobek nebyl pro konečného zákazníka zdraví ohrožující. Zároveň musí učinit taková opatření, která zamezí poškození při skladování.

### **5.4.2 Hodnocení rizik**

Pro celkové zhodnocení rizik, kterým byla stanovena pravděpodobnost výskytu a míra ekonomického dopadu na firmu, jsou jednotlivá rizika shrnuta do tabulky 10 níže v této kapitole. Škály hodnotící pravděpodobnost výskytu a míru ekonomického dopadu byly popsány v tabulce 7 a 8. Rozdělení významnosti rizik, které je dáno jako součin pravděpodobnosti výskytu a ekonomického dopadu, je vidět v tabulce 9.

V tabulce 7 jsou slovně popsány jednotlivé pravděpodobnosti výskytu rizik a je jim přiřazena číselná hodnota na škále od 1 do 5.

Tabulka 7 Pravděpodobnost výskytu rizika

Úroveň	Pravděpodobnost výskytu	Popis
5	Téměř jisté	Vyskytne se skoro vždy
4	Pravděpodobné	Pravděpodobně se vyskytne
3	Možné	Někdy se může vyskytnout
2	Nepravděpodobné	Vyskytnout se může, ale nemusí také vůbec
1	Téměř vyloučené	Vyskytuje se pouze ve výjimečných případech

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.braintools.cz>

Tabulka 8 rozděluje ekonomický dopad rizik na činnosti podniku na vysoký, střední a malý. Dle závažnosti ekonomického dopadu je rizikům přidána hodnota ze škály 1 až 3.

Tabulka 8 Ekonomický dopad rizika

Úroveň	Ekonomický dopad
3	Vysoký
2	Střední
1	Malý

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.braintools.cz>

Stupeň významnosti rizik podniku je rozdělen na závažná, střední a nízká rizika dle tzv. metody semaforu viditelné v tabulce 9.

Tabulka 9 Významnost rizik

	závažná rizika
	střední rizika
	nízká rizika

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.braintools.cz>

Tabulka 10 obsahuje rizika popsaná v kapitole 5.4.1. Jednotlivým rizikům je přiřazena hodnota pravděpodobnosti výskytu a hodnota ekonomického dopadu dle jejich zásahu na podnikání společnosti na indickém trhu. Sloupec PV x ED obsahuje významnost těchto rizik. Rizikům je dále přiřazena barva dle stupnice v tabulce 9 na základě jejich významnosti.

Tabulka 10 Rizika společnosti

Popis rizika		Pravděpodobnost výskytu	Ekonomický dopad	PV X ED
<b>Teritoriální rizika</b>				
Administrativní zásahy státu	MKD	2	2	4
	Lokální výroba	1	2	2
Nejistá politická stabilita země		1	2	2
Přírodní katastrofy		2	2	4
<b>Kurzová rizika</b>				
Změna směnných kurzů		1	2	2
Inflace		2	2	4
<b>Tržní rizika</b>				
Pokles poptávky		2	3	6
Hrozba konkurence		3	2	6
Snížení ceny konkurenčních výrobků		2	2	4
Úpadek věrnosti zákazníka		4	2	8
<b>Rizika zahraničních partnerů</b>				
Odstoupení partnera od smlouvy	MKD	1	2	2
	Lokální výroba	2	3	6
Riziko nepřevzetí vozů odběratelem		1	2	2
Nedodržení dodání dílů	MKD	1	2	2
	Lokální výroba	2	3	6
<b>Přepravní rizika</b>				
Ztráta nákladu	MKD	1	3	3
	Lokální výroba	1	3	3
Poškození nákladu během přepravy	MKD	2	1	2
	Lokální výroba	2	1	2
Zpoždění dopravy	MKD/CKD	2	1	2
	Lokální výroba	1	3	3
<b>Odpovědnostní rizika</b>				
Vadný výrobek		1	1	1
Poškození při skladování		1	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.5 Zhodnocení komparace modelů

V kapitole 5 bylo provedeno porovnání modelů ze tří hledisek – kapacitních možností výroby, okolností přepravy a míry rizikovosti.

V rámci zhodnocení kapacitních možností výroby lze jednoznačně konstatovat, že závod v Pune má větší kapacity než závod v Aurangabadu. Nutno podotknout, že do kapacit výroby v Pune se započítávají nejen montážní kapacity, ale i kapacity lakovacích a svařovacích linek. Při celkové lokální výrobě vozu v Pune lze tedy za rok vyrobit více automobilů než při pouze lokální montáži v Aurangabadu, to je vidět na obrázku 7 v kapitole 5.2.

Okolnosti přepravy se u obou výrobně-prodejních modelů z části podobají. U lokální výroby se podstatná část potřebných dílů nakupuje přímo od indických dodavatelů, ale určitá hodnota dílů potřebných k vyrobení vozu je stále dovážena z Evropy v nejvyšším stupni rozloženosti. Tyto díly, které se zasílají v rozloženosti CKD, musejí podniknout stejnou cestu, jako sety v MKD rozloženosti. U dovážení vozů v rozloženosti MKD se musí zohlednit i dovoz lakovaných karoserií z Kvasin, kde se vyrábí Karoq a Superb.

Při hodnocení rizik, kdy bylo zohledněno podnikání na indickém trhu celkově, ale i v rámci jednotlivých výrobně-prodejních modelů, bylo zjištěno, že pro oba tyto modely existují určitá rizika s vyšší či vysokou mírou. Co se celkového podnikání na indickém trhu týče, společnost se musí vypořádávat s vysokou mírou konkurence a snadným úpadkem věrnosti zákazníka, který si na trhu může vybírat z mnoha automobilů různých značek, mnohdy i levnějších. Nejvíce dokáže výrobu lokálního produktu ovlivnit nedodání potřebných dílů a zároveň i odstoupení partnera od smlouvy. Dodavatelská síť v Indii totiž není stále tak rozsáhlá jako například dodavatelská síť, kterou má společnost v České republice, a každé odstoupení od smlouvy by mohlo mít za důsledek výrobní prostoje. Dalším rizikem pro lokální výrobu může být zpoždění dopravy. V rámci MKD výroby není významnost tohoto rizika příliš vysoká, protože společnost si s přihlédnutím na dlouhou cestu, dělá zásoby pro vykrytí tohoto nebezpečí.

Výhoda výroby za využití MKD rozloženosti skýtá v umožnění nízkonákladové malosériové výroby dražších vozů, které by se jinak na trhu nevyplácelo vyrábět. Společnost tím pádem může nabízet širší portfolio produktů a zaujímat tak významnější pozici na automobilovém trhu. Nevýhodou využití této metody je nutnost přihlédnout k přepravním nákladům a proclení, ke kterému dojde při vstupu na indické území. Kvůli přepravním nákladům a vyššímu clu se společnosti nevyplatí tímto způsobem vyrábět lacinější vozy.

Lokální výroba je pro společnost výhodná v tom, že lze při koupi dílů za lokální cenovou hladinu, vyrobit vůz, který bude odpovídat cenám ostatních lokálně vyrobených vozů. Lokální výroba je oproštěna o přepravní náklady a o celní přírážku, která se musí platit za dovoz lakovaných karoserií. Do finální ceny produktu se musí započítat náklady na přepravu komponentů v rozloženosti CKD a clo, které však není tak vysoké jako u MKD. Lokalizace výroby v Indii a přizpůsobení se indickému standartu má pro společnost nevýhodu v tom, že se vozy zde vyráběné nemůžou prodávat v evropských zemích, kvůli jiným technickým požadavkům.

Na základě provedené analýzy výrobně-prodejních modelů je patrné, že oba tyto modely mají pro společnost svůj přínos. Doporučením pro společnost je tedy z dlouhodobého hlediska využívat obou dosavadně používaných modelů pro zajištění diverzity nabízeného portfolia. Společnost by se však vzhledem k instalovaným výrobním kapacitám a nižší nákladovosti měla primárně orientovat na lokální výrobu v závodě v Pune. Pokud by se společnost primárně zaměřila na lokální výrobu v Indii a navýšila by objem produkce, bylo by možné rozšířit portfolio dodavatelů, a tím snížit riziko nucených prostojů na výrobních linkách při zpožděném dodání dílů dodavatelem či odstoupení dodavatele od smlouvy a současně zajistit exportní potenciál pro zásobení dalších trhů.

## Závěr

Indický trh poskytuje automobilovému průmyslu obrovské příležitosti. Nejenže je Indie druhou nejlidnatější zemí světa, do budoucna může být dokonce první, i automobilový trh má předpoklady k budoucímu růstu. S přihlédnutím k trendu růstu indického HDP, vyspělému technologickému prostředí a dostatečnému počtu kvalifikovaných pracovníků, lze na indickém trhu předvídat velký potenciál prodeje osobních automobilů.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo porovnání a zhodnocení výrobně-prodejních modelů vybrané společnosti na indickém automobilovém trhu. Vybranou společností byla společnost Škoda Auto, která se ve správný čas a dobrým způsobem rozhodla vstoupit na indický trh. Nejprve finančně nenáročněji skrze výrobní metodu MKD a později pak s kapitálově náročnou investicí s greenfield závodem.

V první kapitole teoretické části se práce věnovala mezinárodnímu obchodnímu prostředí. Bylo zde popsáno prostředí politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Kapitola se také zabývala jednotlivými riziky, která souvisejí s mezinárodním podnikáním. Dále byly konkrétně definovány jednotlivé formy vstupu na mezinárodní trhy a obchodní metody.

Druhá kapitola se zabývala obchodní politikou a bariérami v mezinárodním obchodě. Obchodní politika byla definována, byly představeny její dva hlavní směry a nástroje obchodní politiky, které jsou rozděleny na tarifní a netarifní a autonomní a smluvní.

Ve třetí kapitole, kterou začíná analytická část této bakalářské práce, je představena Indie a její trh, který je zanalyzován pomocí PEST analýzy. V této kapitole je analyzován i indický automobilový trh se zaměřením na výrobce osobních automobilů.

Další kapitola je zaměřená na společnost Škoda Auto, lehce je nastíněna historie této firmy, její působení v Indii a dva výrobní závody, které se každý věnuje jinému výrobnímu modelu.

Poslední pátá kapitola se věnuje porovnání výrobně-prodejních modelů. Kapitola obsahuje kvalifikovaný rozhovor, který byl proveden z důvodu přiblížení do problematiky, dále porovnání kapacitních možností výroby jednotlivých závodů, okolnosti přepravy a hodnocení míry rizikovosti v rámci celého podnikání i v rámci jednotlivých výrobních modelů. Na konci kapitoly je provedeno zhodnocení zkoumaných oblastí, ze kterého je patrné, že oba tyto modely mají do budoucna pro společnost své výhody. Rovněž je navrženo



doporučení, na který z využívaných výrobně-prodejních modelů by se společnost měla do budoucna více orientovat.

## Seznam citací

- AUTO.CZ. 2006. *Škoda Auto otevřela nové CKD centrum*. [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/skoda-auto-otevrela-nove-ckd-centrum-14088>.
- AUTOWEB. 2019. *Škodovka odhaluje, jak se balí auta na cestu do Indie*. [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.autoweb.cz/skodovka-odhaluje-se-bali-auta-cestu-indie/>.
- BBC. 2019. *What is India's caste system?* [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-asia-india-35650616>.
- BRAINTOOLS. *Analýza rizik*. [online]. [cit. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/jak-analyzovat-rizika.htm>.
- Britannica. *Indian languages*. [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Indian-languages>.
- BusinessInfo.cz. 2020. *Indie: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/indie-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/#section-7519451b-dc40-4e69-9ddc-a7639ba0088c>.
- CIA. 2021. *Central Intelligence Agency: The World Factbook: Indie*. [online]. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/india/>.
- COLLINSON, Simon, NARULA, Rajneesh a Alan M. RUGMAN. 2016. *International business*. 7<sup>th</sup> ed. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-06439-0.
- ČSÚ. 2020. *High-tech sektor*. [online]. [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/high\\_tech\\_sektor](https://www.czso.cz/csu/czso/high_tech_sektor).
- DANIELS, John, RADEBAUGH, Lee a Daniel SULLIVAN. 2018. *International business: Environments & operations*. 16<sup>th</sup> ed Harlow, England: Pearson. ISBN 9781292214733.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a Stanislav HÁJEK. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

- FRANCHISING.CZ. 2017. *Evropský kodex etiky franchisingu*. [online]. [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>.
- GAN Integrity. 2020. *India Corruption Report*. [online]. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/india/>.
- Howandwhat. 2021. *PESTEL analysis of India (India country profile)*. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-india/>.
- IBEF. 2021. *Indian Automobile Industry Analysis*. [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.ibef.org/industry/automobiles-presentation>.
- IMF. *INDIA*. [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Countries/IND>.
- IndianCompanies.in. 2021. *Top 10 Best Car Company [Brands] in India 2021*. [online]. [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: [https://indiancompanies.in/top-10-car-company-in-india/#1\\_Maruti\\_Suzuki\\_India\\_Ltd](https://indiancompanies.in/top-10-car-company-in-india/#1_Maruti_Suzuki_India_Ltd).
- Investopedia. 2020. *The Top 25 Economies in the World*. [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/insights/worlds-top-economies/>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KALÍNSKÁ, Emilie, et al. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3396-8.
- KnowIndia. *India & the World*. [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://knowindia.gov.in/india-and-the-world/>.
- kurzy.cz. 2021. *Graf INR / Kč*. [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-INR/>.
- kurzy.cz. 2021. *Graf EUR / INR*. [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/INR-EUR/>.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

- Packaging Herald. 2016. *Obal pro 4 karoserie společnosti Škoda Auto*. [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=VefG1Ak2ato>
- siliconindia. 2020. *What Makes India a Favourable Business Environment for Foreign Companies?* [online]. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.siliconindia.com/news/business/what-makes-india-a-favourable-business-environment-for-foreign-companies-nid-214477-cid-3.html>.
- SRPOVÁ, Jitka, et al. 2020. *Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha : Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.
- Statista. 2021. *Automotive industry in India - Statistics & Facts*. [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/3771/automotive-industry-in-india/>.
- Statista. 2021. *India: Population growth from 2009 to 2019*. [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/271308/population-growth-in-india/>.
- Statista. 2021. *India: Estimated total population from 2015 to 2025*. [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/263766/total-population-of-india/>.
- SVATOŠ, Miroslav, et al. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2708-0.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. 2019. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
- Škoda Auto. *Naše dědictví*. [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>.
- Škoda Auto. *ŠKODA AWARDS*. [online]. [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.co.in/awards>.
- Škoda Auto. *Základní údaje*. [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje>.
- Škoda Auto. 2020. *Škoda Auto India partners with EVM Motors*. [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: [https://www.skoda-auto.co.in/news/news-detail/skoda\\_expand\\_its\\_footprint](https://www.skoda-auto.co.in/news/news-detail/skoda_expand_its_footprint).
- Škoda Auto. 2021. *Explore all vehicles*. [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.co.in/models/range#any>.

Škoda Storyboard. *Výroční zpráva 2008*. [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2016/05/skoda-auto-annual-report-2008-1.pdf>.

Škoda Storyboard. *Výroční zpráva 2019*. [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA\\_2019\\_CZE.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA_2019_CZE.pdf).

Škoda Storyboard. *Výroční zprávy*. [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, et al. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4694-4.

Team-BHP. 2020. *2019 Report Card - Annual Indian Car Sales & Analysis*. [online]. [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.team-bhp.com/forum/indian-car-scene/221730-2019-report-card-annual-indian-car-sales-analysis.html>.

The Scalars. *The future of IT technology in India*. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://thescalars.com/the-future-of-it-technology-in-india/>.

The Times of India. 2021. *India, Science, and Technology in the 21st century*. [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/scientificallly-trended/india-science-and-technology-in-the-21st-century/>.

PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest. [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, et al. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.