

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Analýza konkurenčního trhu ŠKODA AUTO a.s.  
ve vybraném regionu**

**Bc. Veronika Kuncová**

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kuncová Veronika

Podnikání a administrativa - k.s. Hradec Králové

Název práce

**Analýza konkurenčního trhu Škoda Auto a.s. ve vybraném regionu**

Anglický název

**Analysis of the competitive market Skoda Auto a.s. in the selected region**

### Cíle práce

Cílem diplomové práce bude provést analýzu konkurenčního trhu Škoda Auto ve vybraném regionu. Na základě dostupných teoretických, internetových a interních zdrojů analyzovat ekonomickou situaci regionu, konkurenci a následně navrhnout kroky vedoucí k posílení tržního potenciálu firmy na trhu zvoleného produktu.

### Metodika

Základem bude shromáždění dostupných informací z odborné literatury, internetu a interních zpráv Škoda Auto a.s. Praktická část bude zaměřena na analýzu makrookolí prostřednictvím PEST analýzy, jakož i SWOT analýzu společnosti Škoda Auto a.s. Součástí bude také komparace s automobilkami působícími ve vybraném regionu. Hlavními metodami, které budou použity bude metoda deskripce a komparativní analýzy.

### Harmonogram zpracování

1. Zápočet LS / 2013: vyhledání a studium literatury
2. Zápočet ZS/ 2014: vypracování teoretické části
3. Zápočet LS/ 2014: vypracování analytické části a závěru

## Rozsah textové části

60-80 stran

## Klíčová slova

firma, automobilový trh, konkurence, konkurenční trh, Škoda Auto

## Doporučené zdroje informací

PŘIBOVÁ, Marie. Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X.

KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

PORTER, M. E. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. With a New Introduction. 1. vyd. New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

RAMASWAMY, V. -- PRAHALAD, C. K. Budoucnost konkurence. Spoluuvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.

Kolektiv: Vybrané kapitoly z teorie firmy. Praha: ČZU, 2012. ISBN: 978-80-213-2268-4.

## Vedoucí práce

Šrédl Karel, doc. Ing. PhDr., CSc.

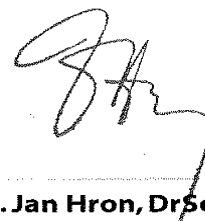
## Termín odevzdání

březen 2014



**doc. Ing. Josef Brčák, CSc.**

Vedoucí katedry



**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 1.11.2013

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma "Analýza konkurenčního trhu ŠKODA AUTO a.s. ve vybraném regionu", jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.4.2014

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karlu Šředlovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce, poskytování cenných rad a Mgr. Lucii Špalkové za poskytování rad a informačních podkladů.

# **Analýza konkurenčního trhu ŠKODA AUTO a.s. ve vybraném regionu**

---

## **Analysis of the competitive market SKODA AUTO a.s. in the selected region**

### **SOUHRN**

Cílem diplomové práce je analyzovat izraelský trh se zaměřením na automobilovou značku ŠKODA a navrhnout kroky k posílení tržní pozice.

Teoretická část vychází z definování základních pojmů týkajících se konkurence a konkurenčního prostředí. Prostřednictvím výkladu pojmů získáme dobrý základ k pochopení problematiky. Část je věnována strategickým analýzám, v rámci kterých jsou vysvětleny PESTE analýza, Porterův model a SWOT analýza.

Úvod praktické části se zabývá popisem státu Izrael, jeho geografii, obyvatelstvem, státními svátky, zvyky při obchodních jednání, dopravou a průmyslem. Následuje analýza izraelského automobilového trhu jako celku. Jako první se provedla analýza makrookolí se zaměřením na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Další analýzou je Porterův model pěti sil. Část práce je věnována společnosti ŠKODA AUTO a.s. v Izraeli. Kromě specifikace vybraných činností je věnován prostor analýze silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí značky ŠKODA. Na základě toho byly navrženy kroky vedoucí k posílení pozice ŠKODA AUTO a.s. na zkoumaném trhu.

## **Summary**

The aim of this thesis is to analyze the Israeli market with a focus on brand SKODA and suggest steps to strengthen its market share.

The theoretical part is based on the definition of basic concepts relating to competition and competitive environment. Through the interpretation of the terms we get a good foundation for understanding this problem. Part of it is devoted to strategic analysis, within which explains PESTE analysis, Porter's model and SWOT analysis.

In the practical part describes the state of Israel, its geography, population, national holiday, customs in the trade negotiations, transport or industry. Followed by an analysis of the Israeli automotive market as a whole. In the practical part is as the first analysis of the macro environment with focusing on the political, economic, social and technological factors. Further analysis was Porter's five forces model. Another part is devoted to the company SKODA AUTO a.s. in Israel. In addition to the specifications of selected activities was devoted the space to evaluating the strengths, weaknesses, threats and opportunities SKODA. On this basis were proposed steps to strengthen market share on Israeli market.

**Klíčová slova:** automobilový trh, Izrael, konkurence, PESTE analýza, ŠKODA AUTO a.s.

**Keywords:** automotive market, Israel, competition, PESTE analysis, SKODA AUTO a.s.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>8</b>
2.1	Cíl.....	8
2.2	Metodika .....	9
<b>3</b>	<b>Literární přehled .....</b>	<b>11</b>
3.1	Konkurence .....	11
3.2	Členění konkurence .....	12
3.3	Konkurenční výhoda.....	13
3.4	Konkurenceschopnost .....	14
3.5	Strategická analýza .....	15
3.6	PESTE analýza .....	17
3.6.1	Politické prostředí .....	18
3.6.2	Ekonomické prostředí .....	20
3.6.3	Sociokulturní prostředí .....	21
3.6.4	Technologické prostředí .....	24
3.6.5	Ekologické prostředí .....	26
3.7	Porterův model pěti sil.....	27
3.8	SWOT analýza.....	30
<b>4</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>33</b>
4.1	Izrael .....	33
4.1.1	Geografie .....	34
4.1.2	Obyvatelstvo .....	35
4.1.3	Státní svátky.....	36
4.1.4	Zvyky při obchodním jednání.....	37
4.1.5	Doprava.....	38
4.1.6	Průmysl, věda a technologie .....	38
4.2	Izraelsko-palestinský konflikt.....	40
4.3	Izraelský automobilový trh .....	41
4.4	Preference zákazníků .....	46



4.5	PESTE analýza .....	46
4.5.1	Politické faktory.....	46
4.5.2	Ekonomické faktory.....	50
4.5.3	Sociální a demografické faktory .....	52
4.5.4	Technologické faktory .....	54
4.5.5	Ekologické prostředí .....	56
4.6	Shrnutí analýzy .....	58
4.7	Porterův model pěti sil .....	59
4.8	Konkurenční značky v regionu .....	60
4.8.1	Segment A00.....	60
4.8.2	Segment A0.....	61
4.8.3	Segment A0-MPV.....	62
4.8.4	Segment A.....	62
4.8.5	Segment B.....	63
4.8.6	Segment SUV Light.....	64
4.9	ŠKODA AUTO a.s. ....	64
4.10	ŠKODA AUTO a.s. v Izraeli .....	66
4.11	Obchodní síť .....	71
4.12	Portfolio .....	72
4.12.1	ŠKODA Superb .....	73
4.12.2	ŠKODA Octavia .....	73
4.12.3	ŠKODA Yeti.....	74
4.12.4	ŠKODA Rapid .....	74
4.12.5	ŠKODA Roomster .....	75
4.12.6	ŠKODA Fabia.....	75
4.12.7	ŠKODA Citigo.....	75
4.13	SWOT analýza.....	76
4.14	Shrnutí SWOT analýzy.....	78
<b>5</b>	<b>Navržená opatření .....</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>83</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BERD	Výdaje na výzkum a vývoj uskutečněné v podnikatelském sektoru
B2C	Business to customer
BRIC	Brazílie, Rusko, Indie, Čína
CIVETS	Kolumbie, Indonésie, Vietman, Egypt, Turecko, Jihoafrická republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
GERD	Celkové výdaje na vývoj a výzkum
HDP	Hrubý domácí produkt
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
NIS	Nový izraelský šekel
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
SRC	Selektivní katalytická redukce
SUV	Sportovní užitkové vozidlo
TDI	Motor s přímým vstřikem nafty vybavené turbodmyčadlem
TSI	Přepřínovaný motor s přímým vstřikem benzínu
USA	Spojené státy americké
VB	Velká Británie
VW	Volkswagen

## SEZNAM CIZÍCH SLOV

Market share Podíl na trhu

# 1 Úvod

Jednoznačně nejdiskutovanější událostí minulých let, která negativním způsobem zasáhla všechny subjekty, byla finanční krize. Postihla všechny státy, každý však jinou měrou. Ta se odvíjela od protikrizových opatření, které jednotlivé země přijaly, a vývoje ekonomik. Vlády se snažily pomoci upadajícímu průmyslu prostřednictvím daňových úlev, snížením daní či pomocí šrotovného. Právě poslední jmenované značně ovlivnilo nárůst poptávky po vozech, zejména v Německu se toto opatření setkalo s velkým ohlasem ze strany obyvatel. Šrotovné nebylo zavedeno ve všech státech. V České republice bylo toto opatření schváleno, ale nebylo zavedeno. Poslanecká sněmovna přehlasovala 9. září 2009 prezidentské veto 101 hlasem poslanců ČSSD, KSČM a KDU-ČSL, pro šrotovné však nebyly vyčleněny finanční prostředky ve státním rozpočtu a jeho případné spuštění bylo ponecháno na rozhodnutí vlády. Poté, co se v listopadu 2009 poptávka po osobních autech stabilizovala, přestala jej prosazovat i Česká strana sociálně demokratická a nakonec nebylo zavedeno. Je otázkou, zda by šrotovné přineslo očekávaný efekt vzhledem k tomu, že většina domácí produkce aut je určena pro export.

Na klesající poptávku měly vliv obavy domácností při rozhodování o koupi nového auta v tomto nejistém období. Jejich obavy byly podníceny především rostoucí nezaměstnaností. Dalšími faktory byly stoupající ceny vstupů a pohonných hmot. Automobilové společnosti musely čelit následnému poklesu zisku a byly nuceny rychle reagovat na danou situaci vhodně zvolenými opatřeními. Omezení výroby, propouštění agenturních zaměstnanců či slevy na vozy patřily mezi hojně užívané nástroje. Rovněž výroba vozů v zahraničí a nalézání nových trhů se ukázaly být dobrou cestou jak překonat krizi. Využití tržního potenciálu těchto „nových“ zemí bylo pro automobilové výrobce klíčovým bodem. Mezi takové státy můžeme zařadit například BRIC, CIVETS či země třetího světa.

V současnosti, kdy každý výrobce automobilů má ve svých cílech zvyšování objemu prodeje a market share na jednotlivých trzích, je toto téma velmi aktuální, jelikož pomocí analyzování a objevování tržních mezer může svého cíle dosáhnout. Také orientace na trhy, které nejsou tolik nasycené, přinese své výsledky. Diplomová práce se zabývá státem,

který navzdory válečným střetům a zneřázeným sousedním státům představuje jedno z nejlepších míst k založení společnosti, o čemž vypovídá počet start-up společností nebo stabilní tempo růstu ekonomiky. Práce je věnována státu Izrael.

Při zmínce o Izraeli se lidem většinou jako první představí náboženské spory, terorismus nebo válečné konflikty. Zapomínají však na to, že se jedná o stát s mnoha historickými památkami, o stát kde se spojuje tradice s moderním světem a v neposlední řadě o stát, který disponuje velmi vyspělými technologiemi. Jako kterýkoli trh, má i tento určitá rizika, se kterými musí každá společnost počítat. Vzhledem ke zdejší koncentraci několika náboženských vyznání a národnostních menšin, se jako první riziko jeví rozdílnost v tradicích a zvycích. Před vstupem na trh je tak zcela nezbytné zjistit potřebné informace o svém potenciálním partnerovi a být dostatečně připraven na jednání s ním. Dále musíme mít na zřeteli napjatou vojensko-politickou situaci, zejména pak izraelsko-palestinský konflikt, který by v případě zintenzivnění mohl negativně ovlivnit budoucí obchody. Nesmíme opomenout také vzdálenost dělící oba potenciální obchodní partnery od sebe, což může společnosti vstup na izraelský trh výrazně ztížit.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl

Cílem této diplomové práce je analyzovat izraelský trh se zaměřením na automobilovou značku ŠKODA. Oproti ostatním automobilovým trhům se ten izraelský liší v tom, že zde vozy nejsou vyráběny (jen minimální počet kusové výroby), ale jejich nabídka se uskutečňuje na základě importu. Kromě dovozu je ojedinělým jevem i absence konfigurace vozů ze strany klientů.

Díličím cílem této diplomové práce je navržení kroků vedoucích k posílení tržní pozice ŠKODA AUTO a.s. na trhu.

První část teorie vychází z definování základních pojmů týkajících se konkurence a konkurenčního prostředí. Prostřednictvím výkladu těchto pojmů získáme dobrý základ k pochopení problematiky. Druhá teoretická část je věnována strategickým analýzám, v rámci kterých jsou vysvětleny PESTE analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

Aby mohla být provedena odpovídající analýza, musí být nejdříve věnován dostatečný prostor k seznámení se s místním trhem. V praktické části jsou logicky seřazeny jednotlivé kapitoly, které v souhrnu poskytují ucelený obraz o izraelském trhu. V rámci toho je jako první provedena analýza makrookolí se zaměřením na politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory. Analýza mikrookolí dotvořila základ potřebný při závěrečném navržení opatření. Další část práce je věnována společnosti ŠKODA AUTO a.s. v Izraeli. Kromě specifikace vybraných činností byl věnován prostor analýze silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí značky ŠKODA. Na základě toho byly navrženy kroky vedoucí k posílení market share společnosti ŠKODA AUTO a.s. na zkoumaném trhu.

V rámci tohoto tématu by bylo možné rozsáhlejší provedení PESTE a SWOT analýzy, ovšem díky omezenému rozsahu práce bylo nutné zahrnout jen ty faktory, které určitým podílem souvisí s automobilovým průmyslem.

## 2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce vychází ze sběru dat na základě odborné zahraniční, tuzemské literatury a internetových stránek. K vysvětlení pojmů nezbytných pro lepší porozumění tomuto tématu byla použita metoda deskripce. V rámci metody bylo využito srovnání pojetí u zahraničních a domácích autorů.

V praktické části byly aplikovány zjištěné teoretické poznatky. Úvod se zabývá popisem státu Izrael - jeho geografii, obyvatelstvem, dopravou, průmyslem a vědou, státními svátky a samozřejmě zvyky používanými při obchodním jednáním. Vzhledem k politickým okolnostem je zde popsán také izraelsko-palestinský konflikt.

Kapitola Izraelský automobilový trh vychází z metody dotazování (řízený rozhovor s managerem firmy), konkrétně na oddělení P2, a ze získaných poznatků z interních materiálů.

V další kapitole byla provedena analýza makrookolí, neboli PESTE analýza, zahrnující politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory ovlivňující automobilový průmysl. Zdroje k této analýze byly ve větším rozsahu čerpány z internetových stránek izraelských úřadů, serverů či tamních periodik.

Další analyzovanou oblastí bylo mikrookolí, kde byla pomocí Porterova modelu pěti sil rozpoznána míra hrozeb silné rivality, nově vstupujících konkurentů, substitutů produktu a vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů. V návaznosti na Porterův model pěti sil byla provedena komparace značky ŠKODA s konkurenčními automobilkami působícími na trhu. Pro účelnější zobrazení byly prodeje jednotlivých modelů porovnávány v rámci segmentu, do kterého patří. Komparace mohla být realizována díky interním datům, která byla sestavena a vyhodnocena na základě vlastní konstrukce.

Po prezentaci provedených analýz následuje stručný popis společnosti ŠKODA AUTO a.s. se zaměřením na působnost této značky na izraelském trhu. Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s. a její činnosti v Izraeli byla zpracována díky poskytnutým

zahraničním interním údajům, metodě dotazování a Výročním zprávám ŠKODA AUTO a.s.

SWOT analýza byla poslední provedenou analýzou v diplomové práci. Identifikace silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí umožnily sestavení opatření vedoucích k posílení tržní pozice.

## 3 Literární přehled

### 3.1 Konkurence

V současné době nestačí znát pouze své zákazníky. Firmy by měly věnovat stejný čas, kdy se zabývají zkoumáním zákaznických preferencí také svým konkurentům. Nicméně můžeme narazit na společnosti, které nepřikládají tak velkou váhu výzkumu konkurence. Postačí jim například informace získané při konkurenčním střetu, kdy poté žijí v mylné představě, že mají veškeré informace. Takových firem již naštěstí není mnoho. Spíše se setkáme s tím, že firmy porovnávají své ceny, produkty, reklamu s konkurenčními podniky a následně vyhodnocují jejich klady a zápory.<sup>1</sup>

Pojem konkurence definovalo ve svých knihách již mnoho autorů. Jednotlivé definice se více či méně liší, ale všechny se zabývají konkurenčním chováním a strukturou prostředí. Pro příklad uvedeme některé definice:

*„Konkurence je otevřený tržní proces objevování a přizpůsobování v podmínkách nejistoty, který může zahrnout přechodné soupeření i přechodnou spolupráci. V tomto konkurenčním procesu nevyjadřuje tržní podíl firmy její tržní „sílu“, ale odráží její celkovou efektivnost.“<sup>2</sup>*

*„Konkurence existuje tehdy, jestliže ekonomické subjekty usilují o přízeň svých poptávajících tím, že se předhánějí ve snižování cen a zvyšování kvality svých produktů.“<sup>3</sup>*

*„Konkurence může vzniknout pouze tam, kde je počet účastníků vyšší než jeden.“<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1997, s. 789. ISBN 80-85605--08-2.

<sup>2</sup> KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. s. 61. ISBN 978-247-2865-0.

<sup>3</sup> KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. s. 61. ISBN 978-247-2865-0.

<sup>4</sup> KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. s. 60. ISBN 978-247-2865-0.



*„Konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky, aj.“<sup>5</sup>*

To, zda bude trh konkurenční, neovlivní počet společností na trhu, ale míra jeho otevřenosti a přístupu nových firem na trh. I v případě, že by se na trhu prozatím nacházela jediná firma, bude se jednat o konkurenční trh.<sup>6</sup>

### **3.2 Členění konkurence**

Stejně jako tomu bylo s různými definicemi pojmu konkurence, tak i na členění konkurence nemají všichni autoři stejný pohled. Například dle Kotlera v knížce Marketing Managemet je to dělení dle tržního a průmyslového pojetí konkurence. M. Zdeněk ve své knížce Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku rozebírá dělení dle mikroemie. V jeho případě se jedná o konkurenci ze strany nabídky, poptávky a napříč trhem. Pro tuto kapitolu budeme členit konkurenci dle D. Jakubíkové.

#### **Konkurence se člení dle hlediska teritoriálního:**

- globální
- alianční
- národní
- meziodvětvová
- odvětvová
- komoditní<sup>7</sup>

Firmy by měly mít na paměti zejména fakt, že ohrožení jejich pozice může přijít ze strany konkurentů působících po celém světě, nikoli pouze těch místních.

---

<sup>5</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

<sup>6</sup> HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2011, s. 691. ISBN 978-80-7400-006-5.

<sup>7</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

### **Z hlediska nahraditelnosti výrobku v konkurenčním prostředí:**

- konkurence značek
- konkurence odvětvová
- konkurence rodu
- konkurence formy<sup>8</sup>

### **Dle počtu prodejců a výrobců na trhu, úrovně diferenciacce výroby**

- čistý monopol
- oligomonopolie
- monopolistická konkurence
- dokonalá konkurence<sup>9</sup>

### **Dle úrovně organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí**

- monopol
- kartel
- syndikát
- trust<sup>10</sup>

## **3.3 Konkurenční výhoda**

*„Společnosti musí být nejen schopné vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí, a navíc s dostatečně nízkými náklady. Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.“<sup>11</sup>*

---

<sup>8</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

<sup>9</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

<sup>10</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

<sup>11</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 188. ISBN 978-80-247-1359-5.

Každý podnik se snaží o to, aby získal konkurenční výhodu. Tedy, aby zákazníci vnímali u jeho produktů vyšší užitnou hodnotu, než u konkurenčních. Vyšší užitná hodnota splní jejich potřeby a oni jsou potom také ochotni zaplatit vyšší cenu za daný produkt. Vlastnosti či značka výrobku jsou považovány za užitnou hodnotu. U značkových produktů platí spotřebitel za značku, která mu poskytuje společenský status. Získání konkurenční výhody má také svoje pozitiva z pohledu vlastníka, kterému to přinese značnou ekonomickou rentu.<sup>12</sup>

*„Ekonomická teorie vymezuje ekonomickou rentu jako zvláštní příjem získaný výrobním faktorem navíc k částce, kterou by investor získal jiným použitím, např. uložení kapitálu v bance.“<sup>13</sup>*

### **3.4 Konkurenceschopnost**

*„Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svým způsobem produkce a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu. Na úrovni firmy neboli mikroekonomické úrovni je pojem „konkurenceschopnost“ poměrně jasný a označuje a označuje schopnost firmy soutěžit, růst, být ziskovou, tj. produkovat se ziskem takové výrobky, které splňují požadavky otevřeného trhu, pokud jde o cenu, kvalitu apod.“<sup>14</sup>*

Pro získání konkurenceschopnosti musí firmy disponovat určitými předpoklady, jako jsou mobilita, integrita, identita a suverenita.

---

<sup>12</sup> ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, s. 78. ISBN 978-80-247-4008--9.

<sup>13</sup> ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, s. 78. ISBN 978-80-247-4008--9.

<sup>14</sup> PAVELKOVÁ A KOL., Drahomíra. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 27. ISBN 978-80-247-2689-2.

### 3.5 Strategická analýza

Než začneme s definováním strategické analýzy, je nutné nejprve vysvětlit, co vlastně znamená pojem **strategie**. Pravděpodobně většina lidí na otázku jaká je definice strategie odpoví, že se jedná o strategii jako plán, což je ve skutečnosti dobrý začátek. Strategie pochází z řeckého slova strategii, strategos nebo generals. To znamená, že byla původně spojena s vůdci a jejich výhrami ve válečných bitvách. Není proto těžké odhalit další využití strategie ve hrách, sportu nebo v podnikání, protože cíl je často vnímán všemi stejně – **porazit konkurenci**. Jelikož strategie je o pochopení firemní výkonnosti a konkurenční výhody, bude užitečné přezkoumat některé mikroekonomické pojmy týkající se průmyslu, firem a výkonnosti. Efektivní strategie vytváří způsob jak přemýšlet o vaší firmě, životním prostředí a odvětví ve kterém působí.<sup>15</sup>

Podstatou pro vymezení strategie společnosti vedoucí k získání **konkurenční převahy** je objevení spojení mezi firmou a jejím okolím. Průběh definování strategie je komplikovaný proces, obnášející systematický postoj k identifikaci a také analyzování vnějších faktorů, které určitým způsobem ovlivňují společnost. Nejdůležitější úkol, který musí strategie splnit, je připravit společnost na všechny situace, které by se mohly v budoucnosti objevit.<sup>16</sup>

*„Strategická analýza obsahuje různé prvky analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny*

---

<sup>15</sup> WARNER. *Strategic analysis and choice*. New York: Business Expert Press, 2010, s. 4. ISBN 978-160649-176-8.

<sup>16</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“<sup>17</sup>

**Obrázek 1 Strategická analýza**



Zdroj: Sedláčková, 2006, str. 10

Strategická analýza se skládá z **analýzy vnějšího okolí** podniku a jeho **vnitřních zdrojů**. Tyto dva okruhy jsou propojené a jeden souvisí s druhým. Analýza okolí zahrnuje analýzu vlivu makrookolí a mikrookolí. **Analýzu makrookolí** můžeme provést pomocí **PEST analýzy** nebo **metody „4C“**. První zmíněná analyzuje přesně dle jejího názvu politické, ekonomické, sociální a technologické dopady makrookolí. Použitím metody „4C“ bychom analyzovali faktory globalizace. Při **analýze mikrookolí** je nejčastěji aplikován **Porterův model pěti sil**. Analýza **vnitřních zdrojů** vede ke zjištění strategické způsobilosti, kterou musí podnik disponovat, aby mohl reagovat na vzniklé příležitosti a hrozby. **SWOT analýza** je metoda, která zahrnuje externí i interní analýzu.<sup>18</sup>

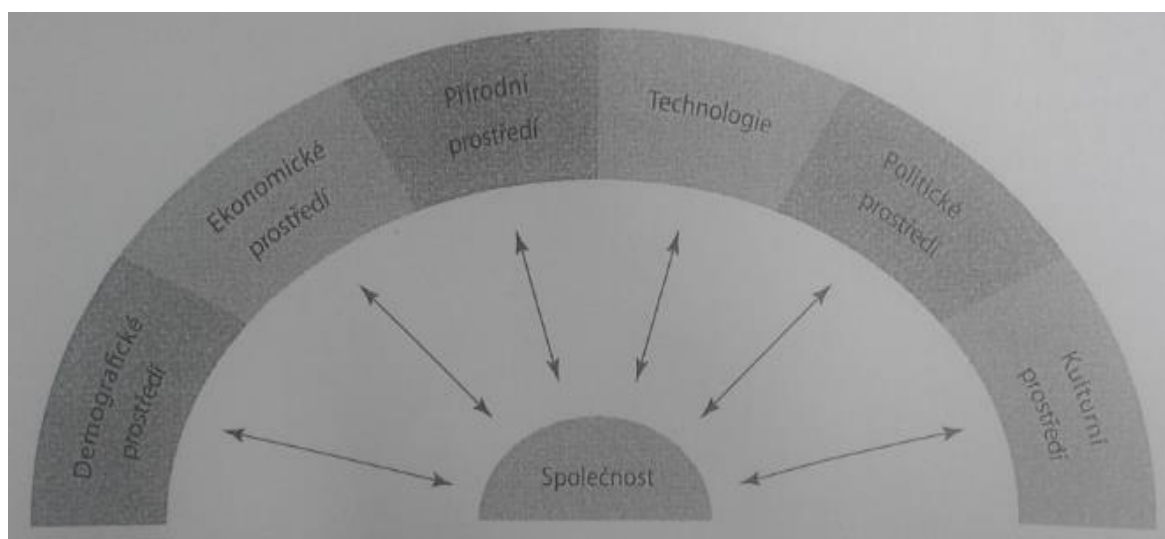
<sup>17</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006, s. 8. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>18</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006, s. 10. ISBN 80-7179-367-1.

### 3.6 PESTE analýza

PESTE analýzu neboli **analýzu makrookolí** využívají společnosti v situacích, kdy plánují vstoupit na nový trh, otevřít výrobní podnik nebo uvést nový produkt. Prostřednictvím této analýzy **zkoumají jednotlivé jevy**, které **ovlivňují jejich činnost**. Na obrázku níže vidíme síly ovlivňující makroprostředí podniku dle Kotlera, který rozlišuje prostředí demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

**Obrázek 2** Síly ovlivňující makroprostředí firmy



Zdroj: Kotler, 2007, s. 138

**Cílem analýzy** je objevení takových jevů, které budou pro společnost přínosné v podobě nalezené **příležitosti** či naopak **hrozby**. **Není tedy účelem provádět analýzu všech prvků, ale pouze těch podstatných.** Součástí by mělo být zjištění, s jakou pravděpodobností dojde k té hrozbě nebo příležitosti. Například automobilový výrobci musí předem počítat s možnou hrozbou poškození dobrého jména výrobce v případě, že se jejich vozy budou na zahraničních trzích prodávat kdekoliv, nejen v autorizovaných autosalonech.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Strategické řízení a analýza podniku – nezbytná podmínka pro úspěšný růst. *Marketingové noviny* [online]. 2003 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1104/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1104/)

Označení PEST dostalo během uplynulých let řadu další obměn pomocí přeházení nebo přidání písmen. Nejčastěji se používá pojem **PEST** (v některých publikacích můžeme narazit na STEP), jehož písmena znázorňují počáteční písmena anglických slov označujících faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické.<sup>20</sup> Ve Velké Británii často narazíme na označení **SLEPT**. Písmeno L představuje právní prostředí, které v PEST analýze spadá do politického prostředí. V 21. století si podniky častěji uvědomují svoji společenskou zodpovědnost vůči společnosti a životnímu prostředí. Proto je čím dál větší pozornost věnována ekologii. Přidáním písmene E označující životní prostředí dostaneme ze SLEPT pojem **PESTLE**, **PESTEL**. V prvotní PEST analýze patřilo toto písmeno do prostředí politického, případně technologického.<sup>21</sup>

Vyjímečně narazíme na pojmy **PESTLIED**, **STEEPLE** a **LONGPESTLE**. V prvním zmíněném je přidán faktor mezinárodní, životního prostředí a demografie. **STEEPLE** se skládá ze sociálního/demografického, technologického, ekonomického, ekologického, politického, legálního a etického prostředí. **LONGPESTLE** je místní, národní a globální verze PESTLE analýzy.<sup>22</sup>

Neexistuje jednotná shoda autorů publikací, díky čemuž se liší užívané pojmy PEST analýzy a členění v jednotlivých prostředích. Nicméně, ať jsou v knihách použity kterékoliv z vyjmenovaných pojmů, či bude zařazeno ekologické prostředí do politického nebo samostatně vytvořeného prostředí, tak by se výsledek neměl lišit.

### 3.6.1 Politické prostředí

Prvním prvkem analýzy je politické prostředí. Politické faktory ovlivňují společnosti v mnoha ohledech – vytváří výhody a příležitosti, ale také mohou znamenat **bariéry v podnikání**. Podniky se prostřednictvím politických a právních faktorů rozhodují o tom,

---

<sup>20</sup>JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 100. ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>21</sup>Businessvize. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

<sup>22</sup>Mindtools. *PEST Analysis* [online]. 2010 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)

zda mají **vstoupit** na konkrétní **zahraniční trh**, či nikoliv. Tyto faktory ovlivňují také výběr možného vstupu na trh. Motivujícím faktorem pro zahraniční investory je **stabilní prostředí státu**. Mezi politické a právní faktory, které mohou mít vliv na společnosti, patří: politická stabilita, korupce, daňová politika, místní zákony, přístup k zahraničním společnostem aj.<sup>23</sup>

Politické riziko může být definováno jako **riziko náhlé změny** v politickém prostředí, které zahrnuje změnu politického systému, revoluce nebo například znárodnění podniků. Investoři logicky preferují státy s nižším politickým rizikem (země s politickou stabilitou). **Daňové systémy** se v každém státě liší a to dokonce i v rámci evropského trhu. Nejdůležitějšími daněmi jsou **daň z přidané hodnoty**, **daň z příjmů fyzických** a **daň z příjmů právnických osob**. Do politického prostředí patří dle Machkové také **korupce**. Navzdory úsilí mnoha mezinárodních organizací a vlád států, korupce stále zůstává vážným problémem zejména v méně rozvinutých zemích.<sup>24</sup> Korupci jako součástí PEST analýzy se v publikacích zabývá jen nepatrná část autorů, což je v době, kdy na její různé podoby můžeme narazit snad v kterémkoliv státě, možno brát jako nedostatečné zobrazení politického prostředí.

CPI (Corruption Perceptions Index), neboli **index vnímání korupce** se používá v rámci mezinárodního porovnávání korupce. Ve státech, které jsou na mapě znázorněny tmavě červenou barvou, se vyskytuje nejvyšší míra korupce. Platí zde pravidlo, že čím je index vyšší, tím je korupce méně vnímána.

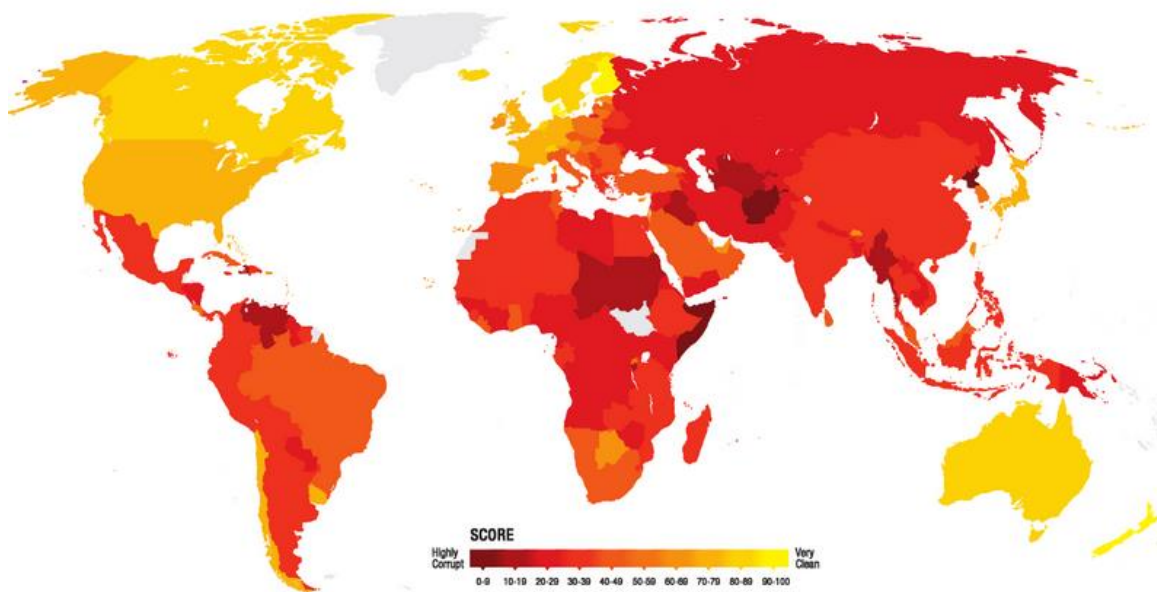
---

<sup>23</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 28 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>24</sup> MACHKOVÁ, Hana a Petr KRÁL. *International marketing*. Praha: Oeconomia, 2010, s. 23. ISBN 978-80-245-1643-1.



**Obrázek 3** Corruption Perceptions Index 2013



Zdroj: Transparency International

### 3.6.2 Ekonomické prostředí

Nesourodost v zařazování jednotlivých jevů do prostředí můžeme ukázat například v ekonomickém prostředí. Autoři Váchal a Vochozka zahrnují do tohoto prostředí: **vývoj HDP, míru inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby, ceny energií a stav ekonomiky** s přihlédnutím k hospodářskému cyklu.<sup>25</sup> Ekonomické údaje mohou být však nestálé a nejednoznačné. Kromě toho, ekonomický ukazatel nám nikdy neposkytne kompletní obraz, ale zjednodušený snímek ekonomických jevů.

V knize autorky Machkové je navíc důkladně rozebrána **zahraničněobchodní politika**. „Zahraničně obchodní politika je soubor aktivit státu, kterými **cílevědomě působí na zahraniční obchod své země**, a to zejména cestou obchodněpolitických nástrojů uplatňovaných ve vztazích k vlastním podnikatelským subjektům a ve vztazích k třetím zemím. Míra působení obchodněpolitických nástrojů ovlivňuje obchodní politiku, která může být převážně protekcionistická či převážně liberální.“<sup>26</sup>

<sup>25</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 98. ISBN 978-80-247-4642-5.

<sup>26</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 28 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

Vlády méně rozvinutých zemí mají snahu **chránit domácí trh** a spotřebitele před zahraniční konkurencí pomocí opatření jako jsou cla, kvóty, veterinární předpisy, zákaz dovozu atd. Hovoříme o nich jako o státech uplatňujících **protekcionismus** neboli ochranářství. Opakem protekcionismu je **liberalismus**, vyskytující se spíše u vyspělých států. V rámci obchodní politiky mohou být využity **nástroje autonomní, smluvní a proexportní**. V praxi získávají autonomní a smluvní nástroje již jasnou podobu netarifních nebo tarifních nástrojů. **Tarifním nástrojem** je **clo**, které se vybírá v případě, že zboží přejde přes hranice konkrétního státu. Vybrané clo náleží do příjmů státního rozpočtu. Vlády záměrně v některých odvětvích používají vysoké clo z důvodu znemožnění dovozu, a tím i jako ochranu národního trhu, rozvíjejícího odvětví. Cena dováženého produktu se **zvýší o uvalené clo** a spotřebitelé raději kupují místní levnější výrobky. Také se může jednat o zavedení z důvodu zvýhodnění dopravy. Dalšími hojně se vyskytujícími nástroji jsou nástroje **netarifní**. Zde mají vlády širší spektrum výběru jednotlivých nástrojů jako **dovozní přírážka, množstevní omezení, dovozní depozitum, antidumpingové clo** aj. Řadí se sem také různé povinné certifikáty, předepsané výrobní postupy aj., jejichž splnění vyžadují místní úřady.<sup>27</sup>

### 3.6.3 Sociokulturní prostředí

Třetí aspekt PESTE analýzy se zaměřuje na sociální a kulturní prostředí. **Sociální síly** ovlivňují naše **postoje, zájmy a názory**. Odlišné sociální a kulturní prostředí stále navzdory globalizaci, hraje důležitou roli v mezinárodním marketingu. V rámci kulturního prostředí dochází ke změnám velmi pomalým tempem. Význam kultury je pro mezinárodní marketingové odborníky opravdu hluboký. Kultura je všudypřítomný vliv, který je základem všech aspektů sociálního chování a interakce. Je zahrnuta v objektech užívaných v každodenním životě a způsobech komunikace ve společnosti. Složitost kultury se odráží ve velkém množství jejich definic. Pojem kultury je velmi široký a složitý. Zahrnuje

---

<sup>27</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 28 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

v podstatě **všechny části lidského života**. Způsob soužití lidí ve společnosti je ovlivněn **náboženstvím, vzděláním, rodinou a referenčními skupinami**.<sup>28</sup>

Dle Hollesena může být prostředí definováno viditelnými prvky každodenního života, jako jsou řeč těla, oblékání, životní styl, nápoje a stravovací návyky. Ale také méně viditelnými hodnotami společenskými, jako jsou rodinné hodnoty, role pohlaví nebo přátelství. Mezi základní prvky kultury společnosti pak patří národnostní identita, etnická kultura či náboženství.

#### Obrázek 4 Viditelné a neviditelné části kultury



**Zdroj:**Hollensen, 2008, s. 141

Důležitou částí procesu socializace jsou **referenční skupiny**. **Primární referenční skupiny** zahrnují rodinu, spolupracovníky a další důvěrné seskupení. Oproti tomu **sekundární referenční skupinu** tvoří společenské organizace. Vzdělávání je vlastně proces přenosu dovedností, myšlenek a postojů stejně jako školení v jednotlivých oblastech. Prostřednictvím vzdělávání dochází k **přenosu stávající kultury a tradic** na novou generaci populace. Také ve 21. století je vzdělání důležitým faktorem v životě

---

<sup>28</sup> HOLLESEN, Svend. *Essential of Global Marketing*. London: Prentice Hall, 2008, s. 139. ISBN 978-0-273-71784-3.

obyvatel. To jaké úrovně vzdělání dosáhneme, bude mít vliv na další případné pracovní pozice.<sup>29</sup>

Rovněž Jakubíková ve své publikaci spojila sociální a kulturní prostředí dohromady. O tomto prostředí hovoří ve dvou rovinách – kulturní a sociální. Oba tyto faktory souvisí s **kupním chováním spotřebitele**. Do kulturního prostředí náleží kulturní hodnoty, jazyk, spotřební zvyky, chování mužů a žen, vnímání aj. V rámci sociálního prostředí jsou rozlišovány jevy jako sociální třídy, životní úroveň, životní styl, úroveň vzdělání, příjmy a majetek spotřebitelů, mobilita obyvatel atd.<sup>30</sup>

**Výkyvy počtu obyvatel** mají také přímý dopad na společnost. Změny ve struktuře obyvatel budou mít vliv na nabídku a poptávku zboží a služeb v ekonomice. Pokud vzroste světová populace, dojde poté k naplnění předpovědí o nedostatečném množství potravin, což zapříčiní potřebu vyšších investic do jejich produkce. Vzhledem k nedostatku potravin v Africe, země jako Uganda přehodnocují odmítání geneticky modifikovaných potravin.<sup>31</sup>

Ve většině publikací se setkáváme s tím, že autoři uvádějí **demografické prostředí** jako součást písmene **S** – sociální prostředí. Demografický faktor může být ale také uváděn jako samostatné prostředí.

Pro společnosti působící na mezinárodních trzích je důležité pochopit **hodnoty zákazníků** a přijmout místní respektované **normy chování**. Marketingové a reklamní strategie se stanou úspěšnými pouze tehdy, jestliže bude společnost dobře znát místní trh a kulturu.

---

<sup>29</sup> HOLLENSSEN, Svend. *Essential of Global Marketing*. London: Prentice Hall, 2008, s. 139. ISBN 978-0-273-71784-3.

<sup>30</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 100. ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>31</sup> THE MACRO ENVIRONMENT & PEST ANALYSIS. *Leanmarketing* [online]. 2012 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>

### 3.6.4 Technologické prostředí

**Marketingové strategie** světových firem jsou do určité míry ovlivňovány technologickým prostředím, jehož prostřednictvím dostávají informace o **technické vyspělosti státu** a o možném využití **vědecko-výzkumných kapacit**. V případě, že se společnosti zajímají o mezinárodní srovnání dle výdajů na výzkum či vývoj v podnikatelském odvětví, mohou použít **ukazatel BERD** (Business Enterprise Expenditure on R&D) či **GERD** (Gross Domestic Expenditure on R&D). Rozkvět moderních technologií umožnil podnikání kdekoliv ve světě a výhodnější alokaci zdrojů. V současnosti se informační technologie staly běžným nástrojem sloužícím k zlepšování vztahů mezi dodavateli a odběrateli. Do elektronického obchodování (e-business) se zapojili obchodní partneři, klienti uskutečňující obchodní transakce prostřednictvím webové počítačové sítě. Mezi takové obchodní transakce patří nakupování přímo na internetu, zajišťování finančních převodů či platby za přístup k informacím. Obchodování přes internet se stalo velmi populární hlavně u konečných spotřebitelů (B2C).<sup>32</sup>

Technologické prostředí ovlivňuje **konkurenceschopnost podniku**. Je nesmírně důležité, aby byly tyto faktory monitorovány a společnost udržovala nejméně stejnou technickou úroveň jako její konkurence. Jedná se o přístup k výzkumu a vědě, investice společnosti do výzkumu, vládní podporu vědy a výzkumu, dostupnost informací, nové pracovní metody a techniky aj.<sup>33</sup>

Dle Kotlera by pozornost měla být věnována faktorům jako je **rychlost technologických změn**. Nové technologie se vyvíjejí s nevídanou rychlostí. Produkty, které byly jeden rok novinkou na trhu, mohou být další rok již zastaralé. S každou novou technologií vzniká nová příležitost, firmy by se tedy měly snažit o to, aby jejich produkty nezaostávaly za technologickými změnami. Vzhledem k nestálosti trendů, je sledování žádoucím jevem, na jehož základě se vedení může rozhodnout, zda bude daná inovace součástí produktu

---

<sup>32</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 28 s. ISBN 978-80-247-2986-2

<sup>33</sup> Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *Podnikator* [online]. 2012 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z:<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

a případně ovlivní-li poptávku po něm. **Vysoké rozpočty na výzkum a vývoj** vynakládají firmy orientující se na vývoj a výzkum vlastních technologií či produktů. Investice jsou specifické pro určité odvětví průmyslu, jako je farmaceutický, automobilový, letecký či strojírenský průmysl nebo informační technologie atd. Na vývoji se může firma podílet sama či formou externí spolupráce. Mezi největší investice společnosti ŠKODA AUTO a.s. patřila výstavba technologického centra v hodnotě přes 1 miliardu korun a také nových linek k výrobě vozu ŠKODA Rapid nebo nové Octavie III. generace.

**Rostoucí regulace** jsou logickým důsledkem vzrůstajícího se počtu nových výrobků a technologií. Všechny nové produkty jsou po technologické stránce stále na vyšší úrovni a z toho důvodu se veřejnost zajímá o to, jak jsou bezpečné. Státy nařizují například testování nových léků či kontrolu potravin.<sup>34</sup> V automobilovém průmyslu testuje bezpečnost vozů **Euro NCAP**. Zcela překvapivě zvítězil v Evropě **čínsko-izraelský automobil** Qoros 3 sedan v testu bezpečnosti. V roce 2013 testovala Euro NCAP dohromady 33 vozů a nejlepšího výsledku dosáhl právě tento vůz, celkově 88 %. V rámci bezpečnosti se testují boční a čelní nárazy, nárazy na kůl, ochrana chodců a dětských spolujezdců, hlavové opěrky aj.<sup>35</sup>

K posouzení technologické vyspělosti jednotlivých států se používá **technologický index**. Technologická vyspělost se posuzuje dle mnoha kritérií ve sféře informačních a komunikačních technologií. Vyšší dosažené hodnoty indexu ukazují vyšší technologickou úroveň země. Co se týče technologické vyspělosti, obsadil Izrael v mezinárodním srovnání s ostatními státy 20. místo s indexem 5,24. Česká republika se umístila na 42. místě s indexem 4,33.

---

<sup>34</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 152. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>35</sup> PEČÁK, Radek. *Zlom: Čínské auto vyhrálo test bezpečnosti v Evropě* [online]. 2014 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://auto.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=799243>

**Tabulka 1 Technologická vyspělost ve světě**

Pořadí	země	index	pořadí	země	index
1.	Švédsko	5,94	24.	Estonsko	5,09
2.	Singapur	5,86	25.	Irsko	5,02
3.	Finsko	5,81	26.	Malta	4,91
4.	Dánsko	5,7	31.	Litva	5,66
5.	Švýcarsko	5,61	32.	Kypr	4,66
6.	Nizozemí	5,6	33.	Portugalsko	4,63
7.	Norsko	5,59	37.	Slovinsko	4,58
8.	USA	5,56	38.	Španělsko	5,54
9.	Kanada	5,51	39.	Chile	4,44
10.	Velká Británie	5,5	41.	Lotyšsko	4,35
12.	Korea	5,47	42.	<b>Česko</b>	<b>4,33</b>
14.	Nový Zéland	5,36	43.	Maďarsko	4,3
15.	Island	5,33	48.	Itálie	4,17
16.	Německo	5,32	49.	Polsko	4,16
17.	Austrálie	5,29	52.	Turecko	4,07
18.	Japonsko	5,25	59.	Řecko	3,99
19.	Rakousko	5,25	64.	Slovensko	3,94
20.	Izrael	5,24	67.	Rumunsko	3,9
21.	Lucembursko	5,22	70.	Bulharsko	3,89
22.	Belgie	5,13	76.	Mexiko	3,82
23.	Francie	5,13			

Zdroj: [www.finexpert.e15.cz](http://www.finexpert.e15.cz)

### 3.6.5 Ekologické prostředí

Ekologické prostředí je často přiřazováno do politického nebo technologického prostředí, ale vzhledem k automobilovému průmyslu je nutné tomuto prostředí věnovat větší pozornost. „Mezi ekologické faktory můžeme řadit např. **přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby** (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny apod.) či **legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.**“<sup>36</sup>

<sup>36</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 180. ISBN 978-80-265-0032-2.

Z pohledu automobilového průmyslu jsou nyní důležitým bodem například **emisní normy** jednotlivých zemí. V současnosti věnují výrobci a legislativci velké úsilí vytvoření a budoucí realizaci globálních podmínek a norem upravujících parametry vozů pro zachování trvale udržitelného rozvoje v environmentálních souvislostech

### 3.7 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil může pomoci organizacím zjistit **atraktivitu** či **potenciální zisk** pocházející z jejich odvětví, a to prostřednictvím analyzování relativního dopadu každé z pěti sil na jejich odvětvové struktuře. Pro organizace je užitečné porozumět **odvětvové struktuře** a zformulovat takovou strategii, která by bránila jejich postavení ve vztahu k pěti silám. Kromě toho, organizace by měly být schopny navrhnout takovou strategii, která bude aktivně ovlivňovat těchto pět konkurenčních sil v jejich prospěch. Najdou se však kritiky Porterova modelu pěti sil, zejména z důvodu **absence komplementů** ve formulaci modelu.<sup>37</sup> Komplementy rozumíme výrobky, které spotřebitelé nakupují společně s dalším zbožím (například myčka + tablety nebo auta + pohonné hmoty). To znamená, že komplementy mohou také **ovlivňovat situaci na trhu**, stejně jako substituty.

*„Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu.“<sup>38</sup>*

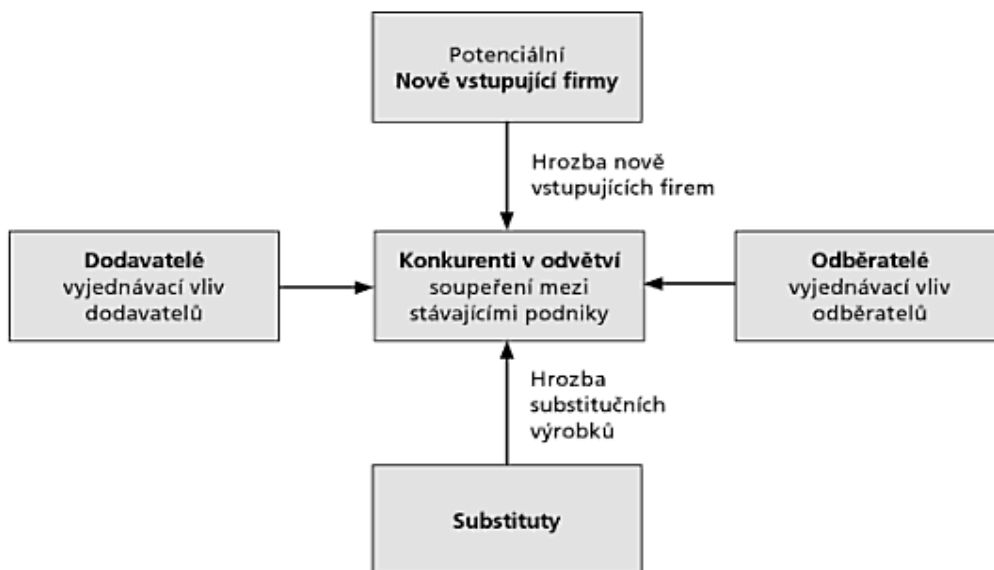
---

<sup>37</sup> HENRY, Anthony E. *Understanding Strategic Management*. United States: Oxford University, 2011, s. 81. ISBN 978-0-19-958161-0.

<sup>38</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 191. ISBN 978-80-265-0032-2.



Obrázek 5 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Marinič, Nývltová, 2010, s. 194

Porterův model pěti sil představuje tyto hrozby:

- **Hrozba silné rivality** – v segmentu působí velké množství **silných** či **agresivních konkurentů**, kteří činí dané **odvětví neatraktivním**. „Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značně skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější.“<sup>39</sup>
- **Hrozba nově vstupujících konkurentů** - „Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na **vstupních bariérách** do daného odvětví, což je nejčastěji spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků.“<sup>40</sup> **Atraktivita**

<sup>39</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 380. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>40</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 192. ISBN 978-80-265-0032-2.

**trhu** je tedy ovlivněna především **vstupními a výstupními bariérami**. Z pohledu ziskovosti segmentu je pro firmu nejpřitažlivější takový trh, který má vysoké vstupní bariéry a naopak nízké výstupní. Neboli trh, na který díky vysokým požadavkům bude moci vstoupit jen malé množství firem, a v případě ztrátovosti mohou takové firmy díky nízkým nárokům vystoupit. Pokud by byly vysoké vstupní i výstupní bariéry, znamenalo by to značné riziko pro neúspěšné společnosti, které budou díky tomu muset bojovat o svoji existenci. Trhy s nízkými bariérami zpravidla nepřinášejí firmám vysoké zisky. Kromě výše zmíněných variant se firmy mohou setkat s trhem, kde budou nízké vstupní a vysoké výstupní bariéry.<sup>41</sup>

- **Hrozba substituce produktů** – za substituty považujeme výrobky, které si jsou podobné a jejichž účel využití je takřka totožný. Pokud se na trhu vyskytnou výrobky, u kterých by mohlo nastat **ohrožení zastupitelnosti**, stává se v tom okamžiku **trh neatraktivním**. Společnosti u takovýchto produktů sledují technologický vývoj, cenové trendy a konkurenci.<sup>42</sup>
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – zákazníci mohou prostřednictvím své rostoucí síly **vyvíjet tlak na zlepšení kvality, servisu, nižší ceny**, služby aj. *„Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže jsou koncentrováni a organizováni, jestliže výrobek pro ně tvoří výraznou část jejich nákladů, jestliže výrobky nejsou diferencované, dále pak pokud jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a v neposlední řadě pokud je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu.“*<sup>43</sup> Východiskem by mohla být orientace na zákazníky, kteří disponují menší silou.
- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů** – trh přestává být atraktivním v momentě, kdy mohou dodavatelé zvyšovat ceny, snižovat dodávaný objem produktů. Dodavatelé těží ze situace, kdy je na trhu **minimální počet substitutů**, výrobky jsou nezbytnou součástí výroby, organizovaností, prakticky nemožností změnit dodavatele

---

<sup>41</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 192. ISBN 978-80-265-0032-2.

<sup>42</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 381. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>43</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 192. ISBN 978-80-265-0032-2.

atd. Navázání dobrých obchodních vztahů a omezení závislosti na dodávkách pouze od jednoho dodavatele může být řešením, jak ustát sílu dodavatelů.<sup>44</sup>

### 3.8 SWOT analýza

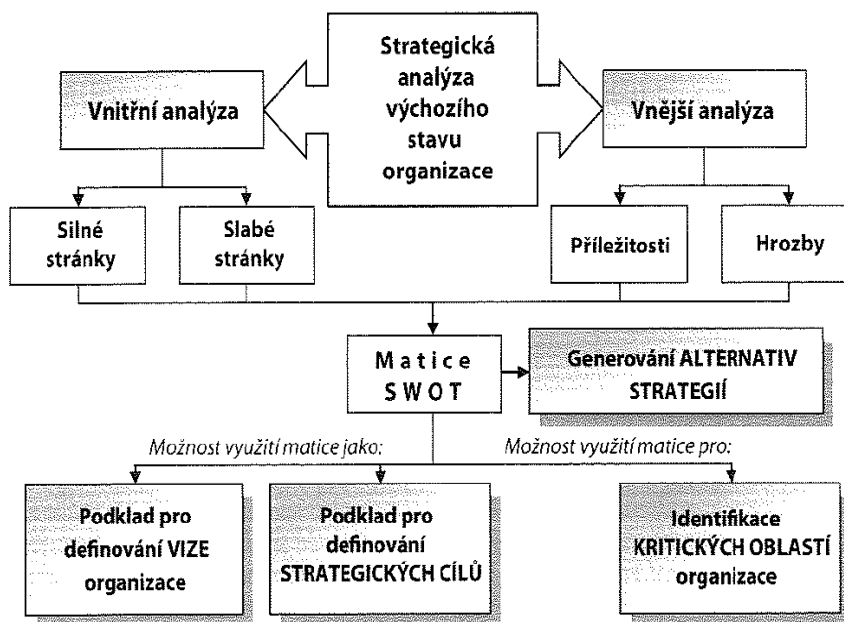
SWOT analýza patří v současné době mezi nejpoužívanější **analytické metody**. Tato analýza vznikla díky výzkumnému projektu na Stanfordské univerzitě pod vedením Alberta Humphreyho. Pro firmy je SWOT analýza nezbytným strategickým krokem, díky kterému snáze poznají nejen své **silné a slabé stránky** (interní faktory), ale především **příležitosti a hrozby** (externí faktory), které musí zohlednit při stanovování svých cílů a vizí. Využívá informace a data obdržená během období analyzování organizace. V rámci vnitřní analýzy je velká pozornost věnována kontrole zdrojů společnosti. Součástí je odhad objemu zdrojů, se kterými firma může aktuálně disponovat a vyhodnotit budoucí práci s nimi, příp. zda se jedná o zdroje nahraditelné či jedinečné. Mezi metody vnitřní analýzy patří **nákladově užitkové analýzy, benchmarking, analýza hodnotového řetězce** aj. Vnější prostředí je určeno příležitostmi a hrozbami. PESTLE analýza využívá faktorů politických, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických, legislativních a ekologických při analyzování vnějšího prostředí.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 381. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>45</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 296. ISBN 978-80-265-0032-2.

Obrázek 6 Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj:Grasseova, 2012, s. 296

V obrázku je znázorněn praktický přínos této metody. Matice SWOT se využívá v případě potřeby generovat alternativy strategií. Toto však není jediné využití matice, v praxi se využívá také pro identifikaci kritických oblastí společnosti či jako podklad k definování vize a strategických silů organizace.

Z angličtiny byl převzat název SWOT, kde počáteční písmena znamenají:

- **Strengths** – mezi silné stránky patří **interní faktory**, které pomohly získat společnosti dané **postavení na trhu**. Jsou to oblasti, ve kterých společnost určitým způsobem vyniká. Řadíme sem zkušené a kvalifikované zaměstnance, know-how, zdraví firmy, strategickou geografickou polohu, dobré jméno podniku, flexibilitu firmy, kvalitní produkty a servis, moderní technologie aj.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

- **Weaknesses** – slabé stránky jsou protikladem silných. Ukazují, že firma má v určitých oblastech **nedostatek** či její úroveň **není dostatečně uspokojivá**. Za slabé se stránky je považována špatná pověst podniku, absence marketingových zkušeností, vysoké náklady, nepostačující výrobní postupy aj.<sup>47</sup>
- **Opportunities** – příležitosti může firma nalézt ve svém **vnějším okolí**. Díky jejich realizaci roste a dostává se do lepšího postavení než má konkurence, a to například v podobě příležitostí jako jsou příliv nových investic, expanze na nové trhy, získání nových kontaktů s partnery, konkurenční výhody aj.<sup>48</sup>
- **Threats** – hrozby znamenají pro firmu **překážky v její činnosti**, se kterými nebylo počítáno. Patří sem živelné pohromy, konkurence, nestabilní vývoj ekonomiky, politická situace, ztráta zákazníků aj.

*„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“<sup>49</sup>*

Pomocí SWOT analýzy se společnosti snaží omezit slabé stránky, rozvíjet silné stránky, využít potenciálu příležitostí, které se objeví a předcházet hrozbám. Díky identifikaci všech těchto stránek mohou společnosti lépe dosáhnout konkurenční výhody před svými konkurenty. V dnešní době je pro každou společnost důležitým aspektem schopnost získání této výhody. Firmy musí čelit různým hrozbám například v podobě nestabilního vývoje ekonomiky či konkurence. Oba tyto faktory mohou zapříčinit pokles poptávky po produktu nebo změnu preference zákazníků.

---

<sup>47</sup> *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

<sup>48</sup> *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

<sup>49</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 296. ISBN 978-80-265-0032-2.

Na základě SWOT analýzy můžeme dedukovat následující strategie:

- **SO** – strategie využití. Využívá silných stránek společnosti k hodnocení příležitostí objevených ve vnějším prostředí.
- **WO** – strategie hledání. Strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek pomocí příležitostí
- **ST** – strategie konfrontace. Strategie se může realizovat v případě, jestliže je společnost dobře připravená na přímou konfrontaci s ohrožením.
- **WT** – strategie vyhýbání. Strategie zaměřená na překonání slabých stránek a vyhnutí se ohrožení<sup>50</sup>

## 4 Praktická část

Praktická část vychází z výše uvedených teoretických poznatků, které jsou aplikovány na společnost ŠKODA AUTO a.s. působící na izraelském trhu.

### 4.1 Izrael

Vznik izraelského státu se datuje k 14. 5. 1948, kdy ho v Tel-Avivu vyhlásil David Ben Gurion. Vyhlášení nezávislosti bylo doprovázeno nesčetnými válkami s ostatními arabskými státy, jejichž cílem bylo zničit izraelský stát.<sup>51</sup>

*„Od 70. let je Izrael investiční destinací (Motorola, Intel, IBM), stále zde roste příliv a odliv přímých zahraničních investic, v teritoriu se nachází velký počet nadnárodních společností (např. Microsoft, HP, Motorola, Volkswagen, L'Oréal).“<sup>52</sup>*

---

<sup>50</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 296. ISBN 978-80-265-0032-2.

<sup>51</sup> Vznik Státu Izrael a válka za nezávislost. *Eurabia.parlamentnilisty* [online]. 2008 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://eurabia.parlamentnilisty.cz/Articles/1910-vznik-statu-izrael-a-valka-za-nezavislost.aspx>

<sup>52</sup> Izrael. *Czechaccelerator* [online]. 2011 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.czechaccelerator.cz/destinace/izrael/>

Globální finanční krize v letech 2008 – 2009 uspišila **recesi** v Izraeli, která ovšem trvala jen krátkou dobu. Recese zasáhla stát v době, kdy měl vytvořené dobré základy k jejímu překonání díky dlouhodobě obezřetné **fiskální politice** a **odolnému bankovnímu sektoru**. Ekonomika Izraele se zotavila lépe než ekonomiky většiny rozvinutých, podobně velkých ekonomik. Izrael má **technologicky vyspělou tržní ekonomiku**. Hlavní složky **dovozu** tvoří obilí, ropa, suroviny a vojenské vybavení. Naopak nejvýznamnější podíl na **vývozu** mají broušené diamanty, hi-tech a léčiva. Významný byl rok 2010, kdy Izrael oficiálně přistoupil k **OECD**.<sup>53</sup>

Izrael je v současnosti zcela netypickým příkladem státu s **demokratickým politickým zřízením** na Blízkém Východě. Hlavou státu je od roku 2007 Šimon Peres. Česká republika udržuje s Izraelem velmi dobré vztahy.

#### **4.1.1 Geografie**

Izrael, oficiálním názvem State of Israel se rozkládá na **Blízkém Východě** na ploše 20 770 km<sup>2</sup>. Izraelské břehy na západní straně omývá Středozemní moře, z dalších stran sousedí s Libanonem, Sýrií, Jordánskem a Egyptem. Na více než polovině území nalezneme polopoušť. V Izraeli se potýkají s problémem **nedostatku vody**, a i díky tomu je voda považována za národní bohatství. Největší zásoba vody je ukryta v Galilejském jezeře. Nejdelsí a současně nejvodnatější řekou v Izraeli je řeka Jordán.<sup>54</sup> Území je velmi rozmanité a střídá se zde hned několik geografických oblastí – pouště, pobřeží, hory.

---

<sup>53</sup> The World Factbook: Middle East: Israel. *Central Intelligence agency* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/is.html>

<sup>54</sup> Izrael. *Orbion* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://izrael.orbion.cz/stat/pruvodce/geografie-2143/>

Obrázek 7 Geografická mapa Izraele



Zdroj:<http://www.waronline.org>

#### 4.1.2 Obyvatelstvo

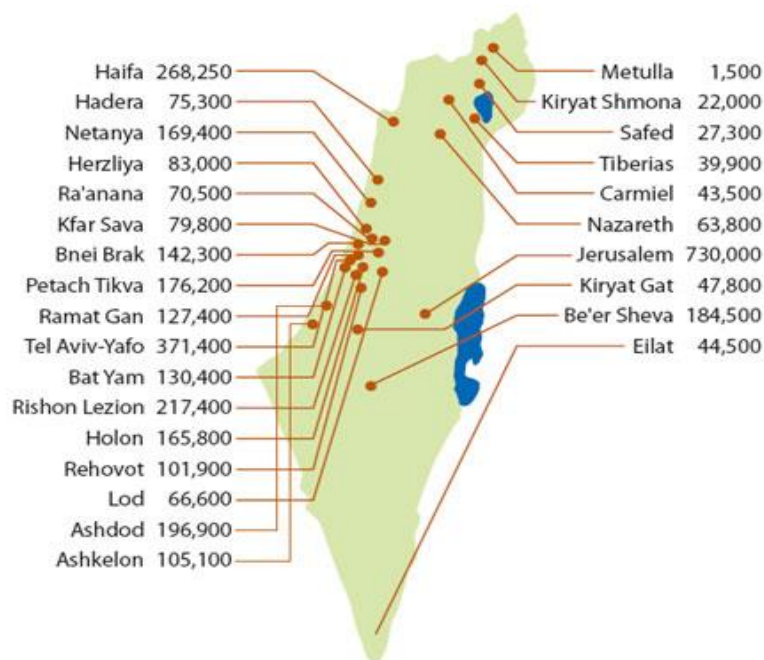
V Izraeli žije přibližně 8,045 mil. obyvatel, přičemž téměř **92 %** obyvatel žije v městských oblastech. Mnoho měst bylo postaveno na místech, která znali lidé už od nepaměti, jako je například Jeruzalém. Hlavní město **Jeruzalém** je s počtem obyvatel přes 760 000 největší město v Izraeli. Zaujme nás svojí neobvyklou rozmanitostí, ve které se snoubí historie se současným moderním světem společně se směsí kultur, národností či náboženství. U pobřeží Středozemního moře najdeme izraelské finanční a obchodní centrum - město Tel Aviv-Yafo. Území je rozděleno na **šest hlavních oblastí** – Central, Haifa, Jerusalem, Northern, Southern, Tel-Aviv. Izrael je místem, kde se setkávají různé etnické či náboženské skupiny a pro mnohé z nich se tento židovský stát stává novým domovem. Z pohledu náboženství tvoří nejpočetnější skupinu Židé (75,1 %), dále to jsou s 20,7 % Muslimové a 4,2 % ostatní náboženské skupiny.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Izrael. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/blizky\\_vychod/izrael/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/izrael/)



**Obrázek 8** Městský život v Izraeli



Zdroj: [www.mfa.gov.il](http://www.mfa.gov.il)

**Hebrejština** je úředním jazykem státu. Výjimku tvoří arabská menšina, která za úřední jazyk považuje arabštinu. Běžně se také setkáme s angličtinou či ruštinou. Oficiální měnou je **izraelský šekel (NIS)**.

### 4.1.3 Státní svátky

V případě, že se společnost rozhodne zaměřit svoji obchodní činnost k zemi jako je Izrael, kde se mísí více náboženských skupin a národností, měly by první kroky vést k **poznání místních tradic, zvyků** a v neposlední řadě **státních svátků**. Porozumění a akceptace místní kultury usnadní vstup na nový trh. Podnik se rychleji adaptuje v pro něj neznámém prostředí, což znamená i zisk určité konkurenční výhody.

*„Hebrejský kalendář je lunisolární, data židovských svátků jsou z hlediska gregoriánského kalendáře pohyblivá. Platí to i pro Den nezávislosti, státní svátek, který může připadnout i na duben, i když nezávislost byla vyhlášena 14. května 1948.“<sup>56</sup>*

<sup>56</sup> Izrael. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/blizky\\_vychod/izrael/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/izrael/)

Mezi významné státní svátky například patří oslava Nového roku neboli Roš Hašana. V období mezi zářím a říjnem se nachází Jom kipur. V tento den se v zemi nevysílá rozhlas ani televize. Doprava je také omezena. Na květen vychází Lag ha-Omer, který ocení zejména děti, protože nemusí jít jeden den do školy. Další svátky jsou Chanuku, Sukot, Purim, Šavuot aj.<sup>57</sup>

#### 4.1.4 Zvyky při obchodním jednání

Společnosti uskutečňující své obchody s partnery z Izraele musí velmi důkladně dbát na samotnou přípravu před každým setkáním. V zemi, která se skládá z několika etnických skupin a rovněž náboženské vyznání zde není jednotné, by první kroky měly vést k **získání informací** o národnosti, vyznání či názorech obchodních partnerů. Dále by měly počítat s tím, že místní obchodníci disponují neobyčejnými **vyjednávacími schopnostmi a znalostmi** těchto taktik. Proto se v praxi můžeme často setkat s tím, že společnosti mající v Izraeli otevřené pobočky zaměstnávají spíše místní obyvatele, jejichž orientace v obchodu přináší podniku mnohem větší přínos. Při jednání se nejčastěji používá **anglický jazyk**. Dorozumíme se s ním jak v malých tak velkých společnostech, ale můžeme narazit také na partnera, který bude upřednostňovat hebrejštinu. Pracovní doba v Izraeli je odlišná od té, co známe z evropských obchodních styků. Jednání si můžeme netradičně sjednat od **neděle do čtvrtka**, a to vždy od 8 do 17 hodiny. Před setkáním se vyplatí potvrzení termínu, a také včasný příchod může vytvořit dobré mínění. Co se týče oblečení, tak hlavní roli bude hrát typ dané schůzky. Na meeting s vedoucími osobami podniku je žádoucí zvolit formální oblečení, ale pokud se bude jednat o “normální“ schůzku, dávají Izraelci přednost spíše ležérnímu značkovému oblečení. V oblastech, kde si to kodexy žádají, je nutné respektovat tradice v chování a oblékání. Mezi **charakteristické rysy** patří rychlé jednání, nemožné dodatečné jednání o změně v platebních podmínkách, hrdost na vlastní zem.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Izrael. *Hospodářské noviny* [online]. 2009 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-38277270-izrael>

<sup>58</sup> Izraelci jsou přátelští, citliví a velmi obratní obchodníci. *Hospodářské noviny* [online]. 2009 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-38277250-izraelci-jsou-pratelsti-citlivi-a-velmi-obratni-obchodnici>

### 4.1.5 Doprava

I přes rozmanitost dopravy (silniční, železniční, lodní, letecká) se vláda potýká s problémem **nedostatečné infrastruktury**, a to zejména u silniční dopravy, kde chybí pokrytí spojení mezi velkými městy. Důležitým projektem, který tento stát čeká, je stavba tramvajového systému ve městě Tel Aviv. V železniční dopravě má **monopolní postavení** Israeli Railwas. V současnosti je rozsah délky trati tisíc kilometrů, a proto plánuje v budoucnu Israel Railways rozšíření železniční sítě. U letecké dopravy má Izrael k dispozici okolo 50 letišť, avšak jen tři z nich používá k mezinárodní dopravě. Jsou to letiště v blízkosti měst Tel-Aviv, Ejlat a Haifa. Lodní doprava má k dispozici 5 přístavů (Ašdod, Haifa, Ejlat, Chadera, Tel Aviv-Yafo), které však díky rostoucímu průmyslu mají nedostatečnou kapacitu a je nutné investovat do rozšíření.<sup>59</sup>

V případě méně dostupných míst lidé využívají služeb **taxi či jízdních kol**. Toto nedostatečné pokrytí infrastruktury může být dobrou příležitostí pro zahraniční společnosti, které by měly zájem se podílet na plánování nebo výstavbě těchto sítí.

### 4.1.6 Průmysl, věda a technologie

Izraelský průmysl se koncentruje na výrobu produktů s **vysokou přidanou hodnotou**, které jsou především založeny na **technologických inovacích**. Mezi takové produkty můžeme zahrnout lékařskou elektroniku, počítačový hardware a software, solární energii, telekomunikace nebo zpracování potravin. Úspěch tamního zemědělství je výsledkem letitých bojů s nepříznivým podnebím a současně maximálním využitím nedostatečných zdrojů, jako jsou voda a orná půda. V současnost tvoří zemědělství asi 1,5 % HDP a 2,2 % vývozu. Produkce dokáže pokrýt potřeby obyvatel z 93 %, dováží se jen některé potraviny jako káva, cukr, kakao, olejniny, maso aj.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>Izrael. *Businessinfo* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/izrael.html>

<sup>60</sup>Israel Industry. *Hanner-Ofer* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.hanner.co.il/Israel-Lawyers/Israel-facts.htm>

**Ve střednědobém období mají perspektivu tato odvětví:**

- Automobilový průmysl
- Chemický průmysl
- Ocelářský průmysl
- Hi-tech průmysl <sup>61</sup>

**Dlouhodobý horizont se ukazuje být atraktivním pro následující odvětví:**

- Železnice, MHD
- Zařízení pro těžbu
- Energetika
- Obráběcí stroje
- Sklo, porcelán
- Dodávky do průmyslu obrany
- Minerální vody, pivo
- Zavlažovací systémy
- Pšenice
- Cukrovinky aj.<sup>62</sup>

*„Jako mnoho jiných malých zemí má Izrael ostře definované vědecké a technologické strategie zaměřené na posílení jeho konkurenceschopnosti. V oblasti vědy podporuje zakládání center excelence soustředěných kolem významných vědců a zároveň se snaží udržet kvalitu vědecké úrovně napříč vědeckou sférou na vysoké úrovni. V oblasti technologií Izrael usiluje o nadprůměrný výkon prostřednictvím soustředění se na omezené množství zájmových oborů.“<sup>63</sup>*

---

<sup>61</sup> Izrael. *Export* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.export.cz/poptavky/zahranicni-poptavka/tag/Izrael>

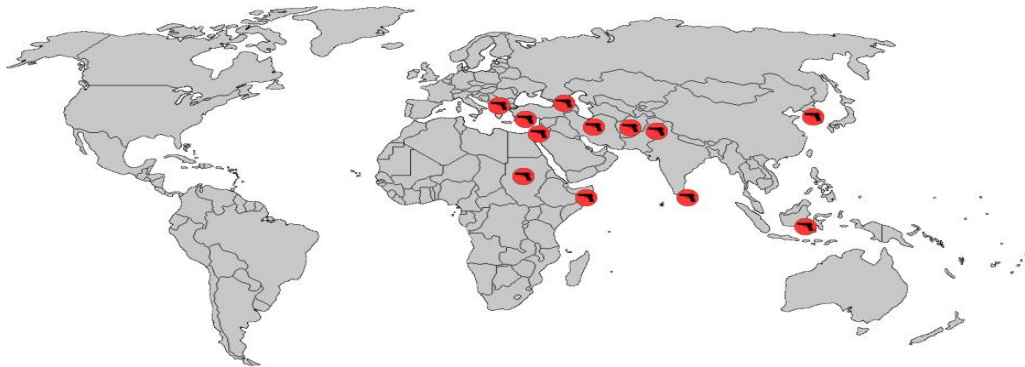
<sup>62</sup> Izrael. *Export* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.export.cz/poptavky/zahranicni-poptavka/tag/Izrael>

<sup>63</sup> Věda a technologie. *Velvyslanectví státu Izrael v České republice* [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://embassies.gov.il/Praha/AboutIsrael/ScienceTechnology/Pages/SCIENCE-TECHNOLOGY.aspx>

## 4.2 Izraelsko-palestinský konflikt

Ani v 21. století nejsou konflikty mezi státy ničím ojedinělým. Většinu těchto střetů najdeme ve státech ležících na území kontinentu Asie či Afriky.

**Obrázek 9** Mapa ohnisek světových konfliktů



Zdroj: <http://www.kct-tabor.cz>

Na konci 19. století začal židovský lid postupně osídlovat území Izraele, čili Palestiny, což vyvolalo značné nepokoje a můžeme to také označit za počátek izraelsko-palestinského konfliktu. Po **rozpadu Osmanské říše** v roce 1922 vznikl **protektorát Britský mandát Palestina**, pod které spadalo současné území států Izraele, Jordánska a Palestiny. Protektorát byl v rukou Spojeného království, nicméně správou se mohli určitou měrou zabývat i Arabové a Židé. Následovalo přijetí **Bílé knihy**, což vyvolalo řadu nepokojů a útoků židovských organizací na Brity. Tuto vzniklou situaci neumělo Spojené království zdárně vyřešit, a proto se k řešení dostalo **OSN**. Byla sestavena komise, která se měla zabývat rozdělením Palestiny. Navržené plány území byly přijaty ze strany Židů, zatímco tzv. **Liga arabských států** tento plán odmítla. Podle plánů rozdělení území OSN vyhlásil Izrael dne **14. 5. 1948** svoji **nezávislost**. Tento krok se setkal s nesouhlasem okolních států. Jejich reakcí byly útoky na izraelský stát, které vyústily v přes rok probíhající **Válku za nezávislost**. Uzavření příměří nezabránilo pokračujícím nepokojům a útokům. Vznikaly organizace podporující zánik Izraele a nenávisť vůči němu, v roce 1959 organizace **Fatah** a o šest let později Organizace pro vysvobození Palestiny. Ani politická sféra nezůstala nestranná, v roce 1987 se objevila **politická strana Hamás**, která podporovala útoky na Izrael. Poslední příměří bylo sjednáno v roce 2012. Předcházelo mu úmrtí velitele

vojenských sil organizace Hamás a následné ostřelování Izraele. Organizace spojených národů na konci roku 2012 akceptovala Palestinu za **nečlenský pozorovatelský stát**. Některé státy jako například Česká republika se proti tomuto uznání ohradily.<sup>64</sup>

I přes současné příměří, které je mezi oběma stranami, můžeme v budoucnosti očekávat další rozbroje či útoky. Snaha o vyřešení tohoto konfliktu je určitě otázkou několika let, možná i desetiletí, kdy podstatným faktorem bude snaha obou stran o účinné jednání a dosažení přijatelného kompromisu.

### 4.3 Izraelský automobilový trh

Automobilový trh je tvořen **primárním trhem** s novými vozy a **sekundárním trhem** s ojetými vozy. Ceny dovezených vozidel se pro primární trh stanovují na základě jednání mezi zahraničními výrobci a izraelskými importéry. Sekundární trh s ojetými vozy je naopak volný trh skládající se z rozmanité nabídky ojetých automobilů s odlišnými vlastnostmi a cenami. Vzhledem k vysoké ceně nových automobilů, která se ještě zvýší o doprovodné daně, dává značná část Izraelců přednost koupi ojetého vozu.<sup>65</sup> Nákup nového vozu je pro většinu izraelských domácností druhým největším výdajem, hned po koupi domu. To je také hlavním důvodem, proč se zvýšil průměrný věk vozidla přibližně na 7 let. Ale i toto zvýšení má svá negativa v podobě rostoucích nákladů na náhradní díly, ztrátu bezpečnosti nebo vyšší spotřebu paliva.<sup>66</sup> Ve srovnání s Českou republikou, kde je průměrný věk vozidel 14 let, jsou izraelská vozidla relativně nová.

Pro izraelský automobilový trh je charakteristická jeho **stabilita a dlouhodobý růst**. Jedná se o **uzavřený trh**, neboť zde najdeme pouze importéry různých značek. S výrobci automobilů se můžeme výjimečně setkat jediné u kusové výroby.<sup>67</sup> Působí tu hned několik

---

<sup>64</sup>Izraelsko-palestinský konflikt. *Ohniska konfliktů* [online]. 2011 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.kct-tabor.cz/gymta/OhniskaSvetovychKonfliktu/index.htm>

<sup>65</sup> Interní data společnosti ŠKODA AUTO a.s.

<sup>66</sup>Vehicle & Transportation. *Dun's 100* [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://duns100.dundb.co.il/ts.cgi?tsscript=scriae&category=107>

<sup>67</sup>Interní data společnosti ŠKODA AUTO a.s.

importérů. V Asociaci dovozců vozidel je **registrováno 17 importérů**, kteří dovážejí **43 značek**. Mezi přední importéry patří:

- Colmobil
- Delek Motors
- Champion Motors
- Union Motors
- Telcar
- Karraso
- David Lubinski
- Automotive Equipment & Vehicles
- UMI
- Mayer Cars and Trucks<sup>68</sup>

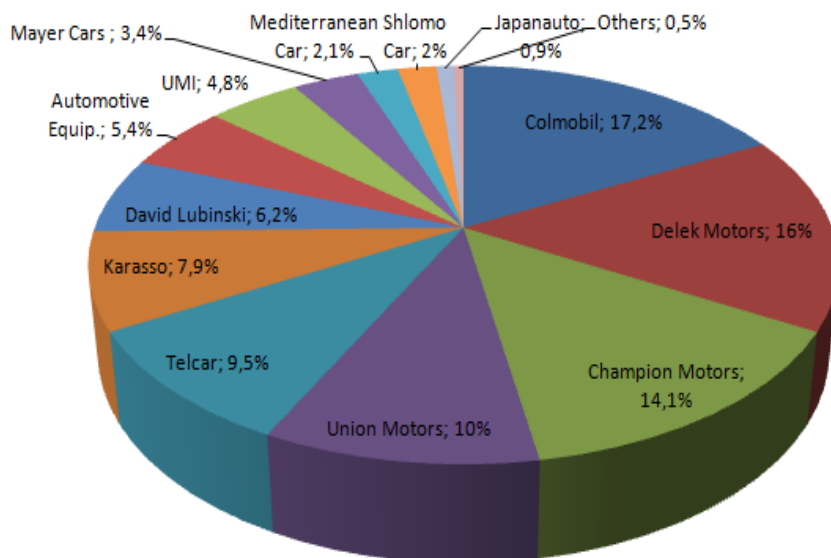
Každý importér se zabývá jen určitými značkami. Například Colmobil je dovozce Mitsubishi, Hyundai a SMART. Delek Motor se věnuje importu Mazdy a Fordu. Champion Motor dováží značky VW, Audi, ŠKODA a Seat. Union Motors zastupuje Toyotu.

Největší podíl na trhu získal v roce 2012 Colmobil, a to 17,2 %. Za ním se zařadili Delek Motors s 16 % a Champion Motors s 14,1 %. Významnost market share vidíme již v grafu, z něž je zřejmé, že přes 57 % z celkového objemu prodaných vozidel v Izraeli, prodali dohromady čtyři největší importéři.

---

<sup>68</sup> Interní data společnosti ŠKODA AUTO a.s.

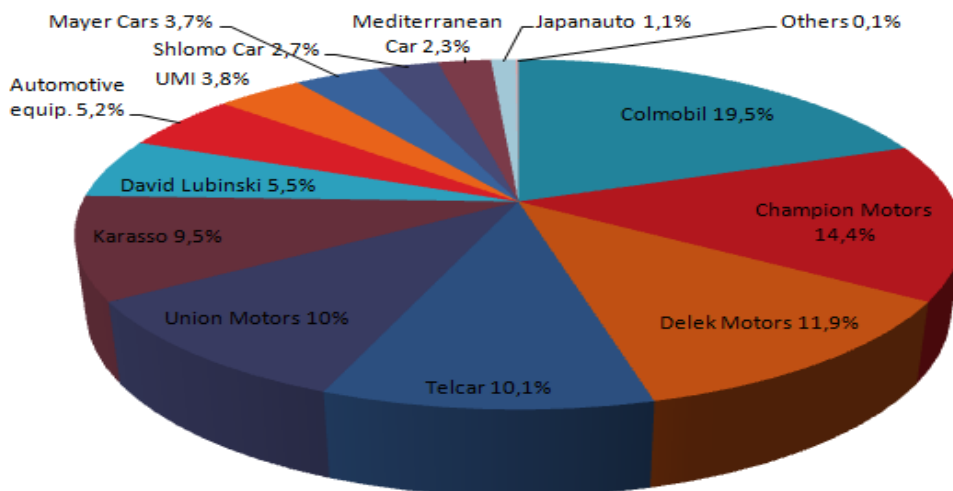
**Graf 6 Market share importérů na trhu v roce 2012**



Zdroj: vlastní zpracování

O rok později se poměr získaného tržního podílu změnil. Prvenství na trhu si dokázal udržet Colmobil s 19,5 %. Druhý největší tržní podíl získal Champion Motor, který zaznamenal nárůst o 0,3 %, a v souhrnu to činilo 14,4 %. Třetí místo a zároveň největší pokles postihl Delek Motors. Ostatní importéři převážně zaznamenali nepatrný pokles či nárůst svého podílu, ale jejich pozice na trhu to nijak neovlivnilo.

**Graf 7 Market share importérů v roce 2013**



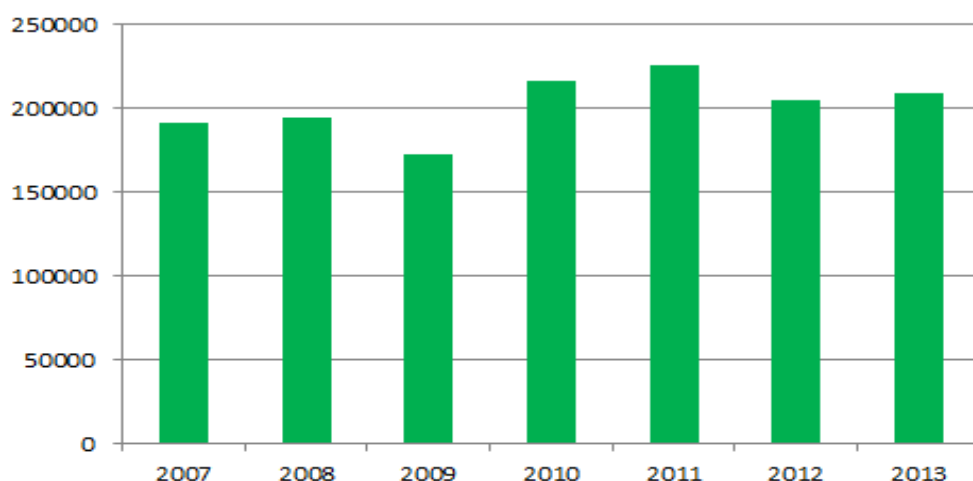
Zdroj: vlastní zpracování



Rozvoj automobilového průmyslu ukazuje **rostoucí trend** v počtu importovaných vozů. Podle zpráv daňového úřadu státu Izrael bylo v květnu 2013 dovezeno 23 018 osobních vozů, což ve srovnání s počtem vozů v loňském roce znamená nárůst o **26,6 %**. Stoupl i dovoz **užitkových vozů**, přesněji řečeno v květnu 2013 bylo importováno 634 vozů. V květnu 2012 se jednalo o 375 importovaných užitkových vozů. Zajímavým faktem je skutečnost, že ačkoliv vzrostl import vozů, tak další odvětví zaznamenala pokles importu. Jedná se o produkty typu pračky, sušičky, videa, televizory nebo myčky nádobí.<sup>69</sup>

Co se týká počtu prodaných vozů na izraelském trhu, tak rekordní počet byl dodán v roce 2011 a to 225 949 aut. V následujících letech již objemy prodeje nedosáhly tak vysokých hodnot. V roce 2013 se jednalo o 208 640 dodávek.

**Graf 8 Počet prodaných vozů v Izraeli**



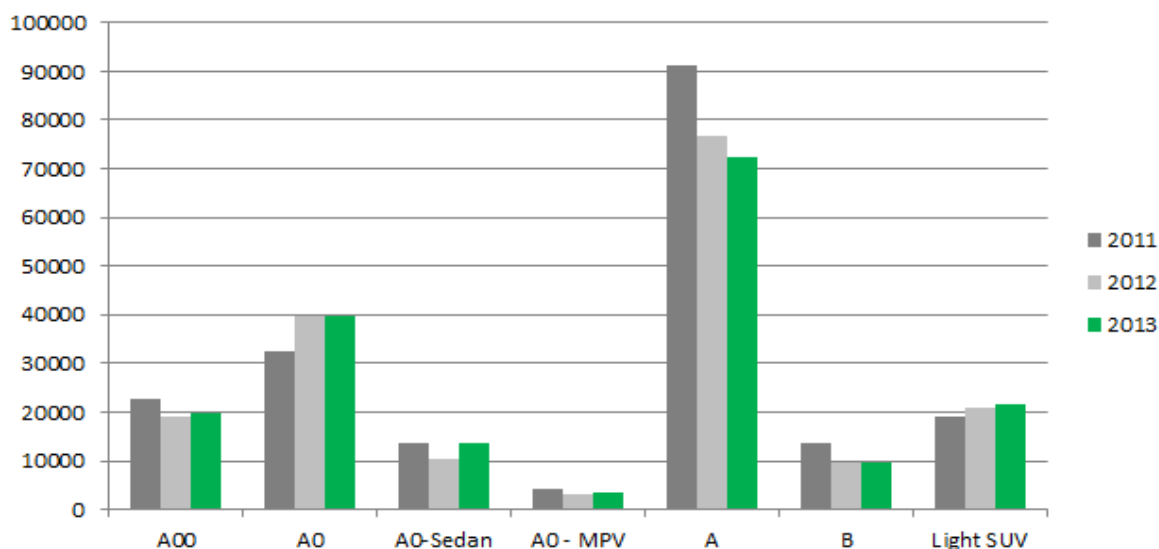
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 9 je na první pohled jasné, že největší poptávka je po vozech **segmentu A**, neboli tyto vozy nejvíce vyhovují preferencím a požadavkům zákazníků. V porovnání s rokem 2011 poklesl počet dodávek v roce 2013 o **18 627 vozů**. Tento trend bychom mohli zdůvodnit **nasyceností trhu** díky dodaným 91 127 vozům v roce 2011.

<sup>69</sup> Import of motor vehicles to Israel up 26% in May. *Port2port* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.port2port.com/article/Land-Transport/Automobile/Import-of-motor-vehicles-to-Israel-up-26-in-May>

U ostatních segmentů nebyl propad tak výrazný nebo byl zaznamenán mírný nárůst (A0 – Sedan, Light SUV). Naopak segment A0 – MPV prezentující se vozy Kia Soul, Škoda Roomster, Nissan Note, Citroen C3 Picasso celkově vzbudil u obyvatel nejmenší zájem.

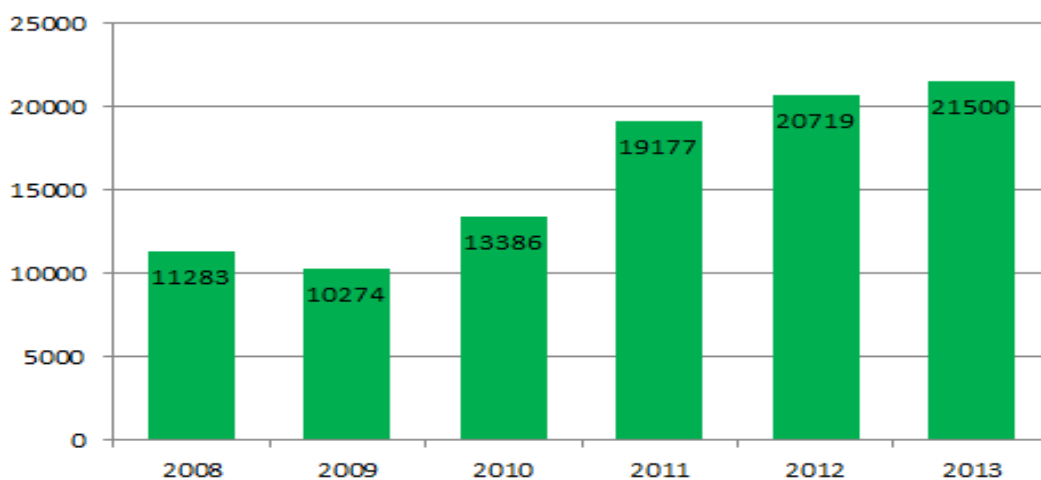
**Graf 9 Počet prodaných vozů dle segmentu**



Zdroj: vlastní zpracování

Místní trh je ze **72 %** tvořen segmenty A, A0, A00. Velké oblibě se těší i segment Light SUV, kde za posledních šest let vzrostly prodeje o více než 84 %.

**Graf 10 Prodeje segmentu Light SUV**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Preference zákazníků

Stejně jako všechny trhy, má i ten izraelský svá specifika. Při výběru svého automobilu dávají potenciální zákazníci přednost produktu splňujícímu jejich konkrétní požadavky. Zákazníci nejvíce preferují vozy ze **segmentu A**. Pro představu bychom sem mohli zařadit například Ford Focus, Hondu Civic, Opel Astra, Hyundai I30, Renault Fluence, Kia Forte, Mazda 3 nebo ŠKODA Octavia. Při výběru typu karoserie je nejvyhledávanějším typem **sedan**. Pro sedan je charakteristické oddělení prostoru pro osoby a prostoru zavazadlového. Co se týká paliva a motoru je upřednostňován **benzínový motor**, nejčastěji ve variantě **1.6/1.2 TSI**. Naprostá většina nových vozů byla dodána s touto motorizací, přesně 98 %. **Dieslové motory** se používají například pro taxislužbu, zejména kvůli **daňovým předpisům**. Samozřejmostí je také volba **automatické převodovky**. Více než 84 % nových osobních automobilů má na přání klienta automatickou převodovku. V segmentu A00 má tento typ převodovky 60 % vozů.<sup>70</sup>

## 4.5 PESTE analýza

PESTE analýza se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými a ekologickými faktory, které určitým způsobem ovlivňují automobilový průmysl.

### 4.5.1 Politické faktory

Pro automobilové výrobce jsou nejvýznamnější ty faktory, které mohou ovlivnit dovoz, nebo konečnou cenu automobilu. Jedná se o **clo, daň z přidané hodnoty, spotřební a ekologickou daň**. Všechny tyto nástroje mají **vliv** na konečnou cenu automobilu.

Politickým systémem v Izraeli je parlamentní demokracie, kde má předseda vlády značné pravomoce. Tento **demokratický systém** je na Blízkém východě ojedinělým případem. Izrael vede neustále spory se svými sousedy kromě Egypta a Jordánska, se kterými má uzavřené mírové smlouvy. I přes zavedený demokratický systém je v zemi z bezpečnostních důvodů umožněno věznění bez nutnosti soudu, zabavení majetku bez poskytnutí náhrady, kontrola nad tiskem. Parlament se volí na čtyřleté období. V lednu 2013 proběhly poslední volby, ve kterých vyhrála strana Likud Bejtenu. V budoucnu může

---

<sup>70</sup> Interní data společnosti ŠKODA AUTO a.s.

dojít k politickým neshodám se sousedním Iránem v otázce nukleárního programu, což je v Izraeli velmi citlivé téma. Možnost, že by některý ze sousedních států získal výhodu v tomto oboru, bude znamenat existenční hrozbu pro tento židovský stát.<sup>71</sup>

Specifickým faktorem je **absence obchodních vztahů s okolními státy** zapříčiněná neustálými konflikty. Společnosti tak dávají přednost obchodním partnerům ze vzdálenějších kontinentů jako je Evropa, Asie, aj. Negativním dopadem je zvýšení logistických nákladů, které by mohly být ušetřeny, pokud by Izrael obchodoval se svými sousedními státy.

V srpnu 2009 vstoupila v platnost **daňová reforma** podporující koupi vozidla s nižší mírou znečištění životního prostředí. Vláda poskytovala slevy na všechny modely dle jejich stupně znečišťování. Rozsah této slevy se pohyboval v rozmezí **0 – 15 000 NIS**. Toto opatření mohlo být rozhodující u obyvatel, kteří delší dobu uvažovali o koupi nového vozu, a pomocí této slevy by si vůz pořídili za nižší cenu. Současně se zavedením slev však vzrostla **spotřební daň u vozidel ze 72 % na 83 %**.<sup>72</sup> „Green tax“ ovlivňovaly ceny vozů také v roce **2013**, ale spíše směrem nahoru. Ceny několika nejprodávanějších izraelských modelů v lednu **vzrostly**. Úmyslem daňové reformy bylo snížit poskytované podpory při nákupu nových vozů. Tato změna znamenala **snížení deficitního schodku o 400 mil. NIS**. Jako příklad rostoucích cen modelů můžeme uvést model Ford Focus (o 5 000 NIS), Toyota Corolla (o 4 250 NIS) nebo Kia Picanto (o 1 250 NIS). Daňová reforma, která vstoupila v platnost v srpnu 2009, rozdělovala jednotlivé modely do žebříčku podle míry znečištění. Čím nižší pořadí v žebříčku neboli nižší znečištění, tím byla vyšší poskytnutá sleva na dani. V roce 2013 nabyla platnosti přísnější kritéria, což zvýšilo cenu aut s manuální převodovkou u mini vozů z průměrných 62 000 NIS až o 3 000 NIS, u **rodinných vozů** se cena z průměrných **124 000 NIS zvedla až o 5 000 NIS**. Modely s dieselovými motory zdražily v rozmezí 5 000 NIS - 9000 NIS. Daně z nákupu a užívání **elektrických a hybridních automobilů** zůstaly upraveny tak, aby ještě více podnítily

---

<sup>71</sup>*Businessinfo* [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/izrael-zahranicne-politicka-orientace-18663.html>

<sup>72</sup>Vehicle & Transportation. *Dun's 100* [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://duns100.dunb.co.il/ts.cgi?tscript=scriae&category=107>

jejich nákup. Daně z nových vozů mohou být sníženy na základě jejich klasifikace bezpečnosti.<sup>73</sup> Aktuální sazba **DPH** je ve výši **17 %**.

**Daň z příjmu FO** se pohybuje v rozmezí 26,7 % – 46 % a daň z příjmu PO ve výši 26 %. Významnou skupinu daní tvoří **dovozní daně** obsahující clo, DPH a spotřební daň. Podle asociační dohody mezi Izraelem a Evropskou unií, není českým exportérům vyměřováno clo. **Spotřební daň** může dosahovat hodnot mezi **0 % - 95 %** a vypočítává se ze sumy CIF ceny importu a cla, která se ještě vynásobí daným koeficientem.<sup>74</sup> Izraelský stát má **protekcionalistický charakter**, a proto je nutné počítat s možnými ochrannými opatřeními.

Vlády zemí na Blízkém Východě se potýkají s problémem **korupce**. Ve všech 19 zemích v regionu bylo vyhodnoceno **vysoké riziko korupce** v jednotlivých odvětvích. Alžírsko, Egypt, Libye, Sýrie a Jemen jsou země s kritickou mírou korupce. Naopak nejlepšího bodování dosáhl Izrael, Kuvajt, Libanon a Spojené arabské emiráty. Region má **několik klíčových problémů**: nadměrné utajování, nedostatek dohledu a občanské angažovanosti. Hodnocení můžeme vidět na obr 10., kde jednotlivá písmena představují určitou úroveň korupce: A velmi nízká, B nízká, C mírná, D vysoká, která se dělí ještě dle výkonnosti, E velmi vysoká, F kritická.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup>*Green taxes will push up prices of new cars in 2013* [online]. 2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.haaretz.com/business/green-taxes-will-push-up-prices-of-new-cars-in-2013-1.463787>

<sup>74</sup>Izrael: Finanční a daňový sektor. *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/izrael-financni-a-danovy-sektor-18665.html#sec5>

<sup>75</sup>*Transparency International* [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.transparency.org/country>

Obrázek 10 The Index bands countries according to their level of risk of corruption

BAND	MIDDLE EAST & NORTH AFRICA COUNTRIES	REST OF COUNTRIES ASSESSED
A	—	AUSTRALIA, GERMANY
B	—	AUSTRIA, NORWAY, SOUTH KOREA, SWEDEN, TAIWAN, UNITED KINGDOM, UNITED STATES OF AMERICA
C	—	ARGENTINA, BRAZIL, BULGARIA, CHILE, COLOMBIA, CROATIA, CZECH REPUBLIC, FRANCE, GREECE, HUNGARY, ITALY, JAPAN, LATVIA, POLAND, SLOVAKIA, SPAIN
D	D <sup>+</sup> ISRAEL, KUWAIT, LEBANON, UNITED ARAB EMIRATES (UAE)	BOSNIA & HERZEGOVINA, CYPRUS, INDIA, KENYA, MEXICO, NEPAL, SERBIA, SINGAPORE, SOUTH AFRICA, THAILAND, UKRAINE
	D <sup>-</sup> JORDAN, PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY	BANGLADESH, BELARUS, CHINA, ETHIOPIA, GEORGIA, GHANA, KAZAKHSTAN, MALAYSIA, PAKISTAN, RUSSIA, RWANDA, TANZANIA, TURKEY
E	BAHRAIN, IRAN, IRAQ, MOROCCO, OMAN, QATAR, SAUDI ARABIA, TUNISIA	AFGHANISTAN, COTE D'IVOIRE, INDONESIA, NIGERIA, PHILIPPINES, SRI LANKA, UGANDA, UZBEKISTAN, VENEZUELA, ZIMBABWE
F	ALGERIA, EGYPT, LIBYA, SYRIA, YEMEN	ANGOLA, CAMEROON, DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO, ERITREA

Zdroj: www.transparency.org

Konkrétně v Izraeli se **korupce** pohybuje na **vysoké úrovni**. Vyskytuje se snad **ve všech odvětvích**. Pro příklad můžeme uvést hodnoty z roku 2013 uveřejněné v **Global corruption barometer**. V rámci politických stran je index 4,2; v parlamentu 3,5; v armádě 2,6; v médiích 3,5; církvích 4,1; v obchodním/soukromém sektoru 3,5; ve vzdělávacích zařízeních 2,7; v soudnictví 2,9; ve zdravotnických zařízeních 3,1; u policie 3,5.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Transparency International [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: www.transparency.org

## 4.5.2 Ekonomické faktory

**Tempo růstu HDP** mělo v posledních letech zatím klesající trend. Zatímco v roce 2010 činila hodnota 5,7 %, tak v uplynulých dvou letech poklesla na 3,4 %. Tento pokles mohl být způsoben například snížením objemu vývozu či omezením výdajů spotřebitelů. Dle zveřejněných informací Bank of Israel dosáhlo tempo růstu HDP v roce 2013 hodnoty **3,6 %**.<sup>77</sup>

**Inflace** nebo také lze říci růst cenové hladiny, má vliv na všechny subjekty. Růst cenové hladiny má negativní dopad na ceny produktů i surovin. Spotřebitelé budou tedy muset vynaložit vyšší náklady na jejich pořízení. V roce 2012 hodnota činila 1,7 %, v období 12/2013 to bylo **1,8 %**.<sup>78</sup>

**Míra nezaměstnanosti** oproti roku 2012 poklesla o 0,7 %, tedy v roce 2013 činila **6,2 %**, což je však ve srovnání s mírou nezaměstnanosti v České republice nižší hodnota. *„Nezaměstnanost tudíž nepoklesla proto, že by se zvýšilo zapojení práce schopných Izraelců do pracovního procesu, ale proto, že poklesl počet těch, kdo o tu práci stojí a hledají ji. Jedním z problémů izraelské zaměstnanosti i izraelské společnosti jako celku je nízká míra pracovního zapojení arabských žen a charedi-zbožných židovských mužů. Dalším, nemenším problémem, jsou nízké mzdy, porušování pracovních předpisů a práce na částečný úvazek.“*<sup>79</sup>

Závěrem si ještě ukažme vývoj výše zmíněných ukazatelů na časové ose v porovnání se světovou hodnotou. V roce 2013 dosáhlo tempo růstu HDP hodnoty 3,6 % a dle predikcí by hodnota měla v dalších letech mírně klesat. Dle odhadu se u míry inflace očekávají v následujících letech přibližně stejné hodnoty.

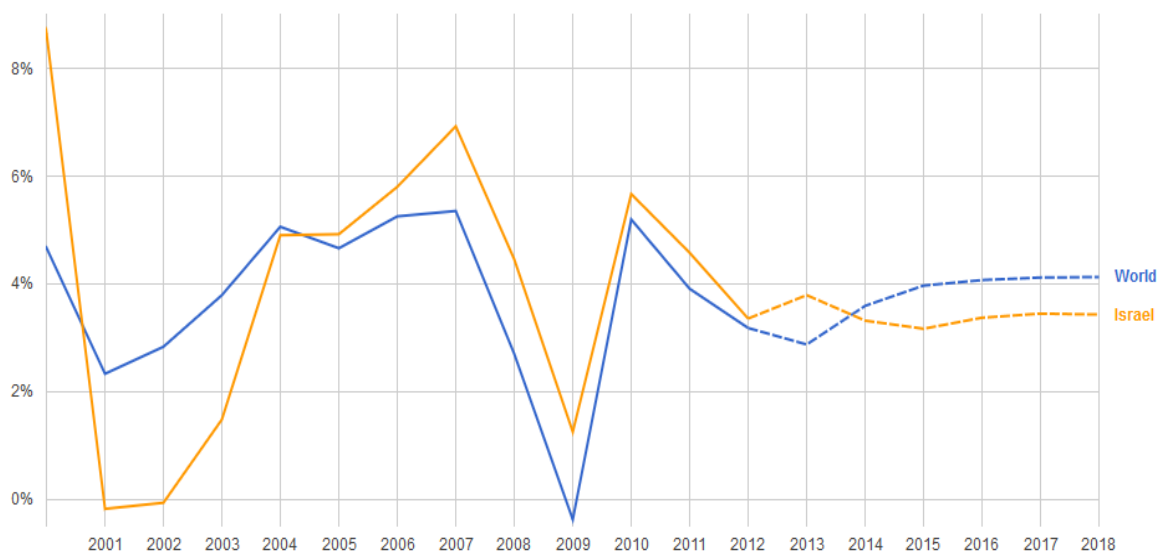
---

<sup>77</sup>Monetary Policy. *Bank of Israel* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.boi.org.il/en/NewsAndPublications/RegularPublications/Research%20Department%20Publications/MonetaryPolicyReport/INF2013-02e.pdf>

<sup>78</sup>Statistics. *Bank of Israel* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.boi.org.il/en/DataAndStatistics/Pages/Indicators.aspx?Level=1&IndicatorId=1&sId=0>

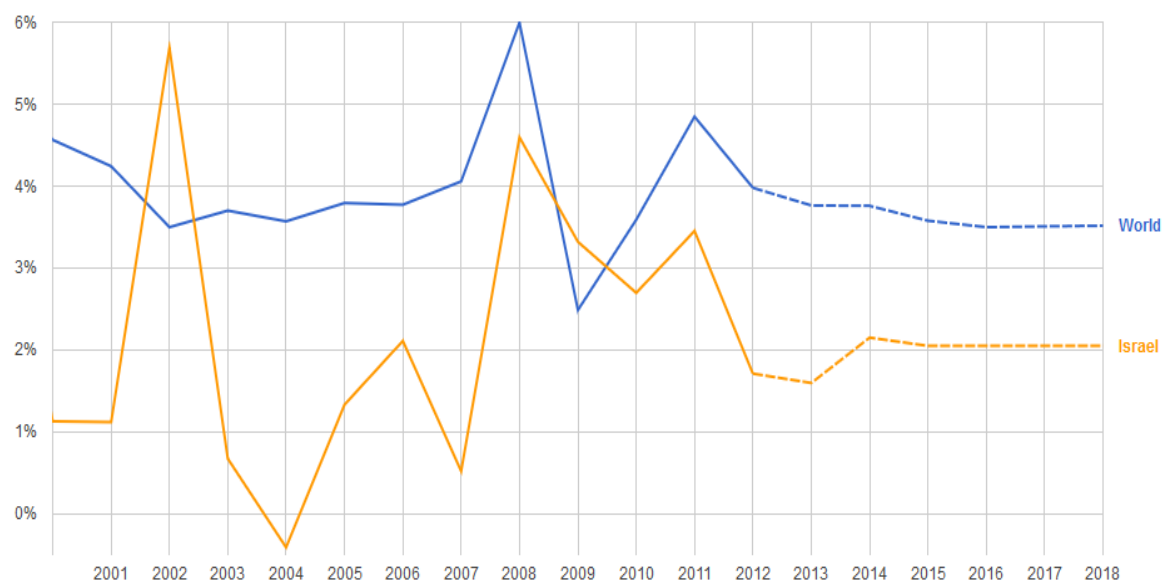
<sup>79</sup>Nezaměstnanost v Izraeli v roce 2013 klesla. *Izrael a Blízký východ* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://eretz.cz/2014/02/nezamestnanost-izraeli-roce-2013-klesla/#more-24445>

**Graf 1 Vývoj tempa růstu HDP v letech 2001 - 2018**



Zdroj: International Monetary Fund (2013)

**Graf 2 Vývoj míry inflace v letech 2001 - 2018**

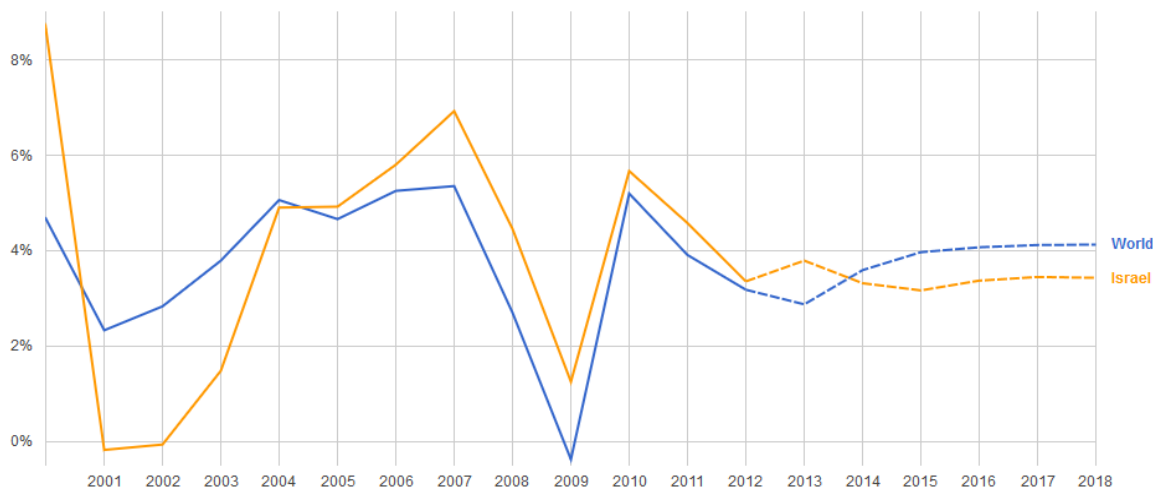


Zdroj: International Monetary Fund (2013)

Míra nezaměstnanosti má od roku 2010 klesající trend, který by měl i nadále pokračovat v dalších letech. V budoucnu se v Izraeli očekává nižší hodnota ve srovnání se světovou.



**Graf 3** Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2001 – 2018



Zdroj: International Monetary Fund (2013)

### 4.5.3 Sociální a demografické faktory

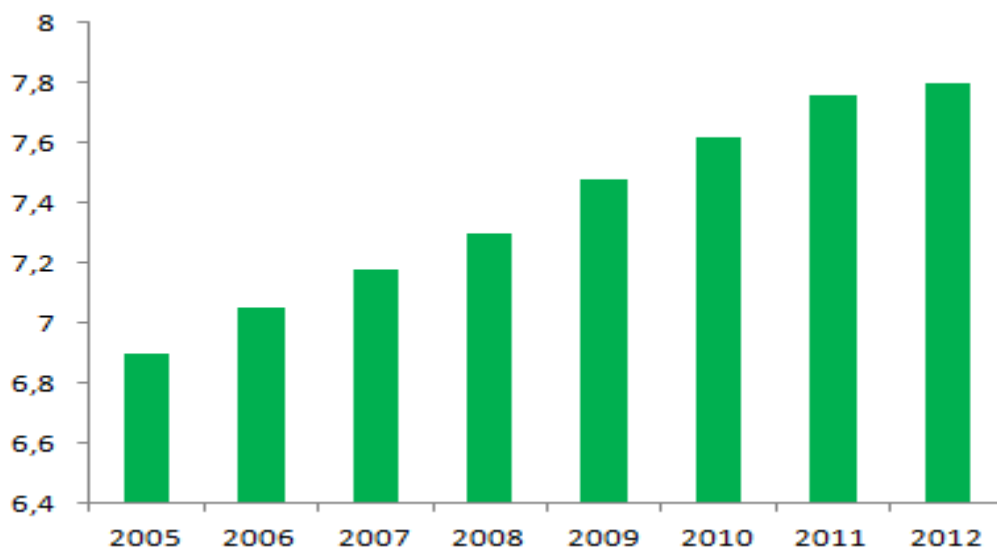
Izrael je stát, kde se můžeme setkat s mnoha národnostními menšinami, kulturami, náboženstvími a samozřejmě tradicemi. Ačkoliv byl prohlášen za židovský stát, tak zde lidé mají náboženskou svobodu a rovnoprávnost. Nejpočetnější **národnostní skupinou** jsou Židé – 75,1 %, následují je muslimové – 20,7 % a zbytek tvoří menšiny křesťanů, drúzů. **Životní styl** obyvatel je silně ovlivněn jejich **náboženstvím**. Co se týká **věkové struktury** obyvatelstva Izraele, tak nejrozsáhlejší skupinu tvoří obyvatelé ve věku od **15 – 64 let**, procentuálně to je 64,2 %. Věková skupina od 0 – 14 let zaujímá 26,1 % a poslední skupina nad 65 let má pouhých 9,7 %. Věková skupina nad 65 let tvoří poměrně malý podíl v celé struktuře, ačkoliv průměrná délka života u mužů dosahuje zhruba okolo 79 let. U žen to je o něco více, konkrétně 83 let. Z pohledu **gramotnosti**, dostává se v Izraeli vzdělání rovnocenně mužům i ženám. Pro představu, gramotných mužů je zde 97,3 % a žen 93,6 %.<sup>80</sup>

Počet obyvatel v Izraeli **má rostoucí trend**, jak je vidět v grafu 4. V roce 2012 se jednalo o 7,8 milionu obyvatel a dle posledních odhadů v roce 2013 přesáhl počet obyvatel hranici **8 milionů**. Značný podíl na tomto růstu mají imigranti, kteří sem přicházejí s vidinou

<sup>80</sup> Izrael. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/blizky\\_vychod/izrael/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/izrael/)

nového domova. Doprovodným jevem rostoucího počtu obyvatel je zvýšená poptávka po autech a kupní síla. Nepoměr osídlení ve městech a vesnicích je v Izraeli jasně znatelný. Okolo **92 % populace** dává přednost životu ve městě. Tento jev pozitivně působí na zájem o „městské vozy“.

**Graf 4** Počet obyvatel v Izraeli (v mil.)



Zdroj: vlastní zpracování

Na **vzdělání** je v Izraeli kladen velký důraz. Dětem je poskytováno **bezplatné vzdělání** ve školách. Školní docházka je povinná pro děti od 5 do 16 let a probíhá od 1. září do 30. června. Izrael se řadí mezi státy s **vyšším počtem vysokoškolsky vzdělaného** obyvatelstva, což svědčí o vysoké úrovni izraelských univerzit, které jsou zahrnuty v evropské TOP 100. Studenti si mohou vybrat ze široké škály oborů, mezi kterými samozřejmě nechybí přírodní a humanitní vědy. V Izraeli je osm univerzit poskytujících bakalářské, magisterské a doktorantské tituly. Mnoho univerzit a vyšších odborných škol nabízí kurzy a studijní programy v angličtině.<sup>81</sup>

Z pohledu automobilových výrobců je nutné vědět, na jaké straně vozovky se v zemi jezdí. V Izraeli, jako ve většině států jezdí automobily po **pravé straně**, což výrobcům ušetří

---

<sup>81</sup> LIVING IN ISRAEL. *Invest in Israel* [online]. 2009 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.investinisrael.gov.il/NR/exeres/8E074756-AF9C-4D6D-8AE3-4B402CFEE1EF.htm>

další případné náklady spojené s výrobou vozu přizpůsobeným pro jízdu na opačné straně. Levá strana směru jízdy je specifická pro země jako Irsko, VB, Austrálie, Japonsko, Srí Lanka, Pakistan nebo Uganda.

**Obrázek 11 Which side of the road do they drive?**



Zdroj: [www.brianlucas.ca/roadside/](http://www.brianlucas.ca/roadside/)

#### 4.5.4 Technologické faktory

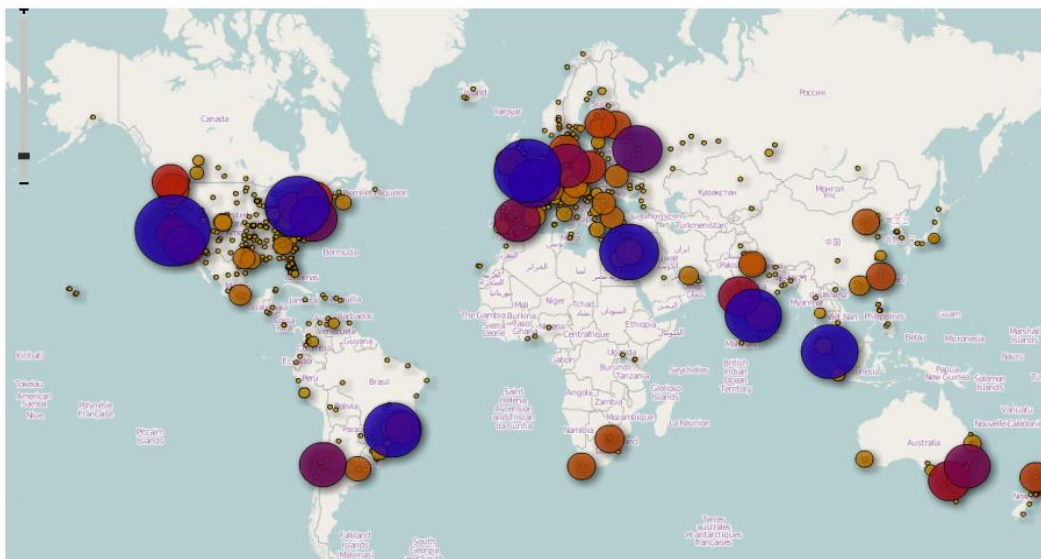
Izrael se již od svého vzniku orientoval na **vzdělání** a oblast **aplikovaného výzkumu**, také start-up společnosti měly podporu vlády od počátku. **Start-up společností** nemusí být nutně nově založená společnost. Je to především společnost, která vstoupila na trh se značnými ambicemi a plány. Prostřednictvím svých ambicí chce uvést na trh něco inovativního, nového, co na trhu ještě není. Kromě těchto cílů také chce být světovou jedničkou v oboru.<sup>82</sup> V přepočtu na obyvatele vzniká v Izraeli nejvíce start-up společností a také se do nich oproti jiným státům investuje více **rizikového kapitálu**. Při porovnání s ostatními zeměmi zjistíme, že je to 2,5 krát více než v USA, 30 krát více než v Evropě, 80 krát více než v Indii a 300 krát více oproti Číně.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup>BARTOŠ, Ondřej. Startupy všude kolem... *Startup.lupa* [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/>

<sup>83</sup>Izrael. *Czechaccelerator* [online]. 2011 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.czechaccelerator.cz/destinace/izrael/>

Obrázek 12 Umístění start-up společností



Zdroj: The time of Israel

Nově vzniklým podnikům se zde dostává značná **podpora** ze strany **státu**, je zde osmnáct podnikatelských inkubátorů a mnoho **venture kapitálových fondů**. O tom, že je Izrael velmi vyspělým státem, svědčí také prvenství v počtu patentů v oblasti medicíny. Vynaložené **výdaje na výzkum a vědu** se v Izraeli vyšplhají k hodnotě **4,5 % HDP**. Pro srovnání, v České republice se hodnota výdajů vynaložených na vědu a výzkum v roce 2012 pohybovala okolo **1,9 % HDP**. V rámci zemí OECD vkládá Izrael do výzkumu a vědy nejvíce prostředků. Není proto divu, že v tomto státě najdeme jeden z největších podílů **odborníků s technickým vzděláním** na světě.<sup>84</sup> Místní **infrastruktura** se i přes svůj dobrý stav potýká s problémem nedostatečného pokrytí souvisejícím s rostoucím provozem.

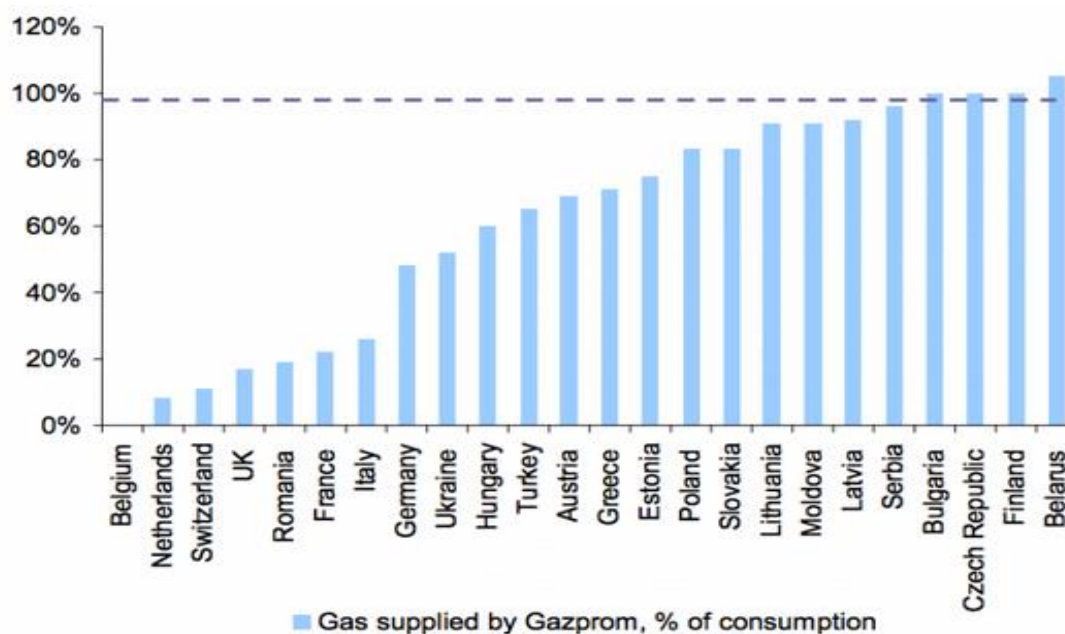
Co se týče **energetických zdrojů**, má Izrael velmi dobře nakročeno k tomu, aby se stal energetickou mocností. V březnu 2013 byla zahájena **těžba plynu** z ložiska Tamar, což pro izraelskou ekonomiku znamenalo **zvýšení HDP**. Tamar však není jediné ložisko v Izraeli. Další, prozatím nevyužitě, avšak vzbuzující mnohem větší zájem díky obrovskému množství ukrytého plynu, je Leviathan. V souvislosti s tímto ložiskem se mluví o 19

---

<sup>84</sup>Izrael. *Czechaccelerator* [online]. 2011 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.czechaccelerator.cz/destinace/izrael/>

bilionech kubických stop plynu.<sup>85</sup> V případě vývozu plynu by mohly okolní státy ušetřit na nákladech za elektřinu, případně by mohlo dojít k omezení závislosti například na ruských dodávkách plynu. Následující graf nám ukazuje, jak hodně jsou státy závislé na zemním plynu z Ruska. Česká republika patří dokonce mezi pomyslnou špičku nejvíce ohrožených zemí při přerušení dodávek. Evropské státy by zajisté uvítaly dodávky z Izraele.

**Graf 5 Evropská závislost na Gazpromu**



Zdroj: [www.nwoo.org](http://www.nwoo.org)

#### 4.5.5 Ekologické prostředí

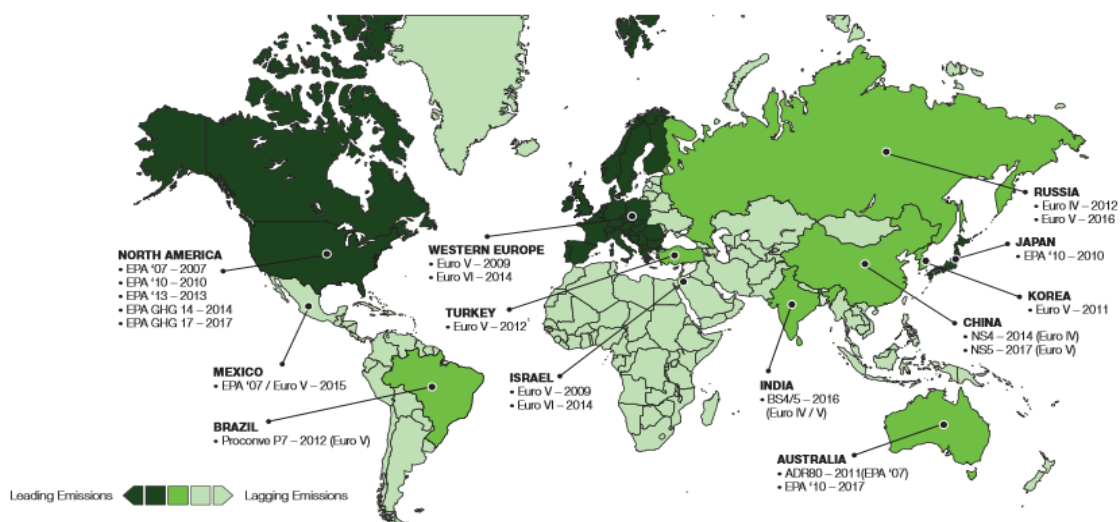
**Životní prostředí** znamená prioritní otázku pro izraelskou vládu. Není proto divu, že automobilový výrobci Renault a Nissan vyrábějí pro Izrael **elektromobily** v rámci projektu na podporu elektromobilů. Bylo vybudováno 50 000 dobíjecích stanic, přičemž jedno nabití postačí k ujetí přibližně 100 km. Tento projekt má pomoci snížit závislost na ropě a benzínu.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Izrael míří mezi energetické mocnosti. Export plynu zemi přinese miliardy dolarů. *Patria* [online]. 2013 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2488368/izrael-miri-mezi-energeticke-mocnosti-export-plynu-zemi-prinese-miliardy-dolaru.html>

<sup>86</sup> *Auto.idnes.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://auto.idnes.cz/renaulty-a-nissany-pro-izrael-budou-jezdit-na-elektrinu-p23-/automoto.aspx?c=A080122\\_182736\\_automoto\\_fdv](http://auto.idnes.cz/renaulty-a-nissany-pro-izrael-budou-jezdit-na-elektrinu-p23-/automoto.aspx?c=A080122_182736_automoto_fdv)

V Izraeli platí momentálně **emisní norma EURO V.**, její nástupce nabývá platnosti až 1. září. „*Limity EURO 6, které vstoupí pro nově homologovaná auta v platnost 1. září 2014, jsou tak nízké, že bude nutné naftáky osadit drahou **technologií SRC** (selektivní katalytická redukce), ve které se škodliviny odlučují s pomocí močoviny.*“<sup>87</sup> Požadovaných hodnot lze u naftových motorů dosáhnout pouze s použitím SRC, což bude mít za následek zvýšení pořizovací ceny vozu.

**Obrázek 13 Global Emissions Regulations**



Zdroj: [www.cumminsemissionsolutions.com](http://www.cumminsemissionsolutions.com)

Nové limity zajisté ovlivní poptávku po vozech s dieslovým motorem. Výrobci vynaloží nižší prostředky k splnění hodnot u benzinových motorů než u dieselu. Izraelští zákazníci dávají přednost benzinovým motorům, neboli norma EURO VI nijak zvlášť neovlivní prodeje automobilů.

<sup>87</sup> *Auto.idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://auto.idnes.cz/zdrazeni-naftovych-aut-0vk-/automoto.aspx?c=A131017\\_184053\\_automoto\\_fdv](http://auto.idnes.cz/zdrazeni-naftovych-aut-0vk-/automoto.aspx?c=A131017_184053_automoto_fdv)

**Tabulka 2 Přehled limitů jednotlivých emisních norem EURO**

Rok/norma		CO (g/km)		NO <sub>x</sub> (g/km)		HC + NO <sub>x</sub> (g/km)		HC (g/km)	PČ (g/km)
1992	I	3,16	3,16	-	-	1,13	1,13	-	0,18
1996	II	2,20	1,00	-	-	0,50	0,70*	-	0,08**
2000	III	2,30	0,64	0,15	0,50	-	0,56	0,20	0,05
2005	IV	1,00	0,50	0,08	0,25	-	0,30	0,10	0,025
2009	V	1,00	0,50	0,06	0,18	-	0,23	0,10	0,005
2014	VI	1,00	0,50	0,06	0,08	-	0,17	0,10	0,005

**BENZÍNOVÉ MOTORY, NAFTOVÉ MOTORY**Zdroj: [www.cs.autolexicon.net](http://www.cs.autolexicon.net)

#### 4.6 Shrnutí analýzy

Následující analýza ukázala, že přijaté opatření vlády v podobě zvýšení daní měly negativní dopad na konečnou cenu automobilu, která se zvýšila o několik tisíc NIS. Rovněž vyšší míra korupce by mohla mít vliv na automobilový průmysl. Izraelská ekonomika se vyvíjí stabilním tempem bez větších výkyvů. Dle predikcí International Monetary Fund můžeme v následujících letech očekávat přibližně stejné hodnoty u všech zmíněných ekonomických indikátorů.

Životní styl je ovlivněn náboženstvím a určitý vliv může mít také to, zda obyvatelé žijí ve městě nebo ne. Životní úroveň je zde podobná té západní. Co se týče podpory vědy a výzkumu patří Izrael mezi státy, které investují do tohoto odvětví nejvíce prostředků. Svědčí o tom vysoká úroveň technologií a podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním. Vláda se snaží o snížení závislosti na ropě a benzínu prostřednictvím podpory elektromobilů. Přijetí normy EURO VI zpřísní podmínky pro všechny vozy, ale u dieslových motorů to bude navíc znamenat potřebu nových technických řešení.

## 4.7 Porterův model pěti sil

V rámci analýzy konkurence odvětví pracuje Porterův model s následujícími faktory:

- a) Hrozba silné rivality
- b) Hrozba nově vstupujících konkurentů
- c) Hrozba substitutů produktu
- d) Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků
- e) Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

**ad a)** V Izraeli má ŠKODA AUTO a.s. **hlavní konkurenty Hyundai, Ford, Toyotu a Kiu**, neboli značky orientující se na vozy malé, nižší střední a střední třídy. Vozy jsou zákazníkům dodávány prostřednictvím importérů, kteří se vždy zaměřují na určitý okruh značek. **Champion Motors**, importér značky ŠKODA jako jediný dosahuje již od roku 2007 rostoucího market share. V roce 2013 činil tržní podíl **14,5 %**. Prodeje konkurenčních značek jsou znázorněny podle segmentů v další kapitole.

**ad b)** Pro vstup na trh je důležité najít **prosperujícího importéra**, který bude vozy nabízet. Zkušenosti importéra jsou velmi důležité k okolnostem, kdy si zákazníci vybírají pouze vozy ze skladu, namísto jejich konfigurace. V automobilovém průmyslu se v současnosti pohybuje velké množství značek. Případnou **bariérou vstupu** nové konkurence může být právě absence schopného importéra, vysoké náklady spojené s uvedením a propagací. Hrozbou by se také mohly stát **elektromobily**. Společnost by neměla přehlížet ani **značku Qoros**, která vznikla jako joint-venture čínské automobilové společnosti Chery Automobile a izraelské investiční společnosti Israel Corporation. Automobilová společnost se v současnosti orientuje na domácí čínský trh a vstup na evropský trh, konkrétně slovenský. Na izraelském trhu se zatím vozy Qoros neprodávají, ale případným uvedením nového **Qoros 3** by se rozšířily řady konkurentů ŠKODA Octavia.

**ad c)** Za substituty mohou být považovány **ojeté vozy**. V případě zvýšení cen nových aut dojde logicky k růstu poptávky po ojetých vozech. Spotřebitelé tedy mohou zaměňovat jeden produkt za druhý. Ve velkých městech jako je Tel-Aviv, Haifa, Jeruzalém je



infrastruktura na takové úrovni, že za substitut můžeme označit **tramvaje**, **taxi** ale i jízdní kola či vlak.

**ad d)** Na trhu se vyskytuje velký počet konkurentů – více než 20 značek, což dává **vyjednávací síle zákazníků** značnou váhu. Zákazníci si mohou vybrat z mnoha značek a také každý segment je zastoupen hned několika modely.

**ad e)** Na izraelský trh se vozy **importují**, tudíž případná hrozba rostoucí síly dodavatelů se může vyskytnout spíše v českém prostředí. Automobilka by neměla být závislá na dodávkách pouze od jednoho dodavatele, jelikož případná nemožnost výroby bude mít vliv i na výrobu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Například firmě Grupo Antolin znemožnily před čtyřmi lety povodně výrobu. Ohrozilo to i výrobu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde došlo k částečnému zastavení výroby. Na českém trhu má společnost přední postavení, což ji přináší možnost výhodnějších podmínek při uzavírání smluv s dodavateli.

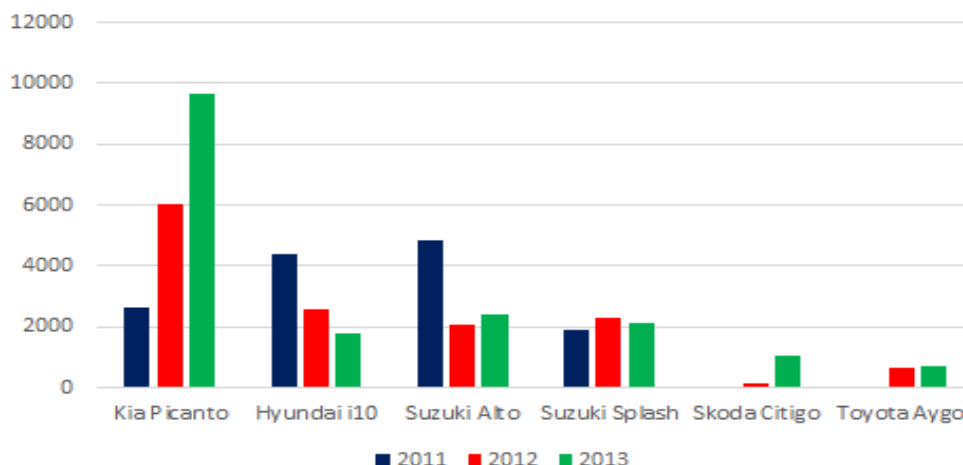
## **4.8 Konkurenční značky v regionu**

Na izraelském trhu působí mnoho automobilových značek. V rámci komparace s ostatními značkami byly porovnávány prodeje modelů ŠKODA AUTO a.s. dle jednotlivých segmentů s nejvýznamnějšími konkurenty. V případě, že by bylo vzato pouze prvních pět nejprodávanějších značek – Hyundai, Ford, Toyota, Kia a Mazda, nebyla by tato komparace dostatečně výstižná vzhledem k faktu, že tyto značky nepokrývají svými modely všechny analyzované segmenty. Pro lepší názornost je vývoj prodejů znázorněn v časové posloupnosti let 2011 – 2013.

### **4.8.1 Segment A00**

Vývoj v tomto segmentu má kolísavý trend. Dominantní postavení zde potvrdila značka **Kia** patřící mezi top 3 na izraelském trhu. ŠKODA Citigo je teprve v počátcích svého životního cyklu. Vůz byl v Izraeli uveden v roce 2012.

**Graf 16 Vývoj prodeje v segmentu A00**

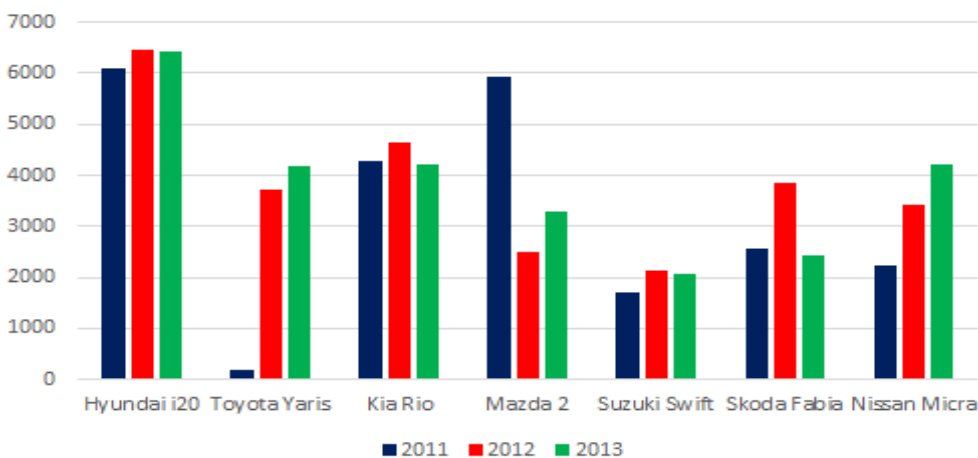


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.2 Segment A0

V segmentu A0 má ŠKODA Fabia **silnou konkurenci**, ale i přesto patří mezi deset nejprodávanějších vozů v Izraeli. Stabilní pozici stále udržuje **Hyundai i20**, která v loňském roce zaznamenala pouze nepatrný pokles. ŠKODA Fabia je již na konci svého životního cyklu a v příštím roce by měl být uveden její nástupce. Zákazníci očekávají nový model a pořízení nového vozu tak odkládají o rok déle. V roce **2015** lze očekávat nárůst tržního podílu. V tomto mezidobí se může stát konkurence a její nové vozy určitým rizikovým faktorem, a to zejména pro zákazníky, kteří nemohou s pořízením čekat celý rok. Model ŠKODA Fabia si oblíbili také provozovatelé taxi služeb.

**Graf 17 Vývoj prodeje v segmentu A0**

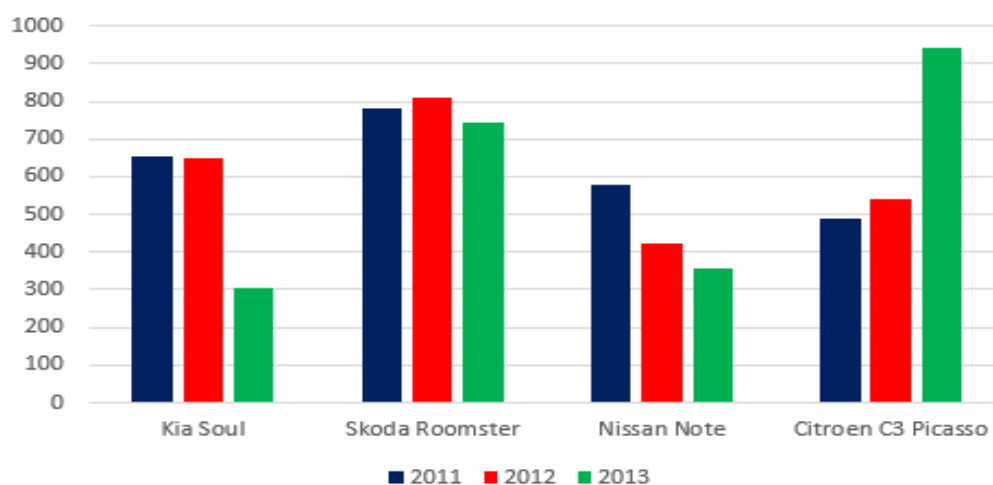


Zdroj: vlastní zpracování

### 4.8.3 Segment A0-MPV

Automobilové společnosti nevěnují tomuto segmentu tak **velkou pozornost**, což má za následek velmi úzký okruh modelů. Konkrétně se zde pohybují značky Kia, ŠKODA AUTO, Nissan a Citroen. Navzdory tomu, že nebyl v posledních letech proveden facelift modelu Roomster, stále o něj mají zákazníci zájem. Dominantní postavení měl v roce 2013 model Citroen C3 Picasso. ŠKODA Roomster zaznamenává vcelku stabilní objem prodeje.

**Graf 18** Vývoj prodeje v segmentu A0-MPV

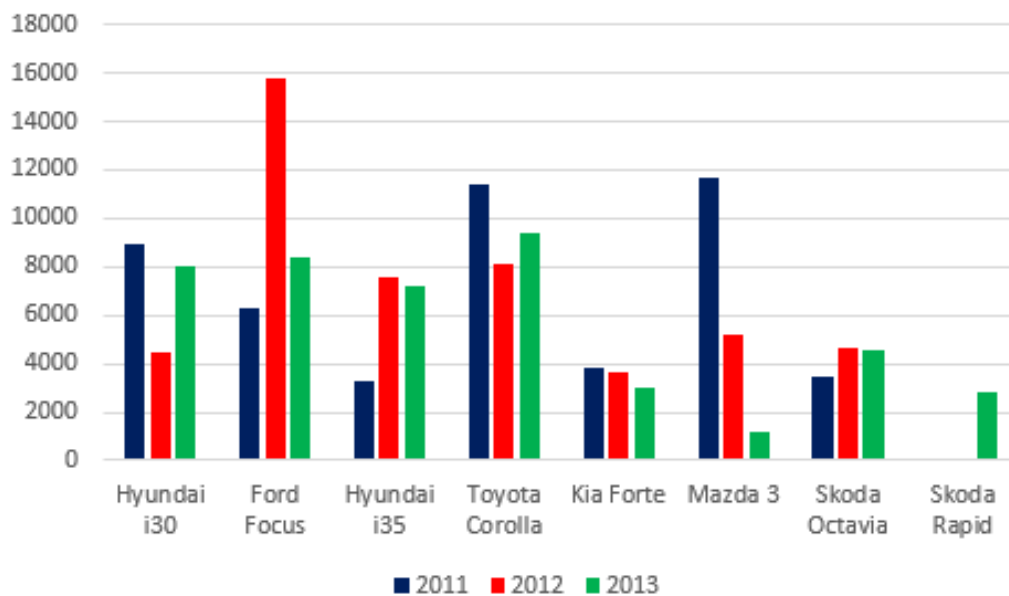


Zdroj: vlastní zpracování

### 4.8.4 Segment A

Segment A, neboli **segment preferovaný zákazníky** je prezentován známými modely jako Ford Focus, Hyundai i30, ŠKODA Octavia nebo Honda Civic. Od roku 2013 sem řadíme také **ŠKODA Rapid**, jehož vstup vyvolal mezi zákazníky pozitivní ohlas. Dokazuje to i počet 2 827 dodaných vozů za loňský rok. Od první příčky, kterou obsadila Toyota Corolla s 9 370 dodanými vozy, dělí značku ŠKODA ještě mnoho úsilí. Nicméně ŠKODA Octavia je nejprodávanější „škodovkou“ v Izraeli. Její postavení posiluje i vhodně zvolená strategie a propagační prostředky. ŠKODA Rapid a Octavia jsou hojně využívány ve vozovém parku taxi služeb.

**Graf 19 Vývoj prodeje v segmentu A**

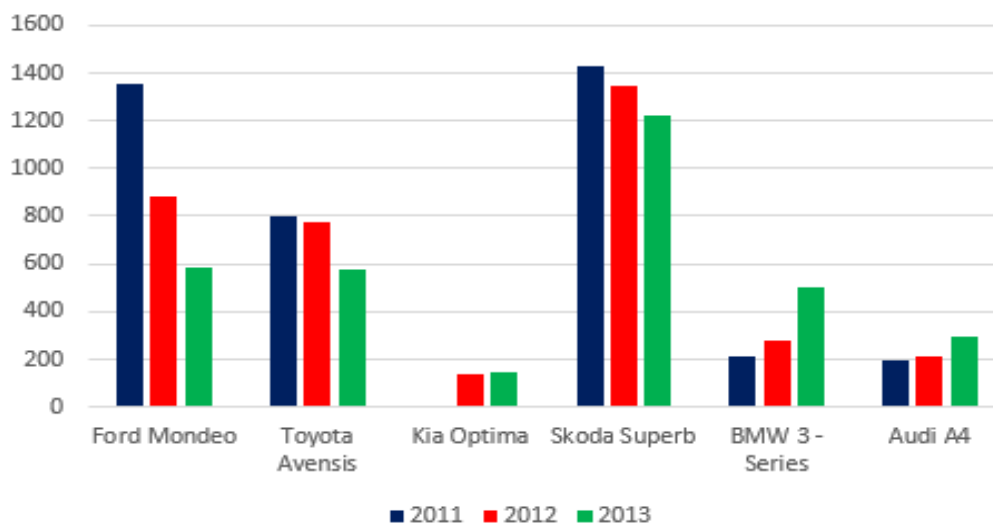


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.5 Segment B

Jediný Superb si vydobí **přední pozici** ve svém segmentu. Manažeři a vládní činitelé během posledních let projeví značný zájem o tento vůz. Do povědomí se zapsal i díky svému místu ve vozovém parku policie či fleet managementu. S počtem 1 222 prodaných vozů obsadil první příčku. Své konkurenty předčil téměř o **50 %** vyšší dodávkou aut.

**Graf 20 Vývoj prodeje v segmentu B**

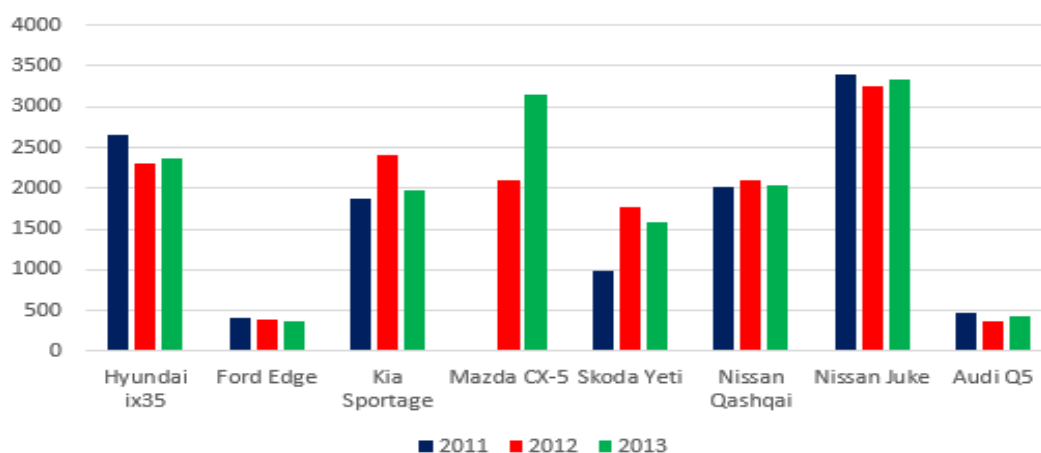


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.8.6 Segment SUV Light

SUV zaznamenaly v posledních letech velký **boom**. Značka ŠKODA uvedla na trh ŠKODA Yeti v době, kdy tento segment ještě nebyl zdaleka tolik zaplněn. Byl to výborný tah, který přinesl rostoucí prodeje snad ve všech zemích, kde se prodával. Nejinak tomu bylo i na izraelském trhu, kde prodeje vozu ŠKODA Yeti během uplynulých pěti lety rostly. Ostatní automobilové společnosti nezůstaly nečinně přihlížet a uvedly na trh své konkurenční vozy. Je jen otázkou času, kdy bude tento segment nasycen. Musíme vzít v potaz také velikost státu, který nepatří mezi největší. V loňském roce byly Nissan Juke a Mazda CX-5 nejprodávanějšími modely. Prodeje ŠKODA Yeti byly téměř o 50 % nižší.

**Graf 21** Vývoj prodeje v segmentu SUV Light



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.9 ŠKODA AUTO a.s.

*„ŠKODA AUTO se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Počátky společnosti sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů.*

*Značka ŠKODA je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy prodeje skupiny ŠKODA AUTO podstatně zvětšily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo. V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává po celém světě více než 26 400 osob.*

*Skupina ŠKODA AUTO má výrobní závody v České republice a v Indii a vyrábí auta také v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu. Tato mezinárodní základna vytvořila předpoklady pro plánovaný růst Skupiny v příštích několika letech. Podmínky k tomu již existují, totiž skvělé vozy, silná značka, motivovaný a schopný tým a schopnost přeměnit inovace v takový přínos pro zákazníky, který odpovídá heslu Simply clever.*<sup>88</sup>

Všechny tyto faktory pomohly společnosti překonat krizi v automobilovém průmyslu a nadále směřovat k splnění cílů vytyčené Růstové strategie. Nejvýznamnějším stanoveným cílem bylo zvýšení odbytu o polovinu do roku 2018. Další prvky strategie jsou znázorněny v obrázku níže.

**Obrázek 14 Růstová strategie ŠKODA**



Zdroj: Výroční zpráva ŠKODA Auto, 2010, str. 99

---

<sup>88</sup> Výroční zpráva Škoda Auto 2012, str. 3

#### 4.10 ŠKODA AUTO a.s. v Izraeli

Společnost ŠKODA AUTO a.s. prodává své vozy v Izraeli prostřednictvím importéra **Champion Motors**. Champion Motors byl založen v roce 1965. Je to **exkluzivní importér** a distributor značek **VW, Audi, Seat a ŠKODA AUTO** v Izraeli. Společnost je ve vlastnictví Allied Group, což je jedna z předních obchodních skupin v Izraeli. Založil ji Aaron Gutwirth v roce 1965. Skupina je charakterizovaná dlouhodobou obchodní vizí, finanční stabilitou a závazkem k izraelské ekonomice a společnosti. Svoji společenskou zodpovědnost provádí prostřednictvím nadace Gutwirth a cíleně podporuje oblast vědy, výzkumu, zdravotnictví, kulturních zařízení a vysokoškolského vzdělání. Pracovní místo zde našlo 600 zaměstnanců a celostátních dealerů v síti zahrnující 47 workshopů a 45 předváděcích hal. Champion Motors je jediný dovozce na trhu prezentující konzistentní růst v posledních pěti po sobě jdoucích letech, a to s 95% tempem růstu.<sup>89</sup> Aby tento trend mohl pokračovat i v následujících obdobích je nezbytné udržovat a **posilovat dlouhodobé vztahy** se svými obchodními partnery. Současně s tím **investovat prostředky** do rozvoje infrastruktury. Úroveň a množství dopravních komunikací stále není dostatečná vzhledem k zvyšujícímu se počtu aut. Důležitým faktorem je  **lidský kapitál**. V dnešní době je spolupráce vysokých škol a firem naprosto běžnou situací. Studenti díky tomu získávají praxi a firmy si mohou začít “vychovávat“ své odborníky.

**Obrázek 15** Hlavní showroom v Tel Aviv



Zdroj: <http://www.skoda.co.il>

<sup>89</sup> Interní data společnosti ŠKODA AUTO a.s.

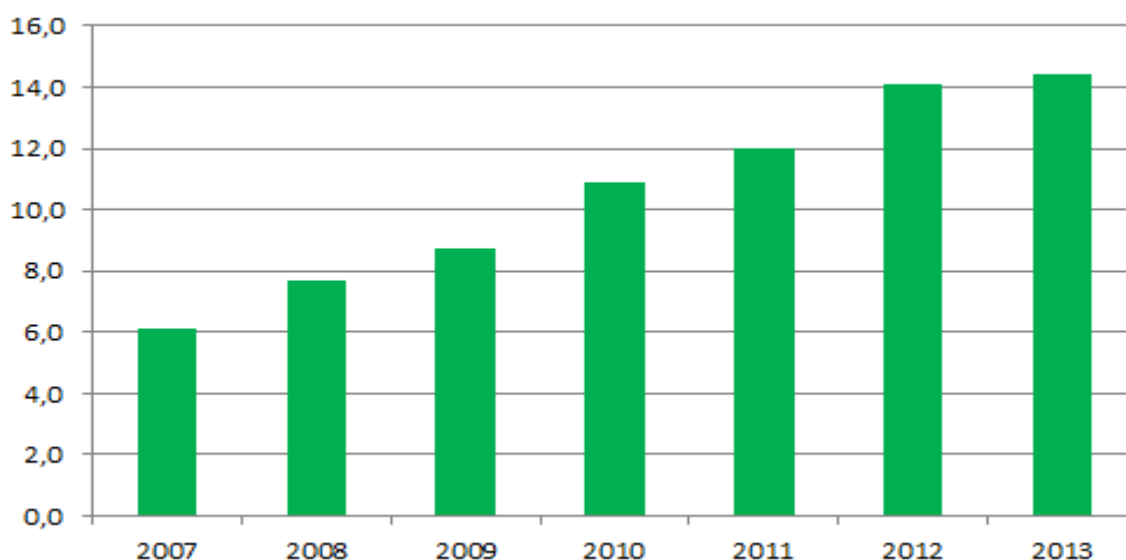
**Obrázek 16** Tel Aviv - showroom



Zdroj: <http://www.skoda.co.il>

Champion Motors je **jediný importér**, který **udrzuje rostoucí market share** již od roku 2007. V roce 2012 vzrostl tržní podíl o 2,1 %, díky čemuž se stal dovozcem s nejvyšší dosaženou mírou tržního růstu. Tento růst potvrdil také v loňském roce, zvýšení o 0,4 % znamenalo druhé místo získaného tržního podílu mezi importéry na trhu.

**Graf 11** Market share Champion Motors



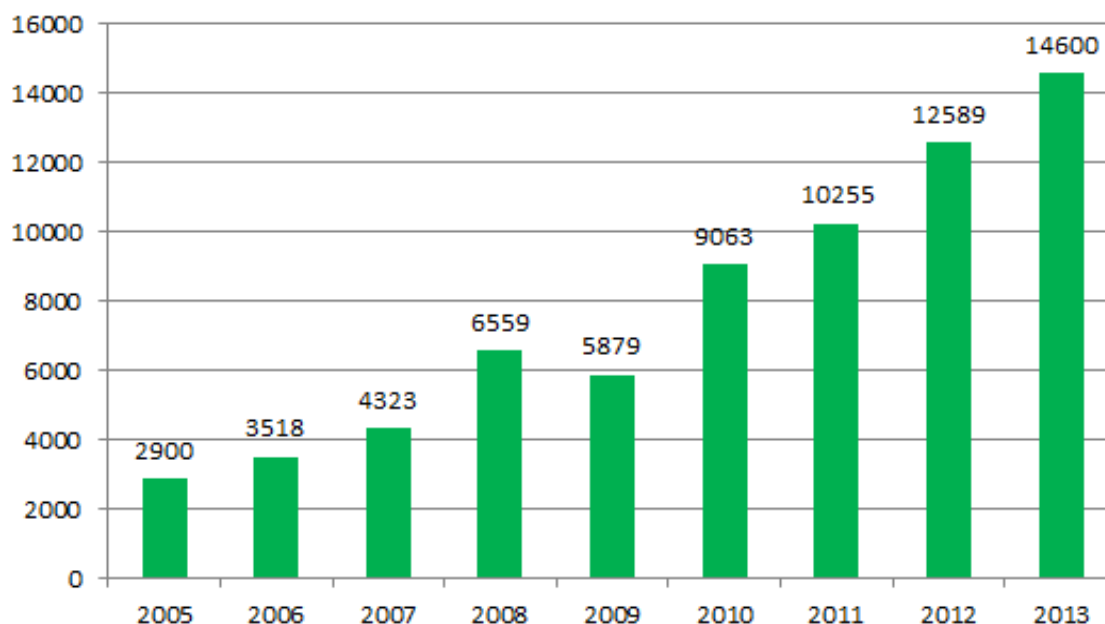
Zdroj: vlastní zpracování



Značka ŠKODA si našla své místo rovněž ve vozovém parku **vlády** a významných **obchodních společností**. Během let 2005 – 2010 bylo dodáno izraelské policii na 1 000 vozů ŠKODA Octavia. Vozy ŠKODA Superb byly dodány izraelským vládním ministrům a nejvyšším soudcům. Tyto vozy ale potřebují částečné úpravy. Politická situace v Izraeli přiměla vládní orgány k zavedení určitých bezpečnostních opatření. Jedním z nich jsou opancéřovaná auta zajišťující jejich ochranu. Tyto vozy si vzhledem k nižší ceně opancéřování objednávají přímo u výrobce v České republice. Koncern VW nepodporuje vývoz opancéřovaných vozů kvůli možnosti **zneužití** těchto prostředků. Toto zboží podléhá přísnější kontrole vzhledem k možnosti jeho klasifikace jako **zboží dvojího užití**. Zbožím dvojího užití se myslí ty druhy zboží, které mohou být využity jak pro civilní účely tak pro teroristické, vojenské účely.<sup>90</sup>

Graf 12 znázorňuje počet dodaných vozů v letech 2005 – 2013. Prodeje automobilů značky ŠKODA měly za posledních devět let rostoucí trend, který můžeme přičíst širokému produktovému portfoliu, ve kterém našla značná část populace svůj nový automobil.

**Graf 12** Dodávky vozů ŠKODA v Izraeli

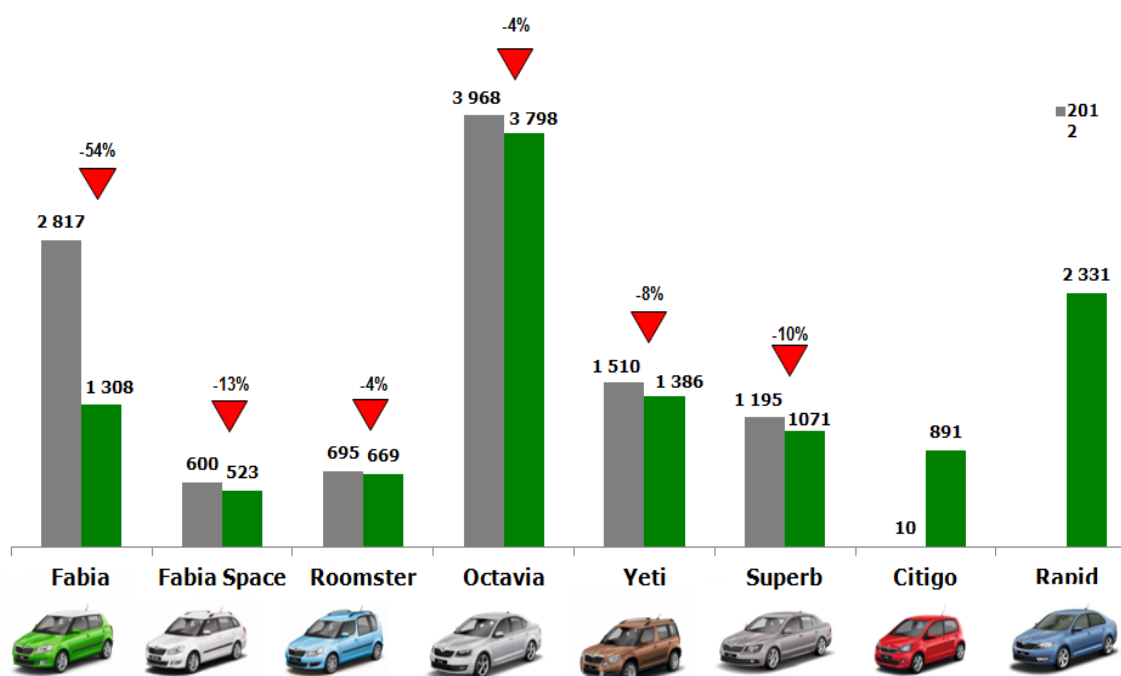


Zdroj: vlastní zpracování

<sup>90</sup> Osobní konzultace na oddělení EUD, ŠKODA AUTO a.s.

V grafu 13 je znázorněno porovnání prodejů jednotlivých modelů za rok 2012 a rok 2013. Za rok 2013 se jedná o dodávky od ledna do října. Oproti předcházejícímu roku je u všech modelů vidět pokles. Poptávka po ŠKODA Fabia ztelně klesla, a to o více jak 50 %. Důvodem poklesu je fakt, že se již nachází na konci svého životního cyklu. Tento rok přijde na trh nová ŠKODA Fabia, a proto zákazníci raději počkají s nákupem, než aby si koupili starší model. Graf nám potvrdil oblíbenost a preferenci vozů ŠKODA Octavia u tamního obyvatelstva. S počtem 3 798 kusů je nejprodávanějším vozem, následuje ŠKODA Rapid s 2 331 vozy a také ŠKODA Superb s 1 386ks.

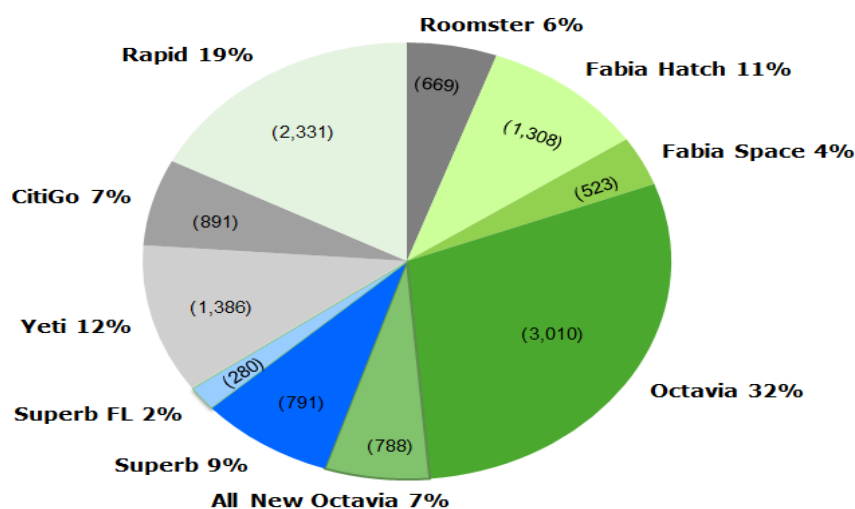
**Graf 13 Počet prodaných vozů dle modelů**



Zdroj: interní materiály

Oblíbenost vozů segmentu A jasně potvrzuje i procentuální rozdělení jednotlivých modelů dle jejich prodejů v roce 2013.

**Graf 14 Share in total (2013)**

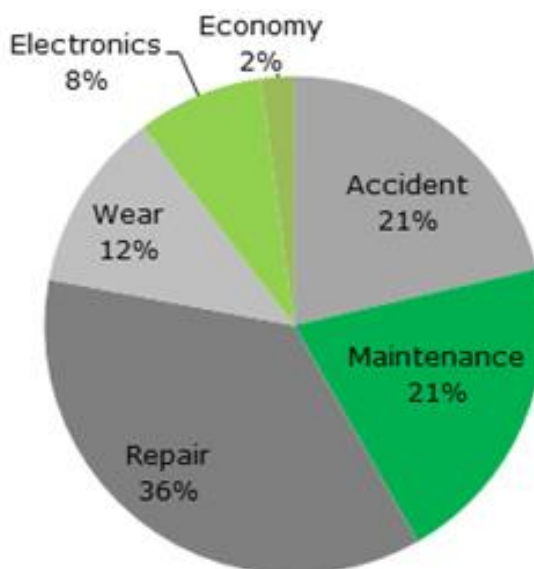


Zdroj: interní materiály

Kromě vozů se do Izraele dováží také **náhradní díly a příslušenství**. Největší podíl v roce 2013 tvořila skupina Repair (36 %). Pokud srovnáme dle obratu jednotlivé položky, tak do této skupiny patří motory short, setrvačnick/unašeč, kompresory, turbodmychadla/motorové kompresory, chladič stlačeného vzduchu/chladič výfukových plynů, dvouspojková převodovka či díly ostatní pro opravu motoru. Srovnatelný podíl mají Accident a Maintenance. Skupinu údržby prezentují olejové filtry, zapalovací svíčky, převodový olej, vložky vzduchových filtrů, filtry prachové a pylové, sady ozubených řemenů nebo palivové filtry. Produkty spadající do kategorie Accident jsou kryty předních nárazníků, světlomety, dveře, kryty zadních nárazníků, víko zadní, kondenzátory, víka přední, xenonové světlomety, blatníky. Zbylý podíl si na trhu rozdělily skupiny Wear (vodní čerpadla, brzdové destičky, startovací baterie, brzdové kotouče), Electronics (motorky pro díly karoserie, konektory pro zapalovací kabely, elektrické svazky, senzory, přepínač elektrický) a Economy. Výše uvedené rozdělení je pro lepší přehlednost zobrazeno ve výšečovém grafu.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Konzultace na oddělení PAM, ŠKODA AUTO a.s.

**Graf 15 Tržní podíl náhradních dílů a příslušenství v roce 2013**



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.11 Obchodní síť**

Obchodní síť je rozmístěna do **strategických měst** v Izraeli a do budoucna se počítá s jejím rozšířením. V současnosti se na území nachází **10 poboček dealerů, 22 servisů** a **1** exkluzivní **taxi dealer**. Pro automobilové společnosti znamená užívání značky jejich vozů v taxi službě účinnou formu propagace. ŠKODA AUTO a.s. není jedinou společností mající taxi dealera, také **Ford** a **Toyota** zařadili taxi dealery do své obchodní sítě. Možné rozšíření dealerské sítě se realizuje prostřednictvím monitoringu registrovaných aut, dle toho jak se předpokládá vývoj registrace v budoucnu. Obchodní síť značky ŠKODA by se v budoucnosti měla rozšířit o 4 pobočky dealerů a 1 servis.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Osobní konzultace na oddělení P2, ŠKODA AUTO a.s.

Obrázek 17 Obchodní síť v Izraeli



Zdroj: interní materiály

#### 4.12 Portfolio

Izraelští zákazníci si mohou svůj nový vůz značky ŠKODA vybrat z pestré škály jednotlivých modelů. Najdeme zde **kompletní nabídku vozů**, a to od nového Superbu až po Citigo. Díky tomuto širokému pokrytí zákaznického segmentu a výborné kooperaci Champion Motors, zaznamenává společnost rostoucí objemy prodeje a nadále upevňuje svoji pozici na trhu.

Každý vůz má svoji sérii, ke které je přidáván národní standard. Specifickým rysem pro Izrael je **absence konfigurace** vozů. To znamená, že zákazníci si nekonfigurují své budoucí vozy dle jejich požadavků jako je to běžné v České republice. Importéři objednávají vozy a klienti si vybírají dle toho, co mají na skladu. Rozdíl mezi českým

a izraelským zákazníkem je ten, že český zákazník jde do autosalonu s cílem nakonfigurovat si vůz od výběru motoru, výbavy až po barvu sedaček, zatímco izraelský zákazník jde k prodejci s cílem odvézt si vůz. Importér proto musí velmi dobře znát preference místních obyvatel při objednávání vozů. Případné riziko, v podobě hromadících se zásob na skladě, je dostatečným hnacím motorem k monitorování preferovaných vozů. Dalším specifikem trhu můžeme nazvat **design**. To znamená, že vzhled auta je pro zákazníky velmi důležitý, a až v druhé řadě se zajímají o motorizaci či výbavu. Chromové elementy, atraktivní kola či světla jsou prvky, které nesmí chybět u žádného vozu. Co se týče výbav značky ŠKODA, tak se na místním trhu můžeme setkat s výbavou Ambition nebo Elegance. Základní výbavu Active v Izraeli nenajdeme. Nové modely se na izraelský trh uvádějí průměrně s prodlevou jednoho roku od oficiálního uvedení.<sup>93</sup>

#### 4.12.1 ŠKODA Superb

Superb je oprávněně nazýván vlajkovou lodí značky ŠKODA. „*Nekompromisnost v kvalitě a nepřekonatelný poměr ceny a hodnoty – tak zní přesvědčivá a zároveň jednoduchá rovnice úspěchu pro vozy ŠKODA Superb. Vůz ŠKODA Superb spojuje vysokou užitnou hodnotu s nadčasově elegantním designem a nejmodernějšími technologiemi. Charakter tohoto vozu určují kvalitní materiály ve spojení s praktickými i komfortními řešeními, jakými jsou například odvětrávaná přední sedadla. Nejen úložný prostor o objemu až 1 835 litrů je impozantní, ale také volný prostor pro nohy cestujících na zadních sedadlech je dokonce i na vůz vyšší střední třídy neobvykle velký. Vysokou atraktivitu a oblibu tohoto modelu zajišťuje nabízená široká paleta výkonných a zároveň efektivních a ekologických naftových i benzinových motorů.*”<sup>94</sup> Importér Champion Motors nabízí tento vůz ve variantách: výbava Ambition/Elegance, objem 1.8, 2.0 TSI či TDI, automatická převodovka.

#### 4.12.2 ŠKODA Octavia

„*Vůz ŠKODA Octavia, který byl poprvé představen v roce 1996 a od roku 2004 vyráběn ve druhé generaci, je dnes vzorem – ve zpracování, způsobilosti pro každodenní provoz, využití prostoru a v neposlední řadě i v poměru mezi cenou a hodnotou. U sériově*

---

<sup>93</sup> Osobní konzultace na oddělení P2, ŠKODA AUTO a.s.

<sup>94</sup> Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 50

vyráběných vozů ŠKODA Octavia byla pozornost zaměřena na ekologický provoz. Nová technologie Green Tec umožnila ve vozech ŠKODA Octavia a ŠKODA Octavi Combi díky automatickému systému Start-Stop, rekuperaci brzděné energie a pneumatikám s optimalizovaným valivým odporem maximální možné snížení emisí a úsporu pohonných hmot.<sup>95</sup> Vůz ŠKODA Octavia si zákazníci mohou díky oblíbenosti vybrat z mnoha variant. Výbava Ambition/Elegance, objem 1.2, 1.4, 1.6, 1.8, 2.0 TSI nebo TDI, převodovka manuální/automatická.<sup>96</sup>

### 4.12.3 ŠKODA Yeti

„V roce 2009 dobyla ŠKODA s pomocí modelu Yeti nový tržní segment. Jako jeden z vůbec prvních modelů v kategorii kompaktních SUV vzbudil ŠKODA Yeti pozornost na mnoha trzích nejen v Evropě. Systém pohonu všech kol, dodávaný na přání, z něj dělá silného partnera i mimo zpevněné cesty.“<sup>97</sup> Prodeje tohoto modelu měly za posledních pět let rostoucí trend. Zda bude tento trend prodeje pokračovat i v budoucnu není jednoduché předpovědět. V segmentu Light SUV stále přibývají nové konkurenční modely a je jen otázkou času, kdy bude izraelský trh přesycen. Vůz Yeti je nabízen ve výbavě Ambition/Elegance, objem 1.2, 1.4, 1.8, 2.0 TSI nebo TDI, automatická převodovka.

### 4.12.4 ŠKODA Rapid

„Šestá modelová řada spojuje všechny rysy, které jsou pro značku typické a jedinečné. Tento model byl navržen jako „všestranný talent“. Při jeho koncipování se hledělo především na využití pro rodinné jízdy a vysokou praktičnost v denním provozu. Proto model ŠKODA Rapid nabízí při zachování kompaktních vnějších rozměrů – délky 4,39 metru a šířky 1,70 metru – zvláště velkoryse řešený vnitřní prostor. V jeho vybavení se uplatňují nejmodernější technologie a bezpečnostní standard je na nejvyšší současné úrovni.“<sup>98</sup> Na izraelský trh byl Rapid uveden v roce 2013 a zařadil se mezi nejprodávanější modely této značky. Během prvního roku se prodalo 2 331 vozů, čímž se stal po Octavia druhým nejprodávanějším modelem. Rapid Spaceback bude uveden v průběhu letošního

---

<sup>95</sup> Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 51

<sup>96</sup> Interní data společnosti ŠKODA Auto a.s.

<sup>97</sup> Výroční zpráva Škoda Auto 2012, str. 14

<sup>98</sup> Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 54

roku na tomto trhu. Tento poměrně nový vůz se v Izraeli prodává ve variantách: výbava Ambition/Elegance, objem 1.2, 1.4, 1.6 TSI nebo TDI, převodovka manuální/automatická.

#### **4.12.5 ŠKODA Roomster**

*„ŠKODA Roomster je prostorovým zázrakem modelové řady značky ŠKODA. Tak byl navržen, pojmenován a ze stejného důvodu je úspěšný u zákazníků. Jeho poznávacím znakem je čistý design a flexibilita v interiéru. Od uvedení na trh v roce 2006 je značka ŠKODA úspěšná také v kategorii kompaktních MPV.”<sup>99</sup>* Prodeje modelu Roomster nedosahují vysokých objemů, ale musíme brát v potaz to, že tento model neprošel v minulých letech faceliftem či jinou úpravou. Roomster se nabízí ve výbavě Ambition/Scout, objem 1.2, 1.4 TSI, manuální/ automatická převodovka.

#### **4.12.6 ŠKODA Fabia**

*„ŠKODA Fabia je už řadu let jedním z nejčastěji žádaných modelů značky ŠKODA. K jeho přednostem patří vyvážený poměr mezi vnitřním prostorem a vnějšími rozměry. Vůz příkladným způsobem spojuje kompaktnost a ovladatelnost s komfortem a způsobilostí i pro jízdu na dlouhých trasách. ŠKODA Fabia limuzína se přitom může pochubit maximálním úložným prostorem o objemu 1 163 litrů. Bezpečnost při jízdě zvyšují také volitelné integrované světlomety, které se natáčejí dle směru jízdy.”<sup>100</sup>* Fabia je již v poslední fázi svého životního cyklu a tento jev je značně viditelný na objemech prodeje. Zákazníci si raději počkají na nový model, který by se měl na izraelském trhu objevit v roce 2015, případně dají přednost konkurenční značce. Fabia je dostupná ve variantách: výbava: Ambition/Elegance/Sport, objem 1.2, 1.4, 1.6 TSI, TDI a převodovka manuální/automatická.

#### **4.12.7 ŠKODA Citigo**

*„Malá ŠKODA s velkou budoucností: moderně navržený, nejmenší automobil značky ŠKODA, uvedený na trh v roce 2011, si získal srdce obyvatel metropolí především díky své obratnosti, úspornosti a bezpečnosti. Díky mnoha překvapivým detailům představuje ŠKODA Citigo koncepci moderního automobilu do města, který však dokáže nabídnout*

---

<sup>99</sup> Výroční zpráva Škoda Auto 2012, str. 14

<sup>100</sup> Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 53



*i radost z jízdy.*<sup>101</sup> V roce 2012 byl vůz představen na trhu. Nabízí se v těchto variacích: výbava Ambition/Elegance, objem motoru 1.0 MPI, manuální/automatická převodovka.<sup>102</sup>

#### **4.13 SWOT analýza**

V rámci SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti ŠKODA AUTO a.s.

##### **Silné stránky**

- Dlouhá tradice značky
- Investice do vývoje, společný vývoj s koncernem VW
- Globální rozšíření
- Dobrá pověst u klientů
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Modernizace výroby
- Široké portfolio automobilů
- Finanční situace
- Vlastní školicí středisko
- Poskytování široké škály služeb – poprodejní služby, servis, financování
- Přední příčky v různých anketách, sponzoring
- Hustá síť dealerů po celé republice
- Firemní kultura a design
- Zaměstnanecké benefity

##### **Slabé stránky**

- Omezení ze strany koncernu – například výbavy (Superb x Passat)
- Vyšší ceny modelů
- Časová náročnost při zaškolování pracovníků v zahraničních závodech
- Produktové portfolio zaměřené jen na osobní vozy

---

<sup>101</sup> Výroční zpráva Škoda Auto 2012, str. 14

<sup>102</sup> Interní data společnosti Škoda Auto a.s.


## Příležitosti

- Vstup na nové trhy
- Nové trendy v automobilovém průmyslu – Green line
- Výrobní podniky v zahraničí
- Vozy, které by pokryly nové segmenty
- Daňové úlevy, které mohou vlády nabízet při koupi nového auta

## Hrozby

- Vývoj světové ekonomiky, kurzu
- Konkurence
- Dovoz levných, ojetých vozů ze zahraničí
- Růst cen pohonných hmot, energií
- Změna cen vstupních faktorů

Tabulka 3 Matice SWOT

	Silné stránky - S	Slabé stránky - W
	Dlouhá tradice značky	Vyšší ceny automobilů
	Investice do vývoje	Omezení ze strany koncernu VW
	Ziskovost	Náročnější zaškolení pracovníků v zahraničí
	Široké portfolio produktů Kvalitní servis a poprodejní služby Moderní výrobní technologie	
Příležitosti - O	Využití - SO	Hledání - WO
Nové trendy v automobilovém průmyslu	Využití silné stránky ve prospěch příležitosti	Překonání slabé stránky s využitím příležitosti
Omezený počet výrobních podniků v zahraničí	Příležitost otevřít výrobní podnik v dalším státě	Investici do otevření nového výrobního podniku by mohl ohrozit nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Získání nových trhů	Zařazení elektromobilu do produktového portfolia	
Hrozby - T	Konfrontace - ST	Vyhýbání - WT
Neautorizované servisy	Využití silné stránky k odvrácení ohrožení	Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení
Růst cen pohonných hmot	Zavedení nového modelu nižší třídy	Modernizace výbav vozů
Dovoz levných ojetých vozů	Rozšíření sítě s autorizovanými servisy	Provedení faceliftu vozů
Konkurence		

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.14 Shrnutí SWOT analýzy

Z výše uvedených silných stránek můžeme vyzdvihnout zejména dlouhou tradici značky, která vytvořila základní kámen dobrého jména a pověsti společnosti. Dále sem patří globální rozšíření. Kromě výrobních podniků v Rusku, Indii, Číně je nezbytné uvést i dceřiné společnosti, jimiž jsou ŠKODA AUTO Slovensko, ŠKODA AUTO Deutschland a ŠKODA AUTO India Private Limited. Působnost na zahraničních trzích byla jedním z faktorů, díky kterému společnost překonala krizi. Neméně důležitou stránkou jsou investice do vývoje, výrobních linek a další modernizace. Všechny tyto jevy by nebyly možné, pokud by společnost neměla stabilní finanční pozici. ŠKODA AUTO Vysoká škola a ŠKODA AUTO Střední odborné učiliště přináší firmě kvalifikované zaměstnance.

Do kvadrantu slabých stránek patří jisté omezení ze strany koncernu Volkswagen. Ačkoliv se na vývoji podílí ŠKODA AUTO a.s. společně s VW, tak vzhledem k možné konkurenci značek mezi sebou, byly některé vybavy upraveny. V rámci zahraničních závodů je nutné věnovat více času k zaučení kvalifikovaných zaměstnanců. Ovlivňujícími faktory jsou kultura a tradice, které se v každé zemi liší.

Společnost by měla využít příležitosti v podobě vstupu na nové trhy. Vzhledem k rozšíření automobilového průmyslu by to mohly být například africké trhy. Zákazníci se již více zajímají o trendy v automobilovém průmyslu a ekologii, což by mělo být dostatečným argumentem k dalšímu vývoji vozů Green Line.

Poslední stránku hrozeb tvoří jevy, které se vyskytují v automobilovém průmyslu neustále. Značku ŠKODA nejvíce ohrožují levnější konkurenční jihokorejské značky Kia a Hyundai. Růst cen vstupů a pohonných hmot jsou faktory, které společnost nemůže ovlivnit. Změny budou mít dopad na všechny automobilové výrobce.

## 5 Navržená opatření

Posledním krokem by mělo být navržení konkrétních opatření, která by vedla k posílení tržního potenciálu společnosti ŠKODA AUTO a.s. v Izraeli. Pokud chce být značka úspěšná, tak nesmí spoléhat pouze na jedno opatření, které by jí mělo zajistit rostoucí prodeje. Zvláště v zemi jako je Izrael, kde se může situace změnit z hodiny na hodinu. Jednotlivé nástroje by měly být různorodé, případné zaměření pouze na jednu oblast požadovaný efekt nepřinese.

**Izraelský trh** a jeho **potenciál** je příležitost sama o sobě. Díky tomu, že se jedná o limitovaný, uzavřený trh, je zde značná závislost na dovozu produktů. Této skutečnosti může využít ŠKODA AUTO a.s. nejen v rámci dovozu automobilů, ale rovněž v oblasti náhradních dílů a příslušenství. Rozšíření produktů a pokrytí segmentu, které chybí v nabídkovém portfoliu je možnou příležitostí. Mezi importovaným příslušenstvím chybí například navigace v hebrejském jazyce. V Izraeli je přes 346 aut na 1 000 obyvatel, což skrývá určité rezervy trhu ve srovnání s ostatními státy. Tento fakt ukazuje, že **rozšíření obchodní sítě** autosalonů a servisů pomůže v budoucnu k rostoucím prodejům. Jde jen o to umístit pobočky do strategických míst, oblastí, kde byl zaznamenán vyšší počet registrací nových vozů.

Uvádění **nových** či **faceliftových modelů** na místní trh je dalším nezbytným krokem. Společnost by měla brát ohled na preference obyvatel a orientovat se na segment A, tedy zaatraktivnění ŠKODA Octavie a Rapid. **Infrastruktura** je v Izraeli na dobré úrovni, ale postrádá dostatečné pokrytí. Z toho důvodu jsou zcela nezbytné **investice** do staveb nových úseků pozemních komunikací umožňujících spojení velkých měst i dopravu na venkov. Poskytnutí těchto investic pomůže společnost ŠKODA AUTO a.s. nejen k rozvoji infrastruktury, podpoře automobilového průmyslu, ale také zvýší povědomí o značce u obyvatel.

Finanční profit z objemu prodaných aut mají i **prodejci**, kteří na základě svých komunikačních a vyjednávacích schopností mohou pozitivně ovlivnit zákazníka. Znalost a orientace na místním trhu jsou přidanou hodnotou každého z nich. Prodejci mohou být

pozitivně motivováni prostřednictvím vhodně zvolených prostředků jako je zvýšení prémie, určité % z každého prodaného vozu či další benefity související s dalším vzděláváním, relaxací či sportem.

Příležitostí je také **implementace Human Touch**. Každá společnost se chce určitým způsobem odlišit od konkurence, v případě ŠKODA AUTO a.s, je to prostřednictvím vysoké spokojenosti klientů. Pomoci jí k tomu má filozofie Human Touch. Zavedení této filozofie u importéra Champion Motors je významnou příležitostí k navázání nových kontaktů se zákazníky a udržení těch současných. Pro úspěšné plnění je nutná vysoká kvalita prodejců a komunikace, neboli předpoklady nutné při řešení klientových problémů a požadavků, schopnosti mu pomoci atd.

**Fleet management** neboli správa vozového parku je významný faktor, který by neměl být opomenut při snaze společnosti o zvýšení tržního podílu. V případě velkých společností se může jednat o dodávky v řádu několika stovek až tisíce vozů. Aby ŠKODA AUTO a.s. vítězila ve vyhlášených tendrech, je prvotním aspektem porozumění potřebám fleet zákazníků a výše nákladů, která se musí vynaložit na celkový provoz vozidla. V posledních letech upřednostňují podniky při výběru svého vozového parku kromě nízkých provozních nákladů i ekologičnost. Aby značka ŠKODA získala své místo ve fleet managementu firem je nutné, aby dokázala ustát v silné konkurenci ostatní značek a nabízela úspornější vozy.

## 6 Závěr

Automobilový trh se stále ještě nevzpamatoval z krize, která ho v minulých letech zasáhla, kdy v důsledku poklesu poptávky musely společnosti přijmout protikrizová opatření a bojovat o svoji existenci. Zejména evropský automobilový trh byl silně zasažen dopady dluhové krize a jeho zotavení se očekává v horizontu následujících pěti let. Budoucnost budou mít automobilový výrobci ve svých rukách, neboť šanci uspět mají pouze ti, kteří nepodcení důležitost vývoje a orientace na emerging markets neboli rozvíjející se trhy. Současně s tím nesmí opomíjet případné hrozby a krize, které mohou kdykoliv nastat. Příkladem je aktuální ukrajinská krize, která by se mohla negativně promítnout do automobilového průmyslu. Zvláště u společností, které jsou jejich obchodními partnery nebo mají na území Ukrajiny či Ruska postavené výrobní závody.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat izraelský trh z pohledu konkurence, která se v Izraeli vyskytuje a rovněž z pohledu situace v regionu. Tyto analýzy vedly k navržení dalších opatření, které by posílily tržní pozici společnosti ŠKODA AUTO a.s. na trhu. Prostřednictvím analytických nástrojů jako jsou PESTE analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti sil, byly rozebrány všechny podstatné oblasti, které společnost potřebuje k dalšímu rozhodnutí o podniknutí kroků vedoucích k upevnění své pozice na trhu. Aby mohla být přijata opatření, je nutné nejprve využít příležitostí, které trh nabízí. Příležitostí je již samotný izraelský trh, který skrývá velký potenciál. Tento uzavřený trh je závislý na importu produktů, což představuje šanci nejen, co se týče automobilů, ale i náhradních dílů a příslušenství. Mělo by se jednat o komponenty, jejichž nabídka je velmi omezená nebo se na trhu nevyskytuje vůbec. V případě nalezení takové tržní mezery a jejího vyplnění by se pozice společnosti upevnila. Další možností je rozšíření obchodní sítě v podobě zvýšení počtu autosalonů a servisů. V Izraeli je přes 346 aut na tisíc obyvatel, což do budoucna poukazuje na určitý růst a právě hustá obchodní síť pomůže k tomu, aby zákazníci navštívili zrovna náš autosalon. Izraelští zákazníci si potrpí na design aut, tudíž pravidelné uvádění nových či faceliftových vozů přinese zajisté kladný ohlas. Obzvláště pokud budou vozy patřit do segmentu A. Zvýšení počtu prodaných aut nebude možné, jestliže se nebude rozvíjet místní infrastruktura. Investicemi do infrastruktury podpoří společnost nejen růst prodeje, ale i rozvoj tohoto odvětví. Prodejci

mají díky svým komunikačním a vyjednávacím schopnostem také podíl na počtu prodaných aut. Proto jejich další motivace je nepostradatelnou součástí opatření. Předposledním navrženým krokem je implementace Human Touch. Pro společnost jsou vztahy se zákazníky prioritou a díky této filozofii nejen udrží ty stávající zákazníky, ale získá i nové. Zákazník, který nemá vůz ŠKODA je příležitostí k získání. Opatření uzavírá fleet management. Vítězství v tendrech a následné dodávky aut do vozového parku firem nesmí v těchto opatřeních chybět. V případě velkých společností se může jednat o dodávky v řádu stovek vozů, což by mělo pozitivní dopad na snahu společnosti o zvýšení tržního podílu na trhu.

Diplomová práce ukázala, že si společnost ŠKODA AUTO a.s udržuje na izraelském trhu dobré postavení a prodeje mají rostoucí trend. Velkou zásluhu na tom všem má zajisté importér Champion Motors, který jako jediný zaznamenává rostoucí tržní podíl již několik let ve srovnání s ostatními importéry. Výše zmíněné návrhy by proto mohly pomoci upevnit současnou pozici a do budoucna ji ještě posílit.

V práci byla provedena PESTE analýza se zaměřením na faktory ovlivňující automobilové výrobce. Provedení hlubší analýzy, stejně jako věnování více prostoru otázkám typu korupce nebo elektromobilita neumožňuje daný rozsah práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Seznam literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*. Praha: C.H.Beck, 2012, 16 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: BizBooks, 2012, s. 296. ISBN 978-80-265-0032-2.

HOLLENSSEN, Svend. *Essential of Global Marketing*. London: Prentice Hall, 2008, s. 139. ISBN 978-0-273-71784-3.

HENRY, Anthony E. *Understanding Strategic Management*. United States: Oxford University, 2011, s. 81. ISBN 978-0-19-958161-0.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 2011, s. 691. ISBN 978-80-7400-006-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 100. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

MACHKOVÁ, Hana a Petr KRÁL. *International marketing*. Praha: Oeconomia, 2010, s. 23. ISBN 978-80-245-1643-1.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 28 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

Kolektiv: *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. Praha: ČZU, 2012. ISBN: 978-80-213-2268-4.



KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1997, s. 789. ISBN 80-85605--08-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 188. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. 261 s. ISBN 978-247-2865-0.

MARINIČ, Pavel a Romana NÝVLTOVÁ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.

PRAHALAD, C.K a V. RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.

PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006, s. 8. ISBN 80-7179-367-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 98. ISBN 978-80-247-4642-5.

Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2010

Výroční zpráva ŠKODA AUTO 2012

WARNER. *Strategic analysis and choice*. New York: Business Expert Press, 2010, s. 4. ISBN 978-160649-176-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, s. 78. ISBN 978-80-247-4008--9.

### **Seznam internetových zdrojů:**

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). *Podnikator* [online]. 2012 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

*Auto.idnes.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://auto.idnes.cz/renaulty-a-nissany-pro-izrael-budou-jezdit-na-elektřinu-p23-/automoto.aspx?c=A080122\\_182736\\_automoto\\_fdv](http://auto.idnes.cz/renaulty-a-nissany-pro-izrael-budou-jezdit-na-elektřinu-p23-/automoto.aspx?c=A080122_182736_automoto_fdv)

*Auto.idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://auto.idnes.cz/zdrazeni-naftovych-aut-0vk-/automoto.aspx?c=A131017\\_184053\\_automoto\\_fdv](http://auto.idnes.cz/zdrazeni-naftovych-aut-0vk-/automoto.aspx?c=A131017_184053_automoto_fdv)

*Autolexicon* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://cs.autolexicon.net/articles/emisni-norma-euro/>

BARTOŠ, Ondřej. Startupy všude kolem... *Startup.lupa* [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://startup.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/>

*Brianlucas* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://brianlucas.ca/roadside/>

Businessvize. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

*Cumminsemissionsolutions* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://cumminsemissionsolutions.com/ces/index.jsp>

DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

*Green taxes will push up prices of new cars in 2013* [online]. 2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.haaretz.com/business/green-taxes-will-push-up-prices-of-new-cars-in-2013-1.463787>

<http://www.skoda.co.il>

Import of motor vehicles to Israel up 26% in May. *Port2port* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.port2port.com/article/Land-Transport/Automobile/Import-of-motor-vehicles-to-Israel-up-26-in-May>

*International Monetary Fund* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/index.htm>

Israel Industry. *Hanner-Ofer* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.hanner.co.il/Israel-Lawyers/Israel-facts.htm>

Israel's Green Car Tax Break Set to Expire in August. *Jspace* [online]. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.jspace.com/news/articles/israel-s-green-car-tax-break-set-to-expire-in-august/14371>

Izrael. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/blizky\\_vychod/izrael/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/blizky_vychod/izrael/)

Izrael míří mezi energetické mocnosti. Export plynu zemi přinese miliardy dolarů. *Patria* [online]. 2013 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2488368/izrael-miri-mezi-energeticke-mocnosti-export-plynu-zemi-prinese-miliardy-dolaru.html>

Izrael. *Hospodářské noviny* [online]. 2009 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-38277270-izrael>

Izrael: Finanční a daňový sektor. *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/izrael-financni-a-danovy-sektor-18665.html#sec5>

Izrael. *Czechaccelerator* [online]. 2011 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.czechaccelerator.cz/destinace/izrael/>

Izrael. *Orbion* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://izrael.orbion.cz/stat/pruvodce/geografie-2143/>

Izrael. *Export* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.export.cz/poptavky/zahranicni-poptavka/tag/Izrael>

Izraelci jsou přátelští, citliví a velmi obratní obchodníci. *Hospodářské noviny* [online]. 2009 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-38277250-izraelci-jsou-pratelsti-citlivi-a-velmi-obratni-obchodnici>

Izraelsko-palestinský konflikt. *Ohniska konfliktů* [online]. 2011 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.kct-tabor.cz/gymta/OhniskaSvetovychKonfliktu/index.htm>

Které země jsou technologicky nejvyspělejší?. *FinExpert.e15* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/ktere-zeme-jsou-technologicky-nejvyspelejsi>

LIVING IN ISRAEL. *Invest in Israel* [online]. 2009 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.investinisrael.gov.il/NR/exeres/8E074756-AF9C-4D6D-8AE3-4B402CFEE1EF.htm>

Mindtools. *PEST Analysis* [online]. 2010 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)

Monetary Policy. *Bank of Israel* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.boi.org.il/en/NewsAndPublications/RegularPublications/Research%20Department%20Publications/MonetaryPolicyReport/INF2013-02e.pdf>

Nezaměstnanost v Izraeli v roce 2013 klesla. *Izrael a Blízký východ* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://eretz.cz/2014/02/nezamestnanost-izraeli-roce-2013-klesla/#more-24445>

*New World Order Opposition* [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://nwoo.org/view.php?navezclanku=evropska-zavislost-na-gazpromu-v-jednom-grafu&cislocclanku=2014030029>

PECÁK, Radek. *Zlom: Čínské auto vyhrálo test bezpečnosti v Evropě* [online]. 2014 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://auto.aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=799243>

Strategické řízení a analýza podniku – nezbytná podmínka pro úspěšný růst. *Marketingové noviny* [online]. 2003 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1104/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1104/)

Tel Aviv called one of the best places to open a start-up. *The Time of Israel* [online]. 2012 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.timesofisrael.com/tel-aviv-one-of-the-best-places-to-open-a-start-up-study-says/>

THE MACRO ENVIRONMENT & PEST ANALYSIS. *Leanmarketing* [online]. 2012 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>

The World Factbook: Middle East: Israel. *Central Intelligence agency* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/is.html>

*Transparency International* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

*Transparency International* [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>

Věda a technologie. *Velvyslanectví státu Izrael v České republice* [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://embassies.gov.il/Praha/AboutIsrael/ScienceTechnology/Pages/SCIENCE-TECHNOLOGY.aspx>

Vehicle & Transportation. *Dun's 100* [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://duns100.dundb.co.il/ts.cgi?tsscript=scriae&category=107>

Vznik Státu Izrael a válka za nezávislost. *Eurabia.parlamentnilisty* [online]. 2008 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://eurabia.parlamentnilisty.cz/Articles/1910-vznik-statu-izrael-a-valka-za-nezavislost.aspx>

*WarOnline* [online]. 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://www.waronline.org/en/IDF/intro/israel\\_map.jpg](http://www.waronline.org/en/IDF/intro/israel_map.jpg)

## **Seznam grafů:**

- |         |   |
|---------|---|
| Graf 1  | Vývoj tempa růstu HDP v letech 2001 – 2018      |
| Graf 2  | Vývoj míry inflace v letech 2001 – 2018         |
| Graf 3  | Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2001 – 2018 |
| Graf 4  | Počet obyvatel v Izraeli (v mil.)               |
| Graf 5  | Evropská závislost na Gazpromu                  |
| Graf 6  | Market share importérů na trhu v roce 2012      |
| Graf 7  | Market share importérů na trhu v roce 2013      |
| Graf 8  | Počet prodaných vozů v Izraeli                  |
| Graf 9  | Počet prodaných vozů dle segmentu               |
| Graf 10 | Prodeje segmentu Light SUV                      |

Graf 11	Market share Champion Motors
Graf 12	Dodávky vozů ŠKODA v Izraeli
Graf 13	Počet prodaných vozů dle modelů
Graf 14	Share in total (2013)
Graf 15	Tržní podíl náhradních dílů a příslušenství
Graf 16	Vývoj prodeje v segmentu A00
Graf 17	Vývoj prodeje v segmentu A0
Graf 18	Vývoj prodeje v segmentu A0-MPV
Graf 19	Vývoj prodeje v segmentu A
Graf 20	Vývoj prodeje v segmentu B
Graf 21	Vývoj prodeje v segmentu SUV Light

### **Seznam obrázků:**

Obrázek 1	Strategická analýza
Obrázek 2	Základní rámec SWOT analýzy
Obrázek 3	Síly ovlivňující makroprostředí firmy
Obrázek 4	Corruption Perceptions Index 2013
Obrázek 5	Viditelné a neviditelné části kultury
Obrázek 6	Hybné síly konkurence v odvětví
Obrázek 7	Geografická mapa Izraele
Obrázek 8	Městský život v Izraeli
Obrázek 9	Mapa ohnisek světových konfliktů
Obrázek 10	The Index bands countries according to their level of risk of corruption
Obrázek 11	Which side of the road do they drive?
Obrázek 12	Umístění start-up společností
Obrázek 13	Global Emissions Regulations
Obrázek 14	Růstová strategie ŠKODA
Obrázek 15	Hlavní showroom v Tel Aviv
Obrázek 16	Tel Aviv - showroom
Obrázek 17	Obchodní síť v Izraeli

## **Seznam tabulek:**

Tabulka 1 Technologická vyspělost ve světě

Tabulka 2 Přehled limitů jednotlivých emisních norem EURO