

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Management obchodu

Analýza prodeje vozů Škoda Auto na vybraných trzích Bakalářská práce

Ivan GADERMETEV

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Ivan Gadermetev**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Management obchodu

Název tématu: **Analýza prodeje vozů Škoda Auto na vybraných trzích**

Cíl: Hlavním cílem bakalářské práce je zkoumání prodejního procesu do států EU a mimo EU ve společnosti Škoda Auto a.s. Dále BP se zabývá identifikací problémů a specifikací prodejního procesu. Dále BP se snaží prozkoumat globální a regionální mezinárodní obchod v souvislosti s vybranými trhy, porovnat prodejní proces na jednotlivých trzích, a porovnat prodej aut vozu Škoda z pohledu makro a mikro ukazatelů.

Rámcový obsah:

1. v úvodu bude popsán prodejní proces na jednotlivých trzích a bude popsána problematika a specifika dvou trhů v EU a mimo EU
2. V teoretické části se bude zamezovat zejména na hlavní teorie řízení prodeje, taky na marketing prodeje, ještě k tomu bude prozkoumáno téma globálního a regionálního mezinárodního obchodu.
3. Praktická část práce popisuje přesnou analýzu a porovnání dvou trhů, přesněji Řecko a Izrael, jejich prodejní proces v posledních letech. Porovnání prodeje aut z pohledu makro a mikro ukazatelů.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. JADERNÁ, Eva; VOLFOVÁ, Hana. *Moderní retail marketing*. 1. vyd. Grada Publishing, 2021. 234 s. ISBN 978-80-271-1384-2.
2. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Pearson, 2016. 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
3. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Grada Publishing, 2019. 328 s. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing.: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 15. 5. 2023

Ivan Gadermetev

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 15. 5. 2023

Mgr. Emil Velinov, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 16. 5. 2023

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 17. 5. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 03.12.2023

Děkuji Mgr. Emilu Velinovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teorie řízení mezinárodního obchodu	10
1.1 Obchodní politika státu v mezinárodním obchodě.....	11
1.2 Strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání.....	13
1.3 Formy podnikání na mezinárodních trzích ve sféře automotive	15
1.3.1 Právní regulace na zahraničním trhu	19
1.3.2 Výrobní politika v mezinárodním obchodě	20
2 Produktové portfolio společností Škoda Auto a.s.	22
3 Analýza řeckého automobilového trhu	25
3.1 Ekonomické východisko v Řecku	25
3.2 Segmentace na řeckém automobilovém trhu	27
3.2.1 Konkurenční prostředí na automobilovém trhu	28
3.2.2 Cílové zákaznické skupiny	30
3.2.3 Specifické regulace automobilového trhu	31
4 Analýza izraelského automobilového trhu.....	33
4.1 Ekonomické východisko v Izraeli.....	33
4.2 Segmentace na izraelském automobilovém trhu.....	35
4.2.1 Konkurenční prostředí na automobilovém trhu	35
4.2.2 Cílové zákaznické skupiny.....	38
5 Návrh nové odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s.	39
5.1 Návrh nové odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s. na trhu Izraele	40
5.2 Návrh nové odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s. na trhu Řecka.....	41
Závěr	43
Seznam literatury	45
Seznam obrázků a tabulek	49
Seznam příloh	50

Seznam použitých zkratek a symbolů

CSR	Společenská odpovědnost firem
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MO	Mezinárodní obchod
NIS	Nový izraelský šekel
PPS	Standard kupní síly
SUV	Sportovní užitkové vozy
ŠA	Škoda Auto a.s.
WTO	Světová obchodní organizace

Úvod

Prodej lze přiřadit k takovým pojmům jako je mezinárodní a zahraniční obchod. Tato práce se bude zaměřovat zejména na mezinárodní obchod, který lze definovat jako přeshraniční činnost minimálně mezi dvěma subjekty, při kterém dochází ke směně zboží a služeb.

Automobilové společnosti v rámci snahy o dosažení cílů (zpravidla maximalizace zisku či navýšení tržního podílů), aplikují nadefinovanou odbytovou strategii. Ta se pravidelně aktualizuje a přizpůsobuje dle aktuální tržní, politické a ekonomické situací. Dále reaguje na možná rizika a připravuje opatření, zaměřuje se na nové tržní trendy a cílové zákaznické skupiny.

Hlavním subjektem tématu analýzy prodeje je automobilka Škoda Auto a.s. Pro rozhodnutí o výběr prodejní strategie na vybraných trzích tato společnost posuzuje několik parametrů. Prvním krokem je analýza makroekonomické situace v daném státě. Primárním cílem je vyhodnocení stability lokálního trhu. Zadruhé je nezbytná analýza konkurenčního prostředí a segmentace trhu. V neposlední řadě jsou zvažována právní, daňové a technické regulace jako např. certifikace o technické způsobilosti vozidla, akcízy a cla. Všechny zmíněné parametry jsou posuzovány ve vyhodnocujícím řízení (tzv. assessmentu), které předchází finálnímu rozhodnutí o volbu vhodné prodejní strategie.

Motivačním základem pro napsání bakalářské práce na téma analýzy prodeje automobilů na vybraných trzích je přirozený zájem autora o automobilový průmysl, dynamický vývoj mezinárodních trhů a aktuálních tendencích a inovacích v automobilovém odvětví. Získání praktických znalostí o marketingové komunikaci, distribučních sítích, konkurenčním prostředí a zákaznických skupinách je cenným podkladem pro budoucí kariéru ve sféře marketingu a managementu.

Cílem bakalářské práce je návrh nové odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s. pro trh EU na příkladě Německa, a pak na příkladě Izraele jako zástupce trhu mimo EU. Na základě analýzy obou trhů dojde k navržení odbytové strategie. Obsahem analýzy bude segmentace zákazníků ve sféře automotive, dále zákaznické chování a jejich nákupní preference, rozdíly v daňových a celních podmínkách, a v neposlední řadě postavení společnosti Škoda Auto a.s. vůči konkurentům a představení jejich produktového portfolia.

Práce je rozdělená do několika částí. V první teoretické části se bakalářská práce zaměřuje zejména na teorie řízení mezinárodního obchodu, na jeho základní součásti jako obchodní politika státu v mezinárodním obchodě, strategické přístupy v mezinárodním podnikání a formy podnikání na mezinárodních trzích ve sféře automotive.

Praktická část bude představovat přesnou analýzu dvou trhů, Řecka a Izraele. V této části bude popsán jejich prodejní proces v současnosti. Porovnáním objemů prodaných aut společnosti Škoda Auto a.s. a hlavních konkurenčních značek dojde k analýze poptávky zákazníků vůči určitým segmentům. Součástí je definování prodejních trendů ve sféře automotive. Na konci bakalářské práce bude navržena nová odbytová strategie pro společnost Škoda Auto a.s. pro oba zvolené trhy.

1 Teorie řízení mezinárodního obchodu

První část práce se zaměří na popis teorií mezinárodního obchodu. V době globalizace má mezinárodní obchod velký význam jak pro růst světové ekonomiky, tak například pro rozvoj technologií v průmyslu, stavebnictví, energetice atd. Mezinárodní obchod přináší lidstvu přístup ke světoznámému zboží a službám z různých zemí, přispívá ke kulturnímu obohacení mezi národy. Kromě toho, posiluje a stabilizuje vztahy mezi zeměmi.

Podle Štracha (2009), teorie mezinárodního obchodu vysvětluje příčiny a důvody, proč by měly země mezi sebou obchodovat a jaké komodity by se měly kupovat a prodávat. Daným způsobem se ukazuje ekonomická výhodnost pro všechny země, které se toho zúčastňují. Teorie se postupně rozvíjely a měnily se. Například teorie absolutní výhody se zaměřila přednostně na liberalistický přístup a prosazování myšlenky otevřeného trhu v mezinárodním obchodě. Později se vyvinula teorie komparativní výhody, ve které se řešila nedokonalost teorii absolutních výhod a spíše protekcionistický přístup v mezinárodním obchodu. Následně se vyvíjel Heckscher-Ohlinův model, se kterým souvisí Leontiefův paradox. Všechny dané teorie mezinárodního obchodu jsou výpomocné k lepšímu porozumění, jak by se dalo co nejefektivněji využívat mechanismy a nástroje v určitém ekonomickém nebo výrobním kontextu.

Jak bylo uvedeno na začátku, zaměříme se na teorii mezinárodního obchodu. Vzhledem k tomu, že teorie mezinárodního obchodu se v průběhu času vyvíjely, bude se zaměřovat na nejúčinnější a nejpoužívanější teorie. V této části budou popsány teorie jako: Teorie absolutní výhody a Teorie komparativní výhody.

Teorie absolutní výhody je položena Adamem Smithem a hlavní myšlenkou této teorie je, jestliže určitá země nebo firma by dokázala vyprodukovat například auto, přičemž bude mít nižší náklady než jiná země nebo firma, v tom případě dosáhne absolutní výhodu subjekt s nižšími náklady než ostatní.

Podle Smithe (2017), v teorii absolutní výhody celkové bohatství závisí na tom, v jaké míře je subjekt schopen specializovat a vyrábět zboží co nejefektivněji a s nižšími náklady než ostatní. Role akumulaci kapitálu v dané teorie bohatství neovlivňuje. Hlavním cílem dané teorie je snížení nákladů a zvýšení produktivity práce. Stát by měl dosáhnout co nejnižších nákladů v porovnání s ostatními

subjekty, které stejně působí a obchodují v mezinárodním obchodě. Podle teorii absolutních výhod splnění tech dvou podmínek by mělo znamenat, že stát získává oproti ostatním absolutní výhodu. Využívají se tedy výhody volného obchodu, nákupem levnějšího zboží ze zahraničí, v momentě, když vyprodukování daného druhu zboží doma by bylo dražší.

Předpoklady pro teorii absolutní výhody:

- Práce je pouze jedním nákladovým a výrobním prvkem.
- Výrobní faktory se nepřesouvají z jednoho místa na druhé.
- Zboží se pohybuje bez obchodních bariér.

Ve praxi je více faktorů, které ovlivňují celkové bohatství a výhodnost mezinárodního obchodu. Teorie absolutních výhod v kontextu mezinárodního obchodu se může uplatňovat v takových odvětvích jako těžba surovin. Teorie komparativní výhody se především vysvětluje na základě podstaty specializace států na určitém druhu zboží. Například: proč jedná země se zaměřuje na výrobu technologicky náročných výrobků a druhá se specializuje na agrárním odvětví. Jak uvádí Cihelková (2022) teorie komparativní výhody řeší nedokonalost teorie absolutních výhod a zaměřuje se na rozdíl výrobních nákladů mezi zeměmi, země by se měly zacílit na výrobu a vyvoz toho zboží, u kterého mají nižší náklady než jiné země a ponechat výrobu zboží ve kterém nejsou efektivní.

Primárním úkolem teorie komparativní výhody je propojení ekonomik dvou států výhodnou výrobou a směnou zboží mezi nimi. Každý stát v modelu teorie komparativní výhody získává výhodu pomocí specializace na určitý druh zboží ve kterém působí co nejefektivněji než ostatní. Za získaný vynos z prodeje specializovaného zboží si stát nakoupí ten druh zboží, ve kterém není tak efektivní.

1.1 Obchodní politika státu v mezinárodním obchodě

V následující části bakalářské práce se bude věnovat tématu jaké druhy obchodní politiky existují a používají se v mezinárodním obchodě. Daný nástroj přímo ovlivňuje jak ekonomický rozvoj určitého státu, životní úroveň obyvatel a kupní sílu. Za obchodní politiku se považuje samostatná schopnost státu rozhodovat a uplatňovat své rozhodnutí v určitém kontextu.

Podle studia Štěrbové a kol. (2013), obchodní politika státu v mezinárodním obchodě působí nejenom jako prvek, který tvoří vyšší celek propojený vertikálně a horizontálně s jinými vnitřními politikami státu. To také závisí a mění se v souvislosti se zahraničními politikami ekonomických partnerů. Důležitost obchodní politiky lze prohlížet ve všech politických oblastech států. Sociální, kulturní a ekonomický růst uvnitř států přímo závisí na směru obchodní politiky. Zahraniční politika, míra přítomnosti a rozvoje zahraničních společností na domácím trhu jsou provázány mírou otevřenosti ekonomiky. Směrem k liberálnímu, regulatornímu nebo centristickému přístupu řízení ekonomiky.

Obchodní politika má význačný vliv na spoustu vnějších a vnitřních ekonomických, technologických a politických faktorů. Tedy záleží na tom, v jakém směru se snaží stát tu politiku provádět. Může být ovlivněná zaměstnanost, přímé zahraniční investice, růst nebo pokles HDP, technologický rozvoj, konkurenceschopnost tuzemských a cizích podniků, diplomatické vztahy a pozice určitého státu ve světě.

Podle Misesa (2019) z teoretického hlediska lze vyčlenit jenom dva směry obchodní politiky jako jsou liberalismus a protekcionismus. Členění se tedy vyskytuje jenom v teoretické podobě. Provádění těchto obchodních politik v praxi nepůsobí přesně podle teoretických stanovisek. Dopad těchto obchodních politik působí jak na ekonomickou, tak i na sociální oblast. Může ten dopad přinést výhody a nevýhody, musí se brát v úvahu jejich krátkodobost a dlouhodobost. Za politiku liberalismu se obvykle považuje svobodný obchod. Hlavním cílem dané obchodní politiky je odstranění takových obchodních bariér a překážek jako jsou tarifní a netarifní nástroje pro vývozce a dovozce. Nepodporují se exportéři a zrušují se všechny druhy podpor ze strany státu. Otevírá se trh pro zahraniční firmy a tím se zvyšuje konkurence mezi domácími a zahraničními podniky. Vede to k vyšší specializaci, ale zároveň přináší odliv zisku do zahraničí.

Avšak liberalismus v mezinárodním obchodě přináší do určitého státu jak pozitivní, tak i negativní vliv pro domácí podniky. V dané politice se zdůrazňuje rovnost v určitém státě pro všechny firmy na mezinárodní scéně. Odstraňování bariér a omezení vede k zvýšení konkurence a většímu výběru u konečného spotřebitele. Zahraniční firmy s nižšími výrobními náklady a větším pracovním potenciálem mají možnost ovládnout určitý segment domácího trhu a pozastavit nebo velice zkomplikovat výrobu a prodej zboží u domácích výrobců. Podle Machové,

Černošlávkové a Sata (2014) výsledkem politiky liberalismu je vliv zahraničních investorů a podnikatelů na tuzemskou celkovou výrobovou politiku a na výrobovou základnu. Kvůli zvýšené konkurenci vyvolané velkým množstvím zahraničních podniků dochází k růstu konkurenci. Z důvodu liberalizace obchodu se objevuje možnost čerpání a uplatňování komparativních výhod v mezinárodním obchodě. Což vede k nižším a stabilním cenám pro konečné spotřebitele. Ekonomika se stává závislou na dovozech ze zahraničí, jelikož domácí podniky můžou nezvládnout konkurenci. Ve případě sankcí nebo nestabilních politických vztahů to by vedlo ke zvýšení inflace a nestabilitě cen na domácím trhu.

Dále se zaměří na obchodní politiku protekcionismu. Daná politika je úplným opakem liberalismu. Hlavním cílem této politiky je ochrana domácího trhu zaváděním různých opatření a obchodních bariér. Hlavním nástrojem protekcionismu je snížení dovozu a zvýšení vývozu a omezení vstupu zahraničních společností na domácí trh. V některých oblastech které mají strategicky význam pro daný stát, může být úplně zakázaná činnost zahraničních společností. Podle Štěrbové a kol. (2013), důvody pro ochranu domácího trhu spočívají ve snaze ochránit trh před negativními efekty zahraničních konkurentů. Dané faktory, které negativně působí na domácí podniky zaprvé ovlivňují makroekonomickou stabilitu. Proto musí stát reagovat a zavádět obchodněpolitická opatření, které by měly domácí trh zachránit. Tento krok je zaměřený spíše na politické hledisko než na ekonomické. Vysoká závislost na zahraničních partnerech je velkým rizikem pro stát. Eliminace vnějšího rizika také může přinést určitá negativa nebo rizika. Hlavními vlastnostmi protekcionismu je konzervace domácí výroby a vlastní výrobové politiky, omezení činnosti zahraničních podniků na domácím trhu a vytvoření podmínek pro ekonomický a technický rozvoj domácích firem. Protekcionismus obvykle vede k vyšším cenám, k nedostatku zahraničních know-how, nezávislosti státu na zahraničních partnerech a snížení nezaměstnanosti.

1.2 Strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání

V mezinárodním podnikání se zaměřuje na důležitý aspekt jako jsou strategické přístupy. Jelikož všechny trhy mají vlastní specifika a zákony, podle kterých se řídí podniky, strategické přístupy by měli pomoci firmám správně stanovit cíle a eliminovat rizika, jako jsou kulturní rozdíly. Kulturní rozdíly mohou být důležitou součástí marketingové strategie firmy na globálním trhu. Následně mít pod kontrolou

takové nestability jako je měnový kurz pro zajištění výnosů společnosti, prozkoumat konkurenční prostředí na trhu, aby firma měla silnou pozici mezi konkurenty. Této důležité faktory zahrnuje strategické přístupy, jsou určené pro dosažení úspěchů a efektivního působení podniku. „Mezinárodní podnikání umožňuje využívat výhodu synergických efektů nejen v oblasti výroby a logistiky, ale taky v oblasti mezinárodního marketingu“ (Machková; Machek, 2021, str.13). Podle Přikrylové a kol. (2019) u mezinárodního marketingu lze vyčlenit způsob jeho uplatňování na mezinárodních trzích. Filozofie a cesta mezinárodního marketingu je zaměřená především na zákazníky a na zjištění jejich potřeb. Díky strategiím mezinárodního marketingu partnery profitují na nových výzkumech, příležitostech a úsporách ve sféře marketingových akcí. Na základě těchto klíčových aspektů v mezinárodním podnikání a marketingu se bude věnovat aktuálním strategickým přístupům a jejich používání ve praxi.

Vybrané strategie jsou položeny na základě velikosti a ekonomické síly podniku. Podle strategie vedoucí firmy na trhu hlavním cílem je „zvýšení podílu na globálním trhu a získání dominantního postavení na cílovém segmentu světového trhu“ (Machková; Machek, 2021, str.18). Pro dodržování podílu na globálním trhu s působivým konkurenčním prostředím, by měla firma soupeřit nejen s místními, ale i s mezinárodními společnostmi. Může firma využívat rozlišné inovace, které jsou spojené jak s potřebami zákazníků, tak i s technickým vývojem. Inovace rozhodně souvisejí s investicemi pro technický vývoj a zvýšení nabídky společnosti. Takové procesy jako jsou fúze a akvizice poskytují firmám možnost získávat větší podíl na trhu, provádět investice pro inovační a výzkumné projekty, posílit ekonomickou situaci u společnosti a zlepšit její udržitelnost. Následně bude popsán proces fúze a akvizice: fúze je podle definice procesem ve kterém se dvě nebo více společnosti spojují cestou zániku obou společností a předání veškerého majetku a vlastnictví na novou firmu. V porovnání s fúzí, v procesu akvizice nedochází k zániku ani jedné společnosti, tady se jedná o koupení a převzetí kontroly nad jednou firmou druhou firmou.

Jak bylo zmíněno na začátku, vybrané strategie jsou položeny na základě velikosti a ekonomické síle podniku. Dále se zaměří na „strategie firmy zaseklé uprostřed“. Podle Todorova a Akbara (2018) existuje dvě varianty strategických pozic firem, první varianta se věnuje situaci, ve které firma poskytuje výrobky na mezinárodním

trhu, které jsou levnější a mají lepší kvalitu, než u konkurentů. Firma nabízí kvalitní a levné zboží a prodává to s agresivní cenou. Ve druhé variantě firma je příliš malá a není schopná konkurovat s velkými hráči na trhu. Trh pro ni je příliš velký a firma není schopná se soustředit na určitý segment obchodu. Ta situace vede k tržní nabídce, která není dostatečně konkrétní v porovnání se specializovanými firmami. V rámci dané strategie objem je klíčovým nákladovým faktorem. Zvýšením objemu dojde ke snížení výrobních nákladů. Pro získání části tržního podílu by měla firma zavádět inovace ve sféře reklamy, poskytování služeb a rozvoje technologií. To všechno vede ke kombinaci kvality a menších výrobních nákladů, získání části tržního podílu a přilákání kapitálových investic.

Poslední vybraná strategie, o které se bude jednat je „Strategie firem, které napodobují velkým firmám“. K dané teorii se vztahují střední a malé firmy, vstupují na mezinárodní arenu cestou kopírování postupu a modelu od úspěšných velkých korporací. Tím minimalizují riziko s případným neúspěchem myšlenek vlastního původu. Podle Machkové a Machka (2021, str.18) hlavním cílem dané teorie je „udržet si získaný podíl na trhu a věrné zákazníky“. Výhodou dané teorie, jak bylo zmíněno na začátku, jsou nízké investiční náklady na vlastní výzkum svého vlastního zboží. Jak zmiňuje Machková a Machek (2021, str.19), že „některé východoasijské firmy, které využívají a někdy i zneužívají nedokonalé mezinárodní legislativy v oblasti ochrany duševního vlastnictví a kopírují vynálezy jiných firem, popřípadě využívají konkurenční výhodu nízkých výrobních nákladů“.

1.3 Formy podnikání na mezinárodních trzích ve sféře automotive

Moment, kdy se velké nebo střední firmy rozhodnout začít působit na mezinárodním trhu, obsahuje jak výhody, tak i rizika pro společnost. Před vstupem na mezinárodní arenu je nutné provést důslednou analýzu sektoru kde bude společnost působit, pochopit jeho specifika, potřeby zákazníků, právní a technické aspekty byznysu. Určitě se musí zamezit na konkurenční prostředí. Součástí dané analýzy jsou také vývozní a dovozní kapacity, cla a daně, za podmínek, jestli se jedná o trhy mimo EU.

Hlavní výhodou vstupu společnosti na zahraniční trhy je nový zákaznický segment, rozšíření popularity značky na globální aréně a možnost zvýšit výnosy pomocí nových potenciálně přínosných trhů. Dobře provedená analýza zahraničních trhů

umožňuje získání lepších výrobních faktorů jako jsou práce a půda, nebo dodatečné faktory jako jsou zdroje a technologie.

Nesmí se zapomínat na rizika pro společnost, proces vstupu na zahraniční trh je spojen s případnými specifickými podmínkami pro podnikání. Můžou se tam vyskytovat jiné kulturní a právní regulace ze strany státu, jinak prováděná vnější a vnitřní politika, která by mola případně ovlivnit ekonomickou situaci v statě. Základním prvkem začátku vstupu na zahraniční trh jsou správně zvolené dodavatelské a partnerské vztahy. Je to dlouhým a důležitým procesem pro začátek výroby, případně nespolehlivý dodavatel nezajistí objem objednaného počtů komponentů, což by vedlo k zpomalení nebo k úplnému zastavení výroby.

Podle Machkové a Machka (2021, str.72) v rámci vstupu na mezinárodní trhy říkají, že „rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy a bude na nich podnikat, představuje klíčové strategické rozhodnutí“, taky jsou uvedeny formy vstupu podniků na zahraniční trhy, „je možné členit do tří velkých skupin na: vývozní operace jako export, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy“.

Jako první formou vstupu firmy na mezinárodní trhy byl zvolen export ve formě vývozních operací. Export je důležitou součástí platební bilanci, v situaci, když export převyšuje import má to pozitivní vliv jako ve prospěch společnosti, tak i pro stát. Má to posilující vliv na měnu. Vyvolává tím zvětšení poptávky po měně na mezinárodních trzích.

Podle Kotlera a Kellera (2013) se předpokládá, že za nejsnadnější formu vstupu na zahraniční trh se považují vývozní operace, které se také můžou jmenovat jako přímý vyvoz. Dané vývozní operace nemají žádné investiční náklady, což je významným úsporným faktorem pro firmu. Neznamená to, že danou formou firma získá velký podíl na trhu. Pro získání co největšího podílu firma by měla rozvíjet mezinárodní marketing pro správnou segmentaci zahraničního trhu, zacílení na konkurenční prostředí a cenovou hladinu výrobků. Všechny této nástroje zahrnuje mezinárodní marketing, který vyžaduje značně investice ze strany firmy. Ve případě automobilového průmyslu export se může využívat jako průzkum trhu pro následné kroky jako například budování vlastních závodů v zahraničí, nábor administrativních zaměstnanců a nastavení managementu. Pomocí exportu firma nemusí sdílet své

know-how a investovat peníze. Ve případě neúspěchu na trhu neztratí žádné investice. Export má jak pozitivní, tak i negativní aspekty jako jsou logistické náklady, cla a daně na auta v zahraničí, což velmi zdražuje konečnou cenu produktu.

Dále se bude zaměřovat na formu vstupu podniku na zahraniční trh nenáročnou na kapitálové investice. Do forem nenáročných na kapitálové investice se zapojují firmy které nechtějí investovat peněžní prostředky pro rozvoj své společnosti, ale chtějí rozšířit oblast prodeje a popularity svých výrobků jinou cestou než přímý vyvoz. Podle Machové, Černoškové a Sata (2014) místo klasických vývozních operací ve formě vstupu na zahraniční trh nenáročnou na kapitálové investice se používají metody franchisingu nebo poskytnutí licence pro rozšíření oblasti spolupráce a oblasti prodeje vlastních výrobků. Předpokladem pro použití dané formy vstupu na zahraniční trh jsou eliminace investičních rizik, úspora vlastních výdajů a snadný přístup na mezinárodní arenu.

Ve franchisingu vzniká systém prav a povinností. Daná metoda se používá mezi dvěma subjekty, jedním z nich je franšizor, který poskytuje právo využívat jméno své vlastní společnosti franšizantovi. Franšizantem je subjekt, který daného práva využívá a tím mu vzniká povinnost platit předem domluvené poplatky, dodržovat všechny stanovené vnitřní předpisy franšizora. Jako například: školení personálu, firemní image a obchodní standardy. Výhodou franchisingu podle Kotlera, Armstronga a Opresníka (2018) je oboustranná přínosnost pro oba subjekty podnikání. Dochází k tomu cestou relativně nízkých nákladů, dosažených pomocí již nastavené výroby, znalostí a kontroly ze strany franšizora.

Licence má podobnou strukturu jako franchising. Je také známou a využívanou metodou vstupu na mezinárodní arenu. Podle Machové, Černoškové a Sata (2014) licence je povolením k provádění činnosti, jinak bez licence tato činnost nebude dovolená ze strany právní oblasti. Vztahuje se k nehmotným statkům a je určena k umožnění využití nehmotného statku jinou osobou. Poskytnout licence může jen ta osoba, která má absolutní právo k užívání daného nehmotného statku. Kotler, Armstrong a Opresník (2018) uvádějí, že pomocí licence podnik snadně vstupuje na trh cestou koupě povolení na využití jména jiné společnosti nebo využití ochranné známky. Jinak existuje velké množství způsobů, jak by mohl podnik licence využít. Poskytuje se licence za licenční poplatek nebo za předem určený

podíl na tržbách. Pro svoji bezpečnost poskytovatel licence může přímo dodávat některé tajné součásti produktu. Ve sféře automotive může licence mít formu poskytnutí softwaru pro infotainment automobilů a různých elektronických systémů.

Mnohé velké automobilové firmy mají vlastní zájem o koupení nových a perspektivních licencí z mnoha důvodů. Například: úspora času a investic na nový výzkum, zvýšení své technologické základny, zlepšení technologických postupů, použití nových marketingových nástrojů pro rozvoj společnosti.

Nejsilnější strategickou formou podnikání na mezinárodním trhu je „Joint Venture“. Podle Kotlera, Armstronga a Opresnika (2018) joint venture společnosti se zakládají spojením zahraničních a místních investorů, ve kterých zahraniční investory mají podíl zisku a kontroly. Zakládají se joint venture společnosti z několika důvodů, ekonomických, politických nebo to může být požadováno vládou. Má to jak výhody ve formě finanční podpory, investic a poskytování know-how, ale zároveň to má i nevýhody kvůli neshodám ve strategických rozhodnutích managementu, výrobním kapacitám a podílu na zisku. V automobilovém průmyslu nejznámější joint venture proběhl mezi společnostmi Volkswagen AG a čínskou firmou SAIC.

Poslední formou jsou kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh. Daného způsobu využívají ve většině případů velké a silné firmy. Kvůli tomu, že daný způsob je finančně náročný na investice, firmy musejí ovládat velkým kapitálovým faktorem. Umožňuje to používat takové nástroje jako jsou přímé zahraniční investice a dceřiné společnosti. Přímé zahraniční investice se považují za metodu dlouhodobých ekonomických vztahů investora z jedné země a podnikem založeným v jiné zemi. Z důvodu, že přímé zahraniční investice přináší do země rozvoj v mnoha oblastech, nová pracovní místa, pokročilé technologie a nové know-how, snaží se země přilákat dané investice pomocí vhodných podmínek a různých investičních pobídek.

Dceřiná společnosti podle Machové, Černoškové a Sata (2014) je právní osobou, která je regulovaná mateřskou (hlavní) společností, dceřiné společnosti se zakládají z pravidla, že daná jednotka bude podléhat místním stanoveným předpisům o založení a zápisu firmy do rejstříku. Dceřiná společnost bude podnikat na vlastní účet a riziko. Hlavním cílem je bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, dokonalá znalost trhu, přímé kontakty se svými zákazníky, zlepšení prodejních

výsledků, logistiky a servisních služeb, získává tedy dceřiná společnost široký vyber dodavatelů.

Všechny formy podnikání souvisejí s velikostí, zaměřením a stanovenými cíli podniku, v tabulce 1 je ukázáno shrnutí forem podnikání a autorů, které se zabývají danou problematikou:

Tab. 1 Souhrn forem podnikání na mezinárodních trzích ve sféře automotive

Formy podnikání	Autor definující specifika forem vstupu
„Export“	Kotler a Keller (2013)
„Franchising“	Machová, Černošlávková a Sato (2014) Kotler, Armstrong a Opresnik (2018)
„Licence“	Machová, Černošlávková a Sato (2014) Kotler, Armstrong a Opresnik (2018)
„Joint Venture“	Kotler, Armstrong a Opresnik (2018)
„Dceřiná společnost“	Machová, Černošlávková a Sato (2014)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V souhrnu všech forem podnikání na mezinárodních trzích ve sféře automotive lze říct, že schopnost přizpůsobování podniků místním regulacím a podmínkám je klíčovým faktorem pro úspěšný začátek podnikání na mezinárodních trzích. Firmy by měly sledovat a analyzovat schopnosti, příležitosti a silu svého podniku pro vhodný vyber formátu podnikání, což by vedlo k jeho specializaci vedení byznysu, dosazení stanovených cílů a specializaci na zákaznický segment.

1.3.1 Právní regulace na zahraničním trhu

Právní regulace na zahraničním trhu hrají klíčovou roli ve sféře ochrany nebo podpory jak exportu, tak i importu ve státě. Chrání to zájmy států a podniků na mezinárodní aréně. Dané regulační předpisy zahrnují nástroje obchodní politiky, mnohostranný obchodní systém, rozličné dohody a organizace, které mají přímý vliv na ekonomiku, politiku a trendy v určité oblasti obchodování. Nástroje obchodní politiky používané v rámci právní regulace na zahraničním trhu mohou být ve formě protekcionistických nástrojů na ochranu vnitřního trhu, nástrojů na podporu exportu, tarifní nástroje jako jsou vývozní a dovozní cla, fiskální a protekcionistická cla. Netarifní nástroje jako jsou dodatečné daňe, stanovení minimální či maximální ceny,

zálohové platby a legislativní omezení, ale existují i autonomní nástroje, pomocí kterých stát rozhoduje jednostranně.

Jak uvádí Kalínská a kol. (2010), že obchodování v EU je uplatněno podle společné obchodní politiky, ke které došlo pomocí smluvních ujednání mezi státy EU cestou podstoupení suverénních podílů svých obchodních politik směrem na požadovanou úroveň EU. Základními smlouvami, které stanovují cíle, principy a zásady společné obchodní politiky jsou Maastrichtská smlouva (Smlouva o EU) a Římská smlouva (Smlouva o fungování EU). Společná obchodní politika zahrnuje druhy a oblasti pravomoci Unie, regulace vnější činnosti Unie, postupy pro uzavírání obchodních dohod s třetími zeměmi nebo mezinárodními organizacemi, to všechno se řídí na základě Římské smlouvy. Rámec pro provádění společné obchodní politiky stanoví Evropský parlament a Evropská Rada.

Kromě toho regulátorem v mezinárodním obchodě je Světová obchodní organizace (WTO), která má 164 členských států. Daná organizace reguluje a řeší obchodní podmínky a spory mezi členskými státy, působí skoro po celém světě. Cílem Světové obchodní organizace je snižování obchodních bariér, využívat jenom schválená cla a odstranit z mezinárodního obchodování diskriminace. Je to také platformou pro řešení obchodních sporů a ochrany duševního vlastnictví.

1.3.2 Výrobní politika v mezinárodním obchodě

Výrobní politika má významnou roli v mezinárodním obchodě, především v zájmech státu, ve sféře regulace exportu a ochrany domácího trhu. Před vstupem na zahraniční trh, nezbytnou částí je vstupní analýza, jestli jeho výrobek vyhovuje stanovené výrobní politice a technickým požadavkům určitého trhu. Technické požadavky ve výrobní politice jsou nástrojem ochrany domácího trhu a fungují na principu technických překážek. Podstatou technických překážek je prokázání exportérem souladu technických vlastností výrobků s platnou technickou specifikací v zemi dovozu. Machova a Machek (2021) uvádějí, že k technickým překážkám patří: povinné certifikáty kvality, výrobní postupy a administrativní povolení řízení.

Když podnik určuje svou odbytovou strategii, měla by být provedena vlastní analýza realizovatelnosti svých výrobků do zahraničí, jestli konečný produkt bude odpovídat

stanoveným požadavkům na zahraničním trhu, jak uvádí Machová a Machek (2021), by se měl podnik soustředit na následující faktory:

- Samotný výrobek a jeho vlastnosti.
- Stanovit jakou potřebu vyvolává produkt u spotřebitele.
- Stanovit, jestli produkt odpovídá zákonodárným předpisům a normám.
- Potenciál zahraničního trhu, kupní síla a velikost.
- Kulturní a sociální rozdíly.
- Analýza spotřebního chování.
- Ekonomicky potenciál podniku.

Společnost ŠA v rámci odbytové strategie na jednotlivé trhy připravila vlastní produktové portfolio, na které se bude zaměřeno v kapitole číslo dva.

2 Produktové portfolio společností Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. dokázala dosáhnout celosvětové znalosti a důvěry, silného postavení na evropském trhu (ale i na dalších vybraných zahraničních trzích, jako např. v Izraeli). Společnost se posunula od výroby jízdních kol k výrobě technologicky moderních a bezpečných automobilů. Škoda Auto a.s. vznikla v České republice ve městě Mladá Boleslav v roce 1895 jako společnost „Laurin & Klement“ v pronajaté dílně, dnes společnost vyrábí v závodech v Mladé Boleslavi a Kvasinách, dále využívá koncernové synergie skrze výrobní kapacity na Slovensku nebo v Indii. Zejména v České republice podle (Škoda Auto a.s., 2023) na konci roku 2022 zaměstnávala automobilka 35063 zaměstnanců, primárním cílem společnosti je rozvoj automobilového průmyslu, ale v rámci společenské odpovědnosti firem (CSR) podporuje charitativní organizace, investuje do zdravotnické oblasti, podporuje rozvoj místních regionů jako jsou Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny, kde podporuje či sponzoruje sportovní a vzdělávací akce.

Spojením společností ŠA a německým koncernem Volkswagen Group přineslo to české společnosti nové technologie, výrobní platformy a společnou spolupráci na některých modelech, posunulo to firmu na nový stupeň ve sféře automotive. V produktovém portfoliu česká automobilka má jedenáct modelů, většina z nich je orientovaná na evropský trh. Pro ten trh se vyrábí modely jako Škoda Octavia, Fabia, Superb, Scala. Ve případě obchodování na specifických zahraničních trzích společnost ŠA vypracovala speciálně orientované modely, například model Škoda Kushaq je určen zejména pro indický trh. Přizpůsobováním a segmentací na určité zákaznické segmenty společnost Škoda auto a.s. udržuje aktuálnost značky a podíl na zahraničních trzích. Na obrázku 1 je představeno celkové produktové portfolio společnosti Škoda Auto:



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Škoda Auto a.s., 2023)

Obr.1 Produktové portfolio společnosti Škoda Auto

Trendy na světovém trhu osobních vozidel je základním prvkem pro rozvoj automobilové společnosti. Podle výroční zprávy 2022 Škoda auto a.s. (Škoda Auto a.s., 2023) se očekává šíření a posílení konkurence na světových trzích. Kvůli rostoucím cenám na primární suroviny a klesající energetické zdroje dodržování konkurenceschopnosti je znatelně těžší. Aktuálně se očekává zvýšení objemu registraci osobních vozidel v západní Evropě v roce 2023, zvýšení prodeje se plánuje v takových evropských státech jako Francie, Itálie, Španělsko, situace na trzích střední a východní Evropy situace má také rostoucí potenciál, předpokládá se překonání loňského počtu prodaných aut, na indickém trhu se očekává mírně zvýšení objemu prodeje v roce 2023 (Škoda Auto a.s., 2023).

Prodejní výsledky společnosti ŠA celkem poklesly o 16,7 % v roce 2022 oproti prodejním výsledkům v roce 2021 kvůli geopolitické situaci, nedostatku polovodičů, rostoucím cenám a inflaci. Situace na indickém trhu se zlepšila a zvýšil se prodej osobních vozidel o 127,7 %, celkem během roku 2022 po celém světě bylo prodáno 731 262 vozů (Škoda Auto a.s., 2023). V tabulce 2 jsou znázorněny celkové výsledky prodeje automobilů Škoda ve všech regionech za rok 2022 a rok 2021:

Tab. 2 Prodejní výsledky Škoda auto a.s. v roce 2022/2021

Regiony	Vozy 2022	Vozy 2021	Změna v % 2022/2021
Střední Evropa	147 937	164 050	-9,80 %
Východní Evropa	49 863	126 253	-60,50 %
Západní Evropa	376 953	408 970	-7,80 %
Zámoří/Asie	156 509	178 929	-12,50 %
Celkem značka Škoda	731 262	878 202	-16,70 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Škoda Auto a.s., 2023)

Podle aktuálních rozvojových planů společnost ŠA v rámci strategického plánování do roku 2030 chce stát jednou z pěti nejprodávanějších značek po cele Evropě, v souvislosti s novými regulacemi a emisními normami jako je „EU7“ se společnost zaměří na vývoj a výrobu elektrických aut a paralelně jejich digitalizaci (Škoda Auto a.s., 2023).

Podle specifik určitých trhů společnost ŠA implementuje vlastní produktové portfolio podle poptávky na určitých trzích. Kapitola 3 se zaměří na nabídku a modelovou řadu české automobilky na trzích Řecka a Izraele.

3 Analýza řeckého automobilového trhu

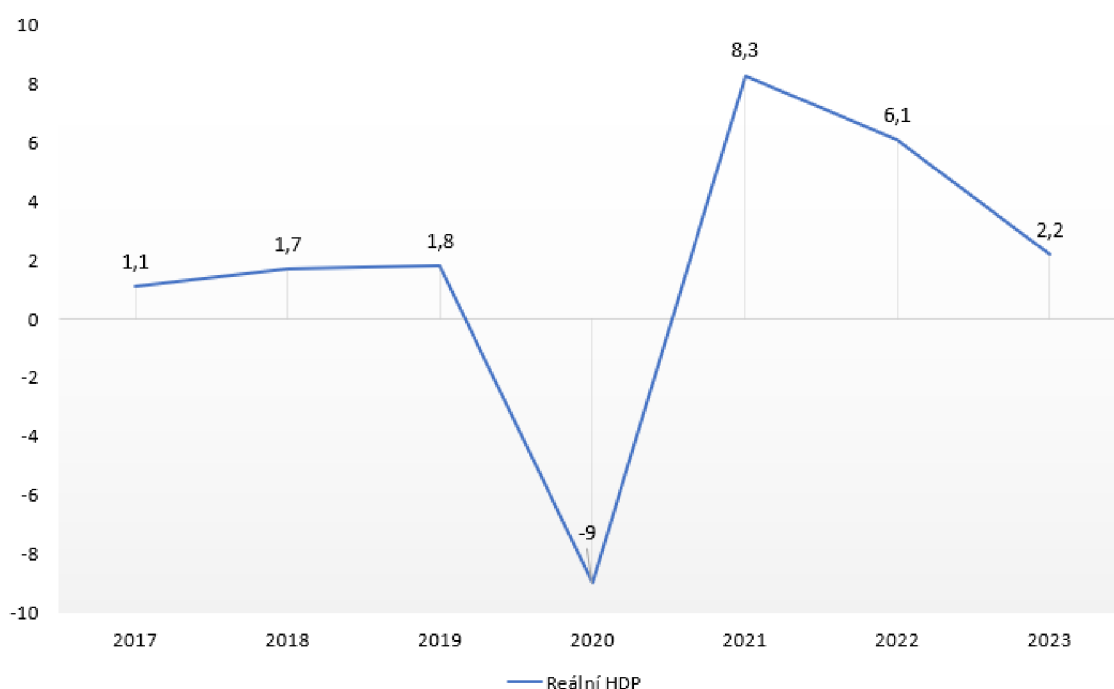
Řecko je státem nacházejícím v jižní Evropě vedle Středomořího moře, díky své strategické poloze stalo Řecko obchodním centrem Evropského kontinentu. Řecko se nachází svou větší částí na pevnině. Kromě toho má Řecko více než 6.000 ostrovů, ale jenom 223 z nich jsou obydlené. Celkový počet obyvatel v Řecku je 10,4 milionů a celkový počet zaregistrovaných aut dosahuje 5,5 milionů. Řecko je členským státem EU a Severoatlantické aliance.

Ekonomika je závislá na turistech a poskytovaných turistických službách, celkový objem produkováných peněz z turistického segmentu dosahuje 28 % Hrubého domácího produktu (HDP). V roce 2022 ekonomika obstála energetickou krizí a zpomalila růst vysoké inflace pomocí reformního programu. Vzhledem k stále závislosti na dovozech, platební bilance státu je negativní. K domácímu průmyslovému sektoru patří zemědělské odvětví, těžba nerostlých surovin, zpracovávání ropy a farmaceutické odvětví (Ministerstvo zahraničních věcí, 2023).

3.1 Ekonomické východisko v Řecku

Řecko nedisponuje silně rozvinutým průmyslem. Průmyslové odvětví tvoří jenom 19 % HDP a služby tvoří 77 % HDP, proto stát je závislý na dovozech, jelikož velkou část spotřebovávaného zboží stát nedokáže vyprodukovat sám, špatně ovlivňuje nárůst HDP vysoká nezaměstnanost, v roce 2022 nezaměstnanost v Řecku činila 12,40 %, dalším faktorem ovlivňujícím objem HDP jsou přímé zahraniční investice, které v roce 2022 dosáhly rekordního objemu a činily 7.221 mil. EUR, oproti roku 2021 vzrostly přímé zahraniční investice o 35 % (Ministerstvo zahraničních věcí, 2023).

Řecko: Reální HDP v časovém rozmezí 2017-2023



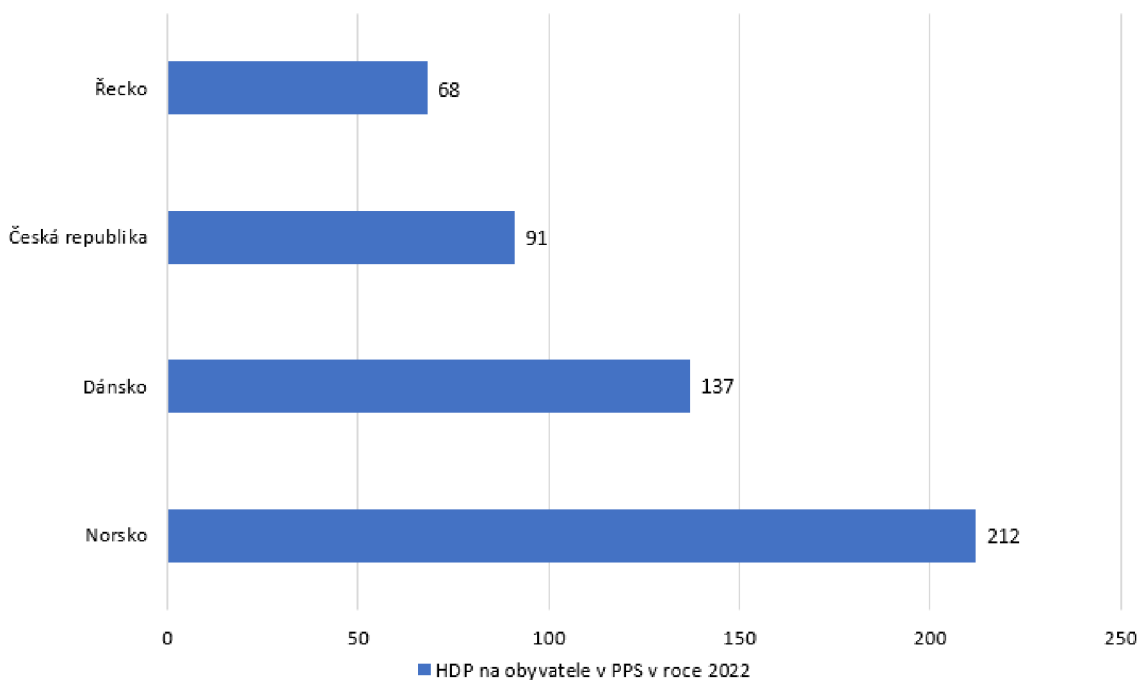
Zdroj: Vlastní zpracování na základě (OECD, 2023a)

Obr.2 Řecko: Reální HDP v časovém rozmezí 2017-2023

Na obrázku 2 jak bylo řečeno na začátku je zobrazena závislost řecké ekonomiky na službách tvářejících největší část HDP, v roce 2020 zasáhla ekonomiku Řecka pandemie „Covid-19“, kvůli zdravotnickým opatřením a omezením cestovního ruchu snížil se reální HDP o 9 %, po určité stabilizaci situace na světě v roce 2021 Řecku se podařilo zvýšit HDP do 8,3 % pomocí služeb, turistického ruchu a přímých zahraničních investic.

Důležitým ekonomickým ukazatelem je kupní síla obyvatelstva. Neuvádí se daný ukazatel v určité měně. Za měnu se považuje umělé stanovená základní jednotka, jinak řečeno „standard kupní síly“, znění v angličtině je „Purchasing Power Standard“ (PPS), slouží to jako mezinárodní srovnávací mechanismus ve formátu „HDP na obyvatele v PPS“, vyjadřuje objem základních jednotek, které budou zaplacené za určitý statek neboli službu (Český statistický úřad,2023).

Řecko: HDP na obyvatele v PPS v roce 2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Eurostat, 2023)

Obr.3 Řecko: HDP na obyvatele v PPS v roce 2022

Podle daného ukazatele se porovnává úroveň příjmů mezi státy EU, za zemi s výškovým příjmem se považuje ukazatel HDP na obyvatele v PPS 120 a vyšší, za zemi s nižším středním příjmem ukazatel by měl být od 50 do 99 včetně (Český statistický úřad, 2023). Podle grafu na obrázku 3 lze posoudit, že v Řecku je poměrně nízká kupní síla v porovnání s českým trhem, kupní síla je důležitá pro segmentaci na trhu na zákaznické skupiny a pro sestavení odbytové strategie.

3.2 Segmentace na řeckém automobilovém trhu

V dané kapitole se bude věnovat konkurenčnímu prostředí na řeckém trhu, pomocí aktuálních dat a zdrojů se budou porovnávat prodaná auta z produktového portfolia společnosti ŠA a konkurenčních značek na automobilovém trhu. Zaměří se na jednotlivé prodávané modely produktového portfolia společnosti ŠA v rámci konkurenčního prostředí na řeckém trhu. Následně se bude věnovat cílové zákaznické skupině a specifikům trhu jako jsou cla, daně a statní regulace.

3.2.1 Konkurenční prostředí na automobilovém trhu

Konkurenční prostředí na řeckém automobilovém trhu obsahuje velké množství automobilových společností. Na základě registrací aut v Řecku, v letech 2022 a 2021 lze porovnat jakou pozici mezi konkurenty má společnost Škoda auto a.s. na řeckém trhu.

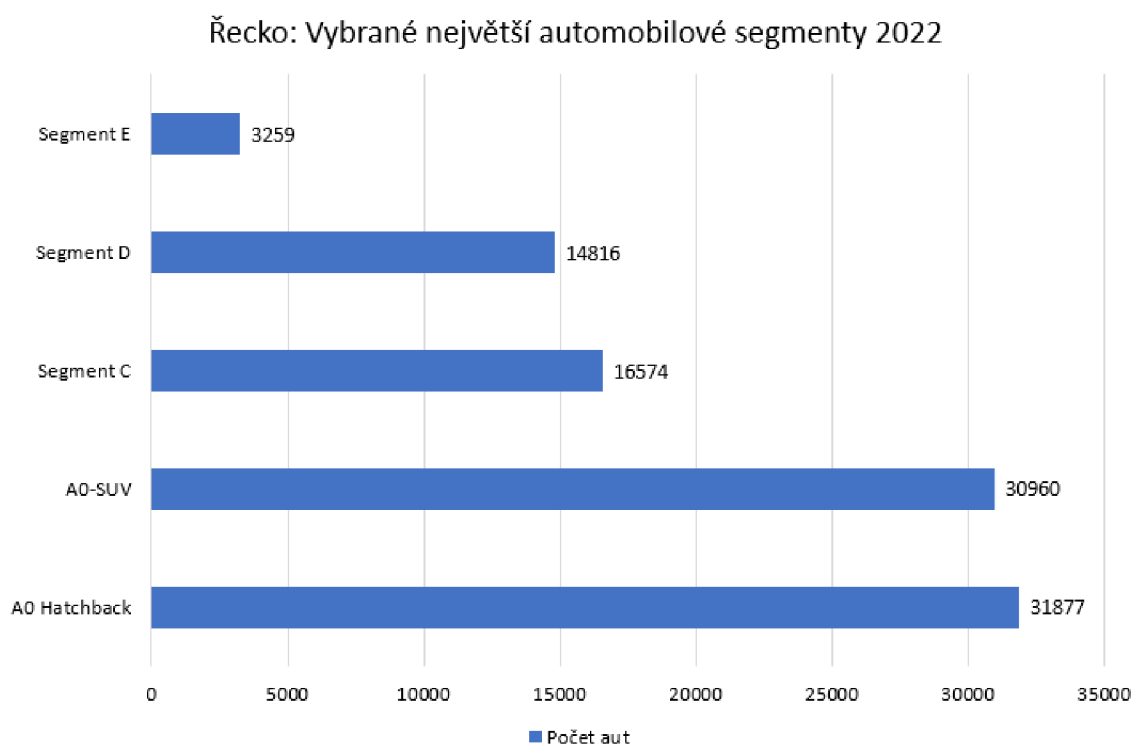
Tab. 3 Konkurenční značky na řeckém trhu

Celkový počet registrací aut			Registrace 2022	Registrace 2021	Auta 2022 vs 2021
2022	2021	Značka	105219	100274	4945
1	1	TOYOTA	14878	13175	1703
2	3	HYUNDAI	9114	8776	338
3	2	PEUGEOT	8993	10135	-1142
4	4	VOLKSWAGEN	7664	7464	200
5	5	OPEL	5808	5816	-8
6	8	MERCEDES	4744	4261	483
7	12	FIAT	4734	3485	1249
8	7	KIA	4551	4564	-13
9	9	BMW	4442	4174	268
10	6	SUZUKI	4403	4850	-447
11	15	RENAULT	3637	2784	853
12	13	FORD	3578	3060	518
13	16	DACIA	3161	2262	899
14	11	AUDI	3150	3545	-395
15	10	NISSAN	3016	3946	-930
16	14	SKODA	2870	2996	-126
17	17	CITROEN	1339	1605	-266
18	18	Ostatní	15137	13376	1761

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Řecký Statistický Úřad, 2022)

Řecký automobilový trh je objemově velkým trhem. Konkurenční prostředí obsahuje hodně velkých hráčů jako jsou Toyota, Hyundai, Peugeot a Volkswagen. Jejich produktové portfolio a nastavené prodejní a marketingové strategie přilákaly nové zákazníky. Lídři prodeje stále udržují zákazníky. Největším segmentem řeckého trhu je A0 hatchback, daný segment zahrnuje přednostně malá, dostupná a levná auta, dohromady daný segment tvoří skoro 31 % celkového trhu. Největšími konkurenty v daném segmentu jsou Opel Corsa a Citroen C3, produktové portfolio české automobilky představuje model Škoda Fabie, který výrazně ztratil prodejní

potenciál kvůli omezené dostupnosti při výměně generací modelu. Druhým největším segmentem v konkurenčním prostředí je A0-SUV tvoří celkem 29,6 % celkového trhu. A0-SUV přináší spojení segmentu A0 a sportovních užitkových vozů (SUV). Výhodou daného segmentu na trhu je: relativně nízká cena, cena vozů v Řecku hraje jednou z klíčových rolí v zákaznickém chování a rozhodování. Souvisí to s předchozím ekonomickým ukazatelem kupní síly. Osobní vůz je vhodný pro jízdu po městě a silnicím, designové rozhodnutí zapojující prvky sportovních užitkových vozů je orientováno na novou zákaznickou skupinu. Díky tomu se získává nová příležitost pokrýt část tržního podílu. Produktové portfolio společnosti Škoda Auto v daném segmentu představuje Škoda Kamiq v segmentu A0-SUV. Nejsilnějšími konkurenty jsou Toyota Yaris Cross a Opel Crossland, za stejný časový usek mají větší tržní podíl. Důvodem je jejich nižší cena v porovnání se Škodou Kamiq. Segmentace konkurenčního prostředí ve vybraných největších automobilových segmentech v roce 2022 je prakticky ukázána na obrázku 4:



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Statista, 2023a)

Obr.4 Řecko: Vybrané největší automobilové segmenty 2022

Celkově lze říct, že v největších segmentech automobilového trhu Řecka společnost Škoda Auto a.s. vyrábí modely ve produktovém portfolio, které se už prodávají na

řeckém trhu. Jak vyplívá z objemu registrací aut, nižší performance v prodejních objemech je vyvolán několika faktory. Jako první je nižší povědomí o značce u potenciálních zákazníků, druhým faktorem je vyšší alokace výroby pro řecký trh od konkurence (Stellantis). Místní trh je prospěšný pro asijské značky, místní zákazníci jsou orientovaní na hybridní motory. Silná konkurence je ze strany prémiových značek, prováděním agresivní slevové a cenové politiky hlavní konkurenti lákají velkou zákaznickou skupinu. Řecký trh ročně vyrostl o 4.945 vozů. Společnost Škoda Auto stále má rozvojový potenciál na daném trhu, využitím daňových ulev na BEV segment a zapojením A0-SUV konceptu by mohly restrukturalizovat produktové portfolio a pokrýt novou část tržního segmentu.

3.2.2 Cílové zákaznické skupiny

Celkový řecký automobilový trh se dá rozdělit na dvě hlavní zákaznické skupiny. Jsou to fleetové a privátní zakázky. Fleetové objednávky jsou určeny pro firmy, které nakupují služební auta, poskytují taxi služby, vlastní autopůjčovny, firmy které nabízejí služby sdílení aut. Většinou se jedná o objednávky více než 20 vozů. Zákaznické objednávky vznikají v dealerství u importéra, které se následně vyrábějí podle požadavků zákazníka individuálně. V roce 2021 celkový zákaznický segment v Řecku se členil na 50 % fleetových objednávek a na 50 % zákaznických objednávek, celkový objem sestavoval 100.274 vozů. V roce 2022 se situace o něco změnila, fleetový segment porostl a tvořil 59 % tržního objemu, retailový segment poklesl a tvořil jenom 41 % od všech objednávek (DataForce, 2023).

Co se týká zákaznické segmentace společnosti Škoda Auto na Řeckem trhu. V roce 2022 situace se málo lišila od celkového trhu, 44 % tvořily fleetové zakázky a 56 % tvořily zákaznické objednávky. V následujícím roce v prvním kvartále podíl fleetových a zákaznických objednávek se mezi sebou prostřídal (DataForce, 2023).

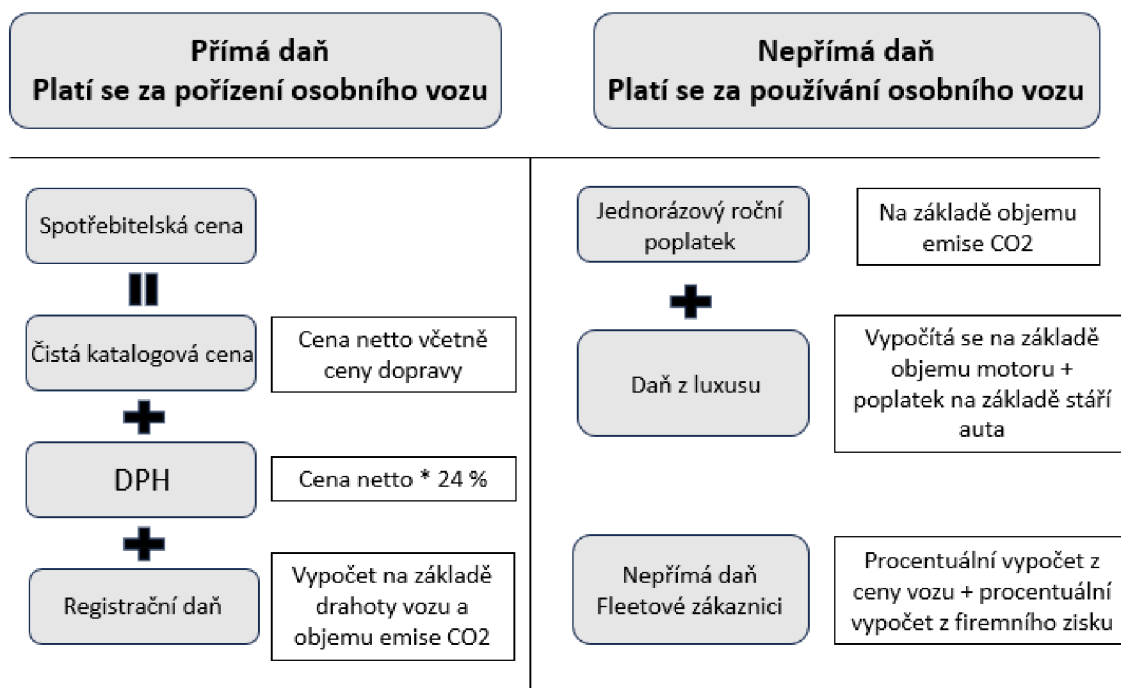
Přednost na řeckém trhu stále patří fleetovému segmentu, jak bylo zmíněno v kapitole o ekonomickém východisku na řeckém trhu, převládají tady služby, které tvoří 77 % HDP, proto lokální firmy a podnikatele jsou ochotné kupovat auta v rámci operativního leasingu a nabízet taxi služby, autopůjčovny, sdílení aut, daný způsob pořizování aut je pro ně výhodnější na zaklade speciálních nabídek ze strany lokálního zastoupení. Do fleetového segmentu patří takové modely jako Škoda

Fabia, Kamiq, Scala a Octavia, na základě své relativně nízké a dostupné ceny ve svých segmentech jsou využívány v různých sférách služeb v Řecku.

Důležitým nástrojem, který přímo ovlivňuje cílovou zákaznickou skupinu je marketingová komunikace. Marketingová komunikace je nezbytnou součástí odbytové strategie. Navázání kontaktů s potenciálními klienty využitím takového nástroje jako je reklama vzbuzuje zájem a zacílení na automobilovou značku Škoda. V Řecku společnost ŠA používá nejdostupnější a největší segment pro reklamu svého produktového portfolia, jsou to sociální sítě. Vysoký podíl obyvatel regulárně používajících internet a sociální sítě ve věku 15 až 60 let v roce 2022 byl kolem 63 %, přináší to společnosti ŠA možnost zvýšit popularitu a zájem o značku (Statista, 2023b). Sociální sítě jsou tady klíčovým nástrojem v marketingové komunikaci u české automobilky. Reklama v Řecku se uskutečňuje v řečtině prostřednictvím sítí Instagram, YouTube a Facebook.

3.2.3 Specifické regulace automobilového trhu

Specifickým regulačním nástrojem řeckého automobilového sektoru je víceúrovňový daňový systém. Zdanění automobilů v Řecku zahrnuje přímé a nepřímé daně. Přímá daň se platí za pořízení nového osobního vozu, skládá se z daně z přidané hodnoty (DPH) ve velikosti 24 % z netto zákaznické ceny plus registrační daň, která je tvořena na základě drahoty vozu a objemu emise oxidu uhličitého. Nepřímá daň se týká všech osobních vozidel a se platí za používání auta jednou za rok. Skládá se daň z ročního poplatku na základě rozsahu emise oxidu uhličitého a daně z luxusu na základě stáří auta a objemu motoru. Ve případě fleetových zákazníků daň se skládá z procentuálního výpočtu z ceny osobního vozidla plus procenta vypočítané na základě firemního zisku.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Řecké ministerstvo nezávislých orgánů, 2023)

Obr.5 Řecko: Víceúrovňový daňový systém

Distribuční síť na řeckém trhu v rámci odbytové strategie je nasměrovaná na efektivní dovoz zboží od výrobních závodů do dealerství. Primárním cílem sítě je prodej aut cílové zákaznické skupině, spolupráce se zákazníky a uspokojování jejich potřeb. Distribuce automobilů Škoda v Řecku se provádí autorizovaným prodejcem. Autorizovaný prodejce v daném případě je distributorem aut, který obdržel certifikát a má smluvní dohodu se společností ŠA o provádění prodejní činnosti. Hlavním dovozcem a importérem aut ve Řecku je společnost Kosmocar. Ta zajistila kompletní síť autorizovaných prodejců, pokrývajících všechny tři aspekty podnikání: prodej, poprodejní servis, náhradní díly. Podle aktuální informace celkem na řeckém trhu je k dispozici 22 autorizovaných prodejen, které vyřizují své objednávky přes importérskou společnost Kosmocar. Nejvíce dealerství se nachází ve hlavní město Řecka Aténách, funguje tam sedm oficiálních prodejních poboček z důvodu větší poptávky po autech. Všechny dealerství mají pevně stanovená pravidla pro jejich založení a provoz.

4 Analýza izraelského automobilového trhu

Izrael se nachází na blízkém východě. Má přístup ke středozemnímu moři a celkový počet obyvatel je 9,5 milionů. Izrael není členským státem EU, a proto obchodování a dovoz do dané země probíhá podle vlastních regulací a pravidel státu. Obyvatelé Izraele mají dva úřední jazyky, hebrejštinu a arabštinu, ekonomická výkonnost je na nadprůměrné úrovni. Porovnávalo se to na základě HDP na obyvatele, které činí v Izraeli 49789 dolarů na obyvatele. V roce 2022 v Izraeli bylo dosaženo poměrně nízké rychlosti inflace, maximální inflační úroveň v roce 2022 byla jenom 5,3 %, dalším aspektem posilujícím izraelskou ekonomiku je zaměstnanost. V roce 2022 nezaměstnanost byla na 4,3 procentech, nezaměstnanost tady naznačuje, že většina obyvatel mají pracovní pozice a nízkou nezaměstnaností dosahuje ekonomické stability ve statě. Izraelský automobilový segment je poměrně rozvinutý, podle statistických údajů na konci roku 2022 celkový počet zaregistrovaných aut činil skoro tři miliony dvě stě tisíc aut. V Izraele sedm hlavních importérů ovládají 80 % celkového trhu, přibližný meziroční potenciál izraelského automobilového trhu (nových osobních vozů) dosahuje 250.000 aut.

4.1 Ekonomické východisko v Izraeli

Izraelský automobilový trh je zcela izolovaný, žádná lokální automobilová výroba v Izraeli není, reexport do sousedských států je minimální. Počet průměrných platů nutných k nákupu rodinného auta v Izraeli je více než dvounásobný než v Německu, kvůli vysoké cenové elasticitě rodina v Izraeli potřebuje 14 průměrných platů na nákup nového auta, v Německu počet průměrných platů je jenom 6,3. Vysoká cena na osobní vozidla je spojena nejenom s vysokou cenovou elasticitou a taky se strategickým vládním cílem elektrifikovat automobilový segment, daně na nákup auta se spalovacím motorem činí 83 %. Natolik velká stanovená daň zdražuje osobní vozidlo skoro o dvounásobek. Ve případě elektromobilů stanovená daň je pouze 20 %, proto zájem o elektromobily stále roste.

Ekonomika Izraele byla odolná vůči výzvám v období pandemie Covid-19, pomocí vývozu služeb a zboží z rozvinutého high-tech sektoru ekonomika se poměrně rychle zotavila, ale objevily se inflační tlaky. Na začátku roku 2022 inflace byla na úrovni 3 % na konci roku inflační úroveň dosahovala 5,3 %, proto se zpřísnila měnová politika Izraele, základní úroková sazba se zvýšila z 0,1 % na 3,75 %, kvůli

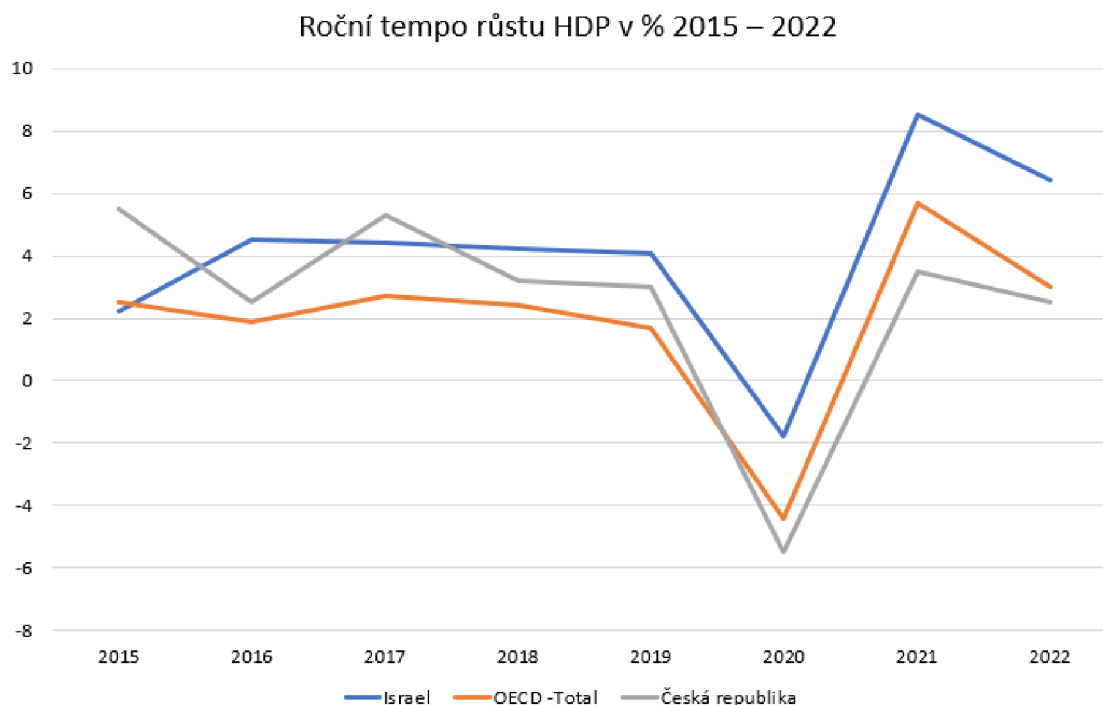
vysoké základní úrokové sazbě přímé zahraniční investice se můžou zpomalit (OECD, 2023b).

Tab. 4 Vybrané ekonomické ukazatele pro Izrael

Ukazatel	2020	2021	2022
Růst HDP (%)	-1,8	8,5	6,4
HDP/obyv. (USD/PPP)	40090	44338	49789
Inflace (%)	-0,59	1,49	4,4
Směnný kurz NIS/USD	3.442	3.230	3.360

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (OECD, 2023c)

V tabulce 4 se potvrzuje ekonomický rozvoj v Izraeli po pandemii Covid-19, stále rostoucí HDP na obyvatele zvyšuje ekonomickou výkonnost státu. Izraelskou měnou je nový izraelský šekel (NIS), od roku 2020 až po rok 2022 měna byla poměrně stabilní a silná vůči americkému dolaru, což zajišťuje relativně levný a stabilní dovoz ze zahraničí. Čistá průměrná mzda v Izraeli v roce 2022 činila 12.500 NIS, v amerických dolarech tato částka by se rovnala 3.300 usd.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (OECD, 2023c)

Obr.6 Izrael: Roční tempo růstu HDP v % 2015–2022

Celkem izraelská ekonomika je silná, ovládá velkým rozvojovým potenciálem. Ekonomickou stabilitu ve státě zachraňují nacionální společnosti jako high-tech, softwarové, finanční, společnosti kybernetické bezpečnosti. Cenová stabilita energetických zdrojů je zajištěná vlastními nalezišti nerostlých surovin jako je plyn. Stále zvyšující HDP a nízká úroveň nezaměstnanosti přináší státu ekonomický růst.

4.2 Segmentace na izraelském automobilovém trhu

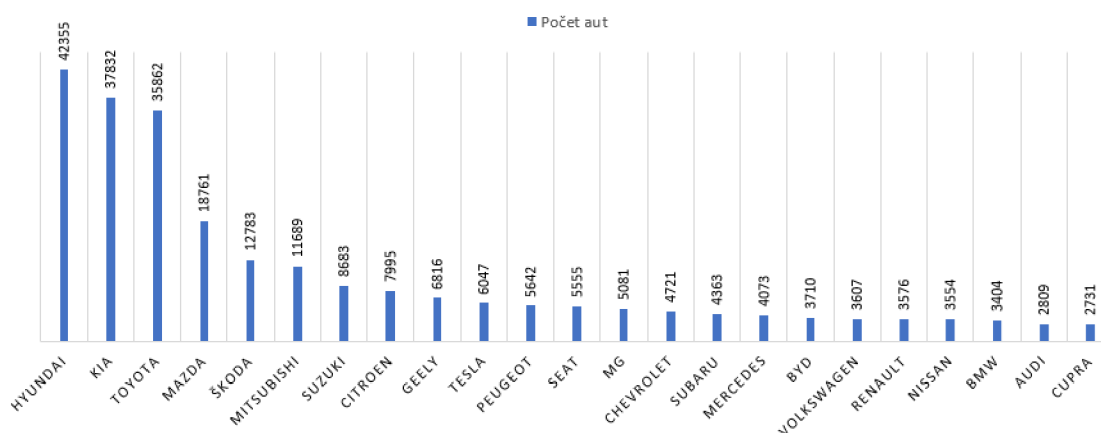
V dané kapitole se bude věnovat konkurenčnímu prostředí na izraelském trhu, pomocí aktuálních dat a zdrojů se budou porovnávat prodaná auta z odbytového portfolia společnosti Škoda auto a.s. a auta konkurenčních značek na automobilovém trhu, zaměří se na jednotlivé prodávané modely produktového portfolia společnosti Škoda auto a.s. v rámci konkurenčního prostředí na izraelském trhu. Následně se bude věnovat cílové zákaznické skupině a specifikům trhu jako jsou cla, daně a statní regulace.

4.2.1 Konkurenční prostředí na automobilovém trhu

Specifikum izraelského automobilového trhu v porovnání s automobilovým trhem EU spočívá v tom, že ve státě funguje výhradně agenturní model. Agent má jméno importéra a uzavírá kontrakty s retailovými zákazníky. Importer provádí všechny objednávky osobních vozů. Zaměřením trhu je centrální marketing. Pro dovoz osobních vozidel do Izraele se uplatňuje evropská a americká homologací.

V roce 2022 bylo zaregistrováno 264.532 nově prodaných aut, největší procentuální pokrytí izraelského automobilového trhu tvořily asijské značky, celkové pokrytí izraelského trhu činilo 71 % od všech prodaných aut v tomto roce. Byly to značky Hyundai, Kia, Toyota, Mazda a další společnosti. Evropské značky v stejném roce pokryly 23 % celkového trhu, lídrem prodeje byla společnost Škoda. Celkem se zaregistrovalo v roce 2022 dvanáct tisíc sedm set osmdesát tři aut. Dalšími evropskými značkami byly Citroen, Peugeot a Seat. Americký podíl na automobilovém trhu Izraele tvořil jenom 6 %. Nejvíce prodaných aut bylo u společnosti Tesla, pomocí daňových benefitů na elektromobily Tesla byla lídrem prodeje v segmentu amerických aut, na obrázku 7 jsou uvedené nejvíce populární auta v Izraele v roce 2022:

IZRAEL: TOP 20 AUTOMOBILOVÝCH ZNAČEK V 2022

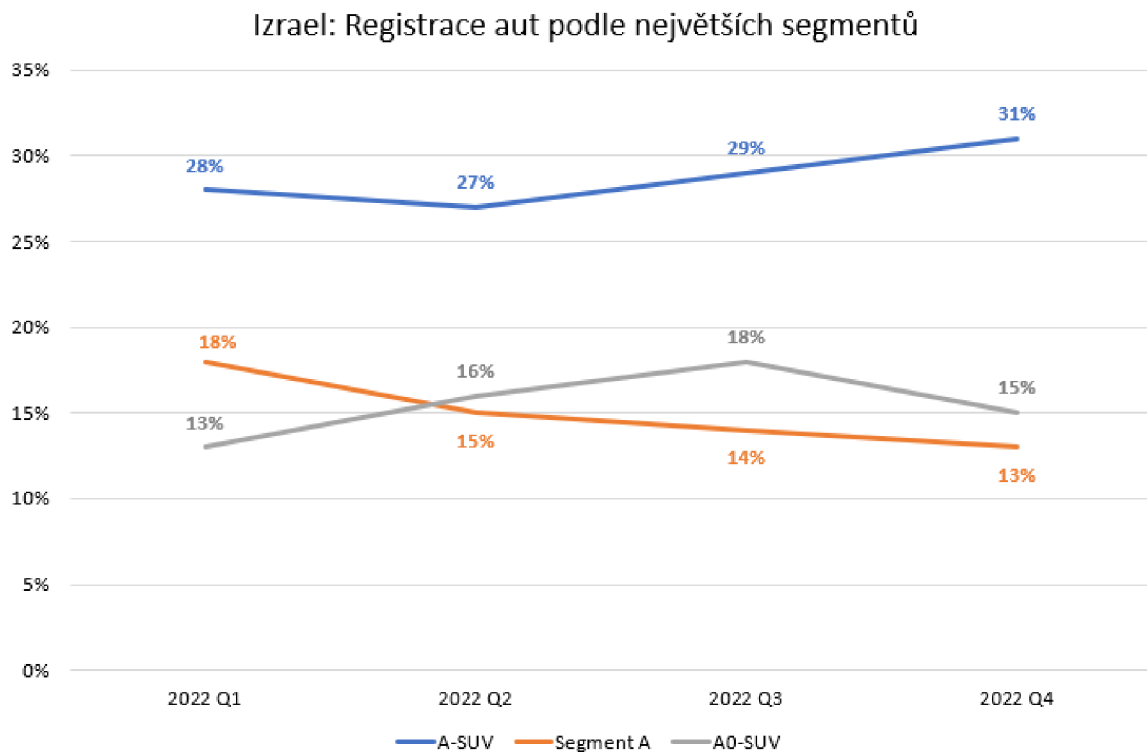


Zdroj: Vlastní zpracování na základě (MarkLines Co., Portál Automobilového Průmyslu, 2023)

Obr.7 Izrael: Top 20 automobilových značek v 2022

Dále se bude věnovat hlavním segmentům automobilového trhu Izraele. V posledních letech aktivní a stálý nárůst se projevuje v největším segmentu A-SUV, v roce 2022 dosáhlo na celkovém trhu 31 procent prodaných aut. Druhým největším segmentem je segment A, podíl v roce 2022 oproti roku 2021 klesnul z 18 % do 13 %. Třetím perspektivním segmentem je A0-SUV od roku 2018 do roku 2022 procentuální podíl na celkovém trhu Izraele se zvýšil z 13 % na 15 %.

V segmentu A-SUV vozy jsou postavené na platformě menších osobních vozidel. Svým vzhledem a velikostí jsou podobné terénním vozům, je to typickým prvkem pro SUV vozidla. Daný segment v Izraeli stále roste od roku 2018 do roku 2022 přibral si daný segment 6 procent tržního podílu navíc, počet konkurenčních značek a modelů neustále přibývá. ŠA v daném segmentu ve svém odbytovém portfoliu nabízí modely Skoda Kodiaq, Karoq a Enyaq IV. V posledních letech velmi posílila konkurenceschopnost u asijských automobilek, čínská značka BYD a Geely v roce 2022 během jednoho roku dostaly do top tří nejprodávanějších značek v daném segmentu. Hyundai Tucson od roku 2020 do roku 2022 skoro zdvojnásobil prodejní výsledky. Společnost ŠA v největším segmentu A-SUV zpomalovala prodej aut se spalovacími motory. V roce 2022 zavedla prodej elektrického vozu Škoda Enyaq IV. Potenciálně úspěšný krok společnosti ŠA, vzhledem k elektrifikační politice státu. Celkově konkurenční prostředí a konkurenční segmenty jsou zobrazené obrázku 8:



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Izraelský odbor dovozců osobních vozidel, 2023)

Obr.8 Izrael: Registrace aut podle největších segmentů

Druhým největším segmentem je „A“ segment, aktuální celkový podíl na izraelském trhu je 13 %, v roce 2020 a 2021 podíl byl stále na úrovni 20 procent. V daném segmentu jsou představená rodinné automobily střední velikosti, určená pro město nebo pro dlouhé silnice. Lídři daného segmentu jsou asijské značky, v roce 2022 model Toyota Corolla dosáhla nejsilnějších prodejních výsledků, model Hyundai Elantra obsadil druhé místo. Společnost ŠA v „A“ segmentu v rámci svého produktového portfolia exportuje na izraelský automobilový trh takové modely jako Skoda Octavia a Skoda Scala.

Izrael je objemově velkým trhem, v roce 2021 bylo prodáno celkově 289.291 automobilů. Jak bylo zmíněno na začátku, počet zaregistrovaných aut v roce 2022 činil 264.532 aut, meziročně došlo k poklesu o 24.759 aut. Takový pokles byl způsoben nedostatkem nabídky spojený s neustálým nedostatkem cipů. Poptávka po autech v tech letech zůstávala vysoká. Největšími konkurenty na trhu jsou asijské firmy, které mají největší podíl na celkovém trhu. Mezi evropské firmy nejprodávanější značkou v Izraeli v roce 2022 byla společnost ŠA. Primárním směrem v konkurenčním prostředí jsou elektromobily, politika Izraeli ve sféře

automotive je zacílena na podporu a rozvoj elektromobility, proto vedoucí konkurenční značky už zavedli na automobilový trh své první modely, na příkladě čínské značky BYD a české společnosti ŠA v roce 2022 elektromobily ihned měly vysokou poptávku.

4.2.2 Cílové zákaznické skupiny

Jako většina trhů v Izraeli cílové zákaznické skupiny ve sféře automotive se dělí na fleetové a privátní skupiny zákazníků. Fleetové zakázky v Izraeli se dělí na jednotlivé skupiny, 95 procent fleetového vozového parku patří k leasingu a půjčovnám osobních vozidel. Činnost leasingových společností tvoří největší podíl ve fleetových zakázkách celkem 45 %, autopůjčovny a soukromý pronájem s následujícím vykoupením auta tvoří 40 procent objednávek a posledních 15 procent objednávek zajišťuje prodej nových vozů. Zbylých pět procent fleetových zakázek spadá pod vládní tendry a přímé vládní nákupy. Největší soukromé autopůjčovny, fleetové a leasingové společnosti v Izraeli představují firmy: Shlomo sixt, Albar, Eldan, Hertz, Avis. Jejich vozový park se pohybuje v radech desítek tisíc vozů. Takové velké firmy jsou potenciálně úspěšným cílovým segmentem pro automobilové společnosti. Z produktového portfolia ŠA do fleetového segmentu by mohly patřit takové modely jako Škoda Octavia, Scala a Superb. Poměrem ceny a kvality jsou vybrané modely vhodné pro využívání ve fleetovém odvětví.

Fleetové a leasingové společnosti, autopůjčovny, všechny této firmy musejí splňovat několik podmínek pro nákup aut se zvýhodněnými podmínkami a importéřskými slevami. V procese nákupu by měly firmy zaplatit licenční poplatek a registrační daň, počet měsíčních plateb za obvykle daných podmínek činí 36 měsíců. Marketingová komunikace oslovující cílovou zákaznickou skupinu v Izraeli funguje na stejném základě jako na trhu Řecka. Kontakt firmy a zákazníků je založen na reklamě na sociálních sítích a televizních vysílání. Hlavní vlastností reklamy v Izraeli je zaměř na technologie a inovace. Zejména takové zaměření je spojeno s rozvinutým high tech sektorem ve statě.

5 Návrh nové odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s.

Odbytová strategie je nástrojem k dosažení strategických cílů společnosti. Odbytovou strategii lze rozpadnout do několika pilířů. Mezi tyto pilíře patří např. produkt a cena, distribuční model a marketingová komunikace. Cena produktu je spojená s cenovou konkurenceschopností výrobků v konkurenčním prostředí. Distribuční model se věnuje maximální zákaznické spokojenosti a eliminaci nadbytečných nákladů. Cílem posleního pilíře je zvýšení povědomí o značce mezi potenciálními zákazníky.

Implementace nové odbytové strategie pro trhy Řecka a Izraele, která by nahrazovala nebo doplňovala předchozí verzi, umožňuje automobilové společnosti ŠA rychle reagovat na změny ve globálních tendencích, přizpůsobovat se novým místním technickým a daňovým regulacím a efektivně využívat rozvojový potenciál v konkurenčním prostředí. Odbytová strategie obecně by měla zohledňovat takové aspekty jako je použití marketingových nástrojů, založení distribučních centrů na základě demografických ukazatelů a pohodlnosti míst prodeje, segmentace na trhu, konkurenční prostředí a cílové zákaznické skupiny. Nové odbytové strategie jsou navrženy na základě provedených segmentačních analýz trhu Řecka a Izraele v kapitolách 3 a 4, a provedeného řízeného rozhovoru s odborníkem z praxe pracujícím v oblasti automobilového prodeje na uvedených trzích. Položené a probrané otázky, vlastní doporučení odborníka jsou uvedeny v příloze 1. Díky řízenému rozhovoru bylo probráno sedm důležitých aspektů nové odbytové strategie na jejichž základě autor bakalářské práce může poskytnout vlastní návrhy.

Autor navrhuje určit klíčové aspekty v rámci nové strategie:

- Klíčové produkty nové odbytové strategie
- Stanovit cíle a očekávání
- Zaměřit se na aktuální trendy ovlivňující automobilový odbyt na vybraných trzích
- Navrhnout cílové zákaznické skupiny
- Stanovit očekávání od implementaci nové odbytové strategie

5.1 Návrh nové odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s. na trhu Izraele

Každý aspekt ze struktury odbytové strategie bude probrán zvlášť z teoretického hlediska. Vzhledem ke stále klesající tendenci prodeje aut se spalovacími motory, a naopak stávající poptávkou po elektromobilech se bude zaměřovat v rámci návrhu nové odbytové strategie zejména na elektromobily. Jsou budoucností společnosti ŠA. V následujících letech budou představeny nové modely v koncepci strategie NEXT LEVEL, které budou hierarchicky pozicované pod model Enyaq. Autor bakalářské práce doporučuje pro společnost ŠA se zaměřit na elektromobily. Pro trh Izraele budou zásadní především kompaktní elektrické SUV Elroq (pracovní název), a městské elektrické SUV s délkou na úrovni současného modelu Kamiq a se zákaznickou cenou okolo 25.000 EUR. Důvodem zaměření na SUV segment je stále rostoucí poptávka po těchto třídách, jak bylo zmíněno v podkapitole 4.2.1, roste poptávka zejména po segmentu A-SUV a A0-SUV. Ze strany plug-in hybridů příslušný model je Škoda Octavia ze třetího největšího segmentu prodeje aut v Izraeli.

Hlavní očekávání a cíle pro společnost ŠA v rámci implementace navržené strategie je rozvoj nových odbytišť a udržitelný růst. Hlavním cílem je dosáhnout mezi 5 nejprodávanějších značek v Evropě do roku 2030. Dále snížení flotilových emisí o více než 50 % skrze rozšířenou nabídku elektrických modelů.

Aktualními trendy jsou elektrifikace, konektivita a udržitelnost. Elektrifikační politika státu, jak bylo uvedeno v kapitole 4.1 vede všechny automobilové společnosti k většímu zacílení na dovoz elektromobilů. Nízká registrační daň ve výši 20 % na rozdíl od aut se spalovacími motory u kterých daň činí 83 %. Pak tu jsou faktory jako nabíjecí infrastruktura ve městech a po silnicích, nastavení daňových pásem lokální autoritou, které ovlivňují finální poptávku.

Hlavní zákaznickou skupinou jsou retailové zákazníci. Zákazníci se zájmem o svět kolem sebe. Ve druhé řadě potenciálně úspěšnou skupinou jsou fleetové zákazníci, zavedením speciálních a výhodných podmínek lze dosáhnout většího objemu prodeje. Marketingová komunikace by se měla provádět se zvolenou cílovou zákaznickou skupinou uváděním elektromobilů do reklamy na sociálních sítích a

rozšiřováním spoluprací s ambasadory pro zvýšení povědomí a oslovení nových zákazníků.

Distribuční síť v Izraelu je specifická a liší se od běžných trhů. Hlavní dovozce aut v Izraelu (importér) je distributorem a zřizovatelem všech dealerství dané značky skrze agenturní systém. Vzhledem ke slabě obydleným částem státu, jako je jižní část Izraele, v rámci návrhu by se doporučovalo společnosti ŠA rozložit svou distribuční síť v centrální části Izraele. Do centrální části patří taková města jako Tel Aviv, Ashdod a Jeruzalém, tato města mají největší hustotu obyvatel a největší kupní sílu.

Implementace návrhu nové odbytové strategie z dlouhodobého hlediska by měla přinést společnosti ŠA:

- Obnovení produktového portfolia na izraelském trhu
- Vetší zájem o elektromobily ze strany zákazníků
- Investice a rozvoj elektromobilového segmentu
- Pokrytí nové části tržního podílu
- Zvětšení objemu prodejních výsledků

5.2 Návrh nové odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s. na trhu Řecka

Klíčovými modely na řeckém trhu jsou auta z největšího segmentu A0 se stále rostoucím potenciálem, v rámci návrhu nové odbytové strategie se bude zaměřovat na auta se spalovacími motory a zejména na model Škoda Fabie. Model Škoda Fabie byl zvolen autorem na základě stále a vysoké poptávky ze strany zákazníka, dostupné zákaznické ceny kolem 17.000 EUR a vhodnost pro využívání daného modelu v sférách služeb u fleetových společností. Řecké zákazníci poptávají funkční technologie, moderní design a bezemisní provoz. Druhým modelem v dané odbytové strategii je Škoda Kodiaq ze segmentu A-SUV, vysoká konkurence a poptávka v A-SUV segmentu poskytuje nové možnosti pro pokrytí části tržního podílu.

Hlavním cílem implementace návrhu nové odbytové strategie je zvýšení objemu prodeje na řeckém trhu, zvýšení povědomí o značce u nových potenciálních

zákazníků nabídkou dostupných a moderních aut, zákaznická loajalita kladení většího důrazu na spolupráci se fleetovými společnostmi.

Aktuálním trendem na řeckém trhu je rostoucí fleetový segment, roční procentuální přírůstek o devět procent zadává tendenci na silnou poptávku u leasingových společnosti v Řecku. Pomocí individuálně domluvených podmínek dané společnosti budou ochotné nadále posilovat spolupráci.

Vzhledem na rozvinuté turistické služby v Řecku, cílovým a strategicky důležitým segmentem jsou fleetové zákazníci, takové firmy jako taxislužby, autopůjčovny a carsharingové společnosti. V návrhu nové odbytové strategie ŠA, fleetové zákazníci mají dvě základní příležitosti. První příležitostí je zaměřování a posílení partnerských vztahů s výše pojmenovanými firmami. Druhá příležitost spočívá v procesu poskytování služeb řeckými firmami, u jejich zákazníků se bude zajišťovat loajalita ke značce Škoda, což má pozitivní efekt pro společnost ŠA na řeckém trhu, zákazníci řeckých taxislužeb následně si můžou zamýšlet nad koupením osobního vozu od společnosti ŠA nebo to budou doporučovat svému okolí. Marketingová komunikace s velkoodběrateli podle návrhu by měla mít podobu event marketingu, v rámci kterého by bylo možné přímo oslovit zástupce fleetových společnosti a nabídnout spolupráci na základě výhodných oboustranných podmínek.

Distribuční síť na řeckém trhu by měla ponechat aktuální strukturu, spadá do ní hlavní dovozce aut (importér), který by zásoboval dealerství podle objednávek autorizovaných prodejců. Změna by byla zacílena na rozšíření počtu dealerství ve městech s největší hustotou obyvatelstva. Nove autorizované prodejny by se otevřely ve městě Atény, Soluň a na řeckém ostrově Kréta.

Implementace všech navržených kroků by přinesla nové zákaznické skupiny na řeckém trhu, posílení partnerských vztahů s fleetovými zákazníky, loajalitu a šíření popularity a zvýšení objemu prodeje společnosti Škoda Auto a.s.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala analýzou prodeje vozů společnosti Škoda Auto a.s. na trzích Řecka a Izraele, a následném definování odbytové strategie na těchto trzích. Zpracování bakalářské práce na dané téma bylo provedeno v souladu s vykonáním stáže autora na oddělení Prodej Evropa a vlastního zájmu o odbytová témata v automotive.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout novou odbytovou strategii pro společnost Škoda Auto a.s. pro trh EU na příkladě Řecka, a na příkladě Izraele jako zástupce trhu mimo EU. Na základě analýzy obou trhů a provedeného řízeného rozhovoru s odborníkem z praxe pracujícím v oblasti automotive, byly navrženy dvě odbytové strategie. Obsahem analýzy byla jejich segmentace ve sféře automotive na zákaznické skupiny, zákaznické chování a jejich nákupní preference, rozdíly v daňových a celních podmínkách a postavení společnosti Škoda Auto a.s. vůči konkurentům na vybraných trzích.

V rámci teoretického východiska se autor věnoval popisu metod řízení mezinárodního obchodu, bylo popsáno téma strategických přístupů v mezinárodním obchodě, na konci se hlavně zaměřovalo na propojenost automobilového odvětví a forem podnikání, právních a technických regulací.

V praktické části práce na základě veřejných dat o meziročním počtu registrací nových osobních vozidel byla provedena analýza konkurenčního prostředí a stanovena segmentace na cílové zákaznické skupiny na obou trzích. Takové ekonomické ukazatele jako jsou meziroční průběh reálného hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na obyvatele ve standardu kupní síly, měnové kurzy a měnová stabilita v Izraeli a Řecku, umožnily provést analýzu ekonomického východiska ve vybraných státech. Následně byly zjištěny specifika trhů jako například víceúrovňový daňový systém osobních vozidel v Řecku.

Výstupem bakalářské práce je návrh odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s. na izraelském a řeckém automobilových trzích. Návrh byl sestaven autorem na základě provedeného řízeného rozhovoru s odborníkem z praxe, provedené analýzy ekonomického, konkurenčního a zákaznického segmentu. V rámci návrhu odbytové strategie pro Izrael společnosti Škoda Auto a.s. bylo doporučeno se zaměřit v rámci produktového portfolia zejména na elektromobily z důvodu

„elektrifikační“ politiky státu a stále rostoucí poptávky v daném segmentu ze strany zákazníků. Hlavní zákaznickou skupinou jsou retailové zákazníci. Zákazníci se zájmem o svět kolem sebe. Na řeckém trhu v rámci návrhu nové odbytové strategie bylo doporučeno se zaměřit na automobilový segment se spalovacími motory, zejména na malá auta ve třídě A0 a třídu A-SUV. Důvodem návrhu zejména těchto modelů je zvolená cílová zákaznická skupina fleetových zákazníků poskytujících taxislužby, autopůjčovny a služby carsharingu. V zájmu fleetových zákazníků v posledních letech jsou především uvedené modely.

V závěru bakalářské práce se věnovalo struktuře teoretického a praktického východiska na obou trzích. Prokazuje se logická a strukturální souvislost práce, okomentovaly a odůvodnily se konkrétní části nasměrované na rozvoj nově navržené odbytové strategie pro společnost Škoda Auto a.s., praktická část se navazuje autorem na praktická doporučení v rámci řešené problematiky.

Seznam literatury

CIHELKOVÁ, Eva. Komparativní ekonomika: historické, kategoriální a teoretické fundamenty, komparativní metodologie, případová studie. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-290-9.

Český statistický úřad. Evropský srovnávací program. [online]. 2023. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/evropsky_srovnavaci_program

DataForce. FLEET MARKET / CAR MARKET GREECE [online]. 2023 [cit. 2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.dataforce.de/en/car-sales-statistics-greece/>

Eurostat. HDP na obyvatele v PPS [online]. 2023 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/bar?lang=en>

Izraelský odbor dovozců osobních vozidel. Trends Analysis of the Israeli market for new vehicles [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: https://www.car-importers.org.il/Trend_en/6

KALÍNSKÁ, Emilie. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KOSMOCAR S.A. Company Details [online]. 2023 [cit. 2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.kosmocar.gr/site/content.php?sel=21>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK. Principles of marketing. 17e, global edition. Harlow, England: Pearson, [2018]. ISBN 978-1-292-22017-8.

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

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

MarkLines Co., Portál Automobilového Průmyslu. Izrael - Sales of new light vehicles [online]. 2023 [cit.2023-11-24].

Dostupné z: https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-israel-by-month

Ministerstvo zahraničních věcí. Řecko: Základní informace o teritoriu [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/recko-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

OECD. Real GDP forecast Greece. [online]. 2023a [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm#indicator-chart>

OECD. Economic Survey of Israel [online]. 2023b [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/economy/israel-economic-snapshot/>

OECD. Selected indicators for Israel [online]. 2023c [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/israel.htm>

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

Řecké ministerstvo nezávislých orgánů. Greek road tax [online]. 2023 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.gov.gr/en/sdg/vehicles/taking-motor-vehicle-temporarily-or-permanently/road-tax>

Řecký Statistický Úřad. Greece vehicle licensing 2022 [online]. 2022 [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.statistics.gr/en/statistics/-/publication/SME24/2022-M12>

Skoda Auto Greece. Distribution network [online]. 2023 [cit. 2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.skoda.gr/apps/retailers/?services=Sales>

SMITH, Adam. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Přeložil Vladimír IRGL, přeložil Alena JINDROVÁ, přeložil Josef PYTELKA, přeložil Sergej TRYML. Praha: Liberální institut, 2016. ISBN 978-80-86389-60-8.

Statista. Greece: Age distribution from 2012 to 2022 [online]. 2023b [cit. 2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/276391/age-distribution-in-greece/#:~:text=In%202022%2C%20about%2013.87%20percent,over%2065%20years%20of%20age.>

Statista. Passenger car sales in Greece in 2022 [online]. 2023a [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/forecasts/754773/passenger-car-sales-in-greece>

Škoda Auto a.s. Výroční zpráva za rok 2022 [online]. 2023 [cit. 2023-11-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

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

TODOROV, Krassimir and Yusaf H. AKBAR. Strategic Management in Emerging Markets: Aligning Business and Corporate Strategy. vyd.: Emerald Publishing Limited, 2018. ISBN 978-17-874-3953-5.

VON MISES, Ludwig. Liberalismus. Druhé, doplněné vydání. Přeložil Alžběta KVASNIČKOVÁ, přeložil Zdeňka TALÁBOVÁ, přeložil Josef ŠÍMA, přeložil Pavel MISES. Praha: Liberální institut, 2019. ISBN 978-80-86389-62-2.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr.1	Produktové portfolio společnosti Škoda Auto	23
Obr.2	Řecko: Reální HDP v časovém rozmezí 2017-2023	26
Obr.3	Řecko: HDP na obyvatele v PPS v roce 2022.....	27
Obr.4	Řecko: Vybrané největší automobilové segmenty 2022	29
Obr.5	Řecko: Víceúrovňový daňový systém.....	32
Obr.6	Izrael: Roční tempo růstu HDP v % 2015–2022	34
Obr.7	Izrael: Top 20 automobilových značek v 2022.....	36
Obr.8	Izrael: Registrace aut podle největších segmentů	37

Seznam tabulek

Tab. 1	Souhrn forem podnikání na mezinárodních trzích ve sféře automotive.....	19
Tab. 2	Prodejní výsledky Škoda auto a.s. v roce 2022/2021	24
Tab. 3	Konkurenční značky na řeckém trhu	28
Tab. 4	Vybrané ekonomické ukazatele pro Izrael.....	34

Seznam příloh

Příloha 1 Řízený rozhovor s odborníkem z praxe na téma nové odbytové strategie pro trhy Řecka a Izraele	51
---	----

Příloha 1 Řízený rozhovor s odborníkem z praxe na téma nové odbytové strategie pro trhy Řecka a Izraele

1. Jaké produkty jsou klíčové pro novou odbytovou strategii?

Elektromobily jsou budoucností ŠKODA. V následujících letech budou představeny nové modely v koncepci strategie NEXT LEVEL, které budou pozicované pod model Enyaq. Pro oba trhy budou zásadní především kompaktní elektrické SUV Elroq (pracovní název), a městské elektrické SUV s délkou na úrovni současného modelu Kamiq a se zákaznickou cenou okolo 25.000 EUR.

2. Proč zejména této modely?

Na obou trzích jde o nejrychleji rostoucí segmenty. Například letos v Izraeli je elektromobilem každý pátý prodaný nový vůz. Zákazníci poptávají funkční technologie, moderní design a bezemisní provoz.

3. Jaká jsou hlavní cíle nové odbytové strategie?

Rozvoj nových odbytí a udržitelný růst cílem dosáhnout mezi 5 nejprodávanějších značek v Evropě do roku 2030. Dále snížení flotilových emisí o více než 50 % skrze rozšířenou nabídku elektrických modelů.

4. Jaké jsou aktuální trendy a tendence ovlivňující automobilový odbyt na vybraných trzích?

Hlavní trendy jsou elektrifikace, konektivita a udržitelnost. Pak tu jsou faktory jako infrastruktura nebo nastavení daňových pásem lokální autoritou, které ovlivňují finální poptávku.

5. Na jakou cílovou zákaznickou skupinu se bude zaměřovat?

Hlavní zákaznickou skupinou jsou tzv. Everyday Explorers. Zákazníci otevření novým zážitkům, se zájmem o svět kolem sebe, charakterističtí především svojí zvědavostí a optimismem.

6. Pomocí jakých ukazatelů bude měřena úspěšnost nové odbytové strategie?

Skrze standardní odbytové KPI, jako např. rentabilita tržeb, tržní podíl a zákaznická spokojenost.

7. Jaké jsou očekávání od implementace nové odbytové strategie?

Naplnění vize „We will help the world live smarter“. Výsledkem budou spokojení a loajální zákazníci. Společnost pak může dále výrazně investovat do dalších inovací produktového portfolia a reagovat na vyvíjející se zákaznické požadavky.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ivan Gadermetev		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza prodeje vozů Škoda Auto na vybraných trzích		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	54		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá analýzou prodeje vozů společnosti Škoda Auto a.s. na trzích Řecka a Izraele, se zaměřením na odbytovou strategii na těchto trzích. V teoretické části bakalářská práce se zaměřuje zejména na teorie řízení mezinárodního obchodu, na jeho základní součásti jako: obchodní politika státu v mezinárodním obchodě, strategické přístupy v mezinárodním podnikání a formy podnikání na mezinárodních trzích ve sféře automotive. Praktická část představuje přesnou analýzu dvou trhů, přesněji Řecko a Izrael, je ukázán jejich prodejní proces v posledních letech. Porovnáním objemu prodaných aut společnosti Škoda Auto a.s. a hlavních konkurenčních značek se bude analyzovat preference zákazníků na určité modelové skupiny, prodejní trendy ve sféře automotive, silné a slabé stránky podniků. Cílem bakalářské práce bylo navrhnout novou odbytovou strategii pro společnost Škoda Auto a.s. pro trh EU na příkladě Řecka, a na příkladě Izraele jako zástupce trhu mimo EU.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Mezinárodní obchod Odbytová strategie Segmentace na trhu</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Ivan Gadermetev		
FIELD	Marketing and Sales Management		
THESIS TITLE	Analysis of sales of Škoda Auto cars on chosen markets		
SUPERVISOR	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	54		
NUMBER OF PICTURES			
	8		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis deals with the analysis of the sales of Škoda Auto a.s. cars and focusing on the sales strategy in the markets of Greece and Israel. In the theoretical part, the bachelor's thesis focusing on theories of international trade management, on its basic components such as: state trade policy in international trade, strategic approaches in international business and forms of business on international markets in the automotive sphere. The practical part presents a precise analysis of two markets, Greece and Israel, there is shown their sales process in recent years. By comparing the volume of cars sold by Škoda Auto a.s. and main competing brands, will be analysed: customer preferences for certain model groups, sales trends in the automotive sphere, strengths and weaknesses of companies. The aim of the bachelor's thesis was to propose a new sales strategy for Škoda Auto a.s. for the EU market on the example of Greece, and on the example of Israel as a representative of the non-EU market.</p>		
KEY WORDS	<p>International trade Sales strategy Market segmentation</p>		