

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Analýza faktorů ovlivňujících strategii zavádění modelu na nový trh Diplomová práce

Bc. Ondřej PECH

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **BcA. Bc. Ondřej Pech**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Mezinárodní marketing**

Název tématu: **Analýza faktorů ovlivňujících strategii zavádění modelu na nový trh**

Cíl: Cílem práce je analýza faktorů, které automobilka využívá v souvislosti se strategií zavádění modelové řady v rámci vstupu na nový trh. Analýza těchto faktorů bude demonstrována na automobilce ŠKODA AUTO a.s., v rámci zavádění nového elektrického modelu Enyaq na Vietnamský trh.

Rámcový obsah:

1. Strategie při zavádění produktu na trh a faktory, které je ovlivňují
2. Tržní analýzy
3. Specifika faktorů, které ovlivňují automobilový trh
4. Definice faktorů vhodných pro automobilky při rozhodování o zavádění modelové řady na nové trhy
5. Případová studie zaměřující se na aplikaci definovaných faktorů při zavádění elektromobilu na Vietnamský trh z pohledu firmy ŠKODA AUTO a.s.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera.: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
2. HOLLENSEN, S. *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-0-273-77316-0.
3. KRÁL, P. – MACHKOVÁ, H. – LHOTÁKOVÁ, M. – COOK, G. *International marketing: theory, practices and new trends*. Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2016. 245 s. ISBN 978-80-245-2152-7.
4. MACHKOVÁ, H. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. [online]. 2009. URL: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>.
5. RAMBERG, J. *International Commercial Transactions*. 4. vyd. Stockholm: ICC, 2011. ISBN 978-91-39-01566-6.
6. PŘIKRYLOVÁ, J. *Mezinárodní obchodní operace pro prezenční a kombinovanou formu studia*. 1. vyd. ŠAVŠ o.p.s., 2019. 112 s. ISBN 978-80-87042-27-4.
7. JANATKA, F. – NEUBAUER, K. – LUKEŠ, K. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha: ASPI, 2004. 295 s. ISBN 80-7357-006-8.
8. ŠTRACH, P. – WIESINGER, S. Market entry mode predictors: Evidence from Austrian companies targeting Central European markets. *Marketing Science and Inspirations*. 2015. sv. 10, č. 3, s. 2–10. ISSN 1338-7944.
9. https://scholar.google.cz/scholar?q=market+entry+modes&hl=cs&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar

Datum zadání diplomové práce: říjen 2021

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 8. 12. 2022

BcA. Bc. Ondřej Pech
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 8. 12. 2022

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

Elektronicky schváleno dne 8. 12. 2022

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 9. 12. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici 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 02. 01. 2023

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Poděkování rovněž patří zástupci oddělení zodpovědného za vstup na mezinárodní trhy ve ŠKODA AUTO a.s., který zodpověděl všechny moje otázky a umožnil mi tak získat značnou část podkladů pro praktickou část práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Strategické formy vstupů na trhy	11
1.1 Formy jednotlivých strategií.....	11
1.2 Modely a strategie expanze na mezinárodní trhy	13
1.3 Členění dle typu vztahů.....	17
1.4 Cíle podniku při výběru trhu	20
1.5 Formy vstupu na mezinárodní trh.....	22
1.6 Faktory ovlivňující výběry zahraničního trhu	34
1.7 Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trh	36
2 Situační a tržní analýza.....	39
2.1 Mikroprostředí	39
2.2 Makroprostředí	42
2.3 PESTEL analýza	43
2.4 Metoda 4 C.....	48
2.5 Analýza vnitřního prostředí.....	49
2.6 Metoda 4P.....	51
2.7 Životní cyklus produktu.....	51
2.8 SWOT analýza	55
3 Inovace	59
3.1 Inovační cyklus produktu.....	59
3.2 Inovační typologie dle OECD	61
3.3 Rozdílné typy inovací	62
3.4 Inovace z pohledu automobilek.....	63
3.5 Přijetí inovace z pohledu zákazníka	65
3.6 Legislativní podpora inovací elektromobility a infrastruktury	72
4 Specifické faktory při vstupu automobilky na trh	74
4.1 Metodika provedeného výzkumu.....	79
5 Společnost ŠKODA AUTO a.s.	80
5.1 Modelová řada	81
5.2 Vietnam	83

5.3	Vietnamský automobilový trh	83
5.4	Elektromobilita ve Vietnamu	84
5.5	Strategie vietnamské společnosti VinFast.....	88
5.6	Životní cyklus a přijetí elektromobilu zákazníkem ve Vietnamu.....	89
5.7	ŠKODA AUTO na vietnamském trhu.....	90
5.8	Analýza jednotlivých faktorů z matice vstupu	92
5.9	Shrnutí případové studie	100
	Závěr	102
	Seznam literatury	105
	Seznam příloh	111

Seznam použitých zkratek a symbolů

AFTA – ASEAN free trade area

BYD – BYD Auto Company Limited

BEV – Bateriové elektrické vozidlo

Baas – Battery as a service

CKD – Completely knocked down

CNG – Stlačený zemní plyn

EVFTA – European Union–Vietnam Free Trade Agreement

ECE – Evropské technické standardy

FDI – Přímé zahraniční investice

FTA – Free trade agreements

GM – General Motors

OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

LPG – Zkapalněný ropný plyn

R.& D - Research and development

IPA – Investment protect agreement

VW – Volkswagen

Úvod

V dnešním globálním světě je pro firmu důležité neustrnout na jednom místě a na určitý okamžik se vzdát zaběhlých jistot a zaměřit se na nové příležitosti, které mohou spočívat ve vstupu na nové trhy, či přizpůsobení se měnícím trendům v podobě inovací. Neustálé zdokonalování infrastruktury, logistických procesů, posunu subvencí vlád, či snižování bariér má dopad na komplexní propojení dílčích ekonomik a tím umožňuje firmám dosáhnout podnikatelské aktivity za hranicemi jejich dosavadního působení. V rámci průzkumu tržního potenciálu daného státu firma činí rozhodnutí, které je ovlivněno motivací k případnému vstupu na trh. Motivy, které mohou ovlivnit případné rozhodnutí, spočívají v možnosti růstového potenciálu tržní příležitosti, formy finanční investiční pobídky, výhodnějšího daňového systému, či levnější ceny výrobních vstupů. Dalším zásadním faktorem, který může mít dopad na vstup podniku na zahraniční trh je klesající atraktivnost stávajícího trhu, či snaha o získání technologického a informačního náskoku. Toto rozhodnutí zastává klíčový prvek v rámci budoucího směřování podnikové strategie.

V případě, že se podnik rozhodne vstoupit na zahraniční trh, naskýtá se mu několik forem možného vstupu. Před samotným vstupem je pro firmu zásadním krokem správně identifikovat možná rizika a bariéry spojené s daným trhem. Formy rizik a bariér jednotlivých trhů mohou spočívat v potenciálu cílových trhů, firemní odlišnosti od konkurence, geografického rizika, či jiné bariéry spojené s daným vstupem.

V rámci diplomové práce bylo na základě propojení teoretické literatury a konzultace s odbornými útvary ve ŠKODA AUTO a.s. stanoven cíl v podobě analýzy možného vstupu automobilky v rámci elektromobility na předem zvolený zahraniční trh ve Vietnamu. Tato lokalita zastává důležitou strategickou oblast, do které ŠKODA AUTO a.s. vstupuje s docílením vize, která je propojena se ŠKODA strategií 2030. Navíc se automobilka zaměřuje na pozitivní synergický efekt, který má zajistit logistický dovoz automobilových sestav ze sousedního závodu, který se nachází v Indickém Puné, kde automobilka již několik let úspěšně operuje. Z pohledu vietnamského trhu jde o místo s nižšími vstupními bariérami, které automobilce nebrání vstupu s velkými náklady, jako tomu je u větších mezinárodních trhů.

V rámci první kapitoly teoretické části práce byl věnován prostor strategickým přístupům a formám vstupů s praktickými příklady, které společnosti mohou

implementovat v rámci budoucího vstupu na zahraniční trh. Vstup firmy na nové trhy musí být rovněž součástí vize a mise propojené se strategickými cíli společnosti. V další části kapitoly je věnován prostor faktorům, které v zásadě ovlivňují výběr a pozdější vstup firmy na zahraniční trh. V rámci teoretického pojetí jde o faktory, které jsou v rámci aktuální situace stále relevantní a zastávají klíčovou roli v budoucím rozhodování firmy.

Druhá kapitola diplomové práce je věnována tržní a situační analýze, která slouží k hlubšímu porozumění prostředí, ve kterém se společnost nachází. Společnost díky tomu může identifikovat svoji pozici na trhu a v rámci mikro prostředí stanovit silné a slabé stránky. Z pohledu makro analýzy firma stanovuje případné výskytu příležitostí a hrozeb mající dopad na tržní vstup. Tyto jednotlivé analýzy jsou vyjádřeny konkrétními příklady z praxe v automotive. Jednotlivé analýzy byly rovněž podpořeny nástroji marketingového mixu, konkrétně 4P a 4C v kategorii produktu. Tento produkt úzce souvisí s analýzou životního cyklu a přijetím inovace na novém trhu, který je zaměřen na elektromobilitu. Tato část souvisí s třetí kapitolou, která je věnována samotným inovacím a inovačnímu cyklu, který zastává produkt ve formě elektromobilu.

Jakýkoliv druh průmyslu je v tomto pohledu dosti odlišný, proto je důležité správné zvolení všeobecných faktorů a relevantních charakteristik, které jsou specifické pro konkrétní značku v automotive průmyslu. Čtvrtá kapitola je věnována vybraným relevantním formám faktorů, které byly definovány v rámci konzultace s odborným útvarem ve ŠKODA AUTO a.s. Tento útvar zastává roli vstupu nového modelu na zahraniční trhy, a to konkrétně tržní příležitosti ve Vietnamu. Během konzultace byla vytvořena teoretická matice, která popisuje jednotlivé formy faktorů specifické svými charakteristikami pro nové trhy, které byly později implementovány v samotné případové studii. Tato studie byla zaměřena na vstup automobilky ŠKODA AUTO a.s. na vietnamský trh v rámci elektromobility.

Při zpracování praktické části práce, byla firma ŠKODA AUTO a.s. analyzována v rámci nynější situace zaměřené na elektrifikaci modelové řady. Byl zde analyzován její tržní vývoj, evoluce portfolia a potenciální plány tržní expanze automobilky v rámci elektromobility. Z důvodů zaměření praktické části na vietnamský trh byla provedena analýza vietnamského trhu z pohledu nejen všeobecných faktorů, které mají dopad na samotnou expanzi, ale rovněž také na faktory ovlivňující samotný

automotive průmysl. Dále je věnován prostor elektromobilitě a její dosavadní situaci z pohledu konkurence na vietnamském trhu. Další část je věnována analýze elektromobility vietnamského trhu z pohledu přijetí inovace zákazníkem a jejího budoucího směřování v zemi. Dále se práce věnuje samotnému potenciálu automobilky ŠKODA AUTO na vietnamském trhu, formou tvorby případové studie zaměřené na konkrétní vstupní faktory zabývající se vietnamským trhem s elektromobily. Tyto faktory, jsou postaveny na předešlých teoretických analýzách z matice vstupů. Tato matice vstupních faktorů má vliv na budoucí volbu strategie automobilky při vstupu na vietnamský trh.

V rámci propojení teoretické a praktické části případové studie došlo ke stanovení závěru, ve kterém byla doporučena vhodná forma strategie, která odpovídá budoucímu vstupu automobilky ŠKODA AUTO na vietnamský trh s elektromobilitou.

1 Strategické formy vstupů na trhy

Tato kapitola se zaměřuje na zkoumání potenciálních strategií pro vstup podniku na nové či stávající trhy. Díky všude přítomnému pokroku vývoje technologií, dochází v globálním měřítku k rychlejšímu vývoji ekonomik. Strategie firem je ovlivňována a rovněž usnadněna získaným know-how, které má dopad na působení na mezinárodním obchodě.

1.1 Formy jednotlivých strategií

Společnost musí zvolit specifický přístup, který pro ni bude nejvýhodnější, když se rozhodne vstoupit na trh, kde v současnosti nepůsobí. Své rozhodnutí firma zakládá na analýzách, které berou v potaz všechny proměnné, které mohou mít vliv na utvoření konečného plánu zaměřeného na konkrétní strategii. Podnik se rozhoduje, zdali bude výsledný výrobek prodávat, či dále distribuovat na trh, který je pro něho trhem domácím, nebo se rozhodne zvolit trh zahraniční. Další možností je přizpůsobení produktu dle potřeb klientů, na které chce v budoucnu firma zacílit. Ve specifických situacích musí výrobci či prodejci upravit své zboží, aby vyhovovalo trhu kvůli legislativním potřebám, pokynům, normám či regulacím daného trhu. V rámci těchto strategií musí firma rovněž vzít v úvahu výběr distribuční sítě, jenž do budoucna zajistí správné fungování na trhu a dále napomůže marketingové komunikaci, jejímž prostřednictvím bude firma cílit na konkrétní klienty.

1.1.1 Strategie vstupů na trhy dle modelu Milese a Snowa

Z důvodů, že každý trh má jedinečná specifika a předpisy, existuje mnoho technik, jak proniknout na nové trhy. Model Milese a Snowa se dle Heila (2014) zaměřuje na výzkum zabývající se dělením strategií, které si jednotlivé firmy adaptovaly. Došlo tedy k rozdělení na čtyři kategorie, kde každá z kategorií má rozdílné fungování. Mezi tyto kategorizované strategické přístupy jsou řazeny strategie obranná, proaktivní a analytická. Tyto strategie byly později ještě doplněny a rozšířeny o strategii vyhledávací.



Zdroj: (Heil, 2014)

Obrázek č.1: Miles a Snow organizační strategie

V rámci první strategie je firma zaměřena ve velké části na defenzivní přístup, kde funguje na trhu s extrémní obezřetností. Většinou cílí na současné klienty. Na místo toho, aby firma dále expandovala a přicházela s novými produkty se více zaměřuje na vylepšování již dříve zavedených a osvědčených produktů. U již dříve zavedených procesů, se společnost snaží dosáhnout komplexního zefektivnění. Firma u této strategie usiluje o dosažení dlouhodobého snížení výdajů a upevnění svého místa na trhu. Dlouhodobější plány jsou zde rozhodovány a řízeny z manažerských pozic.

Druhou strategii zastává forma proaktivní, která se zaměřuje na průzkum nových příležitostí na trzích, kde firma doposud nepůsobila. Jedná se o typ firem, které jsou orientované na inovace a většinou se soustředí na nově vzniklé mezery na trhu. Tyto podniky mají více decentralizovanou organizační strukturu, kde jednotlivé úseky dostávají na starost řídicí a rozhodovací pravomoci.

Třetí strategie je zaměřena na propojení obou výše uvedených variant. Podnik usiluje o stabilitu na trzích, kde již působí, ale část svých zdrojů věnuje také novému trhu s prostorem pro expanzi. Obvykle se nejedná o společnosti, které samy vymyslí určitý produkt, ale spíše o společnosti zaměřující se na inovaci již dříve vymyšleného konceptu. Tento druh společnosti obvykle sleduje trh a jeho potřeby z povzdálí a později přijde s řešením, jak vzniklé potřeby úspěšně naplnit.

Poslední kategorie je tvořena prospektorskými organizacemi, neboli hledači příležitostí. Tyto organizace sledují nové koncepty. Strategie prospektora může být v konkrétních obchodních situacích nejúčinnější. Tento druh obchodního přístupu

prosperuje na velmi dynamickém trhu. Příkladem může být soupeření na trhu s mobilními telefony, kde se každá ze společností snaží uchytit. Tento sektor se neustále vyvíjí a každý měsíc jsou uváděny nové modely. Úspěch modelů navíc nelze zcela předvídat. V důsledku toho podniky utrácejí spoustu peněz na výzkum a vývoj nových inovací, které mají zajistit nový příliv zákazníků (Heil, 2014), (Boyne, Walker, 2013).

V rámci automotive je možné nalézt většinu z uvedených strategií, které mají dopad na konkrétní firmu. Ty jsou odvozeny dle příležitostí jednotlivých trhů, dle strategie společnosti, či vztahu společnosti k riziku odvíjejícího se s konkrétními trhy. Nejčastější formy strategií, které jsou využívány konvenčními automobilkami, jsou zaměřeny na defenzivní přístup či úsilí podniku o stabilitu na trzích, kde již působí. Ale rovněž část svých zdrojů věnuje také novému trhu s prostorem pro expanzi.

1.2 Modely a strategie expanze na mezinárodní trhy

Volba formy vstupu na zahraniční trh poměrně těsně souvisí se strategií, kterou firma volí pro svou internacionalizaci. Dle Janatky (2017), se podnikání a expanze společnosti nestane sama za jeden den, ale jedná se spíše o dlouhodobý vývoj a pochopení předem připravených kroků, které hrají důležitou roli v tomto procesu a jsou tedy dopředu s předstihem plánovány (Janatka, 2017).

1.2.1 Modely internacionalizace

První zmínky o prosperujícím průběhu jednotlivých stupňů zahraniční expanze jsou popsány ve **Stopfordově modelu** internacionalizace. Jeho model vstupu na zahraniční trh dále vysvětluje Clegg (2012), který poukazuje na proces, ve kterém se v první řadě společnost orientuje na bez kapitálový vstup a až v pozdější fázi volí poněkud složitější formy kapitálového vstupu na trh. Dle Štracha (2009) se tento proces člení na několik stádií. V prvním stádiu firma inklinuje ke zjišťování dostupnosti a výhodnosti potenciálního trhu, na který se rozhoduje v budoucnu expandovat pomocí externě řízených exportních aktiv. Tento způsob se vyznačuje tím, že zahraniční partner sám dbá o marketing a distribuci odprodaného zboží. Dalším krokem společnosti na základě získané zkušenosti je přechod na lokální produkci či vyhledávání potenciálního kupce vlastní licence. Další fázi je uvědomění potenciálního nebezpečí, které je spojeno s licencí. Tento jev může

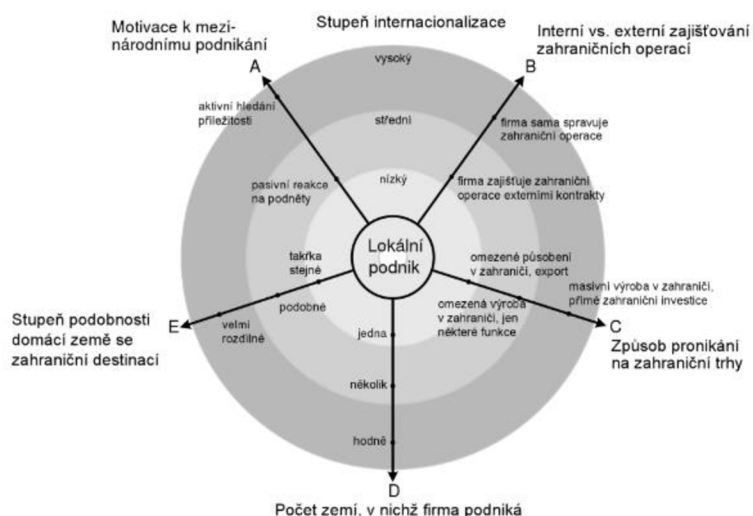
vyústit až ve ztrátu přímé kontroly nad trhem. V tomto případě bude firma tlačit na lokálního partnera s cílem přechodu z varianty licence na spojení ve společný podnik neboli „joint venture“. Tento koncept má za cíl bližší kontakt se zákazníky, snížení vystavenému riziku a rovněž větší kontroly nad samotným trhem. Posledním stádiem, ke kterému se firma může uchýlit je založení vlastních „dceřinek“ v zahraničí. Stopford ve svém modelu poukazuje na fakt, že některé společnosti dokázaly přeskočit některé z fází a dokázaly rovnou začít fungovat na vyšším vývojovém stupni. Některé firmy dokonce dokázaly dosáhnout přímo globální orientace, čímž přeskočily všechny předešlé stupně. Tyto firmy se dle Štracha, (2009) a Clegga, (2012) nazývají „born global“ (Štrach, 2009), (Clegg, 2012).

Proces internacionalizace byl dále rozšířen díky Uppsala modelu. Dle Janatky (2017) a Štracha (2009), existují zásadní faktory, které mají vliv na povědomí o trhu. Mezi tyto faktory se řadí znalost trhu a úsilí se zde prosadit. Z pohledu znalosti trhu se pravděpodobnost použití některých strategií pro přístup na mezinárodní trhy zvyšuje s tím, jak roste porozumění cizí oblasti. Například ve vztahu k délce působení na tomto trhu. Druhým faktorem je úsilí o trh, které se zvyšuje se zájmem o daný trh. Čím více se firma bude snažit proniknout na daný trh, tím větší bude ochota navázat vyšší množství kapitálu. Podle tohoto modelu firma rozšiřuje svou zainteresovanost na zahraničních trzích, kde v nynější době působí a kde díky mezinárodnímu působení získává cenné zkušenosti. Díky neustálé snaze o snižování psychologického odstupu, který Dymitrowski (2014) formuluje jako spojení určitých bariér, které zabraňují dalšímu toku informací, má tento proces dopad na zvýšení mezinárodní formy motivace, která podporuje vstup firem na nové trhy. Mezi zmíněné bariéry jsou řazeny jazykové bariéry, obchodní obstrukce, kulturní diferenciacce, odlišná úroveň ekonomického blahobytu, či vzdělávacího rozvoje nebo odlišného politického systému konkrétní země (Dymitrowski, 2014).

Přístup Danielse a Radebaugha

Tento přístup převádí jednotlivá teoretická východiska do modelu, který má za cíl definovat stupeň internacionalizace podniku. Obrázek č. 2 poukazuje na jednotlivé dimenze, které poukazují na možnost budoucího vývoje lokálního podniku. Propojením pěti zkoumaných dimenzí, dojde ke zjištění stupně internacionalizace

podniku. Tyto dimenze jsou členěny na: 1) Aktivní a pasivní využití příležitostí internacionalizace. V této části se model zaměřuje na popis vývoje, který nutí firmu k přesunu aktivit do zahraničí. Mezi důvody se prvotně řadí pasivní reakce, která souvisí s náklady, konkurencí či regulacemi. V pozdější fázi jde již o aktivní využití, kde se firma snaží prosadit pomocí vidiny lokálně specifických výhod na daném trhu. 2) Interní a externí řízení zahraničních operací, je cyklus, který se postupně vyvíjí v rámci vývoje procesu internacionalizace. Nejdříve mají společnosti strach z riskantního vstupu do neznáma a proto delegují řízení zahraničních operací subjektům, které již disponují zkušenostmi z minulosti. V pozdějších fázích vývoje na zahraničním trhu ale dochází k potřebě osobní udržení kontroly a přehledu nad daným trhem, proto společnost přebírá zodpovědnost na daném trhu. 3) Stupeň podobnosti zahraničního a domácího trhu. V počátku internacionalizace firmy preferují trhy, které se v určitých aspektech podobají trhům domácím. Může jít o podobnost z pohledu kultury, velikosti či samotného rozvoje trhu. V pozdějších fázích se společnosti přestávají bát a více riskují, což má za následek vstup na více rizikové trhy, které mohou být méně probádané a tím pádem se firma mnohdy musí vypořádat s nečekanými okolnostmi. 4) Počet zemí, v nichž firma působí. S vývojem internacionalizace firma nejčastěji začíná v jedné specifické zemi a později se rozšiřuje v závislosti na úspěšnosti z předešlých trhů. 5) Způsob fungování. V posledním bodu je popsán vývoj firmy v čase. Kdy nejprve začíná od exportu přes proces externě řízené produkce v dané zemi, až po založení vlastního závodu v cizině (Štrach, 2009).



Zdroj: Daniels a Radebaugh (1998) dle Štracha (2009, s. 41)

Obrázek č. 2: Model internacionalizace Danielse a Radebaugha

Propojení těchto modelů je možné spatřit hlavně v podobě stupně shody domácího a zahraničního trhu. Proces internacionalizace je zde postupně se vyvíjející, kde se firmě ziskem nových zkušeností otevírají šance, pro vstup na nové trhy. Postup zde funguje přesně tak, jak předpovídají modely, kde podniky přecházejí od exportu až k přímým zahraničním investicím.

1.2.2 Strategie mezinárodní expanze

Po volbě formy internacionalizace nastává pro společnost v rámci úspěšného vstupu na mezinárodní trh další krok v podobě zvolení samotné strategie. Jedná se o dlouhodobou formu strategie realizace určitých internacionalizačních postupů s napojením na globální trh. Správná strategie by měla obsahovat postupný harmonogram, který zohledňuje stav konkrétního zkoumaného trhu. Společnost by rovněž měla mít předem stanoven rozsah akceptace rizika, které může mít pro jednotlivé společnosti rozdílnou váhu a hodnotu.

Dle Vebera a kol. (2014), je možné tyto strategie rozdělit dle jejich rozvoje na strategie reaktivní a na strategie proaktivní. Dále je možné na problematiku nahlížet dle přístupu k jednání, přičemž hlavní roli hraje míra agresivity společnosti. Zde se strategie člení na defenzivní, neutrální či útočnou neboli ofenzivní formu. Štrach, (2009), člení strategie dle dimenzí, které jsou orientovány na konkurenční prostředí na daném trhu. Strategie dělí do 6 kategorií, které popisují konkrétní přístupy: První strategii tvoří „**Partyzánská válka**“. Tato strategie je vhodná pro společnosti, které byly v předchozí kapitole definovány jako born global, kde se jedná o malé společnosti, které se zaměřují na expanzi na zahraniční trhy. Tyto společnosti se pokusí ukrojit z konkurenceschopnějšího trhu a poté se vydají zpět na trhy domácí, kde naplno využijí načerpané zkušenosti. Druhou strategií zastává „**Strážení hranic**“. Tato strategie je spíše obrannou formou. Je tedy založena na respektování psaných i nepsaných pravidel. Trh je v tomto pohledu dopředu rozdělen mezi nadnárodní společnosti, kde každá ze společností zná svoje místo. V této formě se vyskytuje takzvaný konkurenční lem, který je pojmenování pro zbylé části trhu, které zastávají lokální hráči. Třetí strategií je „**Obranný val**“, tato forma strategie je zaměřena na snahu silné obrany domácího trhu. Jde z velké části o případy, kdy domácí firma zaujímá většinovou část trhu a zahraniční konkurence vycítí příležitost

v zabrání určité části. Dalším příkladem může být případ, kdy dojde na domácím trhu k odstranění dlouhodobých bariér, které do té doby zvýhodňovaly domácí společnosti. Často k tomuto případu dochází při změně moci z pohledu vládnoucí politické strany. Čtvrtou strategii tvoří takzvaný „**Frontální útok**“, v této formě je důležité nejdříve zajistit kontrolu nad domácím trhem a poté navázat přímým útokem na konkrétního konkurenta na zahraničním trhu. V této formě jsou často využívány dumpingové či predátorské ceny se snahou ukořistit co největší podíl na cílovém trhu konkurenta. Je zde potřeba alokovat velké množství zdrojů a zvolit pečlivé načasování, které zajistí požadovaný výsledek. Pátou formou strategie je takzvané „**Obklíčení**“. Tato forma je rovněž zaměřena na agresivní přístup, který ale v sobě zahrnuje mnohem sofistikovanější metody. Jedná se o postupné obsazování nových doposud neznámých a neobydlených trhů, kde má firma za cíl být na tomto trhu mezi prvními a díky tomu si upevnit pozici leadra, dokud konkurence netuší o možné příležitosti. Poslední šestou strategií je takzvaná „**Prachárna**“. Tato forma strategie funguje na bázi vyhladovění konkurenčních společností. Společnost si v tomto případě musí být velice jistá v rámci dosavadní nadvlády nad domácím trhem, protože tato forma vyžaduje několik faktorů jako jsou vysoká efektivita v rámci působení na domácím trhu, silné povědomí o domácí značce, či vysoká diferenciací produktu (Štrach, 2009).

Z pohledu klasických konvenčních automobilek v Evropském prostředí, dochází k preferenci konceptů obraných, které mají zabránit v posledních letech narůstající konkurenci z vod Čínských automobilek, které přicházejí s novými koncepty řešení e-mobility. Tyto společnosti díky vývoji technologií zastávají strategii frontálního útoku, či partyzánské války. V tomto případě je možné uvést automobilky NIO či Xpeng, které v posledních letech vstupují na Evropské trhy s cílem ukořistit co největší možné tržní podíly. Pro klasické konvenční automobilky nastává situace, kdy se musejí s těmito nově nastupujícími fenomény vypořádat a případně pozměnit vlastní strategie.

1.3 Členění dle typu vztahů

Firmy se čím dál tím častěji obracejí ke vstupu na zámořské tržní příležitosti v důsledku vývoje technologií, komplexní globalizaci, liberalizace mezinárodního

obchodu, rostoucích tlaku od svých zákazníků, zintenzivnění mezinárodní konkurence a rozšiřování globální spolupráce. Pro lepší pochopení je nutné definovat propojení vztahu, ke kterému dochází mezi pobočkou a její centrálou. Obrázek č. 3, poukazuje na definici čtyř strategických přístupů, které poukazují na velikost možné expanze (Štrach, 2009).

Internacionální strategie

Podnik, který volí internacionální strategii, má poměrně nízkou touhu v budoucnu proniknout na nové trhy. Je z velké části zaměřen na svoje stávající portfolio, které je silně orientováno na domácí trh bez budoucí snahy diferenciacce produktu. U mezinárodních společností je nasazení této strategie vnímáno jako dočasné řešení, kde později dojde k implementaci jiné formy. Tok zboží a know-how, zde probíhá pouze jednosměrně od centrály k pobočce. Jako příkladem společnosti, která začínali na implementaci této strategie, může být uveden Microsoft či Walmart (Luthans a kol. 2020), (Štrach, 2009).

Multinacionální strategie

Společnosti, které tuto strategii využívají, kladou důraz na to, aby svým produktem oslovily co nejvíce současných i budoucích zákazníků. Jejich cílem je diferenciovat svůj produkt na základě potřeb zákazníka, aby měl šanci uspět na odlišných trzích. Tento druh strategie na jednotlivých trzích umožňuje pobočkám větší volnost při výběru, zda se odchýlit od celkové obchodní strategie, nebo zdali využít již dříve prověřený koncept. Pokud jsou pobočky ziskové, korporace jim dává svobodu upravovat svou strategii pro konkrétní trh a budovat reputaci značky. Mezi centrálou a pobočkami probíhá obousměrná výměna know-how a zboží (Štrach, 2009), dle Luthanse a kol. (2020) společnost nebere v potaz úspory z rozsahu, ale spíše se zaměřuje na uspokojení potřeb co nejpočetnější skupiny zákazníků. Tato orientace je zaměřena na odlišné požadavky jednotlivých poboček po celém světě. Příkladem mohou být společnosti, které jsou donuceny reagovat na měnící se standarty v zemích jejich působiště. Nevýhodou může být nízká kooperace a propojení jednotlivých poboček mající dopad na zvýšenou finanční náročnost (Luthans a kol. 2020).

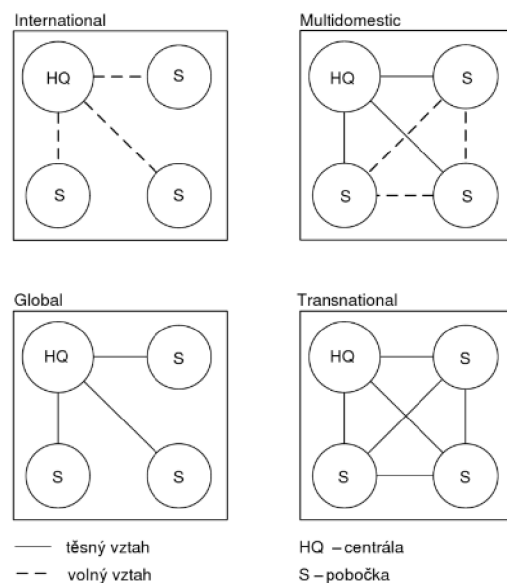
Globální strategie

Tato forma strategie je zaměřena na vývoj produktu, který bude moci být nabízen na co možná nejvíce relevantních trzích najednou. Bude se tedy jednat o orientaci nejen na domácí trh, ale rovněž budou brány v potaz i zahraniční trhy, kterou budou mít pro firmu stejnou hodnotu. Výsledkem je, že orientace tohoto produktu má několik vlastností, díky kterým je atraktivní pro klienty po celém světě. Společnost díky této strategii těží hlavně z úspor z rozsahu. Z pohledu řízení zde existuje určitá centrála, která má pod kontrolou produktová a značková portfolia, kde je hlavním cílem dodat standardizovaný globální produkt, který je stejný v celosvětovém měřítku. Samotné pobočky spolu nenavazují hlubší vztahy a nikterak nespolupracují. Tato forma strategie je tedy vhodná pro firmy, které nemusejí respektovat národní zvyklosti a tím pádem nemusejí diferencovat svůj produkt dle jednotlivých trhů (Luthans a kol. 2020), (Štrach, 2009).

Transnacionální strategie

Dle Luthanse a kol. (2020), tato strategie představuje dosud nejsložitější formu implementace pro daný podnik. Je zde potřeba silného propojení společnosti s daným trhem a zároveň jde zde kladen velký důraz na početnou diferenciaci produktů. Tato forma diferenciaci je nejvíce vidět v přístupu marketingového oddělení, které má za úkol připravit rozdílné koncepty a přístupy z pohledu odlišných trhů. V tomto se rovněž shoduje Štrach (2009), který poukazuje na to, že produkty jsou silně modifikovány a diferencovány v souladu s charakteristikami daného trhu. Každá jednotlivá pobočka je silně integrována do procesu tvorby hodnoty společnosti a podílí se na rozvoji strategie. Existují zde silné vazby s centrálou, ale rovněž výměna informací mezi samotnými pobočkami, kde je předáváno jak know-how tak i kapitál (Štrach, 2009).

Z pohledu automobilového průmyslu, je nejvíce rozšířenou formou strategie, strategie transnacionální, kde automobilky kladou velký důraz na propojení s daným trhem v podobě diferenciaci produktu. Tato forma diferenciaci spočívá nejenom v marketingovém přístupu v rámci jednotlivých trhů, ale rovněž také v podobě nabízeného portfolia, které je mnohdy modifikované a diferencované z důvodů preferencí zákazníka daného trhu. Pro firmu je velice důležité správně identifikovat potřeby daného trhu a díky tomu vhodně zacílit na konkrétní potřeby zákazníka.



Zdroj: Ando (2005) dle Štracha (2009, s. 43)

Obrázek č. 3: Typy vztahů mezi centrálou a pobočkami

1.4 Cíle podniku při výběru trhu

V rámci orientace na budoucí rozvoj je pro společnost zásadní stanovit správné cíle. Ke správnému stanovení cílů napomáhá definování mise a vize, společně s průzkumem vnitřním a vnějším prostředí. V případě vize jde o stanovení dlouhodobé perspektivy. Hlavní úkolem vize je představa, kam chce naše společnost v budoucnu dospět a jaké cíle splnit. Na druhou stranu mise má za cíl vyjádření firemní podstaty či účelu. Z pohledu cílů se firma soustředí na propojení širokého spektra cílů, kam je možné zahrnout inovace produktů, zlepšení tržního podílu a potenciálu, zvýšení ziskovosti či snížení rizika spojeného s podnikáním. V rámci prosazení podnikových cílů je třeba cíle uspořádat postupně dle důležitosti, aby nedocházelo ke zbytečným nesrovnalostem. Pro stanovení cílů lze využít pěti faktorovou analýzu „SMART“, která se zaměřuje na specifičnost cílů, poté zdali se dají měřit a akceptovat pak se zaměřuje na reálnost a nakonec zkoumá časovou ohraničitelnost. Při formulaci cílů je důležité dosáhnout přesné interpretace, aby bylo možné posoudit budoucí úspěch, či neúspěch na daném trhu (Kotler, Armstrong, 2004), (Fotr, 2012).

Cíle je rovněž možné rozdělit na dvě skupiny. Na kvantitativní, do kterých se řadí cíle ekonomické. Tyto cíle jsou orientovány převážně na zvýšení tržního podílu o několik procent, zvýšení zisků či zachování předem stanoveného rozpočtu. Tyto cíle

je ve většině případů možné vyjádřit v měřitelných jednotkách. Druhou skupinu tvoří cíle kvalitativní, kam patří cíle psychologické. Mezi tyto cíle můžeme zařadit zvýšení povědomí o značce, navýšení spokojenosti zákazníků či zlepšení PR společnosti. Tyto cíle jsou řazeny do marketingových cílů, které není jednoduché vyjádřit v měřitelných jednotkách (MCDONALD a kol, 2012).

1.4.1 Strategické cíle

Z pohledu strategických marketingových cílů, lze očekávat budoucí směřování firmy. V případě marketingové strategie se jedná o bližší specifikaci, jakým způsobem firma hodlá dané cíle naplnit. Pro určení specifického směru si firma vytváří strategické plány, které poslouží jako řídicí mustr v rámci formulace budoucích kroků. Marketingová strategie má rovněž za cíl specifikovat konkrétní parametry a požadavky stálých i budoucích zákazníků, na které bude v budoucnu směřován důraz. Další funkcí je zaměření se na stávající konkurenci, která je orientována na podobný druh výrobků. V rámci tvorby vhodné strategie lze využít nejrozšířenější marketingové strategie. První strategií dle Foreta (2012), je strategie minimálních nákladů, kde se firma orientuje na dosažení co možná nejnižších nákladů spojených s nákupem, výrobou a poté následnou distribucí. Klade zde velký důraz na přímé porovnání s nejbližší konkurencí. Díky tomuto kroku lze dosahovat velkého podílu na trhu, který je často orientován na masovou produkci. Nevýhodou této strategie je neustálá nejistota z pohledu konkurence, která může přijít s novou formou technologie zajišťující snížení nákladové náročnosti a tím dosáhnout snížení ceny finální produkce.

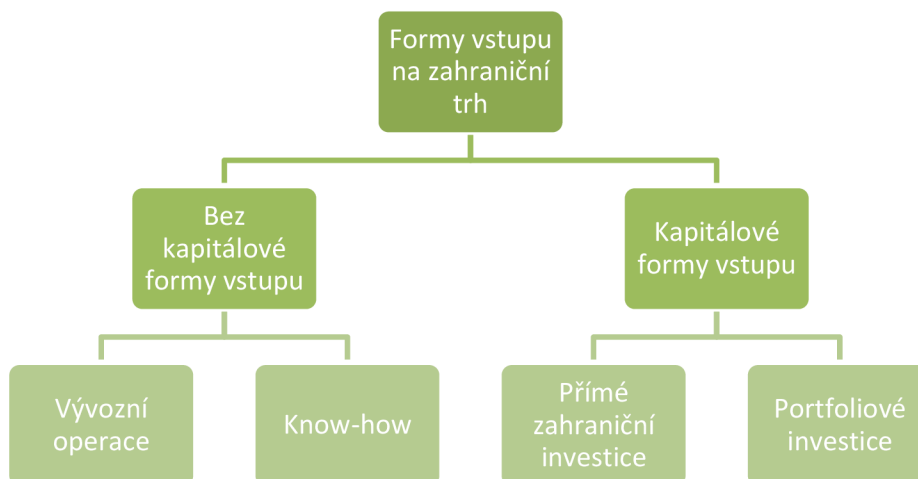
Druhou strategií, kterou je třeba zmínit, je strategie diferenciacce podniku. Tato strategie neslouží pouze jako snaha o dosažení nejatraktivnějšího produktu z pohledu technologie pro zákazníka, ale také jako zajištění určitého rozšíření produktu (Kotler, 2013). Tato strategie je hojně využívána firmami v automobilovém průmyslu, které poskytují prodlouženou záruku na vozy, či umožňují konkurenční výhodu z pohledu pozáručních oprav. Podnik si zde vytváří konkurenční výhodu, která v budoucnu může posloužit jako diferenciacní výhoda z pohledu návratnosti zákazníka. Dle Kotlera (2013), Foreta (2012) je další formou strategie, strategie tržní orientace, kde je podnik z velké části zaměřen na velice specifické segmenty. Tyto segmenty tvoří určité výklenky se specifickými požadavky zákazníků na daném trhu.

Hlavní záměr firmy je tuto část trhu vyhledat a následně zaujmout potencionálního zákazníka, který splňuje předem stanovená kritéria (Kotler, 2013), (Foret, 2012).

1.5 Formy vstupu na mezinárodní trh

Dalším důležitým faktorem, který následuje po tvorbě firemní strategie a na který se firma musí v rámci firemního rozhodování zaměřit, je budoucí forma vstupu na mezinárodní trh. Firmě se naskýtá hned několik možností. Konečné rozhodnutí je spojeno s budoucím očekáváním, které firmě napomůže k případnému zvýšení zisku, zlepšení know-how, zisku nových zákazníků, či zvýšené návratnosti kapitálu.

Formy vstupů na zahraniční trh je možné rozčlenit do dvou kategorií, kde první kategorii zastávají bez kapitálové formy vstupu, které se dále dělí na export a know-how firmy. Druhou kategorii zastávají kapitálové formy vstupu, které se dále člení na přímé zahraniční investice a portfoliové investice. Tyto kategorie budou dále podrobněji rozpracovány.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 4: Formy vstupu na zahraniční trhy

1.5.1 Vývozní operace

Vývozní operace neboli export zboží a služeb zastává nejlehčí formu vstupu, kterou firma usiluje o vstup na zahraniční trhy. Tato forma je často firmami chápána jako forma vstupu, která nevyžaduje velkou, či dokonce žádnou formu investic. Tento přístup je ale poměrně mylný, a to hlavně díky rapidnímu vývoji, který dovoluje uspět jen nejsilnějším firmám. Důležitým faktorem, který zde hraje v posledních letech roli je investice především do marketingu. Dle Kartajaya a kol. (2021), hraje podstatnou roli marketing 5.0, který poskytuje firmám odpovědi na to, jakým způsobem implementovat technologické a business modely, které kladou důraz na změnu zákaznického chování v posledních letech. Pro firmy je tedy nezbytné podrobně prozkoumat trh a dokázat implementovat získané informace do vlastní firemní strategie na konkrétním trhu (Kartajaya a kol., 2021),

Dle Machkové a Machka (2021) rovněž záleží na podmínkách zahraničního trhu, kde se mohou vyskytovat odlišné faktory jako jsou vybudování distribučních cest, nastavení výrokové politiky, stanovení vhodné cenové politiky spojené s prodejem zboží či služeb, komunikační politika a zajištění doprovodné služby nezbytné pro fungování na jednotlivých zahraničních trzích (Machková, Machek, 2021).

V rámci exportu, mají firmy možnost implementovat několik druhů obchodních metod, kde se jejich volba odvíjí na množství rozdílných faktorů, které jsou pro každou z firem odlišné. Mezi tyto faktory řadí Machková a Machek (2021) zejména obchodněpolitické podmínky, typ výrobku či služeb, volba obchodního partnera či efektivnost obchodních operací. Tyto obchodní metody jsou firmami realizovány na základě smluvních vztahů z několika variantami obchodních partnerů, mezi tyto partnery se řadí obchodní zástupci, komisionáři, či prodejci mající výhradní právo na prodej (Machková, Machek, 2021). Důvody orientace firmy na případnou volbu exportu na konkrétní zahraniční trh je podnětná žádost od potenciálního partnera, příkladem může být uveden dealer či importér nebo stávající partner, který se rozhodl pro export na vybraný trh. Další variantou může být zmíněná samotná pobídka od zákazníka. Většinou se jedná o trhy, na kterých doposud firma nemá své zastoupení. Na základě již zmiňované pobídky se firma rozhoduje, jakou formu doručení využije, nabízejí se jí hned dvě varianty v podobě přímého nebo nepřímého vývozu na nové zahraniční trhy. Export tedy členíme na dvě kategorie, které budou dále detailněji rozebrány.

Nepřímé vývozní operace

Nepřímé vývozní operace neboli nepřímý export, je vztah, při kterém firma využívá vývozu svých vlastních výrobků na nové zahraniční trhy přes prostředníka, kterého v tomto případě zastává firma, která má se společností partnerské vztahy a zároveň již nějakou dobu působí na daném trhu. Tato firma, která zastává roli prostředníka hraje zásadní roli, protože od firmy odebírá zboží, které následně využije pro distribuci na vybrané trhy. Pro samotnou firmu tato partnerská spolupráce znamená nižší riziko v rámci potřeby dodatečných investic a zároveň není firma vystavována přebytkovému riziku spojeného se vstupem na daný trh. Tuto formu často volí společnosti, které nemají dostatek financí pro zajištění kompletního proniknutí na daný zahraniční trh. Firma, která hledá vhodného prostředníka pro daný trh má možnost výběru dle svých vlastních předem stanovených kritérií, které pro ni hrají zásadní roli. Firma, která zastává roli prostředníka poté řídí a spravuje marketingovou a prodejní strategii a rovněž kompletně zastřešuje distribuční kanály a servis spojený s prodejem výrobku. Negativa spojená s nepřímým exportem jsou spjata s nemožností kontroly marketingové a prodejní strategie, společně s riskantním přístupem z pohledu poškození mnohdy dlouholetého budování image společnosti. Další nevýhoda může být viděna v tom, že společnost ztrácí kontrolu nad veškerým fungováním na daném trhu a s tím spojený vztah se zákazníkem (Machková, Machek, 2021), (Hollensen, 2014), (Kotler, 2007).

Přímé vývozní operace

Druhou kategorii zastávají přímé vývozní operace neboli také přímý export. Tento druh představuje již poměrně složitější a nebezpečnější formu vstupu na zahraniční trh. Přináší sebou mnohá úskalí v podobě většího finančního rizika. Z dlouhodobého charakteru věci jde ale o vyšší šanci návratnosti vloženého kapitálu. Mnoho společností volí tuto variantu po úspěšné implementaci nepřímého exportu, díky kterému již získaly požadované informace o trhu, na který se chystají vstoupit. Další faktorem, který hraje svoji roli pro implementaci přímého exportu je potřeba většího množství kapitálu. Firma má poté možnost rozhodnout jakou formu vývozu zvolí, zdali se rozhodne pro síť distributorů, nebo si raději zvolí na daném trhu svého agenta. Síť distributorů funguje na principu, že nakupují daný produkt od

výrobce, který je dodáván na trh dle smlouvy. Distributor neboli importér poté následně reprezentuje výrobce jeho jménem a zastává veškeré procesy spojené s prodejem daného zboží. Má tedy vlastní prodejní síť, kterou sám zastřešuje a rozhoduje jakým způsobem se daný produkt ke konečnému zákazníkovi dostane. Tato forma spolupráce funguje ve formě exkluzivity mezi výrobcem a distributorem, kde je distributor vnímám jako jediný zástupce společnosti na specifickém zahraničním trhu. Funkce agenta je odlišného charakteru. Ten rovněž vnímám jako zástupce dané společnosti na zahraničním trhu, ale ztrácí formu exkluzivity, protože nabízí ve svém portfoliu i jiné konkurenční společnosti. Dalším rozdílem, který odlišuje agenta od importéra je množství pravomocí, které má agent na starosti. Zde si kompletní marketingovou strategii zastřešuje samotná firma a agent má pouze roli zřizovatele obchodních jednání, která propojuje firmu s daným koncovým zákazníkem (Machková, Machek, 2021), (Hollensen, 2014), (Kotler, 2007).

Dělení přímého exportu

Dle Machkové a Machka (2021), se přímý export dělí na pět hlavních kategorií. První kategorii tvoří **smlouvy o výhradním prodeji** neboli také „distributorship contract“. Tato forma přímého exportu je často využívána jako testovací forma potenciálu možnosti vstupu na zahraniční trh. Jedná se o poměrně málo nákladnou formu vstupu, která je postavená na rychlosti adaptace i na poměrně vzdálené trhy, díky již předem vybudovaným distribučním cestám. Výhodou jsou, jak již bylo zmíněno nízké náklady a s tím spojená rizika s prodejem. Jako nevýhodu této formy jsou uváděny možnosti ztráty přímého kontaktu s trhem, a to konkrétně se samotným zákazníkem. Druhou nevýhodou může být chybná volba výhradního prodejce, která může mít za následek, že výhradní prodejce není schopen obstarat širokou distribuci zboží či služeb, případně není schopen zajistit očekávané objemy produkce. Tím, že se jedná o výhradního prodejce, tak má jako jediný subjekt právo na odběr zboží pro daný trh.

Druhou kategorii zastává speciální forma, která je dle Kotlera (2007) a Hollensena (2014), nazývána jako tzv. **Piggyback**. Tato forma spolupráce je založena na spolupráci a propojení smlouvy o výhradní distribuci zboží a marketingu několika firem se stejného oboru podnikání. Ve většině případů jde o propojení jedné mezinárodní společnosti, která zajistí několika malým firmám možnost využití

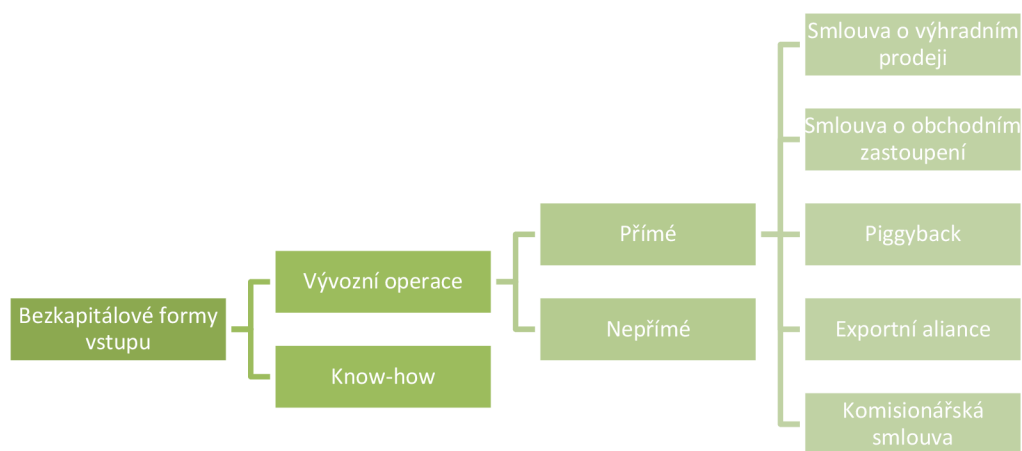
přístupu a distribučních cest na daném trhu. Pro malé firmy to znamená využití jména a zkušenosti, které jsou podpořeny marketingovými a logistickými procesy. Díky tomu dochází k rychlému vstupu na trh společně s úsporou nákladů. Pro velkou mezinárodní společnost je toto partnerství výhodné, hlavně díky tomu, že může na daném trhu nabídnout zákazníkovi široké spektrum portfolia a k tomu obdržet určitou formu úplaty za poskytnutou výpomoc malým společnostem. Dle Machkové, Machka (2021) se s touto formou ale rovněž pojí několik nevýhod. Pro velkou společnost, může být hlavní nevýhodou možnost, že malé společnosti nejsou schopny obstarat širokou distribuci zboží či služeb, případně nejsou schopny zajistit očekávané objemy produkce, což může vést k pošramocení image a dobrého jména na daném trhu. Pro malou firmu může nastat problém v tlaku na snižování cen, či tlaku na kvalitu a rychlost dodávek (Machková, Machek, 2021).

Další formou přímého exportu je **Smlouva o obchodním zastoupení**. Tato forma spolupráce je založena na kooperaci s obchodním zástupcem, který má za úkol ujednávat obchodní podmínky v rámci tvorby a následného uzavírání obchodních smluv. Tyto smlouvy jsou uzavírány ve jménu zastupovaného na jeho účet, a proto je zde důležité zvolit správného partnera, vymezit jeho obsah působnosti a zjistit jeho vztah ke konkurenci, který může mít negativní dopad na budoucí prodeje. Před začátkem spolupráce je tedy nutné vymezit, zdali půjde o výhradní nebo nevýhradní zastoupení, odvíjející se od fungování zástupce pro konkurenční společnosti (Hollensen, 2014), (Machková, Machek, 2021).

Poněkud méně častější variantou, která se může vyskytnout v rámci nepřímého exportu, je komisionářská smlouva. Dle Machkové, Machka (2021), se jedná o vztah, kdy tzv. komisionář se zavazuje, že obstará a zařídí vlastním jménem pro tzv. komitenta (samotnou firmu), na jeho účet vyjednanou obchodní záležitost a komitent na oplátku se zaváže zaplatit za poskytnuté služby. „*Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy*“. Komisionář se zavazuje uzavřít smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhoda v této formě je, že firma má větší kontrolu nad cenami, protože dává přesné informace za kolik se dané zboží či služba bude prodávat. Dalšími výhodami je možnost využití distribuční sítě a Goodwillu neboli dobrého jména daného komisionáře, které může mít dopad na úsporu nákladů. Na

druhou stranu v případě nekvalitního komisionáře, může dojít k poškození firemního image (Machková, Machek, 2021).

Poslední formou je tzv. sdružení malých vývozců neboli **exportní aliance**. Tato forma se nejčastěji vyskytuje u středních nebo malých společností, které mají nejčastěji společný cíl, a to je vstup na zahraniční trh, ale zároveň nedisponují zdroji ani zkušenostmi s mezinárodním vstupem. Často se tyto společnosti vzájemně doplňují v rámci nabízeného sortimentu. Hlavní výhodou tohoto propojení je omezení exportního rizika, lepší image, výhodnější vyjednávací pozice se zahraničními partnery a díky tomu mnohdy docílení příznivějších cen. S touto formou se ale pojí i některé nevýhody, jako jsou například nevyváženost v rámci aliance. Kdy některé z firem mohou mít větší vliv, či mají lepší postavení v hierarchii. V rámci spolupráce rovněž často dochází k tomu, že firmy mohou cítit sníženou potřebu setrvání v alianci, a to hlavně díky ztrátě samostatnosti, vlastní identity či získanému know-how. Dojde tedy k odtrhnutí od aliance, s cílem založit si vlastní exportní oddělení (Machková, Machek, 2021).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 5: Formy vstupu přímého exportu

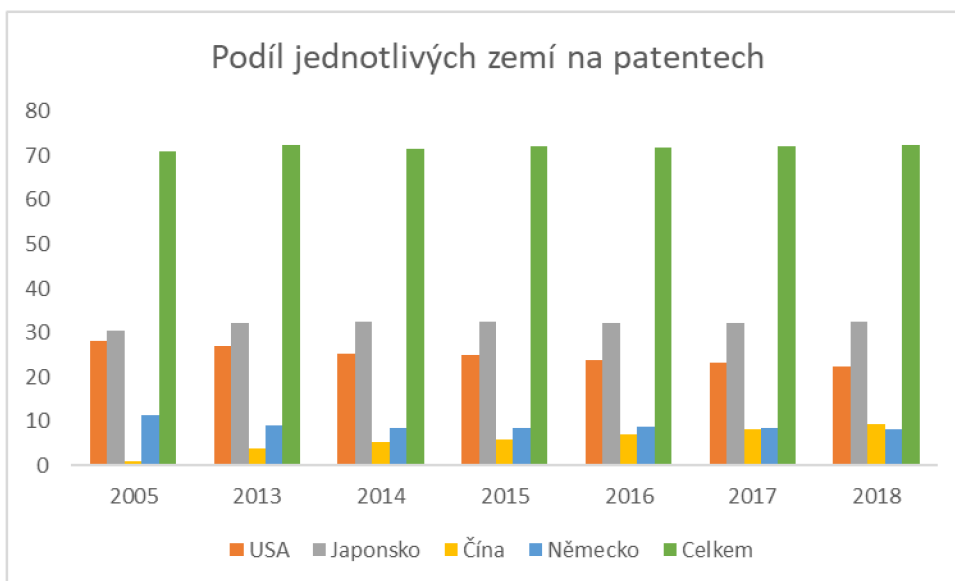
1.5.2 Mezinárodní pohyb know-how

Druhou formou mezinárodních pohybů bez kapitálových vstupů je pohyb know-how společnosti. V rámci podružených kategorií se jedná o formu vstupu, která je sjednána v podobě smluvního ujednání. Jde tedy o formu, kdy firma nemá zájem prodávat své zboží či nabízené služby na domácím trhu a zvolí pokročilejší formu

vstupu na zahraniční trhy. V tomto případě tedy dochází k exportu Know-how, které firma dále poskytuje na zahraničním trhu.

První formou pohybu Know-how je **licenční obchod**. Dle shodného definování Hollensena (2014) a Kotlera (2007), popisují licenční formu jako druh smluvního ujednání, kde je využíváno určitého práva na předměty osobního vlastnictví, či služby jiné firmy, kompenzované hrazenou platbou z pohledu firmy usilují o danou věc či službu. Dle Machkové a Machka (2021) se jedná o využití práva či know-how druhé strany, například při využití vynálezu chráněného patentovým právem. Tento druh práva zamezuje druhým stranám využívání specifického nehmotného statku bez souhlasu vlastníka. V případě zneužití hrozí žaloba a soudní spor. V případě, že se rozhodne majitel patentu udělit souhlas, jedná se tedy o poskytnutí potřebné licence neboli svolení. Může jít o několik forem jako je například průmyslové vzory, které jsou zaměřeny na specifický vzhled výrobku, dále po technické řešení daného výrobku, ochranná známka, využití obchodního názvu společnosti, firemní know-how na výrobu. Rovněž je pro podnik vhodné přihlídnout na možnost využití licence v případě, že se podnik nachází ve fázi tzv. zralosti a blíží se s daným produktem do fáze úpadku. Dále je tato forma vhodná pro společnosti fungující v turbulentním prostředí s rychle měnícími se technologickými nároky, nebo pro společnosti, které se snaží investovat nashromážděný nerozdělený zisk a využít ho pro financování R&D. Dalším důvodem může být, že společnosti nejsou schopné zajistit ve svém podnikání dostatek přímých zahraničních investic, nebo jsou omezovány enormními vstupními bariérami, či pokud se na trhu vyskytuje velká konkurence. Vyskytují se dvě formy licencí. První formou je licence výhradní, která je nabízena pouze jedné firmě bez možnosti nabízet stejnou licenci dalšímu žadateli. Druhou formou je licence nevýhradní, která poskytuje možnost nabídnout licenci třetím osobám, které si o ni předem zažádají (Machková, Machek, 2021).

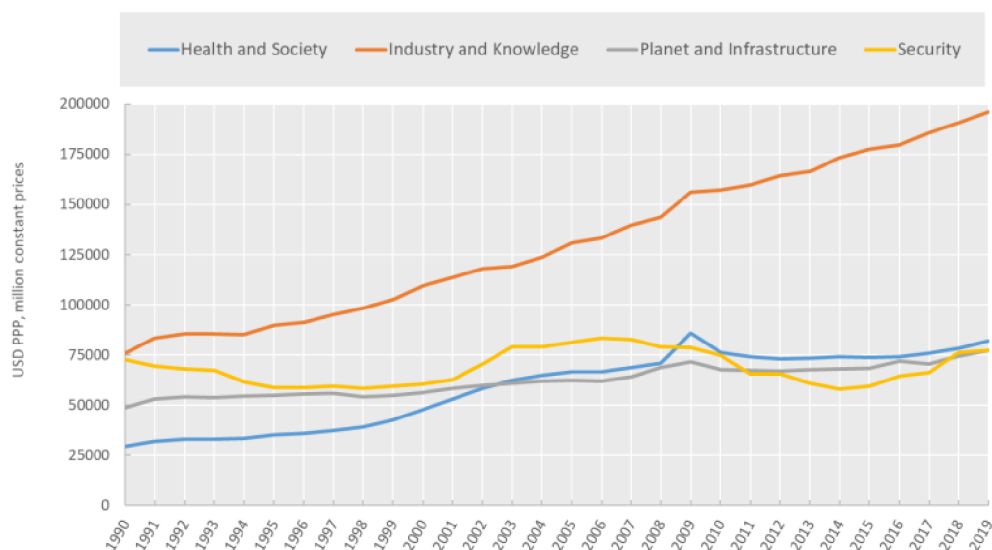
Dle OECD (2021), investice firem do R&D má rovněž dopad na mezinárodní konkurenceschopnost zemí, ve kterých se firmy nacházejí. Dle grafu č.6 je možné vyčíst, že největšími hráči na poli R&D v celosvětovém měřítku jsou USA, Japonsko, Čína a Německo, kteří zastávají až 70 % veškerých celosvětových patentů.



Zdroj: (OECD, 2021)

Obrázek č. 6: Podíl zemí na patentech

Dle obrázku č. 7 je možné vidět vývoj jednotlivých kategorií patentů do roku 2019. Nejpočetnější investiční kategorie tvoří investice do industry and knowledge, poté následují health and society následované kategorií security a následně výzkum a vývoj v oblasti planet and infrastructure (OECD, 2021).



Zdroj: (OECD, 2021)

Obrázek č. 7: Vývoj Investičních kategorií v letech.

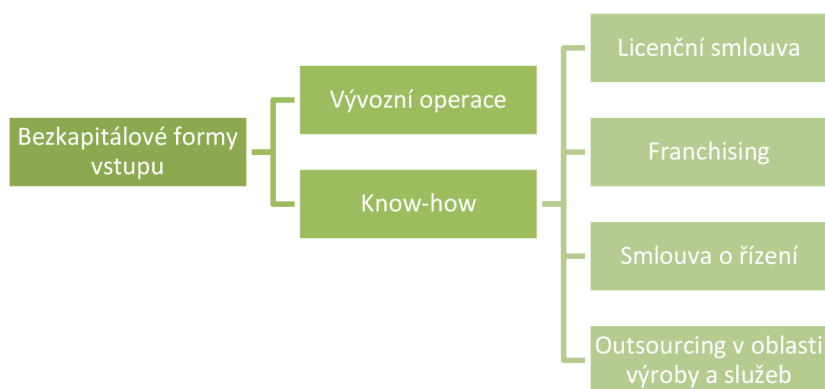
Druhou formou, která je využívána v rámci vstupů přes know-how je varianta **franšizingu**. Jedná se o podobnou formu vstupu založenou na licencích. Jde o

system prodeje licenčních práv firmě, která se rozhodne provozovat na daném trhu Franšízu. Subjekt neboli „Franšízant“, který si odkupuje práva od poskytovatele franšízy, spojená s využíváním značky a formy know-how musí být obeznámen s faktem, že se jedná o formu vstupu, se kterou se pojí rovněž určité povinnosti. S odkoupením firemního know-how dostává franšízant právo prodávat pod značkou franšízora jeho produktovou řadu s použitím ochranné známky, loga a předem stanovených provozních postupů. Ale na druhou stranu je zde navíc přidán poplatek odvíjející se od procentuální velikosti tržeb. V rámci správy Franšízy se mu dostává poskytnutého servisu s kompletní technickou a obchodní podporou Hollensen (2014). Machková, Machek, (2021) se v tom shodují a uvádí, že hlavní výhoda pro poskytovatele franšízy spočívá v tom, že zlepšuje svou úroveň internacionalizace a snižuje obchodní riziko, aniž by musel výrazně investovat dodatečný kapitál. Vyžaduje méně počátečních výdajů na rozvoj odborných znalostí, zavedení systémů, rozšíření distribuční sítě nebo vytvoření produktu. Nejčastěji se uvádí firmy KFC, McDonald's, které se tímto způsobem prosadily ve více než 120 zemí světa (Machková, Machek, 2021).

Třetí formou řadící se do kategorie know-how je **smlouva o řízení**, neboli management contracts. Tato forma smlouvy je poměrně často využívána ve vyspělých zemích, kde je třeba prosadit know-how, pomocí řídicích znalostí a dovedností smluvně zavázaných manažerů. Mnohdy se jedná o výpomoc, či poradenství ve výrobních závodech v rozvojových zemích. Ve směr se jedná o podobný styl řízení jako u franšízy, kde dochází k přenosu již předem fungujícího konceptu do zahraničí (Hollensen, 2014).

Čtvrtou nejrozšířenější formou bez kapitálového vstupu pomocí know-how je **outsourcing v oblasti výroby a služeb**. Tato forma je založena na přenesení aktivity spojených s výrobou na externí společnost s cílem maximalizovat zaměření na samotný business společnosti. V případě tohoto rozhodnutí může firma dosáhnout dalších pozitivních aspektů, jako je snížení nákladů, vyšší flexibilita, či snížení rizika z pohledu teritoriálního působení na daném trhu (Štrach, 2009). Dle Machkové, Machka (2021) je outsourcing možné rozdělit na dvě hlavní skupiny. První skupinou je hi-tech odvětví, do kterého se řadí elektrotechnický průmysl, subdodávky pro automobilový průmysl, či IT služby. Mezi nejznámější firmy

využívající tento koncept jsou řazeny společnosti jako Apple, Dell či Philips. Druhou skupinu zastávají tzv. low-tech odvětví, do kterého se řadí oděvní a textilní průmysl. Nejznámější firmou zastávající tento typ outsourcingu je Americký gigant Nike, která se zaměřuje na výrobu značkového sportovního vybavení. Samotný Nike nevyrábí žádné oblečení, ale veškerou výrobu outsourcuje přes externí výrobce po celém světě. Hlavní podnikatelskou činností společnosti je výzkum a vývoj vlastního specifického designu, celosvětového marketingu a následného prodeje výrobků. Velké množství výroby probíhá ve východních zemích, nejvíce tedy v Číně či Vietnamu, kde jsou nižší náklady na práci a výrobu (Machková, Machek, 2021).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 8: Formy vstupu pomocí Know-how

1.5.3 Kapitálové vstupy

U kapitálových vstupů se jedná se o nejnáročnější formu vstupu a zároveň nejvyspělejší stupeň internacionalizace, kterou firma může při vstupu na mezinárodní trhy implementovat. Shodně dle Janatky (2017) a Machkové Machka (2021) tento koncept nejčastěji realizují společnosti, které nemají nouzi v rámci finanční stability spojené s investiční náročností tohoto konceptu. Kapitálové vstupy je možné rozdělit do dvou kategorií. Na přímé zahraniční investice a investice portfoliové.

Přímá zahraniční investice je definována jako investice uskutečněná se záměrem vytvořit, získat nebo rozšířit dlouhodobé obchodní vazby mezi mezinárodní

společností a zahraničním investorem. Zahraniční investice mohou být ve formě kapitálového vkladu, který se dělí na hmotné či nehmotné investice, ale rovněž také v podobě vnitropodnikových půjček, či reinvestice zisku z minulých let, který společnost svým působením nashromáždila. **Portfoliové investice** jsou typické nákupem akcií, či cenných papírů dané firmy, kde hlavní myšlenkou je dosažení zlatého pravidla investování, které je zaměřeno na správné rozložení portfolia a dosažení hlavního cíle. Což je vytvoření ideální struktury pro aktiva pomocí třech hlavních kritérií, kterými jsou výkonost aktiv, poté jejich likvidity, ale rovněž také rizikovost spojená s danou investicí.

Přímé zahraniční investice se dále dělí na tři podkategorie, kde první kategorii zastává koncept dceřiné společnosti. Dceřinou společnost lze vytvořit jednou ze dvou možností. První možností je založením zcela nového podniku v zahraničí, která je označována jako investice „green field investment“. Nebo koupí zahraničního aktiva, které je označováno jako investice „brown field investment“. V obou variantách se jedná o dlouhodobý koncept, protože na rozdíl od nekapitálových operací je obtížné opustit cílový trh ze dne na den. Tyto formy vstupů sebou nesou několik výhod. Výhody plynou pro přijímající zemi v podobě přilákání nových investorů, spočívající ve formě kapitálových příspěvků v podobě dotací a grantů, celní a daňové úlevy, rozvoje nejmodernějších technologií a vytváření nových pracovních míst.

Další formou řadící se do přímé zahraniční investice je varianta **fúze či akvizice**. V případě **akvizice** jde o koncept převzetí již fungující společnosti jako celku, nebo pouze její poměrné části. Z pohledu praxe se vyskytují dvě varianty převzetí. Varianta přátelská, kdy firma usiluje o posílení pozice na trhu, kde spoléhá na synergický efekt společností. Nebo varianta nepřátelská, jejíž hlavním cílem je likvidace konkurenta na daném trhu. Druhou variantou vstupu na trh z pohledu spojení je možnost **fúze**. Tato varianta v sobě nabízí dvě možnosti propojení a těmi jsou sloučení či splynutí. V případě sloučení jde o proces zániku pouze jedné ze společností, kde dochází k přechodu aktiv i pasiv slučované společnosti na společnost, se kterou se firma slučuje. V případě splynutí jde o proces, kdy dochází ke vzájemnému splynutí společností, které zanikají a vytvářejí nový právní subjekt sjednocující obě společnosti dohromady (Machková, Machek, 2021).

Sdružování zdrojů dvou nebo více subjektů do jednoho podniku se nazývá společný podnik, neboli **Joint Venture**. Tento typ podnikání má za cíl realizaci sdílené obchodní strategie, podílení se na vytvořeném zisku, převzetí podnikatelského rizika a sdílení potenciálních ztrát.

Dle Machkové Machka, (2021) v globálním prostředí existují společné podniky ve dvou různých typech. Jedná se o tzv. smluvní společné podniky, kde je hlavním cílem spíše spolupráce, než kapitálové investice. V tomto případě může jít o spolupráci na společném výzkumu a vývoji, spolupráci na výrobě nebo vzájemné kooperaci při nabízení služeb. Druhá možnost, která definuje formu společných podniků, je založena na myšlence kapitálových vkladů. Tento druh partnerství má definující vlastnosti, jako je vytvoření společného podniku v určité zemi, dlouhodobost spolupráce, podílení se nákladech spojených s podnikáním, podílení se na správě společně vytvořeného zisku, či společné řízení a správa podniku.

Dle Hollensena, (2014) jsou výhody spojené s implementací Joint venture spatřovány hlavně ve využití sítě kontaktů a znalostí trhu, které jednotliví partneři mohou nabídnout. Dalšími faktory je omezení vstupního rizika, které je mnohem nižší než při implementaci strategie investice na zelené louce. Nevýhodou může být vzájemná nekompatibilita jednotlivých firem ve společenství, proto je důležité jasně stanovit jednotlivé rozložení sil ve společenství. Příkladem může být uvedena situace, kdy firma, která má lépe rozvinuté distribuční a prodejní cesty zastřešuje ve společenství prodej a distribuci výrobního portfolia. Na druhou stranu druhá společnost může spatřovat svoje silné stránky ve vývoji a samotném výrobním procesu produktu (Hollensen, 2014).

Příkladem z praxe je Joint venture v podobě kooperace společností ŠKODA AUTO a Volkswagen, kde došlo v roce 1991 k připojení společnosti ŠKODA AUTO ke koncernu Volkswagen Group. V rámci vstupu do koncernu ŠKODA AUTO přijala označení ŠKODA AUTO a.s., z čehož pro ni plynou výhody i povinnosti spjaté s členstvím v koncernu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 9: Formy vstupu pomocí přímé zahraniční investice

1.6 Faktory ovlivňující výběry zahraničního trhu

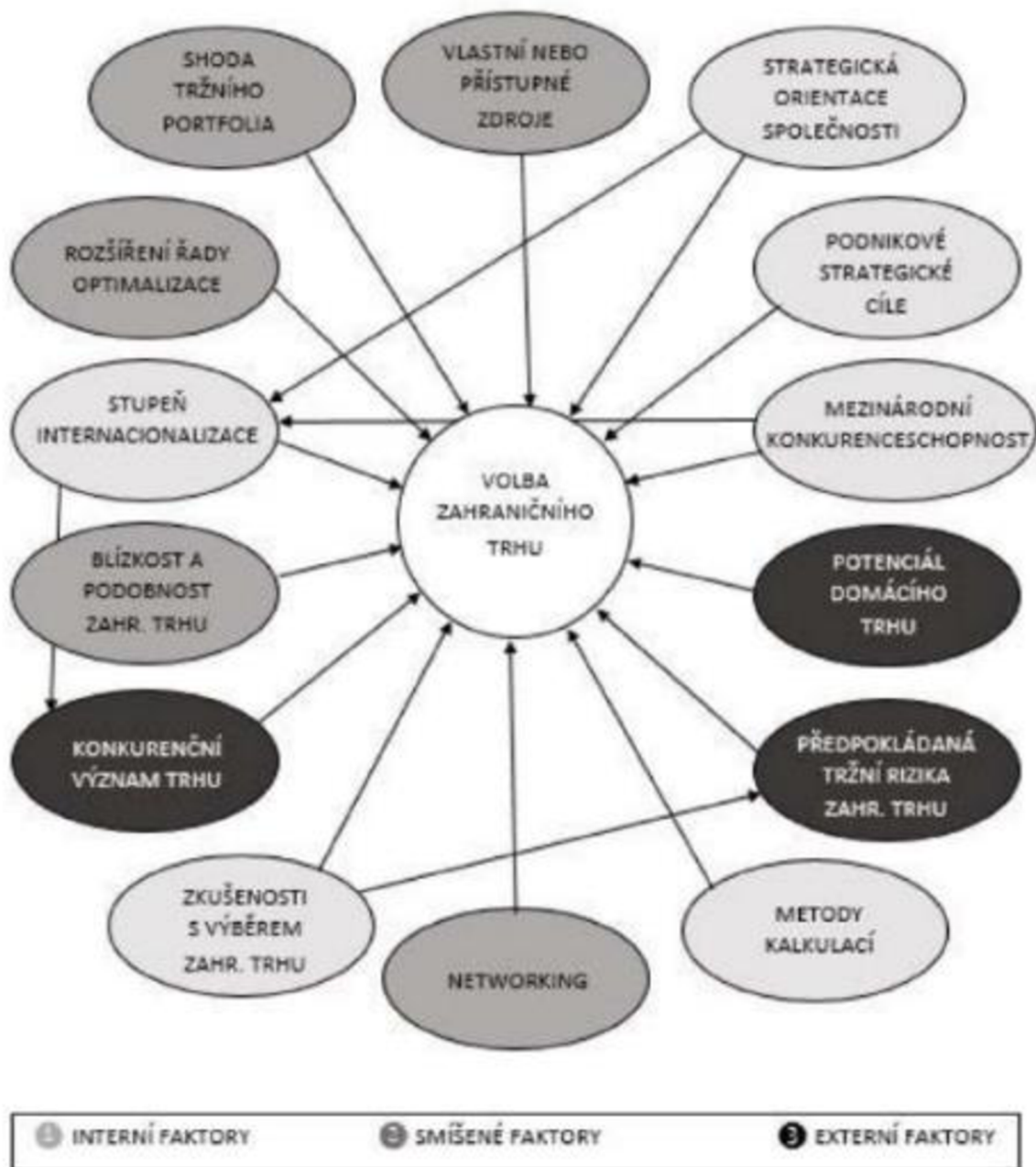
V rámci budoucího rozhodování firmy pro vstup na nové zahraniční trhy musí firma předem jasně stanovit, které faktory budou v tomto případně hrát zásadní roli a ovlivní budoucí směřování společnosti. K tomuto rozhodnutí může napomoci rozdělení faktorů, které se dle Kocha (2021), člení do třech kategorií. Tyto tři kategorie tvoří interní faktory, poté faktory externí a následně společné, neboli smíšené (Koch, 2021).

První kategorii, kterou zastávají faktory interní jsou zaměřeny na strategické směřování firmy. Zde se firma rozhoduje dle svých zásad, načerpaných zkušeností z minulosti, či své specifické mise. Tyto faktory mají rovněž dopad na velikost internacionalizace a případné kooperace s konkurenčními firmami. Samotný proces zmezinárodnění je klíčovou součástí z pohledu výběru tržního prostředí, protože je na něho navázán samotný úspěch společnosti v mezinárodním prostředí a její schopnost adaptace na nové podmínky. Dalšími faktory, které jsou řazeny do této kategorie, jsou rychlost průniku a expanze na nové trhy, které poukazují na globální konkurenceschopnost firmy. Dále orientace na stanovené cíle dané firmy, globální konkurenční výhoda, kalkulace nákladů, či souhrnné znalosti při výběru globálního trhu (Koch, 2021).

Druhou kategorii zastávají formy spadající do externích faktorů. Jedním z nich je potenciální působnost firmy na domácím trhu, kde jsou brány v úvahu veškeré možné faktory mající dopad na samotný sektor působnosti firmy. Podle posouzení

fungování současné konkurence, její výkonnosti a potenciálních změn v budoucnosti se stanoví konkurenční relevance na daném trhu, která může být zásadní v rámci budoucího vývoje a směřování firmy. Některé trhy již v minulosti dosáhly svého plného potenciálu a je velice náročné se v podobném prostředí prosadit, ale i přesto mohou pro firmu tyto trhy znamenat velikou strategickou významnost. Díky tomu má firma možnost načerpat nové zkušenosti, zvýšit povědomost o samotné značce, či rozšíření prostoru pro budoucí investiční pobídku. Poněkud nevyzpytatelnou částí tvořící externí složku jsou samotná rizika převzatá z globálního trhu, které mají několik forem. První kategorii zastávají operační rizika, kam se zařazují kurzová rizika, nerozvážená investování do kapitálu, či nestabilita v podobě cen. Dále poté tzv. *vlastnická rizika*, které Koch (2021) popisuje jako možnost formy vyvlastnění aktiv firmy, či jejich případnou konfiskaci (KOCH, 2021).

V rámci kategorie tzv. smíšených faktorů se dle Kocha, (2021) do této kategorie řadí například shoda tržního portfolia, či vlastní nebo přístupné zdroje u kterých je popisována jejich výhoda. V případě, že firma disponuje volným kapitálem může dojít v budoucnu k jeho využití. Může se jednat o vlastní nebo společné zdroje, které mohou být dostupné díky předešlým napojením na určitá strategická společenství, či partnerství se společnostmi působícími na vybraném trhu, na který se firma rozhoduje vstoupit. Mezi další faktory řadící se do kategorie smíšených faktorů je možné zařadit tzv. *networking*. *Networking* je vnímám jako dovednost firem vytvářet splet' strategických partnerů (KOCH, 2021).



Zdroj: (Koch, 2001)

Obrázek č. 10: Faktory mající vliv na volbu zahraničního trhu

1.7 Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trh

Společnost provádí analýzu tak, že se na trh dívá z různých úhlů pohledu, což v konečném důsledku ovlivňuje to, zda se společnost nakonec zapojí při působení na trhu a případně jakou strategii vstupu použije. Tyto faktory lze nejjednodušeji rozdělit na faktory vnější a na faktory vnitřní. Při interní analýze společnosti, nebo její stávající situace jsou brány v úvahu vnitřní aspekty. Externí faktory se dívají na

prostředí, ve kterém organizace aktuálně působí. Příklady nejvýznamnějších proměnných, které ovlivňují typ vstupu zahrnují například stav obchodní politiky, právní systémy dané země, politické a ekonomické klima, povahu komodit a úroveň soutěže mezi společnostmi.

Shodně Dle Machkové a Machka (2021), a Hollensena (2014) tvoří první faktor ovlivňující vstup na zahraniční trh tzv. **obchodně politické podmínky vstupu**. Ty mají za cíl sledování a kontrolu kurzového pohybu, přelivu peněz a správu celních a devizových systémů. Mezi technické překážky rovněž známé jako tzv. netarifní prostředky jsou řazeny určité formy testování přes normy, či homologace. Tyto prostředky se používají k určení, zda produkt splňuje technické specifikace konkrétního trhu. Aby stát ochránil své domácí výrobce, vybírá od výrobců poplatky a daně, na základě předem definovaných kritérií. Druhým aspektem, který hraje zásadní roli při vstupu na nový trh je **právní aspekt a prostředí daného státu**. Pro podnik je tedy důležité prozkoumat a posoudit právní systém státu. Je třeba zjistit za jakých okolností stát dovoluje zahraničním podnikům vstupovat na určitý trh. Příklady těchto podmínek zahrnují zaměstnávání nebo získávání výrobních složek, které jsou tvořeny prací, půdou, kapitálem, či zachováním práv duševního vlastnictví nebo řešením konfliktů mezi obchodními organizacemi.

Dalšími faktory, které hrají zásadní roli při vstupu na zahraniční trh jsou **faktory ekonomické**. V této části se společnost zaměřuje na vyhodnocení makroekonomického směřování dané země, které poukazují na ekonomickou situaci a hospodářský vývoj země. Tento faktor se odráží v ukazatelích jako jsou ekonomický růst, množství investičního toku. Dále poté jednotlivé demografické ukazatele, které analyzují danou společnost ve vývoji nezaměstnanosti či životní úrovně obyvatel. Dalším důležitým ukazatelem je vývoj inflace v jednotlivých letech, který může firmě napovědět o budoucím směřování trhu.

Neméně významné je **politické a právní klima daného státu**. Tento aspekt hraje zásadní roli při budoucím rozhodování firem z hlediska politické stability, protože případná nestabilita uvádí země do role ekonomických izolací, které mohou být v extrémních situacích odříznuty od zbytku světa. V rámci sledování několika faktorů je kladen důraz na politické systémy a jejich stabilitu, členství země ve

světových seskupeníh, její politické vazby, vztah a napojení na zahraniční firmy, síla a vliv odborů, či míra korupce nebo lobbingu.

Dalšími neméně důležitými faktory mající dopad na vstup firmy na zahraniční trhy jsou kvalita uváděných produktu na daném trhu, riziko konkurence a kooperace s obchodními partnery. Důležité je rovněž povědomí o možnosti vzniku určitých rizik, které mohou nejenom ovlivnit vstup na daný trh, ale rovněž mohou firmu ovlivnit na stávajících trzích, na kterých v tuto chvíli působí. Dále si firma musí uvědomit možnou návratnost vloženého kapitálu, konkurenceschopnost a celkový tržní potenciál. Každý trh je totiž velice specifický a k pochopení a správnému zacílení je potřeba hlubší analýza mající za cíl správné pochopení jednotlivých potřeb (Machková, Machek, 2021), (Hollensen, 2014).

2 Situační a tržní analýza

Situační analýza slouží k hlubšímu porozumění v jakém prostředí se společnost nachází, následovaná snahou o správné zvolení strategie a analýzy cíle. Společnost díky tomu může identifikovat svoji pozici na trhu, společně se stanovením možných silných a slabých stránek. Situační analýza vychází z ověřených faktických zdrojů, mající za cíl eliminovat pochybné domněnky. Situační analýza může být rovněž využita v případě zjišťování konkrétního postavení konkurence na trhu, z pohledu silných a slabých stránek. Dále je možné analyzovat konkrétní pozici značky na trhu společně s její cenovou kategorií a distribucí.

Formou vstupních informací je pro tuto analýzu využíváno primárních a sekundárních dat. Primární data je možné získat v externí či interní podobě. Externí forma je získávána od externích agentur mající za cíl vyhovět zkoumaným potřebám společnosti. Interní data jsou získávána z interních zdrojů společnosti. V rámci sekundárních dat jde o již dříve vytvořené výzkumy či analýzy, které mohou být formou statistických přehledů, odborných článků, či formou specifické databáze.

2.1 Mikroprostředí

V rámci analýzy konkrétního marketingového prostředí se firma zaměřuje na dva specificky odlišné přístupy. Prvním přístupem je analýza mikroprostředí, která je zaměřena na zkoumání odvětví, ve kterém se společnost plánuje v budoucnu uchytit, nebo již v tomto prostředí určitou dobu aktivně působí. Společnost zde vyhodnocuje vlivy, které je možné svým jednáním ovlivnit. Mezi zásadní kategorie, které jsou součástí mikroprostředí jsou odběratelé a zákazníci zastávající širší veřejnost, ale rovněž přímá konkurence či dodavatelé. Cílem analýzy je určit základní hnací síly, které působí v tomto sektoru. Zároveň jak tyto síly pozitivně ovlivňují budoucí směřování a fungování společnosti. Pro hlubší analýzu prostředí je možné využít Porterova modelu pěti sil, který v sobě nabízí rozšiřující prvky (Jakubíková, 2013).

2.1.1 Porterova analýza pěti sil

Tato analýza má za cíl zkoumat faktory, které firmě mohou napomoci generovat vyšší ziskovost. Porterův model je tedy možné rozdělit na 5 kategorií dle jednotlivých faktorů, kde každý z faktorů zastává odlišnou roli a tím má specifický dopad na vnímání konkurenčního prostředí. Analýza je podrobně zaměřena na kupní sílu a chování spotřebitelů, dále na intenzitu dodavatelů, vstup případných potenciálních konkurentů, intenzitu konkurenční rivalry, či nebezpečí vzniku náhražek neboli substitutů. Díky tomuto modelu je možné lépe pochopit potenciál firmy na trhu a její následnou konkurenceschopnost (Hanzelková, 2009).

Kupní síla a chování spotřebitelů hraje důležitou roli při analýze prostředí, ve kterém se společnost nachází. Společnost nejprve použije segmentaci k identifikaci potenciálních zákazníků na základě jejich preference. Společnost si rovněž musí uvědomit jakým způsobem zvolit svoji marketingovou strategii v čele s marketingovým mixem, aby dokázala přimět potenciální zákazníky přejít od konkurenčních společností.

Dalším faktorem, kterým se zabývá Porterova analýza je **síla dodavatelů**, která se zaměřuje na hodnocení potenciálů daných dodavatelů a na jejich charakteristiky. Zabývá se rovněž schopností dodavatelů ovlivnit své ceny, nabízené služby, či náklady, které jsou spojené s přechodem od smluvního dodavatele k novému. S tímto se také pojí vyjednávací pozice dodavatelů, kteří jsou ovlivněni počtem konkurentů nacházející se v daném segmentu. Čím více dodavatelů se na daném trhu nachází, tím slabší je jejich vyjednávací pozice s danou firmou. Na druhou stranu, v případě, že se jich na trhu nachází méně, mají poté silnější páku, kterou mohou dosahovat lepší vyjednávací a strategické pozice. Díky tomu může společnost dosáhnout vyšších marží.

Třetím neméně důležitým faktorem, který se řadí do konkurenčního prostředí Porterovy analýzy, je **vstupní potenciál nově příchozích konkurentů**. V případě, že se rozhodne vstoupit na trh konkurenční společnost, může dojít k zásadnímu ovlivnění cen komodit a množství celkové nabídky daných produktů. Společnost si tedy musí uvědomit jakou roli po vstupu konkurenta nadále zastává a podniknout kroky zajišťující udržení, či rozšíření stávající pozice z pohledu působnosti na daném trhu. Tento jev se mnohdy vyskytuje na trzích kde je méně, či více bezproblémový vstup bez nutnosti obcházení větších vstupních bariér. V rámci

opačné formy nastává jev, který komplikuje vstup na daný trh. Tento problematický vstup vzniká díky technologické obtížnosti, vysokým vstupním nákladům, potřebnému know-how, či vysoké loajalitě klientů k již existující společnosti. Je zde tedy důležité, aby firma i přes delší působení na trhu byla schopna objektivně posoudit, zdali se nachází v přímém ohrožení a případně může nastalý problém zachytit už v jeho počátku.

Dalším faktorem, na který se Porter ve své analýze zaměřuje je **intenzita stávající konkurence**. Tato intenzita se odvíjí od několika faktorů specifických pro daný trh. Mezi tyto faktory se řadí koncentrace společností v daném sektoru, či odvětví. V růstu průmyslu, nebo v samotném vývoji v odvětví. V případě pomalého vývoje odvětví může dojít k situaci zvyšujících se konkurenčních bojů, z důvodů podobného know-how jednotlivých firem. Dalším důležitým faktorem je schopnost firem ovlivnit složení svých nákladů. V případě, že má firma vysoký poměr fixních nákladů, může dříve nebo později nastat situace, kdy firma dosáhne svých maximálních možných výrobních kapacit. Díky tomu je pro firmu důležité sledovat tyto ukazatele, které hrají zásadní roli v porovnání firem v daném sektoru a poukazují na postavení oproti konkurenci. V případě negativních výsledků, kdy tento ukazatel dosahuje vysokých hodnot, se firma musí zaměřit na posílení vztahu se zákazníky, jejich případné ovlivnění pro přechod od konkurence, či vylepšení samotného firemního marketingového mixu.

Posledním faktorem, na který se Porterova analýza zaměřuje, je **ohrožení z pohledu substitutů**, které jsou označením pro alternativy produktu, či služby vyráběného danou společností. Díky tomu dochází ke snížení poptávky a následné ziskovosti. Na druhou stranu substitucí procesů z pohledu automatizace a outsourcingu lze z dlouhodobého hlediska dosáhnout snížení celkových nákladů. Toto snížení celkových nákladů má v budoucnu dopad na snižování cen, které vede ke konkurenční výhodě.

Těchto 5 sil je nedílnou součástí konkurenčního odvětví. Cílem analýzy je najít vyhovující pozici, či mezeru na trhu, na kterou se v budoucnu může společnost zaměřit. Druhou možností je zvolit správnou obranou strategii, která může posloužit jako benefit v rámci konkurenčních bojů (Hanzelková, 2009), (Jakubíková, 2013).

2.2 Makroprostředí

Druhou skupinou, kterou je třeba definovat, je makroprostředí. V rámci makroprostředí je kladen důraz na situace či vlivy, které společnost nemůže ovlivnit, ale zároveň mají dopad na fungování společnosti. Pro výzkum působících vlivů je využívána tzv. PEST analýza. Tato analýza slouží k podrobnému rozboru jednotlivých skupin, které tvoří politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Tato analýza byla z důvodů větší komplexity rozšířena na tzv. PESTEL analýzu, která v sobě oproti dřívější předchůdkyni zahrnuje rovněž analýzu ekologických a právních vlivů. PESTEL analýza tedy firmě slouží ke zmapování a posouzení budoucího vývoje jednotlivých kategorií a tím i k dosažení lepší připravenosti v rámci hrozeb a omezení, které se mohou v budoucnu objevit. Každá společnost by si měla zaměřit na relevantní faktory, které budou objektivní v rámci její podnikatelské činnosti. Pro podnik je zde důležité, jak pohotově dokáže na analýzu reagovat, protože díky rychlé reakci a flexibilitě může dojít k náskoku před konkurencí. To může mít zásadní dopad v budoucím působení podniku na konkurenčním trhu (Jakubíková, 2013), (Kotler, Armstrong, 2004).

Z pohledu jednotlivých společností je každý z faktorů jinak významný, proto je důležité, aby si společnost sama stanovila hladinu významnosti jednotlivých faktorů. Tím dokázala stanovit nejzásadnější faktor, na který se v budoucnu bude orientovat. Každá společnost má odlišné potřeby, proto je důležitá správná identifikace mající dopad na ideální provedení budoucí **PESTEL analýzy** (Sedláčková, Buchta, 2006).

Politické a ekonomické prostředí je pro všechna odvětví do značné míry stejné. Zaobírá se zde především politickou stabilitou a makroekonomickými ukazateli, které pak hrají zásadní roli při budoucím směřování země. Sociální faktory tvoří rovněž neopomenutelnou skupinu při rozboru. Hlavním záměrem je sledování vzorců chování jednotlivých spotřebitelů, které mají za cíl zlepšení targetingu v rámci zvýšení prodeje konkrétním potenciálním zákazníkům. V rámci analýzy následují technologické faktory, které napomáhají společnosti určit, zdali je v dostatečné formě vyspělá, aby mohla konkurovat jiným značkám na trhu. Z pohledu legislativních částí analýzy jde obvykle o napojení a souvislost s politickými faktory, které se rovněž zaobírají legislativním zákonem a předpisy daného státu, které mají dopad na fungování formy z pohledu cílového trhu. Ekologické faktory zastávají poslední skupinu PESTEL analýzy, mající za cíl

poukázat na ekologické požadavky jednotlivých trhů a zároveň zajistit, aby produkt na daném trhu splňoval komptabilitu a všechna ekologická nařízení předepsaná formou směrnic či předpisů (Machková, Machek, 2021), (Sedláčková, Buchta 2006).

2.3 PESTEL analýza

Politické faktory

Dle Luthanse a kol. (2020), Kotlera (2004) mají politické struktury, či zahraniční vládní uskupení významný vliv na to, jak lidé v dané zemi podnikají. Riziko země a operační riziko jsou ovlivněny politickým prostředím. Zejména pokud jde o politickou a vládní stabilitu dané země, ale rovněž zde hraje zásadní roli státní podpora, kterou podnikům či organizacím, daná země poskytuje. V případě upřednostnění domácích firem může dojít k poměrně velkému znevýhodnění firem zahraničních. Tyto formy upřednostnění domácích firem mohou být zavedeny ve formě daňových úlev, dále poté pomocí regulace exportu a importu, či přijetím celních zákonů. Vláda rovněž usiluje o ochranu nejenom firem, ale také samotného spotřebitele, či zaměstnance. Což může mít dopad na to, zdali se firma vůbec rozhodne na daný zahraniční trh vstoupit. Regulace a ovlivňování ekonomiky může být nasměřována pomocí vládních zásahů v rámci fiskální a monetární politiky, v závislosti na systému dané země. Dalšími příklady jak tyto subjekty dále kontrolují ekonomické aktivity v dané zemi, jsou měnový kurz, či zahraniční obchodní politika. Výše uvedené akce se většinou soustředí na životně důležitá průmyslová odvětví příslušné země, které mají zásadní dopad na HDP dané země. Přesto je zde možnost pro zahraniční korporace usilovat o snížení jakýchkoli potenciálních škodlivých vlivů, například pomocí lobování nebo spolupráce s dobře zavedenou místní společností, která má již dříve vytvořenou důvěru a podporu domácí vlády (Luthans a kol. 2020), (Kotler, 2014).

Pokud chce společnost v automobilovém průmyslu vstoupit na nové trhy pomocí místní výroby, měla by si ověřit, zdali daná země není zainteresována v uskupení volného obchodu, kde by byla společnost dále ovlivněna celními bariérami. Bez celních bariér může společnost vyvážet pouze za předpokladu, že splní tzv. požadavek na „*Local content*“, což je situace kdy společenství rozhoduje o tom, kolik procent z exportovaného vozu musí být vyráběno z místních součástí či zdrojů. V případě, že firmě chybí dostatečné finanční prostředky na vytvoření místní výroby

a vláda zvolené země uvalila nadměrná dovozní cla, těžko bude společnost moci konkurovat jiným značkám na trhu. Tím pádem pro ni ztrácí smysl daný trh dále penetrovat (Natsuda, Thoburn 2013).

Ekonomické faktory

Lidé v zemi, kterou se firma chystá penetrovat mají odlišnou kupní sílu. Ta může být odlišná od marketu, na kterém společnost dosavadně působila. Kupní síla obyvatel dané země je ovlivněna několika zásadními faktory, které firma musí nejdříve před vstupem bedlivě zvážit. Jedná se o vývoj inflace v jednotlivých měsících, dále poté hodnota úrokových sazeb, či změny směnného kurzu v porovnání s domácí měnou (Kotler, 2007).

Všechny ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu. Z jednotlivých ukazatelů by společnost měla z velké části sledovat změny ekonomického růstu, či poklesu hodnot směnných kurzů, vývoje inflace a změny úrovně úrokových sazeb v čase. Jednotlivé aspekty je nutné sledovat především z hlediska vývoje v čase. Možnost předpokládaného budoucího vývoje lze odhadnout na základě toho, jak se tyto ukazatele vyvíjely v minulých obdobích. Vzhledem k tomu, že zmíněné ukazatele jsou mezi sebou v určité formě propojeny, je pro firmu velice podstatné všechny monitorovat a zaměřit se na jejich vzájemnou interakční provázanost (Hollensen, 2014).

Změny jednotlivých ekonomik jsou výsledkem rozvoje či úpadku ekonomické situace ve světě, který může hrát zásadní roli a zároveň naznačovat zvýšení nebo snížení tržeb, či potenciálních tržních příležitostí pro společnosti chystající se vstoupit na daný trh. Vyšší úroveň úrokových sazeb daného státu může rovněž znamenat zvýšené kapitálové náklady, což má dopad na budoucí rozhodování firem z pohledu investičních pobídek v dané zemi. Důležitým ukazatelem, který poskytuje cennou informaci ohledně stability konkrétní země, je míra inflace. Tento ukazatel má rovněž vliv na ceny produktů a výši investic. V případě, že je inflační procento vysoké, podniky omezují svou chuť kapitál dále reinvestovat. Což má dopad na ekonomický rozmach státu. Firma zvažuje investici na zvoleném trhu v případě, že může dojít k potenciálnímu ohrožení z pohledu směnného kurzu, protože korporace může v případě poklesu směnného kurzu ztratit značné množství kapitálu. Nejideálnějším případem kdy se firma může rozhodovat o vstupu na daný trh

z pohledu ekonomické situace je, že dochází k navyšování disponibilních důchodů, díky čemuž se zvyšuje spotřeba, snižuje se míra nezaměstnanosti a úrokové sazby se nachází v předpokládaném oscilačním pásmu. Na trzích nastává euforie a směnné kurzy jsou z pohledu firmy co možná nejvýhodnější (Luthans a kol. 2020), (Machková, Machek, 2021), (Sedláčková, Buchta 2006).

Sociální faktory

Z pohledu sociálních faktorů, které ovlivňují zaměstnance a díky tomu rovněž samotné společnosti je důležité vzít v potaz vyskytující se odlišnosti, které jsou spojeny s několika rozdíly. Nejvýznamnější z nich jsou spatřovány v podobě forem komunikace, jednotlivých vzorců chování, rozdílných přístupů v rámci motivačních, či stimulačních faktorů.

Zaměstnanci jsou v některých zemích více motivováni tím, že jim je přidělována specifická forma úkolů. Tato forma má rozšířit jejich všeobecný rozhled, či jim umožnit přebírání odpovědnosti a kompetencí od vedoucích, což vede k větší seberealizaci. Dále pak společenské uznání nebo saturace ve formě finanční stimulace, či finančních benefitů. Je důležité vzít v potaz možnosti odlišnosti v rámci jednotlivých firem a zemí.

Kulturní oblast a její jednotlivé demografické prvky jsou spojeny se sociálními aspekty daného trhu. Vycházejí ze vzorců chování lidí ve zvolené zemi, jako je životní styl jednotlivých skupin, jejich věková struktura, vzdělání a všeobecná životní úroveň. Tyto faktory poukazují na preferenci jednotlivých zákazníků na zkoumaném trhu a tvoří budoucí orientaci firmy, která ji dále využije pro tvorbu marketingových strategií pro jednotlivé trhy. Faktory, které jsou zde podrobněji zkoumány, jsou dle Coopera (2015), členitost populace dle jednotlivých parametrů, „Gini index“, který vyjadřuje zobrazení rozdělení společenského bohatství. Zároveň jde o běžně používané celospolečenské měřítko nerovnosti příjmů, či důchodů. Dále poté spotřebitelské nákupní chování, či dopad marketingové komunikace na potenciální zákazníky spojené s targetingem. Z pohledu automobilové průmyslu je možné uvést příklad v podobě přechodu automobilek z klasických konvenčních motorů směrem k elektrifikaci a nové vlně zelených elektromobilů. Novodobý zákazník má jiný pohled na ekologické parametry vozidel a všeobecné vnímání ekologie jinak, nežli tomu bylo v minulosti (Cooper, 2015).

Technologické faktory

Další formu faktorů tvoří technologická rozvinutost a úroveň jednotlivých zemí. Mezi ukazatele rozvoje a dospělosti země z pohledu technologie patří kvalita a úroveň poskytované infrastruktury v automobilovém průmyslu. Kam se mimo jiné řadí pokrytí pomocí sítě charging pointů pro elektromobily, úroveň a kvalita komunikací, či dostupnost jednotlivých technologií pro konečného zákazníka. Rovněž je možné do této kategorie zařadit investice do inovací a R&D, možnosti využití konkrétních druhů zdrojů energie, používaných paliv, dostupnosti a využití klasických, ale i alternativních zdrojů paliv a energie, či stupeň samotné automatizace z pohledu výroby finálních statků. Tyto faktory hrají zásadní roli nejenom při budoucím rozhodování firmy o vstupu na zahraniční trh, ale rovněž poskytují povědomí o samotné možnosti inovovat a vyrábět na specifickém trhu. V případě přechodu na e-mobilitu dochází ze strany vlád konkrétních zemí (Švédsko, Norsko, Francie) k vytváření subvencí, či umožnění technologických forem zázemí majících za cíl přilákat konkrétní výrobce a zároveň přimět zákazníka k nákupu elektromobilu. Naproti tomu při zvažování expanze do méně rozvinutých zemí, které neposkytují dostatečné pokrytí pro nasazení elektromobilů, je pro firmu téměř nemožné implementovat koncept pro vstup na tento trh (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017), (Machková, Machek, 2021).

Legislativní faktory

Společnosti musí neustále dbát na to, aby jejich činnost byla v souladu se zákony, či předpisy, které jsou jednotlivými státy předepsány a implementovány. Mnohdy nastává skutečnost, kdy dochází k překřížení práv s jinými zeměmi, než v kterých je samotné sídlo firmy. Legislativní faktory v analýze vyplývají z vlivu legislativních změn zkoumané země. Podle Luthanse (2012) je mezinárodní právo méně vzájemně se podporující, pokud dochází k porovnání s právem vnitrostátním. Jsou zde zahrnuty nejenom prameny konkrétních zemí, ale také všeobecné úmluvy, či mnohostranné nebo dvoustranné smlouvy (Luthans, 2012).

Příkladem z automobilového průmyslu je ovlivňování automobilek pomocí downsizingu motoru, kdy dochází v rámci legislativních norem jednotlivých států k tlakům směřujícím k snižování emisí vozidel. Tento koncept je protlačován prakticky do všech portfolií značek a je často spojován s dodatečnou technologií,

kteřá je navržená tak, aby snížila spotřebu a zlepšila emisní normy. Důvodem je, že Evropská Unie přišla s konceptem, kde všechny nově vyrobené automobily nesmí do roku 2020 vypouštět více než 95 g CO₂ na ujetý kilometr. V případě překročení limitů nastává pro automobilku postih v podobě 95€ za každý gram emisí nad tento emisní limit. V rámci protlačování elektromobility z pohledu EU jsou elektromobily zaznamenávány v emisní tabulce s nulovými hodnotami. Výsledkem je, že výrobci automobilů zařazují do svého portfolia mnohem více elektrických vozidel a plug-in hybridů. Případně se soustřeďují na jiné alternativy v podobě LPG či CNG plynů nebo přecházejí na vodíkovou alternativu (Autonorma, 2022).

Přísná legislativa jednotlivých států hraje rovněž zásadní roli při formování elektromobility na jednotlivých trzích. V případě porovnání legislativy jednotlivých zemí dochází ke zjištění, že rozvojové státy stále nedospěly do stavu, kdy jsou připraveny přijmout přísná kritéria a limity, jako je tomu u členských států EU. Určité rozvojové trhy jsou v rámci ochrany životního prostředí poměrně pozadu a lze předpokládat, že v blízké budoucnosti dojde k tlakům, které přeformují vnímání mobility v těchto částech světa. Je zde stále propastný rozdíl, kde výrobce sídlící v EU nemá na výběr, nežli se podřídí předepsaným kritériím. Na druhou stranu určité rozvojové státy mají potenciál obejít standardy a limity v rámci elektromobility, proto je důležité se zaměřit na legislativu, ale rovněž také na ekonomický a ekologický aspekt zájmů daného trhu.

Ekologické faktory

S tím, jak se zhoršuje situace a důsledky globálního oteplování, spojeného s negativním vlivem na životní prostředí, dochází ke zvyšování tlaků na samotné podniky, aby řešily environmentální a ekologickou odpovědnost. Jedním z forem odpovědnosti přijetí ekologických norem, které ovlivňují podniky v mnoha směrech jsou například poloha továren, technologická kritéria a opatření. Dále poté samotné snižování emisí, využití obnovitelných zdrojů energie, či preventivní opatření zaměřené na snižování a sledování znečištění.

Nejčastěji mluvíme o emisních předpisech na různých trzích v automobilovém sektoru, které mají omezit množství výfukových plynů do okolí. Vzhledem k tomu, že celosvětový prodej automobilů rok od roku stoupá, většina zemí usiluje o dodatečné zpřísnění těchto kritérií. V rámci Evropské unie je neznámější emisní

formou tzv. Emisní norma Euro. Každým rokem je vydávána zpráva, která poukazuje na cíl, o který EU v dlouhodobém měřítku usiluje. Tato norma tedy stanovuje omezení emisí výfukových plynů. V současnosti je platná norma Euro 6, kterou by ale tento rok měla nahradit aktualizace, což má s sebou přinést novou emisní normu Euro 7. Tato norma bude ještě více přísnější z pohledu nově vyrobených vozů, ale rovněž se promítne i do daně pro stávající vozy, které jsou poháněny spalovacími motory (ACEA, 2022).

Ekologické myšlení zákazníků může být v určitých zemích rozdílné. Je zde velký rozdíl v případě trhů rozvojových, v porovnání se zeměmi rozvinutými. V rámci zemí, které nemají tak silnou legislativu a ekologické myšlení nastává odlišné vnímání v případě důležitosti ekologických kritérií. Proto zde může docházet k odlišenému vnímání produktu, který má dopad na samotný elektromobil. Dalším faktorem mající vliv na rozvoj nových inovací z pohledu elektromobility je samotný strategický rozvoj země, kde v případě rozvojové země dochází často k preferenci zajištění komplexní mobility. Tato mobilita dosud není připravena a orientována na implementaci elektromobility. Z tohoto důvodu, zde vznikají odlišné cíle a preference jednotlivých trhů.

Politické	Ekonomické	Socio-kulturní	Technologické	Legislativní	Ekologické
<ul style="list-style-type: none"> • Politická situace v zemi • Politická stabilita • Restrikce obchodu • Podpora zahraničních investorů • Úroveň korupce • Bariéry obchodu 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj HDP • Kupní síla obyvatelstva • Vývoj inflace • Vývoj nezaměstnanosti • Vývoj měnového kurzu • Úrokové míry 	<ul style="list-style-type: none"> • Životní hodnoty obyvatelstva • Úroveň vzdělání v daném státě • Vývoj populace • Gini index • Životní styl obyvatel • Urbanizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologický pokrok a R&D • Náklonost k inovacím • Podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje • Automatizace • Informační toky • Formy energetických zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Daňová politika • Právní rámec státu • Celní sazby • Patentní právo • Právní ochrana spotřebitele • Bezpečnostní prověrky • Pracovní právo 	<ul style="list-style-type: none"> • Emisní normy • Využití obnovitelných zdrojů • Ochrana životního prostředí • Ochrana a odpovědnost vůči okolí • Prevence a ochrana hluku a znečištění

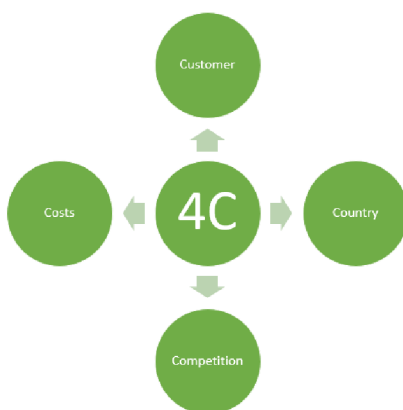
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č.11: Pestle analýza s faktory ovlivňující automobilový trh

2.4 Metoda 4 C

Tato analýza je firmami využívána pro určování jednotlivých forem vlivů, které mají dopad na samotnou globalizaci. Tyto vlivy jsou členěny do čtyřech kategorií, kde každá formuluje konkrétní oblast. První kategorii zastávají **potřeby jednotlivých**

skupin zákazníků. Tato oblast analýzy zastává mnohdy nejzásadnější část firemní pozornosti. Společnost by před vstupem na samotný trh měla dopředu vědět a znát konkrétní standardy a odlišné vzorce chování zkoumaného segmentu zákazníků a dle jejich požadavků dále směřovat svoje budoucí působení. Druhou kategorií v modelu zastává **analýza národních hodnot.** V této kategorii se firma zaměřuje na komplexní odlišnosti z pohledu obchodních politik, vzniku možného cla, konkrétních obchodních bariér, subvencí vlád, technologických standardů, či dopadu konkrétních kulturních norem a odlišností daného státu. Třetí formu zastává samotná **konkurence**, která hraje důležitou roli při stanovování konkurenčních tlaků na daném trhu. Domácí společnosti mohou díky znalosti místního trhu disponovat určitou formou výhody, která může zajistit v porovnání se zahraniční společnostmi jisté výhody. Poslední kategorií vlivů zastává **analýza nákladů.** V dnešní velice rychle proměnlivé době, kdy je kladen velký důraz na technologicky inovativní přístup je pro firmy důležité zaměřit svoji pozornost na vývoj nových inovací. Tyto inovace zastávají důležitou roli ve většině odvětví a mají za cíl neustálé zdokonalování produktů, ale rovněž také snižování nákladů. Inovacím v automobilovém průmyslu bude věnována samostatná kapitola stanovující jednotlivé druhy inovací v tomto odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 12: Koncept 4 C

2.5 Analýza vnitřního prostředí

Důležitou roli, která napomáhá firmě úspěšně vstoupit na nový trh zastává analýza vnitřního prostředí. Ta se zaměřuje na zdroje, procesní fungování, načerpané zkušenosti z minulosti, či všeobecné znalosti o daném trhu. Derenská (2017),

poukazuje na fakt, že se firmy zaměřují na identifikování pouze významných prvků a vyvozují z nich určité příležitosti, které mají firmě dopomoci k penetraci zahraničních trhů. Díky analýze vnitřního prostředí firmě vzniká možnost implementování výsledků pro detailnější rozbor SWOT analýzy z pohledu silné a slabé stránky (Derensky, 2017).

Podnikové faktory

Dle Derenské (2017) a Shaikha (2015) zásadními faktory, které ovlivňují vnitřní prostředí firmy je možné rozdělit do několika kategorií. Kde první skupinu zastávají faktory vědecko-technické, které poukazují na fakt, že každá ze společností by měla mít určité množství kapacit, která jsou orientované na implementace a tvorbu inovací. Mělo by jít o tvorbu nových procesů zajišťujících usnadnění stávajících forem procesů, snaha o minimalizování nákladového spektra, neustále zlepšování produktu, či zlepšení technologie spojené s výrobou. V rámci tvorby jednotlivých faktorů zastávají další skupiny faktory řízení a výroby. Další skupinu zastávají faktory zaměřené na podnikové a pracovní zdroje, či finanční a rozpočtové faktory. Tyto skupiny ale nezastávají opěrnou část pro diplomovou práci, proto jim nebude věnován přebytečný prostor. Mnohem důležitější roli zastává poslední skupina, která je navázána na **marketingové a distribuční faktory**, kde dochází k propojení produktové řady s konkrétním zákazníkem. Marketing je jedinou funkční oblastí, ve které jsou produkty společnosti spojeny s jejími zákazníky. V důsledku toho je zásadní, aby jednotlivé koncepty produktu reprezentovaly zájmy koncových klientů. Jen díky tomu je v dnešní době možné získat konkurenční výhodu, zvýšit podíl na trzích a maximalizovat ziskovost společnosti. Tohoto výsledku je možné docílit správně zvolenou analýzou, provedením správné segmentace trhu a zvolením vhodné kombinace všech aspektů tzv. marketingového mixu 4P (Derensky, 2017), (Shaikh, 2015).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 13: Koncept 4 P

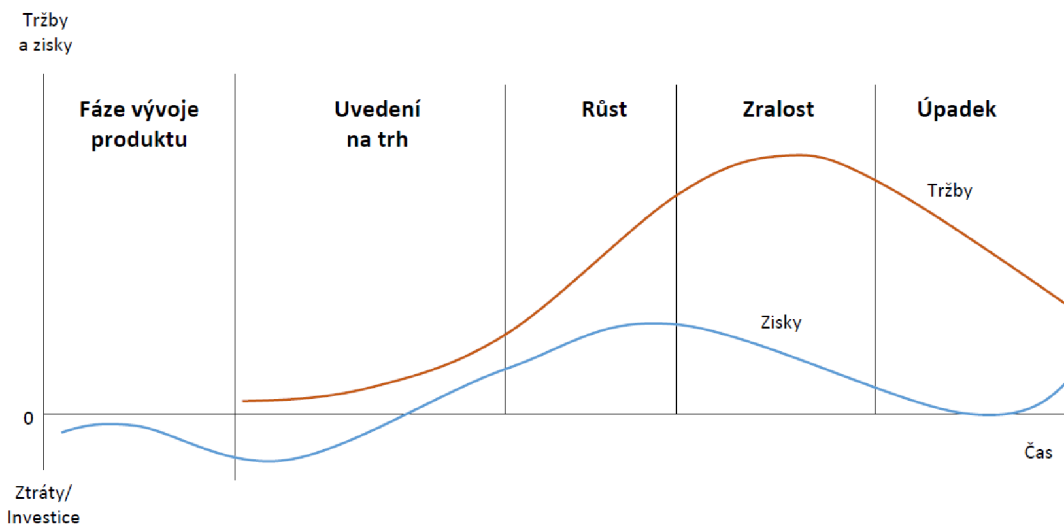
2.6 Metoda 4P

V rámci 4P je důležité se zaměřit na konkrétní kategorie spojené se zkoumaným cílovým trhem. První kategorie je tvořena cenou, neboli **price**. Do této kategorie lze zařadit cenovou strategii firmy či platební podmínky, které jsou spjaty například s možností úvěrových podmínek. Další kategorii zastává umístění, neboli **place**. V této kategorii je zásadní několik vlivů, které jsou zaměřeny na konkrétní formu dopravy, možnost distribučních kanálů, dosahu, či vybavenosti konkrétních prodejních míst. Třetí kategorii zastává **promotion**, neboli propagační forma. V rámci této kategorie je brán v potaz vztah firmy k zákazníkům, důležitost komunikačního mixu spočívající v zacílení reklamní kampaně, podpory prodeje, přímý marketing nebo komplexní formy prodeje zaměřené na konkrétní zákazníky. Poslední skupinu zastává samotný **produkt**. V rámci produktových strategií je brán v potaz samotný image produktů, jejich designové uzpůsobení, velikost nabízeného portfolia, či rozvržení v jednotlivých fázích životního cyklu produktu, kterému bude věnována další část práce (Kotler, 2007).

2.7 Životní cyklus produktu

Životní cyklus výrobku se odvíjí od několika faktorů, mezi které můžeme zařadit vývoj tržeb v jednotlivých fázích, či ziskovost v průběhu produktového života. Samotný životní cyklus je dělen do 5 hlavních kategorií, které se od sebe odlišují charakteristickými znaky. Jednotlivé specifické kategorie jsou: vývoj daného produktu, dále pak jeho uvedení na trh, další fází je samotný růst produktu, následován zralostí a nakonec v poslední řadě konečný úpadek produktu.

Velice důležité je zmínit, že mnoho produktů během svého životního cyklu ani nezaznamená některé z jednotlivých fází. Mnohdy se stane, že produkt zanikne již při pokusu o zavedení na trh. U některých produktů může dokonce nastat situace, kdy se během celého produktového života udrží ve fázi růstu, či zralosti, nebo se dokonce navrátí z již započaté fáze úpadku zpět do zralosti. K tomuto jevu často dochází díky velice schopnému managementu a správnému zapojení komunikačních strategií následovaných změnou positioningu.



Zdroj: KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. S 687

Obrázek č. 14: Vývoj produktu v jednotlivých fázích životního cyklu produktu

Jednotlivé fáze životního cyklu produktu

Vývoj produktu

První fází, kterou začíná životní cyklus produktu je vývoj produktu. Tato fáze začíná prvotním nápadem, který je brán jako základní stavební kámen při tvorbě nového produktu. V této fázi firma investuje finanční prostředky pro výzkum nového produktu, či technologie mající za cíl přijít s něčím inovativním. Z pohledu ziskovosti je tato fáze často nepříznivá. Velikost vynaložených investic je často poměrně odlišná, protože zde záleží na konkrétním odvětví. Příkladem z praxe lze uvést farmaceutické společnosti, které mají často velmi vysoké výdaje na vývoj a rovněž časový horizont vývoje až několik let. Na druhou stranu firmy v textilním průmyslu mají často velmi nízké výdaje a rovněž časový interval je zde měřitelný v rámci několik měsíců, či let. Důležité je zmínit fakt, že některé produkty se nikdy nedostanou z fáze vývoje a zůstanou navždy zapomenuty. V automobilovém průmyslu zastává fáze vývoje produktu nepostradatelnou část v rámci životního cyklu produktu. Automobilky v rámci této fáze investují nemalé finanční zdroje pro vytvoření inovativního a konkurenceschopného řešení.

Fáze uvedení na trh

Druhou fází, která je součástí životního cyklu je uvedení produktu na trh. Během této fáze dochází k představení samotného produktu veřejnosti. V této fázi jsou často zisky stále v záporných hodnotách, nebo generují velice nízké hodnoty. Způsobuje to fakt vysokých investic, které zde hrají důležitou roli v rámci zavádění produktu. Nejdůležitější formou investic tvoří investice do distribuce a komunikační kampaně. V této fázi je nárůst tržeb velice pomalý. Ve spojitosti s fází uvádění produktu na trh existují čtyři hlavní strategie, které jsou využívány ve spojitosti se vstupem automobilek na trh. Záleží zde především na hodnotě dané značky, jejím targetingu a třídě zákazníků, na které se automobilka zaměřuje. První z nich je **strategie rychlého sbírání smetany**, která se orientuje na maximalizaci zisku pomocí vysokých cen. Ty jsou ovlivňovány nemalými cenami za propagování produktu, mající za cíl zasažení co možná největší skupiny potenciální klientely, která je i přes vysokou cenu ochotna produkt zakoupit. Tento model zavádění nastavila společnost Tesla u modelové řady Tesla Roadster, kde i přes vysoké cenové nároky cílila na exkluzivitu daného modelu. Druhou strategií zastává **pomalé sbírání smetany**, které je specifické v malé formě propagace, kde firma spoléhá na to, že je její produkt dost rozšířen a zákazník má komplexní povědomí o jeho existenci. Tato strategie je využívána v podobě některých Indických a Vietnamských automobilek, které cílí na místně specifické trhy, kde dosud nedošlo k velkému rozšíření konkurence. Třetí strategií zastává **rychlé pronikání na trh**. Tato strategie spočívá v silné orientaci na početnou skupinu zákazníků, kteří volí a zvažují cenový parametr produktu. V rámci této strategie firma nejprve volí nižší cenovou politiku s vysokou orientací na propagaci produktu. Cílem je získat v co možná nejmenším čase vyšší podíl na daném trhu. Tuto strategii například využila společnost Peugeot, která se snažila zavádění nové modelové řady za přijatelnější ceny, než je tomu u konkurenčních automobilek. V posledních letech se rovněž tato automobilka orientuje na investici do reklamních spotů a podpory sociálních sítí. Poslední skupinu zastává **strategie pomalého proniknutí**. Tato forma pronikání je orientována na hlavní faktor, který zastává samotná cena produktu. Firma se tedy zaměřuje především na ni a nebere tolik v potaz propagaci produktu, protože spoléhá na to, že je povědomí o daném produktu všeobecně známé. Příkladem může být uvedena luxusní značka Ferrari či Lamborghini.

Fáze růstu

V rámci třetí fáze, kterou zastává fáze růstu je hlavním cílem společnosti saturovat jednotlivé potřeby cílového zákazníka. V této fázi dochází k rapidnímu růstu tržeb. Tento fakt má za následek přilákaní nového druhu konkurence, proto zde vzniká důležitá priorita, která se zaměřuje nejenom na neustálou kontrolu informovanosti stávajících zákazníků ohledně vyráběného produktu, ale rovněž také na prioritizaci kontroly nejbližších konkurentů z důvodů neustále se vylepšující nabídky inovativních produktů. V této fázi je důležité nedopustit jakoukoliv možnost konkurenčního zásahu do stávající zákaznické základny, která může mít budoucí dopad na podíl na trhu. Společnost se tedy musí zaměřit jak na kontrolu okolní konkurence, ale zároveň na neustálé zdokonalování stávajících produktů a následné nabídky rozšiřujících benefitů, které mají za následek udržení podílu na trhu. Z pohledu automobilového průmyslu je tato fáze ovlivněna povědomím zákazníka o dané značce, či předchozí generaci modelové řady. V případě, že firma přichází na nový trh bez předešlých zkušeností a zákazník nemá povědomí o konkrétních aktivitách a portfoliu značky, je pro společnost zásadní tuto prvotní komunikaci nepodcenit. Dalším faktorem, který zde hraje zásadní roli je konkurence v daném segmentu.

Fáze zralosti

Čtvrtou fází životního cyklu, kterou může produkt během svého života projít, je fáze zralosti. U většiny produktů je tato fáze nejdéle trvající a bývá často poměrně složitou výzvou z pohledu marketingové náročnosti. V případě nepříznivého vývoje se zde firma musí rozhodnout, zdali svůj produkt na trhu zachová, utlumí nebo v nejhorším možném případě zastaví jeho distribuci. Během této fáze dochází k útlumu růstu tržeb. Je zde velký tlak z pohledu konkurence, která zde nabízí dosti podobné produkty. Konkurence rovněž tlačí na ceny, což může rozpoutat cenové války. Během rozhodování o budoucnosti produktu a případného zachování produktu na trhu, musí firmy vzít v potaz zvýšení důležitosti podpory prodeje z pohledu reklamy. V této fázi může dojít k silnému odlivu malých firem z důvodů finanční náročnosti. V automobilovém průmyslu v rámci fáze zralosti automobilky volí variantu možnosti faceliftu, jako způsob modernizace svého již méně atraktivního modelu. U většiny automobilek trvá komplexní generační cyklus modelu v rozmezí sedmi až osmi let, z čehož většina volí po 3–4 letech variantu faceliftu,

který má daný model opět zatraktivnit a přinést konkurenční výhodu. V rámci faceliftu dochází k inovacím z pohledu exteriéru i interiéru.

Fáze úpadku

Poslední fází je úpadek produktu. Tuto fázi nelze přesně stanovit, protože je závislá na proměnných, jako je druh trhu, či samotné specifikum produktu. Ve fázi úpadku se začínají snižovat tržby, v ojedinělých případech mohou spadnout až na nulové hodnoty. Tato změna může být způsobena několika důvody. Mezi nejčastější důvody se řadí: vývoj nové technologie, sílící konkurence, či změna v chování spotřebitele. Firma zde musí důkladně zvážit, zdali se daný trh stále vyplatí a zdali dokáže pokrýt jednotlivé náklady spojené s produktem. Možností zde je, odhodlání se k inovaci stávajícího produktu a podpory prodeje, nebo v případě neúspěchu daný trh úplně opustit (Kotler, 2007), (Kotler, Armstrong, 2004). V určitých případech může dojít k situaci, kdy daný model nedokáže zaujmout dostatečné množství zákazníků, ať už z pohledu zastaralé technologie nebo jiných aspektů. V tomto případě dochází k ukončení výrobné řady, či samotného modelu. Příkladem může být uveden elektrický model Citigo, který byl ukončen ve výrobě ŠKODA AUTO v roce 2019 a byl zde nahrazen elektrickým SUV ENYAQ, který má větší potenciál mezi zákazníky (ŠKODA, 2022).

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza zastává klíčový nástroj pro komplexní syntézu jednotlivých faktorů vycházejících z předešlé analýzy vnějších a vnitřních faktorů, které napomáhají ke správné implementaci budoucího postupů firmy. Strategická analýza se tedy zaměřuje na sledování silných a slabých stránek, načež na druhé straně sleduje příležitosti a hrozby, které mohou mít podstatný vliv při budoucím rozhodování společnosti. Celá analýza je tedy rozčleněna do čtyřech kvadrantů, kde každý z kvadrantů obsahuje relevantní informace, které jsou pro danou společnost dále významné (Sedláčková, 2006), (Jakubíková, 2008).

Zpracování SWOT analýzy musí probíhat podle několika zásad. Jedním z nich je relevance závěrů, což znamená, že je nutné s analýzou zacházet podle jejího budoucího účelu použití. Její podstata spočívá nejen v identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale především toho, které z těchto faktorů mají strategický význam do budoucna. Některé výhody mohou být na trhu vlivnější než

jiné a proto jsou pro podnikání důležitější. Rovněž platí, že některé slabiny mohou mít pro firmu fatální následek. Podobný vztah je spojen příležitostmi a hrozbami. Z těchto důvodů je nutné vyvodit závěry, že SWOT analýza je aplikovatelná na konkrétní situace firmy a napomáhá výběru vhodné strategie. Nevýhodou SWOT analýzy je, že má určitou statickou povahu vůči měnícímu se prostředí. Měla by zde být určitá objektivita a neměla by být sestavována pouze podle názoru jednotlivce v dané firmě. Pro vhodné stanovení faktorů a jejich zařazení do správné kategorie je potřeba mít dopředu o daném trhu podrobné informace. V nejlepším případě by firma nejprve měla provést podrobnou PESTLE analýzu, která by měla být doplněna o Porterovu analýzu konkurence a následně z tohoto výstupu vytvořit SWOT analýzu s jednotlivými faktory, které nejlépe dokážou podtrhnout relevantnost zkoumaného trhu (Sedláčková, Buchta, 2006), (Jakubíková, 2008).

Tabulka č. 1: SWOT analýza firmy s relevantní faktory v mezinárodním prostředí

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Know-how firmy	Pomalá reakce na potřeby zákazníků	Růst produktivity práce	Působení konkurence
Patenty, licence	Nízké odlišení se od konkurence	Vývoj inovací a nových produktů	Regulace daného trhu
Positioning firmy	Nedostatek investičních zdrojů	Nově vznikající trhy	Tržní a vstupní bariéry
Podíl na trhu	Vysoké náklady	Zvyšující se „living standarts“ populace	Měnící se preference zákazníka
Marketingová strategie	Nedostatečné povědomí o značce	Rozvoj distribuční sítě	Nejisté směřování světové ekonomiky
Hodnoty a tradice značky	Nedostatečné rozložení modelové řady	Strategická partnerství	Zvyšující se konkurence
Efektivní dealership	Nedostatečná výrobní kapacita	Příležitost změnit infrastrukturu	Čínské manufaktury
Alternativní zelená řešení mobility	Nedostatečný přístup k informacím	Preference zákazníka z pohledu elektromobility	Zvyšující se ceny energií a paliv

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 2 Určení Strategie pro vstup na nový trh

	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	WO strategie – překonání slabých stránek s využitím příležitostí	SO strategie – Využití silných stránek ve prospěch příležitostí
Hrozby	WT strategie – minimalizace slabých stránek a vyhýbání se hrozbám	ST strategie – využití silných stránek k odvrácení hrozeb

Zdroj: Vlastní zpracování

Při tvorbě SWOT analýzy v automotive průmyslu se optimální situací, která pro firmu může nastat jeví možnost v kategorii SO, ve které se firma zaměřuje na agresivnější volbu strategie. Společnosti se nabízí nepřeborné množství potenciálních variant a možností, které jsou podpořeny silnými stránkami, které jsou specifické pro danou automobilku. V tomto případě automobilka volí využití svých silných stránek, kterými usiluje o zaujmutí potenciálního zákazníka, čímž využívá svých potenciálních příležitostí na daném trhu. Ve druhé kategorii ST firma usiluje o takzvanou strategii diversifikace. Tato forma strategie je zaměřena na včasné vytipování silných stránek, které mají za cíl co nejvíce potlačit, nebo alespoň do jisté míry minimalizovat potenciální hrozby plynoucí z působení na konkrétním automobilovém trhu. V rámci kategorie WO společnost volí strategický přístup v podobě strategie turn-around, kdy usiluje o ponížení či samotnou eliminaci svých nedokonalostí pomocí využití potenciálu v podobě svých příležitostí, které jsou přítomny na daném trhu. Poslední kategorii zastává WT strategie, kdy se společnost zaměřuje na defenzivní část působnosti na trhu. Jedná se o strategii, kde jsou často přítomny potenciální hrozby a je zde velký tlak na slabé stránky. V rámci této varianty se jedná spíše o snahu firmy přetrvat, či přežít na daném trhu. V případě, že se firma chystá na daný trh vstoupit, není tato forma ideální volbou a do budoucna může znamenat zbytečné navýšení potenciálního rizika.

Strategické analýzy v rámci automotive prostředí zastávají nepostradatelnou roli, které napomáhají firmám správně vytvořit vhodnou strategii, zároveň analyzovat a pochopit její slabé a silné stránky. Díky nim lze správně identifikovat potenciál v podobě příležitostí a zároveň předejít možným potenciálním hrozbám. Správně vytvořené analýzy mají napomoci získání potřebných informací, které mohou vést ke konkurenční výhodě a tím pádem zvýšení potenciální úspěšnosti proniknutí na zvolený automobilový trh (Sedláčková, Buchta, 2006), (Jakubíková, 2008).

3 Inovace

V rámci další kapitoly je třeba formulovat pojem inovace. Ty zastávají nepostradatelnou část v procesu inovací jednotlivých modelů, samotných modelových řad v rámci portfolia automobilky při vstupu na nové trhy. Dále v posledních letech stále se rozšiřující technologie spočívající v elektrifikaci automobilů, které jsou označovány jako automobily BEV. Inovace původně pochází z latinského slova „innovare“, jenž vyjadřuje snahu o zlepšení, obnovu, či dokonce snahu o vytvoření něčeho nového. Dle Adaira (2004) je inovace snahou o dosažení nového konceptu, který má za cíl poskytnout rozdílné, či nové vnímání produktu nebo problematiky. Vnímání inovace je spojeno s vnímáním budoucího prospěchu, který by daná věc v budoucnu měla přinášet. Dále také jakým způsobem je daný produkt odlišný od již existující konkurence, případně co vše je produkt schopen svému uživateli navíc nabídnout. A v poslední řadě, zdali dokáže přinést dostatečnou kvalitu (Adair, 2004). Rogers (2010) nahlíží na inovaci jako na něco, co je z pohledu člověka vnímáno jako nový produkt. Inovací může být zmiňován produkt, který je již delší dobu vynalezen, ale pro určité jedince může být stále vnímán jako relativní zlepšení vedoucí ke všeobecnému prospěchu. Inovace může být rovněž vnímána jako proces přeměny určitých příležitostí v nové nápady a jejich následné uvedení do praxe. Definice inovace je rovněž popisována jako technologické zdokonalení přispívající ke konkurenční výhodě, která má zajistit dočasné zvýšení povědomí o produktu a díky tomu dosažení vyšších tržeb. Tento proces je dokonán v případě, že na trh vstupuje konkurence. Konkurence přináší na trh podobně inovovaný produkt, což má za následek vyrovnání trhu. Tento proces byl definován jako takzvaný inovační cyklus produktu (Rogers, 2010).

3.1 Inovační cyklus produktu

Dle Tidda a kol. (2007) v případě životního cyklu produktu je třeba pochopit smysl samotné inovace jako něčeho, co je nezbytně nutné pro zajištění konkurenčního postavení na trhu. Výrobce by se tedy neměl ptát, zdali vůbec má svůj stávající produkt zlepšovat, ale spíše co vše bude potřeba pro úspěšné a správné dosažení efektivní inovace. Inovační cyklus je rozdělen na několik fází. První fází se firma snaží o porozumění trhu, na který se svým produktem vstupuje. Tato fáze je podpořena podrobným sledováním signálů, které jsou vysílány z okolního prostředí.

Může jít například o technologickou vyspělost trhu, fungování konkurence na daném trhu, či změnu legislativy v dané zemi. Poté nastává fáze, mající za cíl dospět k výběru správné strategie, která má firmu přivést k dosažení potenciálního úspěchu, pokud možno s co nejmenším rizikem. Společnost se tedy snaží o přeměnu již stávajících kapacit vstupů na inovovaný koncept, který dále rozvíjí. Mezi tyto vstupy se řadí používaná technologie, tržní strategie a rovněž také tržní příležitosti. Další navazující fází je fáze implementační. Zde dochází k implementaci připraveného konceptu na reálný výstup. V rámci implementace se firma potýká s mnoha potížemi, které jsou spojeny se specifickými trhy. Tento problém nastává z důvodů orientačního odhadu, kde dochází často k poměrně velkému odchýlení od reality (Tidd a kol. 2007). Největším problémem, který v takovém případě může nastat je přístup konkurence, nedostatečné informace o poptávce cílové skupiny zákazníků, či technologická nedostatečnost. Mnoho inovací zaznamenalo neúspěch z důvodů, že společnost nebyla schopna srozumitelného vysvětlení a komunikace vůči případnému zákazníkovi (Trommsdorff, Steinhoff, 2009). Dle Tidda a kol. (2007) dochází k postupnému zlepšení situace, kde firma přichází s neustále lepšími informacemi a tím dokáže zredukovat a překonat vzniklé chyby. Poslední fáze je označována jako inovační, která slouží k vytvoření povědomí o trhu a získání zkušeností z nastalých chyb (Tidd a kol., 2007).

V rámci inovací tedy mohou nastat dvě možnosti. Pro případ úspěšného zavedení inovace musí dojít k akceptaci a pochopení produktu širokou veřejností, ale zároveň musí podnik generovat ziskovost na daném trhu. Přijmutí inovace je tedy možné chápat jako dlouhotrvající proces, ve kterém dochází k akceptaci a následnému použití produktu nebo služby s oboustranným prospěchem (Trommsdorff, Steinhoff, 2009). V tomto případě je možné zmínit automobilku Tesla, která se pomocí své inovační strategie zaměřila na transformaci automobilového průmyslu zejména z pohledu vytvoření nové technologie a jejího následného uvedení na trh s elektromobily.

Jako neúspěšnou formu implementace inovace v automobilovém prostředí v rámci osobních automobilů lze uvést situaci společnosti Cadillac, která se rozhodla penetrovat trh s novým modelem automobilu, který měl zajistit snazší paralelní parkování. Automobiloví inženýři se proto rozhodli čelit výzvě a vytvořili automobil s vysouvacím pátým kolem z prostoru kufru, který měl zajistit lehčí manipulaci

s vozidlem. Tento typ automobilu nezaznamenal velký úspěch díky velkému počtu závad a rovněž nebylo dosaženo praktického využití v každodenním životě.

3.2 Inovační typologie dle OECD

Pro pochopení různorodosti inovací je možné inovace rozdělit do několika skupin. V rámci dělení je brán v potaz organizační vliv, doba po kterou je inovace uskutečňována, dále její rozsah, ale rovněž také dopad na společnost. Tato problematika je hlouběji popisována pomocí tzv. Oslo manuálu (2005), který vznikl pro potřebu možnosti stanovení hodnoty inovačního řešení v rámci společnosti zemí OECD. Pomocí tohoto manuálu má být docíleno rozdělení inovací, které jsou děleny na 5 hlavních oblastí jako jsou inovace produktové, marketingové, dále se manuál zaměřuje na skupiny procesní a organizační, které hrají taktéž důležitou roli z pohledu inovačních činností v průmyslu.

V rámci dělení inovací tvoří první skupiny produktové inovace, které se zaměřují na produktové portfolia a nabízené služby. U této skupiny produktové inovace dochází k razantnímu zlepšení daného produktu, nebo dokonce k vytvoření úplně nového konceptu zboží nebo služby. Tato forma inovací v sobě zahrnuje významná vylepšení z pohledu použitého materiálu, technických specifikací produktu, nebo také inovativní vylepšení v rámci softwaru, či uživatelské přívětivosti pro potřeby daného zákazníka.

Druhou skupinou, která je popisována v rámci Oslo manuálu (2005) je inovace procesní. Tento druh inovace má za cíl významné zlepšení produkce a následné distribuce. Je zde kladen velký důraz na efektivní fungování podniku. Tato forma zahrnuje změny na poli technologického a softvérového přístupu, které lze implementovat například na výrobních linkách.

Další skupinou, které se Oslo manuál (2005) věnuje je Marketingová inovace, která má za cíl implementování nových metod zaměřujících se na produktový design, způsob zabalení, či zařazení inovace v rámci cenové pozice na trhu a rovněž její propagace. Koncept marketingové inovace má za cíl zvýšení orientace na zákazníka a podílu na trhu, které mají vést k následnému zlepšení prodejů v daném segmentu. V rámci marketingové inovace je dbán důraz na vyhledávání nové zákaznické báze, ale rovněž není opomíjena skupina zákazníků stávajících, které má inovativní koncept i nadále udržet.

Poslední skupinou, kterou je potřeba definovat je organizační inovace, která slouží pro zavedení nového organizačního přístupu a má za cíl dosáhnout vyšší efektivity na pracovišti. Tohoto zlepšení dosahuje pomocí nových technologií a znalostí vedoucí k podpoře distribuce informací mezi zaměstnanci. Mezi příklady, které lze uvést je implementace systémů sledujících kvalitu a štihlou výrobu, mající za cíl zrychlení a zjednodušení procesů v rámci distribuce (OECD, 2005 s. 48-52). Dle Trotta (2016), je třeba inovační typologie rozšířit o novou formu inovační typologie. Rozšiřující inovační forma se zaměřuje na posun z pohledu inovací ve službách, kde je díky novodobému vývoji informačních technologií, potřeba zohlednit přesun nabízení služeb formou dálkového přístupu, který zastává internet. Tento typ hraje zásadní roli v rámci přijetí moderních technologií a přístupu k inovacím (Trott, 2016).

3.3 Rozdílné typy inovací

Dle Bessanta, Tidda, (2009), existuje několik oblastí inovací odvíjející se od předmětu inovace. Příklady, které můžeme v tomto případě uvést jsou inovace sociokulturních systémů, obchodních modelů, produktů, služeb, či procesů v organizaci. Mezi hnací síly těchto inovací se řadí technologie, trhy, design nebo uživatelé dané technologie. Nejběžněji užívané dělení inovace je členěné na inovace inkrementální a inovace radikální (Bessant, Tidd, 2009). Výše uvedené rozdělení inovací je dále definováno dle Leiferta a kol. (2000), na inkrementální inovace, kde se jedná o vylepšení v rámci již dříve zavedeného řešení. Společnost usiluje například o zlepšování stávajících produktů, či služeb. Tento typ inovace často nabízí v dlouhodobém horizontu mnohem větší zisky než příležitostné radikální změny. Pro příklad z praxe v rámci inkrementální inovace lze uvést facelift automobilů, které slouží k neustálému zlepšování technologií. Tento fakt vede k neustálému posunu technologií a konkurence schopnosti daného produktu (Leifer a kol., 2000). Druhou formou jsou inovace radikální, kde oproti inkrementální inovaci nastává výrazná změna orientace dané společnosti, která se zaměřuje na dosud neprobádaný trh pomocí nových produktů. Tento typ inovace nabízí možnost zcela nového přístupu a docílení změny pravidel, pomocí kterých většina firem operuje. V počátečních fázích, může být tato inovace na trhu vnímána jako něco nepodstatného. Tento stav může trvat i několik let až do té doby, než dojde k pochopení a přijetí daného produktu. Tento produkt může hrát zásadní roli v budoucím vývoji trendu (Leifer a kol. 2000). Prvním příkladem z praxe, který lze

uvést je přechod z pevných telefonních linek na nynější přenosné smartphony. Druhým příkladem je společnost Tesla v rámci trhu s elektromobily a všeobecného vývoje vnímání elektromobility.

Inkrementální	Radikální
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření stávajícího produktu • Vysoká frekvence vývoje reagující na specifickou potřebu trhu • Charakteristika produktu • Konkurenční výhoda nízkých výrobních nákladů • Poptávka na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová technologie vytváří nový trh • Research and development • Specifické tržní příležitosti • Nabídka na trhu • Lepší funkční vztah než u staré technologie

Zdroj: (upraveno dle Gaynor, 2002)

Obrázek č. 15: Specifika inkrementálních a radikálních inovací

Z důvodů zacílení produktu na nové tržní příležitosti v rámci vstupu na trh s elektromobily, je rovněž třeba zvolit zaměření části teoretické práce na radikální inovace, které jsou podpořeny teorií o produktově – technologických inovacích. Tyto formy poskytují nejvíce průkaznou formu při vstupu inovace na nové trhy.

3.4 Inovace z pohledu automobilek

Inovace v rámci automobilového průmyslu jsou přítomny již od vzniku prvotních modelů, které byly uvedeny na trh. Spalovací motory se zasloužily o skokové navýšení dopravních prostředků, které známe v dnešní době. Během celého cyklu vývoje těchto motorů došlo k mnoha významným inovacím, které změnilly fungování samotných automobilů, které jsou známy do dnes. Dle nejnovějšího vývoje v rámci legislativ jednotlivých států nastává situace, kdy se životní cyklus těchto motorů blíží ke svému konci. Jedná se zde o klasické spalovací motory v benzínové nebo naftové verzi. Tomuto pomyslnému konci přispívá hned několik faktorů, mezi nimiž se nachází přísnější emisní limitace, strategie jednotlivých států o uhlíkové neutralitě, zvyšující se znečištění životního prostředí, zvyšující se ceny paliv, či poplatky spojené s výrobou a používáním těchto forem motorů. Tyto důvody sebou nesou přeorientování automobilek na plně elektrické flotily, kterými se výrobci snaží najít alternativy pro budoucí světovou mobilitu. V rámci letitého výzkumu společnosti přišli s několika alternativami, jak tento narůstající problém dále řešit. Jedním z řešení bylo podpora pohonu na stlačený plyn v podobě LPG,

či CNG. Další možností je pohon v rámci vodíku, který byl nasazen společnostmi Toyota, Mazda či Ford. Dalšími alternativami, které byly v posledních letech představeny jsou formy solárního pohonu od společnosti Sion, či pohon v podobě stlačeného vzduchu. Jako nejzásadnější forma novodobé inovace na poli automobilové dopravy se v dnešní době jeví koncept elektromobility, do kterého automobilky v dnešní době nejvíce investují. Tato forma je v dnešní době prezentována jako nejvíce ekologická forma dopravy, která by do budoucna měla plně nahradit klasické spalovací motory.

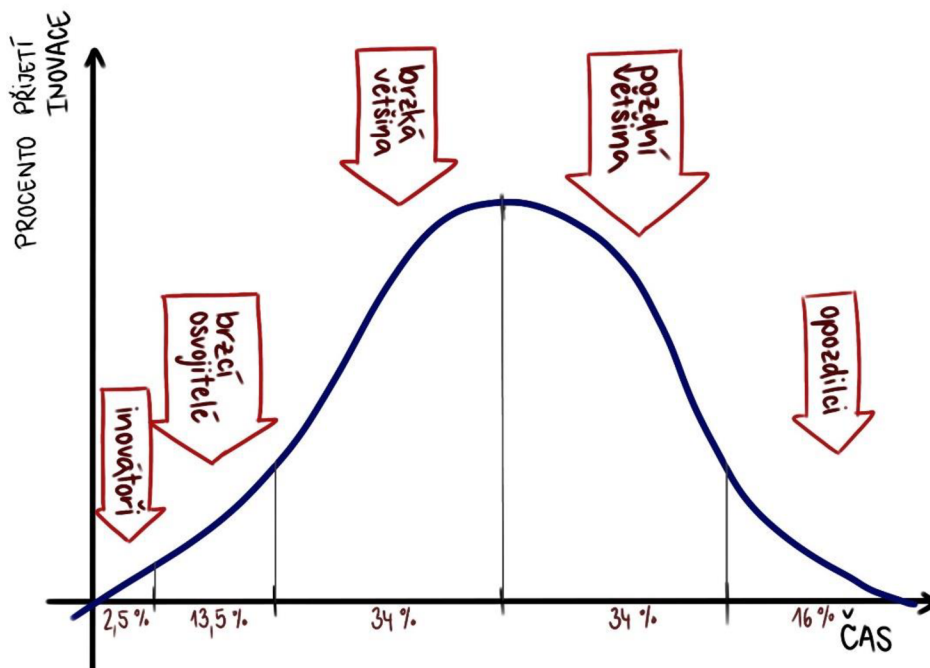
Elektromobilům nelze v dnešní době upírat jejich ekologičtější provozní náklady, které v porovnání s klasickými konvenčními motory jsou zanedbatelné. Dalším kladem, který s sebou elektromobil nese je efektivnější a účinnější využití energie a minimalizace hluku. V rámci akceleračního momentu a zrychlení je elektromobil rovněž lepší volbou v porovnání se spalovacím motorem. Z pohledu zákazníka je elektromobil možné nabíjet v domácím prostředí, tím pádem dochází k úspoře času. Další výhodou může být samotná údržba, kde elektromobil není tolik náročný na údržbu z důvodů menšího množství dílů. Nejzásadnějším důvodem, který je spatřován v rámci volby elektromobilu je v určitých zemích forma vládních dotací, či rabatů, které mají za cíl pozitivně podpořit nákup nového elektromobilu.

V rámci nevýhod spojených s elektromobily je spatřován problém s nízkými dojezdy, které jsou v porovnání s klasickými motory rapidně odlišné. Na samotný dojezd mohou mít vliv venkovní teploty, použití jednotlivých funkcí a elektroniky v automobilu (navigace, klimatizace). Dalším zásadním faktorem, který brání všeobecnému rozšíření této technologie je vysoká pořizovací cena, která mnohdy bez dotací převyšuje hranici dvojnásobku ceny v porovnání s klasickými spalovacími motory. Dále poté dlouhá doba dobíjení samotné baterie, či samotná dostupnost infrastruktury dobíjecích stanic. V budoucnu bude rovněž muset být vyřešena ekologická likvidace již použitých baterií. Mezi nejzásadnější inovátory v podobě nově vzniklých automobilek věnujících se konceptu elektromobility je možné uvést společnosti Tesla, Nio, či Polestar. Tesla je prvotním průkopníkem v rámci úspěšné implementace elektromobility na masovém trhu. Firma vsadila na odlišný koncept managementu a marketingu v rámci elektromobility než ostatní automobilky na trhu, kde zároveň využívá koncept komplexního vlastnictví celého

dodavatelského řetězce přes výrobu až po samotnou distribuci ke konečnému zákazníkovi. Zároveň demonstruje možnost propojení konceptu IT v rámci jednotlivých systémů vozidla, které má do budoucna rovněž přinést plnohodnotnou formu autonomního řízení. Druhým největším inovátorem, je čínská společnost NIO, která se od konkurenčních automobilek odlišuje tím, že jako první společnost přišla s konceptem výměnných stanic pro baterie s názvem BaaS. Dalšími technologiemi, které lze ve vozech NIO nalézt jsou umělá inteligence NOMI, či koncept autonomního řízení vozu, které má podobné ambice jako tomu je u konkurenční firmy Tesla. V rámci budoucího plánu společnosti je snaha o vytvoření sítě stanic pro výměnu baterie, které mají zajistit rychlejší dobíjení, nežli tomu je u varianty nabíjecích stanic. Celý proces výměny by měl být kompletně automatizovaný a neměl by trvat déle než 5 minut. NIO je označována čínskou Teslou s ambicemi vytvoření značky, která by byla schopna konkurovat a dokonce předčit celosvětové značky jako je VW či Toyota. Firma NIO je v počátcích celosvětové expanze, kde se orientuje na elektromobily v cenové relaci mezi 400–800 tisíci korun (Bednář, 2022).

3.5 Přijetí inovace z pohledu zákazníka

V rámci propojení životního cyklu produktu je důležité stanovit jednotlivé kategorie přijetí inovace z pohledu zákazníka. Pro pochopení přístupu lidí k novým technologiím byla vytvořena takzvaná Rogersova adaptační křivka. Tato křivka rozděluje populaci do pěti různých segmentů v rámci jejich přístupu k přijetí konkrétních inovací. Aby bylo možné správné zacílení produktu, je třeba pochopit na jaký segment firma cílí a jak rozvinutou část trhu hodlá penetrovat. K tomuto rozhodnutí může napomoci postavení produktu na Rogersově adaptační křivce. Znázorněná Rogersova adaptační křivka dle obrázku č. 14, poukazuje na ochotu přijetí inovace a ochoty adaptace na změnu. První skupinu na Rogersově křivce tvoří inovátoři, kteří jsou pozitivně nakloněni ke zkoušení nových věcí. Dále na ně navazují takzvaní Early adopters, kteří čekají na prvotní ohlas inovátorů. Poté jsou zde dvě nejvíce zastoupené skupiny, do kterých se řadí early majority a late majority, tyto skupiny hrají důležitou roli v rámci produktového odbytí. A poslední skupinou uzavírající celý cyklus jsou laggards neboli opozdilci, kteří mají velmi nízkou ochotu přijmout inovace.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 16: Přijetí inovace z pohledu zákazníka

Innovators neboli vyhledávači novinek. Tato skupina bezesporu zastupuje jednu z nejdůležitějších funkcí. I přestože vyhledávači novinek zastávají pouze 2,5% podíl spotřebitelů, hraje jejich role důležitou funkci v rámci prozkoumání neprobádaných vod a akceptace nových produktů. Jedná se často o průkopníky nových technologií, kteří jsou ochotni investovat čas a peníze do vyzkoušení nového produktu. Inovátoři mnohdy neváhají zaplatit za produkt vysokou cenu, aby dosáhli možnosti nákupu produktu mezi prvními. Jejich názor je zásadní pro šíření povědomí o produktu a následného oslovení časných osvojitelů, kteří zastávají další část křivky (Rogers, 2010).

Early adopters – zastávají skupinu časných osvojitelů inovací, kteří hrají zásadní roli z pohledu prvotní adaptace a brzkého rozšíření povědomí o daném produktu. Díky tomu tato skupina poskytuje zásadní informace nerozhodným skupinám uživatelů, kteří v budoucnu projeví o daný produkt či službu zájem. U skupiny Early adopters sice převažuje zájem o nové technologie, ale rovněž zde nedochází k podstoupení prvotního rizika spojeného s nákupem zcela nového inovativního produktu. Spíše se zaměřují na vyčkávání, které je ovlivněno až případným kladným

ohlasem od dřívější skupiny inovátorů. Hlavním důvodem je nižší akceptace možného rizika. Early adopters tedy hrají zásadní roli z pohledu rozšíření povědomí o značce, či produktu a pomáhají snížit nejistotu v rámci přijetí nové inovace (Rogers, 2010).

Early majority – Jedná se o jednu třetinu všech spotřebitelů. Tím pádem tvoří jednu z nejsilněji zastoupených skupin spotřebitelů. Tato skupina je zaměřena na důkladné pozorování předešlé skupiny Early adopters, kterou je do jisté míry ovlivněna. Ve skupině early majority se vyskytují jedinci, kteří uvažují o případné akceptaci nové inovace v mnohem delším časovém intervalu, protože vyčkávají, zdali daná inovace přinese dostatečnou přidanou hodnotu a mnohdy jsou rovněž ovlivňováni mainstreamovou módou a názorem okolí. Zásadním kritériem při výběru inovace je zde dosažení skutečného užitku spojeného s užíváním daného produktu. Tato skupina nerada investuje v rámci poznání inovace nadbytečnou energii a čas. Od produktu očekává srozumitelnost a jednoduché zacházení (Rogers, 2010).

Late majority zastupuje skupina spotřebitelů, kteří čekají do chvíle kdy je produkt ve fázi plné tržní akceptace a jeho cena začíná postupně klesat. Late majority je možné rovněž označit jako skupinu skeptiků, kteří daný produkt přijmou jen díky tomu, že je již používán širokou veřejností a mnohdy mohou být vystaveni do pozice útlaku, či systémového nátlaku v podobě určitých norem. Tato skupina si chce být naprosto jistá co za svoje vynaložené finance dostane a v budoucnu nebude svého rozhodnutí litovat. Tato skupina je ovlivňována z obou stran, kde je mnohdy brán v potaz i názor tzv. opozdilců (Rogers, 2010).

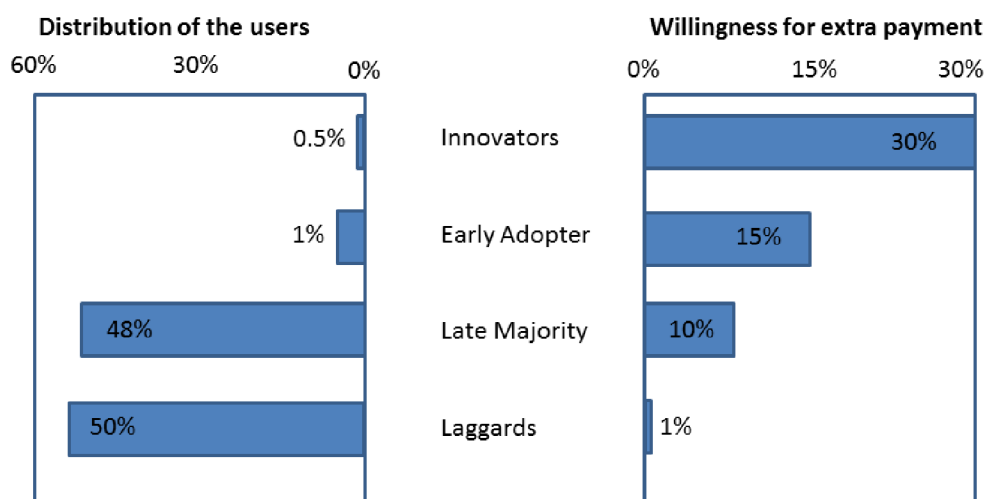
Laggards neboli opozdilci, zastávají poslední skupinu na Rogersově adaptační křivce. Do této skupiny se řadí lidé, kteří mají všeobecný negativní postoj, mnohdy spojený s averzí vůči inovacím. Tato skupina se obává hrozeb, které mohou nové inovace přinést a díky tomu zůstávají ve své komfortní zóně, kterou zastávají staré a léty ověřené produkty a metody. Ke koupi je tedy může přimět až situace, ve které musejí danou inovaci přijmout. Opozdilci, jak již bylo zmíněno, i přes nižší početnost zastávají důležitou roli v rámci inovací, protože mají mnohdy silnou argumentaci, která může odradit od nákupu předešlé skupiny late majority (Rogers, 2010).

Navíc podle Rogerse (2010) je míra adaptace inovací určena tím, jak zákazník vnímá pět atributů, které snižují nejistotu inovací. Mezi tyto atributy se řadí relativní

výhoda, kompatibilita produktu, složitost, testovatelnost v čase a jeho vnímání a pozorovatelnost. Komparativní výhoda odráží vnímaný přínos vynálezu ve srovnání s jeho předchůdci. Tento atribut je často vyjádřen v ekonomické ziskovosti a přidané hodnotě, kterou inovace přináší. Kompatibilita popisuje, jak je inovace vnímána. Tak, aby odpovídala stávajícím hodnotám, minulým zkušenostem a potřebám společnosti. Inovace může být buď kompatibilní, nebo nekompatibilní s nynějšími faktory, které jsou relevantní pro společnost. Složitost je vnímané úsilí, které je potřeba k pochopení a využití inovace v praxi. Testovatelnost je zaměřena na možnost danou inovaci vyzkoušet v reálném čase a tím přinést relevantní informace o její využitelnosti pro širokou veřejnost. Jedná se o zásadní atribut pro ovlivnění potenciální masy zákazníků. Pozorovatelnost je společně s testovatelností vysoce zásadním faktorem, který umožňuje rychlejší přijetí inovace. Pozorovatelnost tedy pozitivně souvisí s mírou přijetí inovace (Rogers, 2010).

Pokud jde o automobilový průmysl, konkrétně o automobily BEV, je použitelná teorie šíření inovací. Zde proces širokého přijetí probíhá již několik let. Vzhledem k tomu, že není dosaženo masového trhu, přijetí technologie elektromobilů je stále v počátcích i přesto, že technologie BEV s sebou přináší několik výhod. Lze tedy předpokládat, že zapojené organizace nenašly správnou cestu pro proces komunikace směrem k zákazníkům. S ohledem na klíčové atributy míry přijetí Rogerse (2010) k odvětví BEV byly zjištěny následující výsledky. Relativní výhodou je výhoda, kterou zákazníci vidí v BEV ve srovnání s konvenčními spalovacími vozy. Kompatibilita je dána tím, že BEV lze používat v každodenním životě bez omezení. Složitost popisuje vnímanou snadnost použití BEV. Možnost otestovat BEV před nákupem se odráží v možnosti vyzkoušení. Viditelnost použití BEV se odráží v možnosti denní pozorovatelnosti na silnicích (Welzel & Schramm-Klein, 2013).

Kategorie osvojitelů navržené Rogersem (2010) byly zkoumány v několika studiích pro automotive odvětví. Tím byly zjištěny následující charakteristiky. Za prvé, ochota platit za BEV dodatečnou cenu ve srovnání s konvenčními vozy se spalovacími motory se u různých kategorií uživatelů odlišuje. Podle studie jsou inovátoři a early adopters ochotni zaplatit dodatečnou cenu ve výši 30 %. Částka se snižuje s mírou inovativnosti produktu. Kromě toho bylo identifikováno rozdělení kategorií a jejich ochotu v rámci příplatku u nové technologie, které bylo znázorněno na obrázku č. 17



Zdroj: (Plötz, Gnann, Kühn, & Wietschel, 2013)

Obrázek č. 17: Comparison of characteristics of buyers with willingness to pay extra

Pro efektivní marketingovou strategii a tedy úspěšnou komunikaci, musí být známí potenciální kupci BEV. Wietschel a kol. (2012) proto popsali zkoumaný segment prvních osvojitelů pro BEV, aby zjistili specifické charakteristiky. Výsledek studie ukázal, že největší skupinou potenciálních kupců v privátním segmentu jsou muži středního věku (od 40 let), s vyšším socioekonomickým postavením a tendencí vykonávat technickou profesi. Žijí převážně ve vícečlenných domácnostech s více než jedním vozidlem, často ve venkovských nebo příměstských oblastech. Kupující jsou technicky zdatní. Rozhodujícími faktory při rozhodování jsou řídičský zážitek, individualita a ekologická jízda (Wietschel, et al., 2012).

Dále, výsledky Wietschel a kol. (2012) byly z větší části potvrzeny teorií Welzelem a Schramm-Kleinem (2013) pro první osvojitele a inovátory. Kromě toho Welzel a Schramm-Klein (2013) popsali klíčové faktory. Proč ranná většina BEV pokulhává a není doposud tolik úspěšná. Jedná se především o nedostatek znalostí a potřebných finančních prostředků na nákup BEV. Pozdní většinu a opozdilce bude v budoucnu těžké přesvědčit, protože mají negativní názor na BEV z hlediska kompatibility a relativní výhody v porovnání s klasickými konvenčními automobily.

Navíc u těchto skupin zákazníků nastává problém s nedostatkem znalostí a zkušeností s novou technologií BEV podpořenou o nedostatek možnosti vyzkoušení samotného zážitku s elektromobilem. Zmíněné nevýhody spojené s obavami

zákazníků je možné shrnout na obrázku č.18. Na druhou stranu BEV sebou přináší i výhody, které by do budoucna vnímání těchto skupin zákazníků mohlo pozitivně ovlivnit a případně i pozměnit.

Výhody	Nevýhody
Ekologické benefity	Vysoká pořizovací cena
Nízké provozní náklady	Limitace v rámci dojezdu
Rychlá akcelerace	Nedostatek veřejných nabíjecích stanic
Nižší emise hluku	Délka samotného nabíjení

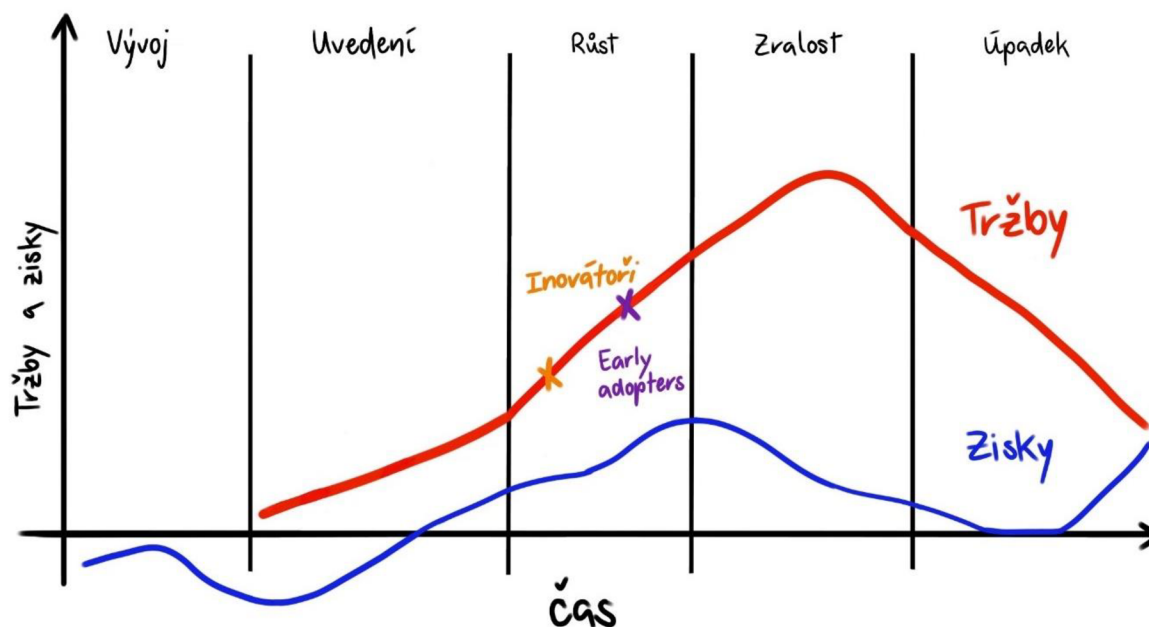
Zdroj: (Welzel & Schramm-Klein, 2013)

Obrázek č. 18: Advantages and Disadvantages of BEVs

Jako hlavní důvod byla identifikována kupní cena. Další bariérou je takzvaná úzkost z dojezdu, která je definována jako strach z uvíznutí na půli cesty bez možnosti nabití elektromobilu. Tato úzkost je způsobena omezeným dojezdem a chybějící infrastrukturou v okolí destinace. Zákazníci se navíc obávají o samotnou životnost baterie a jejich šetrnost v rámci recyklace. Pro společnosti se naskýtá příležitost v podobě zlepšení technologie baterií, díky které lze dosáhnout nejenom prodloužení životního cyklu, ale také snížení ceny a hmotnosti automobilu. Výhodou při používání BEV jsou naopak nízké emise, nižší energetické provozní náklady, snížená hluková stopa, či nižší uvolňování oxidu uhličitého. Provozní náklady automobilu snižuje vyšší účinnost elektromotoru a levnější cena elektrické energie, ale také nižší náklady na údržbu. Elektrický motor navíc poskytuje další zážitek z jízdy díky svižné akceleraci (Welzel a Schramm-Klein, 2013).

Propojení křivek v rámci přijetí elektromobility

V rámci propojení životního cyklu produktu a Rogersovy křivky přijetí inovací, lze v rámci trhu s elektromobily vyzorovat vzájemnou korelaci. Růstová část v životním cyklu produktu v tomto případě odpovídá přijímání produktu skupinou inovátorů a brzkých osvojitelů, na které musí firma zaměřit svoji pozornost.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 19: Propojení křivek v rámci přijetí elektromobility

V rámci přijetí inovací je předpokladem, že v počátečních fázích bude nová technologie poměrně dosti nákladná jak pro samotnou firmu, tak pro případného zákazníka. Tato počáteční fáze má za úkol alespoň částečnou kompenzaci marketingových a vývojových nákladů. Firma často rovněž volí strategii, kdy pomocí implementace novinek usiluje o rozšíření povědomí o produktu a získání časového fondu pro ověření tržní reakce spotřebitele. V rámci elektromobility je předpokladem, že její masové rozšíření nastane ve chvíli, kdy infrastruktura dobíjecích stanic a cena baterií dosáhne úrovně vstupů, které lze nalézt v dnešních automobilech. V tuto chvíli jde stále o kategorii prémiových, až exkluzivních vozů.

Opačným pohledem je teorie modrého oceánu, která nahlíží na problematiku v rámci stanovení revolučního produktu, který má za cíl zajišťovat dostupnost pro širokou společnost. Tento krok má za cíl omezení, či zamezení snahy konkurenčních firem o proniknutí do daného segmentu inovace. Vytvoření inovace má dopad nejenom na samotného uživatele, ale také na zbytek trhu, který bude z důvodů výskytu inovace a externalit rovněž nucen reagovat. Jak moc bude samotná inovace úspěšná, záleží na několika faktorech, jako je samotné prostředí a povědomí o produktu, vlastnosti budoucího uživatele, ale také na charakteristice produktu. Dalším velice důležitým faktorem bude schopnost ovlivnění širokého

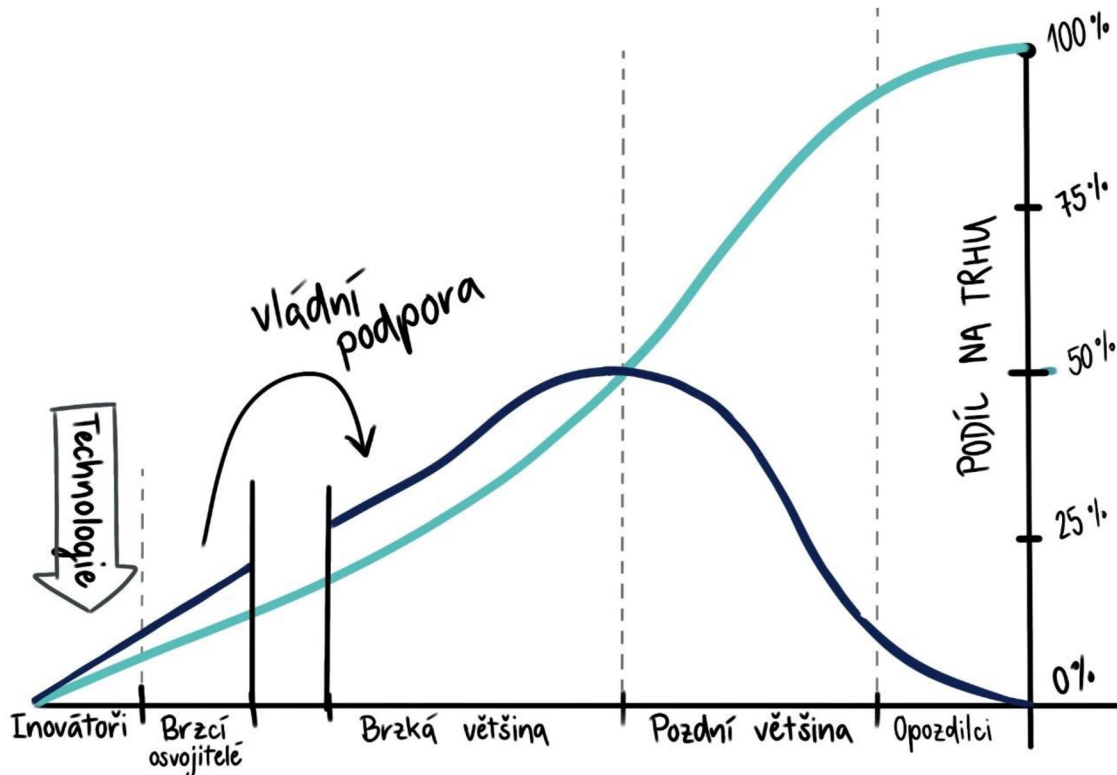
publika pomocí masových komunikačních kanálů, či influencerů, kteří by měli být v souladu s nynějšími společensky přijatými hodnotami.

3.6 Legislativní podpora inovací elektromobility a infrastruktury

Po určité difúzi BEV modelů musí vláda rozhodnout, zda bude tato inovace podpořena dotacemi na R&D, či se k tomuto druhu technologie postaví zády. Pokud jde o BEV, technologie a obchodní modely musí nejprve dosáhnout určitého bodu sofistikovanosti, aby překonaly propast přijatelnosti na daném trhu. V tuto chvíli lze pozorovat, že překonání této propasti je již na určitých trzích dosaženo, protože existuje stále více zemí, které čím dále více podporují šíření BEV v porovnání s konvenčními automobily. Porovnáním dotací zemí s prodejem BEV, v nichž jde vláda této technologii naproti je zřetelné, že pro příjem a případný nákup mezi segmenty inovátorů a prvních osvojitelů hraje vládní podpora klíčovou roli. Jako příklad poslouží Norsko, kde se cena elektromobilu snížila pomocí daňových úlev a dotací na nákup, kdy nastala úroveň, ve které je BEV levnější než automobil s konvenčním motorem. Norsko tak má podíl více než 65 % BEV v rámci nových registrovaných vozů. V opačném případě situace, která se vyskytuje na rozvojových trzích jako je tomu na Vietnamském trhu, kde vládní podpora doposud nedosáhla pomyslných hodnot, které by dopomohly k širšímu přijetí elektromobility v zemi. Rozvinutost Vietnamského trhu dosahuje pouhé 1–2 % automobilů ve variantě BEV. Z analýzy IHS (2022), vyplývá, že vládní strana intenzivně pracuje na kooperaci s automobilkami a usiluje o budoucí rozšíření elektromobility. Což naznačuje i implementace nových zákonů týkajících se budoucí elektrifikace země, podpořené předpovědí o budoucím potenciálu prodeje BEV modelů na tomto trhu (IHS, 2022), (CIAgov, 2021).

Pokud porovnáme vývoj trhu Norska a Vietnamu a vezmeme v úvahu finanční podporu vlády, vidíme roli vlády jako takzvaného gatekeepera. Do určité míry vládní zásah zastává rozhodující roli o tom, zda inovace na trhu uspěje, či nikoli. Vláda však do značné míry ovlivňuje i další dvě role. Na jedné straně mohou urychlit rozvoj technologií různými opatřeními, jako je finanční podpora R&D nebo vzdělávání zaměřené na konkrétní výzkumný subjekt. Na druhou stranu mohou také obohatit obchodní modely finanční podporou, která má na přijetí technologie rovněž zásadní vliv. Dalším zásadním faktorem, který ovlivňuje budoucí přijetí technologie elektromobility v dané zemi, je technologie baterií a nabíjecí infrastruktury. Tyto

faktory rozhodují o budoucím směřování a přijetí elektromobility z pohledu zákazníka.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 20: Důležitost vládní podpory v rámci přijetí elektromobility

U přijetí nové technologie v automotive průmyslu, a to konkrétně elektromobility vzniká mezi skupinou early adopters a early majority takzvaná „chasm“ neboli propast, která brání inovacím získat širší přijetí navazujících skupin potenciálních zákazníků. K překonání tohoto problému vstupuje do situace již zmíněná vládní strana jednotlivých zemí, která díky podpoře v podobě subvencí dokáže tuto propast překonat a tím zajistit podporu technologie mezi širší veřejností.

4 Specifické faktory při vstupu automobilky na trh

V případě automobilového průmyslu, je důležité vzít v potaz relevantní faktory, které jsou důležité při průzkumu a analýzách jednotlivých trhů. Tato část práce bude věnována stanovení konkrétních faktorů, které mají na automobilku při výběru vstupu na nové zahraniční trhy největší dopad. Konkrétní výběr faktorů byl determinován ve spolupráci s managementem a odborníky ze ŠKODA AUTO a.s., kteří mají na starost zavádění produktu na nové mezinárodní trhy, a to konkrétně v případě elektrického portfolia. Na základě analýzy jednotlivých relevantních faktorů, byl vytvořen model, který je zaměřen na analyzování konkrétních trhů a bude dále implementován v rámci praktické části práce zaměřené na vstup automobilky s elektromobily na konkrétní zahraniční trh.

Všeobecné faktory

Tato skupina pro automobilku zastává zásadní roli z důvodů širokého zaměření na konkrétní informace, které napoví o situaci konkrétní země, na kterou se automobilka chystá vstoupit. V rámci analýzy všeobecných faktorů zastává zásadní roli již dříve vytvořená teoretická analýza.

V rámci této analýzy je pro automobilku zásadní zaměřit se na jednotlivé faktory a využít je pro svůj budoucí prospěch. Prvním faktorem, na který by se firma měla zaměřit je samotná analýza politického uskupení a její následná stabilita v dané zemi. Společnost by měla danou situaci řešit nejenom z pohledu dosavadní situace, ale rovněž se na problematiku zaměřit z pohledu možných budoucích vývoje, kterým může napomoci i retrospektivní sledování minulých událostí. Další neméně důležitou částí politické analýzy země by měla být část analýzy legislativního a právního rámce, která může mít zásadní dopad při samotném vstupu na daný trh. Legislativa hraje klíčovou roli i v případě méně rozvinutých států, kde je mnohdy neustále možností pro případné klíčky, díky kterým si firma může zajistit výhodnější podmínky. Na druhou stranu v případě zanedbání této analýzy může dojít k fatálním následkům, které mohou znepříjemnit samotný vstup na trh. Dalšími formami možného rizika, které firma musí vzít v potaz je nestabilita země z pohledu možného výskytu válečného konfliktu, vládního převratu, či vyššího poměru korupčního rizika.

V rámci sledování jednotlivých faktorů zastávají neméně důležitou část faktory ekonomické, které poukazují na konkrétní ekonomickou situaci v daném státu. V analýze konkrétního trhu lze využít mezinárodní srovnání pomocí parity kupních sil hrubého domácího produktu zkoumaného na jednotku. V tomto případě jde o jednotku v podobě obyvatele. Díky tomu lze zjistit konkrétní kupní sílu obyvatel ve zkoumané zemi a zároveň porovnat, jak si daná země obstarává v celosvětovém měřítku. Ukazatel hrubého domácího produktu je třeba analyzovat průběžně, nejenom do budoucna, ale rovněž retrospektivně díky čemuž může firma získat cenné informace o ekonomické stabilitě a možnosti potenciálního růstu. Kromě již zmíněného sledování hrubého domácího produktu k paritě kupních sil dané země se firmě naskytá varianta v podobě sledování rozložitelnosti a distribuce bohatství ve společnosti pomocí Giniho koeficientu. Dalším zásadním ukazatelem je samotný vývoj inflace v dané zemi, který je spatřován v pohybu růstu cenových hladin. U samotného vývoje trhu je pro firmu rovněž důležité sledovat vývoj měnových kurzů, které poukazují na možnou nestabilitu ekonomiky díky nadbytečné volatilitě kurzu. Kromě již zmíněného sledování konkrétních faktorů lze hlubší analýzu podpořit sledováním vývoje úrokových měr a vývoje nezaměstnanosti v dané zemi, které zastávají neméně důležité ekonomické ukazatele.

Mezi skupinu faktorů, které spadají do kategorie všeobecných faktorů je samotný ukazatel tržního potenciálu na daném trhu. Sledované faktory spadající do této kategorie jsou rozmanitost a velikost jednotlivých částí obyvatelstva, které se přímo odvíjí od budoucího potenciálu možnosti nákupu nového vozu a preference zákazníka. Tyto ukazatele firmě napomáhají ke správnému zacílení na konkrétní segment zákazníků. V rámci sledování jednotlivých preferencí zákazníků na konkrétních trzích je pro firmu zásadní sledovat ukazatele množství poptávky po nákupu nového vozu, které mohou být podpořeny analýzou ročních prodejů nových vozů v dané lokalitě. Dalšími ukazateli, které automobilka v rámci průzkumu může využít je stáří vozové flotily zkoumaného státu, věkové rozložení obyvatelstva, počet automobilů na obyvatele, či konkrétní analýzu konkurenčních automobilek působících na daném trhu. Všechny tyto ukazatele mohou hrát zásadní roli při vstupu automobilky na nové trhy. V případě, že se země nachází v ekonomickém růstu a zároveň je zde starší vozová flotila podpořena menší hustotou sítě automobilů, může do budoucna dojít k potenciálnímu růstu poptávky. Z pohledu

finanční vyspělosti trhu je pro firmu zásadní provést analýzu, zaměřenou na finanční prvky a možnost profitability v rámci prodejní marže, které lze dosáhnout na daném trhu. Dalším zásadním faktorem, který je třeba v rámci tržních analýz zkoumat je všeobecné přijetí a náklonost vůči inovacím, které bezesporu elektromobily zastávají. Před samotným výběrem tržního potenciálu v dané zemi se společnost musí obeznámit s nákloností obyvatelstva vůči konkrétně zaváděným inovacím a jejich všeobecného přijetí. Tento fakt může mít zásadní dopad na samotné vnímání a využití technologie na daném trhu a může se dosti lišit v závislosti na konkrétní rozvinutosti trhu. K míře přijetí inovace je často diskutovaným faktorem i ekologické smýšlení obyvatelstva konkrétní země. Tento druh vnímání ekologické zodpovědnosti přímo souvisí s podporou a přijetím elektromobility v dané lokalitě. Zásadním faktorem, který může narušit samotný vstup společnosti na trh jsou formy bariér, které mohou být členěny do forem celních či mimotarifních. V rámci Evropského trhu zajišťuje odpovědi Světová obchodní organizace. V případě, že se cílová země nachází mimo EU, záleží jakým způsobem má exportní smlouvy nastaveny. Záleží, zde tedy hlavně na uzpůsobení celních a obchodních smluv.

Distribuce a prodej

V rámci automobilového průmyslu hraje zásadní roli vytvoření distribuční a prodejní strategie, která bude zaměřena na paletu modelového portfolia, jenž bude firmu reprezentovat na konkrétním trhu. Při analýze si firma musí stanovit, jakou formu importních možností disponuje a případně jaký druh bude s ohledem na lokalitu nejhodnější alternativou. Firma musí brát v potaz lokalizaci distribučních míst, firemní logistiku, významnost bariér, či technologických možností samotné firmy.

V návaznosti na komplexní rozbor trhu z pohledu portfolia firma nesmí opomenout ani na správné zacílení produktu. Pomocí segmentace tržního prostředí firma stanovuje preferenci konkrétního zákazníka, který díky svým preferencím vyhovuje modelovému portfoliu daného trhu. V rámci analýz se automobilky snaží získat potřebné informace zaměřené na množstevní prodeje v jednotlivých segmentech, které mohou napomoci budoucí volbě segmentu a nastavení produktového portfolia.

Další neméně důležitou částí analýzy je stanovení konkrétní ceny jednotlivých modelů. V rámci cenové strategie dochází nejprve ke screeningu cen a

množstevních prodejů konkurenčních automobilek. Tato forma oceňování v daném segmentu automobilce do budoucna napoví, jakým směrem by se na daném trhu měla ubírat a co případně může očekávat. Podle ocenění daného segmentu firma rozhodne, jakým směrem se vydá v rámci brand positioningu a targetingu. V tomto případě jde o stanovení, jaké trhy bude do budoucna penetrovat z pohledu cenových hladin a na jaké zákazníky bude společnost cílit. V rámci automobilového průmyslu je pro značku zásadní, do jaké kategorie bude svoje portfolio řadit. Zda-li bude značka na trhu vnímána spíše jako prémiová, či přepychová, nebo se bude jednat spíše o lidovější model nabízející dostupnější cenu, která povede k masovějšímu rozšíření na trhu.

Poněkud zásadním problémem, který může automobilku v rámci působení v koncernovém prostředí potkat je případná kanibalizace mezi samotnými partnery. K tomuto jevu dochází z důvodů zacílení jednotlivých značek v koncernu na stejný, či podobný segment zákazníků. Klasickým příkladem je možné uvést koncern Volkswagen, kde na stejném trhu působí modely od firmy SEAT, ŠKODA či samotný VW. Tento jev nemusí mít jen negativní dopady, v případě vhodného synergického propojení automobilek může být společné působení ve prospěch. Některé automobilky mohou ku příkladu poskytnout výrobní kapacity, jiné zajistí místní import, či služby lokálního dealerství. Propojení jednotlivých koncernových značek může být při vyjasnění postavení jednotlivých značek ideální podporou a alternativou při vstupu automobilky na zahraniční trhy.

Technologické a ekologické faktory

Technologie v dnešní době zastává nepostradatelnou část v rámci správného zacílení automobilky na konkrétní trh. Společnost musí vzít v potaz současnou regulační formu emisních norem, které jsou všeobecně přijímány. Současně vzít v potaz jejich možné budoucí změny. V tuto chvíli je relevantní Euro norma 6 ale v blízké budoucnosti je připravena Euro norma 7. Jednotlivé trhy jsou dosti odlišné, proto je pro automobilku zásadní správně identifikovat a implementovat změny v rámci svého portfolia. Může se jednat o změny v rámci výbavy, strany řízení, motorizace, preference pohonu v podobě paliv, či samotný přechod na čistější alternativy v podobě hybridů či elektromobility.

Ke konceptu elektromobility z pohledu jediné alternativy na trhu se přiklání stále více automobilek. Tento fakt je podpořen i směřováním jednotlivých vlád států, které nabízejí nejenom spotřebiteli, ale rovněž i samotným automobilkám určité výhody plynoucí z výroby a pozdějšího prodeje elektromobilu. Dalšími výhodami, které mohou plynout s implementací elektromobility jsou daňová a celní zvýhodnění. Na Evropském trhu, rovněž vznikají tlaky z pohledu Evropské Unie, kde dochází k protlačení uhlíkové neutrality do roku 2050, do které spadají rovněž alternativy spalovacích motorů. Proto většina automobilek si nastávající situaci uvědomuje a připravuje svá portfolia na bezpodmínečnou elektrifikaci.

Automobilky před vstupem na daný trh musí provést analýzu zaměřenou na kvalitativní testy, které mohou být v rámci jednotlivých trhů odlišné. Tyto odlišnosti mohou nastat v kvalitě a bezpečnosti vozidla, jeho odolnosti vůči vnějším vlivům v podobě extrémních teplotních, či meteorologických vlivů, nebo jsou tyto úpravy vynucovány zákonnými normami. Na některých trzích jsou přijímány pouze certifikace vystavené v konkrétní zemi. V méně rozvinutých zemích může být vnímán jako dostačující certifikát ten, který je ze země původního exportu. Celý proces je poněkud dosti časově náročný, proto automobilky musí dopředu zvážit, zdali její portfolia předem splňují všechny zákonně požadované podrobnosti a případně investovat dodatečný kapitál, který zajistí splnění chybějících podmínek pro vstup. V případě dodatečných testů kvality může dojít ke komplikaci a tím pádem samotnému pozdržení vstupu automobilky na nové trhy.

Faktory produkce

V případě, že se firma potýká s regulacemi či působností dovozních bariér při vstupu na trh, měla by zvážit možné alternativy pro outsourcing, či výrobu na daném trhu. Již z výše popsanych možností se naskytá varianta implementace koncernové výpomoci v podobě již fungujících výrobních míst, investiční pobídky v podobě stavby závodu na zelené louce, možné kooperace se zdejšími investory, či vládním subjektem, který hledá finanční investici v podobě zhodnocení kapitálu. Při samotné výrobě si automobilka musí stanovit jaká forma bude nejvíce profitabilní z pohledu rozložitelnosti kapacity závodů, zdali se vyplatí automobil dovážet jako celek, nebo ho spíše dovést po částech. Rozdílné formy výroby s sebou mnohdy přinášejí i odlišné formy investičních pobídek zaměřené na odlišné formy podpor a daňových úlev.

Před investicí do vybudování výrobních míst by automobilka rovněž měla prověřit dostupnost a vytížení koncernových dodavatelských řetězců, které by do budoucna mohly posloužit jako pomyslná alternativa pro vstupující automobilku. V případě nevyužitých kapacit může firma ušetřit velkou část kapitálu, který by v případě absence tohoto řetězce musela vynaložit.

Dalším nemálo důležitých faktorem řadícího se do kategorie výrobních faktorů je analýza HRM, neboli human resources. Firma by neměla podcenit aktuální situaci, která je přítomna na konkrétním trhu a investovat do školení a vzdělávání pracovní síly. Tento problém může nastat nejenom ve vedoucích pozicích, ale rovněž také na samotné výrobní lince. V případě zanedbání může v budoucnu nastat situace s odlivem pracovní síly.

Finanční faktory

U finanční analýzy faktorů dojde k seskupení a spojení dříve zmíněných faktorů, u kterých jsou zaneseny jednotlivé formy vstupů. U těchto vstupů dochází k odbornému přezkoumání a vystavení konkrétních hodnot, které slouží jako podklad pro přiřazení objemu celkové hodnoty počáteční investice na daném trhu. Na základě zkoumaných finančních detailů jednotlivých kategorií je stanoveno doporučení o případném alternativním vstupu na trh, které je podloženo analýzou proveditelnosti a profitability zkoumaného trhu. V návaznosti na tento krok dojde ke zhodnocení a rozhodnutí, jakou alternativu pro vstup na nové zahraniční trhy společnost zvolí.

4.1 Metodika provedeného výzkumu

V rámci zpracování diplomové práce byla zvolena metodika analýzy teoretických poznatků, které byly dále implementovány v rámci tvorby případové studie zaměřené na vstup automobilky Škoda Auto na vietnamský trh. Kvalitativní výzkum zde byl podpořen rozhovory s manažery zastávající řídicí pozice při vstupu automobilky na zahraniční trhy a vývoje životního cyklu elektromobilu ve ŠKODA AUTO. Forma případové studie byla vybrána za účelem poskytnutí nynější situace na trhu s elektromobily v rámci budoucího vstupu automobilky ŠKODA AUTO na vietnamský trh z pohledu strategie Vietnam 2023.

5 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. slavila v roce 2020 jubilejních 125 let od založení společnosti. Firma zaujímá místo v celosvětovém koncernu VOLKSWAGEN, tento koncern se skládá dohromady z 12 značek, ŠKODA AUTO a.s. je členem koncernu 33 let a během této doby si vydobyla jednu z nepostradatelných pozic v samotném koncernu. ŠKODA AUTO a.s. se během této doby stala úspěšnou společností, která aktivně operuje na mnoha mezinárodních trzích a nabízí svým zákazníkům 10. modelových řad svých užitkových vozů. ŠKODA AUTO a.s. je jeden z největších zaměstnavatelů, a zastává funkci stěžejního pilíře české ekonomiky. Automobilka zaměstnává jen v České republice na 34 000 zaměstnanců. V posledních letech došlo rovněž k expanzi na zahraniční trhy, kde mezi nejvýznamnější stojí za zmínku Čína, východní Asie v čele s Indií, kde se automobilka snaží prosadit s revitalizovaným typem portfolia.

Hlavní činností firmy ŠKODA AUTO a.s. je prodej osobních automobilů, které je třeba vyvinout, vyrobit a následně prodat. ŠKODA AUTO a.s. rovněž poskytuje servisní služby, či možnost odkoupení originálních dílů nebo příslušenství. Díky obratu, který činil za rok 2018 celých 32,4 miliard korun, umožňuje této společnosti podílení se na mnoha projektech, které mají za cíl mít pozitivní dopad na samotnou společnost a rovněž také její okolí. Dodržování environmentálních předpisů, norem a dobrovolných závazků zastává základní předpoklad těchto činností. ŠKODA AUTO a.s. se rovněž snaží u všech produktů a řešení mobility minimalizovat dopady na životní prostředí napříč celým životním cyklem a to od těžby nerostných surovin, až po konce životnosti všech svých produktů, aby udrželi ekosystém nedotčený a vytvářeli pozitivní dopad na široké okolí. Společnost ŠKODA AUTO a.s., jde příkladem a vystupuje pod heslem „Simply Clever“. Nejznámější z misí firmy ŠKODA AUTO a.s. jsou mise Green future a celokoncernová mise GO TO ZERO, kde je velké zaměření na budoucí rozšíření a implementaci elektromobility (ŠKODA AUTO, 2022).

5.1 Modelová řada

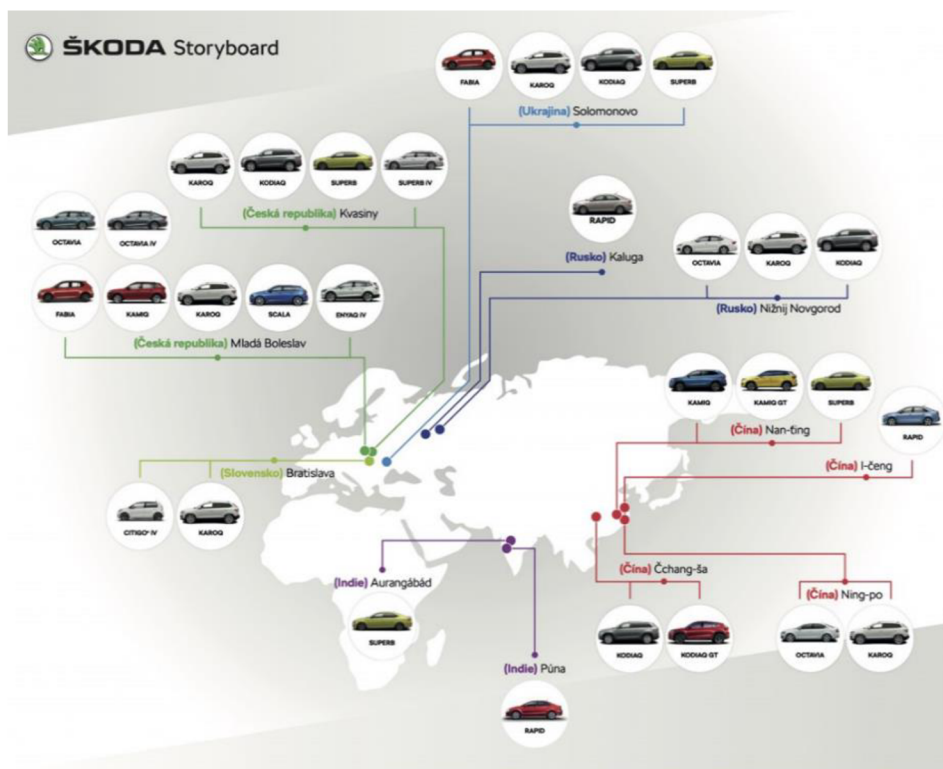
Automobilka v roce 2022 nabízí svým zákazníkům 10. modelových řad užitkových vozů. ŠKODA AUTO se v tuto chvíli zaměřuje na budoucí rozšíření a implementaci elektromobility jako šetrnějšího řešení nynější dopravy. Portfolio automobilky je zastoupeno elektrickými modely Octavia IV, Superb IV, SUV ENYAQ IV dále poté nejnovější přírůstek v podobě ENYAQ IV Coupe, či stejnojmenný sportovní model RS. Pro automobilku je tento krok v rámci elektromobility zásadní, protože automotive industry je místo, kde je neustále třeba vymýšlet a vytvářet nové inovace, které zajistí budoucí konkurenceschopnost automobilky (ŠKODA AUTO, 2022).



Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2022)

Obrázek č. 21: Modely v Portfoliu ŠKODA AUTO

ŠKODA AUTO působí na více než 100 trzích po celém světě, které se chystá v roce 2023 rozšířit o vstup na trh ve Vietnamu, kde bude automobilka prodávat modely shodné s evropským portfoliem. Zároveň díky synergii s indickým trhem bude možné dovážet dva specifické modely v podobě modelů Kushaq a Slavia. Na evropském trhu ŠKODA AUTO provozuje několik výrobních závodů, které jsou lokalizovány v České republice a Slovensku. Dále poté pomocí koncernových partnerství v Číně a Indii, či kooperací s lokálními partnery na ukrajinském a kazachstánském trhu. Z důvodů válečného konfliktu byl přerušen export automobilů na ruský trh a zároveň byla pozastavena spolupráce s ruskými závody v Kaluze a Nižním Novgorodu (ŠKODA AUTO a.s., 2022).



Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2022)

Obrázek č. 22: Výrobní místa ŠKODA AUTO

Vize a mise automobilky

ŠKODA AUTO představila novou formu strategie, která se opírá o již dříve úspěšné plány strategie 2025. Nová forma nesoucí jméno ŠKODA NEXT LEVEL STRATEGY 2030 se zaměřuje na tři hlavní pilíře, se kterými automobilka přivedla definici nové mise a vize. Nová vize zní „*We will help the world live smarter*“ zatímco nová mise je formulována „*Modern accessible mobility with everything you need and surprises you love*“. Společnost ŠKODA AUTO svoji novou strategii staví na třech základních pilířích, kterými jsou *expand*, *explore* a *engage*. Kde cílem je pozdvihnout automobilku mezi pět neprodávanějších značek na evropském trhu a zároveň se dynamicky orientovat na celosvětovou internacionalizaci v podobě penetrace nových trhů. V rámci ŠKODA STRATEGY 2030 dalším trhem, na který automobilka cílí je tržní podíl ve Vietnamu, který je v rámci strategie naplánován na rok 2023. Tímto krokem chce společnost dosáhnout širšího pokrytí východního trhu a zajistit vzájemnou synergii mezi jednotlivými výrobními závody, zároveň Vietnam je z pohledu tržních a ekonomicky politických podmínek ideálním prostředím pro

úspěšnou etablaci automobilky. V rámci udržitelnosti a šetrnosti k životnímu prostředí ŠKODA AUTO vyvíjí alternativy, kterými přispívá k minimalizaci uhlíkové stopy. Kromě tohoto společnost kooperuje s partnery v rámci inovativních přístupů k elektromobilitě a jejího budoucího rozšíření (ŠKODA AUTO a.s., 2022).

5.2 Vietnam

Vietnam neboli také Vietnamská socialistická republika nacházející se ve východní Asii sousedí s Kambodžou, Laosem a Čínou. Nynější odhady stanovují, že ve Vietnamu žije přibližně 100 milionů obyvatel, díky čemuž je Vietnam patnáctou nejlidnatější zemí světa. Hlavním městem je Hanoj, ve kterém sídlí přibližně 10 milionů obyvatel. Oficiálním jazykem je vietnamština. Z pohledu vládního seskupení je Vietnam socialistickou zemí s diktaturou jedné strany. Zajímavostí je, že i přes socialistickou diktaturu je ve Vietnamu stále přítomna kapitalistická ekonomika s určitými rysy liberalismu, což má za následek i nižší daňové břemeno v porovnání s Evropou. Z pohledu síly ekonomiky byl Vietnam v roce 2021 na 24. místě v celosvětovém měřítku. V rámci budoucího směřování vietnamské ekonomiky se očekává, že bude nadále posilovat. A v roce 2025 by mohla dosáhnout dokonce 17. největší ekonomiky světa. Hlavními sektory v rámci národního hospodářství jsou zemědělství v podobě produkce rýže, kávy a kešu ořechů. V posledních letech Vietnam zažívá boom ve výrobním a zpracovatelském průmyslu. Největším problémem, se kterým se Vietnam setkává je silniční infrastruktura, kde více než 50% infrastruktury je ve velice zanedbaném stavu, čímž dochází ke komplikacím v logistice a případných investicích zahraničních firem (Worldbank, 2022), (CIAgov, 2022).

5.3 Vietnamský automobilový trh

Vietnamský automobilový průmysl začal s poměrným zpožděním a jeho vývoj začíná být výrazný až v posledních letech. V roce 1991 zavedla vietnamská vláda zahraniční fondy na rozvoj výroby automobilů a montážního průmyslu. Po 30 letech vývoje vstoupily na trh firmy Honda, Toyota, Ford, GM prostřednictvím výhradního vlastnictví a společné investice v podobě joint Venture.

Tyto společnosti ve Vietnamu založily závody na montáž automobilů. V průběhu let vietnamská vláda začala podporovat založení domácích automobilek. Podle analýz se výrobní kapacita kompletních vozidel ve Vietnamu do konce roku 2022 odhaduje na 355 000 kusů ročně. Ve Vietnamu existují stovky podniků vyrábějících autodíly, z nichž většina jsou malé a střední podniky s nízkou výrobní kapacitou a zaostalejší technologií. Hlavními produkty jsou díly v podobě sedadel, cockpitů či autobaterií (Statista, 2022), (SPglobal, 2022).

Podle analýzy se roční prodej automobilů ve Vietnamu od roku 2015 do roku 2019 rychle zvýšil, z 191 000 v roce 2015 na 360 000 v roce 2019, což je jeden z nejrychleji rostoucích trhů na světě. V roce 2020 a 2021 se v důsledku COVID-19 objem prodeje nezměnil a poněkud stagnoval na 360 000 vozech. Podle prognózy analytiků má vietnamský trh pro výrobce autodílů a výrobců vozidel velký prostor pro růst od roku 2022 do roku 2030. I toto je důvodem proč velcí hráči vstupují na tento východní trh. S ekonomickým rozvojem, růstem příjmu na hlavu a budováním infrastruktury poskytuje vietnamský trh ideální investiční příležitost. Při vstupu na vietnamský trh automobilky těží z nízkých nákladů na energie, pracovní sílu či půdu. Na druhou stranu nastává problém se samotnými dodavatelskými řetězci, které jsou stále v prvopočátcích v porovnání s rozvinutými zeměmi. Mezi hlavní výrobce automobilů ve Vietnamu patří Honda, Toyota Motor, Ford, GM, Hino Motors, Isuzu, Mekong Auto Corporation, Mercedes-Benz Vietnam, Vietnam Motors Corporation, Star Motors Corporation, či společnost VinFast zaměřující se na koncept elektromobility (IHS, 2022), (SPglobal, 2022), (ASEAN, 2022), (Statista, 2022).

5.4 Elektromobilita ve Vietnamu

Počet elektrických automobilů ve Vietnamu, včetně hybridních, plug-in hybridních a čistě elektrických modelů, zůstává v porovnání se sousedními státy východní Asie dosti skromný. V roce 2019 to bylo pouze 140 vozů. V roce 2020 počet registrovaných kusů vzrostl na 2000 a v prvním čtvrtletí roku 2021 přibýlo dalších 600 kusů, přičemž většina z nich byla typu hybridních forem motorů. V roce 2021 společnost VinFast, která je součástí VinGroup a je známá jako přední domácí výrobce EV ve Vietnamu, úspěšně uvedla na trh dva modely elektromobilů v podobě VF e35 a VF e36. VinGroup také založila VinBus pro provozování e-busů v Hanoji, dále ve městě Ho Či Mino, Haiphongu, Da Nangu a Can Tho. Do roku 2023 VinFast

počítá s výrobou 20 000 elektromobilů a kolem 1 500 elektrických autobusů. Hlavními hráči na poli elektromobility ve Vietnamu jsou VinFast, KIA, Mercedes-Benz, Toyota, Daimler, Proterra, Nissan, BYD, Honda, Hyundai, VDL, ABB a Volvo. Většina společností buď představila, nebo v nejbližší době plánuje vyvinout nové produkty pro vietnamský trh. KIA představila v polovině roku 2021 KIA EV6 a do prodeje jej uvedla počátkem roku 2022 (IHS, 2022), (Vietnamnet, 2021), (ASEAN, 2022), (TradeGov, 2021).

Jednou z největších výzev, které musí Vietnam v EV sektoru překonat, je omezený počet nabíjecích stanic. První systém rychlého nabíjení EV byl otevřen v Da Nangu v prosinci 2017. Tento pilotní projekt financuje Central Power Corporation ve spolupráci s Mitsubishi. Do července 2021 VinFast nainstaloval 500 nabíjecích stanic pro elektromobily a plánuje mít do konce roku 2022 celostátně zřízeno okolo 2 000 nabíjecích stanic s více než 40 000 nabíjecími porty. V listopadu 2020 VinBus podepsal smlouvu se společností Star Charge na poskytování pokročilé technologie chytrého nabíjení pro elektromobily. V prosinci 2021 společnost VinFast postavila továrnu na výrobu baterií VinES v hodnotě 174 milionů dolarů v Ha Tinh, která by měla vyrábět až 1 milion baterií ročně. Kromě VinFastu i Evropské Porsche vybudovalo rychlodobíjecí stanice v Hanoji a ve městě Ho Či Mino pro své modely Taycan. Dalšími investory na poli nabíjecí infrastruktury jsou Mitsubishi nebo Audi, které také postupně zřizují dobíjecí stanice pro distribuci EV. Zásadním bodem budoucí možnosti přijetí elektromobility ve Vietnamu je jeho elektrická síť v podobě 500 kV. Tato síť je páteří vietnamské elektrizační soustavy, která má na délku více než 1500 km a zastává pokrytí ze severu na jih. Hlavní elektrický systém dosahuje 220V. Vietnamská poptávka po elektřině se zvyšuje průměrným tempem 9 procent ročně, což může od roku 2022 způsobit výpadky z důvodů nedostatku energie. Pokud veřejné nabíjecí stanice začnou fungovat, Vietnam může očekávat elektrické přetížení vybraných míst v rozmezí 3-32 %. Vietnam má však velký potenciál pro obnovitelné zdroje energie, jako je větrná a solární energie, kterými by do budoucna uspokojil požadavky plynoucí z adaptace elektromobility. Z důvodů poměrně zásadního ekonomického boomu v několika posledních letech se zvyšuje i samotný potenciál trhu s elektromobily (IHS, 2022), (Vietnamnet, 2021), (ASEAN, 2022), (TradeGov, 2021).

S přibližně 100 miliony obyvatel vlastní dopravní prostředek v podobě motocyklu více než 60 % populace Vietnamu. Míra vlastnictví aut ve Vietnamu se v roce 2020 blížila 5,7 %, což je poněkud malé číslo v porovnání s jinými trhy v Asii. Očekává se, že tato míra vzroste na 9 % do roku 2025 a 30 % do roku 2030, čímž se Vietnam stane jednou ze zemí s nejrychleji rostoucí poptávkou po osobních vozidlech s tempem růstu 10,5 %. Vietnam má mladou populaci a rostoucí střední třídu se silným zájmem o špičkové technologie, úsporu paliva a povědomím o životním prostředí. Automobilkám se tedy naskýtá jedinečná příležitost v budoucím prosazení elektromobility a k růstu trhu s EV, který by v příštích letech mohl růst až dvouciferným tempem (YCSolidance, 2021), (IHS, 2022), (TradeGov, 2021).

Rostoucí poptávka po osobních vozidlech, obliba vozových parků pro sdílenou jízdu, převaha motocyklů na plyn, to vše vedlo k vysoké úrovni znečištění ovzduší a dopravním zácpám v městských částech, jako je Hanoj a Ho Či Min. V rámci boje proti znečištění vláda vydala nařízení, která do roku 2030 postupně omezí motocykly v městských ulicích jako je Hanoj, Hai Phong, Danang, Ho Či Min a Can Tho, což ještě více podporuje přijetí elektrických vozidel v zemi (IHS, 2022), (TradeGov, 2021), (YCSolidance, 2021).

Vietnam nemá doposud žádné explicitní politické rámce a pobídky pro průmysl elektrických vozidel. Tento fakt se má ale brzy změnit. Vláda uplatňuje několik řešení na podporu EV prostřednictvím svého plánu udržitelného rozvoje, zeleného růstu, změny klimatu a zákonů na ochranu životního prostředí. Politický rámec věnovaný elektromobilům a rozvoji jejich dobíjecí infrastruktury je stále v počáteční fázi. Do této chvíle bylo vietnamskou vládou přijato několik zákonů:

- Zákon vydaný 11. února 2020 poskytující směrnice pro Národní strategii rozvoje energetiky **do roku 2030 s vizí do roku 2045** je prvním oficiálním národním dokumentem, který vyžaduje **podporu e-mobility a skladování energie v souladu s globálními trendy**.
- Rozhodnutí ze dne 17. června 2021 o budování **Národní strategie rozvoje dopravních vozidel s cílem vyvíjet vozidla šetrná k životnímu prostředí**, implementované Institutem rozvoje a strategie dopravy v letech 2022-2023.
- Schválená Pařížská dohoda v červenci 2020 se závazkem v aktualizovaném národně stanoveném příspěvku (NDC) **snížit emise skleníkových plynů o**

9 % do roku 2030. Toto přijetí má dopad na budoucí podporu elektromobilů, které mají vysoký potenciál ke snížení emisí skleníkových plynů v odvětví dopravy. V rámci plánu NDC bylo v lednu 2022 vybráno město Ho Či Mino jako první lokalita pro provedení studií plánů rozvoje e-dopravy zahrnující elektromobily.

- Rozhodnutí z roku 2012 k **Národní strategii zeleného růstu (NGGS). Ministerstvo rozvoje a investic formuluje novou strategii na období 2021-2030** s ohledem na elektrifikaci vozidel. Některé provinční akční plány zeleného růstu navíc zahrnují úvahy o elektromobilitě a cílech elektrifikace.
- Strategie zeleného růstu Nha Trang měla za cíl vyvinout 200 elektronických autobusů v provozu do roku 2025.
- **Národní strategie rozvoje automobilů (2021–2050)** navržená sdružením výrobců automobilů ve Vietnamu (VAMA) s cílem stimulovat výrobu a zvýšit objem používání elektrických vozidel stanovuje, že mezi lety 2030-2040 by se počet elektrických vozidel mohl výrazně zvýšit. Z čehož by do roku 2050 mohl dosáhnout výrobní kapacity 3,5 milionu elektrických vozidel (CIAgov, 2022), (IHS, 2022).

Zásadním faktorem, který ovlivňuje automobilový průmysl ve Vietnamu je fakt, že má jednu z nejvyšších sazeb automobilových daní a poplatků na světě, přičemž každý majitel spalovacího automobilu platí 14 druhů daní, které zvyšují cenu vozidla až o 60 %. Pro posílení rozvoje automotive průmyslu zaměřeného na elektrická vozidla ve Vietnamu vydala vláda nová rozhodnutí, včetně vyhlášky platné od 1. března 2022 o osvobození od registračního poplatku pro elektromobil BEV na první 3 roky a zároveň 50% snížení poplatku na další 2 roky. Dále poté zákon účinný od 1. března 2022, týkající se snížení sazby spotřební daně pro bateriový elektromobil na 3 % v období pěti let počínaje 1. březnem 2022 (IHS, 2022).

Se současným nevyhnutelným trendem pro přechod automobilek na stoprocentní elektromobilitu, počáteční rozvoj průmyslu baterií a nabíjecí infrastrukturu nastává pro rozvojové země možnost spojit vládní snahu rozvoje nízkouhlíkové dopravy a snahy automobilek penetrovat tyto rozvíjející se trhy pro dosažení symbiózy. Trh EV ve Vietnamu se jeví jako poměrně slibný, i když stále vyžaduje silnou a explicitní

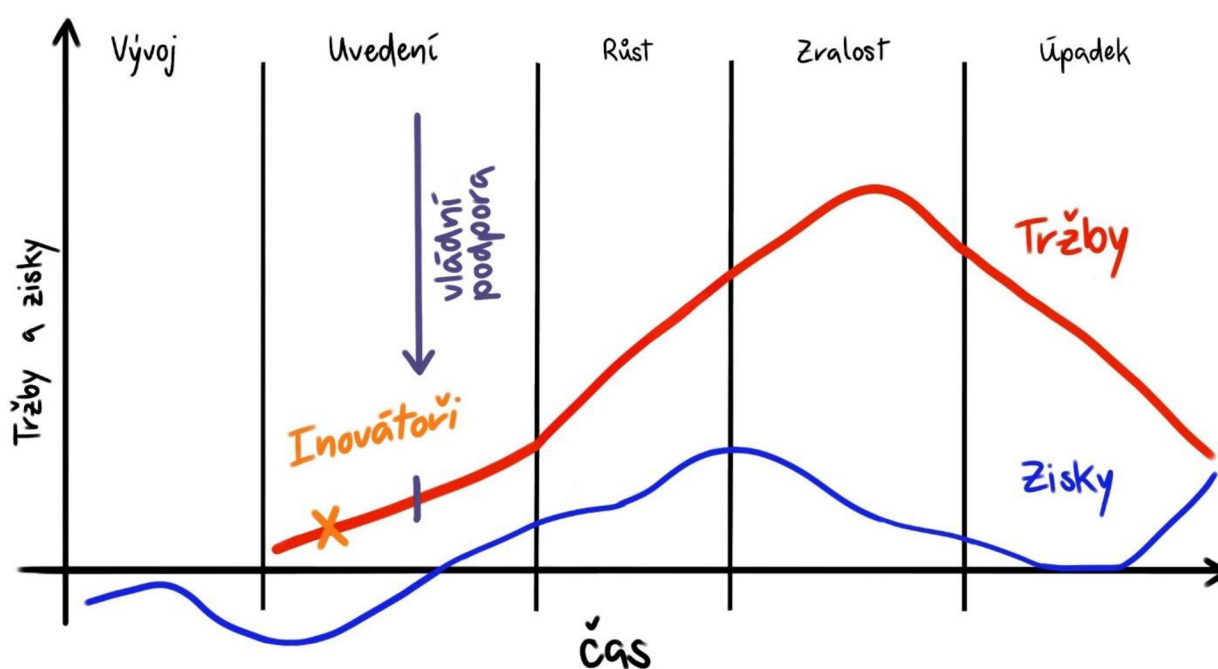
vládní podporu v oblasti politiky, daňových pobídek, cenových dotací, norem a technických předpisů pro vývoj EV (IHS, 2022).

5.5 Strategie vietnamské společnosti VinFast

Automobilka VinFast je novým výrobcem zaměřující své portfolio na elektromobily. Automobilka má v plánu využít příležitosti nízké saturace a naskýtajícího potenciálu domácího vietnamské trhu. Společnost se rovněž chystá usilovat o část celosvětového trhu, kde chce konkurovat velkým značkám na poli elektromobility. VinFast využívá zkušeností automobilek působících na silných automobilových trzích Evropy, Číny, či USA ve snaze implementovat již dříve fungující koncepty, které chce využít na rozvíjejícím se domácím trhu. K úspěšné strategii vstupu má automobilce přispět hlavně zlepšující se situace z pohledu vládní pomoci ohledně snížení registračních poplatků, či snížení spotřební daně týkající se automobilů BEV. Dalšími stimulanty trhu ve Vietnamu je vládní podpora výstavby nabíjecích stanic, která má zlepšit pokrytí nabíjecí infrastruktury. Vietnamská vláda rovněž uvažuje o podpoře elektromobility po vzoru Norska, kdy dochází ke stimulu v podobě finančního ponížení při nákupu varianty elektromobilu. Tato alternativa se doposud jeví jako nejlepší možnost z pohledu masového rozšíření elektromobility. Celý trh s elektromobilitou ve Vietnamu je ve fázi prvotního rozvoje, kdy lokální firma VinFast může do budoucna pomoci tento nový trend dále rozšířit. VinFast plánuje vyrábět až 250 000 elektromobilů ročně a do roku 2026 vybudovat kapacitu na 600 000. Během dalších let budou na trh s elektromobily ve Vietnamu vstupovat ostatní automobilky, které již teď připravují koncepty pro vstup na tento trh. Mezi nimi je rovněž koncern Volkswagen, kde je součástí samotná ŠKODA AUTO a.s. V tuto chvíli je plánovaný vstup elektromobility na rok 2025, kde dochází k bedlivému sledování situace, jakým směrem se daný trh bude do budoucna ubírat a jakou strategii bude tedy třeba zvolit. V tuto chvíli je vietnamský trh označován jako „future golden opportunity“, kde je třeba synchronně dokončit právní rámec, instalaci veřejné dobíjecí infrastruktury a zaměřit se na rozvoj dopravní a elektrické sítě, která je třeba zajistit v rámci implementace a přijetí elektromobility na daném trhu (VinFast, 2022), (IHS, 2022).

5.6 Životní cyklus a přijetí elektromobilu zákazníkem ve Vietnamu

Dle rozboru vietnamského trhu je možné spatřit prvopočáteční iniciativy jednotlivých účastníků na trhu s elektromobily v podobě vládní podpory, zapojení automobilek, vývoje infrastruktury, či preference samotného konečného zákazníka. V rámci životního cyklu elektromobilu na vietnamském trhu je tedy možné stanovit, že se nachází v prvopočátcích, a to konkrétně ve fázi uvedení na trh. Během této fáze dochází k představení samotného produktu veřejnosti. Zisky jsou stále v záporných hodnotách anebo generují velice nízké hodnoty. Způsobuje to fakt vysokých investic, které zde hrají důležitou roli v rámci zavádění produktu na nové trhy. Nejdůležitější formu investic tvoří investice do distribuce a komunikační kampaně. V této fázi je nárůst tržeb velice pomalý. Záleží zde především na hodnotě dané značky, jejím targetingu a třídě zákazníků, na které se automobilka zaměřuje. Z pohledu samotného zákazníka, který je přítomen na vietnamském trhu je nákup elektromobilu stále dosti nedosažitelné, z čehož pramení jeho nízká kupní síla. Tento fakt ale může být do budoucna zvrácen, protože ve Vietnamu dochází k růstu kupní síly a nárůstu mladé generace, která je podpořena rostoucí střední třídou se silným zájmem o špičkové technologie, úsporu paliva a povědomím o životním prostředí. Díky tomu se automobilkám naskýtá jedinečná příležitost v budoucím prosazení elektromobility a k růstu trhu s EV. V tuto chvíli je elektromobil na vietnamském trhu dostupný pouze pro počáteční skupinu takzvaných Inovátorů, kteří zastávají nanejvýš pouze 2,5 % z veškerých spotřebitelů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 23: Situace přijetí elektromobility ve Vietnamu

5.7 ŠKODA AUTO na vietnamském trhu

Budoucím plánem ŠKODA AUTO, který je v rámci strategie 2025 podpořen pronikáním na nové celosvětové trhy se automobilka rozhodla svoje další působení internacionalizace společnosti rozšířit o vstup automobilky ŠKODA AUTO na vietnamský trh. Vietnam je díky svému rychle rostoucímu ekonomickému potenciálu ideálním prostředím pro zvýšení celosvětového pokrytí, zlepšení synergie mezi závody a zároveň pro zajištění posilujícího postavení ŠKODA AUTO v jihovýchodním Asijském regionu.

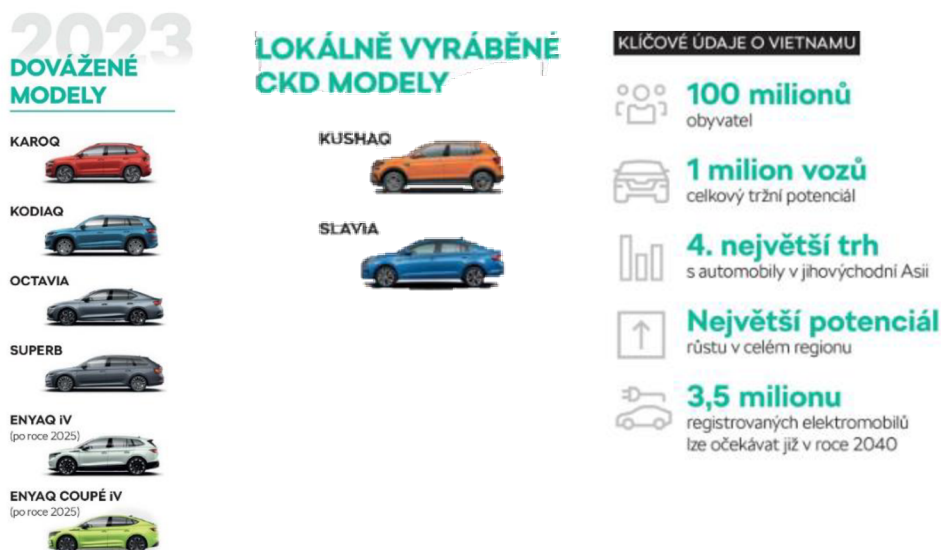
K tomuto počínu společnost připravuje spolupráci s místními partnery v čele se společností Thanh Cong Motor Vietnam, díky níž bude automobilka nabízet svoje portfolio již od poloviny roku 2023. Dalším krokem je poté zahájení stavby lokálních výrobních linek, které slouží k lokální montáži CKD modelů. Complete Knock-Down znamená, že produkt je dodáván po částech a je smontován až na místě určení. Automobilky často volí tento způsob jakožto levnější alternativu, kde jsou různé komponenty dodávány od dodavatelů z celého světa a montovány v zemi dovozu. Mezi modely, které budou v roce 2024 montovány CKD formou ve vietnamském závodě, automobilka plánuje nasadit indické modely Kushaq a Slavia ze závodu v Puné. Díky tomu dosáhne lepšího vytížení a synergického efektu dodavatelských řetězců. V rámci vietnamského trhu je očekávána produkce v podobě 30 000 vozů za rok, s možností budoucího růstového potenciálu v podobě 40 000 tisíc vozů v dalším roce. Ve Vietnamu dochází k velkému rozvoji prodejních dealerských sítí, kde je počátkem roku 2023 plánováno více než 50 prodejních míst. Další velkou výhodou je samotná lokalizace Vietnamu, který díky přístavnímu místu Haifong zastává ideální lokalitu pro budoucí import vozů. Tento strategický přístav zastává základní opěrný bod strategie budoucího importu jednotlivých dílů pro CKD variantu, či pro samotný import kompletně zhotovených automobilů z Evropských závodů (ŠKODA AUTO, 2022).



Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2022)

Obrázek č. 24: Lokalizace přístavu a budoucího závodu ŠA

Klíčovými ukazateli pro vstup automobilky ŠKODA AUTO na vietnamský trh je bezesporu rapidně rostoucí ekonomická situace země, s velice energickým vývojem automobilové trhu v zemi. Ve Vietnamu žije kolem 100 milionů obyvatel, z čehož připadá pouze 34 vozidel na 1000 obyvatel. Tento fakt ale může být do budoucna zvrácen, jelikož ve Vietnamu dochází k růstu kupní síly a nárůstu mladé generace, která je podpořena rostoucí střední třídou se silným zájmem o špičkové technologie, s menší lhostejností k životnímu prostředí. Díky tomu se automobilkám naskýtá jedinečná příležitost v budoucím prosazení elektromobility a k růstu trhu s EV, který je navíc podpořen díky postupnému upouštění celní povinnosti a odstranění regulačních překážek týkajících se výrobků z Evropské Unie v podobě dohody o volném obchodu EVFTA, která vytváří příznivější ekonomické a politické podmínky. Očekávané předpovědi prodeje po roce 2030 jsou zhruba 1 milion vozů. V rámci rozšíření poptávky a zájmu po elektromobilitě je potenciál vietnamského trhu stále v počátcích. V roce 2040 je očekáváno všeobecné rozšíření, které by vedlo až k 3,5 milionu registrovaných elektromobilů na vietnamském trhu. ŠKODA AUTO si uvědomuje důležitost situace založené na platformě MQB-A0-Global. A v roce 2025 doplní své nabízené portfolio o nabídku plně hodnotných elektrických modelů v podobě ENYAQ iV a ENYAQ iV Coupé, které by do budoucna mohli následovat další modelové řady elektromobilů (IHS, 2022), (ŠKODA AUTO, 2022).



Zdroj: (ŠKODA AUTO, 2022)

Obrázek č. 25: Situace na Vietnamském trhu

5.8 Analýza jednotlivých faktorů z matice vstupu

V předešlé kapitole byly stanoveny faktory, které zásadně ovlivňují vstup automobilky na nové trhy. Tyto faktory byly rozděleny v rámci konzultace s odborníky ze ŠKODA AUTO a.s. do pěti hlavních skupin. V rámci následující kapitoly byly faktory rozpracovány na konkrétní příklady z vietnamského trhu. Následně byla dle výsledků analýzy stanovena adekvátní forma, které byla nejvhodnější formou strategie odpovídající budoucímu vstupu automobilky ŠKODA AUTO a.s. na vietnamský trh.

Všeobecné faktory

Vietnamský trh je v posledních letech rychle rozvíjející se ekonomikou, čemuž neméně přispěl i fakt, že se Vietnamská komunistická vláda rozhodla o rozvolnění podmínek spojené s exportem a importem zboží. Pozitivní vliv na obchodní vztahy má rovněž členství v ASEAN, či členství v ASEAN Free Trade Area (AFTA). Mezi nejzásadnější pokrok v rámci vztahů mezi Vietnamem a EU, patří EU-Vietnam Trade Agreement a Investment Protection Agreement, které umožňují poskytnutí příležitosti ke zlepšení obchodních vztahů a podpory nárůstu pracovních míst. Zároveň smlouva odstraňuje 99 % všech tarifních bariér, snižuje regulační

překážky, otevírá trhy služeb a veřejných zakázek pro Evropské firmy a zajišťuje vymahatelnost práva. Zahraniční společnosti zde mají šanci vybudovat síť infrastruktury a továren, které mohou do budoucna sloužit nejenom k pokrytí vietnamského trhu, ale také přinášejí možnost budoucího importu do zahraničních států. Vietnamský trh stále v porovnání s ostatními státy zastává funkci levnější pracovní síly s dobrou geografickou polohou, která může být v rámci budoucího pokrytí asijského trhu zásadní (IHS, 2022), (EU-Vietnam Policy, 2022), (ASEAN, 2022).

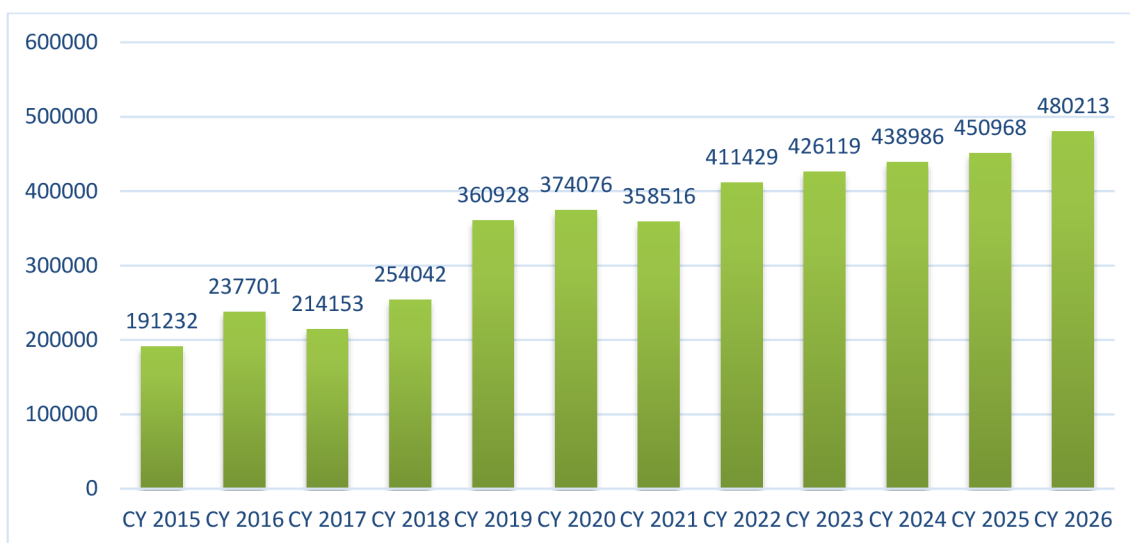
Z pohledu jednotlivých ukazatelů, které jsou uvedeny v příloze je Vietnam poměrně rychle rostoucí ekonomikou, která před vypuknutím Covidové pandemie dosahovala stabilního průměrného ročního přírůstu HDP 6 %. Z důvodů vypuknutí pandemie, byl růst přerušen a v roce 2020–2021 se nacházel v průměru na 2,1 %. V roce 2022 dochází k opětovnému oživení ekonomiky vedené solidním růstem výroby a služeb. Ekonomické ukazatele signalizují silné tempo růstu ve druhém čtvrtletí roku 2022, ale dlouhodobý výhled není zdaleka jistý. Navzdory silnému hospodářskému oživení nastává problém s nedostatkem pracovní síly, který má dopad na výrobní proces. Vzhledem k tomu, že počet denních infekcí COVID-19 je stále zvýšený a neustále je přítomna nejistota ohledně potenciálního obnovení ohniska nemoci a případného lockdownu v sousední Číně. Bude tento problém s nedostatkem pracovníků přetrvávat nejméně do začátku roku 2023. Reálné HDP se pravděpodobně v roce 2022 zvýší o 5,9 %. Dalším problémem je celosvětově přítomný nedostatek polovodičů a čipů k výrobě elektroniky, který postihuje ve velké míře i samotný automotive průmysl.

Vietnamská ekonomika se ukázala jako klíčový příjemce nedávného investičního úsilí čínských firem, které se rozhodly investovat do vietnamské ekonomiky z důvodů domácího rozšíření restrikcí spojených s pandemií. Navzdory nepříznivým domácím okolnostem a vypuknutí pandemie ve Vietnamu vzrostly příslibené přímé zahraniční investice (FDI) během roku 2021 meziročně o 9,2 % na 31,2 miliardy USD. Což naznačuje relativně neotřesitelnou důvěru v budoucí vývoj vietnamské ekonomiky.

Klíčovým podpurným faktorem rychlého ekonomického oživení Vietnamu v roce 2020 byly vládní investice, které vzrostly o 14 % Y/Y, což je devítileté maximum.

Podobný trend by měl následovat z důvodů, že vietnamská vláda podpořila pomocí 7,7 miliardy USD infrastrukturní projekty pro roky 2022–23. Začátkem roku 2022 vláda představila stimulační balíček ve výši 15,4 miliardy USD, který má pomoci nastartovat ekonomiku, což by mělo poskytnout dodatečnou podporu a zajistit další růst.

Ve Vietnamu v roce 2021 žilo okolo 100 milionů lidí, kteří z více než 60 % vlastnili dopravní prostředek v podobě motocyklu. Míra vlastnictví aut ve Vietnamu se v roce 2020 blížila 5,7 %, což je velmi nízké číslo přepočtené na 1000 obyvatel. Vietnamský trh tak dosahuje nízkých čísel v porovnání s jinými trhy v Asii. Očekává se dle prognóz agentury IHS, že tato míra vzroste na 9 % do roku 2025 a koncem roku 2030 dosáhne již 30 % pokrytí trhu. Hlavním důvodem je snaha vietnamské vlády o snížení emisního dopadu ze spalovacích motorů, které mají být nahrazeny budoucí zelenou elektromobilitou. (IHS, 2022), (Statista, 2022), (SPglobal, 2022), (CIAgov, 2022), (Wolrdbankdata, 2022), (Marklines, 2022), (ASEAN, 2022), (TradeGov, 2022).













Zdroj: (IHS, 2022)

Obrázek č. 26: Vývoj dle prodeje automobilů ve Vietnamu s výhledem do budoucna

Ze statistiky je možné vyčíst růstový trend, který poukazuje na rostoucí automobilový průmysl ve Vietnamu, který si i přes sílící pandemii Covidu – 19 v roce 2020 dokázal zajistit nejlepší prodeje v rámci automotive průmyslu ve Vietnamu. V roce 2021 došlo k mírnému poklesu, který nastal hlavně díky nedostatku pracovní

síly a množství polovodičů, které jsou využívány k výrobě automobilových čipů. Dalšími dopady, které negativně působí na automobilový trh ve Vietnamu je vývoj celosvětové krize. V této krizi dochází k tomu, že většina silných ekonomik upadá do fáze recese, v níž dochází i ke změně spotřebního chování spotřebitele. Dalšími faktory mající vliv na množstevní prodeje jsou zvyšující se procento inflace a cena pohonných hmot. Po překonání negativní ekonomické situace a budoucích investic značek původu z USA, Evropy a Číny dojde opět k rostoucí tendenci, která je již z pohledu konce roku 2022 opětovně pozitivnější. Zde by vietnamský trh měl opětovně zaznamenat nové prodejní maximum v podobě dosažení milníku více než 400 000 vozů. Tato situace je podpořena nízkými celními sazbami, nižšími emisními normami v porovnání s EU a velice levnou pracovní silou, která společně s FTA, zastává ideální vstupní příležitost pro automobilky usilující o získání podílu na trhu. Danou situaci dále jen podtrhuje velký tržní potenciál, z důvodů zvyšující se poptávky a zlepšující se ekonomické situace vietnamské střední třídy. Z pohledu ŠKODA AUTO a.s. se do budoucna jeví i příležitost synergického efektu se závody v indickém Puné (IHS, 2022).

Prodeje značek Vietnam 2021			
1	Toyota	 TOYOTA	67533
2	Hyundai	 HYUNDAI	63296
3	Kia	 KIA	57714
4	VinFast	 VINFAST	35723
5	Mazda		27286
6	Mitsubishi		27243
7	Ford		23708
8	Honda	 HONDA	21698
9	Suzuki	 SUZUKI	13740
10	Peugeot		6754

Zdroj: (IHS, 2022)

Obrázek č. 27: Nejvíce prodávané typy značek na vietnamském trhu

Největšími prodejci automobilů za rok 2021 byly na prvních šesti místech asijské společnosti, mezi které se zařadila i domácí automobilka VinFast. Společnost VinFast rovněž zastává pozici nejprodávanějšího automobilu na vietnamském trhu s modelem SUV Fadil. I tento fakt naznačuje oblíbenost modelů SUV na vietnamském trhu. Z pohledu elektromobility se na prvních deseti příčkách neusadil ani jeden z BEV modelů. Většina prodaných vozů na vietnamském trhu je stále v podobě konvenčních spalovacích motorů, načež do budoucna by se měla situace obrátit. Automobilky v čele s domácí automobilkou VinFast začínají investovat do elektrifikace svého portfolia, což rovněž naznačují budoucí předpovědi prodeje. Již v roce 2023 VinFast plánuje prodeje přibližně 15000 kusů modelu BEV v podobě VF6 a VF7 v kategorii SUV. Tento budoucí trend a komplexní připravenost trhu v rámci přijetí elektromobility je ideální příležitostí pro vstupující společnosti v čele se ŠKODA AUTO, v rámci penetrování vietnamského trhu v podobě modelu ENYAQ IV, ENYAQ coupé IV (IHS, 2022), (VinFast, 2022).

Sales Brand	Global Nameplate	CY 2021	CY 2022
VinFast	Fadil	24128	10332
Hyundai	Verna	19956	19865
Toyota	Vios	19931	21634
Toyota	Corolla Cross	18411	19178
Kia	Seltos	16122	13677
Ford	Ranger	15650	12836
Mitsubishi	Xpander	13616	17154
Hyundai	Santa Fe	12160	10406
Kia	K3	10505	11821
Mazda	CX-5	10230	11070

Zdroj: (IHS, 2022)

Obrázek č. 28: Nejvíce prodávané modely značek na vietnamském trhu

Sales by brand (BEV SUV)	Global Nameplate	CY 2022	CY 2023	CY 2024	CY 2025	CY 2026
Audi	Q8 (e-tron)	86	131	167	257	286
Hyundai	Kona	55	220	270	209	208
Hyundai	Ioniq 5	36	176	194	205	205
Kia	EV6	36	176	194	205	214
Mercedes-Benz	EQS	10	59	64	66	47
Mercedes-Benz	EQC	0	0	0	0	183
Mercedes-Benz	EQE	0	0	0	76	141
Porsche	Cayenne	10	10	8	12	55
Tata	Harrier	23	258	225	250	250
Tesla	Model 3 (sedan)	0	0	35	66	72
Toyota	BZ1X	0	0	643	802	818
VinFast	VF6	0	10930	10901	10599	11192
VinFast	VF7	0	3152	4694	4960	5277

Zdroj: (IHS, 2022)

Obrázek č. 29: Nejvíce prodávané BEV SUV modely dle značek na vietnamském trhu

Distribuce a prodej

V rámci prodejní a distribuční strategie firma musí správně zvolit portfolio, které bude správně reprezentativní z pohledu zvoleného trhu. V případě distribuce vozového portfolia na vietnamský trh se jeví jako nejvýhodnější varianta přímého exportu z evropského území v podobě lodní dopravy. Výhodou jsou minimální odlišnosti Evropských technických standardů ECE a bezpečnostních parametrů, dále minimální celní sazby uvalené na dovoz zboží z Evropské Unie. V rámci vietnamské strategie lze počítat s uplatněním komplexního portfolia, které je distribuováno na evropském trhu. Společně s tím dojde k navýšení o dva modely nacházející se na indickém trhu, což je model Kushaq a Slavia. V rámci strategie implementace elektromobility je důležité předem správně identifikovat konkurenci v segmentu tohoto trhu. Zároveň je důležité správně identifikovat samotné potřeby vietnamského zákazníka v podobě velikosti automobilu (SUV či Sedan), cenové dispozice, prvků výbavy, či dalších specifických faktorů preference vietnamského trhu. Zároveň si ŠKODA AUTO bude muset dát pozor na možnost potenciální kanibalizace v podobě koncernových značek. V rámci budoucí penetrace může dojít k situace pronikání koncernových partnerů v podobě Volkswagenu, či Seatu, přicházejících s elektrickými modelovými řadami jako je VW ID 4, či SEAT el-Born, které napřímo konkurují modelu ENYAQ IV. Tyto modely si navzájem konkurují, proto je třeba dopředu prověřit možnosti jednotlivých společností na vietnamském

trhu a předem dohodnout správné zacílení se zajištěním positioningu jednotlivých značek na vietnamském trhu. Vzájemná kooperace v rámci koncernu může rovněž přinést i svá pozitiva s možností využití vzájemných silných stránek, v podobě zkušenosti s dealerskou a importéřskou sítí, což může dosti usnadnit celý proces distribuce (ŠKODA AUTO, 2022) (VW, 2022), (SEAT, 2022).

ŠKODA AUTO (BEV SUV)	Potential Competitors EU (SUV)	Global Nameplate
ENYAQ iV., ENYAQ Coupé iV.	Audi	Q8 (e-tron)
	Hyundai	Kona, Ioniq 5
	Mercedes-Benz	EQS, EQC, EQE
	Porsche	Cayenne
	Tesla	Tesla Model X
	VW, SEAT	ID.4, el-Born
ŠKODA AUTO (BEV SUV)	Potential Competitors ASIA (SUV)	Global Nameplate
ENYAQ iV., ENYAQ Coupé iV.	Toyota	BZ1X
	VinFast	VF6, VF7
	Tata	Harrier
	NIO	ES8, ES6
	Xpeng	G9
	BYD	Atto 3
	Kia	EV6

(IHS, 2022)

Obrázek č. 30: Analýza konkurenčních automobilek v rámci elektromobility na vietnamském trhu

Potenciál konkurence na vietnamském trhu s elektromobily BEV v podobě modelů SUV je velice rozmanitá. Potenciální vstup evropských značek je zde ohrožen v podobě asijské konkurence, které se dostává vládní podpory Čínské vlády a tím pádem u ní dochází k rapidnímu vývoji technologií srovnatelných s evropskými automobilkami. Tento fakt může do budoucna znamenat ještě složitější vstupní podmínky pro evropské automobilky a snížit tím případnou úspěšnost na vietnamském trhu s elektromobily.

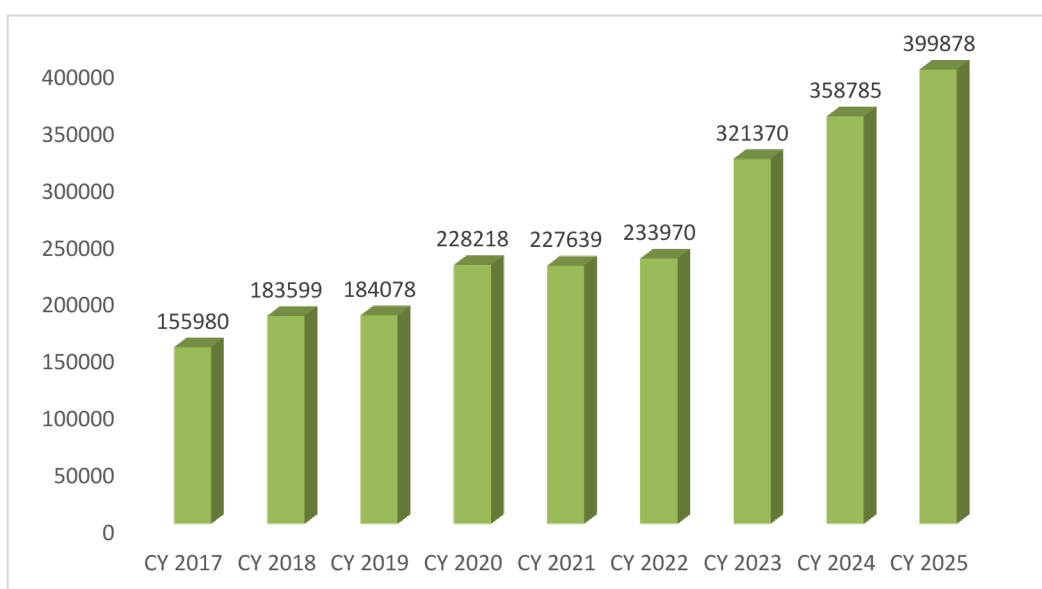
Technologické a ekologické faktory

Rapidní růst Vietnamu a intenzivní růst industrializace způsobily negativní dopady na životní prostředí a přírodní bohatství. Dle Worldbank (2022), se Vietnam od začátku své transformace trhu stal nejrychleji rostoucím producentem skleníkových plynů na hlavu. Kde intenzita znečištění za posledních 20 let vzrostla v průměru o

5 procent ročně. Vietnamská vláda si uvědomila naléhavou potřebu podpory posunu směrem k udržitelnějším cestám průmyslového rozvoje a automobilového průmyslu, které zastávají největší procento znečištění. V rámci samotného automobilového průmyslu se Vietnamská vláda v roce 2022 rozhodla k razantnějším krokům, které plynou z kontroly výrobních procesů a montáže, až přes samotný import nových vozů do země. Všechny nově vyrobené a dovezené vozy musí nově podléhat emisním standardům EURO V, které mají významně přispět ke zlepšení kvality ovzduší. Pro import evropských značek toto zpřísnění nebude mít zásadnější dopad, protože většina automobilek již s těmito normami počítá z důvodů prodeje na celosvětových trzích, kde jsou podmínky mnohem přísnější. Příkladem může jít samotná Evropa, kde je již od roku 2015 v platnosti Euro norma VI. Tyto podmínky mohou být pomyslnou stopkou pro domácí vietnamské automobilky, či import levnějších vozů čínských automobilek. Jako nejideálnější alternativa z pohledu možnosti kompletní eliminace restrikcí a zvýšené podpory Vietnamské vlády se naskýtá příležitost elektromobility. Tento způsob moderního řešení mobility má napomoci boji s vysokou úrovní znečištění ovzduší a husté dopravy. V boji proti tomu se vydala města jako Hanoj a Ho Či Mino v podobě nařízení, které do roku 2030 postupně omezí motocykly v městských ulicích, čímž vzniká větší prostor pro budoucí přijetí a akceptaci elektromobility. Vietnamské ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s mezinárodním fondem pro vědu a výzkum připravuje budoucí koncepci opatření na podporu kapitálového financování pro automobilky. Ve snaze podnítit další rozvoj místní výroby vozidel si budou moci automobilky půjčovat finanční prostředky od státního rozvojového investičního fondu na své projekty související s automobilovými komponenty, či výroby vozidel. Ministerstvo navrholo, aby automobilky, které vyrábějí vozidla a komponenty v průmyslových parcích, ekonomických zónách a hi-tech parcích získaly do budoucna osvobození od dovozní daně. Tyto fondy mohou automobilky využít pro náklady spojené s transferem technologií, nákupem autorských práv a softwaru, či náborem zahraničních odborníků na školení lidských zdrojů. Obdobně tomu je s bezpečnostními požadavky, kdy jsou na vietnamském trhu brány v potaz standardy v podobě ECE shodné s evropskými trhy (IHS, 2022), (Wolrdbank, 2022), (CIAgov, 2022), (ACEA, 2022).

Produkce

V rozmezí posledních několika let lze pozorovat postupný nárůst produkce automobilů na vietnamském trhu. Tento jev je způsoben hlavně silným potenciálem vietnamského trhu, který má dle predikcí databází IHS stále markantní prostor pro potenciální růst. Na poli elektromobility bude nejdůležitější sledovat vývoj situace ohledně společnosti VinFast, která odkryje všeobecnou připravenost vietnamského trhu z pohledu elektromobility. V nejlepším případě pomůže vyřešit neduhy spojené s přijetím všeobecné elektromobility a též dokáže připravit vietnamský trh společně se samotným zákazníkem. Tato skutečnost může usnadnit příchod Evropských automobilek v čele se ŠKODA AUTO, které usilují o budoucí proniknutí na vietnamský trh (IHS, 2022).



Zdroj: (IHS, 2022)

Obrázek č. 31: Trend výroby automobilů ve Vietnamu s výhledem do budoucna

5.9 Shrnutí případové studie

Případová studie byla zaměřena na analyzování vietnamského trhu, na který se chystá automobilka ŠKODA AUTO v rámci strategie Vietnam 2023 vstoupit. Tento trh se pro automobilku dle provedených analýz jeví jako ideální příležitost z důvodů klíčových ukazatelů. Mezi klíčové ukazatele bezesporu patří rapidně rostoucí ekonomická situace země s velice energickým vývojem automobilové trhu. Ve

Vietnamu dochází k růstu kupní síly a nárůstu mladé generace, která je podpořena rostoucí střední třídou se silným zájmem o špičkové technologie a s menší lhostejností k životnímu prostředí. S ekonomickým rozvojem, růstem příjmu na hlavu, vládní podporou a budováním infrastruktury poskytuje vietnamský trh ideální investiční příležitost. Při vstupu na vietnamský trh automobilky těží z nízkých nákladů na energie a pracovní sílu. Díky tomu se automobilkám naskýtá jedinečná příležitost v budoucím prosazení elektromobility a k růstu trhu s EV, který je navíc podpořen díky postupnému upouštění celní povinnosti a odstranění regulačních překážek týkajících se výrobků z Evropské Unie. V podobě dohody o volném obchodu EVFTA, která vytváří příznivější ekonomické a politické podmínky. Vietnam je tedy otevřen importu, přinášející s sebou možnost přílivu nových inovací a technologií do země. Vietnamský trh je na jednu stranu označován jako „future golden opportunity“, kde je ale do budoucna potřeba synchronně dokončit právní rámec, instalaci veřejné dobíjecí infrastruktury a zaměřit se na rozvoj dopravní a elektrické sítě. Tyto faktory je třeba zajistit v rámci budoucí implementace a přijetí elektromobility na daném trhu. ŠKODA AUTO má v rámci rozvoje elektromobility s modely ENYAQ iV a ENYAQ iV Coupé na vietnamském trhu ideální příležitost pro vstup po vzoru konkurenčních společností VinFast, KIA či Hyundai, které na trh vstupují začátkem roku 2023 a zastanou roli pionýra v prvotním nasazení svého portfolia. Proto by se automobilka měla v tuto chvíli zaměřit na stanovení svých vlastních možností a reagovat dle případné úspěšnosti a adaptace konkurenčních automobilek na vietnamském trhu s elektromobily.

Závěr

Diplomová práce se věnuje analýze faktorů ovlivňujících strategii zavádění modelu na nové trhy. Práce vznikla ve spolupráci s automobilkou ŠKODA AUTO a.s., která zastává pozici úspěšného výrobce automobilů na evropském trhu. ŠKODA AUTO a.s. má zkušenosti s působením na domácím českém trhu, ale rovněž také na celosvětových trzích, kde zastává roli silného partnera ve VW Group. V rámci své letité působnosti na trhu si v očích zákazníků vytvořila pověst kvality a spolehlivosti.

V rámci teoretické části práce byly komplexně rozebrány jednotlivé formy analýz a strategií vstupů, které jsou relevantní pro automotive průmysl. Společně s těmito analýzami došlo k definování propojeného životního cyklu produktu v podobě elektromobilu, který byl dále napojen na přijetí inovací z pohledu zákazníka. Poté byla v rámci praktické části po konzultaci s odbornými útvary zastupující vstup automobilky na zahraniční trhy ve ŠKODA AUTO a.s. definována matice faktorů, která hraje klíčovou roli při vstupu automobilky na zahraniční trh. Tyto faktory byly nejprve rozčleněny a kategorizovány dle jejich zařazení a poté byly implementovány na konkrétní případovou studii zabývající se vstupem automobilky ŠKODA AUTO a.s. na vietnamský trh v rámci strategie Vietnam 2023.

Nové tržní příležitosti s sebou mohou přinést odlišné formy vstupu nežli tomu je u předešlých zkušeností. U některých trhů hraje zásadní roli vysoká investiční náročnost, kterou firma musí podchytit komplexní tržní analýzou, která bude zaměřena na faktory vyskytující se na daném trhu, budoucími firemními možnostmi, či schopnostmi předejít případným rizikům spojených se vstupem automobilky na zahraniční trh. Zásadním krokem, který rovněž zastává při vstupu na zahraniční trh svoji roli, je analýza interního prostředí společnosti a jejího potenciálu na daném trhu. Společnosti zvažují svá rozhodnutí o pronikání na nové zahraniční trhy dle tržního potenciálu, finančních možností, rozmanitosti a možnosti růstového potenciálu trhu. Rozhodnutí společnosti rovněž ovlivňuje preference potenciálního zákazníka, či vývoje politického směřování daného státu. Tyto kroky mohou rozhodnout o případné úspěšnosti společnosti při vstupu na nové trhy, protože správně provedené analýzy tržní příležitosti a vhodná forma implementace strategie zastávají základní stavební kámen konkurenceschopnosti při pozdější realizaci vstupu firmy na trh.

Cílem diplomové práce byla analýza faktorů, které automobilka využívá v souvislosti se strategií zavádění modelové řady v rámci vstupu elektromobility na nový trh. Výsledky této analýzy faktorů byly dále demonstrovány na vstupu automobilky ŠKODA AUTO a.s., v rámci budoucího zavádění elektrického portfolia na vietnamský trh. Tato tržní příležitost byla vybrána z důvodů velké rozsáhlosti trhu, nízkých vstupních bariér a budoucí strategie ŠKODA AUTO Vietnam 2023. Tento trh představuje ideální příležitost z důvodů rapidně rostoucí ekonomické situace země s velice energickým vývojem automobilové trhu společně s vládní podporou v rámci budoucího směřování samotné elektromobility. Se současným nevyhnutelným trendem pro přechod automobilek na stoprocentní elektromobilitu, počátečním rozvojem průmyslu baterií a nabíjecí infrastrukturou. Zde nastává pro rozvojové země možnost spojit vládní snahu rozvoje nízkouhlíkové dopravy, společně se snahou automobilek penetrovat tyto nově rozvíjející se trhy. Toto spojení může být prospěšné pro obě strany. Trh EV ve Vietnamu se jeví jako poměrně slibný, i když stále vyžaduje silnou a explicitní vládní podporu v oblasti politiky, daňových pobídek, cenových dotací, norem a technických předpisů pro vývoj EV. Z pohledu životního cyklu elektromobilu na vietnamském trhu je tedy možné stanovit, že se nachází v prvopočátcích, a to konkrétně ve fázi zavádění na trh.

V rámci samotné praktické části byla popsána situace na vietnamském trhu z pohledu automobilového průmyslu, situace ohledně elektromobility, přijetí elektromobility z pohledu zákazníka, ale rovněž také z pohledu samotného potenciálu automobilky ŠKODA AUTO na vietnamském trhu. Tržní příležitost z pohledu elektromobility byla popsána na analýze jednotlivých faktorů z matice vstupů.

Dle zjištěného šetření je nejlepší variantou pro vstup ŠKODA AUTO na vietnamský trh forma přímého exportu v podobě formy CKD z indického závodu, či plně zhotovených vozidel dopravovaných z Evropy. Velkým pozitivem je 99% redukce importních a celních bariér, které byly v rámci dohody Evropské unie a Vietnamu sníženy na minimum a do budoucna se počítá s jejich komplexní eliminací. Dalšími pozitivy, které lze spatřit v této formě je vládní situace a podpora elektromobility ve Vietnamu. Vládnoucí strana usiluje o dosažení maximalizace potenciální příležitosti v rámci elektromobility, která má zemi přinést přísun nového kapitálu, tvorbu nových

pracovních příležitostí a do budoucna možnost řešení ekologické zkázy, se kterou se Vietnam v posledních letech potýká. Dalším pozitivem, se kterým automobilka v rámci vstupu na vietnamský trh může počítat, je komplexní adaptace technických norem a nižší tlaky na emisní standarty, které jsou již pro evropské automobilky samozřejmostí.

Vietnam je tedy otevřen importu, přinášející s sebou možnost přílivu nových inovací a technologií do země. Vietnamský trh je mnohdy označován jako „future golden opportunity“, kde je ale do budoucna potřeba synchronně vyřešit právní rámec, instalaci veřejné dobíjecí infrastruktury a zaměřit se na rozvoj dopravní a elektrické sítě. ŠKODA AUTO má v rámci rozvoje elektromobility pro rok 2025 s modely ENYAQ iV a ENYAQ iV Coupé na vietnamský trh ideální příležitost pro vstup po vzoru konkurenčních společností VinFast, KIA či Hyundai. Tyto společnosti na trh vstupují začátkem roku 2023 a zastanou roli pionýra v prvotním nasazení svého portfolia.

Tento krok sebou přináší i určitá rizika, které mohou vést k situaci, kdy již dojde k poměrnému nasycení vietnamského trhu s elektromobily. ŠKODA AUTO a.s. tak díky vyčkávání nemusí najít své uplatnění v rámci svého budoucího působení na tomto trhu a díky tomu nedosáhne konkurenceschopnosti se svými elektrickými modely. Zásadní krok bude, jakým směrem se vydá konkurence. Případně zdali se na vietnamském trhu rozhodne prosadit i některá ze společností kooperujících v koncernu VW. Toto riziko by s sebou mohlo přinést vzájemnou kanibalizaci mezi značkami, protože elektrické modely značek VW a SEAT cílí na podobnou část trhu, jako tomu je u ŠKODA AUTO a.s.

Pro budoucí ideální načasování je pro automobilku ŠKODA AUTO a.s. zásadní sledovat vývoj situace a posun elektromobility na vietnamském trhu z pohledu konkurence. Jen díky detailním zdrojům a informacím v rámci konzultací s experty z odborných útvarů a konzultačních firem bude v budoucnosti možné správně stanovit případný potenciál a poté reagovat dle adaptace a úspěšnosti konkurenčních automobilek na vietnamském trhu s elektromobily.

Seznam literatury

ACEA, 2022. *Acea. Acea proposals for euro 7 and euro 8 emission standarts [online]. 2022 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.acea.auto/publication/acea-proposals-for-euro-7-and-euro-vii-emission-standards/>*

ADAIR, J. E., 2004. *Efektivní inovace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-04-4.*

ASEAN, 2022. *ASEAN Sales & Production Commentary [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.spglobal.com/mobility/en/research-analysis/asean-sales-production-commentary-august-2022.html>*

Autonorma, 2022. *Co je to downsizing? A jaký má reálný přínos v provozu? [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.autonorma.cz/blog/post/25-co-je-to-downsizing-a-jaky-ma-realny-prinos-v-provozu>*

BEDNÁŘ, M., 2022. *Čínská automobilka Nio údajně plánuje skutečně levné elektromobily. In: novinky.cz [online]. 2022 [cit. 16.12.2022]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/auto-cinska-automobilka-nio-udajne-planuje-skutecne-levne-elektromobily-40404934>*

COOPER, Cary L., Wiley, 2015. *Encyclopedia of Management. Chichester: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 9781118785317.*

CLEGG, Stewart R, 2012. *Management, global models. In George Ritzer. The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization. Chichester: John Wiley & Sons, 2012. ISBN 9780470670590.*

CIAGov, 2022. *The World Factbook - Vietnam [online]. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/>*

DERESKY, Helen, 2017. *International management: managing across borders and cultures: text and cases. 9. vyd. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-15353-7.*

DYMITROWSKI, Adam, 2014. *The Role of Innovations Created in the Internationalization Process for Company Performance. 1. vyd. Varšava: Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2014. ISBN 978-83-01-17954-0.*

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování. : Teorie a praxe. 1. vydání. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.*

FORET, Miroslav, 2013. *Marketing pro začátečníky. 3. 2013. ISBN 978-80-266-0006-0.*

GAYNOR, Gerard, 2002. *Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge [online]. 2002. [cit. 2022-12-16]. ISBN 9780814406960.*

- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich, 2017.** Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HANZELKOVÁ, A, KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. 2009.** Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha : C.H.Beck, 2009. ISBN 9788074001208.
- Haig, M., 2004.** Brand royalty: How the world's top 100 brands thrive and survive. London: Kogan Page. ISBN 0-7494-4257-3
- HEIL, Karl 2014.** MILES AND SNOW TYPOLOGY [online]. 2014 [cit. 2022-12-18]. Dostupné z: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Miles-and-Snow-Typology.html>
- HOLLENSSEN, Svend 2014.** Global Marketing (6th Edition) 6th Edition. 6. 2014. ISBN 978-0273773160.
- IHS, 2022.** AutoInsight. IHS Markit Automotive. [Online] 2022 [cit. 2022-12-11]. <https://connect.ihs.com/>.
- IHS, 2022.** AutoInsight. IHS Markit Automotive. [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://my.ihsmarkit.com/Connect?callingUrl=https%3a%2f%2fconnect.ihsmarkit.com%2f>
- Innovation 2020.** Innovation acceptance of diffusion theory [online]. [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://acceptancelab.com/diffusion-theory>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar 2013.** Strategický marketing – strategie a trendy - 2., rozšířené vydání. 2. 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008.** Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-26-90-8. S 84
- JANATKA, F. 2017.** Podnikání v globalizovaném světě. 1. vyd.. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
- KARTAJAYA, Hermawan, Iwan SETIAWAN a Philip KOTLER, 2021.** Marketing 5.0: Technology for Humanity 1st Edition. 1. 2021. ISBN 9781119668510.
- KOTLER, P., WONG, V., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. 2007.** Moderní marketing. Praha : Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
- KOCH, Adam, 2021.** Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model [online]. 2021 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM000000005652/full/html>
- Koch, Adam J, 2001.** "Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMS Model." Marketing Intelligence & Planning 19.5 (2001): 351–361. Web.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEIFER, Richard, 2000. *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Harvard Business Review Press. 2000. ISBN 978-0875849034.

LUTHANS, FRED A DOH a JONATHAN, 2020. *ISE International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 4. 2020. ISBN 9781260260472.

LUTHANS, Fred, DOH, Jonathan P, 2012. *International management: culture, strategy, and behavior*. 8. vyd. New York: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-108657-8.

MACHKOVÁ, Hana, Martin MACHEK a Philip KOTLER, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. 2021. ISBN 978-80-271-3006-1.

Marklines, 2022. *Vietnam car sales* [online]. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.marklines.com/en/search/0?q=vietnam+BEV+sales&and=true&func=2&order=0>

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

Natsuda, K., & Thoburn, J. 2013. *Industrial policy and the development of the automotive industry in Thailand*. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 18(3), 413–437. doi:10.1080/13547860.2012.742690

OECD, 2021. *Main Science and Technology Indicators Highlights on R&D expenditure, March 2021 release* [online]. 2021 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/sti/msti-highlights-march-2021.pdf>

OECD, 2021. *Main Science and Technology Indicators, Volume 2021 Issue 1* [online]. 2021 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/main-science-and-technology-indicators/volume-2021/issue-1_eea67efc-en

OECD, 2005. *Oslo manual*. 3. vyd. OECD: Publishing 166 s. ISBN 92-64-01308-3

ROGERS, E. M, 2010. *Diffusion of Innovations, Fourth Edition*. New York: Simon and Schuster, 2010. ISBN 9781451602470.

SHAIKH, Saleem, 2015. *Business environment*. 3. vyd. New Delhi: Pearson Education India, 2015. ISBN: 978-81-7758-350-2

SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006., 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SPglobal, 2022. *SPglobal, AutoInsight for market entry [online]. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.spglobal.com/mobility/en/index.html>*

Statista, 2022. *Vietnam sales volume [online]. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1083089/vietnam-vehicle-sales-volume/>*

ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management. Praha : Grada, 2009. ISBN 9788024729879.*

ŠKODA AUTO, 2022. *ŠKODA AUTO připravena vstoupit na vietnamský trh [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-pripravena-vstoupit-na-vietnamsky-trh/?_gl=1*m4t424*GA4_ga*NzUwMzM4YmUtMzcyYi00MGMyLTliYTAtODczNzAzMGZjNDhl*GA4_ga_QVX3D12V4T*MTY3MDc2MTk3NS43LjAuMTY3MDc2MTk3Ni4wLjAuMA..&_ga=2.98249311.1525202669.1670761975-750338be-372b-40c2-9ba0-8737030fc48e*

ŠKODA AUTO, 2022. *Škoda Auto. [Online] 2022. <https://www.skoda-auto.cz/>.*

ŠKODA AUTO, 2022. *SKODA-AUTO-Vyrocní-zprava-2021-1. [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>*

ŠKODA AUTO, 2022. *ŠKODA STORY BOARD [online]. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/>*

TIDD, Joe a John BESSANT, 2009. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 4. 2009. ISBN 978-0470998106.*

TIDD, J., BESSANT, J. a PAVITT K, 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.*

TradeGov, 2021. *Vietnam - Country Commercial Guide [online]. 2021 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/vietnam-environmental-technology>*

TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF, 2009. *Marketing inovací. 2009. ISBN 9788074000928.*

TROTT, Paul, 2016. *Innovation Management and New Product Development. 6. 2016. ISBN 978-1292133423.*

VEBER, Jaromír, a kol, 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.*

VW 2022. *Volkswagen [Online] 2022 <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models/skoda.html>.*

Vietnamnet, 2021. *Best-selling car brands in Vietnam in 2021 [online]. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://vietnamnet.vn/en/what-are-the-best-selling-car-brands-in-vietnam-in-2021-814634.html>*

Vietnam policy, 2022. *EU-Vietnam Trade Agreement and Investment Protection Agreement [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/vietnam/eu-vietnam-agreement_en*

VinFast, 2022. *VinFast [online]. [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://vinfastauto.eu/en>*

Walker R. a Boyne G. 2013. *Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework [online]. 2013 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12073>*

Wietschel, M., Dütschke, E., Funke, S., Peters, A., Plötz, P., & Schneider, U., 2012. *Kaufpotenzial für Elektrofahrzeuge bei sogenannten "Early Adoptern". Karlsruhe: Institut für Ressourceneffizienz und Energiestrategien (Fraunhofer ISI).*

Welzel, M., & Schramm-Klein, H., 2013. *Electric vehicles' adopter groups and their specific perceptions and needs - Findings from an empirical study conducted in eMERGE. Oldenburg: Workshop "Future mobility. Markets and policy measures in the evolution of electric mobility".*

Worldbank, 2022. *Statistic for Vietnam [online]. 2022 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/country/vietnam>*

YCsolidance, 2021. *The Future of Electric Vehicles in Vietnam [online]. 2021 [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://ycpsolidance.com/article/the-future-of-electric-vehicles-in-vietnam>*

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Miles a Snow organizační strategie.....	12
Obrázek č. 2: Model internacionalizace Danielse a Radebaugha	16
Obrázek č. 3: Typy vztahů mezi centrálou a pobočkami	20
Obrázek č. 4: Formy vstupu na zahraniční trhy	22
Obrázek č. 5: Formy vstupu přímého exportu	27
Obrázek č. 6: Podíl zemí na patentech	29
Obrázek č. 7: Vývoj Investičních kategorií v letech.	29
Obrázek č. 8: Formy vstupu pomocí Know-how	31
Obrázek č. 9: Formy vstupu pomocí přímé zahraniční investice	34
Obrázek č. 10: Faktory mající vliv na volbu zahraničního trhu	36
Obrázek č.11: Pestle analýza s faktory ovlivňující automobilový trh	48
Obrázek č. 12: Koncept 4 C	49
Obrázek č. 13: Koncept 4 P.....	50
Obrázek č. 14: Vývoj produktu v jednotlivých fázích životního cyklu produktu	52
Obrázek č. 15: Specifika inkrementálních a radikálních inovací.....	63
Obrázek č. 16: Přijetí inovace z pohledu zákazníka	66
Obrázek č. 17: Comparison of characteristics of buyers with willingness to pay extra	69
Obrázek č. 18: Advantages and Disadvantages of BEVs.....	70
Obrázek č. 20: Důležitost vládní podpory v rámci přijetí elektromobility.....	73
Obrázek č. 21: Modely v Portfoliu ŠKODA AUTO	81
Obrázek č. 22: Výrobní místa ŠKODA AUTO.....	82
Obrázek č. 23: Situace přijetí elektromobility ve Vietnamu.....	90
Obrázek č. 24: Lokalizace přístavu a budoucího závodu ŠA	91
Obrázek č. 25: Situace na Vietnamském trhu	92
Obrázek č. 26: Vývoj dle prodeje automobilů ve Vietnamu s výhledem do budoucna.....	94
Obrázek č. 27: Nejvíce prodávané typy značek na vietnamském trhu	95
Obrázek č. 28: Nejvíce prodávané modely značek na vietnamském trhu	96
Obrázek č. 29: Nejvíce prodávané BEV SUV modely dle značek na vietnamském trhu	97
Obrázek č. 30: Analýza konkurenčních automobilek v rámci elektromobility na vietnamském trhu.....	98
Obrázek č. 31: Trend výroby automobilů ve Vietnamu s výhledem do budoucna	100

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza firmy s relevantní faktory v mezinárodním prostředí

56

Tabulka č. 2 Určení Strategie pro vstup na nový trh.....

57

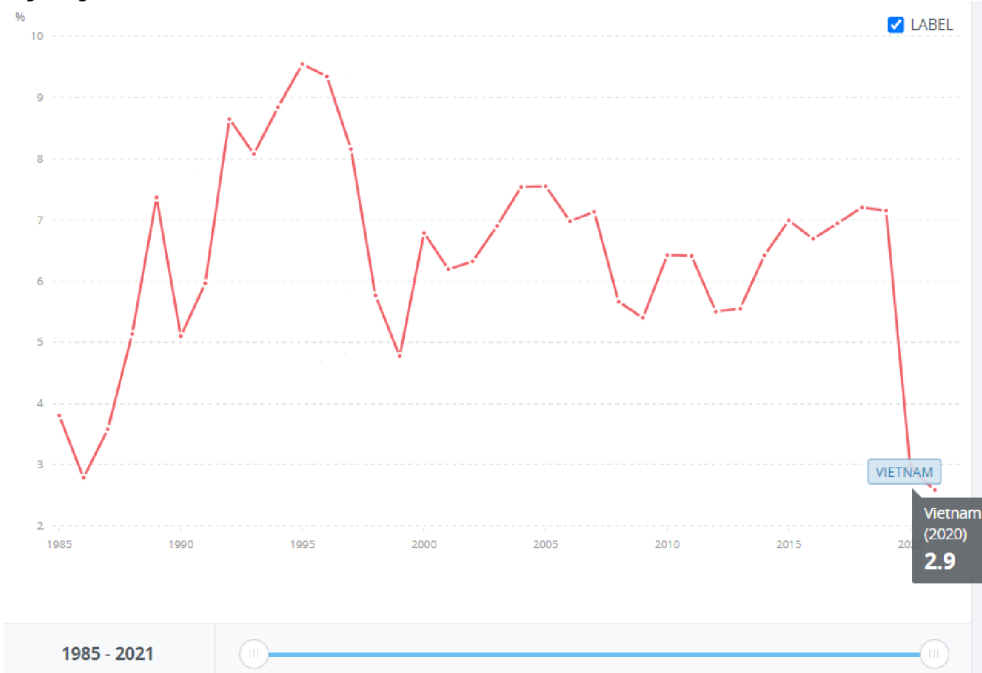
Seznam příloh

Příloha	112
Příloha č. 1: Trend hrubého domácího produktu a Inflace během let 1985 - 2021 112	
Příloha č. 2: Vývoj měnového kurzu	113
Příloha č. 3: Všeobecná data Vietnam 2021	114
Příloha č. 4: Data zaměřená na Vietnamský automobilový trh	115

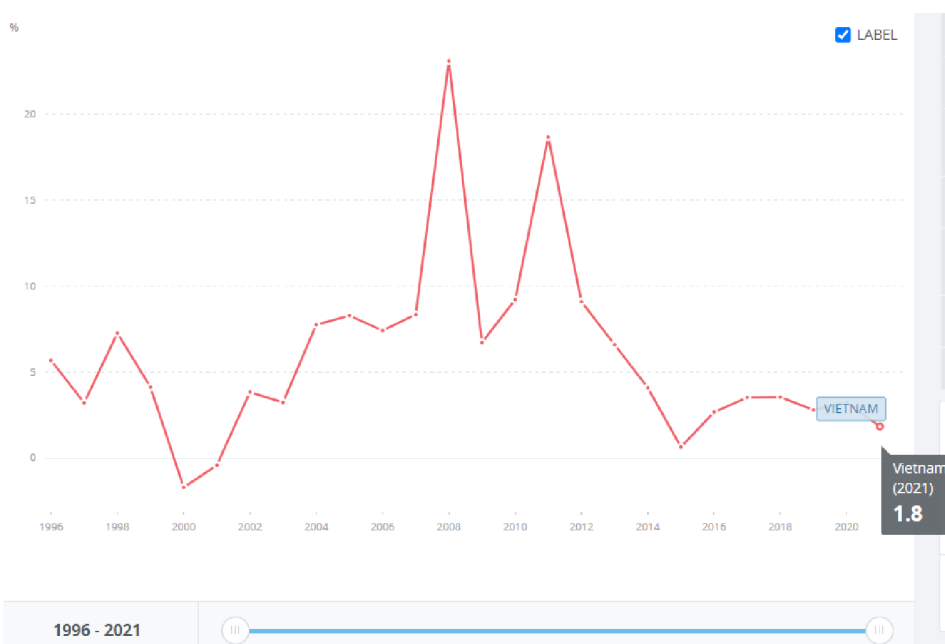
Příloha

Příloha č. 1: Trend hrubého domácího produktu a Inflace během let 1985–2021

Vývoj reálného HDP



Vývoj Inflace



Zdroj: (Wolrdbank, 2022)

Příloha č. 2: Vývoj měnového kurzu

Vývoj Eura k Vietnamskému Dongu jeden rok

Euro to Vietnamese dong

24,854.3978 ↓ 4.47% -1,163.6022 1Y

Dec 9, 8:50:00 AM UTC · Disclaimer

1D 5D 1M 6M YTD 1Y 5Y MAX



Vývoj Eura k Vietnamskému Dongu 5 leté období

24,902.2725 ↓ 5.74% -1,516.7616 5Y

Dec 9, 8:55:00 AM UTC · Disclaimer

1D 5D 1M 6M YTD 1Y 5Y MAX



Zdroj: (Wolrdbank, 2022).

Vývoj Eura k Vietnamskému Dongu rozpětí 2005 - 2022

24,902.2725

↑ 35.79% +6,563.1019 MAX

Dec 9, 8:56:00 AM UTC · Disclaimer

1D 5D 1M 6M YTD 1Y 5Y MAX



Zdroj: (Wolrdbank, 2022).

Příloha č. 3: Všeobecná data Vietnam 2021

<i>Populace</i>	<i>100 milions</i>
<i>Jazyk</i>	<i>Vietnamese (official), English some French, Chinese, Khmer</i>
<i>Víra</i>	<i>Catholic 6.1%, Buddhist 5.8%, Protestant 1%, other 0.8%, none 86.3% (2019 est.)</i>
<i>Věková pyramida</i>	<i>0-14 years: 22.61% (male 11,733,704/female 10,590,078)</i> <i>15-24 years: 15.22% (male 7,825,859/female 7,202,716)</i> <i>25-54 years: 45.7% (male 22,852,429/female 22,262,566)</i> <i>55-64 years: 9.55% (male 4,412,111/female 5,016,880)</i> <i>65 years and over: 6.91% (male 2,702,963/female 4,121,969) (2020 est.)</i>
<i>Růst populace</i>	<i>0.97% (2022 est.)</i>
<i>Procento urbanizace</i>	<i>urban population: 38.8% of total population (2022)</i>

	<i>rate of urbanization: 2.7% annual rate of change (2020-25 est.)</i>
<i>Rozložení obyvatel dle měst</i>	<i>9.077 million Ho Chi Minh City, 5.067 million HANOI (capital), 1.786 million Can Tho, 1.382 million Hai Phong, 1.188 million Da Nang, 1.078 million Bien Hoa (2022)</i>
<i>HDP per capita</i>	<i>362,6 miliard USD (2021)</i>
<i>% růst HDP</i>	<i>2,7 % of GDP (2021)</i>
<i>Work force</i>	<i>57% of the population</i>
<i>Procento nezaměstnaných</i>	<i>2.39%</i>
<i>Inflační procento</i>	<i>1,8%</i>
<i>% Exportu</i>	<i>The most common destination for the exports of Vietnam are United States (\$77B), China (\$49.4B), Japan (\$20.4B), South Korea (\$19.6B), and Hong Kong (\$13.8B).</i>
<i>% Importu</i>	<i>exporting mostly to United States (\$77B), China (\$49.4B), Japan (\$20.4B), South Korea (\$19.6B), and Hong Kong (\$13.8B).</i>
<i>Přepočítání směnného kurzu</i>	<i>1 euro = 24 851 vietnamský dong</i>
<i>Vývoj indexu GINI</i>	<i>35,7 (2018)</i>

Zdroj: (IHS, 2022).

Příloha č. 4: Data zaměřená na Vietnamský automobilový trh

<i>Množství automobilů na 1000 obyvatel</i>	<i>34/1000 obyvatel</i>
<i>Standarty emisí</i>	<i>EURO IV</i>
<i>Sazby celních úvazků pro automobilky %</i>	<i>Odstranění 99 % všech cel a částečné odstranění zbývajících 1 % prostřednictvím omezených kvót s nulovým clem</i>
<i>Způsob řízení</i>	<i>Levostranné řízení</i>
<i>Technické specifikace</i>	<i>Postačující je EU specifikace</i>
<i>Nejrozšířenější automobil. segmenty</i>	<i>SUV</i>
<i>Nejprodávanější značky</i>	<i>Toyota</i>
<i>Nejprodávanější modely</i>	<i>VinFast – Fadil, Hyundai – Verna, Toyota – Vios, Corolla, Kia - Seltos</i>

Zdroj: (IHS, 2022).

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Ondřej Pech		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Analýza faktorů ovlivňujících strategii zavádění modelu na nový trh		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	115		
POČET OBRÁZKŮ	31		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce byla zaměřena na analýzu budoucího vstupu automobilky na zahraniční trh s elektromobily. V práci jsou uplatněny jednotlivé analýzy a strategie vstupů, které jsou podpořeny životním cyklem produktu a přijetím inovace z pohledu uživatele elektromobilu na konkrétním trhu. V rámci konzultace s managementem ve ŠKODA AUTO a.s. zastupující vstup automobilky na nové trhy byla definována matice faktorů, která je relevantní v rámci vstupu na zahraniční trhy. Cílem práce bylo dané faktory analyzovat na Vietnamském trhu z pohledu elektromobility a dále je implementovat v rámci případové studie, která se zabývala vstupem a budoucím potenciálem automobilky ŠKODA AUTO a.s. na vietnamském trhu s elektromobily, v rámci budoucí strategie Vietnam 2023. Výsledkem bylo navržení formy strategie vstupu automobilky na trh ve Vietnamu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vietnam, vietnamský trh, elektromobilita, ŠKODA AUTO a.s., vstup na nové trhy, strategie vstupů, příležitost.		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Ondřej Pech		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Analysis of factors affecting the strategy of introducing a model to a new market		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	115		
NUMBER OF PICTURES			
	31		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	4		
SUMMARY	<p>The diploma thesis was focused on the analysis of the car company's future entry into the foreign market with electric cars. Individual analyzes and input strategies are applied in the work, which are supported by the product life cycle and the adoption of innovation from the point of view of the electric car user in a specific market. As part of the consultation with management at ŠKODA AUTO a.s., representing the car company's entry into new markets, a matrix of factors was defined, which is relevant in the context of entering foreign markets. The aim of the thesis was to analyze these factors in the Vietnamese market from the point of view of electromobility and further to implement these factors within the framework of a case study that dealt with the entry and future potential of ŠKODA AUTO a.s. in the Vietnamese market with electric cars, as part of the future strategy Vietnam 2023. The result was the design of a form of strategy the car company's entry into the market in Vietnam.</p>		
KEY WORDS	<p>Vietnam, Vietnamese market, electromobility, ŠKODA AUTO a.s., new market entry, entry strategies opportunity.</p>		