

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

VSTUP NA AUTOMOBILOVÉ ZAHRANIČNÍ TRHY: TCHAJ-WAN A INDONÉSIE

Bc. Petra NIKLOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a poskytování rad. Dále děkuji panu Vítězslavu Greplovi a Bc. Simoně Hružové za konzultace a poskytnutí informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod.....	9
1 Vstup na zahraniční trh	11
1.1 Faktory ovlivňující výběr zahraničního trhu	11
1.2 Faktory ovlivňující formu vstupu na zahraniční trh	14
1.3 Formy vstupu na zahraniční trh.....	16
1.3.1 Vývozní a dovozní operace	16
1.3.2 Kapitálově nenáročné investice	19
1.3.3 Investice náročné na kapitál	22
2 Analýza zahraničního trhu, odvětví a prostředí podniku	26
2.1 Analýza zahraničního trhu.....	26
2.2 Analýza odvětví.....	27
2.2.1 Životní cyklus odvětví	28
2.2.2 Analýza pěti sil – 5F.....	29
2.2.3 Vývoj a trendy v automobilovém průmyslu	32
2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	34
3 Představení vybrané společnosti – ŠKODA AUTO a.s.	36
3.1 Historie a vývoj.....	36
3.2 Postavení ŠKODA AUTO a. s. na domácím trhu	38
3.3 Postavení ŠKODA AUTO a. s. na zahraničních trzích	39
4 Společnost ŠKODA AUTO a.s. a její vývoj na Tchaj-wanu.....	44
4.1 Tchaj-wan.....	44
4.2 Vývoj automobilového průmyslu a trhu v zemi od 60. let 20. století do roku 2006.....	46
4.3 Vývoj automobilového průmyslu v zemi mezi lety 2006 až 2017.....	50
4.4 Vstup a vývoj společnosti ŠKODA AUTO a.s. na tchajwanském trhu	53
4.5 Predikce budoucího vývoje	56
5 Návrh strategie vstupu na nový zahraniční trh - Indonésie	60
5.1 Základní charakteristika teritoria	60
5.2 Automobilový průmysl a trh v Indonésii.....	64
5.3 Výzvy a příležitosti pro nové automobilové výrobce na trhu.....	69

5.4 Vstup ŠKODA AUTO a. s. na indonéský trh.....	71
Závěr	76
Seznam literatury	78
Seznam obrázků	82
Seznam příloh	83

Seznam použitých zkratk a symbolů

ACC	Adaptive Cruise Control – adaptivní tempomat
AEB	Autonomous Emergency Braking – samočinné nouzové brzdění
ASAP	Akciová společnost pro automobilový průmysl
ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
AVT	Audi Volkswagen Taiwan
AZNP	Automobilové závody, národní podnik (předchůdce ŠKODA AUTO a. s.)
CNG	stlačený zemní plyn
ČLR	Čínská lidová republika
ČR	Česká republika
DPP	Demokratická progresivní strana
EU	Evropská unie
ISIC	Mezinárodní standardní průmyslová klasifikace všech ekonomických činností
LCGC	levné ekologické vozidlo (low cost green car)
MEMs	Market and market entry mode selection process Proces výběru trhu a metody vstupu na zahraniční trh
MOEA	Ministerstvo hospodářství (Ministry of Economic Affairs)
MPV	víceúčelové velkoprostorové vozidlo (multi-purpose vehicle)
NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností v Evropském společenství
NSC	národní obchodní společnost (National Sales Company)
OEM	výrobce originálního zařízení (original equipment manufacturer)

OICA	Mezinárodní organizace výrobců motorových vozidel
OPEC	Organizace zemí vyvážejících ropu
OSN	Organizace spojených národů
SUV	sportovní užitkové vozidlo (sport-utility vehicle)
SWOT	silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
TPP	Transpacifické partnerství
VW	Volkswagen
WTO	Světová obchodní organizace

Úvod

Diplomová práce Vstup na automobilové zahraniční trhy: Tchaj-wan a Indonésie je zaměřena na expanzi společnosti ŠKODA AUTO a. s. na zahraniční trhy. Tato společnost je jedním z největších výrobců a jednou z nejstarších automobilek v Evropě. V rámci vstupu společnosti do koncernu Volkswagen započala expanze na zahraniční trhy, nejen evropské, ale také v ostatních částech světa. V dnešní době úspěch automobilky podněcuje nejen její schopnost budování image značky a udržení postavení na domácím trhu, ale také schopnost expandovat do zahraničí, rozšiřovat výrobu a zvyšovat své prodeje.

Vstup na zahraniční trhy, především geograficky vzdálené, s sebou nese mimo značných investic mnohá rizika. Automobilový výrobce musí diferenciovat své výrobní postupy nebo produktové portfolio v závislosti na povaze každého zahraničního trhu. Samotný vstup společnosti na trh zahrnuje několik faktorů, které ovlivňují v první řadě volbu daného trhu a následně faktorů, které ovlivňují formu vstupu na tento trh. Všechny tyto faktory a jejich kombinace zásadně ovlivňují rozhodnutí společnosti, zda na daný trh vstoupit či nikoli. Jestliže je kombinace faktorů vhodná pro vstup na trh, rozhoduje se společnost o volbě formy vstupu. Každý trh je jiný a je tedy potřeba definovat základní požadavky a stanovit správnou strategii vstupu na trh. Forma vstupu by měla být prvním úspěšným krokem v expanzi a podnítit také budoucí úspěch automobilky na trhu.

Při rozhodnutí o expanzi společnost analyzuje nejen zmíněné faktory, ale podrobně zkoumá i prostředí zahraničního trhu a vývoj daného odvětví. Rozhodnutí o vstupu a strategii společnosti na trhu ovlivňuje jeho potenciál a růst nebo preference místních zákazníků. Automobilový průmysl se v každé zemi vyvíjel jiným způsobem, byl ovlivněn nejen výkonností dané země, ale také například politickou situací, vládními restrikcemi nebo omezeními importu.

Na základě teoretických skutečností byla dále v práci představena vybraná společnost ŠKODA AUTO a. s., její historie a vývoj v mezinárodním automobilovém výrobce. Mezinárodní expanzi firmy výrazně napomohlo spojení společnosti s velkým evropským koncernem. Tato spolupráce přinesla firmě mnoho nových trhů a možností rozvoje.

Vozy značky ŠKODA se v současnosti prodávají na více než 100 trzích po celém světě a společnost plánuje vstup na mnohé další trhy v rámci své Strategie 2025. V práci je uvedeno nejen postavení společnosti na domácím trhu České republiky, ale především také postavení na zahraničních trzích a údaje o celosvětových prodejích vozů.

Růstový trend společnosti v posledních letech byl podpořen rozšířením modelové řady o nové SUV modely, Ty se v roce 2017 staly zákaznický úspěšnými na mnoha trzích. Společnost současně čelí otázce rozšíření výrobních kapacit, které například u SUV modelů nestačí pro plnění celosvětové poptávky. V rámci své expanze se tedy společnosti nabízí řešení tohoto problému v podobě rozšíření stávajících výrobních kapacit, nebo vybudování nových na vybraných trzích.

Cílem práce bylo analyzovat vybrané trhy a následně vytvořit návrh strategie pro vstup na potenciální zahraniční trh. Na základě toho byly zvoleny trhy Tchaj-wanu a Indonésie. Těmito dvěma vybranými zeměmi se zabývají kapitoly čtyři a pět. Tyto dva jihoasijské státy jsou kromě své geografické polohy velmi odlišné. Tato odlišnost spočívá nejen ve velikosti trhu, ale definuje různé možnosti strategie vstupu na vybrané trhy.

Tchaj-wan je trhem, kde ŠKODA AUTO a. s. působí od roku 2006. V práci byl analyzován vývoj automobilového trhu v této zemi, působnost společnosti na trhu a návrh budoucího vývoje a možných kroků společnosti na tomto území. V rámci trhu Indonésie byl analyzován současný automobilový průmysl a trh. Současně byly zkoumány příležitosti a výzvy na trhu pro nově vstupující automobilové výrobce, kterým by se společnost ŠKODA AUTO a. s. mohla v budoucnosti stát. V závěru práce byly uvedeny možnosti volby strategie a formy vstupu společnosti na indonéský trh. Tyto návrhy byly vypracovány na základě analýz zvolených teritorií.

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě osobní zkušenosti autorky ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. na oddělení Mezinárodního prodeje. K výběru teritorií jako je Tchaj-wan a Indonésie vedl především zájem o oblast jihovýchodní Asie, vzdálenost a zajímavost daných teritorií a globální expanze společnosti. Autorka by se ve svém budoucím zaměstnání chtěla zabývat právě internacionalizací společností.

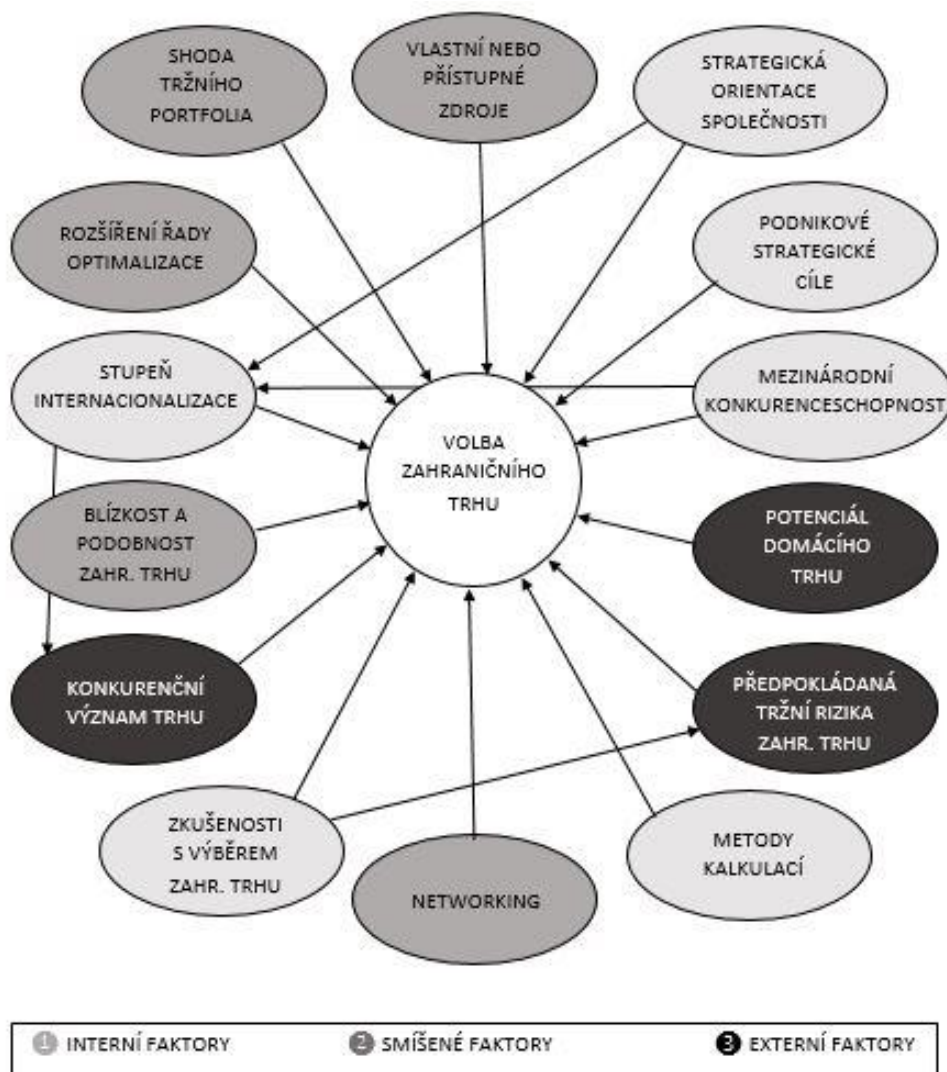
1 Vstup na zahraniční trh

Globalizující se prostředí světové ekonomiky ovlivňuje strategie firem nejen na domácím trhu, ale také v mezinárodním měřítku. Globalizace přispěla nejen k liberalizaci podnikatelského prostředí na mezinárodní úrovni, ale také umožnila snazší transfer technologií a investic, zvýšila otevřenost národních ekonomik a celosvětovou konkurenci, a umožnila rozvojovým ekonomikám více se zapojit do mezinárodního obchodu.

V současnosti se více než 20 % světové produkce prodává mimo země, než kde vznikla. Omezení importu se ve všech částech světa stále snižují, zatímco zahraniční vlastnictví majetku a jiných aktiv jako procento světové produkce stále roste, společně s celosvětovým objemem obchodu. Místní a regionální ekonomiky byly propojeny a staly se jedním globálním trhem. Sato a Halík (2014) uvádějí sedm faktorů, které přispěly k růstu mezinárodní expanze firem na světových trzích. Jako první je zmíněno zlepšení a rozšíření moderních technologií, například i internetu. Dále je to liberalizace mezinárodního obchodu a pohybu zdrojů, rozvoj služeb podporujících mezinárodní obchod, rostoucí tlak ze strany spotřebitelů, rostoucí globální konkurence, měnící se politické situace a rozšíření mezinárodní spolupráce. Chce-li firma expandovat, musí si v první řadě zvolit vhodný trh a také formu, jakou na tento trh vstoupí. Cílem práce je zkoumat, jaký způsob vstupu firma působící v automobilovém průmyslu volí, a co tento způsob ovlivňuje, v momentě, kdy firma začíná na daném trhu působit.

1.1 Faktory ovlivňující výběr zahraničního trhu

Rozhodnutí firmy o tom, na jaký zahraniční trh vstoupit, je ovlivněno několika faktory. Koch, (2001), tyto faktory rozděluje do tří skupin, a to na interní, externí a smíšené (interní/externí). Některé z těchto faktorů se mohou také ovlivňovat navzájem, což přispívá ke složitosti rozhodovacího procesu. Přehled všech těchto faktorů a jejich vzájemné působení je znázorněno v následujícím obrázku 1.



Obrázek 1: Faktory ovlivňující volbu zahraničního trhu
Zdroj: KOCH (2001)

Tato část se nejprve zaměří na klíčové interní faktory. Mezi tyto faktory lze zařadit **strategickou orientaci společnosti**. Společnosti rozvíjejí strategické vize na základě zkušeností, hodnot a postojů jejich zaměstnanců a změn v podnikatelském prostředí a strategických cílů. Tato orientace může předurčovat, zda společnost bude více či méně tvořit aliance nebo spolupracovat se svými konkurenty, a je také pravděpodobné, že silně ovlivní proces internacionalizace podnikání.

Dalším interním faktorem je **stupeň internacionalizace**, v jakém se společnost nachází, vzhledem k její účasti na vývozu. Tento stupeň internacionalizace firmy je silně ovlivněn dvěma faktory: strategickou orientací společnosti a její mezinárodní konkurenceschopností. Strategická orientace firmy určuje, jaký bude

její zájem podílet se na procesu internacionalizace a její konkurenceschopnost urychlí nebo zpomalí rozvoj mezinárodního zapojení společnosti.

Jako další důležité interní faktory lze označit **podnikové strategické cíle, zkušenosti s výběrem zahraničního trhu, mezinárodní konkurenceschopnost a metody kalkulací**, jaké společnost používá.

Mezi smíšené faktory řadí Koch, (2001), **vlastní nebo přístupné zdroje** společnosti. Společnosti, které mají více zdrojů například z různých forem společenství nebo aliancí, jsou méně omezené při výběru mezinárodních trhů. Tyto strategické aliance získávají na popularitě, neboť trhy se stávají globálněji, konkurenceschopnost se stává intenzivnější a doba odezvy na trhy se musí snižovat.

Dalším smíšeným faktorem je schopnost společnosti vytvářet sítě a získávat kontakty, jedním slovem **networking**. Prostřednictvím mezinárodních veletrhů, výstav, dodavatelů, strategických aliancí nebo společných podniků, rozvíjejí společnosti své sítě a zvyšují svůj stupeň internacionalizace.

Dále je mezi smíšené faktory řazena **blízkost a podobnost zahraničního trhu, shoda tržního portfolia** (se současnými cíly organizace a jejím vnějším prostředím) a **optimalizace globální expanze**, kdy je třeba hledat nejlepší postup rozšiřování trhu tak, aby společnost efektivně využívala své zdroje a udržovala svůj celosvětový růst.

Poslední skupinou jsou externí faktory. Sem lze zařadit například **potenciál domácího trhu, konkurenční význam trhu** a také **předpokládáná tržní rizika zahraničního trhu**, a to především vlastnická rizika, provozní rizika a transferová rizika. Potenciál domácího trhu je třeba dle Kocha (2001) měřit se započtením všech proměnných týkajících se nejen výrobku, ale celého odvětví. Je důležité brát v potaz také politické prostředí působící na daný průmysl. Konkurenční význam trhu je dalším ukazatelem, který se používá pro hodnocení současné výkonnosti společnosti a předvídání jejích změn. Vedoucí trhy (obvykle velké, silné na špičce produktové řady, bez vládních a ochranných opatření, se silnými konkurenty a náročnými zákazníky) mají značný strategický význam. Dostat se na takové trhy a udržet se na nich znamená pro společnost příležitost, jak vyvinout své schopnosti a dovednosti na nejvyšší celosvětově požadovanou

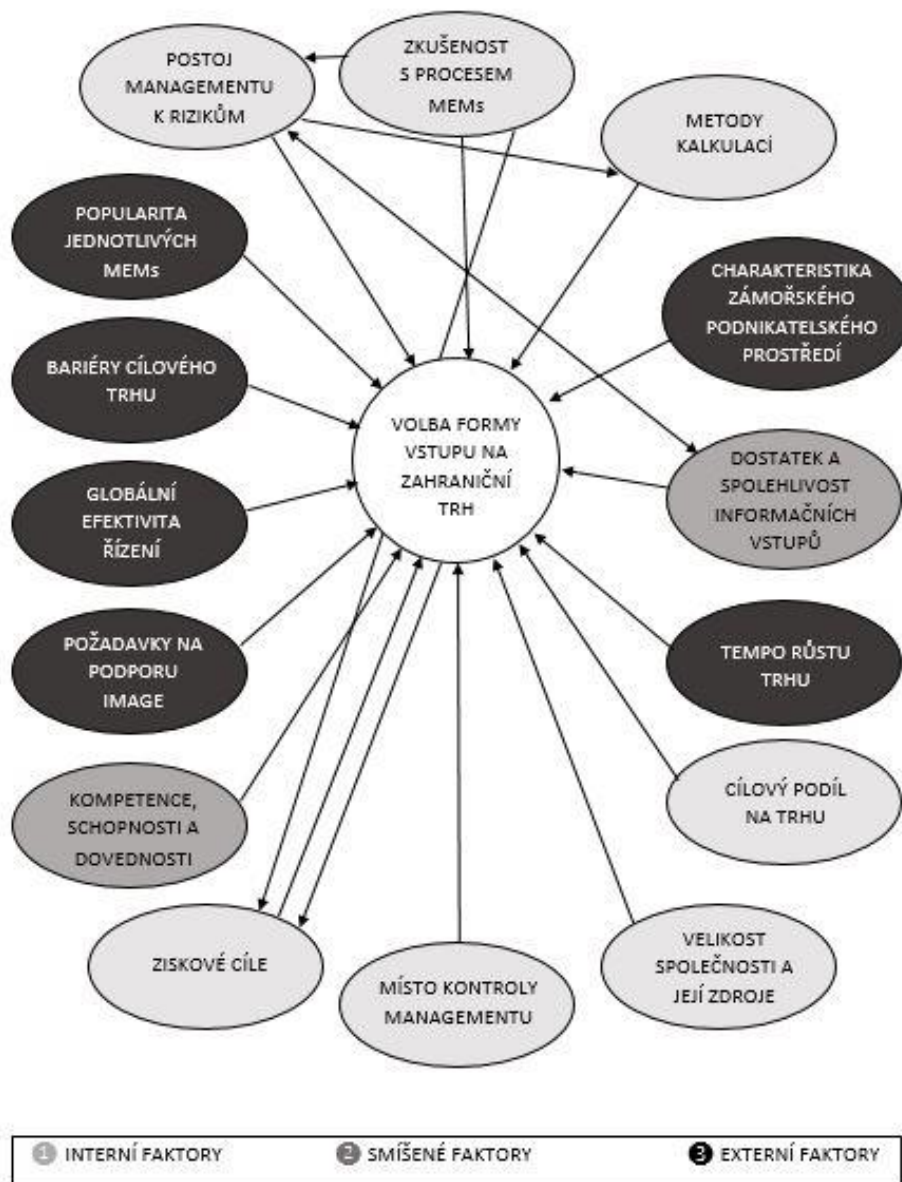
úroveň. Na druhou stranu tato přítomnost na silných trzích může být společností použita při úvodní propagaci na třetích trzích a zvýšit tak její konkurenceschopnost. Předpokládaná tržní rizika jsou dalším aspektem výběru trhu a existují tři hlavní kategorie těchto mezinárodních obchodních rizik: rizika vlastnictví (vyvlastnění, konfiskace, domestikace), provozní rizika (kurzové riziko, nadměrné investice a rizika spojená s cenovou kontrolou) a rizika převodu.

1.2 Faktory ovlivňující formu vstupu na zahraniční trh

Pokud společnost identifikovala vhodný zahraniční trh pro rozšíření své působnosti, musí se také rozhodnout, jakou formou na tento trh vstoupí. Tato část se zabývá tím, co ovlivňuje rozhodnutí firmy o tom, jaká forma vstupu je nejvhodnější. Jednotlivé formy vstupu jsou poté rozepsány v následující kapitole.

Sato a Halík, (2014), říkají, že důležité při volbě formy vstupu jsou obchodní podmínky v dané zemi, jaké je ekonomické, politické a právní prostředí, dále charakteristika výrobku nebo služby, kdo je naším obchodním partnerem, a efektivnost vybrané formy podnikání.

Koch, (2001), i tyto faktory rozděluje do tří kategorií: interní, externí a smíšené. Do interních faktorů v první řadě připadá **velikost společnosti a její zdroje**. Malé společnosti s malými vlastními zdroji jsou velmi omezené, jestliže chtějí vstoupit na nový trh. Založení dceřiné společnosti v zahraničí je totiž spojeno s velkým objemem investic a také se značnými riziky. Dalším faktorem je **místo, na které zaměřuje management svou kontrolu, zkušenost**, jakou má společnost s procesem výběru zahraničního trhu a metody vstupu (MEMs), **postoj managementu k rizikům, cílový podíl na trhu, používané metody kalkulací** a ziskové **cíle** společnosti. Tyto interní, externí a smíšené faktory a jejich vzájemné vazby jsou znázorněny na následujícím obrázku 2.



Obrázek 2: Faktory ovlivňující formu vstupu na zahraniční trh
Zdroj: KOCH (2001)

Prvním smíšeným faktorem jsou **kompetence, schopnosti a dovednosti**, které společnost má, nebo musí mít pro správné rozhodování v každém MEMs. Dále sem řadí Koch, (2001), **dostatek a spolehlivost** potřebných informačních vstupů.

Do skupiny externích faktorů spadá **charakteristika zahraničního podnikatelského prostředí, bariéry cílového trhu, proveditelnost a popularita** jednotlivých MEMs, **růst trhu, požadavky na podporu image** společnosti a na **globální efektivitu řízení**. Zatímco obecná charakteristika zámořského podnikatelského prostředí je snadno přístupná a dohledatelná, pro charakteristiku

konkrétního průmyslu a konkurečních společností to neplatí. Tyto údaje je pro vstupující společnost mnohem těžší získat a zpracovat je. Je také důležité, aby tato data byla především aktuální, a získání těchto dat je spojeno s dalšími náklady pro společnost. Mezi hlavní bariéry trhu poté Koch (2001) zahrnuje celní překážky, vládní regulace, přístup pro distribuci, přirozené překážky (tržní úspěch a oddanost zákazníků) a výstupní bariéry. Rychlost růstu cílového trhu by měla společnost sledovat především z pohledu jeho udržitelnosti. Pokud se trh rozrůstá rychle a tento růst se nejeví jako udržitelný, měla by společnost tuto příležitost využít bez jakéhokoli zpoždění a použít metody přímého nebo nepřímého exportu. Na druhou stranu, pokud se očekává, že poptávka na cílovém trhu bude velmi vysoká, ale pouze po několik let, nejlepší metodou by bylo vytvoření vlastních výrobních dceřiných společností.

Lze si všimnout, že některé faktory ovlivňující volbu zahraničního trhu mohou také ovlivňovat volbu způsobu vstupu na tento trh.

1.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Strategie podniků pro vstup na nové trhy musely být vzhledem ke globalizaci pozměněny. Malé a střední podniky využívají pro svůj mezinárodní obchod především vývozní a dovozní operace, zatímco velké firmy podle zvolené strategie mohou kombinovat několik forem vstupu na nový zahraniční trh. Kromě vývozu a dovozu to mohou být kapitálově nenáročné a kapitálově náročné investice (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

1.3.1 Vývozní a dovozní operace

Tyto operace jsou nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trh, vhodnou především pro malé nebo začínající firmy v mezinárodním podnikání. Do této skupiny operací patří řada metod, kdy firmy spolupracují s různými subjekty. Těmi jsou například prostředníci, výhradní distributoři či prodejci. Tato spolupráce se děje na základě smluvních vztahů (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Prostřednické vztahy

Prostředník je obchodník obchodující vlastním jménem, na vlastní účet a riziko, který prodává zboží výrobce na základě kupních smluv odběratelům či spotřebitelům. Za takový obchod má odměnu, která je rozdílem mezi nákupní

a prodejní cenou, jinými slovy cenovou marží. Tuto metodu mohou využít především firmy, pro které by například založení specializovaného oddělení nebo vlastní pobočky v cílové zemi bylo příliš nákladné, či firmy, které s mezinárodní obchodní činností nemají mnoho zkušeností.

Tato metoda, někdy také označována jako nepřímý export, zahrnuje možnost vývozu na více trhů s nižšími náklady a eliminaci rizik spojených s mezinárodním obchodem (např. politická, kurzová, riziko změny poptávky). Podnik ovšem přichází o bližší kontakt s cílovým zákazníkem a ztrácí kontrolu nad další distribucí a cenami na cílovém trhu (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Smlouvy o výhradní distribuci

Výhradní distribuce je založena na rámcové smlouvě s prostředníkem. Tato smlouva obsahuje závazek dodavatele, že určené zboží nebude dodáváno jinému odběrateli v určité oblasti. Tento jeden definovaný odběratel je tedy výhradním distributorem. Ve smlouvě o výhradní distribuci v mezinárodním prostředí by mělo být několik náležitostí. Nesmí chybět vymezení smluvního území a prodávaného zboží.

Dále by mělo být uvedeno například stanovení povinností distributora, rozsah reklamní aktivity, konkurenční doložka, maximální výše prodejní ceny nebo dodací a platební podmínky. Výhradní distributor umožňuje podniku rychlý vstup na zahraniční trh, distribuci zboží po zavedených distribučních cestách s potřebnými službami, průnik na vzdálené trhy a nízké náklady a riziko. Nevýhodou může být opět neschopnost navázání kontaktu se zákazníkem a velká samostatnost distributora (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Obchodní zastoupení

V obchodním zastoupení jde o snahu uzavírání různých typů smluv, vyhledávání obchodních příležitostí a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Odměnou pro zástupce je provize.

Obchodní zastoupení a zastupitelské vztahy nejsou upraveny právní úpravou s mezinárodním rozsahem. To může vést ke komplikacím například v otázce právního statutu. Při uplatnění této formy vstupu na zahraniční trh by měl výrobce věnovat pozornost především výběru svého zástupce, neboť jeho osoba bude

tvorit jméno a pověst výrobce na cílovém trhu (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Komisionářská smlouva

V případě komisionářské smlouvy se zavazuje komisionář, že pro komitenta obstará obchod a komitent se zavazuje, že komisionáři zaplatí odměnu. Vše na účet a vlastním jménem komitenta. Pro komitenta z právního jednání nevznikají žádná práva nebo povinnosti, zodpovědnou osobou je komisionář. Vlastnické právo na zboží má však komitent do doby nabytí práva třetí osobou. V případě, že obchod proběhne, komisionáři, po oznámení výsledku a vúčtování, bude uhrazena úplata, nazývána jako komise, a také náklady, které byly vynaloženy při plnění závazku.

Tento způsob uzavírání zahraničních obchodů umožňuje prodej za ceny stanovené komitentem. Lze také využít dobrého jména komisionáře, jeho distribučních cest, postavení na trhu či obchodních kontaktů. Na druhou stranu ale výrobce na cílovém trhu nevystupuje pod svým jménem (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Exportní aliance

Exportní aliancí se rozumí sdružení výrobců, především malých a středních podniků, které vytvoří alianci za účelem snazšího vstupu na zahraniční trh. Spojuje je například příbuznost oboru, společný cíl a působení na stejných trzích, nebo podobnost jejich produktů. Toto sdružení nabývá funkce vývozního oddělení (např. výzkum trhu, mezinárodní logistika, vyřízení objednávek) a zastupuje jednotlivé členy v zahraničí. Aliance znamená pro výrobce úsporu nákladů při vstupu na nový trh, omezení rizik a také možnost získání velké zakázky, kterou by jeden podnik sám nebyl schopen realizovat.

Image sdružení může umožnit docílení vyšších cen, a také je to pro nový podnik v mezinárodním obchodě dobrý způsob jak začít své samostatné mezinárodní obchodní aktivity (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Přímý vývoz

Tato forma exportu je spojena především s komplikovanými dodávkami, jako jsou průmyslové výrobky, výrobní zařízení nebo investiční celky. Komplikovanost

dodávek určuje především nutnost mnoha specializovaných služeb a nutnost přítomnosti výrobce na daném trhu. Dodávky bývají technicky i obchodně náročné, avšak přítomnost výrobce na trhu umožňuje kontrolu nad výrobkem i cenami, nad marketingovou strategií a také posílení vztahu se zákazníky (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Piggyback

Machková, 2015, uvádí ještě jednu formu dovozních a vývozních operací, a to tzv. piggyback. Při piggybacku většinou malé firmy využívají za úplatu distribuční cesty velké a známé firmy ze stejného oboru podnikání. Menší podniky tak mohou využít jména, zkušeností a marketingových nebo logistických služeb. Velká společnost tak může nabízet svým zákazníkům širší sortiment. Na druhou stranu si musí pohlídat, aby menší podniky včas dodávaly požadované množství zboží, a nebyla tak poškozena jejich image. Velké firmy také často tlačí menší firmy ke snižování cen, nabízejí nevýhodné platební podmínky a mají vysoké nároky na kvalitu dodávek.

I velké firmy mezi sebou využívají piggyback jako formu spolupráce. Znamená to pro ně například ušetření nákladů, protože využívají a financují společně prodejní síť, nebo využívají společné distribuční cesty. To znamená, že společnost, která chce vstoupit na nový trh, si najde na cílovém trhu partnera a využívá jeho zavedené distribuční cesty, a přitom vstupuje na trh pod svou značkou, má kontrolu nad cenami a uplatňuje vlastní marketingovou strategii.

1.3.2 Kapitálově nenáročné investice

Jestliže chce podnik začít s mezinárodními aktivitami a vstupovat na nové trhy, avšak neche investovat v zahraničí, může zvolit formu vstupu nenáročnou na kapitálové investice. Mezi tyto formy patří například poskytnutí licence nebo franchising. Záleží také, jestli chce podnik spolupraci v oblasti prodeje, výroby nebo výzkumu a vývoje (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Licence

Vstup na zahraniční trh pomocí licence, znamená, že podnik prodá práva k využití své ochranné známky nebo obchodního jména. Licence jako termín znamená povolení k činnosti, která není jinak dovolena. V případě licence vzniká právní

vztah mezi poskytovatelem a nabyvatelem. Nabyvatel je oprávněn provádět činnost ve sjednaném rozsahu a na určitém území, a za to získá od poskytovatele úplatu. Licence poskytuje právo k užívání zboží či nakládání s ním, neumožňuje statky vytvářet, ale pouze šířit. Prodej práv umožňuje vstup na trhy, kde existují určité bariéry přímého vývozu nebo obchodu, například celní bariéry, nemožnost zavedení výroby nebo nedostatek výrobních kapacit.

Jedním z důvodů pro využití licence může být velká konkurence na zahraničním trhu, která by výrobce nutila k nižším cenám, tím k poklesu zisku a nemožnosti založit vlastní podnik v zahraničí.

Lze se také setkat se vzájemným poskytováním licencí, a to především mezi významnými světovými firmami, které tím mohou zamezit ztrátám z duplicitního vývoje náročných technologií. Některé podniky se naopak licencím brání, protože se obávají, že se z nabyvatele může stát jejich konkurent. Po uplynutí stanovené doby mu totiž zůstanou nabyté zkušenosti nebo technologie.

Poskytovatel licence také ztrácí kontrolu nad výrobky vyráběnými v licenci a jejich prodeji a je závislý na schopnostech nabyvatele. Dále nemá velký prostor při ovlivňování kvality této produkce nebo kontrolu nad cenami.

Při realizaci obchodu je v tomto případě nutné, aby se podnik seznámil s patentovými právy v zemi dovozu. V zemi, kde je zboží dovozu vyráběno patentově chráněným způsobem, je dovoz zboží porušením těchto patentů, ačkoli v zemi výroby patentová ochrana neexistuje. Není-li produkt patentově chráněn, lze hovořit o tzv. know-how. Know-how nebývá výsledkem výzkumné činnosti, ale jde o poznatky, technologie, receptury, strategie, dokumentaci nebo zkušenosti, které jsou chráněné utajením (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Franchising

V tomto případě jde oproti licenci o těsnější vztah mezi partnery, jimiž jsou franšizér a franšizant. Franšizér poskytuje právo užívat předmět podnikání a značku své společnosti. Kromě know-how poskytuje systém řízení a franšizant je povinen dodržovat jednotnou obchodní politiku franšizéra za stanovenou odměnu. Franšizant je pod důkladným dohledem a kontrolou ze strany poskytovatele, má však k dispozici úspěšný koncept podnikání pod známou

značkou. Nejčastěji se franšíza uplatňuje v oblastech podnikání jako je hotelnictví, rychlé občerstvení, benzinové stanice či lékárny.

Franšízu obvykle poskytuje úspěšná firma v oboru, která má standardizovanou a propracovanou marketingovou koncepci, kterou neustále vylepšuje. Nabízí silnou image a možnost podnikání pod silnou značkou. Tyto silné firmy poskytují franšízu jako levnější možnost vstupu na nový trh a zároveň mají jistotu dodržování vysoké kvality výrobků a služeb, díky těsnému vztahu s nabyvatelem, který je zakotvený přímo ve smlouvě.

Franchising lze brát jako výhodnou volbu pro obě strany. Na jedné straně je výhodná pro velkou firmu, která rozšiřuje svou síť a své jméno s velmi nízkými náklady, a na straně druhé poskytuje začínajícím živnostníkům možnost vybudovat úspěšný podnik pod silnou a známou značkou, s menšími riziky, na vlastní účet, avšak s odpovědností za výsledky hospodaření (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Smlouva o řízení, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace

V případě **smlouvy o řízení** jde o přenos osvědčených koncepcí řízení do zahraničí. Jde o poskytnutí řídicích znalostí a zkušených manažerů na smluvenou dobu. Tento smluvní typ využívají především firmy z vyspělých zemí většinou v oblastech řízení výrobních závodů, poradenských služeb nebo v hotelnictví. Odměnou je většinou podíl na zisku, procenta z obrátu či získání části akcií.

Při **zušlechťovacích operacích** jde o zpracování nebo přepracování materiálů, surovin nebo polotovarů většinou do hotových výrobků. Tyto operace jsou v tomto případě přesouvány do zahraničí kvůli nižším nákladům na přepracování - nižší mzdy, náklady na energie, levnější materiály či suroviny. Tyto operace lze dělit na aktivní a pasivní. O aktivní operaci jde v případě, že objednatel je ze zahraničí a dodá českému podniku materiál k zušlechtění. Používá se například při výrobě konfekce, kdy objednatel dodá i látky, stříhy, obaly a využívá levné kvalifikované pracovní síly. Při pasivní operaci je objednatelem český podnik, který dodá suroviny k zušlechtění do zahraničí a poté hotové výrobky dováží zpět, reexportuje třetím zemím nebo ponechá zušlechtiteli jako kompenzaci za služby.

U **mezinárodních výrobních kooperací** jde o skupinu výrobců z různých zemí, kteří si rozdělí výrobní program a finální kompletaci výrobku má na starost jeden nebo více výrobců. Tato spolupráce může být rozšířena i na oblast výzkumu a vývoje, distribuce nebo poskytování služeb. Forma a obsah smlouvy o výrobní kooperaci záleží na dohodě stran. Výhodou pro smluvní partnery je možnost využívání rozdílů v nákladovosti komponentů, výrobků, v dostupnosti zdrojů pro výrobu nebo financování, v dostupnosti kapacit, v know-how nebo v celním a daňovém zatížení jednotlivých zemí. Díky tomu mohou zvýšit svou konkurenceschopnost a snížit celkové náklady (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

1.3.3 Investice náročné na kapitál

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy jsou typické zejména pro velké a finančně silné podniky, které se mezinárodně rozvíjejí, hledají vhodné podmínky pro podnikání a ve vhodných zemích chtějí investovat. Příliv investic je ve většině zemí podporován, ale například jen v některých odvětvích služeb či zpracovatelském průmyslu. Investice znamenají nejen příliv kapitálu na modernizaci a restrukturalizaci, ale také přínos nových technologií a vytváření pracovních a podnikatelských příležitostí. Jako základní formy kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou považovány portfoliové investice, které zahrnují nákup akcií a cených papírů, a přímé zahraniční investice, které mají formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání nebo strategických aliancí (Machková, Černošlávková a kol., 2014).

Akvizice a fúze

Akvizicí se rozumí převzetí fungujícího podniku na zahraničním trhu. Může jít o přátelské převzetí, kdy dochází k posílení pozice podniku na trhu a využití efektu synergie, nebo převzetí nepřátelské, kdy jde o zlikvidování konkurenta na trhu.

Fúzi definuje Machková (2015) jako formu splynutí nebo sloučení dvou společností, které zanikají, a vzniká zcela nový obchodní právní subjekt. Mohou se spojovat podniky, které mají stejný obor podnikání, podniky, které chtějí posílit kontrolu nad dodavateli či odběrateli nebo podniky z různých oborů kvůli diverzifikaci podnikových aktivit a rozložení rizik spojených s podnikáním.

Investice na zelené louce

Tyto investice spočívají ve vybudování a založení celého podniku. Přinášejí do cílové země mnohem více kapitálu než akvizice a fúze. Přinášejí také více nových technologií na zahraniční trh, zvyšují konkurenci na trhu a také vytváří velké množství nových pracovních míst (Machková, 2015).

Společné podnikání

Jestliže se podniky rozhodnou pro formu společného podnikání, znamená to, že spojí své prostředky do společného vlastnictví. Mají stejný podnikatelský záměr, společně se podílejí na zisku, ztrátě a společně čelí riziku. Mezi další charakteristické rysy společného podnikání, neboli joint venture, patří například dlouhodobost vzájemné spolupráce a vztahů, společné vlastnictví prostředků, podílení se na nákladech, společné řízení a možnost kontroly podle výše vkladů.

Tento vstup na zahraniční trh je rychlejší než investice na zelené louce, podnik může využít kontaktů a znalostí partnera a umožňuje výrazné omezení rizik spojených s podnikáním (Machková, 2015).

Strategické aliance

V případě strategických aliancí jde o partnerství kapitálově silných velkých firem z vyspělých zemí. V počátku byly vytvářeny především v odvětvích, jako jsou telekomunikace, informatika, letecký či automobilový průmysl. Aliance mohou mít různou formu, většinou jde ale o smluvní společné podniky bez kapitálových vazeb a spoluúčastí.

Firmy vytváří strategické aliance především, když chtějí vstoupit na trh s mnoha omezeními či jinými překážkami dovozu. Naleznou si na cílovém trhu vhodného partnera, a mohou své výrobky prodávat pod jeho značkou, na něž se omezení nevztahují. Cílem tohoto typu aliance může být také společný výzkum, vývoj nebo výroba komponentů pro oba partnery. Mezifiremní spolupráce může znamenat pouze společnou výrobu, následnou marketingovou komunikaci a prodej výrobků si zajišťují podniky samostatně (Machková, 2015).

Firmy v dnešní době mohou mít různé důvody, proč chtějí expandovat a stát se mezinárodními. K tomu to rozhodnutí mohou mít defenzivní nebo ofenzivní důvody. Mezi defenzivními důvody pro expanzi na mezinárodní úrovni jsou

například hrozba konkurence a zvyšující se tlaky, vznik obchodních bariér, vliv regulací a restrikcí nebo změna domácí poptávky. Ofenzivními důvody mohou být například úspory z rozsahu, snaha o rozšíření mezinárodní působnosti firmy, přístup k novým nebo vzácným zdrojům (Štrach, 2009).

Z výše zmíněných forem vstupu na nový trh je nutné zaměřit se především na automobilový průmysl z důvodu zaměření práce. Vývozní a dovozní operace se v automobilovém průmyslu vyskytují velmi zřídka. Lze zmínit například luxusní značky, které se mohou na zahraničních trzích prodávat prostřednictvím obchodního zastoupení nebo přes zprostředkovatele. Není to však záležitostí velkých objemů prodaných automobilů. Malé značky mohou při exportu využít exportních aliancí a spojit své síly s dalšími firmami usilujícími o vstup na stejný trh. Tyto malé nebo začínající značky mohou využít také metodu piggybacku, kdy využijí zavedených distribučních cest velkých firem. V takovém případě jde však pouze o trhy náročné na kapitálový vstup, nebo trhy, kde značka nemá velké objemy prodeje.

Kapitálově nenáročné investice nejsou v automobilovém průmyslu běžné a zřídka kdy poskytují automobilky licence nebo franchising. S licencemi se lze setkat například v oblasti know-how, kdy jde o poskytnutí technologických postupů nebo softwarů. S franchisingem se lze poté setkat v rámci jedné automobilky a její sítě dealerů, ne však jako s formou vstupu na nový trh. Výjimkou může být tzv. master franšíza, která znamená uzavření smlouvy s osobou nebo subjektem, aby poskytovaly služby dalším franšizantům v určitém teritoriu. Těmi mohou mít místní importéři. Teritoriem může být například významný trh nebo i skupina trhů. Franšizant platí franšizérovi většinou vyšší počáteční poplatek za možnost rozvíjet se na daném území a později si ponechává většinu poplatků od franšizérů v teritoriu.

Investice náročné na kapitál jsou v automobilovém průmyslu nejběžnější. S akvizicemi a fúzemi se lze setkat v případě koncernů, kdy jde o sdružování jednotlivých automobilek do jednoho silného celku. Na druhé straně může jít také o koupi jiné značky a tím k částečnému omezení konkurence. S investicemi na zelené louce se lze setkat v případě silných automobilek vstupujících na vzdálené trhy, kdy společnost zakládá dceřiné společnosti a výrobní kapacity. Tato výroba na vzdáleném trhu může poté pokrývat několik sousedních trhů

bez nutnosti dovozu z domácího trhu společnosti. Jde však o velmi významnou investici spojenou s mnoha riziky, a tak tomuto vytvoření nových výrobních kapacit předchází důkladný průzkum trhu, konkurence, zákazníků apod. V případě trhů, které jsou náročné na vstup z hlediska např. vládních omezení a regulací, mohou automobilky volit formu vstupu skrz strategické aliance. Tato forma zahrnuje spojení silných výrobců, avšak bez kapitálových vazeb.

Před každým rozhodnutím vstoupit na nový trh provádí obvykle společnost několik analýz, které jsou spojeny se správným rozhodnutím o vstupu na trh. Jde především o analýzu zahraničního trhu a o analýzu odvětví.

2 Analýza zahraničního trhu, odvětví a prostředí podniku

Pro výběr vhodné formy vstupu na daný zahraniční trh by měla firma provést několik analýz. Mezi první z nich by měla být zařazena analýza samotného zahraničního trhu. Tu může společnost provést z pohledu svého makrookolí - například pomocí PEST analýzy.

Po analýze trhu přijde na řadu analýza odvětví, tedy automobilového průmyslu jako takového. K tomu je využita Porterova analýza pěti sil. Analýza vnitřního prostředí podniku se objevuje v kapitole číslo 2.3. Analýze konkrétního vybraného trhu, na základě teoretických znalostí, a rozvoji odvětví na tomto trhu se věnuje druhá část práce.

2.1 Analýza zahraničního trhu

Znalost zahraničního trhu je důležitá, především z důvodu prevence či snížení rizik vstupu, a upevnění konkurenceschopnosti společnosti v mezinárodním prostředí. Mezi první ukazatele důležité pro expandující firmu lze zařadit dovozní a vývozní statistiky daného trhu. Dále je důležité se zaměřit na konkurenci, dodavatele, výkonnost ekonomiky a základní ekonomické a statistické údaje jako je např. HDP, inflace nebo nezaměstnanost. Postavení České republiky a její pověst v daném regionu nesmí být opomenuta (CzechTrade, 2016).

Dvořáček a Slunčík, (2012), poskytují přehled základních pojmů, které souvisejí s analýzou makroprostředí, tedy vybraného zahraničního trhu. Jako první jsou uvedeny hrubý domácí produkt (HDP) a hrubý domácí produkt na obyvatele. Jejich pomocí je měřena výkonnost ekonomiky. Dále je důležité se u zahraničního trhu zaměřit na jeho hospodářské cykly, které poskytují pohled na výkyvy celkové ekonomické aktivity. Hospodářský cyklus ukazuje, zda se daná ekonomika nachází ve fázi recese nebo expanze. Při zahraničním obchodu je neopomenutelný měnový kurz a také směnitelnost měny. Při analýze trhu je důležité zaměřit se také na nabídku a poptávku v konkrétním odvětví. Dvořáček a Slunčík, (2012), dále uvadějí také inflaci, nezaměstnanost, průměrnou a minimální mzdu, daňový systém a měnovou politiku centrální banky.

Makroprostředí dle Jakubíkové, (2013), obsahuje faktory, které působí nejen na jednu společnost, ale na všechny subjekty podnikající na daném trhu, ovšem

mohou mít různou míru dopadu a intenzity. Jsou to takové faktory, které společnost svou aktivitou nemůže nebo není schopna ovlivnit. Mezi tyto faktory jsou v tomto případě řazeny politické, ekonomické, technologické, legislativní, inovační, sociokulturní, demografické, geografické, přírodní a ekologické vlivy. Lze je rozdělit na hmotné a nehmotné. Při analýze těchto vlivů je důležité směřovat od globální úrovně po regionální či lokální a zaměřit se především na faktory podle jejich důležitosti pro společnost.

Pro přehledné zhodnocení faktorů lze využít PEST analýzu, případně rozšířenou PESTEL analýzu. Jsou zde začleněny vlivy politicko-právní (P), mezi nimi lze zkoumat například politickou stabilitu, fiskální politiku, zákony, dohody o zamezení dvojího zdanění apod. Dále obsahuje faktory ekonomické (E), kde jsou zahrnuty již výše zmíněné ekonomické ukazatele. Dále jsou zde zahrnuty sociokulturní faktory (S), mezi něž lze zařadit například rozdělení společnosti, náboženství, vzdělání, příjmy, životní úroveň, ale také spotřební zvyky, kulturní hodnoty nebo jazyk a styl. V poslední řadě tato analýza obsahuje technicko-technologické faktory (T) a v rozšířeném pojetí také faktory ekologické (E) a legislativní (L). Nejsou v ní však zahrnuty vlivy demografické (populace, hustota zalidnění, migrace) nebo vlivy přírodní (zdroje, klima). Cílem této analýzy je vytvoření přehledu a vybrání důležitých faktorů, které činnost podniku na daném trhu přímo ovlivní. Její součástí je také predikce budoucího vývoje trhu i podniku (Jakubíková, 2013).

Všechny tyto faktory a ukazatele společnost zvažuje a s jejich pomocí identifikuje vhodnost daného trhu pro svou expanzi.

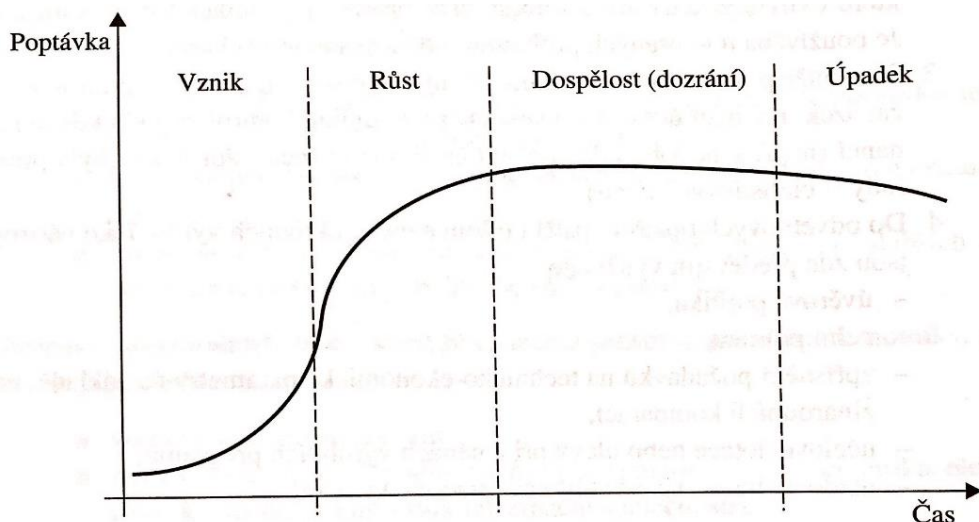
2.2 Analýza odvětví

Odvětví je určitá skupina podniků s velice podobnými činnostmi, nebo činnostmi se sebou úzce souvisejícími. V Evropské unii je pro roztřídění jednotlivých ekonomických činností používána klasifikace NACE, ale je nutné v této části práce zmínit také klasifikaci ISIC, která je mezinárodní a platí i mimo EU. Ekonomika se dělí podle základních činností na čtyři sektory – primární (prvovýroba, těžba surovin), sekundární (druhovýroba hmotných statků), terciární (oblast služeb) a kvartérní (vzdělání, věda a výzkum). V jednotlivých sektorech poté operují odvětví, tvořená skupinami podniků. Odvětví mohou být také členěna

na pracovně, kapitálově nebo investičně náročná. Vymezení sektorů představuje podíl různých částí ekonomiky na její výkonnosti. Hovoří-li se o vyspělé ekonomice země, tak roste podíl terciárního a kvartérního sektoru na úkor primárního a sekundárního.

2.2.1 Životní cyklus odvětví

Každé odvětví má svůj životní cyklus, stejně jako je tomu například u výrobku. Podmínky v odvětví se mohou díky inovacím nebo různým opatřením měnit, stejně tak i ekonomické klima. Pro podnik je znalost tohoto cyklu důležitá z hlediska přežití nebo konkurence. První fáze vzniku je pro podniky náročná na investice. Musí přicházet s inovacemi nového produktu, ale zákazníci zatím nevyvíjí velkou poptávku. Pro vstup do odvětví existují nízké překážky, ale podniky musí získat zdroje pro rozvoj a podporu produktu a pro svou expanzi. Ve druhé fázi růstu se podniky a produkty začínají diferenciovat, zákazníci si hledají svou oblíbenou značku a zvyšují svou poptávku. Pro ostatní podniky, které chtějí do odvětví vstoupit, se zvětšují překážky pro vstup, protože atraktivita odvětví roste. V další fázi dospělosti se objevuje více a více konkurentů, na trh přichází substituty, objevuje se i kooperace. S tím, jak podniky chtějí udržet svou konkurenční výhodu, dochází také k přesunům výroby a expanzi na zahraniční trhy. V poslední fázi zániku dojde k přesycení odvětví, podniky z něj odcházejí, poptávka stagnuje. Pro podniky je v této fázi možné rozšířit svou působnost do jiných odvětví. Životní cyklus odvětví je znázorněn na následujícím obrázku 3. Ne vždy a u každého odvětví je tvar křivky stejný. Tento tvar mohou podniky ovlivňovat například inovacemi, někdy může dojít k tomu, že se po fázi růstu rovnou obejví úpadek, nebo po fázi poklesu nastane znovu růst (Dvořáček a Slunčík, 2012).



Obrázek 3: Životní cyklus odvětví
Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012)

2.2.2 Analýza pěti sil – 5F

Způsobem, jak lze analyzovat odvětví a jeho rizika je metoda 5F, neboli Porterova analýza pěti sil. Tento model stvořil profesor z harvardské univerzity Michael Porter, a byl poprvé publikován v roce 1979. Měl pomoci společnostem analyzovat přitažlivost a pravděpodobnou ziskovost určitého odvětví. Je založen na tom, že ačkoli organizace vždy sledovaly a sledují své konkurenty, měly by také zkoumat, jaké další faktory by mohly ovlivnit podnikatelské prostředí. M. Porter tedy identifikoval pět sil, které tvoří konkurenční prostředí a které by mohly ohrozit ziskovost organizace – tedy rizika, která mohou podniku hrozit ze strany vybraných subjektů. Porterův model pěti sil je znázorněn na obrázku 4 a obsahuje také stručné shrnutí jednotlivých prvků.

Jako první z těchto sil uvádí Michael E. Porter (1979) **konkurenční rivalitu**. Jde o definici všech konkurentů společnosti a jejich síly. Jaká je kvalita jejich produktů a služeb v porovnání s produkty a službami organizace. Jestliže je rivalita silná, firmy mohou přitahovat zákazníky snižováním cen a rozsáhlými marketingovými kampaněmi. Na trzích, kde je mnoho konkurentů, hrozí přesun dodavatelů nebo zákazníků, proto je důležité vědět, co jim lze nabídnout. Jestliže je tato rivalita minimální, může to pro firmu znamenat pravděpodobnost velkých zisků.

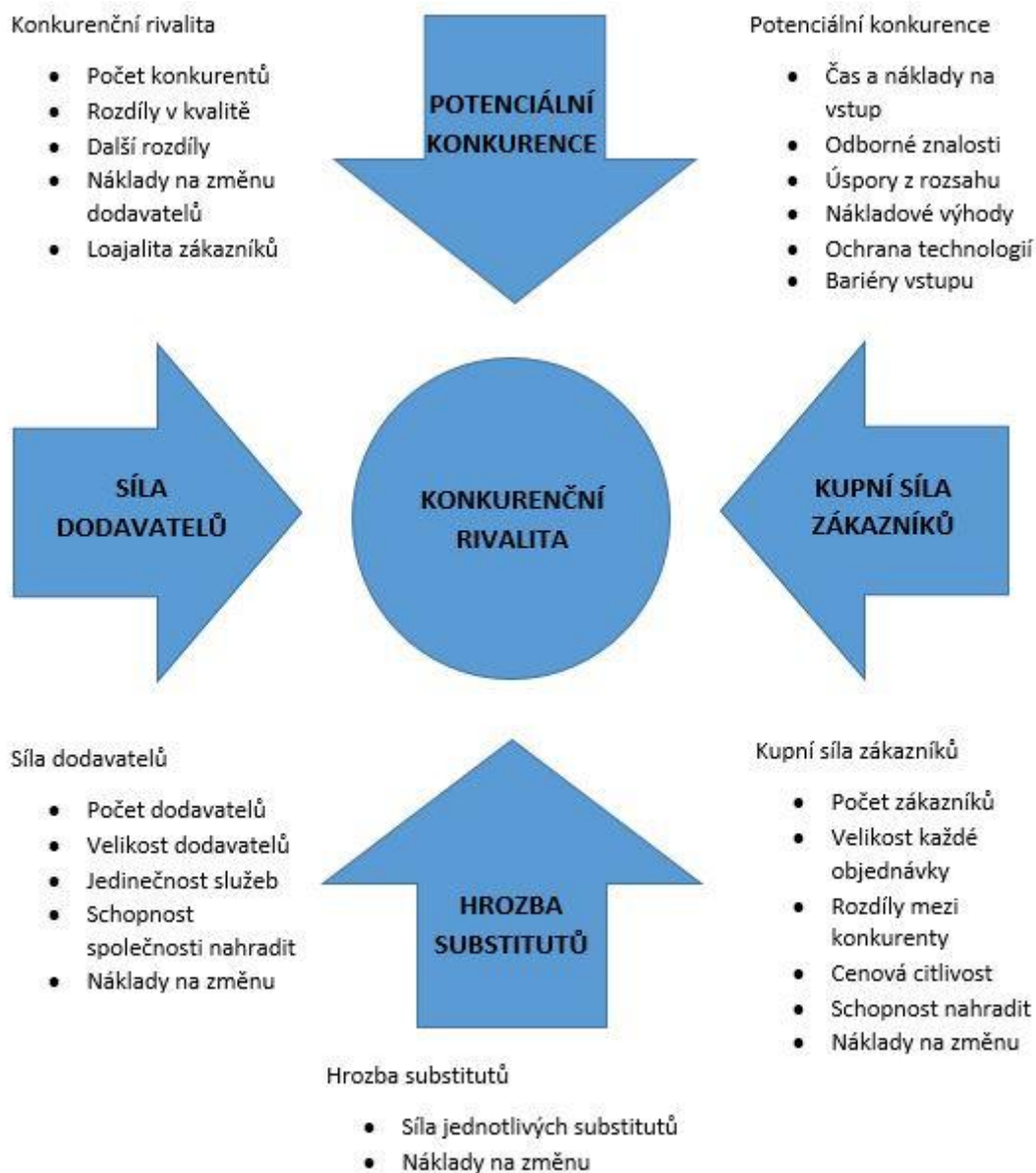
Dalším prvkem je **síla dodavatelů**. V tomto případě záleží na schopnosti dodavatelů hýbat s cenami jejich služeb, kolik potenciálních dodavatelů pro firmu

na daném trhu je, jaké služby jsou schopni poskytovat a jak drahý by byl případný přechod od jednoho dodavatele ke druhému. Jestliže je dodavatelů na trhu málo, jejich pozice je silná a společnost si je musí získat i za cenu vyšších nákladů.

Třetím prvkem je **kupní síla** zákazníků. Firma musí definovat svůj cílový segment, kolik potenciálních zákazníků v tomto segmentu je a jaké jsou jejich preference. Je také důležité vědět, jakým způsobem tyto zákazníky dostat na svou stranu od konkurence. Dále je důležité vymežit schopnost zákazníků ovlivnit cenu a množství potřebných vstupů.

Jednou z hrozeb jsou také možné **substituty**. Zde je nutno určit nejen substituty produktů společnosti, ale také možné substituty jako je např. outsourcing nebo automatizace procesu ve výrobě. Snadné a levné nahrazení může snížit náklady a tedy i celkovou cenu.

Poslední silou v modelu 5F je možný **vstup nových potenciálních konkurentů**. Společnost bere v úvahu možnost vstupu nových konkurentů na trh, a tak i možnost, že to ovlivní ceny a množství nabízených produktů. Společnost by tedy měla počítat také s případným vynaložením dalších prostředků pro upevnění své pozice na trhu. Pokud vstup na trh je snadný a bez vysokých nákladů, pozice společnosti může být velmi snadno ohrožena. Je tedy důležité sledovat, jak se překážky pro vstup na trh mění a vyvíjejí.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil
Zdroj: PORTER (1979)

Michael E. Porter (1979) uvádí, že těchto pět sil představuje hlavní zdroje konkurenčního tlaku uvnitř odvětví. Je důležité nezaměnit těchto pět faktorů s jinými, avšak méně významnými (např. míra růstu průmyslu, vládní intervence nebo technologické inovace). Tyto ostatní faktory jsou sice důležité, avšak z hlediska dlouhodobého působení společnosti na trhu jsou pouze dočasné, zatímco pět sil je trvalou součástí struktury průmyslu a odvětví. Celé odvětví je také mimo jiné značně ovlivněno trendy, které jsou v daném odvětví nastavovány ať už konkurencí, regulacemi nebo zákazníky.

2.2.3 Vývoj a trendy v automobilovém průmyslu

Počet vyrobených a registrovaných automobilů ve světě roste, ale automobilový průmysl prochází významnými změnami. Jde nejen o technické inovace, ale také o samotný proces výroby a obchodní model. Zvyšuje se tlak na snižování nákladů a zvyšování efektivity výroby, nebo ekologické požadavky. Z hlediska prodeje byla z vedoucí pozice sesazena Evropa a nahradil jí asijský trh. Je to především díky rychle expandujícímu čínskému trhu, jehož tempo růstu výrazně převyšuje ostatní ekonomiky. Ekonomická krize v roce 2008 nejvíce postihla automobilový průmysl v Evropě a v Americe. Propad výroby mezi lety 2008 a 2009 byl v těchto regionech více než 5 milionů osobních automobilů. V posledních letech se v těchto regionech opět čísla vyrobených automobilů zvyšují. Pro Evropu je automobilový průmysl nejen důležitý kvůli svému hospodářskému výkonu, ale také například kvůli zaměstnavatelskému potenciálu. Změny v tomto průmyslu se tedy odrážejí i v míře zaměstnanosti jednotlivých států. V posledních letech se ve spojení s evropskými automobilkami objevuje přesouvání výroby do východních nebo asijských států, s čímž je spojen pokles zaměstnanosti v zemích, jako je například Francie, Itálie nebo Velká Británie. S čím se však automobilový průmysl potýká v současnosti, jsou především změny regulatorní, a to hlavně v oblasti environmentální a v oblasti bezpečnostních standardů. V obou případech jde o regulatorní změny požadované EU. Jedno z nařízení (nařízení EU č. 333/2014) konkrétně uvádí, že osobní auta vyrobená od roku 2015 nesmí vypouštět do ovzduší více než 130g CO₂ / jeden kilometr, od roku 2021 to pak bude 95g CO₂ / kilometr v průměru na flotilu výrobce. Toto nařízení má za cíl ochranu životního prostředí, snížení spotřeby a také podpořit alternativní paliva a pohonné jednotky (EU Office, 2015). Regulace týkající se oxidu uhličitého a dalších emisí (například oxidů dusíku) nejsou však jen evropskou záležitostí. Jak uvádí Mohr a další, (2013), státy jako je Čína, Spojené státy americké nebo Japonsko také zavedly mnoho zákonů týkajících se omezení emisí. Dopadem těchto regulací bude v první řadě zvýšení nákladů automobilek, které kvůli konkurenci nemohou plně přenést na zákazníky.

Je důležité se zaměřit také na současné trendy v automobilovém průmyslu. Předpokládá se, že tyto trendy provedou automobilový průmysl významnou transformací, nejen v oblasti výroby. Za jeden z trendů lze označit alternativní

pohony, jako jsou elektřina, plyn nebo vodík. Automobilky investují v současnosti především do elektrických pohonů. První elektrifikovaný sériový model značky ŠKODA vstoupí na trh již v roce 2019 a bude jím plug-in hybrid ŠKODA SUPERB. Rozšíření elektrického pohonu v současnosti brání především nedostatečný počet dobíjecích stanic, vysoká cena a životnost baterie. V závislosti na regulačních nařízeních se však dá očekávat velký nárůst počtu takto poháněných automobilů po roce 2020.

Organizace OICA, 2017, uvádí, že její prezident Matthias Wissmann však na toto téma prohlásil: *„Elektrické vozy nabízí důležitou alternativu ke spalovacím motorům, avšak není to jediné řešení v globálním měřítku.“* (volně přeloženo), během Valného shromáždění OICA v Indonésii.

Dalším trendem jsou nové technologie jako je konektivita a systémy autonomního řízení, které jsou technologicky náročné a vyžadují obrovské investice. Konektivita znamená propojení automobilu s mobilním telefonem, případně s mobilními aplikacemi, mezi systémy autonomního řízení patří potom různé asistenční systémy, např. hlídání jízdy v pruzích, automatické brždění nebo sledování „mrtvého úhlu“. Mezi další trendy v automobilovém průmyslu patří již zmíněné zpřísnování ekologických a bezpečnostních standardů, Průmysl 4.0 – digitalizace výroby, pokračující snižování nákladů nebo „carsharing“, neboli koncept sdílené mobility, což je služba pro lidi, kteří potřebují auto v určitých situacích, vlastnit ho však nechtějí. Tuto službu budou využívat především obyvatelé měst, kteří by vlastní automobil nevyužívali každý den a najezdili by méně než 10 tisíc kilometrů ročně (EU Office, 2015).

Tato kapitola nastíní, co vše společnost bere v úvahu, když se rozhodne, že provede vstup na nový trh. Mimo faktory uvedené v první kapitole je třeba, aby společnost detailně analyzovala prostředí zahraničního trhu a to z pohledu politického a právního prostředí, ekonomické situace, sociokulturní a technologické situace na zvoleném trhu. Dále jsou důležité také faktory ekologické nebo legislativní. Všechny tyto faktory dohromady by měly pro společnost tvořit příznivé klima nejen z hlediska možnosti dovozu nebo výroby, ale především z hlediska předpokládaných prodejů. K těmto faktorům je dále nutné analyzovat podmínky působící v odvětví na daném trhu. Mimo konkurenci jde také o dodavatele, zákazníky a jejich kupní sílu, možné substituty, možnost

vzniku nové konkurence a fázi životního cyklu odvětví. Tyto faktory ovlivňující dané odvětví na trhu budou mít velký vliv pro rozhodování společnosti. Jestliže bude většina faktorů příznivá, i přesto společnost v rozhodování ovlivňuje příznivost kombinace všech těchto faktorů.

Na analýzu zahraničního trhu a odvětví navazuje analýza vnitřního prostředí podniku, kdy si podnik stanovuje svou sílu a své schopnosti. Definuje své cíle, zdroje, organizační strukturu nebo pracovní podmínky. Na tuto analýzu se zaměřuje následující kapitola.

2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Podnikové okolí lze rozčlenit na vnější a vnitřní okolí, jehož znalost je důležitá pro pochopení vztahů s okolím nebo schopnost adaptace podniku na okolí, ve kterém působí. Tato kapitola se zaměří především na vnitřní prostředí, které zahrnuje síly, které působí uvnitř podniku, a které mají určité dopady na jeho řízení. Faktory vnitřního podnikového okolí jsou například podnikové cíle, zdroje, organizační struktura nebo pracovní podmínky. Vnitřní okolí zahrnuje vstupy (například práce, suroviny, kapitál, zkušenosti nebo informace), transformační proces (podnikatelské operace) a výstupy (například produkty, zisk, výděly nebo odpad).

Analýza vnitřního prostředí by se měla zaměřovat na silné a slabé stránky podniku a to především ve vztahu ke konkurenci. Je nutné provést identifikaci klíčových faktorů, na jejichž fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám svého okolí. Tyto faktory se odrážejí v podnikových interních funkcích, cílech nebo strategiích. Jako příklad metody, pomocí níž lze analyzovat vnitřní prostředí podniku uvádějí Dvořáček a Slunčík (2012) Goldrattovu teorii omezení. Tato teorie spočívá v tom, že existuje předpoklad, že každý podnik byl založen za určitým účelem s určitým cílem a všechna rozhodnutí v podniku jsou posuzována podle dopadu právě na tento cíl. Teorie počítá také s existencí omezení, která limitují výstup podniku, a je třeba nalézt takové fyzické omezení, které přímo podmiňuje výkonnost podniku jako celku. Pro zvýšení výkonnosti podniku je tedy třeba nalézt zmíněné omezení podniku, rozhodnout o využití a sladění výkonu podniku s tímto omezením, následně omezení odstranit a v případě neúspěchu tyto kroky

opakovat. Tato teorie omezení se snaží zmíněným postupem dostat podnik do fáze neustálého zlepšování.

Vnitřní okolí podniku lze také analyzovat metodou SWOT, která se zaměřuje na definici silných a slabých stránek podniku. Zaměřuje se však také na vnější prostředí podniku – jeho příležitosti a hrozby. Utváří tedy komplexní pohled na podnik a jeho vnitřní i vnější okolí. Tyto jednotlivé složky SWOT analýzy se identifikují v závislosti na řešeném problému nebo situaci v podniku. Tato metoda je však brána jako statická, vzhledem k neustále měnícímu se prostředí (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Po analýze zahraničního trhu, odvětví a vnitřního prostředí podniku se další část práce bude zabývat konkrétním odvětvím, konkrétní společností a také vybranými zahraničními trhy. Opomíjen nesmí být také vývoj automobilového průmyslu v dané zemi nebo regionu, jeho pověst, popularita a úspěšnost. Tento vývoj je navíc v posledních letech ovlivňován vznikem mnoha nových trendů, které posouvají složitost výroby dál a ztěžují tak možnost úspěchu pro automobilky, které si s těmito trendy nedokáží poradit. Otázka autonomních pohonů nebo konektivity se dotýká všech automobilových výrobců, chtějí-li v současnosti uspět nejen na zahraničních trzích.

S vývojem automobilového průmyslu jako takového souvisí vývoj všech velkých společností. Následující kapitola se tedy věnuje historii vzniku a vývoji společnosti ŠKODA AUTO a.s. Před analýzou konkrétních dvou trhů a před návrhem strategie vstupu na jeden z těchto trhů se práce zaměří na postavení podniku v domácím prostředí a na dalších trzích, kde působí.

3 Představení vybrané společnosti – ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. je výrobcem automobilů s hlavním výrobním závodem v Mladé Boleslavi a dvěma pobočnými závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Mimo Českou republiku má společnost další výrobní závody na Slovensku, v Číně, Rusku, Indii, Kazachstánu, na Ukrajině a v Alžírsku. Je členem koncernu Volkswagen společně se značkami Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti Automobiles, Porsche, Lamborghini, nebo SEAT. Posledního předsedu představenstva koncernu Matthiase Müllera nahradil dne 12. dubna 2018 pan Herbert Diess. Koncern s tímto rozhodnutím zavedl i další změny, například rozdělení skupiny do nových obchodních segmentů a rozřazení jednotlivých značek do skupin, nazvaných jako Volume, Premium a Super Premium, kdy by značka ŠKODA měla spadat do skupiny Volume, což jsou vozy určené pro masový trh (Volkswagen AG, 2018).

ŠKODA AUTO a.s. má jediného akcionáře, valná hromada se nekoná a její pravomoci vykonává právě tento jediný akcionář, kterým je VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S. A. Orgány společnosti jsou dozorčí rada, správní rada a výbor pro audit. Předsedou představenstva společnosti je od 1. listopadu 2015 pan Bernhard Maier (ŠKODA AUTO a.s., 2018).

Následující kapitoly představují historický vznik a vývoj společnosti ŠKODA AUTO a.s. a její postavení na domácím trhu a na zahraničních trzích, a to prostřednictvím prodejních čísel v různých světových regionech.

3.1 Historie a vývoj

Historie společnosti ŠKODA AUTO a.s. se začala psát v roce 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement postavili společně první jízdní kolo, které neslo název Slavia. Výroba bicyklů byla v průběhu let přetvořena na výrobu motocyklů pod názvem podniku „Laurin & Klement“. V roce 1905 přešli zakladatelé k výrobě automobilů a první automobil nesl název Voiturette A. Tento model zaznamenal velký prodejní úspěch a pomohl firmě zajistit stabilní postavení na trhu vozidel, který se postupně začal vytvářet a rozvíjet v mezinárodním měřítku. V roce 1907 se z rodinného podniku zásluhou rozšířené produkce stala akciová společnost. Po účasti na válečné výrobě v roce 1914 nastalo období 20. let, kdy podnik dospěl do bodu, kdy potřeboval sloučení se silným partnerem, díky kterému by se mohl udržet na trhu a modernizovat výrobu. V roce 1925 došlo

ke sloučení s podnikem Škoda Plzeň, a s tímto rozhodnutím zaniklo jméno značky „Laurin & Klement“. Kromě automobilů společnost v té době vyráběla různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory nebo zemědělské stroje. V roce 1930 se výroba automobilů vyčlenila jako samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP), jejímž prvním mezinárodně úspěšným modelem po hospodářské krizi byl automobil ŠKODA POPULAR (ŠKODA AUTO a. s., 2018).

Jak dále uvádí ŠKODA AUTO a. s. (2018), podstatným mezníkem v historii společnosti bylo období německé okupace, kdy byla výroba přeorientována na válečné potřeby Německa. Po skončení 2. světové války byla v rámci socializace společnost přeměněna na národní podnik, který nesl označení AZNP Škoda, a náleželo mu monopolní postavení ve výrobě osobních vozidel v zemi. Dobrý standard vozidel byl zpochybněn v šedesátých letech, kdy se v západním světě začaly vyvíjet nové modernější technologie a v 70. letech byla mladoboleslavská automobilka poznamenána stagnací hospodářského systému. Nový průlom v historii značky nastal v roce 1987 se zavedením nové modelové řady ŠKODA FAVORIT.

Nové podmínky tržního hospodářství po politickém převratu v roce 1989 umožnili automobilce hledat silného zahraničního partnera, který by mohl společnosti zajistit mezinárodní konkurenceschopnost díky svým zkušenostem a investicím. Stalo se tak v roce 1990, kdy vláda rozhodla pro spolupráci s koncernem Volkswagen, kde po boku značek VW, Audi a SEAT zahájil svou činnost v roce 1991 společný podnik Škoda, automobilová a.s (ŠKODA AUTO a.s., 2018).

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se brzy dostala svou technologickou vybaveností na úroveň ostatních značek, nejen v koncernu VW. Dnes se modely ŠKODA prodávají po celém světě, jak přesněji popisuje kapitola 3.3. ŠKODA AUTO a. s. se významně podílí na investicích do regionu Mladé Boleslavi, do sportu, kultury, infrastruktury, zdravotnictví nebo vzdělání. Velké úspěchy zaznamenává společnost také v závodech rallye v kategorii WRC-2, v současnosti s modelem FABIA R5. ŠKODA AUTO a. s. je dlouhodobě největším exportérem v České republice. Jak uvádí Aktuálně.cz (2017), automobilka se stala vítězem soutěže Exportér roku 2017, kdy objem exportu společnosti za rok 2016 činil 310,3 miliard Kč, což je téměř 9% celkového českého vývozu.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. je jednou z nejstarších evropských automobilek. Za poslední roky se jí povedlo vybudovat si velmi silné postavení a to nejen na domácím trhu, který je pro automobilku jedním z nejdůležitějších, ale také v celém světě. Společnost nejenže má několik výrobních závodů v jiných zemích, ale její vozy se prodávají ve více než 102 zemích. V rámci své Strategie 2025 plánuje společnost expanzi na nové trhy, kterých by mělo být osmnáct. Posledním trhem, kde se začaly prodávat vozy značky ŠKODA je asijský Singapur, kam značka vstoupila s nabídkou pěti modelových řad (ŠKODA AUTO a. s.).

3.2 Postavení ŠKODA AUTO a. s. na domácím trhu

Domácí trh je pro automobilku klíčovým a její prodeje na tomto trhu v posledních letech vzrůstají. Rok 2017 byl dalším úspěšným rokem v řadě a zatím také tím rekordním. Na území České republiky se podařilo společnosti dodat svým zákazníkům celkem 95 000 vozů. Tento údaj je v meziročním srovnání vyšší o 7,95% oproti roku 2016 a představuje třetinový tržní podíl. V roce 2017 se podařilo společnosti překonat některé dosavadní milníky a rekordy. Například v květnu bylo poprvé v historii prodáno více než 9 000 vozů za jeden měsíc (přesně 9 054 kusů). Dále ve více než polovině měsíců roku 2017 byly překonány registrace v meziročním srovnání s rokem 2016. V roce 2017 se zapsal do historie společnosti další významný milník a to přijetí kumulovaně přes 100 000 nových klientských objednávek během jednoho roku.

Většina modelových řad společnosti byla za uplynulý rok obměněna. Oblíbenosti modelového portfolia nasvědčuje fakt, že mezi TOP 5 nejprodávanějšími modely na celém českém trhu jsou na prvních čtyřech příčkách právě modely ŠKODA. Automobilka také drží prvenství v každém segmentu, v němž má svého modelového zástupce. Nejžádanějším modelem je u českých zákazníků dlouhodobě ŠKODA OCTAVIA, které se za rok 2017 prodalo 28 900 kusů a je vůdcem ve své třídě, kde má 70% podíl. Tento úspěch byl podpořen také dvacetiprocentním růstem objednávek na model ŠKODA OCTAVIA G-TEC (pohon na CNG), který se těší oblíbenosti díky příznivým provozním nákladům a šetrnosti k životnímu prostředí. Na druhé příčce nejprodávanějších vozů je umístěna ŠKODA FABIA, která je také ve vedoucí pozici v segmentu malých vozů. Za rok 2017 se prodalo v České republice 25 500 vozů. Třetím nejoblíbenějším modelem je ŠKODA RAPID s 12 900 prodanými kusy. Vlajková loď značky, kterou

je ŠKODA SUPERB, je na čtvrté pozici s 9 500 prodanými kusy a také v čele střední třídy. Společnost v loňském roce zahájila svou modelovou ofenzivu v segmentu SUV, a to 5 800 prodanými vozy Škody KODIAQ a uvedením modelové řady ŠKODA KAROQ v posledním čtvrtletí roku 2017.

Velký úspěch zaznamenává také program prodeje certifikovaných ojetých vozů s názvem ŠKODA Plus. V roce 2017 byla dokončena modernizace všech 124 prodejních míst a došlo k celkovému zkvalitnění služeb v rámci programu. V rámci tohoto programu se za rok 2017 prodalo 41 900 prověřených vozů, což oproti roku 2016 představuje 17% nárůst. Tento nárůst může být potvrzením pro trend preference kvalitních ojetých vozů ze strany zákazníků. Tyto vozy mají doložitelný původ a historii servisních prohlídek, a oblíbené ojeté vozy, které jsou v provozu méně než 18 měsíců, mají také nízký počet najetých kilometrů a jsou ve výborném technickém stavu. Meziroční nárůst 96% zaznamenaly ojeté vozy s alternativním pohonem, a to v provedení CNG.

Úspěchy díky pozitivní odezvě zákazníků zaznamenaly v roce 2017 také další produkty a služby značky ŠKODA – například ŠKODA Originální díly, ŠKODA Bez starostí, ŠKODA Předplacený servis nebo ŠKODA Pojištění. Došlo ke spuštění online prodeje - ŠKODA Online – což je významná moderní změna v komunikaci se zákazníky. Tato digitalizace nabídla zákazníkům pohodlnější a rychlejší způsob objednávky operativního leasingu a také přinesla nové zákazníky autorizovaným obchodním partnerům. Prodejní síť značky ŠKODA je profesionální a modernizovaná a zahrnuje 184 prodejních a 228 servisních míst.

3.3 Postavení ŠKODA AUTO a. s. na zahraničních trzích

Také celosvětové prodeje pomohly značce, aby rok 2017 byl rekordním. Celosvětově se prodalo 1 200 500 vozidel a meziroční nárůst činil 6,6%. Po čtvrté v řadě byla automobilka schopna dodat více než milion vozů za rok. Nejúspěšnějším modelem je i celosvětově ŠKODA OCTAVIA a za největší podněty růstu prodejí jsou považovány vozy ŠKODA SUPERB (celosvětový nárůst o 8,7%) a především dvě nová SUV značky – KODIAQ a KAROQ. Předseda představenstva společnosti ŠKODA AUTO a. s. Bernhard Maier (2018) uvedl k úspěchům automobilky v roce 2017 následující:

„Rok 2017 jasně ukázal, jak dobře je naše aktuální modelová paleta přijímána zákazníky. S více než 1,2 milionu dodaných vozů byl rok 2017 nejúspěšnějším rokem v historii podniku.“

Alain Favey, člen představenstva za prodej a marketing, uvedl, že za celosvětovým úspěchem značky a dobrým přijetím nových SUV modelů, stojí především silná prodejní síť, která je jedním z hlavních pilířů úspěšnosti.

Celosvětový trh lze pro společnost rozdělit na šest hlavních regionů: západní Evropu, střední Evropu, východní Evropu (bez Ruska), Rusko, Čínu a ostatní trhy. V regionu západní Evropy dokázala v roce 2017 automobilka zvýšit prodeje o 5,2% na 477 700 vozů. Druhým největším trhem na světě zůstává pro automobilku Německo s 173 300 prodanými vozy za rok 2017, což znamená nárůst o 4,9%. V Německu byla ŠKODA AUTO a. s. znovu na prvním místě mezi importovanými značkami a upevnila svou pozici na tomto trhu. Velkého růstu prodejů dosáhla automobilka ve Francii, kde nárůst činil 18,5%, dále v Itálii (nárůst 20,3%), Rakousku (nárůst 17,9%) nebo Norsku (nárůst 11,7%). V regionu střední Evropy narostly prodeje o 12,7% na 207 100 vozů, kam spadá také trh České republiky. Největší procentní nárůsty prodejů byly na Slovensku (11,4%), ve Slovinsku (12,7%), v Maďarsku (16,2%), v Polsku (18,5%) a Chorvatsku (35,7%).

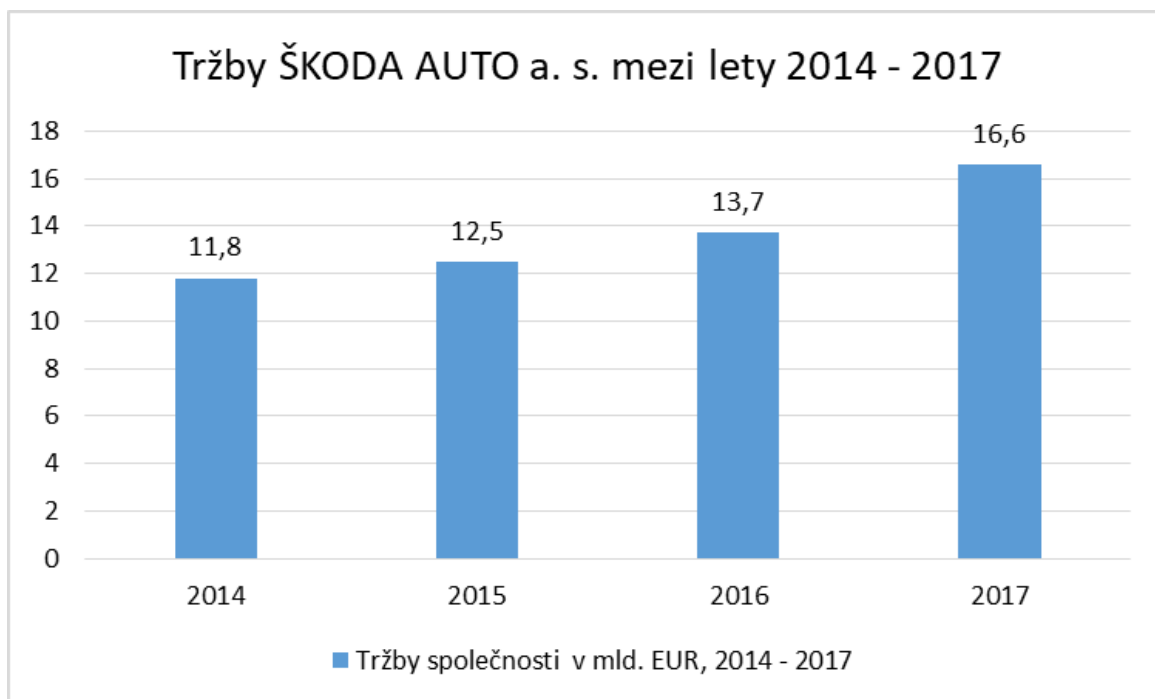
V regionu východní Evropy, do kterého není zahrnuto Rusko, zaznamenala společnost také silný růst, a to o 17,9%, s 41 300 prodanými vozy. Z hlediska dodávek vozů se pozitivně vyvíjely především pobaltské státy, kde procentní nárůst činil 13,3%. Dále významný růst zaznamenaly Srbsko (17,5%), Ukrajina (69,4%) a Bosna a Hercegovina (16,5%).

V Rusku dosáhla společnost růstu o 12,5% s 62 300 prodanými vozy za rok 2017. Nejsilnějším trhem pro společnost zůstává Čína. Zde se dodávky zákazníkům zvýšily v roce 2017 o 2,5% na 325 000 vozů. Za zmínění stojí také navýšení prodejů v Indii o 31,4%. Největšími trhy pro automobilku tedy jsou Čína, Německo, Česká republika, Velká Británie, Polsko, Rusko, Francie, Turecko, Itálie a Rakousko. Těchto deset nejdůležitějších trhů je společně s prodeji za rok 2017, rokem vstupu automobilky na tento trh a způsobem vstupu uvedeno na následujícím obrázku 5.

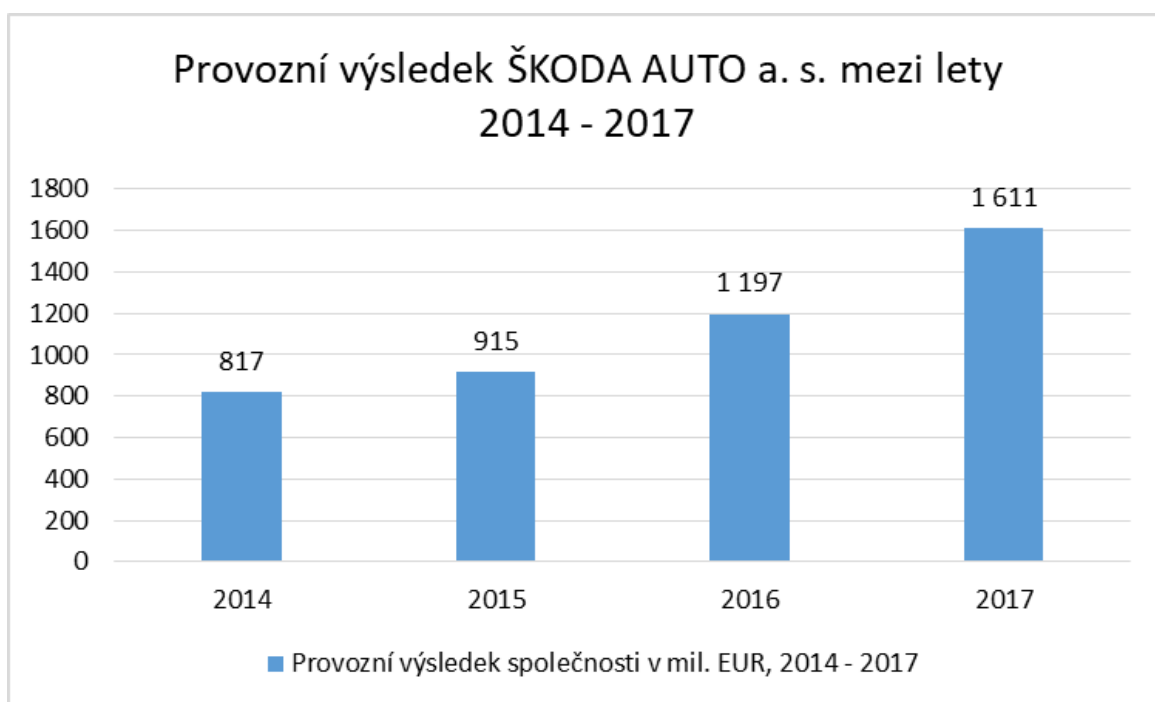
		Prodané vozy za rok 2017	Rok vstupu automobilky na trh	Způsob vstupu
1	ČÍNA	325 000	2007	lokální výroba modelu Octavia v partnerství se společností SAIC Volkswagen
2	NĚMECKO	173 300	1995	dceřinná společnost Škoda Auto Deutschland GmbH
3	ČESKÁ REPUBLIKA	95 000	-	
4	VELKÁ BRITÁNIE	80 100	1993	samostatná divize Škoda u importéra VW Group UK (NSC)
5	POLSKO	66 600	1994	samostatná divize u importéra VW Group Polska (NSC)
6	RUSKO	62 300	2007	výroba v závodě Volkswagen Rus OOO
7	FRANCIE	27 300	1992	samostatná divize Škoda u importéra VW Group France (NSC)
8	TURECKO	25 000	1989	lokální importér Yüce Auto SA
9	ITÁLIE	24 700	1992	samostatná divize Škoda u importéra VW Group Italy (NSC)
10	RAKOUSKO	24 300	1992	lokální importér Škoda Österreich

Obrázek 5: 10 nejvýznamějších trhů ŠKODA AUTO a. s. v roce 2017
Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2018)

Finanční výsledky společnosti za rok 2017 dosáhly nových rekordních hodnot. Tržby vzrostly o 20,8% oproti roku 2016 na 16,6 miliard EUR a provozní výsledek vzrostl o 34,6% na 1,6 miliardy EUR. Růst tržeb a provozního výsledku od roku 2014 do roku 2017 je znázorněn na obrázku 6 a obrázku 7.



Obrázek 6: Růst tržeb ŠKODA AUTO a. s., 2014 – 2017
 Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2018)



Obrázek 7: Růst provozního výsledku ŠKODA AUTO a. s., 2014 – 2017
 Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2018)

Před společností ŠKODA AUTO a. s. stojí významné technologické změny, které musí provést, aby zachovala svou úspěšnost. Nové trendy, jako je například digitalizace, elektromobilita nebo urbanizace, budou pro automobilku zásadními výzvami. Společnost se k těmto výzvám však staví čelem a chce být nejen tím,

kdo se s těmito trendy dokáže vypořádat, ale také tím, kdo je bude určovat. Společnost v návaznosti na výzvy budoucnosti vypracovala Strategii 2025, jejíž obsahem je například rozšíření modelového portfolia o vozy s alternativními pohony, vstup na nové trhy, nebo doplnění portfolia o služby z oblasti mobility a digitalizace. V rámci otázky elektromobility byla v roce 2017 představena studie s názvem ŠKODA VISION E a první sériově vyráběný vůz s čistě elektrickým pohonem bude poprvé vyroben v roce 2020. Již od roku 2019 budou mít zákazníci k dispozici hybridní vozy, a to model ŠKODA SUPERB ve verzi plug-in hybrid. Během příštích dvou let uvede automobilka na trh celkem 19 nových modelů a do roku 2025 bude společnost nabízet 10 elektrifikovaných modelů (ŠKODA AUTO a. s., 2018).

4 Společnost ŠKODA AUTO a.s. a její vývoj na Tchaj-wanu

Analýza trhu, kde společnost ŠKODA AUTO a. s. působí již 12 let, bude sloužit k definování trhu nového, na který by automobilka mohla vstoupit. Tímto novým trhem by, vzhledem ke geografické vzdálenosti a podobnosti obou trhů, mohla být Indonésie. Analýza tohoto trhu uvedená v poslední části práce, by měla stanovit možná východiska pro společnost, jakým způsobem by na trh mohla vstoupit a jaký by mohl být její budoucí vývoj na trhu.

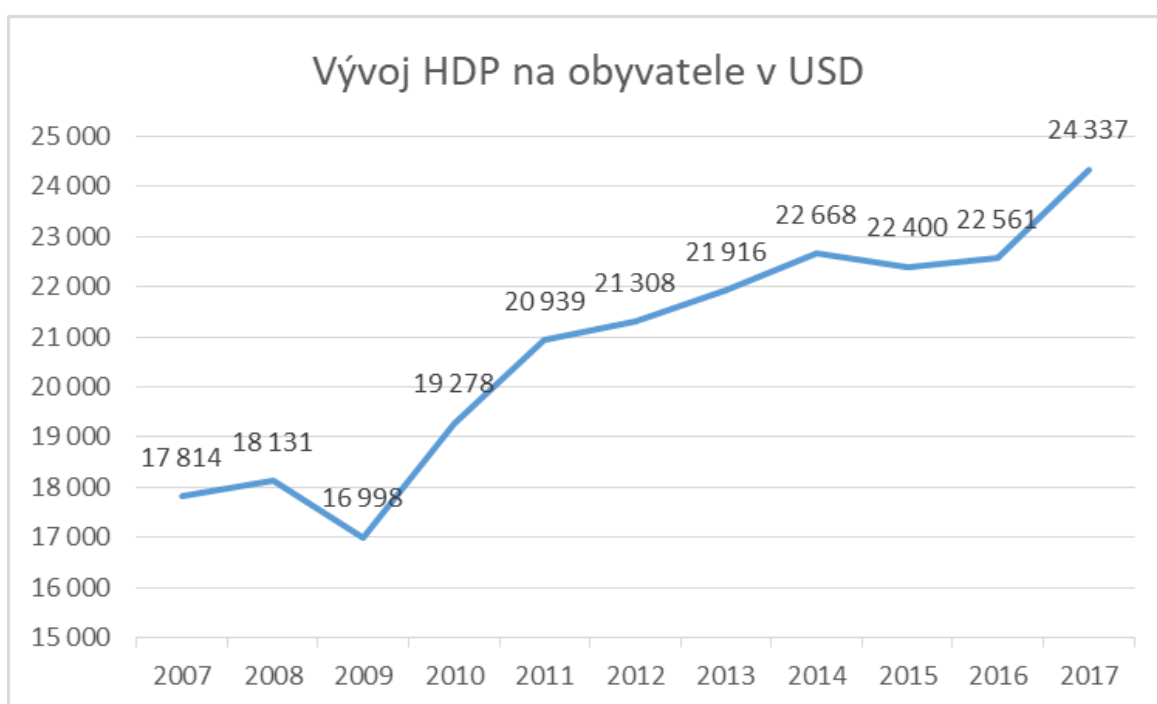
Následující část práce se bude věnovat společnosti ŠKODA AUTO a. s. a jejímu působení na ostrově Tchaj-wan. Toto působení se datuje až do roku 2006, ovšem více o vývoji společnosti na tomto trhu pojednávají následující kapitoly. Je specifikována forma vstupu na tento trh, vývoj prodeje a především předpověď budoucího působení automobilky na tomto trhu. Důležitá pro porozumění vývoji společnosti na trhu je také analýza daného teritoria.

4.1 Tchaj-wan

Tchaj-wan je ostrov, který leží v jihovýchodní Asii a je součástí Čínské republiky spolu s dalšími ostrovy v oblasti. Obývá ho 23,5 milionu obyvatel a úředním jazykem je mandarínská čínština. Jak uvádí Central Intelligence Agency (2017), země se od 70. let 20. století potýkala s procesem demokratizace, který vyvrcholil v roce 1986 založením první taiwanské opoziční strany (Demokratická progresivní strana, jinak také DPP) a zrušením stanného práva v následujícím roce. Tchaj-wan uskutečnil parlamentní volby v roce 1992, první po více než čtyřiceti letech a první přímé prezidentské volby v roce 1996. Od roku 2000 prošel ostrov silnou demokratizací, ekonomicky prosperoval a stal se jedním z asijských tygrů. Dominantními politickými tématy jsou v současnosti nadále hospodářská reforma a růst, stejně jako správa citlivých vztahů mezi Tchaj-wanem a Čínou (ČLR).

V roce 2017 došlo k oživení tchajwanské ekonomiky a růst HDP byl 2 % a činil 571,5 miliard USD. Tchajwanský HDP na obyvatele dosáhl v roce historického maxima a to 24 337 USD. Vývoj HDP na obyvatele v zemi za posledních deset let je znázorněn na obrázku 8. Růstové tempo HDP na obyvatele potvrzuje ekonomický růst a bohatnutí této země. Ekonomický vývoj země je ovlivněn především ekonomickou situací v Čínské lidové republice, na níž je Tchaj-wan závislý, především z hlediska exportu a turistického ruchu. Vláda země

si je vědoma této závislosti a snaží se proto diverzifikovat zahraniční obchod, a to hlavně se státy jihovýchodní Asie, Evropy nebo s USA. Prezident Tsai Ing-wen (v úřadu od května 2016), prosazoval od začátku svého působení větší ekonomickou integraci s jižní a jihovýchodní Asií prostřednictvím iniciativy New Southbound Policy, a také projevil zájem na připojení Tchaj-wanu k transpacifickému partnerství (TPP). Důsledkem těchto iniciativ bylo zvýšení celkového vývozu Tchaj-wanu, který v prvním pololetí roku 2017 vzrostl o 11%. Tato podpora obchodu se státy jižní a jihovýchodní Asie napomáhá izolovat tchajwanskou ekonomiku před poklesem poptávky, pokud by ekonomický růst Číny výrazně zpomalil v roce 2018.



Obrázek 8: Vývoj HDP na obyvatele v USD na Tchaj-wanu, 2007-2017
Zdroj: CEIC (2017)

Ostrov zaznamenává přebytek obchodní bilance s mnoha ekonomikami, včetně Číny a Spojených států. Bilaterální obchod s Čínou činil v roce 2017 139,02 mld USD a se Spojenými státy americkými 67,17 mld. USD. V roce 2006 Čína předstihla USA a stala se druhým největším dovozcem po Japonsku. Čína je také hlavním cílem ostrovních přímých zahraničních investic, které v roce 2017 dosáhly výše 8 743 186 USD (BusinessInfo.cz, 2018).

Tchajwanská ekonomika je dynamická a je řízena především průmyslovou výrobou, strojírenským a petrochemický průmyslem a vývozem elektroniky.

Závislost na vývozu znamená, že je ekonomika citlivá na globální změny poptávky. Dále tchajwanská ekonomika čelí dlouhodobým výzvám, kterými pro ni jsou například diplomatická izolace, rostoucí konkurence v sousedních státech, ale také nízká porodnost a rychle stárnoucí populace.

Míra plodnosti je 1,13 dítěte na ženu a je jednou z nejnižších na světě. To do budoucna pro ekonomiku znamená nedostatek pracovních sil, pokles domácí poptávky a pokles daňových příjmů. Tchajwanské obyvatelstvo také rychle stráne a počet lidí nad 65 let by měl v roce 2025 představovat 20 % celkové populace země (Central Intelligence Agency, 2017).

Dále je klíčové zaměřit se na vývoj automobilového průmyslu v zemi. Nejprve je v následujících kapitolách definováno, jakým způsobem se vyvíjel automobilový průmysl na Tchaj-wanu před rokem 2006, tedy předtím, než se zde objevily vozy značky ŠKODA. Následuje vývoj automobilového průmyslu na trhu do současnosti a vstup společnosti ŠKODA AUTO a. s.

4.2 Vývoj automobilového průmyslu a trhu v zemi od 60. let 20. století do roku 2006

Tchajwanská vláda se aktivně zasazuje o podporu automobilového průmyslu v zemi již od 60. let 20. století, ale i navzdory tomu neuspěla ve snaze o vytvoření domácích výrobců automobilů, kteří by byli konkurenceschopní v mezinárodním měřítku.

Před rokem 1960, byly automobily, podobně jako v jiných rozvojových zemích, dováženy především z Evropy, Japonska nebo USA. Tchajwanský automobilový průmysl neměl možnost se v této době rozvíjet z důvodů nedostatku technologie a vysokým nákladům na kapitál. Prvním automobilovým montérem byla firma Yulon Motor. S peněžní a technologickou pomocí od USA se Yulon Motor povedlo uvést na trh v roce 1956 první džíp a v roce 1960 první sedan.

Až na začátku šedesátých let byla zavedena vládní politika na podporu automobilového průmyslu, v rámci strategie dovozně-substituční industrializace, kdy bylo hlavním cílem nahradit dovoz automobilových komponentů obsahem místní výroby. To mělo mít příznivý vliv na zahraniční směnu, vytvořit nová pracovní místa a rozvíjet silné vazby v průmyslu, aby se posílila průmyslová

základna. Mimo uvedené se očekával také přenos technologií, a tím i vylepšení technické odbornosti pracovníků.

Automobilový průmysl na Tchaj-wanu potřeboval podporu vlády především proto, že neměl vhodnou technologickou základnu a potřebné zkušenosti, a nemohl tak konkurovat zahraničním výrobcům. Vláda například zpřísnila požadavky pro dovoz kompletních vozidel a měla za cíl docílit 100% místní výroby. Tento ambiciózní cíl byl následován v roce 1965 vytvořením specializované automobilové sekce pod Ministerstvem hospodářství (MOEA). Tato nová sekce měla vytvořit politiku pro kontrolu a schvalování montovaných vozidel na domácím trhu. Tyto politické iniciativy však v šedesátých letech nebyly důsledně prosazovány. Na konci šedesátých let zahájily svůj provoz v zemi další dva montážní závody automobilů – společnost San Fu a Yang Motor. V roce 1971 byla vydána první komplexní zpráva od City Bank of Taipei o stavu automobilového průmyslu v zemi. Ve zprávě bylo doporučeno vládě, aby stále podporovala automobilový průmysl. Po zveřejnění zprávy MOEA zavedla tři politická opatření: zvýšení dovozních cel na kompletní automobily a komponenty, snížení domácích poplatků za zkoušky a testy vozidel a certifikačních poplatků, a možnost bank financovat nákup domácích vozidel (iCapitalEducation, 2017).

V polovině 70. let byl tchajwanský automobilový průmysl nejednotný, v důsledku silné ochrany automobilového průmyslu a zanedbání vládní pomoci jednotlivým firmám při vývoji a získávání technologií. Z obrázku 9 lze vyčíst, že průměrná produkce na jednoho výrobce automobilů byla pod úrovní, která byla požadována pro dosažení úspor z rozsahu. To znamená, že realizovaná vládní politika v automobilovém průmyslu neuspěla.

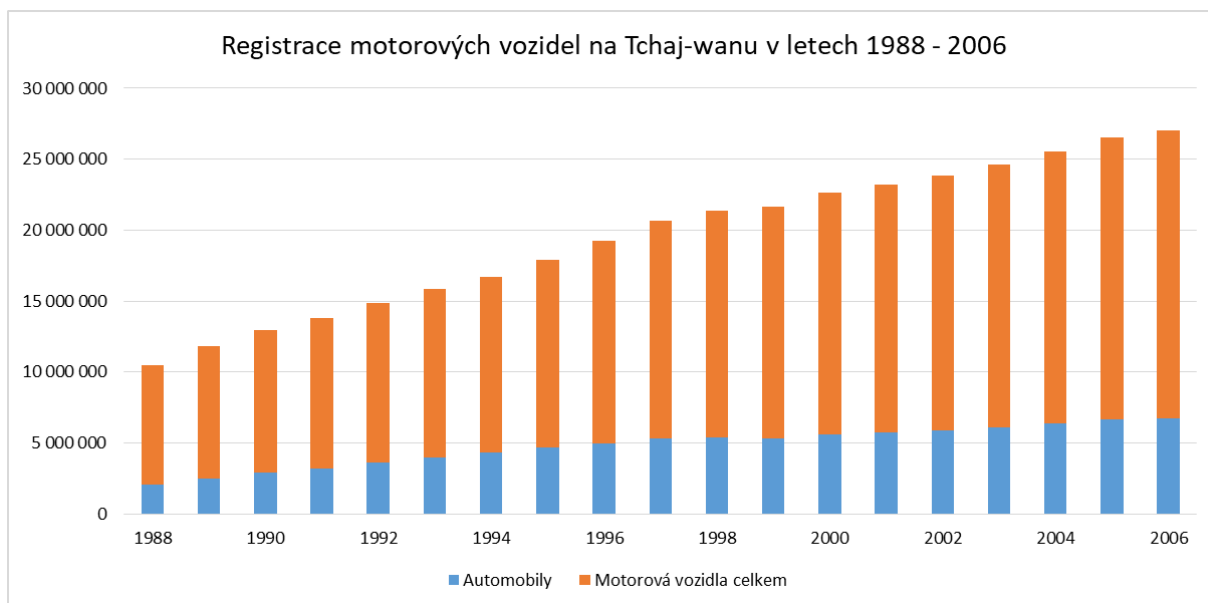
	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Sedan	15 446	22 410	21 798	31 921	51 217	71 670	77 333	85 374	84 486	102 902
Lehká nákladní vozidla	11 544	9 556	8 868	10 073	21 251	36 807	48 648	46 834	42 834	44 605
Celkem	26 990	31 966	30 666	41 994	72 468	108 477	125 981	132 208	127 320	147 507
Průměrně na jednoho výrobce*	6 748	7 992	7 667	8 399	14 494	18 080	20 997	22 035	21 220	24 585
Pozn. * 1974 - 1976 čtyři výrobci, 1977 - 1978 pět výrobců, 1979 - 1988 šest výrobců										

Obrázek 9: Produkce automobilů na Tchaj-wanu v letech 1974 – 1983
Zdroj: iCapitalEducation, 2017

Na tuto situaci reagovala tchajwanská vláda zahájením druhé fáze rozvoje domácího automobilového průmyslu. Na rozdíl od první fáze opustila strategii nahrazování dovozu a nahradila ji podporou exportu. Vláda se mimo jiné snažila modernizovat průmyslovou strukturu, aby mohla země vyrábět produkty s vysokou přidanou hodnotou určené k vývozu. V roce 1979 byl schválen projekt „Big Auto Plant“, kdy byla vytvořena automobilová továrna s výrobní kapacitou více než 200 000 automobilů ročně pod záštitou firem China Steel a Taiwan Military. Byly vyráběny kvalitní kompaktní osobní automobily za nízkou cenu (později pod značkami Toyota a Nissan) a byly určeny především pro export. Mimo jiné měl tento projekt zajistit také příliv nových technologií od zahraničního partnera. Aby vláda zajistila úspěch projektu, hledala vhodného partnera pro joint-venture ze zahraničí. Tento proces výběru zahraničního partnera, kterým se měla stát Toyota, však skončil neúspěšně v roce 1984.

Od roku 1985 vláda začala snižovat požadavky na podíl místního obsahu produkce a na celní sazby. V devadesátých letech tchajwanské hospodářství zpomalilo, ale stále zachovávalo růstový trend i během východoasijské finanční krize v roce 1997. V 90. letech také došlo k liberalizaci trhu a místní montážní závody se stávaly více závislé na zahraničních výrobcích automobilů, především z Japonska, a to kvůli konkurenčnímu tlaku na liberalizovaném trhu, který donutil méně efektivní montážní závody spoléhat se více na japonské partnery, aby se na trhu udržely. V roce 2002 vstoupil Tchaj-wan do WTO a zrušil nutnost 50% obsahu domácí produkce. Tchajwanská vláda se zavázala ke zrušení dovozních kvót po roce 2011 (iCapitalEducation, 2017).

Na následujícím obrázku 10 je uveden počet registrací motorových vozidel a podíl automobilů na těchto registracích na Tchaj-wanu mezi lety 1988 až 2006 – tedy do doby než na tchajwanský trh vstoupila společnost ŠKODA AUTO a. s. Počet registrací motorových vozidel od roku 1988 neustále rostl, přitom automobily se na celkovém počtu registrací podílely vždy mezi 24 – 35 %. Na Tchaj-wanu, stejně jako v dalších asijských zemích (např. Thajsku nebo Vietnamu), jsou velmi oblíbená jednostopá vozidla a to především díky cenové dostupnosti, větší pravděpodobnosti nalezení parkování nebo rychlosti v dopravních zácpách.



Obrázek 10: Registrace motorových vozidel na Tchaj-wanu, 1998 – 2006
Zdroj: MOTC (2018)

Vývoj počtu registrací motorových vozidel na Tchaj-wanu je možné porovnat s vývojem infrastruktury v zemi. Dobře plánovaná a efektivní dopravní síť na Tchaj-wanu je jedním z klíčových faktorů rychlého ekonomického rozvoje země. V 90. letech 20. století proběhla liberalizace země a byla zavedena proexportní politika. V návaznosti na to byl v roce 1995 přijat vládou plán APROC (Asia-Pacific Regional Operations Center Plan), který měl ostrov transformovat na centrum podnikání a investic v asijsko-pacifické oblasti. Tento plán měl za cíl přilákat nové místní i zahraniční společnosti a investice. Tyto společnosti spolu s investory měli být lákani na možnosti rozvíjejícího se trhu v jihovýchodní Asii a na blízkost Číny (Nations Encyclopedia, 2018). Na Tchaj-wanu je více než 42 000 kilometrů silnic, kdy většina se nachází v hustě obydlené západní oblasti ostrova. Východní část ostrova nemá rozvinutou dopravní síť, vzhledem k menší hustotě zalidnění a také minimální industrializaci. Pro podporu rozvoje dopravní sítě v tomto regionu vyčlenila vláda v roce 2011 1,36 miliardy USD. V roce 2013 přešla vnitrostátní síť dálnic na systém elektronického mýtného, kdy řidiči používají speciální senzory, které jsou na dálnicích snímány a je tak vypočítána jejich ujetá vzdálenost (Executive Yuan, 2016).

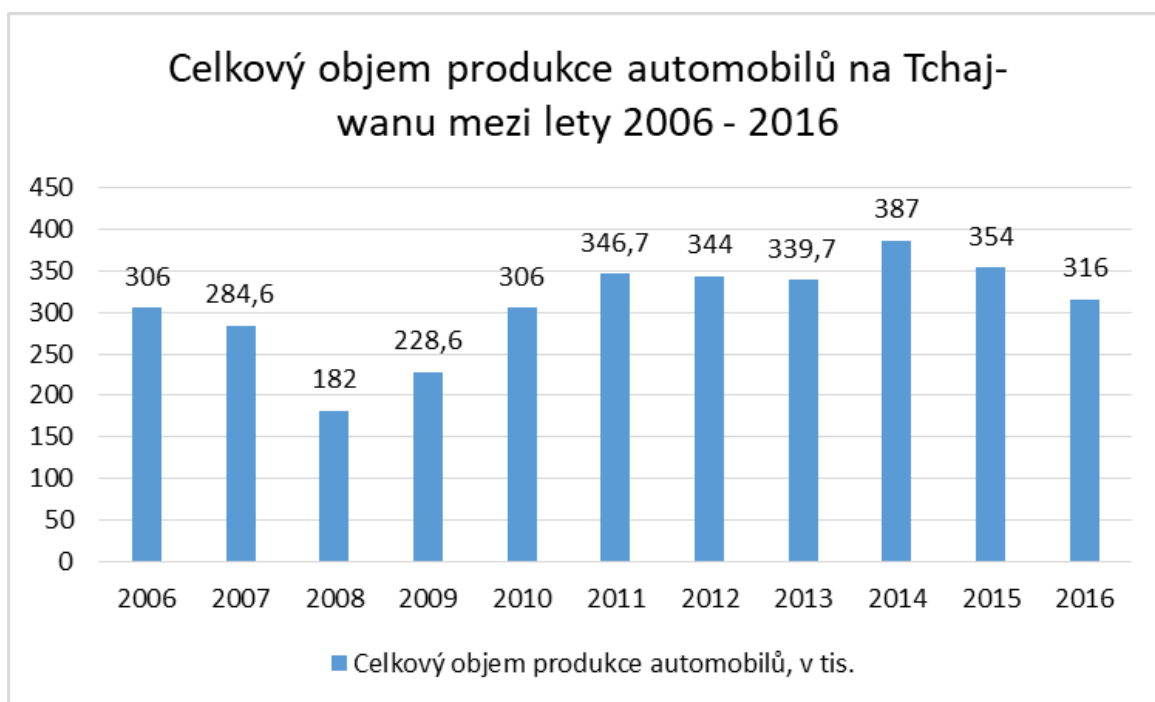
Vývoj tchajwanského automobilového průmyslu byl složitý, ovšem byl ze strany vlády usilovně podporován. Ačkoli vládní kroky v 60. letech společně

s ochranářskou politikou trhu mohly tento vývoj zpomalit, ve druhé fázi vývoje, kdy země přešla na liberální politiku, měl tento průmysl možnost vzkvétat.

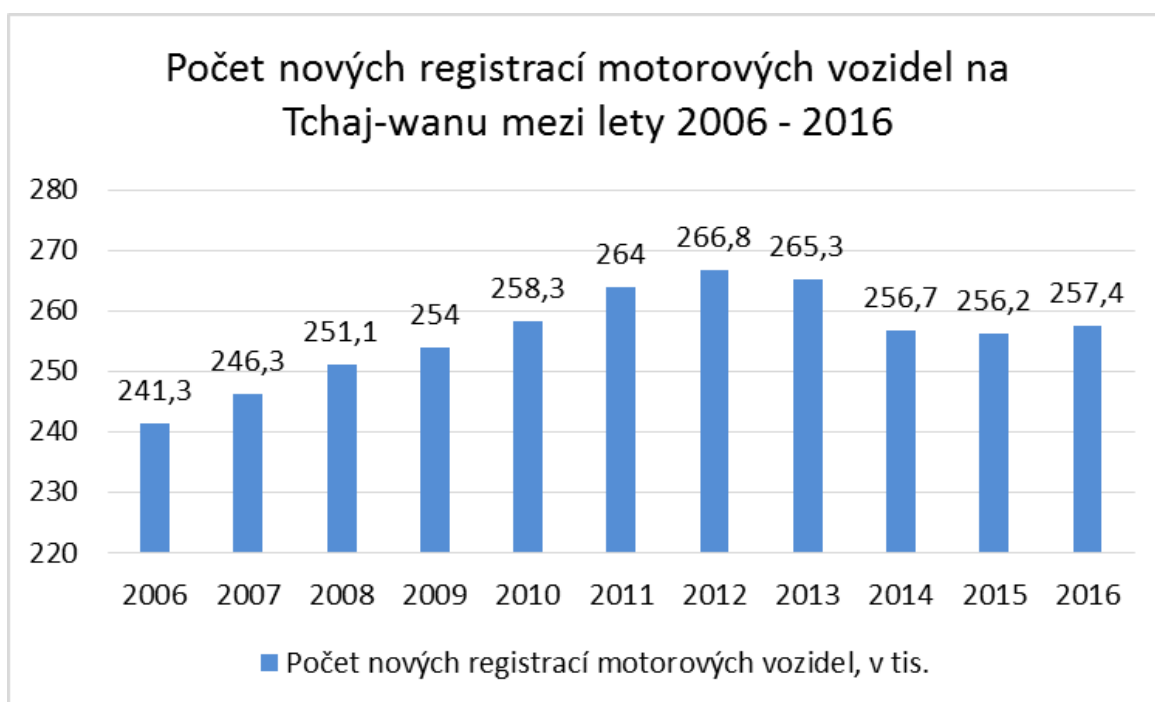
4.3 Vývoj automobilového průmyslu v zemi mezi lety 2006 až 2017

V roce 2006 se na tchajwanském trhu poprvé objevily automobily značky ŠKODA. Procesu vstupu a vývoje české automobilky na tchajwanský trh se bude podrobně věnovat samostatná následující kapitola. V této fázi je ovšem nutné navázat na vývoj automobilového trhu a upřesnit, jakým způsobem tento vývoj podnítil vstup ŠKODA AUTO a.s., a jaké zde byly pro společnost výzvy a příležitosti.

Tchaj-wan i přes vládní podporu nebyl schopen vybudovat výrobce automobilů, který by byl světově konkurenceschopný. Tchajwanský automobilový průmysl neměl schopnost pokrýt dostatečně celý domácí trh. Tchaj-wan tedy skýtal velké příležitosti pro zahraniční automobilové výrobce, kteří hledali nové trhy s velkým potenciálem. Domácí tchajwanští výrobci neměli prostředky na pokrytí celého trhu a tak zde začali vyrábět zahraniční výrobci. Přítomnosti těchto výrobců automobilů nasvědčuje počet celkového objemu vyrobených automobilů na Tchaj-wanu. Celkový objem produkce automobilů v zemi (obrázek 11) se v letech 2006 až 2016 pohyboval mezi 280 tisíci až 387 tisíci vyrobených automobilů (kromě let 2008 a 2009), a počet nových registrací automobilů v letech 2006 až 2016 se pohyboval mezi 240 – 270 tisíci (obrázek 12). Největší podíl na prodejkách měla mezi lety 2006 – 2017 značka Toyota. Toyota má na Tchaj-wanu dva výrobní závody, a to ve městě Chung-Li s výrobní kapacitou 120 000 automobilů ročně a ve městě Kuanying s kapacitou 73 800 automobilů za rok. Další značky, které se na prodejkách v zemi významně podílí, a mají na ostrově své výrobní závody, jsou Nissan, Ford, Hyundai, Mitsubishi a Mazda (MarkLines, 2017). Lokalizace jednotlivých výrobců na Tchaj-wanu je na mapě v příloze č. 1.



Obrázek 11: Celkový objem produkce automobilů na Tchaj-wanu, 2006 – 2016
 Zdroj: Statista (2018)



Obrázek 12: Počet nových registrací motorových vozidel na Tchaj-wanu, 2006 – 2016
 Zdroj: IECONOMICS (2018)

Jak uvádí Fulco (2015), spotřebitelé dávají stále větší přednost zahraničním automobilům před domácími. To sice zvyšuje celkový prodej průmyslu, pro domácí

výrobce to však znamená velkou výzvu. Vzhledem k oslabení měn (YEN a EURO), se dovážené vozy staly pro tchajwanské spotřebitele cenově dostupnější a na tchajwanském trhu konkurenceschopnější. V roce 2015 představovaly importované vozy 37% podíl na trhu. To bylo oproti roku 2005 o 14% více. Lépe se dařilo především luxusním značkám. Značky jako například Mazda nebo Mercedes-Benz měly v posledních letech na Tchaj-wanu rekordní prodeje. Například Ford reagoval na rostoucí poptávku zavedením nového hybridního modelu Mondeo Hybrid, který je jedním z technologicky nejpokročilejších vozů značky Ford.

Místní tchajwanští výrobci a montéři automobilů jsou znevýhodněni především kvůli nízké celní sazbě na dovážené automobily ve výši 17,5%, která byla zavedena v roce 2002 po vstupu Tchaj-wanu do WTO. Domácí automobilové značky byly poznamenány oslabenou politikou a měnou. To vše pocítili také spotřebitelé, především ze střední třídy obyvatelstva, kteří nákup nového vozu oddálili, což postihlo nejvíce právě domácí výrobce automobilů. Jediný domácí segment, který zaznamenal v roce 2015 růst, byl segment SUV, kdy tento růst činil za první tři čtvrtletí roku 2015 meziročně 12,7%. Generální tajemník Asociace výrobců automobilů na Tchaj-wanu (TTVMA) Chen Min-teh uvedl, že tento nárůst v segmentu SUV lze připsat poklesu cen pohonných hmot a změně preferencí zákazníků. V tomto segmentu jednoznačně uspěla Toyota s modelem RAV4, který na tchajwanský trh dodávala již v roce 2013. Tchajwanský trh se tedy stal velmi lukrativním i v segmentu SUV, čehož po Toyotě začaly využívat i další značky (Fulco, 2015).

Výkonný ředitel Terrence Johnsson společnosti Audi Taiwan uvedl, že značka Audi očekává zisky z těchto tržních příležitostí, například s SUV modelem Q2. Pro Audi je Tchaj-wan náročným trhem, a to především kvůli častým změnám místních partnerů na Tchaj-wanu. Johnsson uvedl, že změna importérů a místní sítě dealerství znamená vždy nový začátek na daném trhu. V segmentu luxusních značek je na první pozici Mercedes-Benz, a to od roku 2008. V roce 2017 měl podíl na tchajwanském trhu 6,6% a to především díky rozsáhlé nabídce modelů na tomto trhu, například modely třídy A, hybridy, SUV a sedany. Co se týká značky Volkswagen, byla zde velká pravděpodobnost vybudování výrobního závodu v roce 2010, který by sloužil také k pokrytí poptávky čínského trhu.

Volkswagen odkládal toto rozhodnutí do roku 2015, kdy však vysoká dovozní cla na tchajwanský vývoz montovaných vozidel do Číny zůstala nezměněná, a tak se Volkswagen rozhodl pro založení závodu v Thajsku. Tchajwanský domácí automobilový průmysl tak ztratil potřebnou podporu, kterou by přilákalo vybudování závodu značkou Volkswagen a dalších značek, které by tento krok následovaly. Záchytným bodem by mohl být pro místní výrobce rostoucí segment elektrických vozidel. Ačkoli nejsou světovými vůdci v tomto oboru, jsou tchajwanští dodavatelé elektrických pohonných systémů zkušenější a jejich výrobky jsou v souladu se základními průmyslovými standardy. Místní výrobci by také měli více využívat rozvíjející se trhy jihovýchodní Asie, které jim pomohou získat komponenty chybějící v dodavatelském řetězci a pomohou vybudovat místní značky. To vše by tchajwanským výrobcům mohlo v budoucnu pomoci prosadit se v mezinárodním měřítku (The New Lens International Edition, 2017).

V roce 2017 se tchajwanský export meziročně zvýšil o 13,1% a dosáhl hodnoty 317,2 mld. USD a obchodní bilance země v tomto roce byla v přebytku 57,9 mld. USD (BusinessInfo.cz, 2018). Podíl vyvážených automobilů na celkovém vývozu v roce 2017 byl 3,1% v hodnotě 9,7 mld. USD. Automobily jsou tak 6. nejvíce vyváženou komoditou z Tchaj-wanu (World's Top Exports, 2018).

V návaznosti na výše uvedené skutečnosti je pochopitelné, proč společnost ŠKODA AUTO a.s. vstoupila na tchajwanský trh. Tento trh skýtal příležitost a poměrně značné případné prodeje. Pro automobilku tedy bylo otázkou, kdy a jakým způsobem na trh vstoupí a s jakými modely.

4.4 Vstup a vývoj společnosti ŠKODA AUTO a.s. na tchajwanském trhu

Společnost ŠKODA AUTO a. s. v rámci rozšíření své působnosti na zahraničních trzích začala prodávat své automobily na Tchaj-wanu v roce 2006. Začala sem dovážet soukromá tchajwanská společnost Formosa a v letech 2006 a 2007 prodala na ostrově celkem 603 vozů značky ŠKODA. Šlo modely OCTAVIA, SUPERB a FABIA. V roce 2008 společnost Formosa zkrachovala a v prodeji značky nastala dvouletá pauza. V roce 2010 začal znovu prodej vozů ŠKODA na Tchaj-wanu, tentokrát pod společností Liberty Motors Ltd. Taiwan, později přejmenovanou a známo jako Taikoo. Ta ke zmíněným třem modelům začala

na trhu prodávat také modely Yeti a Roomster. Mezi lety 2010 a 2014 bylo na území Tchaj-wanu vybudováno celkem 14 prodejních míst a showroomů.

Rok 2014 byl pro společnost na tomto trhu zlomový. Do společnosti ŠKODA AUTO a. s. nastoupil na pozici koordinátora za region Tchaj-wanu a oblasti Středního Východu, pan Stefan Timmermann. Rozhodl i přes předpoklady neúspěchu, že se ŠKODA na Tchaj-wanu stane součástí společnosti AVT (Audi Volkswagen Taiwan) a bude zde formou vlastního zastoupení. V této obchodní společnosti (zkráceně NSC – National Sales Company) vlastní ŠKODA AUTO a. s. přes polovinu akcií. První prodeje pod NSC v roce 2015 činily 3 057 prodaných vozů. V roce 2016 stouply prodeje na 4 501 vozů a byla vybudována současná kompletní dealerská síť, která zahrnuje deset investorů a 16 vybudovaných showroomů po celém ostrově. Vývoj prodejů na Tchaj-wanu mezi lety 2006 až 2017 je na následujícím obrázku 13. Budoucí předpokládaný meziroční růst je mezi 1 500 až 2000 vozy. Tchaj-wan je vzhledem ke své velikosti a podstatě trhu brán jako evropská země, v tom smyslu, že zde platí EU6 emisní normy, prodávají se zde stejné motory a dealerství splňují corporate identity.

Společnost	Formosa			Liberty Motors Ltd. Taiwan, později Taikoo					NSC - AVT		
Rok	2006	2007	2008 - 2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prodané vozy	350	253	0	702	1 813	2 359	1 867	2 011	3 057	4 501	5 117

Obrázek 13: Prodeje vozů ŠKODA na Tchaj-wanu, 2006 – 2017

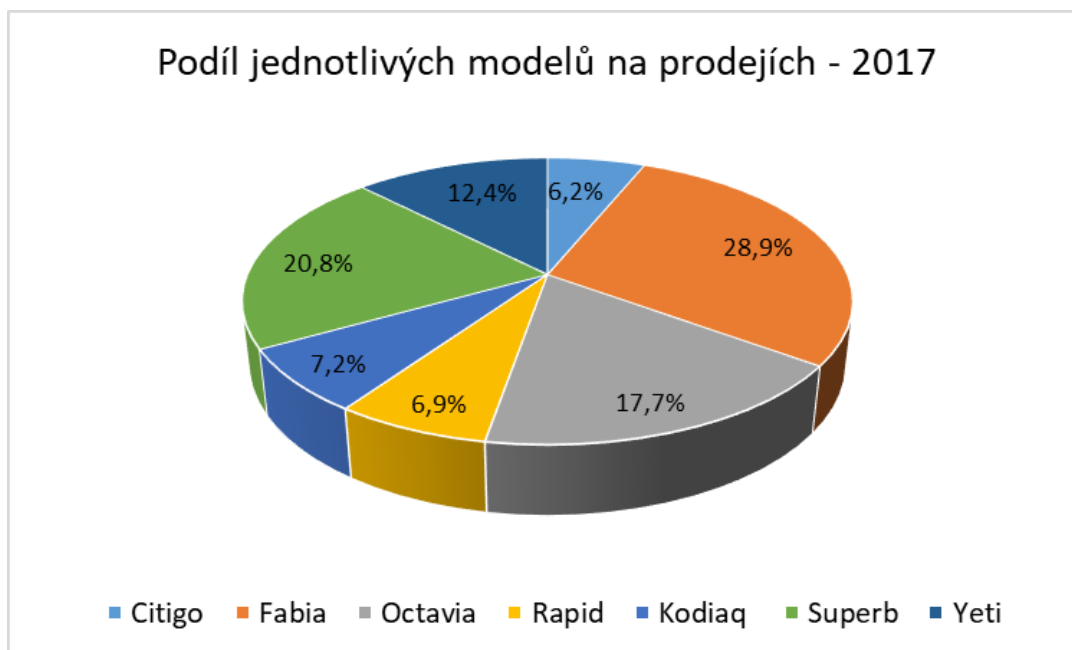
Tchajwanský trh je specifický například způsobem, jakým vnímají automobilku místní obyvatelé. Zákazníci jsou nároční, dbají na místo původu vyrobeného vozu, mají radši konzervativní barvy a jednoduché interiéry. Vše se zde rychle medializuje, ale ŠKODA zde má dobrou pověst, je v roli spíše prestižnější značky. Do povědomí se v poslední době dostala díky nedávnému marketingovému úkazu, kterým byla tchajwanská reklama na modely značky, s chytlavým rytmem a tanečními kreacemi. Společnost věděla, čím na zákazníky na trhu zapůsobí a že styl reklamy musí být odlišný od toho evropského. ŠKODA na Tchaj-wanu figuruje také jako sponzor oblíbeného místního sportu, kterým je baseball.

Specifické je také řízení vlastní NSC na trhu. Na Tchaj-wanu se dbá především na dlouhodobé a dobré vztahy, Tchajwanci jsou oddaní a rodinně založení a na základě těchto skutečností s nimi musí zástupci společnosti ŠKODA AUTO a. s. jednat. Práce znamená pro místní většinu života a kolegové znamenají

druhou rodinu. Není nezvyklé, že se zde jezdí na společné firemní výlety, rodiny pracovníků se navzájem znají a každý měsíc se zde oslavují prodejní čísla s prodejci. Pro zástupce společnosti je tedy nezbytné, aby si zde vybudovali dobrou pověst a důvěru místních a je tedy zvykem, že Tchaj-wan poctí svou návštěvou minimálně jednou měsíčně.

Tchaj-wan se pro společnost stává velmi důležitým trhem, protože místní prodeje stále rostou a růstový trend bude i nadále pokračovat. Otázkou však zůstává, zda bude společnost schopna vyhovět poptávce a zda její výrobní kapacity budou stačit růstovému tempu nejen na Tchaj-wanu, ale také na ostatních trzích. ŠKODA AUTO a. s. dováží na Tchaj-wan kompletní vozy z evropských závodů, nikoli například z Číny, a to kvůli současné geopolitické situaci, nebo například kvůli emisním regulacím. Ačkoli se obchodní vztah Číny a Tchaj-wanu v posledních letech liberalizuje, s dovozem vozů ŠKODA na ostrov se v nejbližší budoucnosti nepočítá.

V současnosti je na Tchaj-wanu zastoupena celá modelová řada. Procentní podíl jednotlivých modelů na celkovém prodeji za rok 2017, který činil 5 117 prodaných vozů, je znázorněn na obrázku 14. Značný zájem je o nové modely SUV, tuto poptávku ale v současnosti není možné uspokojit, protože převyšuje výrobní kapacity. Vzhledem k tomu, že otevření tohoto trhu bylo náročné a společnost si zde dokázala vybudovat dobré jméno, dobré prodeje a tržní podíl 1,3% (k roku 2017), zůstává otázkou, jak se dokáže vypořádat do budoucna s růstem poptávky a nedostatkem výrobních kapacit. S tím souvisí také celosvětový trend elektromobility, kterému se automobilka začne přizpůsobovat výrobou prvních plug-in hybridních a elektrifikovaných vozů. Na Tchaj-wanu je však otázka elektromobility tabu, a tak je málo pravděpodobné, že by byl na tomto trhu odbyt nových elektrifikovaných modelů.



Obrázek 14: Procentní podíl modelů značky ŠKODA na celkových prodejkch za rok 2017

4.5 Predikce budoucího vývoje

Aby bylo možné nastínit možné další kroky společnosti ŠKODA AUTO a. s. na tchajwanském trhu je v první řadě nutné identifikovat současnou pozici značky na daném trhu. Jak již bylo zmíněno, automobily značky ŠKODA jsou na Tchaj-wanu považovány spíše jako vozy prestižní značky, s dobrou pověstí a dobrým jménem. Největším prodejcem automobilů na Tchaj-wanu je však Toyota, která si trvale udržuje svou vedoucí pozici, s tržním podílem 8,3%. Úspěch Toyoty se skrývá například ve včasném rozpoznání změn poptávky a především rozeznání případných změn preferencí místních zákazníků.

Na následujícím obrázku 15 je 20 největších značek na tchajwanském trhu a nové registrace za rok 2017 v porovnání s rokem 2016. Vozy značky ŠKODA se umístili na 15. místě žebříčku. Nejúspěšnější značka – Toyota – je na první pozici. Domácí výrobce Luxgen je na 9. místě s 14 981 prodaným vozem. Značkám ŠKODA a Luxgen se na tchajwanském trhu podařilo zvýšit prodeje mezi lety 2016 a 2017, zatímco prodeje Toyoty poklesly. Největší růst pak zaznamenaly značky Suzuki, Volkswagen nebo Honda, největší pokles kromě Toyoty například Hyundai.

		2017	2016	Celková změna	Změna v %
Celkový trh		390 225	383 049	7 176	1,87%
1	TOYOTA	113 470	123 595	-10 125	-8,19%
2	NISSAN	40 188	42 694	-2 506	-5,87%
3	HONDA	34 068	27 348	6 720	24,57%
4	MERCEDES-BENZ	26 677	23 658	3 019	12,76%
5	MAZDA	22 359	23 710	-1 351	-5,70%
6	MITSUBISHI	20 385	17 328	3 057	17,64%
7	BMW	18 826	19 032	-206	-1,08%
8	FORD	18 497	18 382	115	0,63%
9	LUXGEN	14 981	13 704	1 277	9,32%
10	LEXUS	14 460	15 182	-722	-4,76%
11	VOLKSWAGEN	10 980	8 197	2 783	33,95%
12	HYUNDAI	9 907	11 200	-1 293	-11,54%
13	SUBARU	7 872	7 632	240	3,14%
14	SUZUKI	7 421	4 089	3 332	81,49%
15	ŠKODA	5 117	4 501	616	13,69%
16	VOLVO	4 742	4 279	463	10,82%
17	AUDI	4 328	4 480	-152	-3,39%
18	PORSCHE	3 379	3 441	-62	-1,80%
19	INFINITI	2 442	2 020	422	20,89%
20	KIA	2 279	1 852	427	23,06%

Obrázek 15: 20 nejvýznamějších značek na Tchaj-wanu, porovnání roku 2017 s rokem 2016
Zdroj: Interní databáze ŠKODA AUTO a. s. (2018)

Výzvami pro společnost v roce 2018 bude kromě udržení růstového trendu například vyřešení problému s nedostatečnou výrobou SUV modelů Kodiaq a Karoq. Díky zavedení těchto nových modelů na trh se však předpokládá zvýšení celkového tržního podílu značky ŠKODA. Dále chce společnost zvýšit povědomí o značce a její věrohodnost. Toho chce docílit například vyhověním nejnovějším požadavkům zákazníků a to uvolněním nových technologií na trh, například systémů ACC (Adaptive Cruise Control) nebo AEB (Autonomous Emergency Braking).

V roce 2018 počítá společnost ŠKODA AUTO a. s. s navýšením prodeje na 6 000 vozů. Tento odhad je optimistický, ale vzhledem k růstovému tempu v posledních

letech je reálný. V roce 2021 by automobilka mohla být schopna dodat na tchajwasnký trh až 9 000 vozů. Tento cíl lze však naplnit pouze se zvýšením výrobních kapacit. Případným řešením by pro automobilku byl přesun pro Tchaj-wan vyráběných vozů například na území Číny nebo Indie.

V případě Číny by to bylo možné, za předpokladu větší liberalizace vzájemného obchodu. V tom případě by však nastal problém s rozdílností čínského a tchajwanského trhu. Pro čínský trh se vyrábějí speciální modely (například nové městské SUV, jehož představení proběhlo v dubnu 2018) a čínští zákazníci mají jiné preference. Jednalo by se tedy o rozsáhlé rozšíření místního výrobního závodu, které by bylo spojeno se značnými investicemi. Tímto krokem by také v očích tchajwanských zákazníků mohla poklesnout prestiž vozů značky ŠKODA, jelikož ti při koupi nového automobilu mimo jiné dbají na jeho původ, a ve které zemi bylo vyrobeno.

V případě Indie je situace obdobná. Další překážkou by mohlo být rozhodnutí společnosti o výrobě cenově dostupného vozu právě pro rychle se rozvíjející trhy, jako jsou právě Indie a Čína, v blízké budoucnosti. To znamená, že kombinace místní masové výroby levnějších vozů by kolidovala s výrobou několika tisíc dražších a precizně vyrobených vozů pro náročné tchajwanské zákazníky. První možností, jak by tuto situaci mohla automobilka vyřešit, je navýšení výrobních kapacit v České republice. Toto bude však vzhledem k rostoucí poptávce, zahájení výroby elektrifikovaných vozů a nedostatku prostoru k vybudování nových závodů a infrastruktury, velmi složitý úkol, spojený se značnými investicemi. Růst každé společnosti je však s investicemi spojen a automobilka investuje značné finanční prostředky, aby mohla dále otevírat nové zahraniční trhy. V případě Tchaj-wanu se jako další možnost jeví vybudování vlastního výrobního závodu, a to přímo na Tchaj-wanu nebo v blízkých oblastech – například v Thajsku nebo v Indonésii. Tato možnost je znovu spojena nejen s investicemi, ale také s vybudováním nové sítě dodavatelů nebo infrastruktury. V tomto případě, kdy by došlo k vybudování nového závodu, by se však automobilce otevřely nové trhy v jihovýchodní Asii, kam by expanze byla za jiných okolností nemožná.

Na tuto myšlenku vybudování výrobních kapacit v oblasti jihovýchodní Asie navazuje další kapitola, která se zabývá trhem Indonésie, kde by ŠKODA AUTO

a. s. mohla zvažovat svou další expanzi. Návrhu strategie vstupu na nový zahraniční trh předchází analýza a vývoj automobilového průmyslu v zemi.

5 Návrh strategie vstupu na nový zahraniční trh - Indonésie

Po analýze jednoho z trhů v jihovýchodní Asii, kde společnost ŠKODA AUTO a.s. působí, se následující část práce bude věnovat analýze trhu, kam by automobilka v budoucnu mohla rozšířit svou působnost. Vzhledem ke geografické poloze Tchaj-wanu v jihovýchodní Asii byl pro následující analýzu zvolen stát Indonésie, oficiálním názvem Indonéská republika.

5.1 Základní charakteristika teritoria

Indonésie je soustroví ležící poblíž pevninské jihovýchodní Asie v Indickém a Tichém oceánu, které se skládá z více než 17 500 ostrovů, z nichž největší jsou Jáva, Sumatra, Kalimantan a Nová Guinea. Indonésie je čtvrtým nejlidnatějším státem na světě s 257,6 miliony obyvatel (k roku 2016). Indonésie byla dříve známá pod názvem Holandská východní Indie (Dutch East Indies) a svou nezávislost získala po druhé světové válce v roce 1945. Současná podoba území Indonésie je v příloze č. 2.

Oblast Indonéského soustroví se nachází na okrajích tří tektonických desek – Pacifické, Eurasijské a Australské – a je tedy oblastí s velkým množstvím sopek a častým výskytem zemětřesení. Země byla v minulosti spojením mezi pevninskou Asií a Oceánií a významnou obchodní křižovatkou. Jednotu různorodému prostředí, společnosti a kultuře poskytla jednotná vláda a společný úřední jazyk, avšak rozmanitost jednotlivých kultur na jednotlivých ostrovech je zde největší na světě. V souladu s touto úlohou hospodářské a kulturní křižovatky je země členem mnoha mezinárodních organizací, jako je například ASEAN, OPEC nebo OSN.

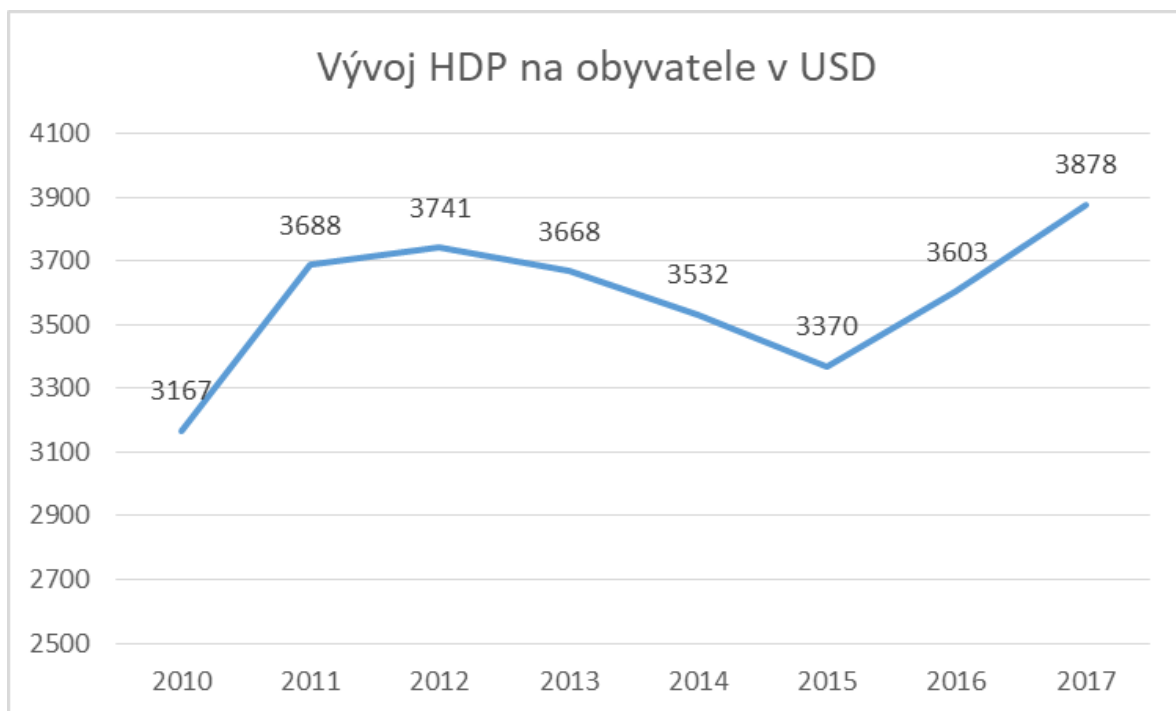
Rozložení a hustota obyvatel Indonésie je v jednotlivých regionech značně odlišná. Nejvíce obyvatel žije na západních ostrovech Jáva, Bali a Madura. Počet obyvatel se od poloviny 20. století do počátku 21. století téměř zdvojnásobil. Populační růst však v posledních letech poklesl. Je to dáno zvyšováním věku, ve kterém se lidé rozhodnou vstoupit do manželství, nebo celosvětovou rozšířeností a dostupností antikoncepčních produktů. Míra úmrtnosti se od poloviny 20. století významně snížila, především díky lepší zdravotní péči, lepším stravovacím návykům, zlepšení kvality vody a zlepšení celkové životní úrovně. V Indonésii se objevily dva migrační proudy. Jeden zahrnuje stěhování lidí

z venkova do větších měst, například kvůli zaměstnání. Druhým proudem je stěhování lidí například z Jávy na okolní méně zalidněné ostrovy.

Hospodářská situace v zemi se nejprve výrazně zlepšila mezi lety 1969 až 1998, kdy vláda zavedla několik pětiletých plánů na rozvoj zejména v zemědělství, infrastruktuře a komunikacích. Koncem 20. století se rozvoj týkal především veřejného sektoru a orientoval se na nezávislé a samofinancované státní podniky. Malé podniky a soukromý sektor se rozvíjely od druhé poloviny 90. let. V této době byly také nejvyšší přímé zahraniční investice, jejichž růst byl ukončen v důsledku asijské finanční krize. Vláda zahájila čtyřletý národní plán rozvoje, který měl ekonomiku obnovit, a v roce 2003 země znovu nabyla ekonomické stability. Nová rozvojová strategie zahrnující liberalizaci a omezování zahraničního vlastnictví v některých oblastech pomohla vytvoření Indonésie jako plně soběstačného státu ve 21. století (Britannica.com, 2018).

Ekonomika země je postavena na ropě a zemním plynu a Indonésie je významným vývozcem. Největšími trhy neropných produktů jsou pro Indonésii Spojené státy americké, Evropská unie a Čína. Například do EU se dováží z Indonésie palmový olej. Do USA, Japonska a Číny směřuje většina nerostných surovin (například uhlí, přírodní kaučuk a měděná ruda). Významný podíl na indonéském exportu mají dále výrobky z kaučuku, tradiční asijské komodity (např. textilní výrobky, oděvy a obuv) nebo elektronika. Podle hodnocení organizace WTO je Indonésie jedním z nejvíce protekcionistických států na světě. Dokazují to poměrně vysoké celní sazby – ty se pohybují mezi 5 – 30 %, v případě motorových vozidel je to 25 – 80 %. Například dovozu pneumatik z EU brání místní certifikace a standardy, které nejsou v souladu s mezinárodně platnými standardy. Co se týče českého exportu do Indonésie, BusinessInfo.cz (2017) uvádí, že na indonéském trhu se daří především malým a středním firmám, které dokáží na náročném trhu obstát a jsou zde flexibilnější v reakcích na změny. Snížení dlouhodobě záporného salda mezi Českou republikou a Indonésií by napomohla přítomnost velkých výrobců nebo investorů na daném trhu.

HDP země v roce 2016 činil 862,7 mld. USD s meziročním přírůstkem 5,1%. Vývoj HDP na obyvatele v zemi mezi lety 2010 až 2017 je na následujícím obrázku 16.



Obrázek 16: Vývoj HDP na obyvatele v USD v Indonésii, 2010-2017
Zdroj: CEIC (2017)

Hospodářský růst Indonésie vrcholil v roce 2011, kdy následně až do roku 2015 došlo k poklesu tohoto růstu, zejména v důsledku například pomalého globálního hospodářského růstu nebo rychle klesajícím cenám komodit. Růst ekonomiky od roku 2015 měla za následek především zvyšující se domácí spotřeba, rostoucí export a zvýšení zahraničních investic.

Na hospodářskou situaci tak rozsáhlé země, jako je Indonésie, je nutné pohlížet i z hlediska **jednotlivých regionů**. Je zde velký rozdíl v podílech jednotlivých oblastí na národní ekonomice. Největší podíl na HDP země představuje Jáva, která je nejlidnatějším ostrovem v Indonésii, ačkoli její plocha tvoří 7% celého státu. Údaje z roku 2013 hovoří o 58,15% podílu na celkové ekonomice země. Společně se Sumatrou představují více 80% ekonomického růstu Indonésie. Tento údaj naznačuje nerovnost jednotlivých oblastí a zaměření ekonomických činností na západní část souostroví. Tato skutečnost spočívá v historickém významu těchto západních ostrovů, kdy tvořily významné obchodní křižovatky, zatímco východní část byla od těchto obchodních cest příliš vzdálená (Indonesia Investments, 2013).

Ekonomický růst země a některých oblastí v současnosti podmiňuje příliv zahraničních investic. Třemi nejperspektivnějšími regiony Indonésie pro investice

jsou ostrovy Riau, Jáva a Bali. Skupina ostrovů nedaleko Sumatry, nazývaná Riau, je umístěna jižně od Singapur, který je jedním z významných obchodních partnerů Indonésie. Na základě vzájemné dohody z roku 2007 jsou tyto ostrovy speciální hospodářskou zónou, která je zbavena tarifů a daně z přidané hodnoty při obchodování se Singapurem. Ostrovy Riau se staly centrem indonéského lodního průmyslu a výrobních společností. Příležitostmi pro mezinárodní podniky jsou v této oblasti například menší konkurence, zlepšující se infrastruktura a snazší přístup než do jiných oblastí Indonésie. Na Jávě míří investice především do zlepšení infrastruktury, které přinese do země nejen nové společnosti, ale také turisty. Dále se investuje například do těžby a výroby surovin. Bali, ostrov na východním pobřeží Jávy, láká investory na rostoucí potenciál technologií a vývoje. V této oblasti se v posledních letech usazují poskytovatelé internetových služeb, provádějící například výzkumy optických vláken. Zlepšující se infrastruktura, nízké provozní a životní náklady lákají na ostrov stále více mezinárodních podniků (Veem, 2017).

Vzhledem k tomu, že je Indonésie ostrovní zemí, je zde otázka **dopravy** nejen lidí, ale i zboží a surovin mezi jednotlivými ostrovy a státy, velmi důležitá. Indonésie má vybudovanou silnou námořní dopravní síť, která je doplněna o častá letecká spojení – nejvíce mezinárodních letů je z letiště v Jakartě a Yogiakartě na Jávě, dále z Denpasaru na Bali nebo Medanu na Sumatře. Většina hlavních center s velkou koncentrací obyvatelstva je přímořských a funguje zde mnoho pobřežních a mezistátních lodních služeb. Největšími a hlavními přístavy jsou Semarang a Cirebon na Jávě, Telukbayur, Manado nebo Ambon. Největším ropným přístavem je Palembang na Sumatře.

Dopravní infrastruktura Indonésie i přes plány rozvoje v posledních letech stále vyžaduje rozsáhlou modernizaci, a to v oblastech silniční, železniční i městské dopravy. S růstem ekonomiky a životní úrovně obyvatel se v závislosti na rostoucích počtech automobilů a motocyklů ukázalo, že infrastruktura Indonésie je značně poddimenzovaná. Ve snaze tuto situaci vyřešit zahájila místní vláda několik celostátních i lokálních projektů (například Plán rozvoje 2015 - 2019). Řešení krizové situace městské dopravy v hlavním městě je jedním z klíčových úkolů vedení města. Tato situace se začala řešit v roce 2016

zahájením vybudování nových tras metra a vnitřního městského okruhu nadzemní kolejové dopravy.

Silniční doprava je v Indonésii dominantním způsobem přepravy. Většina dlážděných silnic je na Jávě, Sumatře a Bali, síť silnic však není na všech ostrovech rozvinuta rovnoměrně. Vzhledem ke zlepšení kvality silnic v posledních letech oblíbenost silniční dopravy vzrůstá, a roste tedy i vlastnictví automobilů a motocyklů obyvatel. Oblíbené jsou také meziměstské autobusy, které jsou přepravovány i mezi ostrovy pomocí trajektů a jsou tak schopné pokrýt vzdálenost mezi městem Medan (na severu Sumatry) a městem Surabaya na východu Jávy. Ve městech a příměstských oblastech jsou oblíbeným způsobem dopravy minivany, taxíky, nebo vlastní automobily či motocykly. Velké oblíbenosti se těší také železniční doprava, avšak její rozšiřování je značně omezeno ostrovní povahou státu. Železniční doprava mezi největšími městy je pohodlná a spolehlivá a je to často využívaná alternativa k meziměstským autobusům (Britannica.com, 2018). Lze tedy říci, že stav infrastruktury v zemi je příznivý pro rozvoj automobilového průmyslu. Následující kapitola tedy bude zaměřena na vývoj automobilového průmyslu a na největší značky v tomto regionu.

5.2 Automobilový průmysl a trh v Indonésii

Automobilový průmysl je významným pilířem indonéského výrobního sektoru. Je to tím, že mnozí světoví výrobci automobilů sem v posledních letech umístili nebo rozšířili své stávající výrobní kapacity. Indonésie je největší ekonomikou v jihovýchodní Asii a pro světové výrobce se stala nejen exportním centrem pro tuto oblast, ale také velkým odbytovým trhem, a to díky rostoucímu HDP na obyvatele a velké populaci.

Indonésie je po Thajsku druhým největším výrobcem automobilů v jihovýchodní Asii a v regionu ASEAN. Indonesia Investments (2018) uvádí, že by v příštím desetiletí mohla Indonésie Thajsko předběhnout a stát se největším výrobcem automobilů v oblasti, avšak toto překonání bude vyžadovat velké úsilí a průlomová opatření. V současnosti je totiž Indonésie závislá na přímých zahraničních investicích, především z Japonska, díky kterým financuje zřizování výrobních zařízení a kapacit. Rozvoj si také žádají další průmyslová odvětví, jako je například výroba automobilových dílů a komponent, bez nichž se není

automobilový průmysl schopen dále rozvíjet. Výrobní kapacity Indonésie dosahují 2,2 milionu vozů, avšak využití těchto kapacit se v roce 2017 pohybovalo okolo 55%. Důvodem je, že navýšení těchto kapacit se nepotkalo s domácí a zahraniční poptávkou po autech vyrobených v Indonésii. Očekává se však, že se tato situace v příštích deseti letech výrazně zlepší, neboť trend vlastnictví automobilu v Indonésii je na vzestupu. Indonésie je největší automobilový trh v jihovýchodní Asii a ASEAN a představuje přibližně jednu třetinu celkových ročních prodejů. Indonéské obyvatelstvo je s počtem téměř 258 milionů obyvatel a rozšiřující se střední třídou velmi silnou spotřebitelskou silou. Celkové roční prodeje a celková roční produkce jednotlivých zemí ASEAN mezi lety 2014 až 2017 jsou uvedeny na obrázku 17 a 18.

Automobilové prodeje ASEAN				
Země	2014	2015	2016	2017
Thajsko	881,832	799,632	768,788	871,650
Indonésie	1,208,019	1,013,291	1,062,716	1,079,534
Malajsie	666,465	666,674	580,124	576,635
Filipíny	234,747	288,609	359,572	425,673
Vietnam	133,588	209,267	270,820	250,619
Singapur	47,443	78,609	110,455	116,148
Brunej	18,114	14,406	13,248	11,209
ASEAN	3,190,208	3,070,488	3,164,742	3,331,468

Obrázek 17: Prodeje automobilů v zemích ASEAN, 2014 – 2017

Zdroj: Indonesia Investments (2018)

Automobilová produkce ASEAN				
Země	2014	2015	2016	2017
Thajsko	1,880,007	1,913,002	1,944,417	1,988,823
Indonésie	1,298,523	1,098,780	1,177,797	1,216,615
Malajsie	596,418	614,664	545,253	499,639
Filipíny	88,845	98,768	116,868	141,252
Vietnam	121,084	171,753	236,161	195,197
ASEAN	3,984,877	3,896,967	4,020,496	4,041,526

Obrázek 18: Produkce automobilů v zemích ASEAN, 2014 – 2017

Zdroj: Indonesia Investments (2018)

To, že ne každý obyvatel Indonésie vlastní automobil, rozšiřující se střední třída, nízké náklady na práci a vysoká dovozní cla, způsobilo, že se globální výrobci automobilů (například Toyota nebo Nissan) rozhodli investovat do výrobních

kapacit v této zemi. Například výrobce General Motors se do Indonésie opětovně navrátil, aby měl přístup na tento lukrativní trh a trhy jihovýchodní Asie. Téměř poloviční podíl na celkových prodejkách má v Indonésii Toyota a pro západní značky je velmi obtížné konkurovat japonským protějškům. Indonéští zákazníci dávají přednost modelům MPV (víceúčelovým velkoprosotorvým vozům), protože mají rádi větší automobily vhodné pro rodinné výlety. Místní výrobci se tedy zaměřují na výrobu a různá vylepšení těchto modelů, například po designové stránce, aby přilákali více zákazníků. Na indonéském trhu roste popularita také modelů kompaktních SUV, avšak tyto modely nemají mnoho šancí stát se nejúspěšnějšími na trhu z důvodu omezené kapacity pro cestující. Oblíbené jsou především ve velkých městech malé modely typu hatchback. Zvláštností indonéského trhu může být neoblíbenost a malý odbyt modelů sedan. Výroba tohoto modelu zaostává také kvůli vládnímu daňovému systému, která nepodporuje výrobu a vývoz tohoto typu automobilu. Sedan je luxusním zbožím, jehož daňová výše je stanovena na 30%, a to má za důsledek konečnou vysokou prodejní cenu. Aby bylo možné podpořit poptávku po tomto modelu, je třeba, aby jeho cena byla na trhu konkurenceschopnější. Největšími prodejci a výrobci v Indonésii jsou Toyota, Honda, Daihatsu a Suzuki. Přehled 15 nejúspěšnějších značek (podle prodejů), data o jejich prodejkách, podílu na trhu za rok 2017 a porovnání s rokem 2016 jsou uvedena na obrázku 19. Volkswagen se umístil až na 23. místě žebříčku (Indonesia Investments, 2018).

		2017	Tržní podíl	2016	Celková změna	Změna v %
Celkový trh		882 286	<i>v roce 2017</i>	851 946	30 340	3,56%
1	TOYOTA	383 963	43,52%	374 776	9 187	2,45%
2	HONDA	192 238	21,79%	190 229	2 009	1,06%
3	DAIHATSU	134 651	15,26%	135 029	-378	-0,28%
4	SUZUKI	81 760	9,27%	66 202	15 558	23,50%
5	MITSUBISHI	32 045	3,63%	24 338	7 707	31,67%
6	NISSAN	15 195	1,72%	14 607	588	4,03%
7	DATSUN	11 664	1,32%	25 875	-14 211	-54,92%
8	WULING	5 630	0,64%	0	5 630	0,00%
9	MAZDA	4 746	0,54%	5 560	-814	-14,64%
10	MERCEDES-BENZ	3 846	0,44%	2 752	1 094	39,75%
11	CHEVROLET	3 621	0,41%	2 012	1 609	79,97%
12	ISUZU	3 496	0,40%	1 880	1 616	85,96%
13	BMW	3 203	0,36%	2 506	697	27,81%
14	LEXUS	1 593	0,18%	1 073	520	48,46%
15	HYUNDAI	1 479	0,17%	1 349	130	9,64%

Obrázek 19: 15 nejvýznamějších značek v Indonésii, jejich tržní podíl a porovnání roku 2017 s rokem 2016

Zdroj: Interní databáze ŠKODA AUTO a. s. (2018)

Nejúspěšnějšími evropskými značkami na trhu jsou Mercedes-Benz a BMW. Vozy BMW jsou montovány ve městě Sunter pod společností PT Gaya Motor (s kapacitou 40 000 vozů) a vozy Mercedes-Benz se vyrábí ve městě Gunung Putri pod společností Mercedes Benz Indonesia s kapacitou 20 000 vozů (MarkLines, 2017).

Na obrázku 20 jsou uvedeny nejprodávanější modely vozů v Indonésii a jejich prodeje za rok 2017. Na prvních třech příčkách se umístily modely značky Toyota - Avanza, Calya a Innova, které jsou prostornými MPV modely. Za značku Honda jsou to modely Brio (malý městský hatchback) a HR-V (kompaktní SUV). Modely značky Daihatsu (Sigra a Xenia) jsou také velké MPV modely. Nejprodávanější modely na tomto trhu – prostorná MPV nebo malé městské hatchbacky – korespondují s preferencemi indonéských zákazníků.

		2017
Celkový trh		882 286
1	TOYOTA AVANZA	122 815
2	TOYOTA CALYA	80 547
3	TOYOTA INNOVA	58 306
4	HONDA BRIO	50 964
5	HONDA HR-V	45 237
6	DAIHATSU SIGRA	44 645
7	DAIHATSU XENIA	38 065
8	HONDA MOBILO	37 721
9	SUZUKI ERTIGA	36 687
10	TOYOTA AYGA	33 138
11	DAIHATSU AYL	32 306
12	TOYOTA FORTUNER	25 172
13	TOYOTA RUSH	23 633
14	HONDA BR-V	23 386
15	MITSUBISHI PAJERO	20 325

Obrázek 20: 15 nejprodávanějších modelů na indonéském trhu za rok 2017
Zdroj: Interní databáze ŠKODA AUTO a. s. (2018)

Automobilový průmysl se v Indonésii soustřeďuje kolem měst Bekasi, Karawang a Purwakarta na západě Jávy, v blízkosti hlavního města Jakarta. Lokalizace jednotlivých výrobců v této oblasti je na mapě v příloze č. 3. V hlavním městě Indonésie je poptávka po automobilech největší, je zde velmi rozvinutá infrastruktura a přístup do přístavu Tanjung Priok. Ten je nejvyspělejším a nevytíženějším indonéským přístavem a obsluhuje více než 50% nákladní přepravy. Kvalitní infrastruktura a přístup do přístavu (a tím na další trhy) zajišťují snížení logistických nákladů, proto velcí automobiloví výrobci lokalizovali své výrobní závody právě v této oblasti. V současnosti je však obtížné pro nové výrobce nalézt dostatek místa pro výrobní závody v této lokalitě, kvůli velkému přílivu mnoha nových společností, ale také z finančního hlediska, protože ceny pozemků v posledních letech rapidně stoupají. Postoj indonéské vlády je v tomto ohledu pozitivní, protože ta má za cíl vytvořit z Indonésie největšího výrobce automobilů v regionu ASEAN, a chce automobilovou výrobu přetvořit na nezávislou – výroba kompletních automobilů z komponentů původem také z Indonésie.

Zajímavostí indonéského trhu je existence tzv. „low cost green car“, zkráceně LCGC, neboli levnějšího ekologického vozu. Tento levný ekologický vůz je cenově

dostupné a úsporné vozidlo, které bylo na indonéský trh zavedeno v roce 2013, poté co místní vláda nabídla daňové pobídky těm výrobcům, kteří budou splňovat vládní požadavky a cíle v oblasti palivové efektivity. Při zavedení se cena těchto automobilů pohybovala kolem 7 500 USD, a tak byly pro rozšiřující se střední třídu obyvatelstva velmi lákavé a staly se velmi oblíbenými. Indonéská vláda má za cíl stát se regionálním centrem výroby těchto ekologických vozů, avšak pro jejich výrobu stanovila několik podmínek. Takové auto musí mít spotřebu maximálně 5 litrů na 100 km, maximální objem motoru je 1 200 kubických centimetrů a vůz musí být složen minimálně z 85% z místně vyrobených komponentů. Na druhou stranu jsou tyto vozy osvobozeny od daně z luxusního zboží, což umožňuje výrobcům stanovit nižší ceny. Nejúspěšnějšími značkami ve výrobě tohoto typu automobilu jsou Toyota, Daihatsu, Suzuki a Honda (Indonesia Investments, 2018).

Po shrnutí situace automobilového průmyslu v Indonésii a po nastínění důležitých faktů, je důležité nastínit také možné budoucí výzvy a příležitosti, kterých by se mohla společnost ŠKODA AUTO a. s. chopit, jestliže by se rozhodla na tento trh vstoupit. Lze zmínit například otázku elektromobility nebo autonomního řízení, a je nutno definovat, jakým směrem se bude trh vyvíjet do budoucna. Po těchto výzvách a příležitostech na trhu Indonésie následuje kapitola, která se zaměří na samotnou strategii vstupu české automobilky na tento trh.

5.3 Výzvy a příležitosti pro nové automobilové výrobce na trhu

Indonéský automobilový průmysl i trh se velice rychle vyvíjejí a je to jedna z nejrychleji se rozvíjejících oblastí na světě. V příštích 5 letech se předpokládá, že na tomto trhu stále porostou prodeje osobních automobilů a v roce 2020 by měl tento růst dosahovat 6,8%. Jak uvádí Ipsos Business Consulting (2016), Jakarta a její okolí zůstane i nadále sídlem a centrem průmyslu, avšak neustálý příliv nových výrobců povede ke zřizování průmyslových zón a výrobních kapacit i v blízkosti dalších menších měst, kde se také bude zvyšovat poptávka po automobilech. V segmentu osobních automobilů se předpokládá nejvyšší růst u výše zmíněného levného ekologického auta (LCGC) a to až o 8,1%.

Pro nové hráče na trhu existují tři hlavní body pro zvážení, aby měli možnost na trhu uspět. **První je konkurenční prostředí**, kdy trhu dominují japonští výrobci. Ti mají na trhu dlouhou historii, vybudované komplexní portfolio, rozsáhlé sítě

dealerství a vysoké povědomí o značce u zákazníků. Pro nového výrobce na trhu je tedy důležité rozvíjet diferenciovanou hodnotovou nabídku zameřenou na konkrétní segmenty spotřebitelů. **Dalším bodem je dopad lokalizace.** Vláda preferuje místní výrobce a motivuje je ke zvýšení místní produkce – výroba automobilů s vysokým obsahem místních dílů a komponentů. Pro nové výrobce je tedy důležité, aby pečlivě prozkoumali a znali význam vládních politik pro vytvoření strategie vstupu na trh. **Další výzvou je geografická povaha trhu.** Poptávka je rozšířena po celé rozsáhlé zemi a největší čtyři města tvoří 26% poptávky po osobních automobilech. Existují tedy logistické výzvy, a to aby byly zajištěny distribuce a servis. Pro vstup na trh je tedy důležité předem definovat, jak bude probíhat distribuce, vybere-li si podnik danou lokalitu pro vybudování výrobních kapacit.

Míra pokračující urbanizace by mohla dosáhnout až 70% v roce 2030, která si vyžádá investice do infrastruktury v okolí menších měst. S tím také souvisí rozvíjení průmyslových oblastí v okolí těchto měst, společně s rostoucí poptávkou nejen po automobilech, ale také po práci. Společnost, která by zvažovala vstup na trh Indonésie, by měla počítat s tím, že svou popularitu si udrží segmenty MPV a SUV modelů a oblíbené zůstanou také vozy typu LCGC.

Ve snaze konkurovat japonským značkám s velmi dominantním postavením na trhu, je nutné zaměřit se na budování značky, rozvoj distribučních kanálů a poprodejních služeb. Většina japonských značek má vlastní místní výrobní závody, což znamená menší daňové zatížení než při dovozu, a jejich automobily splňují požadavky místních zákazníků. Japonští výrobci mají v Indonésii vybudované rozsáhlé distribuční a servisní sítě, které umožňují pohodlnou údržbu a dostupnost náhradních dílů pro zákazníky. Například prodejní a servisní síť Toyoty v roce 2015 zahrnovala 300 dealerství a 840 prodejen s náhradními díly a s některými dealery má Toyota smlouvu o výhradní distribuci. Vybudování dostatečně rozsáhlé dealerské sítě je nejen časově náročné, ale především velmi nákladné. Je tedy nutné zvažovat rozsah poptávky a návratnost investic, a to zejména v případě vytváření dealerských sítí v menších městech (Ipsos Bussines Consulting, 2016).

V otázce elektromobility je cílem indonéské vlády, aby do roku 2025 tvořily 20% všech automobilů vyrobených v Indonésii vozy s nízkými emisemi uhlíku. Samotné

elektromobily se na indonéských silnicích začínají objevovat, není pro ně však vytvořena vhodná a dostatečná infrastruktura (dostatečná síť dobíjecích stanic je pouze v Jakartě). Problém s elektromobily je také ten, že v současnosti podléhají vysoké dovozní dani. Tuto daň plánuje vláda snížit ze současných 40% na 5%. To znamená, že v současnosti jsou elektrické automobily příliš drahé na to, aby na trhu uspěly, a to o téměř 30% oproti běžnému vozu. Podaří-li se prostřednictvím vládních kroků dosáhnout nižší ceny, předpokládá se růst poptávky po tomto typu aut. S případným zvýšením poptávky po dovážených elektromobilech nebudou místní výrobci váhat s investicemi do nových výrobních zařízení. Většina těchto výrobců již s elektromobily má zkušenosti, šlo by tedy o případné upravení modelů, aby byly atraktivnější pro místní zákazníky, a o investice do výrobních kapacit a zařízení. Je také pravděpodobné, že někteří výrobci již mají tyto investice za sebou a pouze vyčkávají na rozhodnutí vlády, aby mohli výrobu elektromobilů spustit. Vláda usiluje o rozvoj domácího průmyslu a výroby elektromobilů, jakými kroky a pobídkami toho dosáhne, by však mělo být jasné v průběhu roku 2018 (Indonesia Investments, 2018).

5.4 Vstup ŠKODA AUTO a. s. na indonéský trh

Indonésie je zemí, která má mnoho předpokladů, aby na tomto trhu mohla společnost ŠKODA AUTO a. s. uspět. Je zde velký potenciál v rozšiřující se střední třídě obyvatelstva, v očekávaných rostoucích prodejkách a celkovému růstu místního automobilového trhu. V této části práce je tedy nutné se zaměřit na možné způsoby vstupu společnosti na tento trh.

Z vývozních a dovozních operací je uplatnění importéra jako prostředníka či zprostředkovatele běžné. Obnášelo by to však nejprve vybudování rozsáhlé sítě importérů a prodejců, což je bez přístupu společnosti na takto vzdálený trh velmi těžký úkol, který by také trval velmi dlouho dobu. Získání výhradního distributora mezi současnými prodejci jiných značek, je pro nezavedenou a neznámou značku na trhu v podstatě nemožný úkol. Tento způsob prodeje pouze přes síť dealerství by v zemi jako je Indonésie přinesl spíše více potíží, a to také především proto, že by se Indonésie stala další zemí, kam by musela své vozy ŠKODA AUTO a. s. vyvážet především z evropských závodů. Na obstarání takto rozsáhlého trhu však již v těchto závodech nejsou kapacity. V případě Tchaj-wanu tato strategie funguje, protože tamní trh je menší, jednotnější a dostupnější, ačkoli

je geograficky také velmi vzdálený. Je tedy zemí, kam se vyplatí vyvážet z České republiky, a to také vzhledem k preferencím místních zákazníků. Naopak Indonésané nemají vyhraněný postoj k původu automobilu, proto zde také většina světových výrobců umístila své výrobní závody. V porovnání Tchaj-wanu s Indonésií je tedy zřejmé, že pro úspěšnost a dosažení vyšších prodejů jsou nutné jiné kroky pro vstup na indonéský trh.

Největší výhodou je stávající vybudovaná průmyslová infrastruktura v okolí Jakarty s přístupem k přístavům, odkud se dá vyvážet zboží i do jiných zemí jihovýchodní Asie. Jednalo by se tedy o možnost, že by zde ŠKODA AUTO a. s. mohla vybudovat svůj vlastní závod, případně se se svými výrobními kapacitami spojit s jinými firmami, především koncernovými. Strategická aliance koncernových značek by výrazně snížila počáteční investice a to nejen do výrobních zařízení ale také do prodejních sítí. V tomto případě by však vstup ŠKODA AUTO a. s. znamenal vstup dalších konkurentů, kteří by měli stejnou výchozí pozici a v některých případech (například u Volkswagenu), by nemohla dát ŠKODA AUTO a. s. plný prostor svým ambicím. Znamenalo by to, že by se musela značka ŠKODA přizpůsobit prodejům Volkswagenu, jako je tomu i v případě jiných stávajících trhů.

Dalším kapitálově nenáročným způsobem vstupu možným pro tento případ, by mohla být akvizice některého z menších podniků, kterému se mezi velkými automobilovými výrobci na indonéském trhu příliš nedaří. Vytipování takového podniku není snadným úkolem, je zde ale vysoká pravděpodobnost, že se na indonéském trhu nachází právě takový podnik, kterému by převzetí od velkého zahraničního výrobce mohlo pomoci, v případě přátelské akvizice. Nebo může jít o případ krachujícího podniku, který je svou činností nucen ukončit. V tomto případě by ŠKODA AUTO a. s. mohla odkoupit vybudované výrobní závody a kapacity, investovala by už jen do přetvoření těchto kapacit dle svých potřeb a mohla by se zaměřit na budování dodavatelské sítě a sítě prodejců.

Vstup prostřednictvím investic na zelené louce je velmi kapitálově náročný způsob. Po celkové analýze a zkoumání trhu následuje pořízení vhodných pozemků a kompletní nová výstavba výrobního závodu, skladů a infrastruktury. Zde je důležité položit si otázku, zda je společnost ŠKODA AUTO a. s. tak velkým a silným světovým výrobcem, aby mohla tuto investici v nejbližší době provést.

Ačkoli má společnost s touto formou vstupu své zkušenosti z jiných trhů, většinou nejprve na trh vstoupila prostřednictvím importérů nebo v alianci, a až později pro obsluhu trhů zvolila možnost vybudování svého výrobního závodu. V případě Indie byl z důvodu potenciálu trhu proveden vstup prostřednictvím vybudování výrobních kapacit v roce 2001. V letošním roce chce automobilka vyvinout speciální vůz typu hatchback a nové kompaktní SUV pro indický trh. Naskytuje se možnost, že by výroba těchto vozů mohla být lokalizována právě v Indonésii. Společnost by tak měla zajištěný odbyt vozů vyrobených v Indonésii i na jiných trzích.

Vstoupit na trh rovnou s výrobními zdroji a kapacitami nezajistí žádný úspěch, nebude-li mít značka na trhu nějaké dřívější zkušenosti, značka bude neznámá a mezi konkurenty těžce rozeznatelná. Na druhou stranu, čím dříve by značka byla schopna zde vybudovat výrobní závod, tím dříve bude schopna vybudovat si na trhu udržitelnou pozici a následně se dále rozšířit na další trhy v oblasti jihovýchodní Asie. Jestliže by v Indonésii měla vlastní výrobní kapacity, které by byly dostatečně velké, aby pokryly tento trh, mohla by se výroba odsud vyvážet na nové, ale i stávající trhy v oblasti, například Thajsko nebo Tchaj-wan. Tímto krokem by se uvolnili kapacity v českých závodech, kde by automobilka měla prostor pro další růst nebo rozvoj technologií. Výroba vozů v Indonésii by také ve výsledku mohla být méně nákladná a dokázala by dostatečně obstarat tyto od Evropy vzdálené trhy. Bylo by také otázkou, zda by nebylo vhodější některé vozy zde jen montovat a některé vyrábět.

Indonéský trh je především trhem modelů MPV, větších SUV a tzv. levnějších ekologických vozidel. Do těchto požadavků v současnosti zapadají z modelové řady vozů ŠKODA pouze modely KODIAQ, případně KAROQ. Výroba v Indonésii by si tedy žádala vývoj zcela nových modelů v kategoriích MPV, větších ekologických vozidel a hatchbacků. Indonésané mají rádi prostorné vozy, ale ekologické vozy se také těší velké oblibě. Ovšem s elektrickou ŠKODOU CITIGO má společnost šanci uspět spíše jen v centrech velkých měst. Dalším z prvních ekologických vozů má být ŠKODA SUPERB, ale modely typu sedan na trhu v současnosti nejsou úspěšné. Ačkoli indonéská vláda a místní automobilový trh jdou vstříc budoucnosti elektrických vozů, je nutné elektrifikovat vůz takové kategorie, o kterou mají místní zákazníci zájem. Je důležité vstoupit

na trh s větší paletou vozů, než může v současnosti automobilka nabídnout. Rozšířenější portfolio zajistí nejen větší profitabilitu dealerů, ale především vyšší tržní podíl. Jestliže by společnost vstoupila na trh pouze s modely SUV a byla by schopna zajistit si určitý tržní podíl v tomto segmentu, celkový tržní podíl by byl téměř nulový. Pro zajištění 5% podílu na celkovém trhu by bylo třeba zde prodávat 40 000 – 45 000 vozů ročně. Získání takového tržního podílu je však pro společnost ŠKODA AUTO a. s. vzhledem k popularitě japonských značek nereálné. Tržní podíl nejúspěšnějších evropských značek (Mercedes-Benz a BMW) nedosahuje 0,5%. Tyto značky jsou však prémiové a v porovnání s nimi by pro vozy značky ŠKODA bylo reálné získat tržní podíl 1 - 2%.

Shrnutím možností, které ŠKODA AUTO a. s. pro vstup na indonéský trh má v současnosti, lze konstatovat, že na výstavbu vlastního výrobního závodu není dostatečně připravena a to nejen kapitálově, ale především svou modelovou řadou nebo povědomím o značce na indonéském trhu. Kdyby chtěla společnost na tento trh vstoupit již v letošním roce, měla by to provést prostřednictvím importéra (nejlépe v Jakartě) a prostřednictvím modelových řad SUV - KODIAQ a KAROQ. V tomto případě však dojde k dalšímu nárůstu objednávek a vzrůstu tlaku na výrobní závody v České republice. V současnosti se výroba potýká s obtížemi právě u výroby SUV modelů. Jestliže by se však podařilo vstoupit tímto způsobem na trh, společnost by tak mohla zahájit svou činnost a začít rozšiřovat svou působnost a povědomí o značce na indonéském trhu. Mohla by začít budovat svou dealerskou síť v klíčových městech či oblastech trhu a mapovat celou oblast jihovýchodní Asie. Působnost společnosti na trhu by také pomohla rychleji a jasněji definovat místní trendy, události, vývoj poptávky nebo preference zákazníků. Působnost na trhu, i když v první fázi velmi malá, je stále klíčovým bodem v úsilí o takto rozsáhlý trh. V případě, že by se ŠKODA AUTO a. s. tímto způsobem rozhodla vstoupit na tento trh, reakce dalších koncernových značek by byla následovat tyto kroky. V tomto případě by mohla společnost využít sílu těchto značek a případně se s nimi spojit v NSC, jako je to v případě tchajwanské NSC AVT. V této situaci by tedy mohla společnost působit na trhu a mezitím vyvíjet vhodné nové modely pro tento trh, a přitom by měla přesné a aktuální informace o vývoji na trhu.

V případě Indonésie je však vize vlastní místní výroby řešením budoucnosti. V rámci expanze by si společnost ŠKODA AUTO a. s. měla uvědomovat potenciál a velikost indonéského trhu společně s dalšími trhy jihovýchodní Asie. K zajištění růstové strategie společnosti bude tato expanze klíčovým krokem k rozšíření značky a k dalším prodejům. Větších prodejů, zvláště v této oblasti, bude možné dosáhnout jen s rozšířením výrobních kapacit, vybudováním nových závodů, prodejních sítí a dalším investicím v různých oblastech světa, společně s vývojem nových modelů, které budou vyhovovat jednotlivým trhům. Vyhovět indonéskému trhu s působností z České republiky a prostřednictvím současného modelového portfolia nebude v budoucnosti možné.

Závěr

V diplomové práci byla řešena problematika expanze společnosti na zahraniční trhy. V tomto případě byl vybrán automobilový výrobce – společnost ŠKODA AUTO a. s., která je jedním z největších výrobců automobilů v Evropě. Tato firma má již se vstupem na zahraniční trhy zkušenosti. V rámci jejího sloučení s koncernem Volkswagen provedla v minulosti expanzi na více než 100 trhů po celém světě. Úspěch této společnosti je založen na silném postavení značky na domácím trhu, na vybudované image značky a na schopnosti rozšiřovat působnost i na další zahraniční trhy.

V práci byly definovány jednotlivé faktory, které mohou být klíčové v určení schopností pro vstup na nový trh. Tyto faktory byly rozděleny na ty, které ovlivňují volbu zahraničního trhu a ty, které ovlivňují formu vstupu. Společnost zkoumá, na jaké úrovni tyto faktory v jejím případě jsou, a zda jejich vzájemné kombinace předurčují úspěch na vybraném trhu.

Rozhodnutí o vstupu na nové trhy je pro společnost otázkou velkých investic a rizik. Jestliže dokáže analyzovat své vnitřní prostředí a faktory, které toto rozhodnutí ovlivňují, čeká ji zkoumání zahraničního trhu. Zde se zaměřuje na vývoj odvětví a trhu. Každý nový automobilový trh, na který chce společnost vstoupit, je odlišný od těch, na kterých již působí. Společnost svá rozhodnutí přizpůsobuje velikosti trhu, jeho geografické poloze, politické situaci, preferencím zákazníků a mnoha dalším faktorům, které jsou důležité pro úspěšný vstup na trh. Vhodná forma vstupu a samotná realizace je stejně důležitá, jako následná strategie, která zajistí firmě udržitelnost a úspěch v daném regionu.

Cílem práce byla analýza vybraných trhů a následný návrh strategie vstupu na nový zahraniční trh. Pro návrh strategie vstupu na nový trh byla zvolena metoda analýzy trhu, na kterém společnost již působí. Tímto trhem byl zvolen Tchaj-wan, ostrovní stát jihovýchodní Asie. Zde ŠKODA AUTO a. s. působí od roku 2006. Vybraným novým trhem, který by byl vhodný pro potenciální vstup společnosti, byla zvolena Indonésie. Tato dvě území jsou si podobná svou geografickou polohou, v jiných směrech jsou však velmi odlišná. Rozdílly jsou například v počtu obyvatel, kultuře, ekonomické situaci, způsobu podpory dovozu a domácí výroby a samotné velikosti automobilového trhu.

V případě Tchaj-wanu byla v kapitole čtyři provedena analýza místního automobilového průmyslu a trhu, a dále samotný vstup a vývoj společnosti ŠKODA AUTO a. s. Na Tchaj-wanu společnost úspěšně prodává své vozy přes obchodní společnost Audi Volkswagen Taiwan a tyto vozy jsou vyrobeny v evropských závodech. Budoucí poptávku však nebude společnost schopna pokrýt se současnými výrobními kapacitami. Součástí kapitoly byla predikce budoucího vývoje společnosti na tomto trhu.

V kapitole pět byla provedena obdobná analýza automobilového trhu v Indonésii, včetně zkoumání příležitostí a výzev pro nově vstupující automobilové výrobce na trh. Na základě analýz a zkoumání jednotlivých teritorií byla vypracována strategie vstupu společnosti ŠKODA AUTO a. s. na indonéský trh. Tento trh je v současné době v růstové fázi. Společnost by při úspěšné realizaci strategie vstupu získala nejen nový trh, ale také prostor pro expanzi na další trhy v oblasti jihovýchodní Asie.

Tato práce byla zaměřena na konkrétní společnost a její vstup na nový zahraniční trh. Pro návrh strategie vstupu byla využita analýza již stávajícího teritoria. Obě zvolená území jsou z oblasti jihovýchodní Asie. Vstup a strategie na těchto trzích je tedy specifická například z hlediska ostrovní povahy obou států, geografické polohy nebo rostoucím automobilovým trhem. V případě dalšího stupně zkoumání by mohly být pro porovnání zvoleny státy s podobným počtem obyvatel, rozlohou nebo ekonomickou situací. Zajímavá by byla například analýza Spojených států amerických a návrh strategie vstupu na tento trh pro společnost ŠKODA AUTO a. s.

Seznam literatury

Aktuálně.cz: *Exportérem roku 2017 je automobilka Škoda Auto. Její produkce tvoří devět procent českého exportu.* [online]. 2017 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/exporter-roku-2017-je-mladoboleslavska-automobilka-jeji-vyro/r~43353d74e42611e7ad1e0cc47ab5f122/?redirected=1523620622>

Britannica.com: *Indonesia | Facts, People and Points of Interest* [online]. 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Indonesia>

BusinessInfo.cz: *Indonésie: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. 2017 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indonesie-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19109.html>

BusinessInfo.cz: *Tchaj-wan: Zahraniční obchod a investice* [online]. 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tchaj-wan-zahranicni-obchod-a-investice-18114.html#sec1>

CEIC - Euromoney Institutional Investor Company: *Indonesia GDP per Capita | Indicators & Data* [online]. 2017 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/indonesia/gdp-per-capita>

CEIC - Euromoney Institutional Investor Company: *Taiwan GDP per Capita | Indicators & Data* [online]. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/taiwan/gdp-per-capita>

Central Intelligence Agency: *The World Factbook* [online]. 2017 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tw.html>

CZECHTRADE, 5 kroků pro úspěšný vstup na zahraniční trh - CzechTrade. CzechTrade [online]. [cit. 2017-11-27]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/5-kroku-pro-uspesny-vstup-na-zahranicni-trh>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

EU Office. *Měsíčník EU aktualit* [online]. 2015, 2015(144) [cit. 2017-11-27]. ISSN 1801-5042. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Mesicnik_EU_aktualit/Mesicnik_EU_aktualit/Prilohy/mesicnik_2015_09.pdf

Executive Yuan, R. O. C.: *Taiwan - Infrastructure* [online]. 2016 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://english.ey.gov.tw/cp.aspx?n=AF134266DD18D407#>

FULCO, Matthew. *Taiwan Business TOPICS: Taiwan's Import Car Craze* [online]. 2015 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://topics.amcham.com.tw/2015/12/taiwans-import-car-craze/>

GAIKINDO: *Indonesian Automobile Industry Data* [online]. 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.gaikindo.or.id/indonesian-automobile-industry-data/>

ICapitalEducation: *Malaysia's First Integrated Investment Education Provider* [online]. Kuala Lumpur, Malaysia: Capital Dynamics Sdn. Bhd., 2017 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://www.icapitaleducation.biz/index.php?section=5&sub=15>

IECONOMICS: *Taiwan - Car Registrations - Actual Data - Historical Charts* [online]. 2018 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: <https://ieconomics.com/taiwan-car-registrations>

Indonesia Investments: *Automotive Manufacturing Industry Indonesia - Car Sales* [online]. 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.indonesia-investments.com/business/industries-sectors/automotive-industry/item6047>

Indonesia Investments: *Indonesia's Most Populous Island Java Continues to Dominate the Economy* [online]. 2013 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.indonesia-investments.com/news/todays-headlines/indonesias-most-populous-island-of-java-continues-to-dominate-the-economy/item972>

Indonesia Investments: *Indonesian Government Preparing Roadmap for Electric Car Industry* [online]. 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.indonesia-investments.com/news/todays-headlines/indonesian-government-preparing-roadmap-for-electric-car-industry/item8625?>

Ipsos Business Consulting: *Opportunities And Challenges In Indonesia's Automotive Industry* [online]. 2016 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/en/opportunities-and-challenges-indonesias-automotive-industry>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOCH, Adam J., (2001) "*Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19 Issue: 5, pp.351-361, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005652>

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

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MarkLines Automotive Industry Portal: *Models by Country - Sales by Maker/Brand in Taiwan* [online]. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z:

https://www.marklines.com/en/vehicle_sales/year?nationCode=TWN&fromYear=2006&toYear=2017

MarkLines Automotive Industry Portal: *Models by Country* [online]. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z:

https://www.marklines.com/en/vehicle_preset/search/graph?mode=3&numberCategory=1&isMonthly=false&nationCode=TWN&fromYear=2006&toYear=2017

MarkLines Automotive Industry Portal: *OEM Plants - Indonesia* [online]. 2017 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.marklines.com/en/global/idn>

MarkLines Automotive Industry Portal: *OEM Plants - Taiwan* [online]. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.marklines.com/en/global/tao>

MOHR, Detlev, Nicolai MÜLLER, Alexander KRIEG a další. *The road to 2020 and beyond. What's driving the global automotive industry?* McKinsey & Company. 2013.

MOTC - Ministry of Transportation and Communications R.O.C.: *Motor Vehicle Service Accidents* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://stat.motc.gov.tw/mocdb/stmain.jsp?sys=100&funid=e3301>

Nations Encyklopedia: *Taiwan Infrastructure, power and communications* [online]. Advameg, 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Asia-and-the-Pacific/Taiwan-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>

OICA, 2017 OICA Press release: OICA President Matthias Wissmann: "Electric vehicles offer an important alternative to internal combustion engines, however it is not the only solution on a global scale". *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers* [online]. Paříž, 2017 [cit. 2017-11-27]. Dostupné z: <http://www.oica.net/2017-oica-general-assembly-press-release/>

PORTER, Michael E., *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review [online]. March 1979 [cit. 2018-03-16]. Copyright © 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation. Dostupné z: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

SATO, Alexej a Jaroslav HALÍK. *International business operations*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2053-7.

Statista - The Statistics Portal: *Taiwan: automobile production 2016 | Statistic* [online]. 2018 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/321986/taiwan-automobile-production/>

ŠKODA AUTO a. s.: *ŠKODA dosáhla v roce 2017 nových prodejních a finančních rekordů* [online]. 2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2018-03-21-vyrocn-tiskova-konference>

ŠKODA AUTO a.s.: *About ŠKODA* [online]. 2018 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/company/about#anchor-M27-38764c3c>

ŠKODA AUTO a.s.: *Historie* [online]. 2018 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://media.skoda-auto.com/cs/Pages/history-new.aspx>

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

The New Lens International Edition: *Taiwan's Automakers Struggle against Imports* [online]. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://international.thenewslens.com/article/86210>

Veem: *The Top 3 Regions to Invest in Indonesia* [online]. 2017 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.veem.com/blog/top-3-regions-invest-indonesia/>

Volkswagen AG: *Extensive revision of Volkswagen Group management structure decided* [online]. 2018 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: https://www.volkswagenag.com/presence/media-services/2018/04/umfassende-weiterentwicklung-der-f%C3%BChrungsstruktur-des-volkswagen-konzerns/12.04.18_PM%20Extensive%20revision%20of%20Volkswagen%20Group%20management%20structure%20decided.pdf

World's Top Exports: *Taiwan's Top 10 Exports* [online]. 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://www.worldstopexports.com/taiwans-top-exports/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory ovlivňující volbu zahraničního trhu	12
Obrázek 2: Faktory ovlivňující formu vstupu na zahraniční trh	15
Obrázek 3: Životní cyklus odvětví.....	29
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	31
Obrázek 5: 10 nejvýznamějších trhů ŠKODA AUTO a. s. v roce 2017	41
Obrázek 6: Růst tržeb ŠKODA AUTO a. s., 2014 – 2017	42
Obrázek 7: Růst provozního výsledku ŠKODA AUTO a. s., 2014 – 2017	42
Obrázek 8: Vývoj HDP na obyvatele v USD na Tchaj-wanu, 2007-2017	45
Obrázek 9: Produkce automobilů na Tchaj-wanu v letech 1974 – 1983.....	47
Obrázek 10: Registrace motorových vozidel na Tchaj-wanu, 1998 – 2006.....	49
Obrázek 11: Celkový objem produkce automobilů na Tchaj-wanu, 2006 – 2016 .	51
Obrázek 12: Počet nových registrací motorových vozidel na Tchaj-wanu, 2006 – 2016	51
Obrázek 13: Prodeje vozů ŠKODA na Tchaj-wanu, 2006 – 2017	54
Obrázek 14: Procentní podíl modelů značky ŠKODA na celkových prodejkách za rok 2017	56
Obrázek 15: 20 nejvýznamějších značek na Tchaj-wanu, porovnání roku 2017 s rokem 2016	57
Obrázek 16: Vývoj HDP na obyvatele v USD v Indonésii, 2010-2017.....	62
Obrázek 17: Prodeje automobilů v zemích ASEAN, 2014 – 2017.....	65
Obrázek 18: Produkce automobilů v zemích ASEAN, 2014 – 2017	65
Obrázek 19: 15 nejvýznamějších značek v Indonésii, jejich tržní podíl a porovnání roku 2017 s rokem 2016.....	67
Obrázek 20: 15 nejprodávanějších modelů na indonésském trhu za rok 2017	68

Seznam příloh

Příloha č. 1 Lokalizace jednotlivých výrobců na Tchaj-wanu.....	84
Příloha č. 2 Mapa Indonésie.....	85
Příloha č. 3 Lokalizace jednotlivých výrobců v okolí Jakarty	86

Příloha č. 1 Lokalizace jednotlivých výrobců na Tchaj-wanu

Zdroj: MarkLines (2017)



Příloha č. 2 Mapa Indonésie

Zdroj: Britannica.com (2018)



Příloha č. 3 Lokalizace jednotlivých výrobců v okolí Jakarta

Zdroj: MarkLines (2017)



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Petra Niklová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Vstup na automobilové zahraniční trhy: Tchaj-wan a Indonésie		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	88		
POČET OBRÁZKŮ	20		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce je zaměřena na vstup vybrané společnosti na nové zahraniční trhy. Práce se zaměřuje na automobilového výrobce – společnost ŠKODA AUTO a. s. – a jeho expanzi na trhy v jihovýchodní Asii. Cílem práce je na základě analýzy stávajícího teritoria společnosti, vytvořit návrh strategie vstupu na nový trh. Pro první analýzu byl zvolen trh Tchaj-wanu, kde společnost působí od roku 2006. Na základě zkoumání tohoto trhu byl vybrán nový potenciální trh, a to trh Indonésie. Tyto dva trhy spojuje geografická poloha nebo rostoucí automobilový průmysl a trh. Hlavní rozdíly jsou zejména ve velikosti a celistvosti území, počtu obyvatel nebo v kultuře. Zatímco Tchaj-wan je tvořen jedním ostrovem, kde automobilka prodává okolo 5 000 vozů ročně, Indonésie je trhem, který by vyžadoval prodeje minimálně 20 000 vozů a vybudování místních výrobních kapacit. V závěru práce jsou uvedeny možnosti vstupu společnosti na tento trh. Možnost expanze společnosti ŠKODA AUTO a. s. prostřednictvím investic na zelené louce by umožnila obsluhu i dalších trhů v oblasti jihovýchodní Asie.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vstup na zahraniční trh, expanze společnosti, analýza trhu, návrh strategie, automobilový průmysl, Tchaj-wan, Indonésie		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Petra Niklová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	The Entry to Foreign Automobile Markets: Taiwan and Indonesia		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES			
	88		
NUMBER OF PICTURES			
	20		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	3		
SUMMARY	<p>This diploma thesis is focused on entering new foreign markets by selected company. The thesis focuses on automobile manufacturer – ŠKODA AUTO a. s. – and its expansion to markets in Souteast Asia. The aim of the thesis is to analyze existing territory of entry of the company, to design a strategy of entry to new market. For the first analysis, the market of Taiwan has been chosen, where the company has been operating since 2006. Basen on this market research, a new potential market was selected, specifically Indonesia. These two markets are similar in their geographical location or the growing automotive industry and market. The main differences are in the size and integrity of the territory, the number of inhabitants or in culture. While Taiwan is made up of one island, where the carmaker sell around 5 000 cars a year, Indonesia is a market that would require sales of at least 20 000 cars and local production capacities. At the end of the thesis are presented possibilities of entering this market by the company. The possibility of ŠKODA AUTO a. s. expansion through green field investments on Indonesian market would also make other markets in Souteast Asia accessible for the company.</p>		
KEY WORDS	New foreign market entry, expansion of the company, market analysis, designing strategy, automotive industry, Taiwan, Indonesia		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			