

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

Analýza možnosti vstupu značky Škoda na americký trh

Daniel VOŠVRDA

Vedoucí práce: Ing. Josef Bradáč, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

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

V Mladé Boleslavi dne 12.12.17

Děkuji panu Ing. Josefu Bradáčovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů, svým kolegům za odbornou pomoc a také své rodině za podporu v průběhu doby studia.

Obsah

Úvod	8
1 Současné a budoucí trendy ve vývoji a výrobě vozidel.....	9
1.1 Současné trendy ve vývoji a výrobě vozidel	9
1.2 Budoucí trendy ve vývoji vozidel	16
2 Specifika a vývoj automobilového průmyslu	20
2.1 Historie automobilových značek v USA.....	20
2.2 Specifika automobilového trhu USA.....	21
2.3 Regulace a legislativa	22
2.4 The Big Three	28
3 Analýza možnosti vstupu značky ŠKODA na americký trh	29
3.1 PEST analýza	29
3.2 SWOT analýza	33
3.3 Základní faktory pro vstup na nový trh	37
4 Zhodnocení analýzy a volba vhodné strategie vstupu na trh	44
4.1 PEST a SWOT analýzy	44
4.2 Vhodná strategie vstupu.....	44
Závěr	46
Seznam obrázků a tabulek.....	49
Seznam příloh	50

Seznam použitých zkratk a symbolů

ACC	Advanced Clean Car
BEV	Battery Electric Vehicle
BEVx	Extended Range BEV
CA	California
CARB	California Air Resources Board
CNG	Compressed Natural Gas
EMP2	Efficient Modular Platform 2
EPA	Environmental Protection Agency
FCEV	Fuel Cell Vehicles
HEERO	Harmonised eCall European Pilot
HICE	Hydrogen Internal Combustion Engine vehicle
IRS	The federal Internal Revenue Service
LDT	Light Duty Trucks
LEV	Low Emission Vehicle
LNG	Liquified Natural Gas
LPG	Liquified Petroleum Gas
MDV	Medium Duty Vehicles
MPG	Mileage Per Gallon
MQB	Modularer Querbaukasten
NEV	Neighborhood Electric Vehicle
OICA	The Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles
PC	Passenger Cars
PHEV	Plug-in Hybrid Electric Vehicle
PSA	Peugeot Société Anonyme (Peugeot-Citroen concern)

TFCS	Toyota Fuel Cell System
TZEV	Transitional Zero Emission Vehicle
USA	United States of America
ZEV	Zero Emission Vehicle

Úvod

Firma ŠKODA AUTO a.s. je jednou z nejstarších automobilových značek na světě. V posledních 20 letech – po spojení s koncernem Volkswagen – zažívá nebývalý progres, který se projevil pokořením hranice jednoho miliónu vozů dodaných zákazníkům, kompletní obměně modelového portfolia, vstupem do segmentu SUV vozů, silnou finanční stabilitou či zacílením na nové trendy a pokračujícím rozmachem na nové trhy.

V současné době jsou pro značku ŠKODA hlavními odbytišti Evropa a Asie v čele s Čínou. Výrobci automobilů, kteří disponují ještě třetím odbytovým pilířem – regionem Severní Ameriky v čele s USA. Ty jsou po Číně druhým největším trhem světa a region NAR čítající kromě USA ještě Kanadu a Mexiko vůbec největším a současně nejprofitabilnějším automobilovým regionem.

Očividně tedy společnost Škoda Auto nemůže v rámci své růstové strategie trh Severní Ameriky opomenout. Protože se však současně jedná o jeden z nejvyspělejších a zákaznický nejnáročnějších trhů, jedná se skutečně o výzvu v pravém slova smyslu.

V teoretické části jsou popsány současné a budoucí trendy v automobilovém průmyslu a blíže specifikován americký automobilový trh. Tyto údaje jsou nezbytné pro určení strategie vstupu.

V praktické části je již samotná analýza monožsti vstupu a následné zhodnocení této analýzy. Na závěr je zvolena vhodná strategie, jak vstoupit na americký trh.

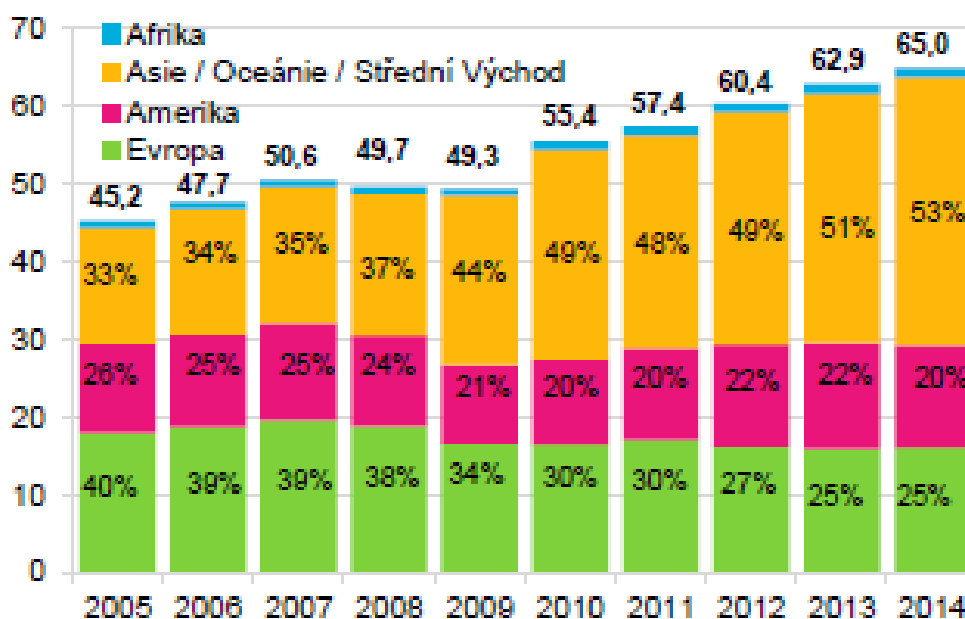
Informace k vypracování bakalářské práce byly čerpány během praktikantského pobytu ve společnosti Škoda Auto. V neposlední řadě bylo využíváno konzultací jak s vedoucím bakalářské práce, tak s pracovníky firmy ŠKODA AUTO a.s..

1 Současné a budoucí trendy ve vývoji a výrobě vozidel

1.1 Současné trendy ve vývoji a výrobě vozidel

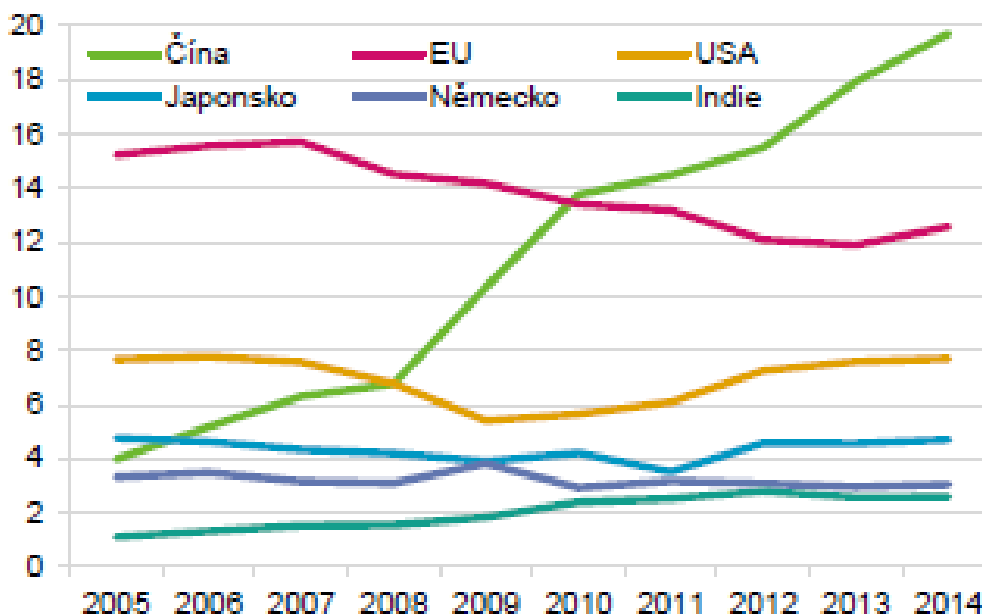
Automobilový průmysl se neustále vyvíjí a mění. Evropa se považovala za světadíl, který udával trendy v automobilovém průmyslu. To se však v posledních letech změnilo a s tím i trendy ve výrobě a vývoji vozidel.

Evropští zákazníci se vždy řadili k nejnáročnějším spotřebitelům na automobilovém trhu. Z tohoto důvodu úspěšný prodej vozů v Evropě poskytoval dostatečně dobré reference a pomyslný cejch kvality, který přinášel celosvětový nárůst tržeb pro automobilku. Později se, ale největší odbyt přesunul do Asie (viz. Obr. č. 1 a č. 2) a Čína se stala největším automobilovým trhem světa a také největším producentem automobilů. Příčinu toho můžeme hledat ve zvyšování nároků emisních standardů, větší kontroly výrobních nákladů a podobně. (Článek, autor Jan Blažek, 2015a)



Zdroj: údaje společnosti OICA

Obr. 1 Registrace nebo prodej nových osobních automobilů celosvětově (v mil.)



Zdroj: údaje společnosti OICA

Obr. 2 Vývoj počtu registrovaných osobních aut (v mil.)

1.1.1 Downsizing

Světové emisní normy se stávají stále přísnější. Například podle nařízení EU č. 333/2014 nesmí od roku 2015 nově vyrobené automobily vypouštět více než 130g CO₂ na kilometr a od roku 2021 více než 95 gCO₂ na kilometr. Výrobci jsou tímto nuceni dosahovat větší efektivity motorů. Jeden ze současných trendů, pro plnění přísnějších emisních norem, je tzv. downsizing. Jedná se o metodu, která umožňuje snížení spotřeby paliva a množství emisí vypouštěných do ovzduší tím, že dojde ke snížení zdvihového objemu motoru. K dosažení původního výkonu se využívá tzv. přeplňování (nejčastěji turbodmychadlem). Problémem je ovšem rozdílnost mezi tabulkovou spotřebou uváděnou výrobcem a skutečnou reálnou spotřebou. Při klidné jízdě na rovinném profilu dosahují automobily velmi nízké spotřeby, nicméně reálná spotřeba při vyšší zátěži, například při jízdě na dálnici či v kopcovitém terénu, je znatelně vyšší. Hlavním důvodem této rozdílnosti spotřeby paliva je, že uvedené motory jsou o mnoho citlivější na zátěž a zacházení. V tomto důsledku spotřebují při jízdě v členitém profilu více paliva. (Článek, autor Jan Blažek, 2015b)

1.1.2 Snížení hmotnosti automobilu

Spotřebu paliva můžeme také snížit redukcí hmotnosti vozu. Proto se výrobci snaží, aby automobil byl co nejlehčí již při samotné konstrukci vozidla. Z tohoto důvodu automobiloví vývojáři stále více aplikují lehké materiály (plasty, hliník, hořčík). Zde je nejtěžší skloubit požadavky zákazníka (na komfort, odhlučnění vozu, apod.) s různými bezpečnostními předpisy a hmotností vozu. Zmíněná aplikace lehkých materiálů je komplikovanou záležitostí a obtížně se hledají kompromisní řešení mezi uvedenými požadavky a cenou. (Článek, autor Jan Blažek, 2015c)

1.1.3 Pomocné systémy

Jedním z pomocných systémů, jenž jsou často implementovány do nových automobilů, je systém stop-start. Jedná se o systém, který automaticky vypne motor, když vozidlo není v pohybu, a to například když vozidlo zastaví na semaforech, v koloně či před železničním přejezdem. Tento systém ovšem není dokonalý, jedním z jeho záporů je cena, která se navýší výkonnějšími akumulátory a jinak dimenzovanými startéry. Dalším negativem stop-start systému je, že v zimních měsících se tento systém deaktivuje, a to proto, aby nedošlo k opakovanému startování motoru za studena.

Další systém, který je třeba zmínit je indikátor řazení. Tento indikátor ukazuje řidiči kdy správně přeřadit, aby mělo vozidlo co nejnižší spotřebu paliva. Tyto systémy se snaží, aby řidič udržoval chod motoru při nízkých otáčkách. Tímto ovšem vozidlo ztrácí vlastnosti pružného zrychlení a dynamiku jízdy.

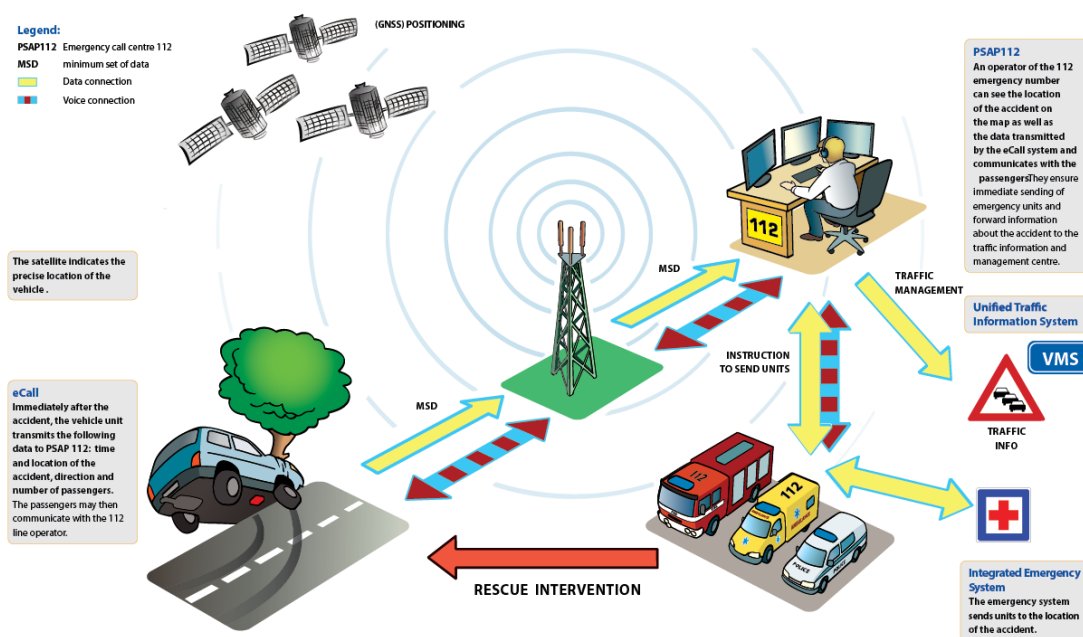
1.1.4 Cost-cutting

Postupem času se automobilky oprostily od náročných konstrukčních řešení a začaly se více zaměřovat na co nejjednodušší a nejlevnější konstrukce. Nejlepší příklad v tomto směru je německý koncern Volkswagen, který přišel s modulární platformou MQB. Tato platforma je aplikována pro vozy napříč značkami a segmenty. MQB umožňuje použití různých typů náprav (vlečená ramena, víceprvková náprava), rozměrů kol, rozvorů, rozchodů, zástavbu všech druhů pohonu včetně elektrického a také odlišnou pozici sedadel. Tato možnost snižuje koncernu výrobní i vývojové náklady. Tento přístup využívá také francouzský

koncern PSA s platformou EMP2 nebo jihokorejský koncern Hyundai-Kia, kteří však používají různé platformy pro různé segmenty.

1.1.5 Bezpečnost

Dříve bylo hlavním úkolem konstruktérů dosažení co nejlepšího hodnocení v bezpečnostních testech EURO-NCAP. V posledních letech se staly automobily více bezpečné (a to také díky výše zmíněným koncernovým platformám). Toto též zapříčiňuje fakt, že vývojáři mají před sebou nový úkol v podobě aktivních bezpečnostních prvků. Jedním z takovýchto prvků je systém e-call, což je systém, který byl schválen Evropskou komisí. Tento systém, s funkcí na bázi linky 112, musí být od 31. 3. 2018 nainstalovaný ve všech nových osobních a lehkých užitkových automobilech. Vozidlo bude obsahovat speciální jednotku, která v případě nehody odešle data ze senzorů včetně informací o vystřelení airbagů a polohy vozidla.



Zdroj: schéma společnosti HEERO uvedené na jejich internetových stránkách

Obr. 3 Schéma funkce systému eCall

Do vozů jsou instalovány též airbasy pro chodce (Volvo), airbasy zabudované v bezpečnostních pásích (Ford), systémy, které samočinně brzdí, udržují vůz v jízdním pruhu, varují řidiče před srážkou nebo únavou, ohlásí nedodržení

bezpečné vzdálenosti nebo umí číst dopravní značky. Uvedené prvky si běžně může zákazník dokoupit jako součást vyšší výbavy.

1.1.6 Design a konektivita

S rostoucí unifikací konstrukce automobilky kladou větší důraz na vzhled automobilu a jeho multimediální úroveň (uživatelé berou tyto aspekty mnohem více na zřetel a rozhodují o případné koupi vozidla). Designéři se proto snaží vůz oživit a nabízí tak různé množství stylistických doplňků, variace kol, dvoubarevné karoserie apod. Výrobci se dále snaží vylepšit komunikační technologie a elektroniku v automobilu. Do vozidel se přidává dotykové a hlasové ovládání. Nechybí samozřejmě ani možnost propojit vůz s tzv. „chytrým telefonem“ a tímto způsobem ovládat některé funkce (Mazda například umožňuje auto přes smartphone nastartovat a značky Audi, Mercedes, BMW zaparkovat).

1.1.7 Alternativní pohony

Alternativní pohony jsou stále více vnímány jako podstatný zdroj pro budoucí rozvoj automobilek, z tohoto důvodu výrobci v oboru nemohou toto téma opomíjet. Rozvoj alternativních pohonů závisí na infrastruktuře čerpacích a dobíjecích stanic, dojezdové vzdálenosti a v neposlední řadě také na jejich ceně.

Elektromobilita

Hlavní rozvoj elektromobility můžeme ještě očekávat, jelikož neustálé zpřísňování emisních norem nenaskýtá automobilkám jinou možnost. Budoucnost tohoto odvětví bude určovat vývoj dalších technologií (baterií, způsobu dobíjení apod.) a politická vůle tyto technologie podporovat. Stále více zemí a regionálních vlád již dnes podporuje nákup elektromobilů dotacemi, daňovými úlevami, nebo například bezplatným parkováním.

Elektromobily mají oproti vozům poháněným konvenčními spalovacími motory několik výhod. Mezi ně patří tichý chod, snadné spouštění, jednoduchá konstrukce, nižší náklady a především provoz s nulovými emisemi. Automobily poháněné elektřinou mají i řadu nevýhod, mezi které patří vysoká pořizovací cena, hmotnost vozidla, horší jízdní vlastnosti a nižší dojezd automobilu.

Elektromotor je jednodušší a menší než spalovací motor, tudíž je možné ho umístit přímo do kol automobilu. Uvedená skutečnost přináší vývojovým pracovníkům více možností, jak využít prostor automobilu, jelikož již nejsou omezeni potřebou velkého prostoru pro agregát. Využití elektromotoru s sebou nese i nižší servisní náklady (na příklad zde není zapotřebí měnit provozní hmoty jako je olej). Nevýhodou je potřeba vytápět vůz pouze elektřinou kvůli nízké produkci odpadního tepla. Toto zvyšuje spotřebu elektrické energie a snižuje dojezd automobilu.

Finančně nejnákladnější část elektromobilu tvoří akumulátory. Jsou zdrojem elektřiny ve voze a umožňují přeměnit a uchovat elektrickou energii chemickou reakcí a naopak. Jejich kapacita klesá s počtem najetých kilometrů. Jejich životnost je přibližně 80 tisíc kilometrů u olověných akumulátorů a 150 tisíc a více kilometrů u akumulátorů lithium-polymerových. Vývoj v této oblasti je velmi rychlý. Zlepšují se vlastnosti i kapacita a snižuje se cena. Je tedy možné v budoucnu očekávat zvýšení dojezdu elektromobilů a zároveň snížení jejich ceny. (Mišelnický, 2010a)

Stlačený zemní plyn

Tento druh paliva, často označovaný zkratkou CNG, je pro své ekologické a ekonomické výhody stále častěji využíván pro pohon vozidel. Automobily využívající tohoto typu paliva produkují méně škodlivin než spalovací motory. Nejedná se jen o oxidy dusíku, oxidy uhelnaté, uhličitě, pevné částice, ale také o karcinogenní látky jako polyaromatické uhlovodíky, adelhydy a aromáty včetně benzenu. Díky příznivému poměru uhlíku a vodíku v metanu produkuje vozidlo poháněné CNG o 20-25% méně emisí CO₂, o 80% méně oxidu uhelnatého a 80% méně oxidů dusíku. Bezpečnost u tohoto paliva je vyšší než u vozidel na benzín, naftu či LPG, a to proto, že je lehčí než vzduch a jeho zápalná teplota je vyšší. (Mišelnický, 2010b)

Společnost Škoda Auto nabízí tento typ pohonu ve třech svých modelech Octavia G-TEC, Octavia Combi G-TEC a Citigo G-Tec. Model Citigo G-Tec byl na trh uveden již od října 2012. V roce 2013 se těchto vozidel prodalo 1 300 kusů. Jeho celkový dojezd je 620km (400 km na plyn a 220 km na benzín) a jeho spotřeba je 4,4 m³ na 100 km a produkce emisí CO₂ je 79 g/km.

Automobily s tímto pohonem jsou dražší a palivový systém je nezbytné pravidelně kontrolovat. V zavazadlovém prostoru se nachází tlaková nádrž, která zvyšuje hmotnost vozu a z tohoto důvodu zmenšuje prostorovou využitelnost vozidla. Mezi další nevýhody patří zpřísněná bezpečnostní opatření (garážování, opravy, atd.) a v případě přestavby vozidla je nutné uvážit snížení výkonu cca o 5-10 %.

Zkapalněný zemní plyn

Pro zkapalněný zemní plyn se používá označení LNG. Tento druh paliva se využívá především v nákladní a autobusové dopravě. V přírodě se nevyskytuje ve zkapalněné formě. Z 90-100% se jedná o metan, který se po vytěžení zchladí na -162°C při atmosférickém tlaku. Tímto způsobem tak dochází k jeho zkapalnění. Zkapalněný zemní plyn má přibližně 600x menší objem než v plynném stavu a jeho zápalná teplota je 540°C .

Oproti CNG má dvě hlavní výhody a to více místa v úložném prostoru a větší dojezd. Zároveň se musí uchovávat při velmi nízké teplotě a technologie je složitější a nákladnější, než u vozidel s CNG pohonem.

Vodík

Vodík se v přírodě prakticky nevyskytuje jako samostatný prvek, ale pouze ve složitějších sloučeninách jako je methan (CH_4) nebo voda (H_2O). Nejefektivnější způsob, jakým lze vodík získat, je ze zemního plynu. Poté se většinou udržuje v kapalném prostředí ve sloučenině LH_2 . Pokud tato kapalná sloučenina není udržena o teplotě -240°C , mění se v plyn.

Jako palivo se používá tak, že do válce v motoru je nejdříve nasát vzduch a při stlačování je přidáván vodík v plynném stavu. Při spalování nevznikají téměř žádné škodlivé látky a tak se považuje za velmi ekologické palivo. Motory poháněné vodíkovým palivem nevytvářejí téměř žádné emise a oproti benzínu jsou emisní komponenty sníženy až o 99,9 %.

I když je pohon na vodík nezávislý na fosilních palivech, jeho provoz je v současné době příliš nákladný. Síť čerpacích stanic na vodíkové palivo není příliš rozvinutá a samotný provoz je ekologický (za předpokladu, že se vodík získává pomocí elektrolýzy vody pomocí elektřiny z obnovitelných zdrojů). (Bukvička, 2007)

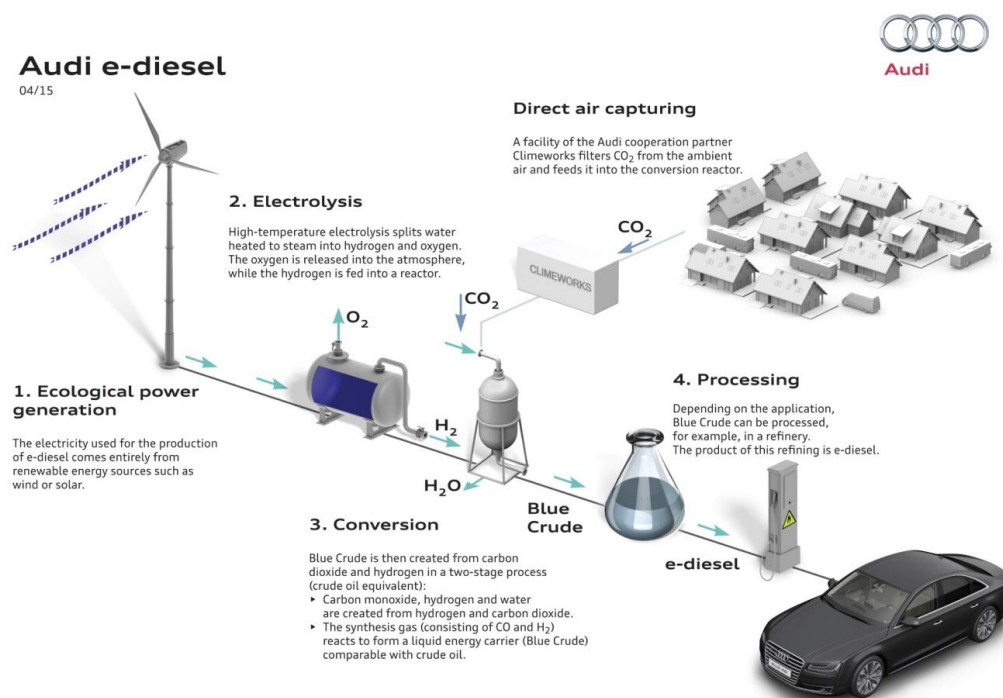
Japonská automobilka Toyota představila model na vodíkový pohon nazvaný Murai (Mirai v překladu z japonštiny „budoucnost“) a s ním i novou technologií palivových článků TFCS. Technologie propojuje vodíkové palivo s elektromotorem a dodává vozidlu výkon 114 kW. Vozidlo neprodukuje žádné emise, tankování probíhá 3 minuty a jeho dojezdová vzdálenost je 500 km.

1.2 Budoucí trendy ve vývoji vozidel

1.2.1 E-Diesel

Modrá nafta („blue crude“) je nové ekologické palivo vytvořené firmou Sunfire ve spolupráci s Audi v německých Drážďanech. Toto palivo je složené pouze z vody a oxidu uhličitého a je produkováno od roku 2015.

Výroba probíhá tak, že se z vody pomocí elektrolýzy oddělí vodík. K vodíku se poté přidá oxid uhličitý v syntetických reaktorech. Výsledkem je modrá nafta neboli „blue crude“, která se později vylepšuje na finální produkt E-Diesel.



Zdroj: schéma společnosti Audi uvedené na jejich internetových stránkách

Obr. 4 Výroba pohonu E-Diesel

1.2.2 Autonomní vozidla

Očekává se, že tento typ vozidel bude v blízké budoucnosti stále více uplatňován. Je zde tedy velký potenciál pro růst. Autonomní navigační systém by v budoucnu měl být využíván nejen pro pozemní, nýbrž i leteckou, lodní a vesmírnou komunikaci. Za pomoci senzorů dojde k vyhodnocení okolní situace a okamžitému navrhnutí vhodné trasy. Největší pokrok je hmatatelný v oblasti pozemních autonomních vozidel, kde některé firmy (Audi, BMW, Toyota, Mercedes, Google, Tesla, atd.) testují vozy v Amerických státech jako Nevada, Florida a Kalifornie a další. Uvedení takovýchto vozů do prodeje pro zákazníky je však otázka budoucnosti. Nevyřešenými problémy zůstává, kdo ponese odpovědnost za případnou nehodu, zneužití vozidla, nebo jeho odcizení. (Jedlička, 2015)

Firma Google pracuje na projektu Waymo a testuje své automobily každý den na čtyřech různých lokacích v USA (Kalifornie, Texas, Arizona, Washington). Jejich zkušební flotila do května 2017 ujela více než 3 miliony mil (většinu ve městech). Takovéto testy probíhají za účasti řidičů, kteří mohou převzít řízení vozidla, pokud je to potřeba. V roce 2015 proběhlo takovýchto převzetí 0,8 na 1 000 ujetých mil. Tento údaj během jednoho následujícího roku se čtyřnásobně redukoval na pouhých 0,2 převzetí řízení na 1 000 ujetých mil.

1.2.3 Car sharing

Sdílená mobilita (neboli Carsharing) funguje na bázi autopůjčoven. Je to systém sdílení vozů, který se vyplatí hlavně pro pohyb ve městě a pro uživatele, kteří frekventivně nevyužívají automobil. V České republice tuto službu provozují hlavně firmy Car4Way a Autonapůl. (Bc. Kouřimská, 2017)

Například Car4Way nabízí vozy pro Prahu, Brno, Pardubice, Svitavy a Poděbrady. Po podpisu smlouvy se platí počáteční kauce, která je navrácena po jejím ukončení. Pak už je jen třeba si automobil rezervovat a vyzvednout. Vůz má stabilní parkovací místo, kde se nachází vždy, když není aktuálně pronajímáno. Zároveň je možné sledovat nerezervované vozy online v aplikaci či na internetu. Auto se odemkne speciální čipovou kartou, kterou zákazník obdrží při podpisu smlouvy a klíč se nachází ve vozidle. Každé vozidlo je vybaveno GPS technologií, která monitoruje počet najetých kilometrů, za které je posléze nutno zaplatit.

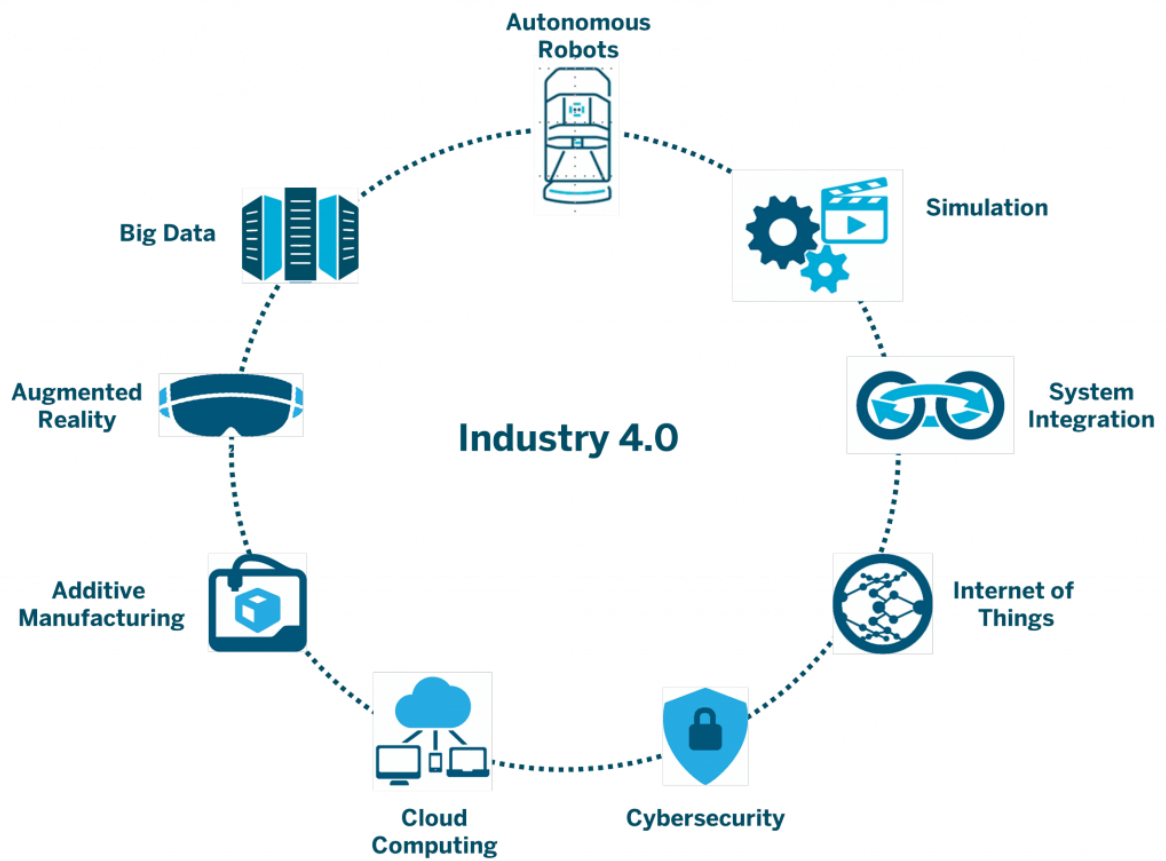
1.2.4 Průmysl 4.0 – Digitalizace výroby

Od začátku industrializace výroby svět prošel třemi tzv. průmyslovými revolucemi. První průmyslovou revoluci odstartoval vynález parního stroje a sním spojená mechanizace výroby. Druhá je spojená s elektrifikací a vznikem montážních linek. Třetí ovlivnila automatizace a rozmach informačních technologií. Čtvrtou prožíváme nyní a to díky velkému rozmachu digitalizace a internetu. Hlavním bodem Průmyslu 4.0 jsou tzv. "smart" výrobky.

Představa je taková, že by si stroje řídili výrobu sami pomocí chytrých technologií a propracovaných softwarů. Daná představa by přinesla sociální, politické a ekonomické změny. (Lasi, Fettke, Kemper, Feld, Hoffmann, 2014)

Takové změny by mohly být:

- Zkrácení doby vývoje a inovací
- Individuální přístup k zákazníkům
- Flexibilita
- Decentralizace (redukce organizační struktury → rychlejší rozhodování)
- Efektivní nakládání se zdroji
- Mechanizace, digitalizace a automatizace výroby
- Miniaturizace technologií



Zdroj: schéma společnosti BCG z diskuze na téma industry 4.0

Obr. 5 Schéma průmyslu 4.0

Jinými slovy lze konstatovat, že Průmysl 4.0 představuje takové změny ve výrobním průmyslu, které budou znamenat řízení strojů specializovanými softwary.

2 Specifika a vývoj automobilového průmyslu

2.1 Historie automobilových značek v USA

Z počátku byl vývoj automobilového průmyslu velice pomalý a to hlavně kvůli nedostatečné silniční síti. Automobilismus zažil největší vzestup, když se na počátku 20. století začala rozvíjet silniční infrastruktura. B. F. Goodrich nechal vystavět semaforey a dopravní značky na více než sto tisíc mil cest. V roce 1913 Henry Ford odstartoval sériovou výrobu automobilů, což umožnilo výrobcům snížit náklady a zvýšit rychlost produkce vozů. Zatímco Ford Motors se zaměřilo na prodej jednoho typu vozidla, tak firma GM zvolila strategii výroby více druhů, což jim pomohlo zvýšit svůj podíl na trhu o 20% a snížit Fordův o 24%.

Ve 30. letech 20. století vzrostla poptávka amerického trhu po luxusních a silných vozech a Ford tak ztrácel svůj tržní podíl. Později během druhé světové války spousta podniků zbankrotovala a ty které ne, byly přeměněny na továrny vyrábějící vojenská vozidla, letadla, munice apod.

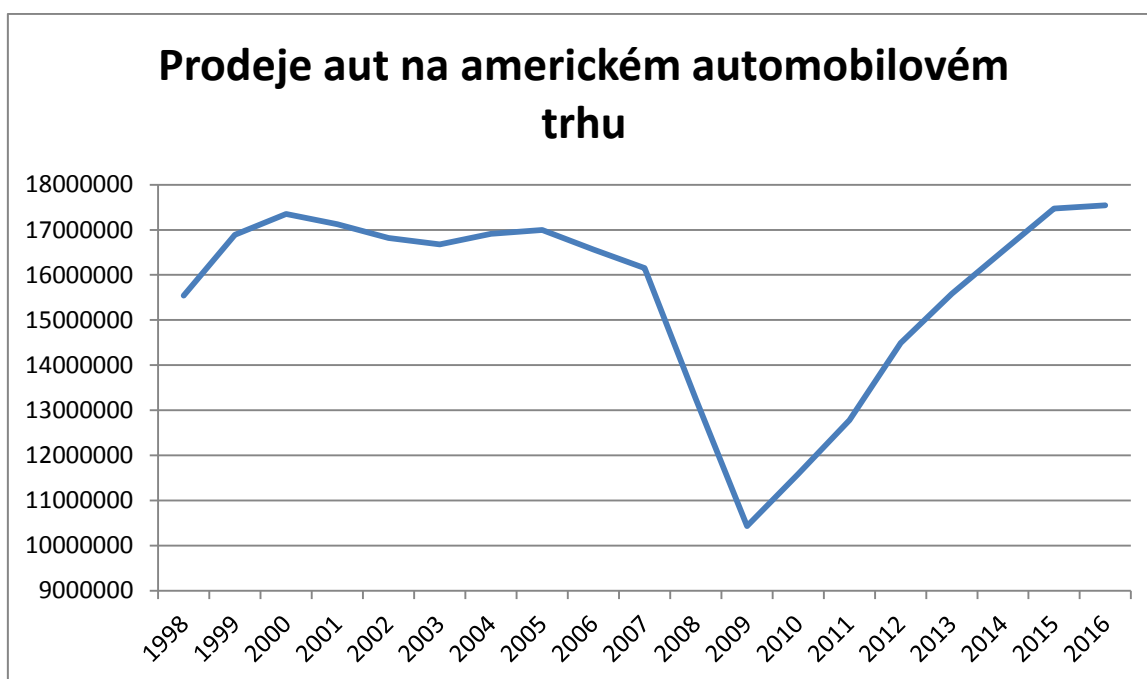
70. léta 20. století byla spojena hlavně se zpřísněním emisních regulací. Toto vedlo k vývoji nových technologií a zavedení národního rychlostního limitu 55 mil za hodinu. Toto období se vyznačovalo vstupem zahraničních značek na trh spojených států. Honda s modelem Civic se díky svému palivově úspornému motoru rychle stala konkurentem domácích značek.

V 80. letech 20. století začaly americké značky ztrácet podíl na trhu z důvodu zvyšování prodejů Japonských značek, které vyráběli kvalitní a ekonomicky výhodné vozy. Reakce byla taková, že američtí výrobci začali uplatňovat filozofii výroby a managementu japonských značek.

90. léta 20. století byla spojena s globalizací světového trhu. Americké automobilky kupovali nebo investovali do zahraničních značek (GM-Saab, Daewoo, Subaru, Fiat; Ford-Volvo, Land Rover). Mimoameričtí výrobci automobilů vstupovali na trh USA. Často tito producenti v rámci své expanze budovali nové továrny v teritoriu (Daimler-Benz a BMW, kteří byli v pozdějších letech následováni značkami Honda, Nissan, Huyindai, Kia, Toyota a Volkswagen).

2.2 Specifika automobilového trhu USA

V současnosti se ve Spojených státech amerických vyrábí více než 12 milionů nových osobních automobilů ročně a prodává více než 17 milionů. To znamená, že se jedná o druhý největší automobilový trh na světě. Téměř každá větší automobilka již vstoupila na tento trh. General Motors, Ford, Fiat Chrysler, Honda, Toyota, Nissan, Hyundai, Kia, MBW, Mercedes-Benz, Mazda, Mitsubishi, Subaru, Volkswagen a Tesla mají výrobní závody v USA. Automobilový průmysl zde zaměstnává 909 700 lidí (2015) a tvoří přibližně 3-3,5% HDP. V roce 2015 Spojené státy americké exportovaly přibližně 2,6 milionů vozidel za 65 milionů dolarů do více než 200 zemí světa.



Zdroj: data z webové stránky „www.carsalesbase.com“

Obr. 6 Prodeje aut na americkém automobilovém trhu

Z grafu je vidět průběh velikosti celkových prodejů vozů v USA, a také že se americký trh vzpamatoval z velké hospodářské krize, která probíhala během roků 2008-2010 a vstupuje do fáze pozvolného růstu. V roce 2016 se na trhu Spojených států prodalo 17 547 028 automobilů, a to hlavně v zákazníkem oblíbených segmentech C Pick-up, SUV (A, B), Sedan (A, B). Prodeje v centrální části ameriky zcela ovládl Ford F-150 Pick-up, kdežto východ a západ spojených států ovládají vozy typu SUV a Sedan (viz. Příloha č. 1).

Ve Spojených státech je však velká nevyrovnanost prodejů v jednotlivých státech. Vyšší odbyt nových automobilů je ve státech při východním a západním pobřeží. Jedná se zejména o: Kalifornii, Texas, Floridu a New York, ve kterých se prodá více než jeden milion vozů ročně. Prvních 10 států s největším prodejem tvoří 58% všech prodejů ze všech států v USA.

Tab. 1 Státy s největším prodejem automobilů za rok 2015

Státy s největším prodejem aut (2015)	Prodáno kusů
Kalifornie	2 088 844
Texas	1 624 515
Florida	1 354 925
New York	1 032 526
Oklahoma	786 744
Illinois	705 267
Pennsylvania	701 901
Ohio	635 746
Michigan	617 781
New Jersey	599 440
Celkem	10 147 689

Zdroj: data z databáze IHS

2.3 Regulace a legislativa

Emisní standardy ve Spojených státech jsou spravovány agenturou EPA. Státu Kalifornie byla udělena speciální výjimka, která jim umožnila vytvářet své vlastní emisní standardy. Důvodem byl problém se znečištěním ovzduší v městě Los Angeles. Ostatní státy si poté mohou zvolit, zda budou následovat zpřísněné emisní standardy nastavené Kalifornií. Takovéto státy se nazývají CARB státy, protože tyto regulace jsou tvořeny agenturou CARB, která spolupracuje s EPA na zpřísnění emisních standardů pro následující roky.

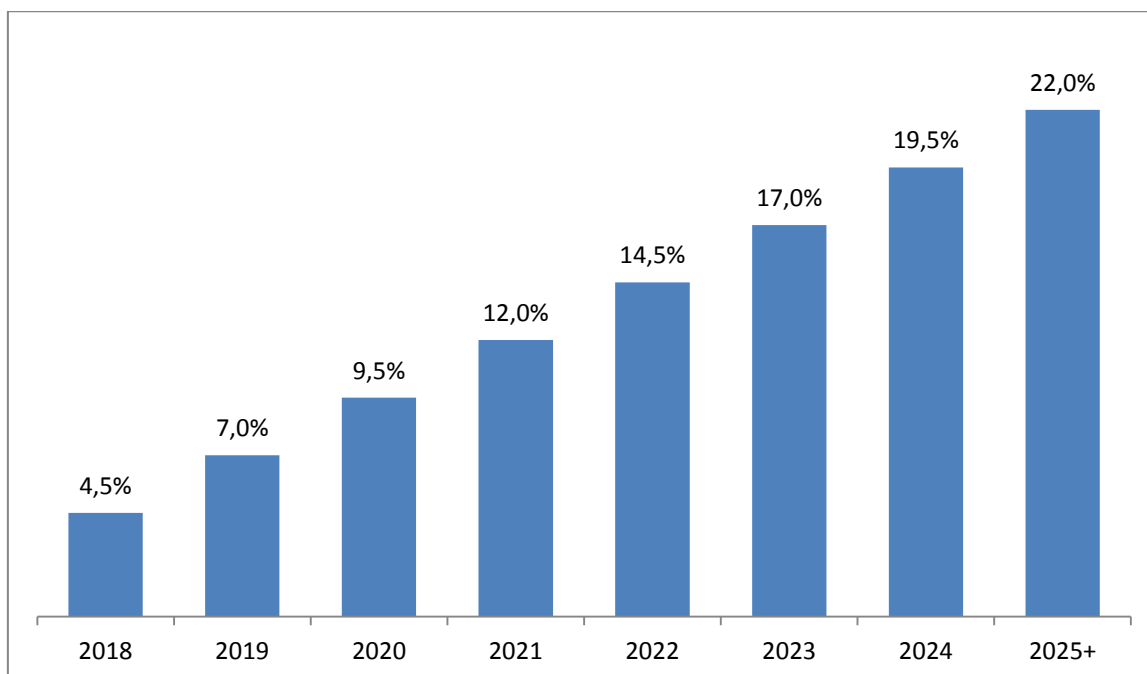
Agentura CARB vyvinula program ACC, který kombinuje kontrolu skleníkových plynů a smogu. Shrnuje tak požadavky pro osobní vozidla a nákladní automobily do 11,8 tun. Tento program spojuje regule norem LEV a ZEV.

2.3.1 ZEV program

Kalifornie je stát, kde je registrováno více 25 milionů vozidel. Tyto automobily urazí více než 800 milionů mil denně a spotřebují více než 29 milionů galonů benzínu. Z tohoto důvodu v roce 2012 začal platit program ZEV, který je povinný od roku 2018. Cílem je dosáhnout 1,5 milionu vozů, které nevykazují žádné emise, do roku 2025.

Tento program již přijalo 15 států, které se nazývají „Section 177 ZEV States“ (viz. Příloha č. 2), jelikož přistoupily na požadavky norem CAA sekce 177 (42 U.S.C. Sec. 7507).

Každý výrobce automobilů, který má prodeje větší, než 4,5 tisíce vozidel ročně, musí dodržovat tyto normy. Počet ZEV vozů, které je nutné vyrobit je založen na průměru ročních prodejů výrobce. V roce 2018 musí výrobci dosáhnout hranice 4,5% ZEV kreditů z celkového počtu jejich prodaných vozů.



Zdroj: data od California Air Resources Board

Graf. 1 Procentuální požadavek na minimální podíl ZEV kreditů z celkového počtu prodaných automobilů

Velikost prodejů se počítá s průměrných prodejů za poslední tři roky (PC, LDT MDV) a je rozdělena na 3 skupiny:

- SVM → průměrné prodeje do 4 500 vozů za rok (nemusí plnit regulace!)
- IVM → průměrné prodeje od 4 500 do 20 000 vozů za rok
- LVM → průměrné prodeje nad 20 000 vozů za rok

Automobilky musí plnit tyto požadavky skrz tzv. ZEV kredity. Pouze však za automobily označované jako ZEV, TZEV, HICE nebo NEV.

- ZEV
 - Nevypouští žádné plyny nebo látky, které by znečišťovali prostředí
 - BEV a FCEV vozy
 - Kredity založené na délce dojezdu na elektrický pohon
 - Výpočet podle ¹AER:
 - Do 50 mil = žádný kredit
 - 50 a více mil = $(0,01 \times \text{AER}) + 0,5$
 - Více než 350 mil = 4 kredity
- TZEV
 - PHEV
 - Výpočet podle AER:
 - Do 10 mil = žádný kredit
 - 10 a více mil = $(0,01 \times \text{EAER}) + 0,3$
 - Více než 80 mil = 1,1 kredity
 - 0,2 kreditu navíc, pokud vozidlo urazí více než 10 mil na US06 testu (AER)
- HICE
 - 0,75 kreditů, pokud je celkový dojezd více než 250 mil
- NEV
 - 0,15 kreditů za každé vozidlo

GHG ZEV Over Compliance je program vytvořený proto, aby odměnil automobilky, které dodržují dané podmínky. Výrobci dostávají kredity za plnění daných podmínek (tj. čím méně gCO₂ za celé firemní portfolio, tím více kreditů – viz. (1)).

$$\frac{(\text{US PC a LDT prodeje}) \times (\text{suma } \frac{\text{gCO}_2}{\text{mil}} \text{ pod SMPF}^3)}{\text{SMPF}} \quad (1)$$

¹ AER = All-Electric Range test – test pro zjištění maximální možné ujeté vzdálenosti

² EAER = Equivalent All-Electric Range test

Nejdříve se musí vypočítat standard modelového portfolia firmy (viz. (2)) dle cílené hodnoty gCO₂/mil pro každý model⁴. Zde musí být započítány ZEV vozy.

$$\frac{\sum[(\text{hodnota } gCO_2 \text{ pro daný model}) \times (\text{počet vozidel prodaných od daného modelu})]}{\text{Celková produkce (PC,LDT,MDV)}} \quad (2)$$

Dále je nutné vypočítat sumu gCO₂/mil pod SMPF – viz. (3)

$$SMPF = \frac{\sum[(\text{hodnota } \frac{gCO_2}{\text{mil}} \text{ pro každý model})^5 \times (\text{počet vozidel za každý model})]}{\text{Celková produkce výrobce}} \quad (3)$$

Existují určitá pravidla pro používání kreditů.

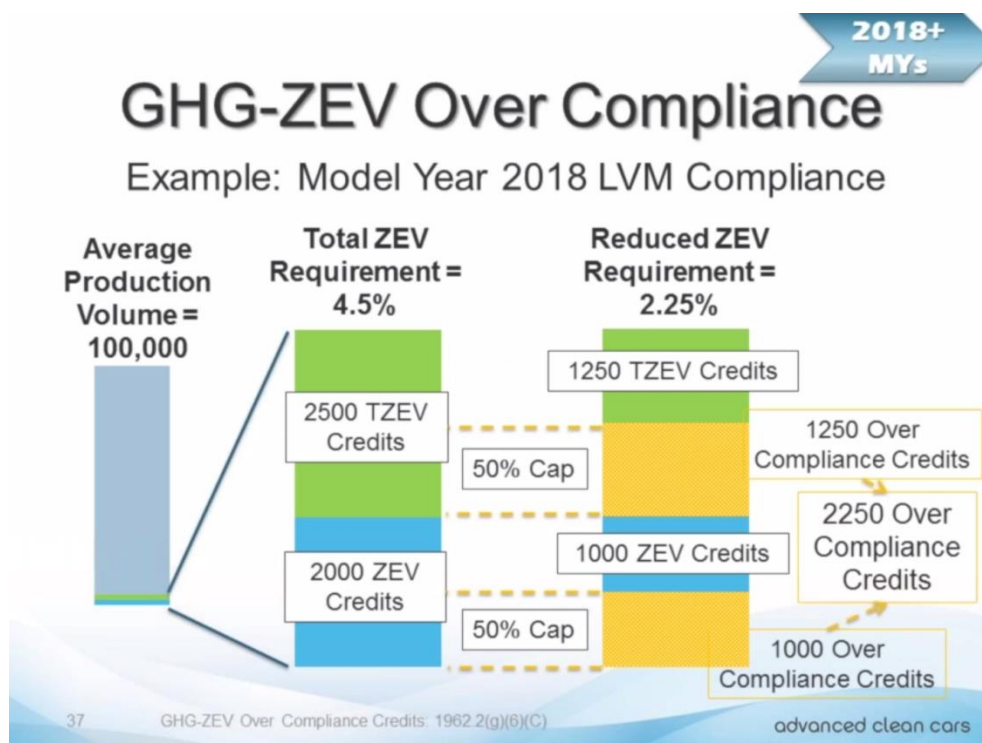
ZEV kredity, které může výrobce automobilů nabýt díky plnění předepsaných norem nad předepsaný limit, může uchovat pro budoucí účely. Kredity nabyté z kteréhokoliv druhu vozidla mohou být vyměněny či prodány třetí straně (jejich cena je určena nabídkou a poptávkou, nicméně pro úřady zabývající se emisními standardy má každý kredit stejnou váhu).

GHG ZEV Over Compliance kredity musí být ze zákona uplatněny ve stejném roce, ve kterém došlo k jejich nabytí. S tímto druhem kreditů nelze být obchodováno a může být použit pouze k dosažení požadavků ZEV kreditů.

³ SMPF = Standard modelového portfolia firmy

⁴ Hodnoty jsou založené na každém modelu zvlášť a ekologické stopy vozidla (CCR, Title 13, 1961.3)

⁵ gCO₂/mil = (0,55 x městské CO₂ zjištěné přes FTP test Cycle) + (0,45 x dálniční CO₂ zjištěné skrz Highway Fuel Economy Test)

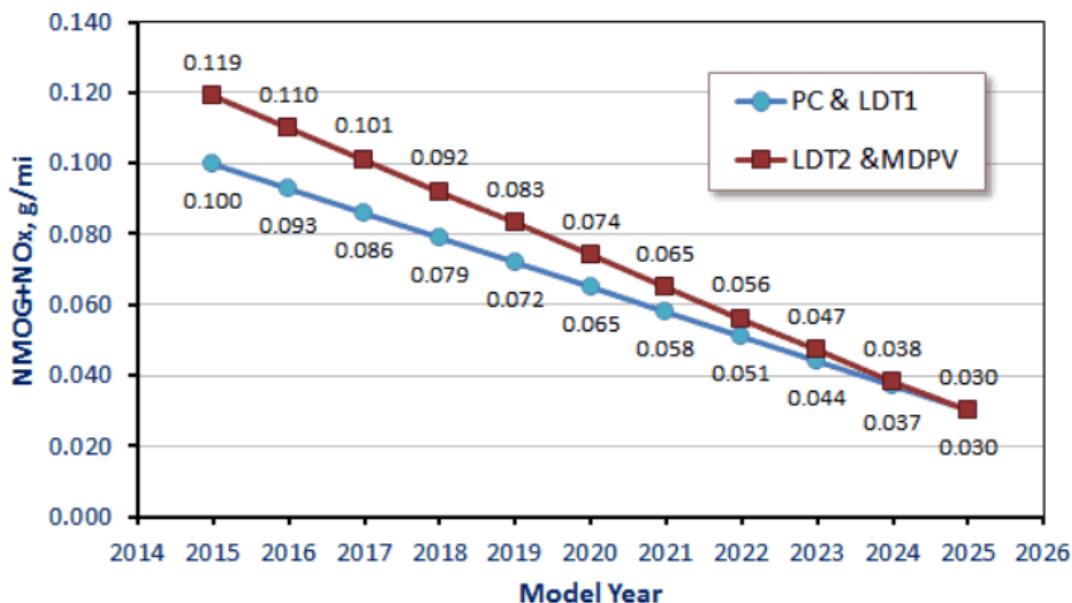


Zdroj: graf z prezentace od California Air Resources Board

Obr. 7 Příklad použití GHG-ZEV Over Compliance kreditů

2.3.2 LEV III Program

Většina populace státu Kalifornie žije v oblastech, které mají nízkou kvalitu ovzduší. Z tohoto důvodu byl uveřejněn roku 2012 Program Lev III, který je zacílený na zlepšení kvality ovzduší a zmírnění skleníkového efektu. Program je účinný od roku 2015 do roku 2025. Výrobci musí do konce roku 2019 splňovat normy dle standardu LEV III. Tento program má zapříčinit regulaci splodin NMOG+NO_x, které se mají snížit o 50% do konce roku 2025.



Zdroj: data z webové stránky „www.dieselnet.com“

Obr. 8 Snižování NMOG+NO_x v průběhu let na základě LEV III standardů

2.3.3 Motivační výhody

Motivační výhody jsou státem vydávané pobídky, které mají motivovat ke koupi elektromobilu. Existuje federální pobídka, kterou vydává IRS (tzv. daňový kredit) nebo jiné, různé pobídky lišící se dle příslušného státu. Většinou jsou to příspěvky na daně v řádech tisíců dolarů, nebo příspěvky ke koupi a instalaci nabíjecích stanic.

Při nákupu elektromobilu stát vydává IRS daňový kredit, který se může pohybovat od 2500 do 7500 dolarů. Platí to pro nový automobil, jež je zakoupené pro využití ve Spojených státech. Výše daňových kreditů závisí na velikosti vozu a kapacitě baterie.

Existují i zvýhodnění nepeněžního charakteru, která jsou uplatňována například na Hawaji nebo v Nevadě, kde je možné používat tzv. Carpool lane⁶. V jiných státech je možné používat speciální parkovní místa.

⁶ Pruhy na dálnicích, které mohou být využívány, pouze pokud v autě nejede jen jeden člověk.

2.4 The Big Three

O úspěch na americkém trhu z počátku bojovalo velké množství výrobců, později ho však ovládly tři velké americké značky: General Motors, Ford a Chrysler. Tyto automobilky pocházely z města Detroit, a proto byly nazývány Detroitská trojka neboli The Big Three.

2.4.1 Ford Motor Company

Henry Ford založil tuto společnost v roce 1903 a odstartoval průmyslovou revoluci, když uvedl do provozu sériovou velkovýrobu a první tovární linku v roce 1913. Tato linka umožnila výrobu za výrazně menší náklady. Fordův Model T se začal prodávat za 850 amerických dolarů, ale postupně se cena snížila až na pouhých 290 dolarů. Model T byl tak velice úspěšný a do konce jeho výroby v roce 1927 se prodalo více než 15 milionů vozů. Prodeje následujících modelů klesly, jelikož lidé dali více na originalitu a styl vozů General Motors a Chrysler. Později Ford odkoupil firmu Lincoln a začal vyrábět i luxusnější typy automobilů. Nyní je americkým druhým největším výrobcem automobilů a pátým největším na světě (podle prodejů z roku 2015).

2.4.2 General Motors

Tato firma byla založena Williamem Durantem v roce 1908, o kterou později přišel. Následně společně s Louisem Chevroletem založil firmu Chevrolet. Později se postupně dostal zpět do čela GM a tyto dvě firmy se spojily. Poté o firmu opět přišel a pod novým vedením se společnost zařadila po bok největších světových hráčů mezi výrobci automobilů. Nyní firma spojuje značky Cadillac, Buick, Chevrolet, GMC, Holden, Wuling.

2.4.3 Chrysler Corporation

Walter Chrysler působil ve společnosti Buick a GM. Později však opustil GM a založil vlastní firmu Chrysler z firmy Maxwell Motor Company. Později nabyl společnost Dodge což mu dalo potřebné výrobní kapacity a dealerskou síť, kterou potřeboval k rozvoji firmy.

3 Analýza možnosti vstupu značky ŠKODA na americký trh

V rámci této kapitoly budou provedeny dvě analýzy, které patří mezi základní pomůcky strategického managementu a jsou prakticky nezbytné pro správné zhodnocení možnosti vstupu na nový trh.

3.1 PEST analýza

Tento rozbor popisuje hlavní makro-environmentální faktory (politické, ekonomické, sociální, technologické) a je používán jako jeden z hlavních komponentů strategického managementu při průzkumu trhu. Výsledkem je přehled hlavních vlivů, které pomáhají sledovat potenciál, pozici a směr trhu.

3.1.1 Politické faktory

Tato část analýzy zkoumá vládní zásahy a jejich vliv, včetně dopadů na hospodářství a profitabilitu trhu (např. daňovou politiku, ekologické a tržní zákony či restrikce, tarify a politickou stabilitu).

Emise a palivová ekonomika

Vláda stále více podporuje vozy s nízkými nebo nulovými emisemi. Ekologická vozidla jsou zvýhodňována, protože mají nižší negativní dopad na životní prostředí států.

V srpnu 2012 agentura DoT a EPA představila ve spolupráci s prezidentem Barackem Obamou další generaci CAFE standardů pro rok 2017-2025. Tyto standardy nastavily počet mil ujetých na galon na hodnotu 54,5 mpg, kterých by vozidla měli dosáhnout do roku 2025. Jsou přísnější oproti minulým standardům, které cílily na hodnotu 35,5 mpg do roku 2016. Normy byly potvrzené na začátku roku 2017. Nicméně prezident Donald Trump obnovil a prodloužil dobu pro zhodnocení jejich dopadu na ekonomiku. Je tedy možné, že standardy nebudou tak přísné nebo se jejich zavedení zpozdí.

Daňová politika

Budoucnost vývoje daní z převozu vozů přes americké hranice je velice nejistá, jelikož prezident Donald Trump v srpnu roku 2017 obnovil debatu o smlouvách

dohody o volném obchodu NAFTA. Chce zvýšit produkci vozů a jiného zboží na území USA a podpořit značky operující na území státu.

Dodatečná daň na vozidla, která neekonomicky nakládají s palivem, se nazývá „Gas guzzler tax“. Vozidla nesplňují danou normu, pokud nedosáhnou limitu 22,5 mpg. Hodnoty měří společnost EPA tzv. testem úspory paliva. Daň se vyměřuje na základě počtu prodaných vozidel nesplňující hodnoty. Pohybuje se od 1 000 do 7 700 USD / vozidlo.

V 80. letech 20. století vláda USA přijala opatření v podobě 25% tarifu na import vozidel spadajících do segmentu „pick-up“, dovezených ze zemí, které nejsou členy dohody o volném obchodu NAFTA. Vláda se tak chtěla ujistit, že se nebude opakovat situace, kdy domácí výrobci ztratili své podíly na trhu osobních automobilů.

Investice

Výrobci vozidel, akademické instituce a DOE se spojili za cílem výzkumu, který je zaměřený na vývoj ekonomicky dostupných baterií, které by prodloužily elektromobilům dojezd. Tento program byl součástí ARRA zákonu, který byl zacílený na vybudování továren pro lithiové baterie pomocí grantů. Návrhy na rozpočet prezidentem Trumpem obsahovaly omezení velikosti těchto grantů. Nicméně žádné změny nebyly uzákoněné.

3.1.2 Ekonomické faktory

Tento úsek se věnuje dopadům ovlivňujících rozhodování firem v obchodních záležitostech. Sledované okolnosti jsou mj. ekonomický růst, inflace, úroková sazba či směnný kurz. Například úrokové sazby ovlivňují hodnotu kapitálu firmy a směnný kurz má dopad na mezinárodní obchod.

Spojené státy, jako jedna z největších ekonomických mocností světa, plně ovlivňují světovou ekonomiku. Tento poptávkou řízený trh si udržuje střídmý růst. V roce 2016 dosáhl historicky rekordního prodeje vozů (17,55 milionů automobilů). Automobilový trh zůstává jedním z nejsilnějších odvětví hospodářství v zemi, a to díky nízkým úrokovým sazbám a dostatečným zásobám.

Meziroční růst HDP byl v roce 2016 1,6% a ekonomové analytické firmy IHS Markit Ltd. predikují ekonomický růst 2,2% v roce 2017. Budoucnost

mezinárodního obchodu je nejasná z důvodu pokračujícího vyjednávání o dohodě o volném obchodu NAFTA.

Prodeje by si měly držet svou úroveň a to díky snižování nezaměstnanosti, zvyšování mezd, růstu příjmů domácností a také díky zvyšování průměrného stáří automobilů na silnicích, které bylo 10,8 let v roce 2011. Nyní se pohybuje již okolo 11,6 let.

3.1.3 Sociální faktory

Na trh také působí sociokulturními vlivy, na které se automobilky snaží reagovat. Každý rok vychází nové modely aut, které se výrobci snaží co nejvíce přiblížit požadavkům cílových skupin. Preference lidí proto ovlivňují vlastnosti, vzhled i příslušenství automobilu. Každá kultura má jiné nároky a styl, a proto v některých zemích může být populárnější segment SUV a v jiných Sedan. Tyto požadavky mohou být závislé např. na průměrném věku obyvatel.

Americký trh se řídí poptávkou a každý, kdo vlastní drahý vůz, je považován za zámožného člověka na úrovni. Lidé, kteří nejsou majetní, se chtějí vyrovnat svému bohatšímu okolí, aby v jejich očích byli na stejné úrovni. Američané nejsou velice spořivý národ, žijí na dluh a nakupují dražší auta na leasing, která po několika letech prodají i se samotným leasingem. Neustále se zvětšující rozdíl mezi vyšší a nižší třídou je způsoben tímto trendem. Proto se automobilky zaměřují spíše na vyšší a střední třídu.

Tab. 2 Prodeje aut dle značek

Značky s největším prodejem aut (2016)	Prodáno kusů	Podíl na trhu (%)
General Motors	3 042 775	17,3%
Ford Motor Company	2 599 211	14,8%
Toyota Motor Corporation	2 499 630	14,3%
FCA/Chrysler Group	2 244 315	12,8%
Honda Motor Company	1 637 942	9,3%
Nissan motor Company	1 564 423	8,9%
Hyundai - Kia	1 422 603	8,1%
Volkswagen Group	590 022	3,4%
Daimler	380 752	2,2%
Zbývající značky	1 557 379	8,9%
Celkem	17 539 052	

Zdroj: data ze statistického automobilového webu www.goodcarbadcar.com

Občané USA jsou známí svým patriotismem, což se projevuje i na popularitě domácích značek. Tržní podíl místních automobilových výrobců General Motors, Ford Motor Company a Chrysler Group je 44,9% (viz. Tab. 2). Pokrývají tak téměř půlku trhu.

Americký životní styl je spojený s touhou zaujmout určitý společenský status a uznání, proto dochází k častým nákupům velkých vozů pick-up. USA je známo vysokým podílem tohoto druhu automobilu na trhu, který se svými 17% (2016) představuje třetí největší segment trhu.

3.1.4 Technologické faktory

Inovace je jedním z nejdůležitějších pojmů v automobilovém průmyslu a zároveň nezbytným krokem k upevnění pozice na trhu. Každá významější značka se proto zaměřuje na používání nejmodernějších technologií, kterými jsou v současných letech především motory šetrné k životnímu prostředí a autonomní vozidla. Výrobci vozidel neustále zvyšují investice do oddělení výzkumu a vývoje a to z důvodu podpory výroby elektrických a hybridních vozů.

Společnosti Audi, Honda, Mercedes-Benz, Tesla, Toyota a Volkswagen již začali investovat do vývoje autonomních vozidel. Nejdále se svými projekty jsou americké společnosti Google a Tesla, nezaostává ani německý výrobce Mercedes-Benz. Zapojení automobilů bez řidiče do běžného provozu otevírá možnost pro výrobce vozů uzavřít smlouvy se společnostmi, které jsou zaměřené na sdílenou ekonomiku. Tyto společnosti by se tak staly stálými odběrateli autonomních vozů, které by se staly nedílnou součástí tohoto podnikání. V budoucnosti by to mohlo v praxi vypadat tak, že si zákazník pomocí aplikace objedná sdílenou jízdu či vůz, který se sám dopraví na místo a odveze zákazníka, kam je třeba.

3.2 SWOT analýza

Tento rozbor je jedna z nejpoužívanějších pomůcek ke zkoumání trhu, místa, projektu a dalších. Obsahuje interní a externí faktory, které jsou nebo nejsou příznivé k dosažení cíle. Na základě toho se firmy rozhodují, zda je záměr dosažitelný.

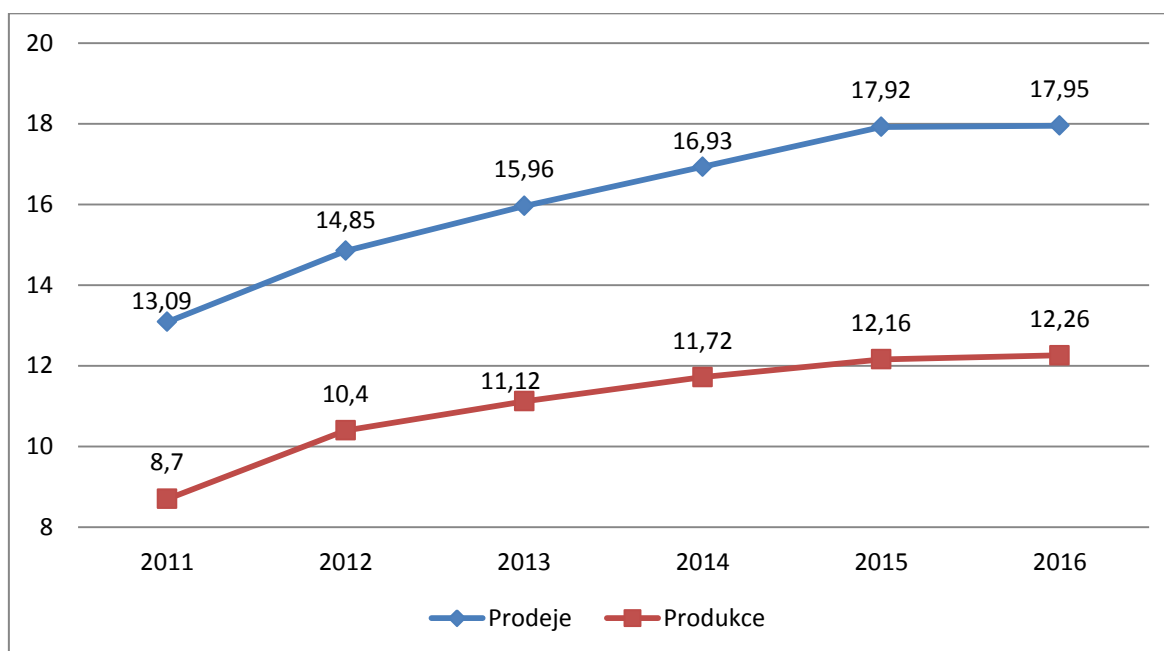
<p style="text-align: center;">Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Stabilita > Podpora elektromobilů > Země otevřená technologickému pokroku > Možnost využití infrastruktury a lokální produkce VW 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Konkurence > Striktní ekologické normy > Nevyhovující rozdělení segmentů > Neznalost značky ŠKODA
<p style="text-align: center;">Příležitosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Profit > Zvýšení prodejů > Růst firmy > Rozvinutí a uplatnění palety elektromobilů 	<p style="text-align: center;">Hrozby (Threads)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Finanční ztráta > Poškození „brand image“

Obr. 9 Tabulka SWOT analýzy

3.2.1 Silné stránky (Strength)

Stabilita

Jako druhý největší automobilový trh světa dokáží Spojené státy nabídnout politickou i ekonomickou stabilitu. Prodeje se vrátily na úroveň před hospodářskou krizí a nyní si udržují střídmý růst, který se očekává i v následujícím krátkodobém horizontu.



Zdroj: data z databáze IHS

Graf. 2 Počet prodaných a vyrobených vozů v USA (v mil.)

Podpora elektromobilů

Převážně pobřežní státy stále více podporují výrobu a nákup ekelektromobilů. Pro majitele vozů s alternativním elektrickým pohonem tyto státy poskytují možnost jízdy ve zvláštních pruzích na silnicích pro rychlejší dopravu, příspěvky na koupi vozidla či daňové úlevy pro prodejce.

Země otevřená technologickému pokroku

USA udává světové trendy v inovacích a technickém pokroku. Tomu není jinak i v dnešní době, kdy podporuje sdílenou ekonomiku, konektivitu, autonomní vozidla a digitalizaci průmyslu (Průmysl 4.0). Například vývojářům je umožněno testovat

svá vozidla bez řidiče v provozu na amerických silnicích (s dohledem spolujezdce) a aplikace firem Uber a Lyft se používají po celém území Spojených států.

Možnost využití infrastruktury a lokální produkce VW

Na trhu se již vyskutjí koncernové značky skupiny Volkswagen, což by mohlo umožnit značce ŠKODA využít koncernové dealery, dodavatele, kontakty a možnost lokální produkce ve městě Chattanooga.

3.2.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Konkurence

Na tomto trhu se vyskytuje velké množství firem, které představují pro společnost Škoda Auto velký konkurenční potenciál. Tyto automobilky vyrábějí vozidla, která spadají do stejných segmentů jako vozy značky ŠKODA. I když jsou američané stále více otevřeni evropským výrobcům, nadále bývají velice loajální prodejčům, které znají.

Striktní ekologické normy

Všechny velké automobilky se napojují na tzv. „zelenou vlnu“. Stále více zpřísnující se emisní normy jim nedávají jinou možnost. Hlavní oblasti, na které by firma ŠKODA AUTO a.s. měla cílit své prodeje (pobřežní státy, viz. Obr. 10, Příloha č. 1), již adoptovaly kalifornské normy a je pravděpodobné, že jejich počet bude přibývat.

Nevyhovující rozdělení segmentů

Současné rozdělení segmentů značky ŠKODA, zaměřující se na evropský trh, plně nevyhovuje tomu americkému. Vyrábí nedostatečné množství velkých aut (C SUV a Pick-up) a tudíž nepokrývá plný potenciál trhu.

Neznalost značky ŠKODA AUTO a.s.

Ačkoliv se firma v posledních letech rychle rozrůstá, neustále zvyšuje své prodeje a vstupuje na nové trhy, ve Spojených státech není příliš známá, což by mohl být problém pro budoucí tržby.

3.2.3 Příležitosti (Opportunities)

Profit a zvýšení prodejů

Amerika je stále druhý největší automobilový trh na světě, který je stabilní a velice profitabilní. Pokud by společnost zvolila vhodnou marketingovou strategii, rychle se dostala do podvědomí zákazníků a dokázala uspokojit jejich požadavky, tak by vstup na tento trh mohl společnosti rapidně zvýšit prodeje, a tím profit celé firmy.

Například značka Volkswagen není v posledních letech velice úspěšná na tomto trhu a v roce 2016 měla tržní podíl 3,4 procenta. To však znamená, že na tomto trhu prodala 590 022 automobilů. Značka ŠKODA prodala minulý rok celosvětově rekordních 1 127 700 vozů, a tak pokud by dosáhla alespoň stejného tržního podílu jako značka Volkswagen, zvýšila by světové prodeje asi o 52,5%.

Růst firmy

V případě, že by společnost vstoupila na americký automobilový trh, bylo by takřka nutné vybudovat vlastní továrnu na území USA nebo používat výrobní závod značky VOLKSWAGEN, protože je pravděpodobné, že prezident Donald Trump zvýší daně na dovážené zboží. Pokud by značka chtěla vstoupit na trhy jako je Mexiko, Kanada, Brazílie, Argentina aj., byla by schopná vyrábět vozy pro tyto trhy alespoň částečně v USA.

Rozvinutí a uplatnění palety elektromobilů

„Plánujeme, že do roku 2025 zákazníkům nabídneme pět vozů s čistě elektrickým pohonem v různých segmentech. Je to důležitý krok pro budoucnost značky ŠKODA i České republiky jako jednoho z center automobilového průmyslu. Budoucnost značky ŠKODA bude elektrická,“ říká předseda představenstva společnosti Bernhard Maier. (Zaměstnanecký portál Škoda, 2017).

Jelikož ekologické standardy v USA jsou stále přísnější a značka ŠKODA se v budoucnu bude vydávat cestou elektrických vozů, americký automobilový trh by mohl zvýšit celkové prodeje elektromobilů pro firmu. Zároveň by tak automobilka mohla představit svá budoucí elektrická vozidla širšímu okruhu lidí a dostat je tak do podvědomí zákazníků.

3.2.4 Hrozby (Threads)

Finanční ztráta a poškození „brand image“

Pokud však ŠKODA AUTO a.s. zvolí špatnou strategii vstupu, může to znamenat podstatnou finanční ztrátu pro společnost. Firma by při vstupu na tento trh musela vynaložit velké investice spojené s marketingem, výrobou, apod., které by v případě neúspěchu mohly přijít vniveč. To by firmu mohlo uvrhnout do špatné finanční situace a znemožnit tak další rozvoj.

Tímto neúspěšným pokusem a následným odchodem z trhu by mohla firma ohrozit své dobré jméno. Tím by se firmě mohly snížit tržby celosvětově.

3.3 Základní faktory pro vstup na nový trh

Na základě SWOT a PEST analýz je možné zhotovit konvenční plán vstupu na nový trh a komentovat základní prvky potřebné pro zvolení správné strategie. Z teoretické části vyplývá, že se bude v budoucích letech automobilový trh měnit a proto je nutné analyzovat možnost nekonzervativní strategie vstupu.

3.3.1 Konvenční verze strategie vstupu

Umístění

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, prvních 10 států s největším prodejem tvoří 58% všech prodejů ze všech států v USA. Většina těchto států se nachází v pobřežní části USA. Jedná se o Kalifornii, Floridu, New York, Illinois, Pensylvanii, Ohio, Michigan, New Jersey (viz. příloha č.1 a tab. č. 1). V těchto státech jsou nejprodávanejší vozy v segmentech Sedan nebo SUV, které jsou relevantní pro firmu, a zároveň se v nich prodává přibližně 50% všech prodaných automobilů na americkém trhu.



Zdroj: Google

Obr. 10 Mapa USA s vyznačenými oblastmi relevantními pro ŠKODA AUTO a.s.

Marketing

Na Americkém automobilovém trhu je vysoká konkurence. Z toho důvodu by ŠKODA AUTO a.s. musela vynaložit velké množství financí na reklamu, která by měla pokrýt velké množství trhu, aby se dostala do podvědomí potencionálních zákazníků.

Mimo tradiční způsoby, jako reklamy v rádiu, televizi, sportovní akce a další, by se měla také prozkoumat možnost umístění propagace na sociální média, které jsou každým dnem více a více rozvinuté. Proto se reklamy, které společenské sítě umísťují na své stránky, dostanou do širšího podvědomí zákazníků. Společnosti jako YouTube, Facebook, Instagram používají stále sofistikovanější software pro umístování cílených reklam, které se zaměřují na zákazníky, kteří s největší pravděpodobností tu reklamu využijí na základě jejich historie působení na webu.

Tyto reklamy musí být cílené převážně ve státech, kde značka ŠKODA může obsadit co největší procento trhu a na lidi, kteří by se s největší pravděpodobností mohli stát budoucími zákazníky firmy.

Reklamy by se mohly vyskytovat například v televizi. V USA se na televizní obrazovce objevují reklamní pauzy velice často a tvoří přibližně 25% vysílacího času.

Další možností by byly různé sportovní akce, jako zápasy NHL, NBA, NFL či MLB a různé možnosti marketingu s nimi spojené. Sport je v USA velice oblíbený a zápasy hokeje, basketbalu, amerického fotbalu a baseballu jsou spojeny s velkou návštěvností. Reklama by mohla být umístěna na dresu hráčů, na stadionu, nebo na kelímkách a miskách od občerstvení. Zde by se firma měla zaměřit hlavně na týmy, které se nachází ve státech s největšími možnými prodeji pro společnost.

Pozice na trhu

Při určování strategie vstupu na nový trh by si každá společnost měla určit pozici na trhu, na kterou chce zacílit. Je třeba určit, zda má firma v úmyslu cílit spíše na luxusnější segmenty (tzn. vyšší ceny, nižší objemy), jako firma Ford nebo VW, nebo spíše na masové prodeje (tzn. nízké ceny, velké objemy), jako firmy Toyota a Hyundai.

Poté je třeba stanovit portfolio automobilů, které zamýšlí představit na novém trhu. V USA jsou nejoblíbenější segmenty SUV, Sedan a Pick-up (viz. Příloha č. 1). Dále je nutné určit vhodnou motorizaci pro vstup na trh. Ve Spojených státech se nejvíce prodávají silné motorizace, což je způsobeno sociokulturními vlivy. Palivo je u většiny automobilů benzínové a převodovka automatická. Z důvodu stále více přísnějších norem, je nutné mít velkou část firemního portfolia věnovanou elektromobilům.

Cena

Tento faktor je samozřejmě nejdůležitější pro většinu zákazníků. Z počátku je důležité si pro firmu určit cenové intervaly, na které chce svým portfoliem cílit.

Pokud zacílí na vyšší ceny, způsobí to nižší prodeje a produkty budou potřebovat více času na adaptaci. Na této cenové úrovni je velká konkurence domácích značek Ford, Chrysler a General Motors.

Jestli bude postupovat s nižšími cenami, zapříčiní to vyšší prodeje, ale i zde se musí počítat s velkou konkurencí (Toyota, Nissan, Honda, Hyundai).

Lokální produkce vs. Dovoz

Nejistá budoucnost země v otázce dovozu (jednání NAFTA, navyšování dovozních cel, apod.) po inauguraci prezidenta Trumpa do funkce v současné době nenabízí jinou možnost než zvolit lokální produkci a popřípadě dodávat do okolních zemí. Zvolení možnosti lokální produkce a následné vytvoření nových pracovních míst by mohlo zlepšit firemní „image“ z pohledu vlády i zákazníků.

Pokud by však nebyla dovozní cla vysoká, bylo by možné postavit továrnu v Mexiku, kde je výroba levnější a exportovat vozy do Spojených států. V rámci budoucího rozvoje společnosti na trhy v Severní, Latinské a Jižní americe, je žádoucí mít možnost lokální produkce na strategické pozici (např. Mexiko), protože se nabízí možnost pozdějšího exportu do zemí latinské ameriky.

Dealerská síť

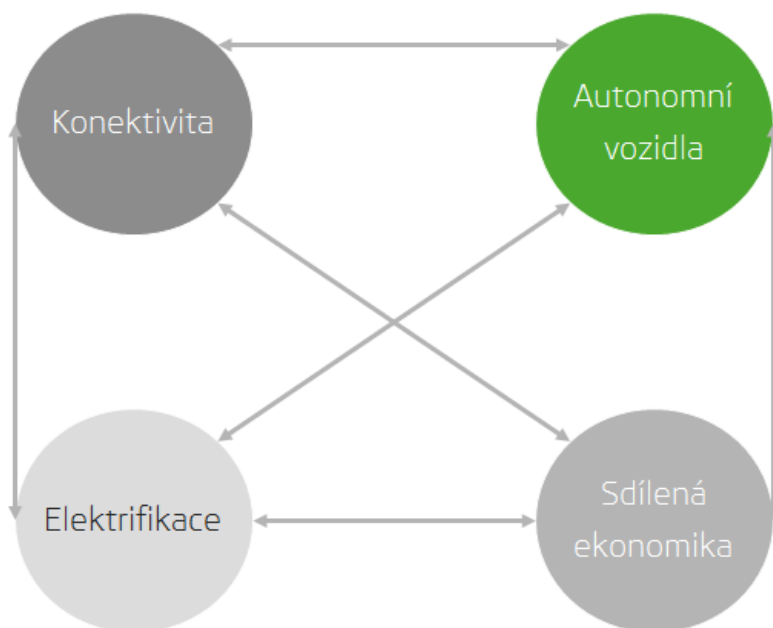
Převážná většina zákazníků nakupuje vozidla od autorizovaných dealerů. Proto by bylo nutné vybudovat dealerskou síť. V tomto by mohly pomoci koncernové kontakty a jejich dealerské sítě.

Prodej vozů přes dealery však způsobuje nutnost vyrábět velké zásoby vozů. A proto je nutné pronajímat a stavět velké sklady nebo vázat kapitál.

3.3.2 Moderní přístup

USA zažije v blízké budoucnosti rozmach moderních přístupů k mobilitě. To je možnost pro značku ŠKODA jít na trh s alternativami, které vyplývají z teoretické části práce (elektrifikace, konektivita, autonomní vozidla, změna mobility).

Americký trh se rychle mění a reaguje na změny. Proto je možné, že stále méně mladistvých (převážně ve městech) bude vlastnit řidičský průkaz či automobil a v důsledku rozvoje konektivity se mohou nákupy automobilů provádět přes internet. Příkladem moderního přístupu k automobilovému průmyslu jsou firmy Tesla a Uber.



Obr. 11 Budoucí trendy v automobilovém průmyslu

Společnost Tesla vedená Elonem Muskem ovládla trh elektromobilů, rozvinula infrastrukturu a inovovala elektrická vozidla. Tesla prodává své vozy přímo zákazníkům a nevyužívá dealerské sítě, to jí umožňuje nevyrábět velké zásoby vozů na sklad a je možné naplánovat vlastní produkci na základě požadavků zákazníků. Zároveň se zaměřuje na autonomii vozidla, a to na různé pomůcky pro řidiče (např. převzetí řízení při usnutí ve vozidle, apod.), ale také na plně samoříditelné vozy, které patří k jedné z technologií, která se bude v budoucnosti více rozvíjet.

Firma Uber se stává konkurencí nejen pro taxi služby, ale je i alternativou pro potřebu vlastnit automobil. Také se zaměřují na autonomní vozidla, která by jim umožnila posílat lidem automobily bez řidiče, což by firmě snížilo náklady a zlevnilo cenu jízdného pro zákazníky. V budoucnosti by to mohlo také vypadat, že zákazník si může vybrat mezi jízdou s řidičem nebo bez (což by mohla být i levnější alternativa). Zákazník by si přes aplikaci vozidlo přivolal, to by ho odvezlo do cílové destinace a platba by se automaticky odečetla z účtu. Je možné, že v následujících letech budou prodeje vozů stagnovat nebo klesat v důsledku rozvoje sdílené ekonomiky.

Prodeje

Ve Spojených státech funguje silná asociace dealerů, která bojuje proti liberalizaci prodeje, na které cílí nejvíce značka Tesla. V každém členském státě USA se s tímto vypořádávají jinak. Některé státy omezují počet obchodů, povolují pouze vozy vystavovat a propagovat v tzv. galeriích nebo je možné prodávat přímo zákazníkovi pouze elektrické vozy.

Je pravděpodobné, že v budoucnu bude potřeba využití dealerů při koupi vozu potlačena moderní technologií. V dnešní době je však převážná většina vozů prodána touto cestou. Proto by bylo výhodné prodávat automobily přes dealery a zároveň podpořit prodej skrz internetové stránky, kde by si mohl zákazník prohlédnout automobil do naprostých detailů, a to jak exteriér, tak interiér. Dále přidat technickou podporu pro pomoc zákazníkům, kteří mají jakékoliv otázky týkající se vozů, nebo potřebují poradit s konfigurátorem.

Taktéž je možné provozovat různé „showroomy“, kde si zákazník může za pomoci virtuální reality automobil prohlédnout, sedět v něm, či ho dokonce řídit. Vyškolení zaměstnanci by případně erudovaně odpověděli na otázky zákazníků.

Elektrifikace a konektivita

Ekologické normy se neustále zpřísňují, a proto bude v budoucnu nemožné prodávat automobily na americkém trhu bez výrazného podílu elektromobilů. Z tohoto důvodu bude v USA nezbytné prodávat elektromobily. Značka ŠKODA směřuje k elektrické budoucnosti a v následujících letech představí své nové portfolio elektromobilů, které by se mělo, podle slov vedení společnosti, v brzké době stále více rozrůstat.

Multimediálnost vozu je stále více důležitý faktor při koupi vozu. A proto při budoucím vývoji automobilů by se to nemělo opomínat. Propojit telefon s automobilem při poslechu hudby či navigace je již naprosto běžná věc, proto se začínají vyvíjet a přidávat do vozů funkce jako parkování přes mobilní telefon, nebo možnost nastartování vozu.

Autonomní vozidla a Sdílená ekonomika

Vozidla bez řidiče budou v budoucnosti pravděpodobně natolik bezchybná a bezpečná, že budou mít většinový tržní podíl a to nejen v soukromé, ale i komerční sféře.

„Automobil tak jak jej známe, ovládaný řidičem a s konvenčním pohonem, skončí,“ tvrdí francouzský analytik Pierre-Yves Gauthier. A dodává: „Změní se vnímání vozu jako majetku. Z předmětu, který určuje status svého majitele, se stane kolektivní předmět. Automobil bude sdílený objekt, který nebude nutné řídit.“ (Auto magazin IDNES.CZ, Páleník, 2017)

Během následujících let by se proto měla automobilka zaměřit na vývoj autonomních vozidel, aby byla v budoucnu schopna držet krok se značkami, které už tak udělaly.

Sdílená ekonomika je dalším odvětvím budoucnosti. Firma Uber, Lyft a jiné společnosti mají stále více zákazníků, kteří jejich služby užívají zejména pro dopravu v městě. Po zavedení autonomních automobilů do této služby se rapidně sníží náklady pro takové firmy a tím pravděpodobně i cena jízdného. Toto by způsobilo revoluci v přepravě lidí a snížilo počet vlastníků vozidel.

4 Zhodnocení analýzy a volba vhodné strategie vstupu na trh

4.1 PEST a SWOT analýzy

V praktické části byla provedena PEST analýza, jejímž výsledkem byl přehled vlivů, které ukázaly pozici a směr amerického trhu. Trh je ekologicky orientovaný, inovativní a má velký potenciál. Následně byla zhotovena SWOT analýza trhu. Z provedených rozborů vyplývá, že je země otevřená technologickému pokroku a elektromobilitě, je stabilní, profitabilní a pro firmu ŠKODA AUTO a.s. je tu velký potenciál růstu, pokud zvolí správnou strategii. Pokud však společnost selže při vstupu na tento trh, například z důvodu velké konkurence nebo neznalosti značky, hrozí jí vysoké finanční ztráty nebo zhoršení „image“ společnosti.

4.2 Vhodná strategie vstupu

4.2.1 Konvenční přístup

První možností je tradiční verze strategie vstupu bez zohlednění budoucích trendů vývoje. V tomto úseku jsou vyhodnoceny základní faktory při vstupu na nový trh. Nejvýhodnější možnost spuštění prvních prodejů ve státech se nabízí na východním pobřeží a v Kalifornii, z důvodu výše prodejů a relevance segmentů. V těchto státech pak umístit vhodně reklamy, které by se, na základě sociálních faktorů společnosti a popularity vybraných médií, měly umístit převážně do tří sektorů, kterými jsou sociální sítě, sportovní akce a televize.

Velmi důležitým faktorem, který je třeba určit, je pozice značky na trhu a cena modelů. ŠKODA AUTO a.s. může cílit na segmenty s vyšší cenou, kde by konkurovala svými „simply clever“ prvky a inovacemi. Druhá možnost je cílit na poziční úroveň značek Toyota a Hyundai, kde by byla vysoká konkurence v cenách vozů. Pro společnost by bylo výhodnější konkurovat inovacemi a speciálními technologickými prvky, jelikož asijské značky si udržují ceny na nízké úrovni a bylo by velice obtížné jim konkurovat. V USA jsou oblíbenější větší a mohutnější vozy, proto by firmu ŠKODA AUTO a.s. měla vstoupit na trh převážně s vozy, které spadají pod segmenty SUV a Sedan (tzn. Rapid, Octavia, Superb, Kodiaq, Karoq), jelikož se v USA prodá nejvíce automobilů tohoto typu. Automobily by měly mít motor s velkým výkonem a automatickou převodovku, protože tyto dva prvky jsou téměř nezbytné pro většinu zákazníků USA. Cenová

hladina vozů by se měla pohybovat na úrovni značek jako je Ford, GM nebo Volkswagen a konkurovat především kvalitou, inovací a „simply clever“ řešeními. Nejde opomenout, že je pro firmu nutné vstoupit na trh zejména se svým budoucím portfoliem elektromobilů, protože ekologické standardy budou stále přísnější.

Produkce těchto vozů by měla probíhat na území Spojených států z důvodu možného zvýšení dovozních cel prezidentem Trumpem a zlepšení firemní „image“ v důsledku vytvoření pracovních míst. Prodeje by se měly realizovat skrze partnerské dealery (např. Penske Automotive Group Inc., AutoNation Inc., Group 1 Automotive Inc.) za podpory internetového obchodu a „showroomů“ s inovativními technologiemi.

4.2.2 Zohlednění budoucích trendů

Druhá možnost je vzít v úvahu moderní přístup k vývoji vozidel, které vyplývají z teoretické části práce. Hlavními trendy budoucnosti jsou elektrifikace vozidel, konektivita, sdílená ekonomika a vozidla bez řidiče. Spojené státy americké jdou těmito trendům vstříc.

USA aktivně podporuje elektromobilitu, testuje autonomní vozidla na silnicích Spojených států a firmy jako Uber a Lyft jsou běžnou součástí společnosti. V následujících letech společnosti začnou prodávat autonomní vozy a vytvářet projekty sdílené ekonomiky. ŠKODA AUTO a.s. by se proto měla do budoucna zaměřit na vývoj elektromobilů a autonomních vozidel.

Pro firmu by bylo výhodné být mezi prvními společnostmi vyvíjející autonomní vozidla a dostat se tak do podvědomí koncových zákazníků jako inovující firma s vizí budoucnosti. Otevřela by se možnost projektu sdílené ekonomiky, kde by firma mohla prodávat autonomní vozidla společně jako Lyft a jiným, které nevyvíjejí autonomní vozidla nebo naplánovat vlastní projekt sdílené ekonomiky.

Jelikož je elektromobilita již velkou součástí USA. Je nutné, aby firma vstoupila na trh se svým budoucím portfoliem elektromobilů. Je také možnost vstoupit na trh pouze s elektromobily a stát se tak ekologickou značkou prodávající na trhu pouze vozidla s elektrickým pohonem. Tím by se stala konkurentem značky Tesla. Firma by mohla vyrábět méně luxusní vozy s nižšími cenami a zaměřit se na jinou skupinu zákazníků, než cílí automobilka Tesla.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat možnost značky ŠKODA vstoupit na automobilový trh USA, popsat současné a budoucí trendy v oblasti vývoje automobilů a následně zvolit vhodnou strategii.

Teoretická část bakalářské práce se věnuje současným a budoucím trendům ve vývoji a výrobě vozidel. Došlo k výslednému zjištění, že v blízké budoucnosti se automobilový průmysl velice změní, což ovlivní také vstup na americký trh, jelikož mobilita v USA už se těmito směry začala vyvíjet. Dále je popsána historie tří největších domácích výrobců USA a automobilového průmyslu ve Spojených státech. Následně jsou charakterizovány ekologické regulace.

Druhá část bakalářské práce byla věnována analýze možnosti vstupu ŠKODA AUTO a.s. na automobilový trh v USA. Nejprve byly zhotoveny dva rozboru trhu na základě PEST a SWOT analýz a vyhodnocena již samotná možnost vstupu na trh. Na závěr byla zvolena vhodná strategie.

Stále je pro firmu ŠKODA AUTO a.s. třeba zhotovit podrobné analýzy, které zhodnotí všechny příležitosti a hrozby do detailů. Nicméně z provedené analýzy v této práci vyplývá, že by společnost Škoda Auto měla vstoupit na americký trh, jelikož to pro firmu představuje velký potenciální profit a případný růst společnosti i do dalších států v Severní a Jižní Americe. Je nezbytné také vzít na vědomí, že USA je země, která je otevřena technologickému pokroku a ekologii. Proto by firma měla na trh vstoupit i s budoucí paletou elektromobilů a začít vývoj autonomních vozů, které by mohla prodávat jak soukromému sektoru, tak i firmám nabízejícím sdílení jízd nebo vozů.

Seznam literatury

Audi: About Audi [online]. 2015 Dostupný z URL: <<https://www.audi.co.uk/about-audi/latest-news/audi-primers-the-pumps-with-new-synthetic-water-based-e-diesel.html>>

Auto magazin IDNES.CZ [online]. Dostupný z URL: <https://auto.idnes.cz/budoucnost-automobilismu-analyza-d5n-/automoto.aspx?c=A170616_182711_automoto_fdv>

BUKVIČKA, J. Osonní automobil na zkapalněný vodík [Výzkumná zpráva.], Liberec: Technická univerzita v Liberci - FAKULTA STROJNÍ, Katedra vozidel a motorů, 2007

Bc. KOUŘÍMSKÁ, E. Budoucnost sdílení automobilů [Výzkumná zpráva.], Praha: České Vysoké Učení Technické - FAKULTA DOPRAVNÍ, Katedra logistiky a řízení dopravních procesů, 2017

California Environmental Protection Agency (Air Resources Board), *California's ZEV Regulation for 2018 and subsequent model year vehicles* [online]. 2016 Dostupný z URL: <https://www.arb.ca.gov/msprog/zevprog/zevtutorial/zev_tutorial_webcast.pdf>

Car4Way: O nás [online]. Dostupný z URL: <<https://www.car4way.cz/o-nas>>

D. BRADLEY, M. BRUNS, A. FLEMING, J. LING, L. MARGOLIN, F. ROMAN, Automotive Industry Analysis, 2005

Google: Waymo [online]. Dostupný z URL: <<https://waymo.com/>>

Hromádka, J. , *Speciální spalovací motory a alternativní pohony*, Praha: Grada Publishing, 2012.

IHS Markit Automotive Database [online]. Dostupný z URL: <<https://www.ihs.com/index.html>>

International Trade Administration: SelectUSA/Automotive Spotlight [online] Dostupný z URL: <<https://www.selectusa.gov/automotive-industry-united-states>>

Jakubíková, D. *Strategický marketing.: Strategie a trendy - 2. rozšířené vydání*, Praha: GRADA, 2013

Jan Blažek: *Konstruktér* [online]. 2015 Dostupný z URL: <<https://www.konstrukter.cz/2015/02/05/trendy-ve-vyrobe-automobilu/>>

JEDLIČKA, J. *Řecko čekají předčasné parlamentní volby, Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti, OP Výzkum, vývoj a vzdělávání, EU Měsíčník aktualit* [online], 2015

Král, P.; Machková, H. *International Marketing*. 1. vyd., Praha: Oeconomica, 2010

LASI, FETTKE, KEMPER, FELD, HOFFMANN, *Industry 4.0*, 2014, vyd. WIRTSCHAFTSINFORMATIK

MIŠELNICKÝ, L. *Motory na alternativní paliva* [Výzkumná zpráva.], Brno: VUT-Fakulta strojního inženýrství, 2010

Ministerstvo dopravy: mdcr/ecall [online]. 2015 Dostupný z URL: <<https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/System-tisnoveho-volani-eCall-bude-povinne-instalo>>

Rubenstein, James M., *The Changing US Auto Industry*, 1992, London, vyd. British Library

Škoda Auto a.s.: Škoda auto pokračuje v CNG ofenzívě [online]. 2014 Dostupný z URL: <<http://www.skoda-auto.cz/news/2014-05-19-octavia-g-tec>>

Time magazin [online]. Dostupný z URL: <<http://time.com/96303/tv-commercials-increasin>>

Toyota: *World of Toyota/ New Toyota Mirai* [online]. Dostupný z URL: <<https://www.toyota.cz/world-of-toyota/news/new-toyota-mirai.json#>>

Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO a.s. [online]. Dostupný z URL: <<https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal>>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Registrace nebo prodej nových osobních automobilů celosvětově (v mil.)..	9
Obr. 2 Vývoj počtu registrovaných osobních aut (v mil.)	10
Obr. 3 Schéma funkce systému eCall	12
Obr. 4 Výroba pohonu E-Diesel.....	16
Obr. 5 Schéma průmyslu 4.0.....	19
Obr. 6 Prodeje aut na americkém automobilovém trhu	21
Graf. 1 Procentuální požadavek na minimální podíl ZEV kreditů z celkového počtu prodaných automobilů	23
Obr. 7 Příklad použití GHG-ZEV Over Compliance kreditů	26
Obr. 8 Snižování NMOG+NOx v průběhu let na základě LEV III standardů.....	27
Obr. 9 Tabulka SWOT analýzy	33
Graf. 2 Počet prodaných a vyrobených vozů v USA (v mil.)	34
Obr. 10 Mapa USA s vyznačenými oblastmi relevantními pro ŠKODA AUTO a.s.	38
Obr. 11 Budoucí trendy v automobilovém průmyslu	41

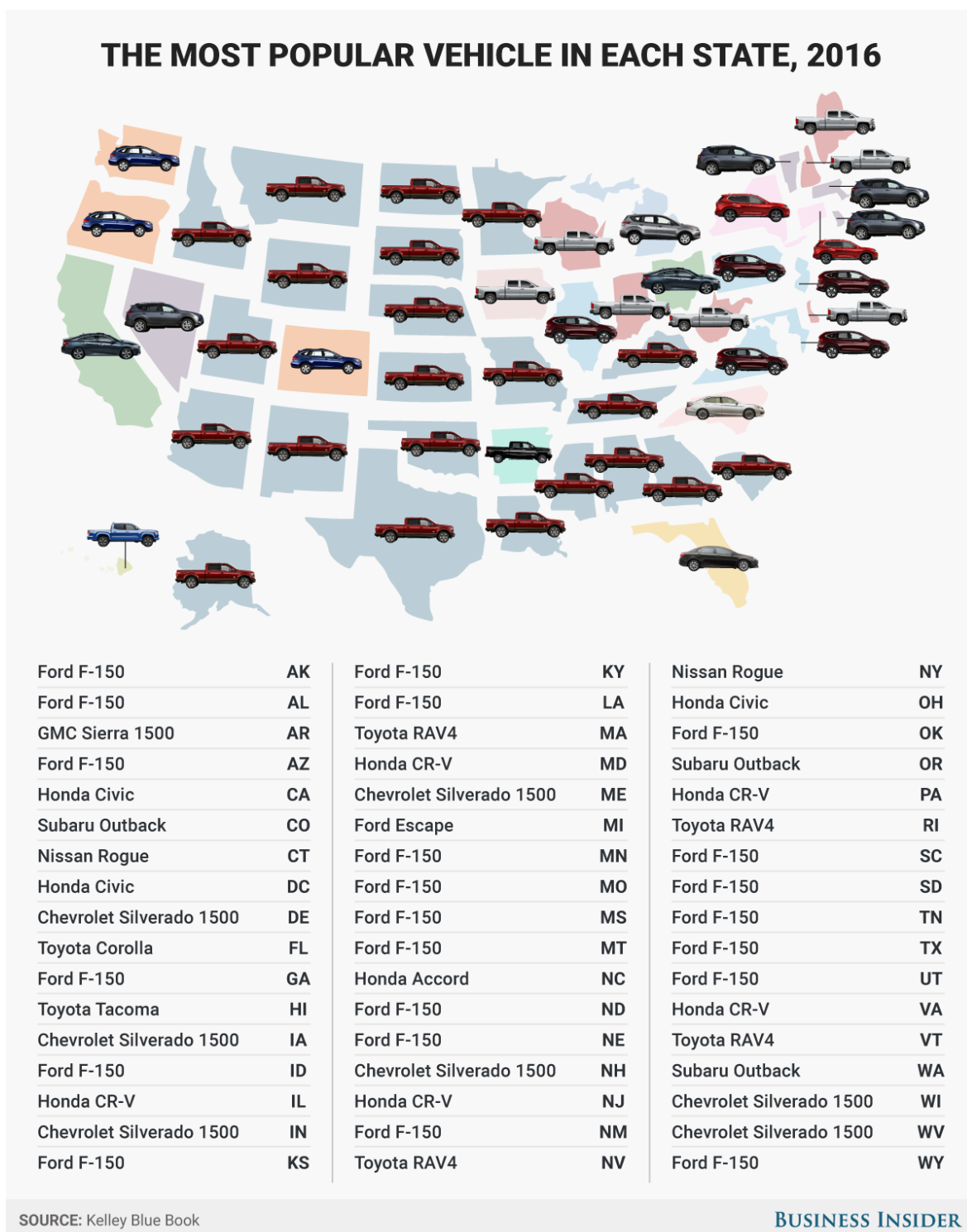
Seznam tabulek

Tab. 1 Státy s největším prodejem automobilů za rok 2015.....	22
Tab. 2 Prodeje aut dle značek.....	32

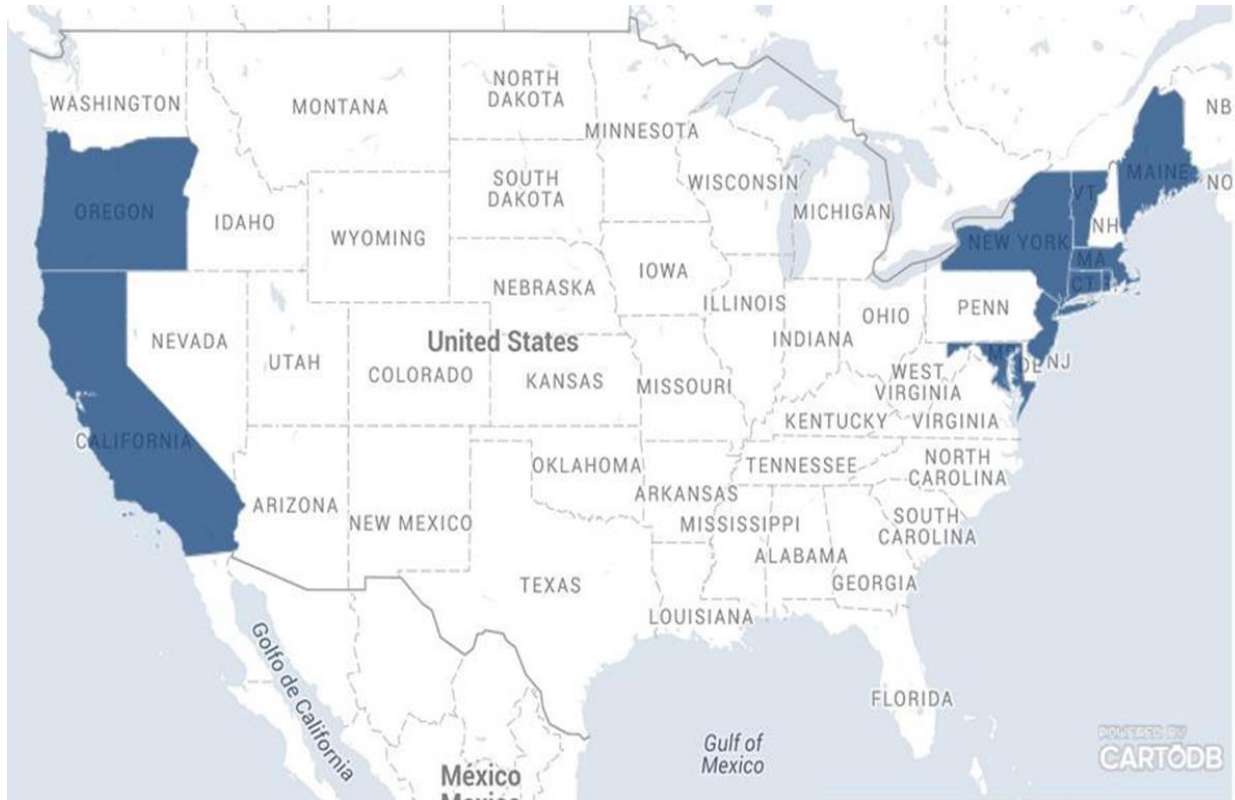
Seznam příloh

Příloha č. 1 Auta s největším prodejem v každém státě za rok 2016	51
Příloha č. 2 Section 177 ZEV States	52

Příloha č. 1 Auta s největším prodejem v každém státě za rok 2016



Příloha č. 2 Section 177 ZEV States



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Daniel Vošvrda		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza možnosti vstupu značky ŠKODA AUTO a.s. na americký trh		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Josef Bradáč, Ph.D.		
KATEDRA	KAT - Katedra automobilové techniky	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	52		
POČET OBRÁZKŮ	13		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je analýza situace na trhu a jeho budoucí vývoj, prozkoumání současných a budoucích trendů v automobilovém průmyslu a zvolení vhodné strategie pro vstup značky ŠKODA AUTO a.s. na automobilový trh USA.</p> <p>Byly zkoumány hlavní prvky nezbytné k rozhodnutí pro vstup na trh USA a následně analyzovány strategické možnosti vstupu.</p> <p>Po prozkoumání dostupných zdrojů a zhotovení SWOT a PEST analýzy bylo zjištěno, že vstup na trh je možný.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	SWOT, PEST Analýza, Vstup na trh, Analýza trhu, USA		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Daniel Vošvrda		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	Analysis of possible entrance ŠKODA AUTO a.s. to US automotive market		
SUPERVISOR	Ing. Josef Bradáč, Ph.D.		
DEPARTMENT	KAT - Department of Automotive Technology	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	52		
NUMBER OF PICTURES	13		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>Aim of thesis is to analyze situation on the US automotive market and its future development, research of current and future trends in automotive industry and selection of convenient strategy of US market entry for ŠKODA AUTO a.s..</p> <p>Factors necessary for US market entry were explored and strategic possibilities of market entry were analyzed.</p> <p>After exploring accessible resources and creating SWOT and PEST analysis was concluded that US market entry for ŠKODA AUTO a.s. is possible.</p>		
KEY WORDS	SWOT, PEST Analysis, Market entry, Market Analysis, USA		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			