

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

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

## **Vliv země původu značky na formy vstupů na zahraniční trhy a tržní strategie**

**Bc. Dmitrii Kholodov**

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

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 17.05.2019

Děkuji doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Země původu značky.....	9
1.1 Prvky značky .....	11
1.2 Identita značky.....	13
1.3 Positioning značky .....	15
1.4 Hodnota značky .....	18
2 Vstup firem na zahraniční trhy .....	20
2.1 Faktory ovlivňující výběr trhu .....	21
2.2 Formy vstupů firem na zahraniční trhy.....	23
2.3 Organizace prodejních aktivit na zahraničních trzích.....	28
3 Analýza značek.....	31
3.1 Analýza značky ŠKODA .....	32
3.1.2 Značkové portfolio: modelová řada značky ŠKODA .....	33
3.1.3 Vstup značky ŠKODA na mezinárodní trhy .....	35
3.2 Analýza značky SEAT .....	38
3.2.1 Historie značky SEAT .....	38
3.2.2 Značkové portfolio: modelová řada značky SEAT .....	39
3.2.3 Vstup značky SEAT na mezinárodní trhy.....	40
3.3 Analýza značky Audi.....	43
3.3.1 Historie značky Audi .....	43
3.3.2 Značkové portfolio: modelová řada značky Audi .....	44
3.3.3 Vstup značky Audi na mezinárodní trhy .....	47
Zhodnocení.....	51
Závěr .....	53
Seznam literatury .....	55
Seznam obrázků a tabulek.....	58
Seznam příloh .....	59

## Seznam použitých zkratk a symbolů

**ČR**

Česká republika

**USA**

United States of America

**USD**

United States Dollar

**SUV**

Sport utility vehicle; vůz

**CNG**

**PHEV**

-

**WLAN**

Wireless Local-Area

**WLTP**

## Úvod

V moderním světě, kde trend globalizace roste každým rokem, není pojem země původu značky jedinou charakteristikou, které kupující věnují pozornost. Výrobky se vyrábějí všude, jejich vlastnosti jsou podobné, stejně jako úroveň kvality. Společnosti, které uvádějí výrobky na trh, se snaží využít pojem "země původu značky", aby vyčlenili své výrobky v obrovském počtu konkurentů. Častokrát, jak kupující vnímá určitý produkt na zahraničním trhu, závisí na zemi původu značky, protože je často indikátorem kvality, implikuje specifické vlastnosti produktu a ovlivňuje pozitivní nebo negativní vnímání značky a výrobku konečným spotřebitelem.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část bude rozdělena na 2 kapitoly: Země původu značky a Vstup firem na zahraniční trhy. V první kapitole bude rozebrán pojem country of origin effect (země původu značky), o čem ten pojem je a jaký vliv má země původu na rozhodovací chování kupujících. Za pojmem země původu značky budou následovat prvky značky, mezi které jsou 6 hlavních kritérií značky a 3 nejdůležitější součásti značky: jméno, logo a slogan. Ve druhé subkapitole bude zvaženo, k čemu je použitelná identita značky a 4 úrovně značkových prvků. Třetí subkapitola první části prací je věnována positioningu značky na trhu, k čemu je dobrý positioning značky, jak je charakterizován a pro koho positioning je dobrou volbou. Čtvrtá subkapitola první kapitoly zvažuje koncepce hodnoty značky, klíčové vlastnosti hodnoty značky a sestavení hodnoty z aktiv a pasiv. Druhá kapitola popisuje proces vstupu firem na zahraniční trhy. První subkapitola druhé kapitoly je věnována faktorům, které ovlivňují výběr potenciálních trhů pro vstup společnosti. Druhá subkapitola druhé kapitoly popisuje formy vstupu, které používají firmy na zahraničních trzích. Třetí subkapitola druhé kapitoly zvažuje značkové strategie použitelné v případě vstupu firem na mezinárodní trhy.

V praktické části diplomové práce bude provedena analýza třech značek, které jsou součástí koncernu Volkswagen AG: ŠKODA, Audi a SEAT. Analýza každé značky zahrnuje modelové rady značek, formy vstupu automobilek na zahraniční trhy, včetně údajů o číslech prodeje na každém trhu, a historie každé značky.

Na základě údajů zkoumaných v praktické části práce výsledkem bude porovnání, do jaké míry země původu značky ovlivňuje výběr tržní strategie určité značky, a jaký vliv to má na výběr formy vstupu automobilek na zahraniční trhy a tržní strategii obecně. Podle výsledků analýzy těchto značek bude prozkoumáno, do

jaké míry země původu značky ovlivňuje strategie, které vybrané společnosti využívají při vstupu na zahraniční trh, a jaké formy vstupu jsou pro tento účel využity. V důsledku toho pomůže pochopit, zda je země původu značky jednou z klíčových vlastností, které kupující věnují při výběru produktu pozornosti, nebo zda kupující věnují větší pozornost samotné značce. I když je jejich země původu neznámá.



## 1 Země původu značky

Země původu značky je jedním ze způsobů, jak rozlišovat zboží mezi sebou. Roth a Romeo (1992) určují zemi původu jako názor spotřebitelů na zboží vyrobené v určité zemi. Salah a Samli (1994) identifikovali faktor země původu jako vliv země výrobce na pozitivní nebo negativní názor spotřebitele na výrobek. Tento faktor může ovlivnit vnímané umístění značky, přímo ovlivňující rozhodovací proces kupujícího, což může poskytnout konkurenční výhodu.

Na druhé straně, vnímání tohoto faktoru spotřebiteli bylo ovlivněno tím, že v době globalizace se značná část značek liší ve své zemi původu a v zemi produkce. Díky rostoucí popularitě internetu mohou uživatelé rozlišovat skutečnou zemi produkce zboží, což vede k lepšímu vnímání kvality výrobků. Mnoho lidí si uvědomuje, že většina výrobních kapacit známých značek se nachází v Číně, nicméně kupující jsou připraveni důvěřovat těmto výrobcům kvůli silné reputaci značky.

Srikatanyoo a Gnoth (2002) považuje obraz země původu značky za "určitý soubor přesvědčení o úrovni industrializace země a kvalitativních normách". Citlivost spotřebitelů k země původu značky také závisí na kategoriích zboží. Ze všeho nejvíc citlivost se projevuje pro zboží určené dlouhodobému použití nebo luxusním výrobkům, ke kterým se vztahují auta. V některých případech může být rozhodující důvěryhodnost k samotné značce země jako celku, neboť některé kategorie produktů nejsou typické a nejsou zastoupeny ve specializaci zemí.

Tabulka 1 uvádí země a jejich typickou specializaci. V očích spotřebitelů se těmto zemím daří vyrábět právě tyto výrobky. Kupující mají tendenci volit produkty, které jsou považovány za typické pro každou zemi.

**Tabulka 1: Typická specializace zemí**

Země	Specializace zemí
Brazílie, Kolumbie	Káva
Velká Británie	Gin
Německo	Automobily, domácí spotřebiče, pivo, chemikálie pro domácnost
Nizozemí	Živé květiny, sýr
Indie, Srí Lanka	Čaj

Írán	Koberce
Itálie	Obuv, oblečení, sportovní auta, vermut
Norsko	Ryby lahůdky
Rusko	Vodka, kaviár, kožešiny, zbraně
USA	Džiny, automobily, počítače, software, nealkoholické nápoje, rychlé občerstvení, cigarety, letadla
Finsko	Mléčné výrobky výrobky, maso lahůdky
Francie	Parfumerie, kosmetika, brandy, víno, šampaňské
Česká republika	Pivo, broušené sklo
Švýcarsko	Hodiny, sýr, čokoláda
Skotsko	Whisky
Jižní Afrika	Diamanty
Japonsko	Elektronika, auta

Akulich, 2011, str. 242

Silný obraz státu, silná značka země, určuje pozitivní obraz země původu zboží v očích konečného spotřebitelů a ovlivňuje rozhodnutí o koupi. Politická struktura, vědecké úspěchy, politické a kulturní postavy, vývoz zboží a služeb, konkurenceschopnost národních firem a zboží a image ochranných známek mají největší vliv na formování obrazu státu (Nagashima, 1977).

Kupující jsou náchylní k zapamatování si informací o značce a zemi, spojují značku a zemi původu, aby vytvořili image značky a vyvozovali závěry o jakémkoli produktu.

Příkladem by mohla být výroba vozů Volkswagen Touareg a Porsche Cayenne. Továrna, která vyrábí tyto automobily, se nachází na Slovensku, odkud jsou vozy se značkou Porsche ve formě CKD dodávány do Německa, kde probíhá konečné montáž. Tak mohou být označeny jako vyrobené v Německu. Vzhledem k tomu, že kupující mají vysoký stupeň důvěry v samotnou značku země Německo (automobily jsou specialitou země) a značky Volkswagen a Porsche, skutečná země výroby (Slovensko) jde do pozadí a země původu značky hraje zásadní roli (Německo), jejichž pozitiva odhadují kupující na základě jejich vlastního přesvědčení.

Následující část popisuje prvky značky, které slouží pro lepší identifikaci značky. Existuje 6 hlavních prvků značky, pro každý z nich je uveden příklad. (Kotler a Keller, 2007)

## 1.1 Prvky značky

Komponenty značky hrají důležitou roli při určování konkurenčních výhod. Musí být vybrány tak, aby měl kupující možnost vytvořit si názor na produkt, který má k dispozici pouze jeden prvek značky. Pozitivním prvkem by byl ten, který kupujícímu způsobí pozitivní reakci. Kotler a Keller (2007) popisují 6 hlavních kritérií značky. Zapamatovatelnost, smysluplnost, libivost, přenositelnost, přizpůsobivost, ochrana. Prvním kritériem je zapamatovatelnost, což znamená, že prvek by měl být snadno zapamatovatelný a využitelný. Příkladem budou krátké názvy automobilových značek, jako jsou BMW, Ford, Opel.

Druhým kritériem je smysluplnost, který by měl zaměřit pozornost k tomu, jestli komponenty této značky jsou vhodné a patří ke správné kategorii. V tomto případě by příkladem mohla být automobilová značka MINI, jejíž vozy splňují své jméno, jsou malé městské automobily.

Dalším příkladem je společnost Jaguar, jejíž vozy jsou poměrně rychlé z hlediska rychlosti a elegantní z hlediska designu, který se prolíná se jménem značky. Libivost, neboť atraktivita je zodpovědná za estetickou stránku značky. Dosažená vnější atraktivitou produktu nebo verbální cestou. Opět je skvělým příkladem Jaguar, který z verbálního hlediska dává v hlavě spotřebitele odpovídající očekávání. Různé tržní segmenty a trhy jiných zemí, které se liší nejen geograficky, ale často i kulturně, vyžadují, aby byla značka přenositelná. Což znamená, že značka uspokojí různé kategorie spotřebitelů v různých částech světa. Uspokojující zákazníci vyžadují nejen vynikající pohled a sadu vlastností, ale také název modelu. Automobilové společnosti často čelí skutečnosti, že některé modely se na některých trzích velmi dobře prodávají a v jiných jsou velmi špatné, což je především způsobeno názvem. Postupně se firmy přizpůsobily a dělají méně chyb při pojmenovávání modelů.

Zpravidla se na různých trzích používá stejný model pod různými názvy, aby se vyloučila možnost chyb, která bude popsána níže. Například model Audi TT Coupe ve Francii, "tete coupe" ve francouzštině znamená "oddělená hlava". Ford vydal model Pinto na španělsky mluvícím trhu, jehož jméno znamená mužské genitálie. Volkswagen Touareg získal své jméno díky kmenu kočovníků, kteří byli také vlastníky otroků, což způsobilo ve Spojených státech negativní reakci, která byla také oznámena v médiích. Rychlé změny vyžadují rychlou reakci, jinak existuje riziko, že zůstanete pozadu. Přizpůsobivost je pátým kritériem součástí značky, jehož cílem je obnovení a aktualizace značky v budoucnu. Společnost ŠKODA aktualizovala své logo, čímž označila přechod k nové, technologičtější a moderní době. Šestým faktorem značky je ochrana. Společnosti by měly pečlivě vybírat takový typ komponenty, který dosud nebyl používán jinými společnostmi. Název společnosti Jeep je používán pro označení všech vozů kategorie Off-road, ačkoli je to samostatná automobilová značka se svou modelovou řadou, která se skládá pouze z vozů třídy SUV.

### **Nejdůležitější součásti značky**

Dále budou zváženy tři důležité součásti každé značky: jméno, logo a slogan. První a jedna z nejdůležitějších součástí značky je její jméno. To je klíčový prvek, s nímž firma může udělat první dojem. Volba názvu společnosti je někdy přiřazena třetí společnosti, která na základě různých studií vybírá nejvhodnější jméno, které ještě nebylo zaregistrováno jinými společnostmi. Existují různé způsoby, jak vytvořit název značky. Dále zvážíme některé z nich. Například značky tvoří jméno pomoci dvou slov různého významu, jejichž použití společně způsobí potřebné asociace: Agent Provocateur, Electro World. Následující příkladem může být druh zkratky, který lze přečíst jako jedno slovo-Akronym. Příklad značek, jejichž jméno se skládá z takového slova, je Vodafone (Voice, data, Phone), Intel (Integrated Electronics). Dalším způsobem, jak vytvořit jméno obchodní značky, je použití asociace. Tato metoda se používá u takových značek jako: Jaguar-rychlý dravec, Sharp-stále ostrá tužka, Amazon-největší řeka na světě, Palladium-drahý kov, Rohlík-denní dobroty. Jedním z nejjednodušších způsobů, jak vytvořit značku, je použít jméno tvůrce. Tento typ je nejoblíbenější a nejběžnější, lze uvést mnoho příkladů: ŠKODA, Porsche, Bentley, Ferrari, Ford, Giorgio Armani, Hennessy, Jacques Lemans, Louis Vitton. Jsou také i názvy skládající se ze jména několika

zakladatelů, například Hewlett-Packard. Existují značky, jejichž název je spojen s jejich zeměpisným původem. Například společnost Nokia, která byla založena jako dřevozpracující závod ve finském městě Nokia, nebo Emirates, letecká společnost ze Spojených arabských emirátů. Existuje kategorie jmen, které jsou na našich uších, ale nám neříká nic o jejich původu. Mezi nimi: Subaru – společnost je pojmenována po souhvězdí, Reebok-rychlá africká antilopa, Nike – jméno pochází z řecké bohyně vítězství Nike. Dalším populárním způsobem, jak vytvořit obchodní značku, jsou zkratky: LG-Lucky & Goldstar, Yahoo-Yet Another Hierarchical Officious Oracle, BMW-Bayerische Motoren Werke, KFC-Kentucky Fried Chicken, ČSOB-Česko slovenská obchodní banka. Posledním způsobem, který bude projednán, je překlad z cizího jazyka. Mezi příklady patří Hyundai, jehož jméno je přeloženo z korejštiny jako "modernost", Samsung-tři hvězdičky, přeložené z korejštiny, Nintendo, se skládají z japonských hieroglyfů, což znamená "nebe žehná tvrdou práci".

Další důležitou součástí značky je logo. Někdy je logo značky "říká" více než název firmy. Logo firmy je obvykle kombinace textu a obrázku, tento formát je považován za vhodný pro zapamatování. Příklady budou takové značky jako Jaguar, Lamborghini, Versace.

Třetí součástí značky je slogan. Dobrý slogan bude dlouho zůstat v paměti a způsobí sdružení se značkou ve hlavě. Slogan pomáhá rozšířit představu o značce. Slogan značky ŠKODA je "Simply Clever", což naznačuje, že automobily značky jsou levné, ale zároveň funkční. Zároveň je slogan značky Mercedes Benz "The best or nothing", což ukazuje, že vlastnictví vozu Mercedes-Benz je něco mimořádného.

## 1.2 Identita značky

"Zákazníci si musí uvědomit, že něco představujete."

Howard Schultz, Starbucks

Cílem této části je vysvětlit pojetí identity značky a proč se používá ve strategii značky. Koncepce značkové identity slouží k tomu, aby ukázala, o co se snaží organizace, cílenou představu spotřebitele o image značky jako celku, o svém

jedinečném sémantickém obsahu, který obsahuje základní hodnoty, atributy a asociace, které chce společnost vyvolat od spotřebitele, které chce dosáhnout. Identita značky pomáhá určit strategické směřování značky. Aaker (2003, str. 60) definuje identitu značky jako "unikátní sadu asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují stratégové světa obchodních značek. Tyto asociace reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce."

Tato definice je dalším vývojem koncepce, kterou navrhl Jean-Noel Kapferer v roce 1986. On indikuje funkci diferenciaci a vlivu na spotřebitele. Kapferer (2008, str. 249) píše, že identita značky "nastavuje hranice své jedinečnosti a hodnoty".

Shrnutím názoru odborníků, lze konstatovat, že identita značky se skládá z několika ustanovení: jedná se o strategický koncept značkové individuality, jejich vnějšího vyjádření, souboru jeho identifikátorů; odráží jedinečné vlastnosti značky, které motivují kupujícího; hraje klíčovou roli v procesu uznávání značek spotřebiteli; Formuje svou originalitu a rozdíl od ostatních značek. Identita značky je tedy konceptem, jehož cílem je poskytnout značku s identifikací, diferenciací a vlivem na chování potenciálního kupujícího.

### **Čtyři úrovně prvků značky**

Značky, které mají vliv na zákazníky a stávají se více než jen produktem, a vyznačují se tím, že mají charakteristické rysy na čtyřech úrovních: funkční, osobní, sociální a kulturní (Domnin, 2009). Sociální a osobní úroveň se liší ve stupni expresivity. To je více ovlivněno kategorií produktu. Výrobky určené pro osobní spotřebu, jako výraz individuality, jsou charakteristické pro osobní úroveň. Zatímco zboží, které je vytvořeno za účelem udržení společenského postavení, péče o někoho, nebo vytváření společenských vztahů, sociální plán má převahu nad osobním. Kulturní plán ovlivňuje především rysy národnosti, tradice, styl módy, ideály, sociální normy. Úspěšná a silná automobilová značka pokrývá všechny čtyři úrovně. Pomocí automobilů se lidé snaží vyjadřovat svou individualitu a současně odrážejí jejich postavení ve společnosti. Z kulturního hlediska mohou značky luxusních automobilů odrážet tradice a ideály země původu značky. Dá se tedy dospět k závěru, že silná automobilová značka je více než jen jméno výrobce automobilů.

Produkt odráží vlastnosti jeho majitele, dovoluje mu prokázat jeho společenské postavení, ukazuje jeho osobnost. Příklady takových značek jsou Bentley, Lamborhini. Identifikace značky spolu se zemí původu značky slouží ke zvýraznění konkurenčních rozdílů mezi značky a usnadnění jejich vyberu pro kupující.

Další část se zaměří na umístění značky a na to, jak se liší od systému charakteristických vlastností značky, který byl zmíněn na konci předchozího odstavce.

### **1.3 Positioning značky**

Pojem positioning se týká požadovaného obrazu značky nebo určitého místa značky v mysli spotřebitele. Proces positioningu značky je odrazem hlavní myšlenky značky a jejích hodnot ve vnímání spotřebitele. Koncept positioningu značky byl popsán Kotlerem a Kellerem (2007, str. 348) jako: „Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku v myslích spotřebitelů tak, aby se maximalizoval potenciální prospěch firmy. Dobrý positioning značky navádí marketingovou strategii vyjasněním podstaty značky, cílů, které pomáhá spotřebiteli dosáhnout a ukazuje, v čem je přitom jedinečný. Výsledkem positioningu je úspěšné vytvoření zákaznické zaměřené nabídky hodnoty, přesvědčivého původu, proč by si cílový trh měl výrobek kupovat.“

Koncept positioningu značky je návodem pro všechny marketingové komunikace vycházející ze značky. Tři faktory je třeba vzít v úvahu při vývoji konceptu určování pozice značky na trhu: cílové skupiny spotřebitelů značky; výhody, které spotřebitelé obdrží při použití značky, výhody, které může značka přinést; konkurenční výhody značky, která ji odlišuje od ostatních. Pro efektivní zavedení produktu na trh, musí být splněny čtyři podmínky:

- 1) Jasný profil cílového trhu a zákazníků, jejichž potřeby má značka splnit (segmentace)
- 2) konkurenční výhody, které jsou důležité pro cílové zákazníky, na kterých je se zakládá positioning značky.
- 3) silná stránka společnosti, která je základem positioningu.

4) jasnost a jednoduchost positioningu v očích cílového publika, distribuované prostřednictvím reklamy a dalších komunikačních prostředků.

Kotler (2007) rozděluje positioning do následujících typů: přívlastkový positioning, positioning výhody, aplikační positioning, uživatelský positioning, konkurenční positioning, positioning kategorií, prestižní positioning, cenový positioning. Dále bude zvážena každý druh positioninga zvlášť.

1) Atributní positioning spočívá v tom, že značka najde atribut a přidruží ho ke svému produktu. Například: výraz nejstarší pivovar v Belgii nebo nejstarší pivovar v Austrálii má zcela odlišné stupně vlivu na podvědomí kupujícího. Nejlepší pivo České republiky, nebo nejlepší pivo v Rusku. Kupující je mnohem ochotnější vybrat produkt, který je umístěn jako nejlepší české pivo.

2) Positioning výhody spočívá v tom, že se značka snaží upoutat pozornost kupujícího na méně abstraktní vlastnosti. Toyota je například umístěna jako spolehlivé vozidlo, tato vlastnost je potvrzená uživateli. Volvo představuje své automobily jako nejbezpečnější a toto potvrzují řada testů. BMW se zaměřuje na potěšení z jízdy. Volkswagen je umístěn jako rodinné auto.

3) Aplikační positioning ve většině případů úspěšně užívají výrobci zubních past. Některé z nich mají nejlepší bělidlo, jiné jsou zcela vytvořeny z přírodních složek, jiné jsou nejlepší k boji proti zubnímu kazu a jiné zaručují nejčerstvější dech po použití.

4) Uživatelský positioning je charakterizován skutečností, že značka bude mít svůj produkt určen konkrétnímu cílovému publiku. Například Mac Pro je umístěn jako počítač pro profesionály, grafiky, programátory.

5) Konkurenční positioning se spočívá v konkurenci proti jiné značce. Například první vůz byl umístěn jako kočár bez koní. Dalším příkladem je epizoda reklamní války mezi BMW a Mercedesem, v níž byl na billboardu uveden nákladní vůz Mercedes Benz přepravující auta BMW. Slogan zní: "I Mercedes může přinést potěšení." Takovým způsobem BMW demonstruje, že auta této značky jsou příjemné řídit.

6) Positioning kategorie je dobrou volbou pro nové hráče na trhu. Výrobek je umístěn jako vůdce v určité kategorii. Příkladem je značka Xerox, Kleenex a jiné, jejichž značky generalizovaly v název kategorie.



7) Prestižní positioning je používán hlavně pro luxusní zboží. Například vlastnictví vozu Rolls-Royce bude bezpodmínečně považováno za znamení bohaté osoby, která si může dovolit cokoli.

8) Cenové umístění se zpravidla vyskytuje v několika variantách. "Více za větší částku." Nabízíte drahý produkt velmi vysoké kvality. Například auta Porsche nebo Mercedes Benz. "Více za stejnou cenu." Zapadají sem vozy Lexus, které nabízejí vyšší spolehlivost, na rozdíl od Mercedes Benz, ale mají i srovnatelné možnosti. "Stejně za nižší cenu." Příkladem by mohly být automobily ŠKODA versus Volkswagen. Zajišťuje stejné příležitosti, ale značka Volkswagen je považována za prestižnější, a proto jsou ceny jejích vozů vyšší. "Méně za mnohem nižší cenu." Společnost Ryanair poskytuje příležitost letět za velmi nízké ceny, ale všechny služby jsou placeny.

### **Rozdíl mezi charakteristickými rysy značky a její positioningem.**

Jak již bylo uvedeno výše, hlavním cílem positioningu značky je řídit názor zákazníka ohledně umístění značky mezi mnoha jinými značkami. Účelem positioningu je vytvořit dojem jedinečnosti značky, její nedostatek konkurentů. Koncepty identity značky a její positioningu hrají důležitou roli a mají společné cíle: posílit diferenciaci a usnadnit proces výběru a nákupu konkrétního produktu. Ale mají i rozdíly. Umístění označuje samotný produkt nebo službu a nevyjadřuje plný potenciál tohoto produktu. Positioning dává kupujícímu smysluplný důvod nákupu na základě emocionálních a racionálních výhod spotřebování výrobku. Mezi charakteristické rysy značky patří nejen její funkčnost, ale také sociální, kulturní a psychologické aspekty, které ovlivňují preference a volbu produktu značky potenciálním kupujícím, proto koncept positioningu se řídí koncepcí identity značky. Positioning značky umožňuje přizpůsobit systém charakteristických rysů značky specifickým tržním podmínkám s ohledem na specifika nabídek konkurentů a poptávku od spotřebitelů. Positioning tak hraje důležitou roli v kompozičním image automobilové značky, pomáhá zvolit to správné místo na trhu a v očích kupujících.

Země původu značky může často naznačovat správnou strategii pro umístění značky na určitém trhu. Pro odborníky může země původu značky představovat vodítko, z něhož vycházejí strategie, které propagují značku na trhu. Například vozy značky Toyota, její země původu je Japonsko, jsou na trhu uváděny jako velmi spolehlivé. Země původu značky hraje v tomto případě velmi pozitivní roli

pro její umístění. Úspěch správného umístění značky Toyota se odráží ve výsledcích prodeje automobilů této značky. Podle internetových stránek Interbrand je značka Toyota nejúspěšnější a má nejvyšší hodnotu mezi automobilovými společnostmi. Její kapitalizace pokračuje v růstu. (Interbrand, 2019) Hodnota značky bude projednána v následujícím odstavci.

#### **1.4 Hodnota značky**

Koncept hodnoty značky považují různí autoři různými způsoby. Keller definuje hodnotu značky jako (2007, str. 314): “Hodnota značky je přidaná hodnota a výrobky a služby jsou jí obdařeny. Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a chovají se v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší. Hodnota značky je důležitým nehmotným aktivem, které má pro firmu psychologickou a finanční hodnotu.”

Kotler definuje hodnotu značky jako (2007, str. 635) “Hodnota značky představuje pozitivní rozdíl, kterým se projeví znalost značky na odezvě zákazníka na výrobek či službu. Značky, které si získali větší loajalitu, mají známější jméno, vyšší vnímanou kvalitu, vyvolávají silné asociace a pojí se s nimi další výhody, například patenty, obchodní známky a vztahy s distributory, mají vyšší hodnotu. Měřítkem této hodnoty je míra, v níž jsou zákazníci ochotní platit za značku více peněz.”

Autoři Pelsmacker, Geuens, Bergh (2003) považují hodnotu značky “Pro marketéry je hodnota značky z hlediska zákazníků mnohem důležitější než její finanční hodnota. Hodnotu značky pro zákazníky neboli tržní hodnotu lze měřit rozličnými způsoby, z nichž všechny usilují o vyjádření, v jakém rozsahu značka dodává produktu dodatečnou sílu. ”

Existuje také koncepce sestavení hodnoty značky z aktiv a pasiv. Pět faktorů je považováno za aktiva značky. Loajalita vůči značce, povědomí o značce, emoční spojení se značkou, kvalita značky.

Loajalita vůči značce. U velkých značek vytváří loajalita ziskové aktivum, které snižuje marketingové náklady a zvyšuje ziskovost práce se zákazníky. To funguje u značek jako Apple.

Povědomí o značce. Některé společnosti mají ve svém portfoliu známé značky. Je mnohem jednodušší, aby tyto společnosti vstoupily na trh s novými kategoriemi výrobků. Společnost Honda byla v době zahájení výroby automobilů v roce 1967 největším výrobcem motocyklů na světě a rozhodla se rozšířit portfolio společnosti, když byla celosvětově známá.

Emocionální vztah ke značce. V případě značky Toyota bude aktivum reputací spolehlivé značky. Název značky vytváří komunikaci se zákazníky na emocionální úrovni a stává se velmi cenným přínosem.

Kvalita značky. Spočívá v tom, že kupující vnímá výhody jedné značky nad druhou. Například design vozidla, spotřeba paliva. Zbývající aktiva společnosti zahrnují například přirážku, kterou společnost nastavila. Schopnost společnosti hrát s cenovou hladinou, zvyšováním cen bez ztráty zákazníků je pro značku velmi důležitým aktivem. Například značka Rolex má stabilní tržby navzdory vysokým cenám svých výrobků.

Pasiva značky. Současně s aktivy značky, může společnost mít některé negativní body ve své aktivitě, které tvoří pasivy této značky. Fiasko produktů nebo služeb. Časté svolávací kampaně automobilové značky mohou mít vliv na neochotu zákazníků koupit automobily této značky, což vede ke zvýšení pasiv. Nespokojenost zákazníka. Stížnosti zákazníků a jejich nespokojenost vede ke zhoršení kapitálu společnosti. Podezřelá aktivita společnosti. Soudní spory, obvinění ve směru společnosti a velké skandály nejsou ignorovány. To vede ke ztrátě spotřebitele.

Reputace značky v oblasti společenské zodpovědnosti. Problémy v oblasti společenské odpovědnosti často souvisí s podniky, které se zabývají výrobou. Společnosti, které vyrábějí oděvy a převádějí svou výrobu do zemí s nízkými náklady na práci, často skončí v nepříjemných situacích. Pozornost veřejnosti přitahuje události, k nimž dochází v těchto továrnách. V důsledku toho dochází k poklesu hodnoty značky (Brand ekvity). Například společnost ŠKODA sází strom místo každého prodaného vozu a snaží se tak přispět a vyhnout se vytváření pasiv spojených s výrobou. "Program ŠKODA Stromky vznikl v roce 2007, kdy se společnost ŠKODA AUTO rozhodla za každý svůj prodaný vůz v České republice vysadit jeden strom. Prostřednictvím tohoto projektu bude do konce roku 2018 vysazeno více, než 820 000 stromů což odpovídá více než 170 hektarům nového

lesa nebo by bylo pokryto novou zelení 260 fotbalových hřišť ve více než 100 lokalitách po celé České republice“ (www.skoda-auto.cz, 2018).

Negativní asociace. K propagaci svých produktů využívají společnosti celebrity, ale jakmile jejich sláva přestane přinést pozitivní efekt, okamžitě ukončí smlouvu, aby neztratili svůj kapitál.

Závěrem této kapitoly lze konstatovat, že značka, jejíž hodnota aktivu přesahuje hodnotu pasivu, má větší loajalitu u zákazníků a vykazuje vysoké prodejní výsledky a je celkem úspěšnější.

## **2 Vstup firem na zahraniční trhy**

Proces globalizace je ve stádiu jejího aktivního rozvoje. Procesy integrace ekonomiky probíhají po celém světě ve snaze učinit je jako celek. Pokoušejí-li se rozvíjet svůj potenciál a rozvíjet se v mezinárodním měřítku, snaží se společnosti vstoupit na mezinárodní trhy. Globální ekonomika se rozvíjí a posunuje směrem k rozvojovým zemím, které mohou nabídnout příznivé podmínky pro spolupráci a vzdělanou pracovní sílu, která je připravena na nižší mzdu. Rozvojové země se zpravidla vyznačují neustále rostoucím počtem obyvatel a slibnými trhy. Kromě toho tyto země jsou zdrojem inovací i kapitálu.

Stále více firem se snaží vstoupit na mezinárodní trhy, čímž posilují pozice lídra v průmyslu. Mezi důvody, proč společnost vstupuje na zahraniční trhy, patří získání nových zákazníků, snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti, snížení rizika země prostřednictvím diverzifikace a zvýšení tržní kapitalizaci společnosti. Přilákání nových zákazníků je naléhavě zapotřebí v případě propadu domácího trhu, na kterém společnost působí. Cílem je zvýšení zisku, a zajištění dlouhodobého růstu společnosti. Snížení nákladů a zvyšování konkurenceschopnosti je nezbytné kvůli omezené velikosti trhu. Společnosti nezískávají maximální užitek vzhledem k velikosti domácího trhu, ale hledají způsoby, jak je získat, a tím je vyvážení svých výrobků na zahraniční trhy. Snížení rizika prostřednictvím diverzifikace je vhodné pro firmy působící na více trzích. To jim umožňuje profitovat na jednom trhu, co svým způsobem překrývá se selhání na jiném.

Další text se věnuje hlavním strategiím, které mezinárodní společnosti používají při vstupu na zahraniční trhy. Následující subkapitola popisuje faktory ovlivňující výběr země.

## **2.1 Faktory ovlivňující výběr trhu**

Mezi hlavní faktory ovlivňující výběr země jsou politické a ekonomické ukazatele. Jsou klíčové při výběru potenciálního partnera v tržních vztazích a mají rozhodující vliv. Machková (2015, str.28) popisuje faktory, které jsou zkoumány v rámci politické a právní analýzy: “politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, význam zájmových skupin (podnikatelské a profesní svazy, sdružení na ochranu spotřebitelů atd.), které mohou ovlivňovat politická rozhodování (tzv. lobbying), postavení odboru ve společnosti, právní úpravu podnikání zahraničních subjektu (všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, devizově – právní aspekty podnikání zahraničních subjektu, možnost repatriace zisku do zahraničí, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců atp.)“.

Pokud jde o ekonomické ukazatele, hlavními jsou zahraniční obchodní politika státu, kurzová politika, politika vůči zahraničním investicím a zahraničním investorům a vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů. Politika zahraničního obchodu státu spočívá v rozvoje a regulaci obchodních vztahu s ostatními zeměmi za účelem posílení pozice země na světové ekonomické scéně. Existují dva typy zahraniční obchodní politiky, protekcionismu a volného obchodu. Protekcionismus se vyznačuje ochranou ekonomických subjektů národního hospodářství před vnější konkurencí a podporou odchodu národních firem do zahraničí. Svobodný obchod se vyznačuje maximální svobodou od omezení, jako jsou cla a netarifní bariéry.

Kurzová politika státu. Operace vývozu a dovozu společností jsou úzce spjaty s regulací měn. Měnová politika státu umožňuje ovlivňovat konjunkturu domácího trhu, vyhlazovat kolísání domácí měny vůči cizí měně, řídit měnové rezervy státu,

regulovat pohyb kapitálu. Hlavním ukazatelem je obchodní bilance země, jejíž saldo závisí na změnách směnného kurzu.

Některé rozvinuté země mají negativní obchodní bilanci, neboť jejich výroba náročná na pracovní sílu se přesunula do zemí s levnější pracovní silou a hotové výrobky pak odsud dovážejí. Technologicky a kapitálově náročná průmyslová odvětví zůstávají na domácím trhu, aby přilákaly investice a kapitál z celého světa.

Politika týkající se zahraničních investic a investorů. Zahraniční investoři se snaží získat přístup k surovinám a materiálním a technickým zdrojům, zajistit prodej hotových výrobků. Co není výhodné pro stát. K získání zahraničního kapitálu musí mít země příznivé investiční klima. Která zahrnuje opatření k dosažení soudržnosti mezi různými mocenskými strukturami, politickými stranami, veřejnými organizacemi a sociálními skupinami, dosažením nízké inflace, snížením kriminality, daňovými pobídkami k výrobě. Vytvoření volných ekonomických zón, informační centra, které pomáhají zahraničním investorům při výběru investičních objektů, zvláštní mechanismy pro přilákání zahraničního kapitálu (národní finanční instituce, komerční banky, specializované fondy, pojišťovny) mohou být také mezi pokyny ke zlepšení. "Vyspělé země se obvykle snaží podporovat příliv zahraničních investic nejen formou vytváření stabilního hospodářského prostředí, ale zejména tím, že poskytují investorům tzv. investiční pobídky. Investiční pobídky mohou mít například formu slevy na dani z příjmu právnických osob, dotací na nově vytvořená pracovní místa a rekvalifikace, nulových dovozních sazeb na dovoz technologií ze zahraničí nebo poskytnutí investičně připraveného území za symbolickou cenu." Machkova (2015, str.30)

Hlavní makroekonomické ukazatele země. Mezi hlavní ukazatele patří hrubý národní produkt, čistý národní produkt, hrubý domácí produkt, inflace a nezaměstnanost, míra ekonomického růstu země a stav státního rozpočtu. Pro zahraniční investory hraje hlavní roli hrubý národní produkt, hrubý domácí produkt, míra ekonomického růstu. Hrubý národní produkt představuje souhrnnou hodnotu všech výrobků a služeb produkováných rezidenty země. Hrubý domácí produkt je celková hodnota konečných produktů vyrobených v zemi bez ohledu na to, zda je výrobce rezidentem nebo cizincem. HNP tak zohledňuje to, co občané země produkují uvnitř i v zahraničí, mezitím co HDP bere v úvahu to, co v zemi vyprodukovaly její občané a cizinci.

Obraz země původu je důležitý pro rozhodování o nákupu mnoha kategorií zboží. V rozvinutých zemích existuje tendence k příznivějšímu zhodnocení domácích výrobků a zboží vyráběných v zemích s vysokou úrovní rozvoje. Pozitivní vnímání těchto výrobků je ovlivněno protekcionistickými trendy v podpoře domácích výrobců. Po zvážení hlavních faktorů, které ovlivňují výběr země, bude další část věnována formám, které firmy používají k vstupu na zahraniční trhy. Co se týče situace v EU, ukazatele HNP a HDP neustále rostou od začátku roku 2016. Dobře se rozvíjící ukazatele charakterizují EU jako spolehlivého partnera pro uskutečnění obchodních operací. (www.ceicdata.com, 2019)

## **2.2 Formy vstupů firem na zahraniční trhy**

Existuje několik různých způsobů vstupu firem na zahraniční trh. V této části práci budou zváženy základní způsoby, jejich nevýhody, jejich výhody, stupně rizika pro společnosti a požadované výši investic. Mezi hlavní strategie budou považovány přímý vývoz, nepřímý vývoz, společný vývoz, smluvní výroba, licence, franchising, společný podnik, fúze, investice na zelené louce, strategická aliance.

### **Exportní činnost**

Jedná se o nejjednodušší způsob vstupu na zahraniční trh. Schéma vývozu spočívá ve výrobě zboží a služeb na vnitřním trhu společnosti a pak prodeje těchto zboží a služeb na zahraničních trzích. Pro realizaci exportu musí firma zjistit, které funkce propagace produktu si rezervuje a které převádí na zprostředkovatele na zahraničních trzích. Rozsah, v němž společnost deleguje pravomoc zprostředkovatelům, určuje míru svých rizik. Výhodou exportní činnosti jsou minimální rizika a náklady, které společnost hradí při používání této metody vstupu na zahraniční trh. Hlavní nevýhodou exportní činnosti je nízká úroveň kontroly nad vybranými prodejci na cílových trzích. Následně může společnost očekávat ztrátu kontroly nad celkovou marketingovou strategií společnosti. Společnost, která aktivně zachycuje nový trh, by měla kontrolovat činnost svých prodejců a mít na nich vliv. To vše je nezbytné pro splnění plánu prodeje, dodržování pravidel pro práci s prodávaným zbožím a podporu propagace zboží na nový trh. Exportní činnost pomáhá posoudit poptávku po konkrétním produktu, přizpůsobit ho

konkrétnímu trhu s ohledem na jeho specifickou. Po obdržení pozitivních výsledků může společnost změnit typ své činnosti na trhu na více kontrolovanou.

Existují tři typy vývozu: přímé, nepřímé a společné. Prvním typem exportu je přímý export. Výrobce prodává své zboží přímo dovozci nebo kupujícímu na zahraničním trhu. V tomto případě společnost přebírá veškeré přípravné operace, které zahrnují soubor marketingových výzkumů, vývoj marketingové strategie pro vstup na trh. Úroveň zapojení společnosti do procesu je mnohem vyšší než u nepřímého vývozu. Prodej produktu konečnému uživateli může provádět vlastní síly společnosti nebo za pomoci externích organizací, které působí na zahraničním trhu. Příkladem přímého exportu jsou japonské automobilové společnosti, které přímo dodávaly své vozy na americký trh. Dalším příkladem je výrobce počítačového vybavení, kteří preferují prodávat své zboží za pomoci velkých distributorů, jako jsou mall.cz, nebo na alza.cz.

V automobilovém průmyslu je export nejoblíbenější formou vstupu na zahraniční trh. Absolutním lídrem mezi nimi je Čína, ve které bylo v roce 2017 vyrobeno téměř 24 milionů vozů a ukazatele exportu vyrostli na více než 24 %; Evropská unie, která vyrobila zhruba 17 milionů automobilů, ze kterých 5,5 milionu bylo vyvezeno na export, je na druhém místě; Japonsko s počtem 8,2 milionů vozů, což činí 15 % z celkového objemu exportu Japonska, je na třetím místě. (www.vestifinance.ru, 2018)

### **Nepřímý vývoz**

Strategie nepřímého exportu spočívá v prodeji produktů společnosti prostřednictvím zprostředkovatele, který již působí na zahraničním trhu a je obeznámen s veškerými detaily a také má zavedenou síť dealerů zabývajících se prodejem zboží. Výrobce v tomto případě se nepodílí na prodeji zboží. Jedná se o nejlevnější a nejméně rizikový typ vývozu a používá se hlavně v malých a středních firmách. Společnost realizuje příležitosti, které se otevrou na mezinárodním trhu, aniž by přídělil velké lidské a organizační zdroje. Na druhé straně zůstává úroveň zapojení do mezinárodních obchodních operací nízká a firma nedostává zkušenosti spojené se zprostředkováním mezinárodních aktivit. To má negativní vliv v dlouhém časovém horizontu.

### **Společný vývoz**



Dalším typem exportu je společný export. Podstatou tohoto typu vývozu je spojení dvou nebo více výrobců zboží s cílem organizovat prodej jejich zboží na zahraničních trzích. Práce podniků je postavena na základě společně vyvinutého mechanismu činnosti, tj. firmy se zabývají exportní spoluprací. Po spolupráci mohou firmy zajistit dosažení vyšších výsledků svých aktivit na mezinárodních trzích. Kvůli tomu, že úsilí a zdroje několika firem jsou spojeny k dosažení stejného cíle. Spolupráce několika výrobců umožňuje zvýšit úroveň zastoupení na zahraničním trhu, provést přesnější analýzu potřeb trhu a na základě analýzy trhu přizpůsobit své činnosti v závislosti na potřebách a požadavcích trhu. V případě použití této strategie mohou malé a střední firmy poskytovat na zahraničních trzích komplex vyměnitelného zboží. Pro spotřebitele bude kladným účinkem společného vývozu stabilnější cenová úroveň kvůli optimalizací nákladů na přepravu a prodej zboží.

### **Smluvní výroba**

Další formou vstupu na mezinárodní trh je smluvní výroba. V případě smluvní výroby si mateřská společnost ponechává funkce prodeje, distribuce, marketingu, ale převádí funkci výroby zboží na konkrétní společnost na domácím trhu zboží. Vedoucí společnost tak zůstává na starosti všech základních funkcí prodeje zboží, ale dokáže výrazně snížit náklady na organizaci výroby, protože není potřeba stavět vaše výrobní místo. Rovněž vylučuje náklady na dopravu a celní odbavení zboží. Společnost může profitovat s využitím podniků umístěných na trzích s levnou pracovní silou, neboť náklady budou minimální. Nevýhodou této formy vstupu je riziko přenosu know-how na zahraniční společnost zabývající se výrobou. Co může později vést ke konkurenci. Tento typ výroby používá firma Volkswagen v Rusku. Auta se monturou v plném výrobním cyklu ve výrobních zařízeních závodu GAZ v Nižním Novgorodu. Závod vyrábí takové modely jako Volkswagen Polo, Volkswagen Tiguan, ŠKODA Rapid, ŠKODA Octavia a ŠKODA Kodiaq. Místní výroba je také výhodou pro kupující, protože ceny vozidel montovaných na domácím trhu se velmi liší od cen vyvážených vozidel na nižší stranu. (vwgroup.ru, 2019)

### **Licencování**

Použitím licenční strategie, společnost působící v jedné zemi převádí právo používat své know-how, patenty, ochranné známky, technologický pokrok a další jedinečné firemní procesy v jiné zemi. Za to dostává poplatek, což je její odměna. Licenční smlouva umožní společnosti stanovit vlastní podmínky pro dodržování technologických postupů a marketingové politiky kampaně. Tato metoda je vhodná pro organizaci výroby na zahraničním cílovém trhu bez velkých nákladů. V průběhu času však podnik, který vydal licenci, může ztratit kontrolu a svou jedinečnost. Know-how převedený na partnerský podnik, získané zkušenosti v průmyslu mohou vést k tomu, že se dvě společnosti stanou konkurencí. Jednou z obtíží této strategie je také kontrola dodržování stanovených pravidel. Příkladem rozsáhlého využívání licenčních smluv je trh s počítačovým softwarem.

### **Franchising (rozšířená licence).**

Jedná se o druh licenční činnosti, při které společnost, která vydala povolení (franchisor), převedla licenci na provozování pod svou vlastní značkou na jinou společnost (franchisant). Současně musí společnost, která zakoupila licenci k provozování (franchisant), dodržovat obchodní proces zavedený franchisorem. Smlouva o franchisingu, na rozdíl od licenční smlouvy, ukládá přísnější požadavky na to, kupujícího a užší rozsah. Franchisant má vysokou závislost na úspěch mateřské společnosti. Často jsou podmínky pro používání značky zvýrazněny samostatně. Zahrnují použití značky v určité oblasti, umístění zařízení a v pobočce, jak je předepsáno franchisorem, formou pracovníků. Pozoruhodný příklad využití franchisingu popisuje ve své knize Machkova (2015, str. 78). "Firma McDonald's patří k největším a nejznámějším franchisingovým řetězcům – 80 % jejich restaurací je řízeno franšizanty. Princip spolupráce s franchisingovou sítí je následující: firma McDonald 's vybere lokalitu pro umístění provozovny a financuje její výstavbu. Franšizant, kterým může být pouze fyzická osoba, si koupí vybavení restaurace a franšizu (jednorázový poplatek je ekvivalentem 45 000 USD)."

### **Společný podnik**

Společný podnik neboli joint venture je další možnou strategií pro vstup firmy na zahraniční trh. Jedná se o společnost, kterou vytvořili dva nebo více podniků.

Stupeň odpovědnosti, příjmů a rizik se dělí mezi vlastníky společnosti. Pro přístup ke znalostem, technologiím, spojům a zdrojům může společnost vytvořit společný podnik s jedním z hráčů na cílovém zahraničním trhu. To usnadňuje integraci na neznámém trhu. Výhodou této strategie bude získání přístupu do distribuční sítě partnera, jeho patentů a technologií, znalostí o tržních charakteristikách. Společný podnik poskytuje příležitost obejít vstupní bariéry na vysoce konkurenčních trzích. Tato metoda je také levnější ve srovnání s akvizicí celé společnosti. Mezi rizika spojená s tímto typem činnosti patří především riziko sporů ohledně řízení společnosti. Příkladem takového podniku by byla farmaceutická společnost Hisun-Pfizer Pharmaceuticals Co., která byla založena pomocí dvou podniků, americké společnosti Pfizer a čínské společnosti Zhenjiang Hisun Pharmaceuticals. Sjednocení s čínským partnerem umožnila americké společnosti využít dobře zavedenou strukturu prodeje, snížit náklady na organizaci výroby. Čínská společnost pokrývá velký podíl na trhu. Čínská strana může zase využít americké zkušenosti při výrobě a propagaci určitého druhu drog na domácích i zahraničních trzích. (www.centerwatch.com, 2012)

### **Kapitálově náročné vstupy: Fúze**

Dalším způsobem vstupu na mezinárodní trh je fúze. Akvizice hotových obchodů na cílovém trhu lze uskutečnit prostřednictvím procesu fúze nebo nákupu kontrolního podílu ve společnosti. Implementace této metody nevyžaduje stejné investice jako investice na zelené louce. Proces nákupu probíhá po analýze předmětu zájmu, analýze právních omezení a pravidlech procesu fúze. Taková metoda může okamžitě poskytnout společnosti určitý podíl na trhu, někdy může snížit konkurenci tím, že získá konkurenční společnost. Na českém trhu na základě statistik společnosti EY v roce 2017 došlo k přibližně 200 transakcím tohoto druhu. (www.euro.cz, 2017)

### **Investice na louce**

Investice na louce neboli greenfield investment. V tomto případě se vstup na nový zahraniční trh uskutečňuje budováním nového zařízení na cílovém trhu. V tomto případě společnost bude mít největší kontrolu nad podnikem a bude mít minimální rizika. Tento typ je poměrně nákladný a dlouhý pro podnik. Pro zemi, v níž bude podnik budován, přináší tento typ výhody-přívliv kapitálu, moderní

technologie, nová pracovní místa a zvýšení konkurence na trhu. Machkova (2009, str. 86). Jako příklad takové investice lze uvést otevření továrny Toyota v Guanajuato. Mexiko je pro tento typ investora považováno za výhodné z důvodu nízkých nákladů na pracovní sílu a nízkých výrobních nákladů. Nová továrna bude vyžadovat investice ve výši 1,5 miliardy dolarů a nabídne 3000 nových míst a bude muset vyrobit 300 000 vozů ročně. (www.investopedia.com, 2019)

### **Strategická aliance**

Strategická aliance. Jedná se o dohodu o spolupráci mezi potenciálními nebo skutečnými konkurenty. Strategická aliance může být vytvořena v dlouhodobém horizontu vytvořením společného podniku, ve kterém se dvě nebo více společností podílí na stejných podílech. Může také mít podobu krátkodobé dohody uzavřené mezi dvěma společnostmi za účelem dosažení určitého společného cíle, jako je například vývoj nové technologie nebo produktu. V automobilovém světě se tento druh spolupráce velmi silně rozvíjí. Japonské společnosti ji začaly používat, čelily kvótám na dovoz svých automobilů. Mazda se tak spojila s Fordem, Mitsubishi s Chryslerem. Společnosti také vytvářejí strategické aliance pro společný vývoj agregátů, například motorů. Subaru a Toyota společně vyvinuli model GT-86 nebo BRZ. V tomto případě mohou společnosti spojit své síly, čímž sníží své investice. V ČR je příkladem strategické aliance TPCA (Toyota, Peugeot, Citroen Automobile Czech). Automobilky společně vyvíjejí levné městské automobily, které jsou v Evropě velmi oblíbené. Machkova (2009)

Společnosti zvolí formu vstupu na trh, která přinese nejmenší náklady. Omezující faktory, jako je legislativní úprava přijetí zahraničního kapitálu na trh, omezování schopnosti otevřít pobočky, mohou v počáteční fázi omezit výběr určité formy vstupu na trh společnosti, vyloučit některé z nich.

### **2.3 Organizace prodejních aktivit na zahraničních trzích**

Existují čtyři hlavní strategie pro provozování společnosti na mezinárodním trhu. Multi-country, mezinárodní, nadnárodní a globální. Jejich organizační struktura má mnoho společných rysů, ale hlavní rozdíly spočívají ve stupni centralizace činností a ve vztahu k rodičovským a pomocným kampaním. Pak bude každá z nich podrobněji diskutována. (Iskrenko, 2003)

### **Multi-country strategie**

Tato strategie se vyznačuje tím, že firma má pobočky v zahraničí. Pobočky mají velkou autonomii, mají možnost rozhodovat samostatně. Byly vytvořeny neformální vztahy mezi centrálou společností a pobočkami. Tato strategie je zaměřena na maximální přizpůsobení produktu a marketingu aktivním potřebám zahraničního trhu. Rozdíl se v plném výrobním cyklu v každé pobočce společnosti.

### **Mezinárodní strategie**

Strategie mezinárodní společnosti se liší od multi-country strategie ve větší koordinaci mezi pobočkami společnosti. Kontrolu a koordinaci činnosti provádí ústředí společnosti a navazují úzké vztahy mezi pobočkami a ústředím. Společnost se snaží rozdělit chybějící dovednosti, nezbytné technologie a činnosti mezi pobočky. Výrobní cykly, marketingové aktivity jsou přizpůsobené zahraničnímu trhu. Na rozdíl od multi-country strategie se uplatňuje mezinárodní strategie v případech, kdy neexistuje nadměrná potřeba přizpůsobit zboží a služby místním tržním podmínkám. Takové strategie jsou sledovány například společností Microsoft a IBM.

### **Nadnárodní strategie**

Takovou strategii aplikují společnosti v případě, kdy se firma snaží dosáhnout současně dvou úkolů: snížit náklady a maximálně přizpůsobit produkty zahraničnímu trhu. Proces stěhování finančních prostředků, pracovníků, zboží, komponent a informací probíhá mezi odděleními společnosti. Proces kontroly nad takovou organizací je založen na interakci mezi strukturálními jednotkami společnosti. Pohyb pracovníků, zařízení, komponentů a informací se provádí v obou směrech, od ústředí až po pobočky, od poboček až po ústředí a mezi samotnými pobočkami, na rozdíl od mezinárodní strategie, kde se procesy pohybují z ústředí do poboček.

### **Globální strategie**

Vyznačuje se silnou kontrolou nad činnostmi, finančními toky, informacemi z ústředí. Použití této strategie je dáno touhou společnosti minimalizovat náklady. Marketingové aktivity, výrobní činnosti jsou soustředěny v nejhodnějších odvětvích společnosti s příznivými podmínkami. V rámci této strategie se

společnost nezaměřuje na přizpůsobování zboží a služeb realitě místního trhu, protože to může vést ke zvýšení nákladů. Globální strategie naopak znamená standardizaci, adaptaci na světový trh. Tato strategie vám umožní těžit z úspor z rozsahu. Tato strategie je charakteristická pro společnosti zabývající se standardizovanou průmyslovou výrobou. Nevhodné však pro firmy, které se zabývají spotřebním zbožím, vyžadující přizpůsobení potřebám kupujícího na samostatném trhu. Například tato strategie není vhodná pro výrobce automobilů.

V každém případě bude vhodné použít konkrétní strategii. Pokud například německý kupující s vysokým příjmem a vysokými požadavky vybere vůz značky Mercedes, může být úspěšně prodán v luxusním segmentu v USA, v Rusku. Společnost Nestlé v prodeji suchých směsí pro děti v Africe doplňuje je o láhev čisté vody vlastní výroby, aby byla zaručena bezpečnost výrobku konečnému spotřebiteli v Africe. Na druhé straně hygienická gramotnost obyvatelstva a vysoká úroveň čištění pitné vody v zemích Evropy nebo severní Afriky činí tento přístup Nestlé zbytečným a jeho složky se spotřebovávají odděleně.

### 3 Analýza značek

V praktické části práce jsou analyzovány společnosti ŠKODA, Audi a SEAT. Tyto značky jsou součástí koncernu VOLKSWAGEN A.G, což rozhodně ovlivňuje strategická rozhodnutí těchto společností. Analýza zahrnuje historii těchto automobilových značek, popis jejich modelové řady, finanční ukazatele, formu jejich vstupu na mezinárodní trhy a jejich tržní strategie. Cílem praktické části bylo zjistit, zda země původu značky má vliv na tržní strategii společnosti a na formu vstupu společnosti na mezinárodní trh, nebo ve větší míře závisí na strategických rozhodnutích mateřského koncernu na trzích. Bylo analyzováno 8 evropských trhů, na kterých jsou přítomny všechny tři značky automobilů a zároveň s tím mají nejlepší výsledky prodeje. Zároveň s tím byli analyzovaný 2 trhy po celém světě, kteří značky považují za důležité. Poslední, indický trh je považován za perspektivní trh pro koncern, ale značka SEAT na něm zatím není zastoupena.

**Tabulka 2. Země a značky**

Země	Značka
1)Čína	Audi, ŠKODA, SEAT (od roku 2021)
2)Německo	Audi, ŠKODA, SEAT
3)Spojené Království	Audi, ŠKODA, SEAT
4)Francie	Audi, ŠKODA, SEAT
5)Itálie	Audi, ŠKODA, SEAT
6)Česka Republika	Audi, ŠKODA, SEAT
7)Polsko	Audi, ŠKODA, SEAT
8)Rakousko	Audi, ŠKODA, SEAT
9)Španělsko	Audi, ŠKODA, SEAT
10)Rusko	Audi, ŠKODA, SEAT (do roku 2015)
11)Indie	Audi, ŠKODA

Vlastní zdroj

Tabulka 2 ukazuje země a značky, které se prodávají v každé zemi. Tabulka ukazuje, které značky jsou přítomny ve vybraných zemích, včetně těch trhů, na které budou brzy vstupovat, nebo odešli před nějakou dobou.

Budou analyzovány formy vstupu každé automobilky na vybrané trhy a formy vstupu na potenciální trhy jako Čína nebo Indie. Pak pro každou značku bude zpracovaná tabulka, která shrnuje formu vstupu na konkrétní trh, čísla prodeje a závody firmy

### **3.1 Analýza značky ŠKODA**

Společnost začala svou činnost v roce 1895, jejími zakladateli se stal mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement. Společnost začala s výrobou jízdních kol, oba její zakladatelé byli nadšení cyklisté. Společnost byla založena v Mladé Boleslavi. V roce 1899 zahájila továrna Laurina & Clement výrobu motocyklů vlastní výroby s vlasteneckým názvem Slavia. První auto, vydané v roce 1905, Voiturette A, mělo komerční úspěch. V roce 1907 byla společnost transformována na akciovou ([www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz), 2019)

Společnost potřebovala najít partnera, který by posílil a pomohl ji udržet pozici na automobilovém trhu. V roce 1925 se společnost stala součástí velkého průmyslového podniku založeného inženýrem Emilem Škodou, který se jmenoval ŠKODA Plzeň. Automobilka se stala známou jako ŠKODA. Pro zjednodušení řízení velké firmy a optimalizaci organizačních nákladů byla společnost v roce 1930 transformována na „Akciovou společnost automobilového průmyslu“. Po druhé světové válce se společnost transformovala na správu Národního podniku Automobilové závody, které se stalo odpovědným za výrobu osobních automobilů v Československu (AZNP). (Králík, 1995). V dubnu 1991 se uskutečnil kapitálový vstup společnosti Volkswagen, po kterém byla firma přejmenována na ŠKODA Automobilová a.s. Německý koncern sliboval investice, pokračující výrobu, modernizaci a zlepšení modelu Favorit. (Kožíšek a Králík, 1995). V roce 2002 již německý koncern plně vlastnil českou společnost. V té době skupina již měla značky Audi a SEAT. Následně byl uveden na trh konkurenční model Felicia, za nímž následují ještě úspěšnější modely Fabia a Octavia. Octavia začala vyrábět v roce 1996, od té doby se úspěšně prodávají vozy po celém světě.



### 3.1.2 Značkové portfolio: modelová řada značky ŠKODA

Největšími trhy společnosti jsou čínský (341 000 vozu za rok 2018) a německý trh (176 638 vozu za rok 2018). Český trh je třetím nejpopulárnějším a domácím trhem společnosti (93 586 vozu za rok 2018). Indický trh (17 244 vozu za rok 2018) je považován za jeden z velmi rychle se rozvíjících trhů. Společnost proto přijímá opatření ke zlepšení své pozice na těchto trzích. Pro čínský trh již vydaný dva modely, které nejsou prodávány na jiných trzích, speciální verze SUV ŠKODA KAMIQ a ŠKODA KODIAQ GT. Společnost sleduje tuto strategii na indickém trhu, první model navržený speciálně pro tento trh bude vydán v roce 2020. Základním pilířem na tomto trhu pro celý koncern Volkswagen je strategie INDIA 2.0, která zahrnuje velké investice a vývoj modelu přímo pro indický trh. ŠKODA AUTO bude zodpovědná za průběh tohoto projektu v rámci koncernu a zároveň s tím od 1.1.2019 převezme manažerské funkce za tento region. Výroba a vývoj modelu pro indický trh by měla proběhnout primárně v Indii. (Výroční zpráva ŠKODA, 2019).

ŠKODA Citigo je nejmenší auto celé modelové řady společnosti. V roce 2018 byl model prodán ve výši 39 161 kusů, nejúspěšněji v Německu, Polsku, Anglii a České republice. (Výroční zpráva ŠKODA, 2019).

ŠKODA Fabia je třetím nejprodávanějším modelem společnosti. Po zavedení modelu v roce 2014, v roce 2018, došlo k obnovení modelu. V roce 2018 model našel 190 880 zákazníků. Největší počet kupujících jsou v Německu, České republice, Polsku, Anglii a Francii. V některých zemích, například v Rusku, není tento model zastoupen. (Výroční zpráva ŠKODA, 2019).

ŠKODA Rapid je druhým nejprodávanějším modelem české firmy. Největší počet kupujících má model v Číně, Rusku, České republice, Německu a Indii. Pro trhy v Číně, Rusku a Indii je model vyráběn v tuzemsku a má speciální verze. Model byl zaveden v roce 2012, v roce 2018 zažil modernizaci. Celkem v roce 2018 bylo prodáno 191 477 vozů ŠKODA Rapid (Výroční zpráva ŠKODA, 2019).

ŠKODA Octavia je nejprodávanějším modelem společnosti. Auto bylo poprvé představeno v roce 1996 a od té doby zažilo tři generace. Po modernizaci v roce 2018 byl pro model k dispozici virtuální kokpit a virtuální pedál otevírání zavazadlového prostoru. V roce 2018 byl model prodán ve výši 388 231 kusů. Nejvíce bylo auto populárně na trzích Číny, Německa, České republiky, Ruska a Polska (Výroční zprava ŠKODA, 2019).

ŠKODA Superb je vlajkovou lodí automobilky ŠKODA. První generace modelu byla vydána v roce 2001, třetí – v roce 2015. V roce 2018 byl model modernizován, během této modernizace byla aktualizována modelová řada motorů. V roce 2018 bylo vozidlo prodáno s počtem 138 141 kusů. Mezi nejpopulárnější trhy jsou Čína, Německo, Anglie, Polsko. (Výroční zprava ŠKODA, 2019).

ŠKODA Kodiaq je první SUV české firmy. Vůz byl představen v roce 2016 a od té doby ne byl modernizován. Speciálně pro čínský trh v roce 2018 na čínském autosalonu v Kantonu byl představen model KODIAQ GT, který odlišuje karoserie SUV kupé. Pro čínský trh je nabízená jiná řada motorů na rozdíl od evropského trhu.

V roce 2018 dosáhl prodej automobilů 149 194 kusů (Výroční zprava ŠKODA, 2019). ŠKODA Karoq je druhým vozem zastupujícím automobilku ve třídě SUV. V roce 2018 model vykazoval vysokou úroveň prodeje - 115 725 vozů (Výroční zprava ŠKODA, 2019).

ŠKODA Scala byla představena v roce 2019 na autosalonu v Ženevě. Tento model je novou vizí automobilky ŠKODA. Nejmodernější technologie, nový koncept, nový charakter vozu jsou charakteristickým znakem tohoto modelu. Pro auto je k dispozici plně LED optika, prvky SIMPLY CLEVER, 5 motorizací. Model se začne prodávat v první polovině roku 2019 (Výroční zprava ŠKODA, 2019).

### 3.1.3 Vstup značky ŠKODA na mezinárodní trhy

Česká republika je zemí původu automobilky ŠKODA. Ale jediným vlastníkem společnosti ŠKODA je koncern Volkswagen, který pochází z Německa. Společnost zahájila svou mezinárodní činnost v roce 1959, kdy přímo importovala model ŠKODA Felicia na americký trh. V dnešní době Česká automobilka je zastoupena na více než 100 mezinárodních trzích a je mezinárodní značkou. (2.3 Mezinárodní strategie). Nejúspěšnější trhy z hlediska počtu prodaných vozů podle přílohy č.5 jsou Čína, Německo, Česká republika a Rusko. Pro analýzu však byly vybrány trhy, na kterých je zastoupena většina značek: Čína, Německo, Spojené Království, Francie, Itálie, Česká Republika, Polsko, Rakousko, Španělsko, Rusko, Indie. V Číně v roce 2018 dosáhl počet prodaných automobilů 341 000 kusů, což představuje nárůst o 4,9 % ve srovnání s předchozím rokem. V Indii, která je považována za jeden z budoucích klíčových trhů, bylo prodáno 17 244 vozů.

Podle přílohy č. 5, strukturně ŠKODA AUTO a. s. je dceřinou společností VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S. A., zahrnutou v rámci společnosti a vrchol společnosti do skupiny VOLKSWAGEN AG („koncern VOLKSWAGEN“) se sídlem Německo (výroční zpráva ŠKODA AUTO, 2019). Na mezinárodních trzích společnost využívá různé způsoby podnikání. Hlavní závod společnosti se nachází v Mladé Boleslavi a další dva závody má společnost ve Vrchlabí a v Kvasinách. Všechny tři závody patří společnosti ŠKODA AUTO a.s. Kromě továren na území České republiky, auta se vyrábějí v prostorách továrny VOLKSWAGEN v Bratislavě, která je dceřinou společností ŠKODA AUTO a.s. Dva závody se nacházejí v Rusku. Závod v Kalugě, za který zodpovídá Volkswagen Group Rus, řídí formu dceřinou společností, která má tři majitele (VOLKSWAGEN AG – 28,06 %; ŠKODA AUTO a.s. 16,80 %; VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBOURG – 55,14 %). Partnerskou (2.2 Společný podnik) továrnu v Nižném Novgorodu vlastní skupina GAZ. Nejúspěšnějším trhem z hlediska počtu prodaných automobilů je čínský trh, kterému je věnovaná zvláštní pozornost. Na čínském trhu jsou k dispozici modely, které byly speciálně vyvinuty pro tento trh. Výroba automobilu v Číně je zorganizovaná na partnerských (joint

venture) továrnách VOLKSWAGEN AG, za výrobu je zodpovědná SAIC Volkswagen Automotive Company, Ltd, částečně vlastněný společností VOLKSWAGEN (CHINA) INVESTMENT CO., Ltd–10 %, SKODA AUTO a.s.–1 %, VOLKSWAGEN AG–39 %. Továrny se nacházejí v Antingu, Izhenženu, Ning-po, Nankingu, Čchang-še. V Indii bude společnost realizovat projekt INDIA 2.0, který povede pro celý koncern. Společnost bude vyvíjet vozy pro místní trh, proto v roce 2018 bylo v Pune vybudováno nové technologické centrum. Na výrobu automobilů se podílejí dvě továrny. V továrně v Pune je zodpovědný za výrobu Volkswagen India Pvt Ltd, dceřina společnost SKODA AUTO a.s. – 99,9 %. Závod v Aurangabadu, řízený společností ŠKODA Auto India Pvt Ltd., dceřiné společnosti SKODA AUTO a.s. (výroční zpráva ŠKODA AUTO, 2019)

Prodej na 10 nejúspěšnějších trzích ŠKODA, Audi, SEAT. V Číně prodej automobilů se uskutečňuje společností SAIC Volkswagen Automotive Co., Ltd, která je společným podnikem VOLKSWAGEN (ČÍNA) INVESTMENT CO., Ltd, ŠKODA AUTO & VOLKSWAGEN AG. V Německu za prodej aut značky ŠKODA je zodpovědná společnost ŠKODA AUTO Deutschland GmbH, která je dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Ve Spojeném Království je prodej realizován společností ŠKODA AUTO UK, obchodní značkou společnosti Volkswagen Group United Kingdom Ltd (skoda.co.uk, 2019). Ve Francii – Volkswagen Group Retail France S.A.S. V Itálii za prodej zodpovídá ŠKODA Italia, dceřiná společnost skupiny VOLKSWAGEN GROUP ITALIA S.p.A. V Rusku se prodejem automobilů značky zabývá společnost ŠKODA AUTO Russia, která patří do koncernu VOLKSWAGEN. Domácí trh automobilky je zastoupen společností ŠKODA AUTO a.s. V Polsku prodej realizuje Volkswagen Group Polska sp. z.o.o. V Rakousku je za to zodpovědný Porsche Holding. Ve Španělsku – Volkswagen Group Espana Distribucion SA.

Tabulka 3 ukazuje, kdo se zabývá prodejem aut značky ŠKODA na vybraných trzích, jestli v těchto zemích jsou továrny a čísla prodeje.

**Tabulka 3. Shrnutí společnosti ŠKODA**

Trh	Kdo prodává	Výroba	Prodeje
Čína	SAIC Volkswagen Automotive Co.,	Ano	341 000

	Ltd		
Německo	ŠKODA AUTO Deutschland GmbH	Ano	176 638
Spojené Království	Volkswagen Group United Kingdom Ltd	Ne	74 512
Francie	Volkswagen Group Retail France S.A.S.	Ne	32 035
Italie	VOLKSWAGEN GROUP ITALIA S.p. A	Ne	26 401
Česká Republika	ŠKODA AUTO a.s.	Ano	93 586
Polsko	Volkswagen Group Polska sp. z.o.o.	Ne	71 057
Rakousko	Porsche Holding	Ne	24 939
Španělsko	Volkswagen Group Espana Distribucion SA	Ne	27 017
Rusko	Volkswagen Group Rus	Ano	81 459
Indie	SKODA AUTO India Private Ltd.	Ano	17 200

Vlastní zdroj

Z tabulky je vidět, že domácí český trh, který by měl být neúspěšnějším trhem z hlediska vlivu zemi původu na rozhodnutí o koupi, není největším trhem pro společnost. Ve většině trhu prodejní činnosti jsou uskutečněny pomocí dceřiných společností koncernu Volkswagen AG.

Celosvětovou strategií společnosti je rozvíjet koncernové struktury řízení. ŠKODA bude součástí skupiny velkosériových značek. Od příštího roku se společnost podílí na vývoji a projektech koncernu Volkswagen. Také automobilka vyvine nový model vozu Volkswagen Passat a vozu ŠKODA Superb, který bude následně vyráběn v závodě Kvasiny v České republice (Výroční zpráva ŠKODA

dalšího rozv

udržitelný růst. Mezi její pilíře p

a zlepšování výkonnosti.” Do

roku 2022 společnost vydá 32 nových modelů automobilů a zaměřuje se na elektrifikaci (Výroční zprava ŠKODA, 2019).

Na základě údajů o počtu prodaných automobilů společnosti vzrostly dodávky po celém světě o 4,4 %, z čehož lze usuzovat, že společnost je dobře přijímána zákazníky po celém světě. Modelová řada je dostatečně široká, aby splňovala zájmy širokého segmentu zákazníků. Klíčovým rysem automobilky je přechod k Simply Clever společnosti. Nejlepší řešení mobility a související digitální služby. Země původu značky, což v případě společnosti ŠKODA je Česko, však nemá vliv na tržní strategii společnosti ani na formy vstupu společnosti na mezinárodní trhy, jelikož na většině trhu ŠKODA AUTO je obchodní značkou, za kterou zodpovídá koncern VOLKSWAGEN AG, který přijímá strategická rozhodnutí.

## **3.2 Analýza značky SEAT**

„Výsledky této výroční zprávy mě nepřekvapují. SEAT opět uzavřel rekordní rok a v posledních letech udržel udržitelný růst, zejména v předchozích třech letech. Vývoj SEAT v tomto období nezůstal bez povšimnutí, a to ani skupinou Volkswagen, ani samotným automobilovým průmyslem. SEATu se podařilo obrátit obtížnou situaci kolem a z hlediska prodeje se stala nejrychleji rostoucí objemovou značkou v Evropě“

Dr. Herbert Diess, Předseda představenstva SEAT (Výroční zprava SEAT, 2018).

### **3.2.1 Historie značky SEAT**

Značka SEAT začala svou existenci v roce 1950 ve městě Martorell ve Španělsku. Zájem o společnost ukázal německý Volkswagen a italský Fiat. Následně byla podepsána alianční dohoda s italskou automobilovou společností, která vypadala vhodnější z důvodu podobnosti tržních podmínek v Itálii a Španělsku. Společnost začala vyrábět přepracované modely vozů Fiat, ale pod značkou SEAT. Do roku 1975 společnost dokončila výstavbu nové továrny s vlastní infrastrukturou. (www.SEAT.com, 2019)

Na počátku osmdesátých let potřebovala společnost SEAT velkou finanční pomoc, kterou nemohla poskytnout společnost Fiat, což vedlo k roztržce spojení mezi

oběma automobilovými společnostmi. První vůz pod novým logem SEAT byl vydán v roce 1982 a byl nazýván Fiat Ronda. V tomto okamžiku Volkswagen projevil svůj zájem. V roce 1986 vlastnila německá společnost 51% podíl v SEAT a v roce 1990 zvýšila svůj podíl na 99,99 %. Německá společnost tak získala přístup na španělský automobilový trh a výrobní zařízení společnosti SEAT. Došlo k centralizaci řízení. V roce 1996 společnost vyrobila první automobil mimo Španělska, výroba automobilu SEAT Alhambra byla spuštěna na továrně v Portugalsku. Stav se mezinárodní značkou, společnost SEAT je momentálně zastoupena v 77 zemích světa.

### **3.2.2 Značkové portfolio: modelová řada značky SEAT**

Moderní modelová řada společnosti SEAT se skládá ze sedmi modelů, označených pod značkou SEAT, a čtyř modelů, označených pod značkou CUPRA. Klíčovým rysem modelové řady společnosti je, že názvy modelu značky jsou spojeny se španělskou kulturou. Mnoho vyrobených automobilů bylo pojmenováno po různých místech ve Španělsku (Ibiza, Leon, Cordoba). Některá jména konceptu vozů značky byla španělská taneční jména (Tango, Bolero). Pro pojmenování jejich sportovních modelů byly použity zkratky jako Cupra (Cup Racing edition) a FR (Formula Racing). V názvech některých modelů byly historické odkazy na minulost společnosti. Ve sbírkovém modelu SEAT Ibiza se tedy objevilo slovo Bocanegra ve španělském významu „černá ústa“, které bylo poprvé použito v modelu SEAT 1200 Sport díky černé přední masce.

Prvním modelem rady je SEAT Mii, což je malé městské auto, které se představuje přepracovaným vozem Volkswagen UP nebo ŠKODA Citigo. Automobil je montován ve stejné továrně jako jeho protějšky v modelové řadě – v Bratislavě na Slovensku. V roce 2018 bylo vozidlo prodáno ve výši 13 129 kusů.

Dalším vozem společnosti je SEAT Ibiza, pojmenovaný podle španělského ostrova Ibiza. Auto bylo vyvinuto španělskou společností v roce 1984. Vzhledem k tomu, že společnost byla sloučena se skupinou Volkswagen, bylo auto vyvinuto na sdílené platformě, s využitím společných dílů a technologií. V roce 2018 našlo auto 136 068 kupujících.

Třetí model rady a nejprodávanejší vůz značky je SEAT Leon. Auto je také prezentováno ve verzích ST a X-perience. Auto bylo vyvinuto v roce 1998, první dvě generace využívaly platformu Volkswagen Group A, začátkem třetí generace vozu sdílí platformu Volkswagen Group MQB s ostatními vozy (Audi A3, ŠKODA Octavia). V roce 2018 bylo auto prodáno ve výši 158 332, což se stalo bestsellerem značky.

SEAT Alhambra je jediným vozem společnosti zastoupené ve třídě MPV. Název vozu pochází ze slavné španělské památky Alhambra z Granady. Minivan první generace byl vytvořen na stejné platformě jako vozy Ford Galaxy a Volkswagen Sharan. Celkem bylo v roce 2018 prodáno 22 301 vozů tohoto modelu ([www.alhambra-patronato.es](http://www.alhambra-patronato.es), 2019).

Řada SUV španělské firmy je reprezentována třemi modely. Prvním z nich je crossover segmentu Subcompact Crossover SUV SEAT Arona. Název pochází z obce na španělském ostrově Tenerife. Pro stavbu vozu byla použita platforma automobilu SEAT Ibiza. Automobil se dostal do prodeje v roce 2017, v roce 2018 dosáhl prodej automobilů 98 923 vozů. Dalším crossoverem reprezentujícím značku v tomto segmentu je SEAT Ateca. Na rozdíl od Arona je Ateca zástupcem třídy Compact Crossover SUV a sdílí platformu s vozy Volkswagen Tiguan a ŠKODA Karoq. Název modelu pochází ze jména španělského města Ateca v Aragonu. Auto bylo představeno v roce 2016, v roce 2018 prodalo po celém světě přes 78 227 kusu. Třetí a nejnovější vůz řady SEAT je SEAT Tarraco. Crossover SUV střední velikosti sdílí platformu s vozy ŠKODA Karoq a Volkswagen Tiguan Allspace. Název vozu pochází z katalánského města Tarragona. Auto bylo představeno v roce 2018 na pařížském autosalonu. Auto využívá nejnovější vývojové prvky v oblasti designu a technologie. Od předložení a do konce roku 2018 bylo prodáno 226 vozů SEAT Tarraco.

### **3.2.3 Vstup značky SEAT na mezinárodní trhy**

Země původu značky SEAT je Španělsko. Nicméně, po roce 1990 99,99 % podíl ve společnosti vlastní koncern VOLKSWAGEN AG. Dne 25. února 2010 převedl jediný akcionář společnosti SEAT, S.A., německá společnost Volkswagen AG, svůj podíl na základním kapitálu společnosti SEAT na nizozemskou společnost



Volkswagen International Finance N.V. Dne 13. května 2014 se společnost Global VW Automotive B.V. stala jediným akcionářem společnosti SEAT, a to prostřednictvím částečného dělení („split-off“) od společnosti VW International Finance N.V. Později, 28. června 2014, se Volkswagen Finance Luxemburg S.A. stal jediným akcionářem SEAT prostřednictvím přeshraniční absorpce své dceřiné společnosti Global VW Automotive B.V. (výroční zpráva SEAT, 2019).

Auta značky SEAT, kromě domácí španělské továrny v Martorellu, jsou vyráběny v 5 závodech: Kvasiny (Česká republika), Palmela (Portugalsko), Bratislava (Slovensko), Mladá-Boleslav (Česká republika), Wolfsburg (Německo). Výrobní závody v Kvasinech a Mladé Boleslavi jsou ve vlastnictví ŠKODA AUTO a.s. Závod v Bratislavě je ve vlastnictví VOLKSWAGEN SLOVAKIA a.s., která je dceřinou společností Volkswagen International Finance N.V. Závod v portugalském Palmelu je ve vlastnictví společnosti Volkswagen Autoeuropa, Lda. Závod byl založen jako společnost dvou společností – Ford Europe a VOLKSWAGEN AG. V současné době je závod plně ve vlastnictví VOLKSWAGEN AG. Továrna ve Wolfsburgu, Německo, je přímo ve vlastnictví VOLKSWAGEN AG (www.bloomberg.com, 2019).

Prodej na top 10 trzích pro ŠKODA, Audi, SEAT. V Číně podepsala SEAT smlouvu a stala se akcionářem JAC Volkswagen, který je společným podnikem vytvořeným skupinou Volkswagen Group China a Anhui Jianghuai Automobile Group Corp., Ltd. (JAC). Prodej automobilů ještě nezačal. V Německu prodejem aut značky se zabývá SEAT Deutschland GmbH, dceřiná společnost SEAT. Prodej automobilů zatím ještě nezačal. V Anglii prodej má na starosti SEAT S.A. Ve Francii prodejem se zabývá SEAT France, pobočka koncernu Volkswagen France. V Itálii to má na starosti SEAT Italia, dceřiná společnost VOLKSWAGEN GROUP ITALIA S.P.A. Pokud jde o ruský trh, v tuto chvíli společnost na něm není přítomna. Na polském trhu, stejně jako na britském trhu, je prodejcem aut SEAT S.A. Český trh je zastoupen společností Porsche Česká Republika s.r.o. V Rakousku je prodej realizován společností Porsche Austria GmbH & Co OG, která je dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Na domácím, španělském trhu se SEAT S.A. zabývá prodejem automobilů značky. (www.bloomberg.com, 2019)

V roce 2015 značka SEAT ukončila svou činnost na ruském trhu, kterou vedla od roku 1996. Stalo se to kvůli nedostatku lokalizace výroby, konzervativní reklamní strategie a snížení segmentu kompaktních automobilů. Co se týče indického trhu, značka SEAT zatím na něm není představena. Značka SEAT, oproti Škodovce je úspěšná na trzích Alžírsko a Mexiko, kvůli tomu její celosvětový potenciál bude použit v rozvoje koncernu Volkswagen v region severní Afriky.

Tabulka 4 popisuje, kdo se zabývá prodejem aut značky SEAT na vybraných trzích, jestli v těchto zemích jsou továrny, a ukazuje čísla prodeje.

**Tabulka 4. Shrnutí společnosti SEAT**

Trh	Kdo prodává	Výroba	Prodej
Čína	JAC Volkswagen	Ne	začátek prodeje od roku 2021
Německo	SEAT Deutschland GmbH	Ano	114 155
Spojené Království	SEAT S.A.	Ne	62 871
Francie	Volkswagen France	Ne	31 797
Itálie	VOLKSWAGEN GROUP ITALIA S.P.A.	Ne	20 045
Česká Republika	Porsche Česká republika s.r.o.	Ano	6 067
Polsko	SEAT S.A.	Ne	11 934
Rakousko	Porsche Austria GmbH & Co OG	Ne	18 450
Španělsko	SEAT S.A.	Ano	107 688
Rusko	-	-	-
Indie	-	-	-

Vlastní zdroj

Z této tabulky je vidět, na domácím španělském trhu automobilky čísla prodeje jsou menší než na trhu německém. Vztahuje se to k tomu, že auta španělské automobilky jsou levnější a jsou populární mezi mladí zákazníci. Vzhledem k tomu že vyráběny na koncernových platformách, poskytují stejné množství prvku jako dražší auta z koncernu. Prodej aut značky na většině trhu je realizovaný přes dceřiné společnosti Volkswagen AG nebo dceřiné společnosti SEAT S.A.

SEAT se jako globální značka ve skupině hodlá rozvíjet na zahraničních trzích. Společnost bude rozvíjet přítomnost koncernu Volkswagen v jihoafrickém regionu. V neposlední řadě se jedná o uzavření dohody o partnerství se společností JAC v Číně, která je klíčovým trhem pro celý koncern. V rámci koncernu se značka SEAT vyznačuje tím, že přitahuje mladé kupující. V roce 2018 prodala společnost 518 000 značkových vozů, což je rekord společnosti za všech 68 let její existence. Procentně společnost přidala 10,5 %, což znamená, že se rychle rozvíjí a její image značky (odkaz na ikony s obrázkem) je ve světě dobře přijat. Také v rámci koncernu společnost zaujímá vedoucí úlohu ve vývoji mikro-mobility. Po zvážení společnosti SEAT, jejího současného modelového sortimentu, typů přístupu na mezinárodní trhy a tržní strategie můžeme říci, že Španělsko, země původu této značky, nemá na tyto faktory žádný vliv. Rozhodnutí společnosti, strategie rozvoje, jsou řízeny mateřskou společností Volkswagen AG.

### **3.3 Analýza značky Audi**

„Jen splnění očekávání-to pro nás nestačí. Chceme nastavit nové standardy! Z tohoto důvodu jsme zcela přehodnotili Audi. Jsme přesvědčeni o velkém potenciálu naší společnosti i naší značky. Poučili jsme se z minulých chyb: Dnes Audi znamená kulturu otevřenosti a poctivosti.“

Bram Schot, Předseda představenstva Audi AG (Vyroční zpráva Audi, 2018).

#### **3.3.1 Historie značky Audi**

Značka Audi vznikla v roce 1909 v německém městě Zwickau. Zakladatelem byl Augustus Horh. V roce 1910 se objevilo první auto společnosti, nazvané Audi Type A. V roce 1932 byly čtyři společnosti (Audi, Horch, DKW, Wanderer) sloučeny do jedné společnosti-Auto Union AG. Symbol značky, který se používá dodnes, se objevil právě tehdy, čtyři prstence symbolizovaly sjednocení čtyř společností. Během druhé světové války byly tovární společnosti zničeny. V roce 1945 bylo vybráno nové místo, v Ingolstadt v Bavorsku, kde byla zahájena montáž. V roce 1964 odkoupilo 50 % akcií společnosti Volkswagen. Po 8 měsících Volkswagen plně vlastnil společnost z Ingolstadt. V roce 1969 se společnost spojila s NSU, společností z Neckarsulmu nedaleko Stuttgartu, která byla v roce

1950 největším výrobcem motocyklů na světě, ale byla nucena začít vyrábět malá auta. Od té doby se společnost stala známou pod názvem Audi NSU Auto Union AG. V roce 1970 byla značka Audi uvedena na americký trh. V roce 1985 přestaly existovat značky Auto Union a NSU, což zkrátilo název společnosti na jednoduchý Audi AG. Sídlo společnosti bylo přesunuto do Ingolstadtu. Začátkem devadesátých let začala společnost aktivně soutěžit s předními německými výrobci BMW a Mercedes-Benz.

### **3.3.2 Značkové portfolio: modelová řada značky Audi**

V současné době společnost vyrábí 14 modelů automobilů, z nichž mnohé mají sportovní verze S a RS. Produktové portfolio společnosti zahrnuje širokou škálu vozidel patřících do různých tříd, od supermini po Full-size Crossover SUV. Stejně jako všichni světoví lídři ve výrobě automobilů, koncern Volkswagen a konkrétně Audi znepokojují zejména problém přechodu na elektromobily. V roce 2018 představila společnost svůj první plně elektrický vůz třídy crossover SUV Audi e-tron. Navzdory své počáteční ceně 74 800 USD plánuje společnost tento model jako masový model a společně s modelem e-tron Sportback plně obsadí kapacity závodu Audi v Belgii. Audi informovala o 20 000 předobjednávkách. Plánovaný začátek prodeje tohoto modelu je podzim 2019 (Výroční zpráva Audi, 2019).

Modely A1 a A3 jsou nejmenšími vozy modelové řady společnosti. Audi A1 je kompaktní městský hatchback, charakterizovaný úrovní vybavení dostupného na dražších modelech značky. Model je orientován na řidiče, je k dispozici digitální palubní deska. Audi A1 sdílí platformu s vozy ŠKODA Fabia, SEAT Ibiza, SEAT Arona. Výroba vozu je založena v závodě SEAT v Martorellu. V roce 2018 bylo prodáno 10 713 vozů Audi A1.

Audi A3 je malé auto vyvinuté na platformě Volkswagen Group MQB, které ji sdílí s vozy SEAT Leon, ŠKODA Octavia a mnoha dalšími. Je to auto se sportovním designem a je perfektní pro město. Audi A3 je nabízena zákazníkům v karoserii sedanu, hatchbacku, kabrioletu. Model má sportovní verzi RS 3, která se vyznačuje výkonným motorem a agresivním vzhledem. Výroba automobilů s karoserii hatchback je zavedena v německém Ingolstadtu, všechna ostatní

karoserii jsou vyráběny v maďarském Gyöře. Modely pro čínský trh jsou vyráběny ve městě Foshan v Číně. V roce 2018 činil prodej Audi A3 297 897 kusů.

Audi A4 otevírá řadu kompaktních luxusních vozů. Nejnovější generace automobilů jsou postaveny na platformě MLB skupiny Volkswagen. Model má ověřený vzhled, technické plnění a sportovnost. První model vznikl v roce 1994, od té doby vyšlo 9 generací Audi A4. Auto je k dispozici v karoserii sedanu a combi, k dispozici jsou verze S4 a RS4. Montáž probíhá v továrnách v Německu, Indii, Číně. V roce 2018 bylo prodáno 344 586 vozů.

Audi A5 je vůz třídy Sport Coupe, který umožňuje uživateli využívat všechny technologické inovace společnosti, včetně přepracované karoserie, asistentů řidiče a maticových světlometů. Je k dispozici ve verzích Sportback, Cabrio a Coupe. Využívá Volkswagen Group MLB platformu, kterou sdílí s Audi A4. V modelové řadě byly prezentovány modifikace S a RS. První generace vyšla v roce 2007. V roce 2018 bylo prodáno 107 779 vozů.

Audi A6 byla vyvinuta v roce 1994 jako náhrada za model Audi 100. Tento sedan je v plné velikosti umístěn jako luxusní auto a je nabízen ve dvou verzích, limuzína a avant. Vůz kombinuje výkon a sportovnost s progresivní elegancí. Pro vůz je nabízena široká škála dalších asistentů, moderní zábavní systémy a mild hybrid verze. Sportovní verze S6 a RS6 má obrovský výkon a motor V6. V roce 2018 bylo prodáno 253 820 vozů.

Audi A7 vyšlo v roce 2010 a je to sportovní verze luxusního sedanu Audi A6. Charakteristickým rysem odlišujícím A7 od sedanu Audi A6 je karoserie čtyřdveřového kupé, které demonstruje dynamickou eleganci designu a technologie. Auto je postaveno na platformě Volkswagen Group MLB, vyráběné v továrně v německém Neckarsulmu. V roce 2018 bylo prodáno 19 974 vozů Audi A7.

Audi A8 je vlajkovou lodí řady Audi. Je to náhrada za luxusní sedan Audi V8. První generace vozu byla představena v roce 1994, od té doby byly uvolněny čtyři generace vozu. Postaven na platformě MLB koncernu Volkswagen, který se podílí

s Bentley Flying Spur. Pro Audi A8 jsou k dispozici nejvýkonnější motory, řada přírodních materiálů se používá v interiéru, verze Long poskytuje velké množství prostoru pro cestující vzadu. Má modifikace S8 a S8 plus, se zvýšeným výkonem. Výroba byla založena v závodě v Neckarsulmu. V roce 2018 model byla prodána ve množství 20.045 kopií.

Audi TT-dvoudveřové sportovní auto značky Audi. K dispozici ve verzích kupé a roadster, vybavených pohonem předních kol nebo všech kol. Jedná se o kompaktní sportovní vůz, který se vyznačuje precizním ovládním, designem a důrazem na detail. Postavena na platformě Volkswagen Group MQB, na které jsou taky postaveny Audi A3, SEAT Leon, Volkswagen Golf, ŠKODA Octavia. Vybudováním automobilu se zabývá závod Audi v maďarském Gyöře. V roce 2018 našlo auto 14 641 zákazníků.

Druhým sportovním vozem v modelové radě společnosti je Audi R8. Vůz je představen ve verzích kupé nebo kabriolet, v modifikaci Spyder. Je vybavena motorem V10, první generace auta byla odhalena v roce 2006. Návrh, vývoj a výroba vozu se zabývá výhradně soukromou dceřinou společností, která vyrábí vysoce výkonné automobilové díly-Audi Sport GmbH. Auto bylo původně založeno na platformě Lamborghini Gallardo a současná generace využívá platformu Lamborghini Huracan. Výrobou se zabývá továrna v Neckarsulmu. V roce 2018 bylo zakoupeno 2760 vozů Audi R8 Coupe a R8 Spyder.

Rada SUV značky Audi zahrnuje širokou škálu vozidel. Nejkompaktnější z nich je Audi Q2, která byla představena v roce 2016. Auto využívá platformu Volkswagen Group MQB. Auto má progresivní design, moderní možnosti připojení, světlé barvy exteriéru. Je montován na továrnách v Německu a Alžírsku. V roce 2018 bylo prodáno 97 091 tisíc vozů. Audi Q3 pokračuje v řadě crossoverů Audi. Auto bylo představeno v roce 2011, postavené na platformě MQB. Mezi vlastnosti vozu je přepracované zavěšení kol, větší rozvor kol, zvýšený zadní prostor díky pohyblivým sedadlům. Auto je vyvážené pro každodenní použití. Továrny vyrábějící tento model se nacházejí v Brazílii, Španělsku, Číně, Indii. V roce 2018 bylo prodáno 170 458 vozů. Další crossover modelové rady je Audi Q5. Současná generace je postavena na platformě MLB evo a sdílí ji s vozy Audi Q7 a Porsche

Macan. První model byl vydán v roce 2008, od té doby vyšly dvě generace crossoveru. Obě verze crossoveru, Q5 a sportovnějšího SQ5 jsou sestaveny v závodě v Mexiku. V roce 2018 bylo prodáno 294 905 crossoveru. Audi Q7 je plnohodnotný crossover Audi. První generace vyšla v roce 2005, od té doby vyšly dvě generace. Charakteristickým rysem konstrukce vozu je jeho podvozek, který Q7 sdílí s modely Bentley Bentayga, Lamborghini Urus, Porsche Cayenne, Volkswagen Touareg. Montáž probíhá v závodech na Slovensku a v Indii. V roce 2018 bylo prodáno 95 768 vozů. Nejnovějším modelem řady crossover značky je Audi Q8. Auto bylo vytvořeno jako odpověď značkám BMW na BMW X6 a Mercedes-Benz s jejich vozem GLE Coupe a kombinuje eleganci čtyřdveřového kupé a univerzálnost SUV. Auto je umístěno jako luxusně a je vytvořeno na stejné platformě jako model Q7, jehož podvozek je používán v dražších a prestižních vozech jako Bentley Bentayga, Lamborghini Urus, Porsche Cayenne. Výroba začala v závodě na Slovensku. V roce 2018 bylo prodáno 10 543 vozů.

### **3.3.3 Vstup značky Audi na mezinárodní trhy**

Země původu značky Audi je Německo. V současné době je společnost z Ingolstadtu dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Na rozdíl od masového vozu ŠKODA a mládežnického vozu SEAT, se Audi orientuje na umístění jako luxusní značka. Značková auta se prodávají po celém světě a společnost je globální (2.3 Globální strategie). Klíčovými trhy z hlediska počtu prodejů společnosti jsou Čína (663 049 vozů pro rok 2018) a domácí trh Německa (260 544 vozů pro rok 2018).

Audi, která je součástí koncernu, vyrábí automobily nejen ve svých domácích továrnách, ale také v továrnách po celém světě. Na příloze č. 5 jsou zobrazeny továrny Audi po celém světě. Dva největší závody jsou umístěny v zemi původu značky. Závod v Ingolstadtu vyrábí 17 modelů automobilů, závod v Neckarsulmu - 18 modelů. Oba závody jsou přímo ve vlastnictví Audi AG. Na čínském trhu vyrábí Audi auta ve třech továrnách, a to v Tchien-ťinu, Fo-šanu, Čchang-čchunu. Všechny tři závody jsou ve vlastnictví přidruženého podniku FAW – Volkswagen Automotive Company, Ltd. Na Slovensku jsou vozy Audi vyráběny v továrně Volkswagen Slovakia, a.s., která je dceřinou společností Volkswagen International Finance N.V. Velká továrna společnosti, která vyrábí 12 modelů automobilů, se

nachází ve městě Győr v Maďarsku. Vlastní ji Audi Hungaria Services Zrt, která je dceřinou společností Audi AG. Závod španělské společnosti SEAT sídlící ve městě Martorell také vyrábí automobily Audi. Další závod společnosti se nachází v belgickém Bruselu. Vlastní ji Audi Brussels S.A / N.V, dceřiná společnost Audi AG. Závod v Bruselu bude vyrábět inovativní e-tron model pro evropský trh. Potřeby indického trhu jsou pokryty závodem v Aurangabadu v Indii. Vlastní ji společnost ŠKODA Auto India Private Limited, která je dceřinou společností ŠKODA AUTO a.s. Další dvě továrny se nacházejí v Jižní Americe. Továrna v Mexiku, která se nachází v San Jose Chlapa, je ve vlastnictví společnosti Audi Mexico S.A. de C.V, která je dceřinou společností Audi AG. Závod v Brazílii vlastní Audi do Brasil Industria e Comercio de Veiculos Ltda, dceřiná společnost Audi AG. (www.bloomberg.com, 2019)

Prodej na top 10 trzích pro ŠKODA, Audi, SEAT. FAW – Volkswagen Automotive Co, která je společným podnikem skupiny FAW a koncernu Volkswagen, se zabývá prodejem automobilů Audi na čínském trhu. V Německu, na domácím trhu společnosti, se prodej automobilů provádí přímo od společnosti Audi AG. V Anglii se auta značky prodávají prostřednictvím společnosti Audi United Kingdom, která je dceřinou společností koncernu Volkswagen United Kingdom, která je zase dceřinou společností Volkswagen AG. Na francouzském trhu se Audi AG podílí na prodeji značky Audi. V Itálii vozy Audi prodává Volkswagen Group Italia S.p.A, která je dceřinou společností Automobili Lamborghini S.p.A, která je zase dceřinou společností Audi AG. Česká Republika je zastoupena společností Porsche Česka Republika s.r.o., která je dceřinou společností Porsche Holding GmbH. V Polsku vozy prodává Volkswagen Group Polska sp. z.o.o, která je dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. V Rakousku vozy Audi prodává Porsche Austria GmbH & Co OG. Porsche Austria GmbH & Co OG je dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Na indickém trhu značka Audi založila nezávislou společnost Audi India Pvt Ltd, která je zodpovědná za prodej vozu. Na ruském trhu jsou vozy Audi zastoupeny skupinou Volkswagen Group Rus. Na španělském trhu Audi prodává Volkswagen – Audi Espana S.A, která je dceřinou společností Porsche Automobil Holding SE. (www.bloomberg.com, 2019)

Tabulka 5 ukazuje, kdo se zabývá prodejem aut značky Audi na vybraných trzích, jestli v těchto zemích jsou továrny a čísla prodeje.



**Tabulka 5. Shrnutí společnosti Audi**

Trh	Kdo prodává	Výroba	Prodeje
Čína	FAW – Volkswagen Automotive Co	Ano	663 049
Německo	Audi AG	Ano	260 456
Spojené Království	Volkswagen United Kingdom	Ne	143 716
Francie	Audi AG	Ne	51 710
Italie	Volkswagen Group Italia S.p.A	Ne	62 256
Česká Republika	Porsche Česká republika s.r.o.	Ne	2 825
Polsko	Volkswagen Group Polska spi. zoo	Ne	14 681
Rakousko	Porsche Austria GmbH & Co OG	Ne	13 277
Španělsko	Porsche Automobil Holding SE	Ano	53 105
Rusko	Volkswagen Group Rus	Ano	16 216
Indie	Audi India Pvt Ltd	Ano	6 463

Vlastní zdroj

Podle tabulky je vidět že nejvyšší popularitu má Audi na čínském trhu. Domácí německý trh nicméně je na druhém místě. Ve většině trhu prodej je realizovaný přes dceřiné společnosti Volkswagen AG nebo Porsche Holding.

Audi je mezinárodní značkou (2.3 Mezinárodní strategie) v rámci koncernu VOLKSWAGEN AG. Stejně jako ŠKODA a SEAT bude Audi pokračovat v rozvoji podnikání v Číně, posilovat vedoucí pozici v prémiové třídě. V budoucnu značka Audi má v plánech každý rok prodávat v Číně více než milion automobilů. Výsledkem partnerství s místním výrobcem FAW by mělo být 12 nových modelů do roku 2022. Do roku 2023 bude Audi investovat 14 miliard eur do elektrické mobility, digitálních služeb, autonomní jízdy. Stejně jako ostatní značky se elektromobily stávají jednou z klíčových oblastí rozvoje společnosti (výroční zpráva Audi, 2019). Prodej Audi se v porovnání s předchozím rokem snížil, ale celkový počet prodejů v roce 2018 dosáhl 1,8 milionu vozidel, což naznačuje, že kupující dobře přijímají značku po celém světě.

Vliv země původu v případě značky Audi nemá žádný vliv na její strategie pro vstup na mezinárodní trhy a tržní strategii, kterou používá. Pro různé trhy jsou použité podobné formy vstupu – pomoci dceřiných společností společnosti Volkswagen AG.

Strategická rozhodnutí jsou přijímána v rámci koncernu Volkswagen AG a rozhodující roli hrají právě koncern. Velká popularita značky v Číně je způsobena efektem země původu, německá značka má na čínském trhu postavení luxusní a spolehlivé značky.

## Zhodnoceni

Každá ze společností uvažovaných v této práci je mezinárodní a působí na velkém počtu světových trhů. Společnost ŠKODA začala svou existenci jako česká značka. Největší tržby od společnosti lze očekávat na domácím trhu. Po odkoupení podílu koncernu Volkswagen získala ŠKODA příležitost využít platformy koncernu pro vývoj a výrobu svých vozů, na základě údajů o prodeji (příloha č.4) je domácí trh třetím největším pro společnost. Na prvním místě je čínský trh, který je v současné době prioritou skupiny. Společnost představila několik vozidel výhradně pro čínský trh, ŠKODA Kodiaq GT a ŠKODA Kamiq. Jednou z klíčových oblastí v blízké budoucnosti pro společnost bude také indický trh a projekt INDIA 2.0. Automobily ŠKODA jsou vyráběny v továrnách po celém světě (Česká republika, Rusko, Čína atd.), Používají továrny patřící do koncernu nebo přímo vlastněné společností ŠKODA (viz příloha č 2,3). Nová generace vozu Volkswagen Passat bude vyvinuta českou firmou. Některé modely vozů Volkswagen a SEAT jsou vyráběny ve výrobních závodech ŠKODA v České republice, čímž se země původu značky oddaluje od faktorů, které ovlivňují rozhodnutí o koupi automobilu ve moderním světě.

Společnost SEAT, která začala svou existenci jako španělská značka automobilů, se brzy stala součástí koncernu Volkswagen a měla příležitost rozvíjet se pod křídlem silné společnosti, která poskytovala své technologie a platformy, čímž umožnila společnosti zůstat nad vodou. Země původu hraje roli v pojmenování modelové řady společnosti, protože mnoho modelů je pojmenováno po španělských městech a španělských lidových tancích. Formy vstupu na mezinárodní trhy a strategie, jimiž společnost vstupuje na mezinárodní trhy, však nejsou způsobeny její zemí původu, ale strategickým rozhodnutím skupiny. Technologie, které společnost využívá, jsou vyvinuty ve spolupráci se společností Volkswagen. Společnost, stejně jako její partneři v koncernu, se zaměřuje na čínský trh a bude tam vstupovat. Mezi současné trhy společnosti, na prvním místě je německý trh, na druhém – domácí, španělsky.

Audi, která se stala součástí koncernu Volkswagen, získala možnost provozovat na velkém počtu trhů, vyrábět automobily s využitím technologií jiných společností v rámci koncernu, používat společné platformy a motory. Společnost

dosáhla největších tržeb na trzích Číny, Německa, Ameriky. Stejně jako ŠKODA a SEAT bude Audi rozvíjet své podnikání v Číně. Vývoj společností a její strategie na trzích je regulován v rámci koncernu VOLKSWAGEN AG. Většina výrobních závodů je ve vlastnictví koncernu Volkswagen. Některé z nich jsou dceřinými společnostmi Audi, která je zase dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Na čínském trhu je výroba organizována v rámci společného podniku (2.2 Společný podnik) s čínskou společností. Ve většině případů auta značky Audi v zahraničí prodává dceřiné společnosti společnosti VOLKSWAGEN AG, nebo dceřiné společnosti Audi.

Cílem práce bylo zjistit, zda li země původu značek ovlivňuje formy vstupu vybraných automobilek na zahraniční trhy. V průběhu práce bylo zjištěno, že formy vstupu na mezinárodní trhy, které použily automobilky na vybraných trzích nejsou svázány se zemí původu ani se zemí původu německého koncernu, který tyto automobilky vlastní. Země původu značky hraje role v nákupním chování klientů, občas to má vliv na značkové portfolio na vybraných trzích, nebo na pojmenování jednotlivých modelů.

## Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou vlivu země původu značky na formy vstupu firmy na zahraniční trhy a její tržní strategii. Cílem této práce bylo prozkoumat tři značky s různými zeměmi původu (ŠKODA, země původu Česká republika, SEAT, země původu Španělsko, Audi, země původu Německo), ale působící ve stejné skupině-VOLKSWAGEN AG. Pomocí analýzy značek, která zahrnuje jejich historie, modelové řady a strategií, bylo zvaženo, do jaké míry země původu těchto třech značek, které jsou úspěšné v automobilovém průmyslu, ovlivňují vnímání těchto značek v souvislosti s jejich formou vstupu na trhy a tržní strategie.

V první kapitole teoretické části práce byly uvažovány různé prvky značky, které ji odlišují od ostatních značek. Dalším bodem je identita značky, která dává zákazníkům pochopit, co je v této značce přitahuje. Po nich následuje positioning značky, popisující pozice firmy na trhu. První kapitola končí popisem hodnoty značky. Druhá kapitola teoretické části práce pojednává o fenoménu firem vstupujících na mezinárodní trh, o faktorech ovlivňujících volbu trhu, o formách, s nimiž firmy vstupují na mezinárodní trhy (prima akvizice, import, společnost podnik), strategie vstupu na konkrétní trh (globální, mezinárodní).

V praktické části práce byly analyzovány automobilové společnosti ŠKODA, SEAT a Audi, které jsou mezinárodní. Každá z nich má jinou zemi původu, ŠKODA-Česká republika, SEAT-Španělsko, Audi-Německo. Ale společně jsou součástí jednoho velkého koncernu Volkswagen, jehož země původu je Německo. Koncern provádí mezinárodní aktivity a provozuje velké množství značek z celého světa (Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, užitková vozidla Volkswagen, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania AB, MAN AG, Ducati, Porsche). V praktické části byla analyzována historie značek, jejich modelové řady, jejich strategie. Na základě těchto údajů bylo posouzeno, zda jejich země původu ovlivňuje strategie společností a výběr formy pro vstup na zahraniční trh. Země původu značky ovlivňuje rozhodnutí kupujícího o koupi zboží a také slouží jako nehmotný atribut zboží. Různé země původu značek mohou mít pozitivní i negativní vliv na určité skupiny zboží. Automobilový průmysl také podléhá trendu globalizace. Země

původu značky častokrát není zemí výroby zboží této značky, v tomto případě automobilů. V této práci autor zkoumal otázku vlivu země původu značky na formy vstupu automobilek na zahraniční trhy. Výsledkem je závěr, že země původu značky ovlivňuje velkou skupinu faktorů, ale formy vstupu automobilek na mezinárodní trh a volba tržní strategie nejsou tím ovlivněny. Strategická rozhodnutí, která přijímá skupina Volkswagen v rámci budoucí strategie rozvoje společnosti na různých světových trzích, jsou mnohem vlivnější.

Účel diplomové práce autora je považován za splněný.

## Seznam literatury

AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 8072268856

AKULICH M.V Spotřebitelé, značky, země // Brand Management, №4, 2011, s. 242-252

DOMNIN V.N. *Identita značky je klíčovým pojmem řízení značky* // Brand Management. 2009. № 5. C. 266—282.

HASSAN, Salah S. a Roger D. BLACKWELL. *Global marketing: perspectives and cases*. Fort Worth, Tex.: Dryden Press, c1994. ISBN 0030981077.

ISKRENKO, E.V., *Mezinárodní obchod: Vzdělávací-metodický komplex / Nauch. ed. O.A. Lomovtseva*. - Volgograd: Vydavatelství Státní univerzity ve Volgogradu, 2003. - 176 s. 2003

- I. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 0749450851.

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

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 8024753669.

NAGASHIMA, Akira. *A Comparative 'Made In' Product Image Survey Among Japanese Businessmen*. Journal of Marketing. (1977). 41. 95. 10.2307/1250943.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.

PFIZER, HISUN LAUNCH JOINT VENTURE HISUN-PFIZER PHARMACEUTICALS. [online]. [cit. 27. 01. 2019]. z URL:

<https://www.centerwatch.com/news-online/2012/09/14/pfizer-hisun-launch-joint-venture-hisun-pfizer-pharmaceuticals/>

ROTH, M. & ROMEO, J. *Journal of International Business Studies* (19

: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490276>

ŠKODA AUTO.CZ O nás. [online]. [cit. 25. 01. 2019]. Dostupný z URL: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grant-skoda-stromky>

SRIKATANYOO, N & GNOTH, JÜRGEN. (2002). *Country image and international tertiary education*. -

URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540111>

Top světových značek. [online]. 2019, [cit. 22. 3. 2019]. Dostupný z URL:

<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/toyota/>

VOLKSWAGEN GROUP.RU *Company* [online]. [cit. 27.01. 2019].

z URL: <https://vwgroup.ru/company/>

KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L & K - ŠKODA 1895-1995*. Prague: Motorpress, 1995. ISBN 80-901749-4-9.

KOŽÍŠEK, Petr a Jan KRÁLÍK. *L & K - ŠKODA 1895-1995*. Praha: Motorpress, 1995. ISBN 80-901749-1-4.

Indikátory evropské ekonomiky. [online]. 2019, [cit. 05. 3. 2019]. Dostupný z URL: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/european-union/gross-national-product>

ŠKODA AUTO.CZ *Company* [online]. [cit. 23.03. 2019]. URL: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

Výroční zpráva ŠKODA. [online]. 2018, [cit. 24. 3. 2019]. Dostupný z URL: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA\\_2018\\_CZE.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf)

Výroční zpráva SEAT. [online]. 2018, [cit. 30. 3. 2019]. Dostupný z URL: [https://www.Volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2019/SEAT/SEAT\\_Annual\\_Report\\_2018.pdf](https://www.Volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2019/SEAT/SEAT_Annual_Report_2018.pdf)



Historie značky SEAT. [online]. 2019, [cit. 25. 4. 2019]. Dostupný z URL:  
<https://www.SEAT.com/company/history.html>

Výroční zpráva AUDI. [online]. 2018, [cit. 02. 04. 2019]. Dostupný z URL:  
<https://www.Volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2019/audi/audi-annual-report-2018-en.pdf>

Konfigurator značky Audi. [online]. 2019, [cit. 24. 3. 2019]. Dostupný z URL:  
<https://www.audiusa.com/models/audi-e-tron/2019/reserve/reserve#/configurator>

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

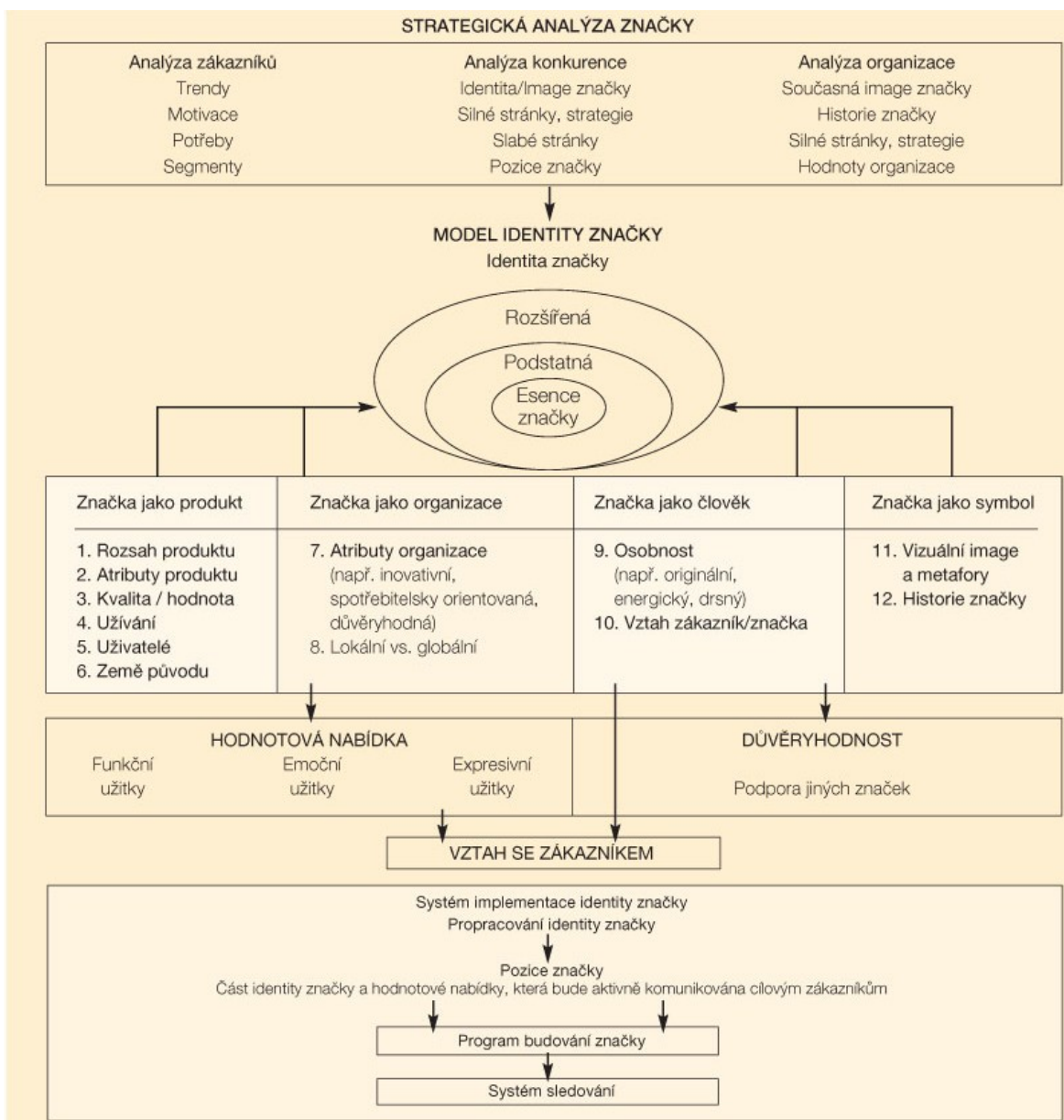
### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Typická specializace zemí .....	9
Tabulka 2. Země a značky .....	31
Tabulka 3. Shrnutí společnosti ŠKODA.....	36
Tabulka 4. Shrnutí společnosti SEAT .....	42
Tabulka 5. Shrnutí společnosti Audi .....	49

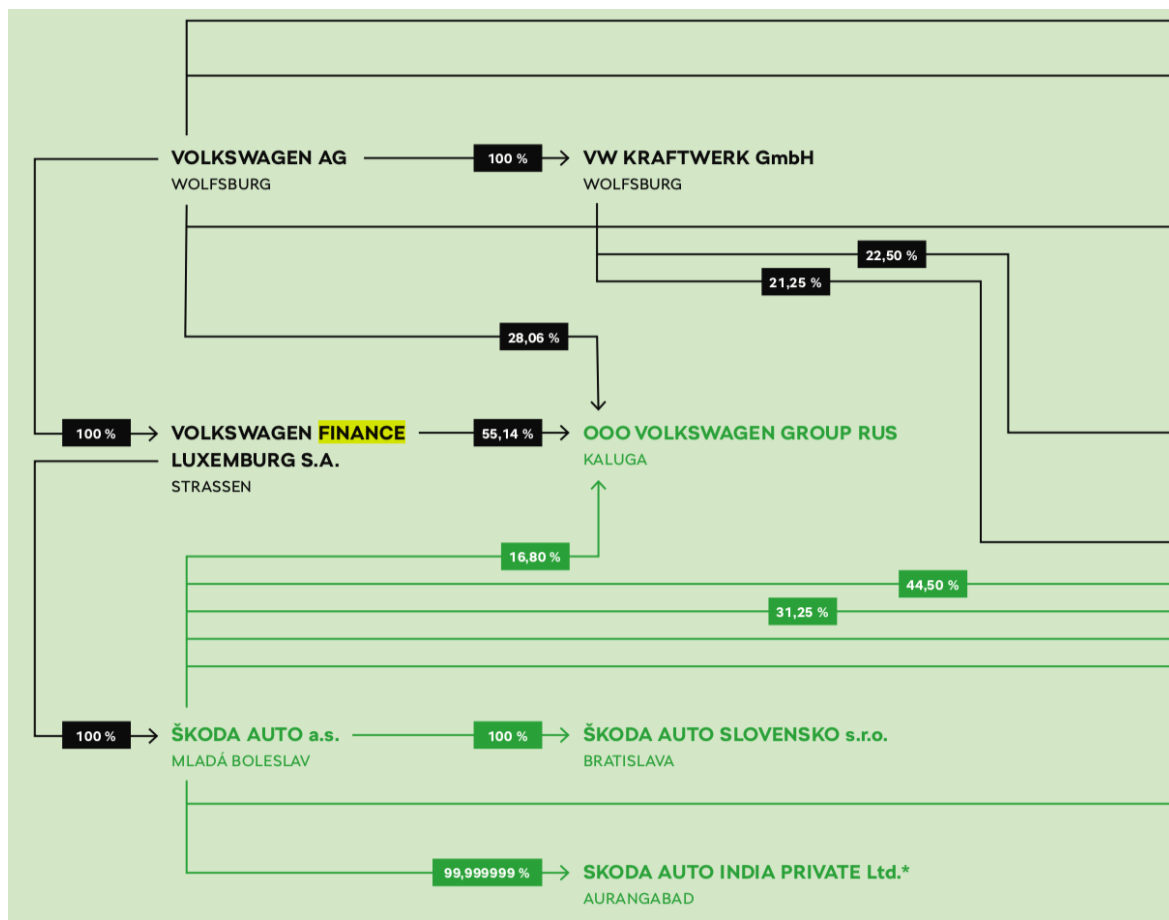
## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Strategická analýza značky .....	60
Příloha č. 2 Interní struktura ŠKODA a.s .....	61
Příloha č. 3 Interní struktura ŠKODA a.s .....	62
Příloha č. 4 Dodávky vozu ŠKODA zákazníkům .....	63
Příloha č. 5 Výrobní závody společnosti Audi.....	64

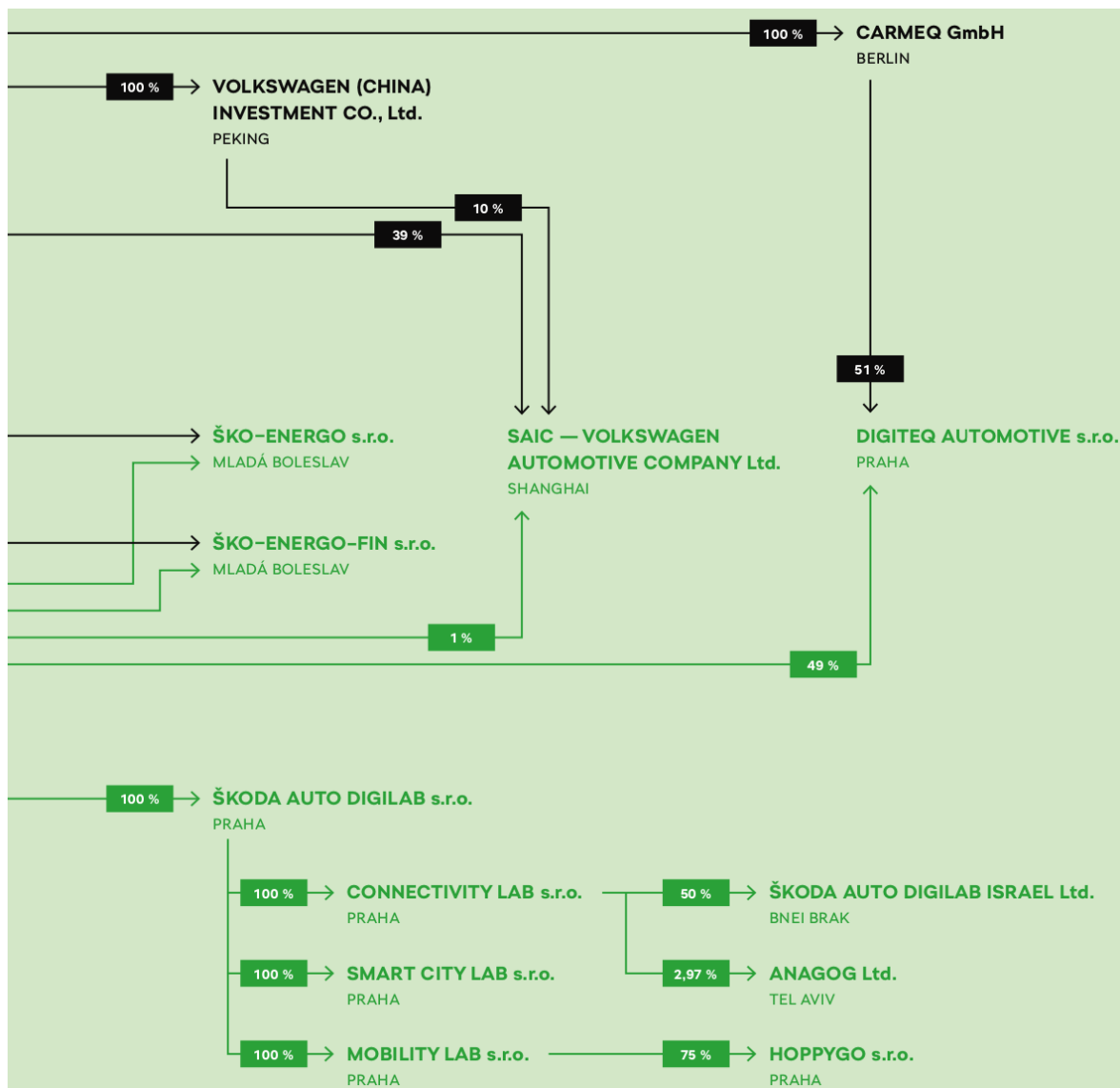
## Příloha č. 1 Strategická analýza značky



## Příloha č. 2 Interní struktura ŠKODA a.s.



### Příloha č. 3 Interní struktura ŠKODA a.s.

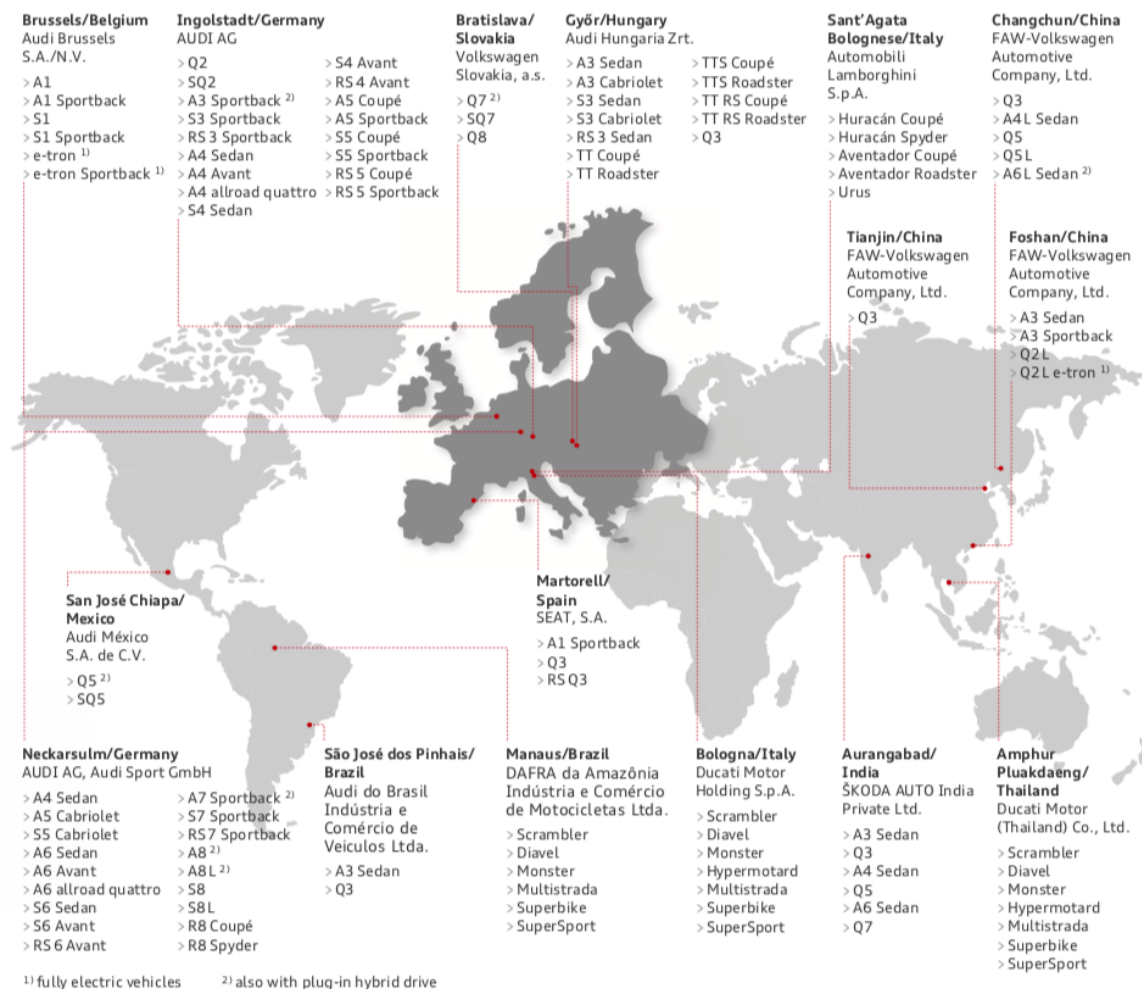


## Příloha č. 4 Dodávky vozu ŠKODA zákazníkům

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM NEJVĚTŠÍ TRHY	VOZY 2018	VOZY 2017	ZMĚNA V % 2018/2017
ČÍNA	341 000	325 009	4,9 %
NĚMECKO	176 638	173 302	1,9 %
ČESKÁ REPUBLIKA	93 586	95 017	-1,5 %
RUSKO	81 459	62 302	30,7 %
VELKÁ BRITÁNIE	74 512	80 056	-6,9 %
POLSKO	71 057	66 582	6,7 %
FRANCIE	32 035	27 272	17,5 %
ŠPANĚLSKO*	27 017	24 230	11,5 %
ITÁLIE	26 401	24 700	6,9 %
RAKOUSKO	24 939	24 254	2,8 %
SLOVENSKO	21 894	21 017	4,2 %
TURECKO	21 340	24 996	-14,6 %
IZRAEL	20 949	23 351	-10,3 %
BELGIE	20 032	19 240	4,1 %
ŠVÝCARSKO	17 724	18 853	-6,0 %
<b>CELKEM ZNAČKA ŠKODA</b>	<b>1 253 741</b>	<b>1 200 535</b>	<b>4,4 %</b>

\* bez Kanárských ostrovů

## Příloha č. 5 Výrobní závody společnosti Audi





## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Dmitrii Kholodov		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Vliv země původu značky na formy vstupů na zahraniční trhy a tržní strategie		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	64		
POČET OBRÁZKŮ	-		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	5		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce je věnovaná tématu vlivu země původu značky na formy vstupu na zahraniční trhy a vyber tržní strategii firem. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.</p> <p>Teoretická část popisuje pojmy spojené se zemi původu značky, se samotnou značkou, a možné formy vstupu firem na zahraniční trhy.</p> <p>Praktická část obsahuje analýzu značek ŠKODA, SEAT, Audi. V praktické části prací jsou zváženy formy vstupu vybraných automobilek na populární trhy. Cílem analýzy bylo zjistit má-li země původu těchto firem vliv na jejich formy vstupu na zahraniční trhy a tržní strategii.</p> <p>Závěrem prací je posudek, v jaké míře v moderním světě pojem země původu je ovlivňujícím při vybere formy vstupu značky na trh.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Automobilový průmysl, vliv země původu, ŠKODA, SEAT, Audi, značka		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Dmitrii Kholodov		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Influence of the country of origin of the brand on the forms of entry to foreign markets and market strategy		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	64		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	-		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	5		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	5		
<b>SUMMARY</b>	<p>The diploma thesis is devoted to the topic of the influence of the country of origin of the brand on the forms of entry to foreign markets and the choice of market strategy of companies. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical.</p> <p>The theoretical part describes the terms associated with the country of origin of the brand, with the brand itself, and the possible forms of entry of firms into foreign markets.</p> <p>The practical part contains the analysis of ŠKODA, SEAT and Audi brands. In the practical part of the thesis, the forms of entry of selected automakers into popular markets are considered. The aim of the analysis was to find out if the country of origin of these companies influences their forms of entering foreign markets and market strategy.</p> <p>The conclusion of the thesis is an assessment of the extent to which the concept of the country of origin in the modern world is influencing the choice of market entry forms of the brand.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Automotive industry, influence of country of origin, ŠKODA, SEAT, Audi, brand		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			

