

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

SPECIFIKA INDICKÉHO TRHU A JEHO VÝZNAM PRO ZNAČKU ŠKODA

Petr KOPIČ

Vedoucí práce: Ing. Jiří Jíra

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

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

V Mladé Boleslavi, dne 27. 11. 2015

Děkuji Ing. Jiřímu Jírovi, za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	8
1 Marketingová komunikace jako nástroj prodeje vozů	10
1.1 Marketingový mix	10
1.2 Marketingová komunikace.....	11
1.3 Značka a její význam.....	14
2 Interkulturní management.....	17
3 Kulturní specifika – Indie vs. Střední Evropa	19
3.1 Dimenze: Vzdálenost moci.....	19
3.2 Dimenze: Míra individualismu	19
3.3 Dimenze: Mužský / ženský princip	20
3.4 Dimenze: Vyhýbání se nejistotě	20
3.5 Dimenze: Dlouhodobá orientace	21
4 Analýza specifík indického automobilového trhu.....	22
4.1 Trh osobních automobilů v Indii	22
4.2 Modelový mix Škoda v Indii.....	23
4.3 Marketingový plán ŠKODA AUTO INDIA	24
4.4 Pozice ŠKODA AUTO na indickém automobilovém trhu.....	26
4.5 Daňová specifika výroby automobilů v Indii.....	29
5 Lokalizace v Indii	31
5.1 Lokalizace Door covers	32
6 Zhodnocení a závěr	35
Seznam obrázků a tabulek.....	39
Seznam příloh	40

Seznam použitých zkratek a symbolů

FBU	Fully-Built-Unit – vůz plně sestavený
MKD	Medium-Knocked-Down – obsahuje nalakovanou nevybavenou karoserii a dalších cca 1700 dílů v různém stupni rozloženosti
SKD	Semi-Knocked-Down - tvoří kompletně vybavená karosérie, agregát (motor, převodovka a přední náprava), zadní náprava a další podvozkové díly (kola, palivová nádrž, výfuková soustava)
CKD	Completely-Knocked-Down – montážní sety, které jsou z výrobního závodu dodávány (karosářské díly a další jednotlivé komponenty) již ve velkém stupni rozloženosti. Montážní závod pak zajišťuje svaření a lakování karoserie, montáž agregátu a dalších komponentů
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
SAIPL	Škoda Auto India Prv. Ltd.
VWIPL	Volkswagen India Prv. Ltd.
EUR	Euro – oficiální účetní měna při obchodním styku ŠKODA AUTO a.s.
INR	Indická rupie
EU	Evropská unie
a.s.	Akciová společnost (Česká Republika)
AG	Aktiengesellschaft – Akciová společnost (Německo)
S.A.	Sociedad Anónima – Akciová společnost (Španělsko)
S.p.A.	Società per Azioni – akciová společnost (Itálie)
AB	Aktiebolag – Akciová společnost (Švédsko)
CAD	Computer Aided Design – počítačem podporované návrhářství – výkresové dokumentace
PP	pracovní postup
PV1200	environmentální test dílů – cyklické opakování teplot od -40°C do 80°C
A0 – NB	segment malých a kompaktních vozů, Škoda Auto a.s. zastoupena indickou verzí vozu Rapid; NB – notchback – prodloužená zad'

A – NB	nižší střední třída vozů, Škoda Auto a.s. zastoupena vozem Octavie Limo; NB – notchback – prodloužená zád'
B – NB	vyšší střední třída vozů, Škoda Auto a.s. zastoupena vozem Superb Limo; NB – notchback – prodloužená zád'
BMG	Baumustergenehmigung – schválení vzorků pro zástavbu
MTD	Month to date – prodeje za poslední měsíc
YTD	Year to date – prodeje za poslední rok
ABS	Anti Block Eystem
ESP	Electronic Stability Program – rozšíření ABS o elektronickou regulaci brzd a krouticího momentu motoru
MQB	Modularen QuerBaukasten – modulární typ konstrukce platformových dílů – modulární architektura podvozku
MIB	Modularer Infotainment Baukasten – modulární konstrukce infotainmentu a radií

Úvod

Druhá světová válka nastartovala velmi dynamický rozvoj všech oblastí, zejména rozvoj průmyslu. S tímto rozvojem byl spojen i růst životních standardů a potřeb lidí. Všichni výrobci automobilů využili těchto možností a celý automobilový průmysl zažíval boom. Díky silné pozici a velké poptávce po nových vozech, zakládali výrobci nové výrobní závody po celém světě a stali se tak základem pro globalizaci průmyslu.

ŠKODA AUTO a.s. proběhla odlišným vývojem v porovnání se světovými výrobci automobilů kvůli politické situaci v tehdejší Československu. Po druhé světové válce byla Škoda oddělena od plzeňské části a transformována na Automobilové závody, národní podnik – AZNP. Omezené možnosti styku se zahraničím způsobily postupné zaostávání technologií ale i zaostávání za světovými trendy toto důsledku vedlo k zaměření se převážně na trhy východního bloku.

V devadesátých letech bylo rozhodnuto o vstupu strategického partnera a ŠKODA AUTO a.s. se roku 1991 stala členem koncernu Volkswagen Group. Tento milník byl počátkem dynamického rozvoje, ať ve výrobě, vývoji i prodeji. Vzrostl také kredit celé značky v České republice i ve světě. Díky celkovému posilování bylo logickým krokem následovat ostatní světové výrobce a uvažovat o expandování na zahraniční trhy s velkým spotřebitelským potenciálem. Po počátečních analýzách byly otevřeny závody v Číně, Indii a Rusku.

Dvouleté pracovní působení v Indii v oblasti Technického vedení projektů pro dceřinou společnost ŠKODA AUTO a.s. mi umožnilo získat osobní zkušenosti s touto zajímavou kulturou. Sběr informací a podnětů, použitých v této práci, započal již v této době.

Problematika lokalizace výroby, vzájemné vlivy a dopady do marketingu, kvality i managementu je natolik komplexní, že všechny posbírané informace a podněty musely být uspořádány a vyselektovány v době přípravy práce. V této práci byl použit pouze úzký okruh těchto informací z důvodu povoleného rozsahu práce.

V prvním bloku teoretické části je popisován princip marketingového mixu, marketingové komunikace a její strategické cíle. Dále je krátce popsán „efekt země původu“, který je v Indii velmi silně vnímán.

V práci je zmíněn interkulturní management jako nedílná součást celé problematiky.

Další blok je zaměřen na specifika indické kultury a přístupu lidí k práci i běžnému životu na základě Hofstedeho dimenzí.

Praktická část je věnována analýze místních specifik automobilového trhu, zejména se zaměřením na modelový mix způsob marketingové komunikace a pojetí marketingového plánu. Krátce je také popsána pozice značky Škoda na indickém trhu osobních automobilů, daňové rozdíly mezi dovozem vozidel a jejich lokální výrobou. Pátá kapitola je věnována popisu lokalizace dílů Dveřních krytů (Door covers) od výběru dodavatele přes výrobu nářadí, řešení problémů, vzájemné komunikace jak uvnitř firmy tak i směrem k dodavateli.

Závěr obsahuje posouzení vlivů uvedených v jednotlivých kapitolách, návrh možných variant řešení stávající situace, volba konkrétního návrhu a jeho odůvodnění.

1 Marketingová komunikace jako nástroj prodeje vozů

1.1 Marketingový mix

Většina moderních společností funguje na principu směny, díky tomuto vzniká trh, kde na jedné straně stojí výrobci a prodejci a na druhé straně jsou zákazníci s jejich potřebami a požadavky. Marketing hledá nejlepší a ekonomicky nejvýhodnější cestu jak uspokojovat potřeby zákazníků a při tom generovat zisk. Toto vše tvoří takzvaný marketingový mix. Model marketingového mixu zaměřený směrem ven z organizace na zákazníka se nazývá 4C modelem, marketingový mix zaměřený na vnitropodnikové procesy se nazývá 4P modelem (Příkrylová, 2010).

- Produkt** = výrobek, služba,... **Customer value**
- *z pohledu firmy* - Pro firmu je nejdůležitější pochopit hodnotu, kterou produkt zákazníkovi poskytuje. Vyřešit otázku rozmanitosti, jakosti, designu, balení, v velikosti, záruky, atd. s ohledem na cílového zákazníka.
 - *z pohledu zákazníka* – prostředek k uspokojení potřeb a přání. Splnění požadavku kvality, spolehlivosti, získání zákazníka
- Price** = cena **Customer costs**
- *z pohledu firmy* – cena musí pokrýt všechny náklady firmy spojené s produktem a k tomu přidanou marži. K tomu je nutno přihlídnout k cenám konkurence.
 - *z pohledu zákazníka* – to co musí zákazník zaplatit, aby produkt získal a tím uspokojil své potřeby.
- Place** = místo, distribuce **Convenience**
- *z pohledu firmy* – všechny činnosti, spojené s přiblížením nabídky k zákazníkovi. Nutno počítat s dopravou a zásobami. Volba strategie se bude odvíjet od znalosti konkurence.
 - *z pohledu zákazníka* – spojeno s námahou nebo pohodlím, jak se k produktu zákazník dostane.
- Promotion** = podpora **Communications**
- *z pohledu firmy* – všechny informace, které se zákazník musí dovědět ale také zpětná vazba pro lepší přístup a oslovení zákazníků.
 - *z pohledu zákazníka* – image firmy/produktu... jak se jeví firma/produkt směrem k zákazníkům. Nelze opomíjet jak je vnímána servisní podpora. Budování vzájemného vztahu mezi zákazníkem a firmou.

1.2 Marketingová komunikace

Komunikací je obecně myšlen přenos informací od zdroje k příjemci. V případě marketingové komunikace se jedná o cílený přenos informací za účelem upoutání zájmu kupujících, eventuálně jejich přesvědčení ke koupi zboží. Komunikační proces má dva základní prvky a těmi jsou odesílatel a příjemce. Komunikačními nástroji jsou zprávy a médium. Vlastní komunikaci postupně zajišťuje kódování zprávy, dekódování zprávy, reakce na zprávu a zpětná vazba. Do celého komunikačního procesu vstupují různé rušivé šumy (Hesková, 2009).

- Odesílatel – subjekt vysílající zprávu.
- Příjemce – subjekt, na kterého by měla vysílaná zpráva působit.
- Zpráva – informace nebo soubor informací vyslaný odesílatelem k příjemci za účelem způsobení reakce.
- Médium – zde se jedná o informační kanál pro přenos sdělení od odesílatele k příjemci.
- Kódování – převedení myšlenky do sdělení pomocí slov nebo grafických či jiných prvků s cílem:
 - Upoutání pozornosti
 - Vyvolání nebo podpoření akce
 - Vyjádření záměru, názoru, existence nebo známosti.
- Dekódování – opak kódování – příjemce interpretuje obsah a význam sdělení.
- Reakce na zprávu – reakce příjemce na přijaté sdělení.
 - Pozitivní (např. zákazník koupí nabízený produkt.)
 - Neutrální (např. zákazník je inertní vůči reklamě a nereaguje.)
 - Negativní (např. zákazník má špatnou zkušenost s produktem nebo je negativně ovlivněn.)
- Zpětná vazba – umožňuje sledování efektivity komunikace, slouží k případným úpravám v komunikační strategii.

- Šumy – zkreslení, komplikace v přenosu zprávy, může být technického rázu (např. porucha média – přenosového kanálu), strategického rázu (např. špatná volba cílové skupiny) nebo individuálního rázu (např. špatné pochopení zprávy příjemcem).

Marketingová komunikace je tvořena nástroji komunikačního mixu, kterými jsou (Hesková, 2009):

- *Reklama (Advertising)*: nejstarší a nejrozšířenější nástroj k ovlivňování nákupního rozhodování. Vytváří dlouhodobý image firmy. Formy reklamy mohou být: informativní, přesvědčovací, srovnávací, připomínací, posilující, výrobové, institucionální, firemní, sociální.
- *Podpora prodeje (Sales promotion)*: jedná se o přímou podporu nákupního chování spotřebitele. Jedná se o: spotřebitelskou podporu prodeje, podpora obchodníka, podpora firem, podpora prodejců a prodejního personálu.
- *Události a zážitky (Events)*: prohloubení vztahu mezi zákazníkem a firmou prostřednictvím vyjímečné události nebo okamžiku. Spojeno se zvyšováním image firmy, zvýšení povědomí o produktu nebo firmě.
- *Osobní prodej (Personal selling)*: nejstarší forma přímé komunikace s trhem. Jedná se o pěstování obchodních vztahů mezi subjekty za účelem prodeje výrobku nebo služby.
- *Public relations*: tvorba a rozvoj dobrých vztahů s veřejností.
- *Přímý marketing (Direct marketing)*: snaha o přímé, co nejadresnější oslovení současného nebo potenciálního zákazníka. Nástrojem může být: direkt mail, neadresná zásilka, telemarketing, katalogový a zásilkový obchod, teleshopping, elektronický marketing, mobilní marketing, atd.

Existuje také několik faktorů ovlivňujících cíle marketingové komunikace a mezi ně patří: strategické marketingové cíle, charakter cílové skupiny, produkt jako takový ale i stádium životního cyklu produktu a brand management.

Hlavními cíli marketingové komunikace jsou: poskytování informací, vytvoření a stimulace poptávky, odlišení produktu, zdůraznění užitku hodnoty produktu,

stabilizace obratu, vybudování, rozvoj značky, posílení firemní image a diferenciací produktu (Hesková, 2009).

Jestliže chce firma prosperovat na konkurenčních trzích v různých částech světa, musí zejména vyřešit odlišnosti marketingové strategie a způsob marketingové komunikace na těchto trzích, někdy diametrálně odlišných od původních, ze kterých vzešla.

Místní legislativa, způsoby regulace trhu, etické normy ovlivňují způsob jak produkty prezentovat. Existuje mnoho rozdílů například i uvnitř EU, kde jsou si jednotlivé státy relativně blízké a mají velmi mnoho společného. Tento rozdíl je ještě větší v případě exotických zemí, jakou je například Indie. Dalšími z faktorů jsou faktory ekonomické, například struktura finančních institucí, disponibilní důchody, apod. Velmi důležitým okruhem faktorů jsou společensko-kulturní faktory. V mezinárodním prostředí je bezpodmínečně nutné nejdříve poznat a rozeznat prvky kultury cílové země a poté porozumět a pochopit i projevy těchto prvků. Označení původu zboží je v některých kulturách faktor, který dokáže zásadním způsobem ovlivnit chování zákazníků. V zemích EU i některých dalších je označení země původu povinné (Přikrylová, 2010).

Dalším z faktorů úspěšné marketingové komunikace je vhodná volba média pro komunikaci a přenos sdělení k příjemci. Také samotný obsah sdělení a jeho zakódování podmiňuje úspěšnost komunikace.

Nejčastěji používané typy strategií marketingové komunikace v mezinárodním prostředí jsou tzv. globální strategie a strategie přizpůsobené lokálním trhům jednotlivých regionů.

Globální strategie marketingové komunikace jsou používány nadnárodními firmami při prodeji globálních značek. Jedná se většinou o tzv. imageové reklamy, kde jsou po celém světě používány tyto reklamy beze změn, nebo se pouze drobně pozmění slogan podle jazykových odlišností jednotlivých zemí. Příkladem může být Coca-Cola, Mc Donald.

Strategie přizpůsobené lokálním trhům jsou strategie připravené pro jednotlivé produkty/značky speciálně pro jednotlivé země (Hesková, 2009).

1.3 Značka a její význam

K základním funkcím značky patří identifikace produktu nebo firmy, odlišení se od konkurence. Značka je také nositelem tradice, hodnoty a záruky kvality. Používáním jedné značky zákazník vyjadřuje své postoje, v případě některých značek se může jednat také o zařazení se do společenské hierarchie (Machková, 2015).

Komunikační strategie se liší také od toho, zda jde o trh značkový nebo druhový. Na značkovém trhu je značkový produkt doprovázen image značky a představuje určitý standard. Charakteristickými prvky mohou být: poskytování dobrých služeb, dosažitelnost, výkonný a ochotný personál, atd.

Aby mohl zákazník vnímat značku jako silnou a známou, měly by být firmou přijaty a prosazovány následující aspekty komunikace (Hesková, 2009):

- Konzistentnost značky
- Vhodný a kvalitní positioning značky
- Strategie založena na vnímání spotřebitelské hodnoty
- Adekvátní podpora značkových produktů
- Dbát na portfolio i hierarchii značky
- Manažerské řízení z pohledu spotřebitele
- Prosazovat důležitost značky
- Monitorování zdrojů hodnoty značky

Image značky představuje souhrn postojů, názorů, představ a zkušeností týkající se produktu nebo celé značky. Image značky je velmi těsně porovnatelná s image firmy. Cíle vedení firmy bývají většinou totožné. Může se ale stát, že prioritní roli má image značky a ta se poté přenáší také na image firmy (Hesková, 2009). Značka s dlouhou tradicí může zvyšovat image celé firmy a nové produkty jsou mnohem lépe uváděny na trh. Značka funguje také jako ochranná známka před napodobeninami konkurence. Pomáhá vyjadřovat vlastnosti produktu a usnadňuje rychlou orientaci spotřebitelů. Image značky se také přenáší i na vnímání zákazníků na zahraničních trzích, kde se toto může projevit jako „efekt země původu“.

1.3.1 Efekt země původu

Moderního zákazníka v poslední době zajímá kde a za jakých podmínek byl produkt vyroben. Ovlivnění zákazníka těmito informacemi se nazývá „efekt země původu“, který může být jak pozitivní tak negativní. Tímto efektem je možno vysvětlit až 30% rozdílů, které vznikají při hodnocení kvality daného produktu, a až 10% nákupní motivace. Vyšší hodnocení kvality a vyspělosti dovážených výrobků je typické pro rozvojové nebo rozvíjející se trhy (Štrach, 2009).

Zákazníci chápou zemi původu symbolicky, a vytváří si například následující asociace: Německo = robustnost, Francie = luxus, Itálie = krása, a podobně (Usunier, 2009)

Označení „Made in“ je nejzřetelnějším vnějším projevem efektu země původu. V některých zemích bývá stanovena podmínka dodržení rozsahu místního obsahu (local content). Podíl tohoto obsahu bývá definován jako část z celkového počtu komponent. V automobilovém průmyslu se požadavky na „local content“ používají nejvíce. Na konci devadesátých let byla uváděna následující čísla v daných destinacích: Filipíny – 70%, Mexiko – 50%, Thajsko – 54%, Čína – 70%, Tchaj-wan – 70%, Pákistán – 75%, Austrálie – 85%. Parametry *local contentu* byly stanoveny i v dalších zemích. Při nedodržení těchto parametrů hrozí uvalení dovozního cla na výrobce (Štrach,2009).

1.3.2 Mezinárodní značková strategie

Většina globálních firem má ve svém portfoliu řadu značek, většinou je to kombinace globálních, regionálních a tuzemských značek (Machková, 2015). Rozložení portfolia závisí na typu podniku a oblasti, ve které vyvíjí společnost své aktivity. Dobrým příkladem z automobilové oblasti může být VOLKSWAGEN GROUP, jejímiž členy jsou:

Volkswagen AG	Audi AG	SEAT S. A.
Škoda Auto a.s	Bentley Motors Limited	Bugatti
Lamborghini S. p. A.	Porsche AG	Ducati
VW Comercial Vehicles	SCANIA AB	MAN AG

Například značka SEAT se u zákazníků profiluje jako značka stylových sportovně laděných vozů, značka Škoda je proti tomu profilována jako značka rodinných

vozů pro konzervativní zákazníky s vyššími požadavky na kvalitu a komfort, Bugatti je symbolem nejluxusnějších sportovních vozů, Lamborghini a Porsche jsou značkami sportovních vozů cílené na vyšší a střední třídu zákazníků. Ducati je značkou kvalitních a stylových motocyklů, SCANIA a MAN jsou značkami nákladních vozů a tahačů.

Typickým příkladem expanze podniku na nové trhy bylo převzetí tradiční české značky Škoda firmou Volkswagen AG v devadesátých letech 20. století.

2 Interkulturní management

Globalizace ekonomiky razantně zrychlila veškeré procesy a činnosti, tím přiměla změnit myšlení a přístupy managementu. Přináší nutnost sledovat okolí a konkurenci, sledovat jaké trendy a perspektivy se na jednotlivých trzích rozvíjí. Úkolem managementu je pak rozhodnout, jakým směrem se vydat pro odlišení se od konkurence a pro získání jedinečnosti a tržní nepostradatelnosti pro zákazníky. Rozlišování manažerských interkulturních rozdílů a jejich porozumění bývá velmi obtížné. Úspěšné řešení této problematiky stojí na včasné a účinné komunikaci mezi oběma stranami (Petříková, 2007). Odlišné způsoby myšlení není možné změnit ze dne na den, jedná se o dlouhodobý proces, kde si obě strany musí navzájem přivyknout na odlišnosti kultury strany druhé. V této oblasti nestačí pouze dokonale znát a ovládat cizí jazyk, ale je nutné být připraven na všechny možné situace, ve kterých bude nutné řešit spory a nedorozumění na pracovišti i mimo něj. Interkulturní management úzce souvisí se všeobecnými kulturními rozdíly, jak je popisuje Geert Hofstede a jsou krátce popsány v kapitole 3.

Jedním z největších marketingových rozporů je rozpor mezi výrobní flexibilitou a tendencemi marketingu produkty customizovat – „šít na míru“ podle odlišných přání zákazníků. Zatímco výrobní manažeři preferují „neflexibilitu“ z důvodů nízkých nákladů výroby a úspor z rozsahu výroby. Nové strategie umožňují zajištění potřeb, customizování produktů a přitom udržení nákladů na nízké úrovni. Modulární koncepce produktů dovolují udržet příznivý poměr mezi širokou škálou produktů a přijatelnou nákladovostí výrobních procesů a/nebo distribuční sítí (Usunier, 2009). Příkladem zavádění modulárních strategií v nadnárodních koncernech je zavádění MQB a MIB platforem v koncernu Volkswagen Group.

Zvláštní pozornost by měla být věnována zohlednění následujících kritérií v procesech segmentace produktů v rámci mezinárodního marketingu (Glowik, 2011).

Demografické podmínky – velikost populace, růst a struktura populace z pohledu věku, geografické rozložení populace, atd.

Ekonomické podmínky – míra ekonomického růstu, cenové pohyby, míra ne/zaměstnanosti, platební podmínky, inflace, atd.

Politické a právní podmínky – důvěra v politický systém, zákony upravující podnikání, daňové a celní zákony, systém financí a zahraničního obchodu, atd.

Technické a technologické podmínky – úroveň technologické vybavenosti firem, úroveň aplikovaného výzkumu a vývoje, atd.

Životní prostředí – klimatické podmínky, přírodní zdroje, atd.

Kulturní podmínky – náboženství, preference obyvatelstva, spotřební zvyklosti, úroveň vzdělání, akceptace zahraničního investování, atd.

Zohledněním výše uvedeného lze předejít ekonomickým ztrátám, ztrátě renomé značky a s tím spojené kredibility v oboru podnikání, sociálním konfliktům mezi vlastníky a místními zaměstnanci ale také předejít právním sporům například s lokální legislativou, atd.

3 Kulturní specifika – Indie vs. Střední Evropa

Pro měřitelné popsání kulturních rozdílů lze použít metodu Geerta Hofstedeho, který pomocí pěti dimenzí specifikuje rozdíly v pojetí přístupu k různým životním situacím. Níže uvedené dimenze byly popsány a ohodnoceny na základě výzkumu provedených na pobočkách IBM po celém světě.

3.1 Dimenze: Vzdálenost moci

Tato dimenze popisuje postoje lidí k rovnosti na pracovištích a k rozhodovacímu stylu té které kultury (Hofstede, 2007).

Indie ctí a dodržuje vysokou hierarchii a vertikální struktury ve společnosti a v organizacích. Pro zachycení indického postoje lze použít následující: podřízení závisí na vedení nebo na držení moci pro udržení směru, akceptuje se nerovnoprávnost mezi privilegovanými, přístup k řízení je možný pouze k nejbližší úrovni, využívá se princip paternalistického vůdce, který nařizuje, dává důvod / význam práce, života a stanovuje odměny výměnou za loajalitu zaměstnanců. Skutečná moc je centralizovaná, a manažeři spoléhají na poslušnost členů svých týmu. Zaměstnanci v Indii **očekávají, že budou jasně vedeni** a budou jasně vědět, co se od nich očekává. Kontrola je uznávaná i jako psychologické zabezpečení a postoj k manažerům je formální i při používání křestního jména v oslovení. Komunikace probíhá shora dolů a dodržuje svůj styl.

V rodinách funguje velmi vysoká úcta k rodičům, předpokládá se, že děti budou rodiče respektovat i v dospělosti. Rodiče velmi často žijí s rodinami svých dětí. Toto vše je diametrálně odlišné od přístupu střeoevropských kultur, kde jsou nadřízení a podřízení vnímány jako existenciálně rovni, rozdíly v platech jsou relativně nízké a privilegia pro výše postavené jsou nežádoucí.

V rodinách funguje relativní rovnost mezi rodiči a dětmi a cílem je výchova dětí k samostatnosti.

3.2 Dimenze: Míra individualismu

Individualismus je definován přístupem, kdy se každý stará o sebe nebo svou blízkou rodinu. Kolektivismus znamená přístup ke společnosti, jako skupiny kam se jedinec snaží integrovat a je zde chráněn výměnou za věrnost (Hofstede, 2007).

Indie je společností s kolektivistickými rysy. Existuje vysoké upřednostňování většího sociálního rámce, čímž se očekává, že jednotlivci budou jednat v souladu se skupinou ostatních. Neexistuje osobní přesvědčení, ale je předurčeno skupinou. V takových situacích jsou akce jednotlivce ovlivněny různými vlivy, jako je stanovisko jeho rodiny, rodiny, sousedů, pracovní skupiny. Vztah indického zaměstnavatele a indického zaměstnance je dán na základě očekávání – loajality zaměstnance a ochrana zaměstnavatelem je téměř rodinná. Špatný výkon není důvodem k výpovědi. **Velmi často se v Indii rozhoduje na základě vztahů.**

Individualistická společnost předpokládá, že vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je vnímán jako obchodní dohoda a jejich zájmy se shodují. Špatné pracovní výsledky, nebo nabídka vyššího platu od jiného zaměstnavatele jsou přijatelnými důvody pro ukončení zaměstnání.

3.3 Dimenze: Mužský / ženský princip

Tato dimenze popisuje přístup k ženskému / mužskému stylu chování (Hofstede, 2007).

Indie je považována za mužskou společnost. I když se skóre pohybuje velmi blízko středního rozsahu, Indie je ve skutečnosti velmi mužská společnost z hlediska vizuálního zobrazení úspěchu a moci. Je všeobecně praktikována reklama na úspěch, pozlátka a vše značkové. Velmi často toto všeobecné zobrazení v zemích s mužskou společností v lidech utvrzuje sklony k vládnutí a zaměřuje se na úspěch a materiální zisky. Viditelné symboly úspěchu v práci jsou velmi důležité. I když je skóre České republiky téměř shodné se skóre Indie, v České republice jsou mnohem více vidět snahy feminizaci a o prosazování žen do pracovního i veřejného života.

3.4 Dimenze: Vyhýbání se nejistotě

Definuje míru tolerance / netolerance k neurčitosti ve společnosti, kde jedinci reagují na ohrožení nejistotou a na neznámými situacemi (Hofstede, 2007).

Indie vnímá nedokonalost jako naprosto samozřejmou věc, kde nic nemusí být dokonalé, ani nemusí jít přesně podle plánu. Indie je trpělivá země, kde si lidé nepřipouštějí stres a tolerují nečekané věci. Lidé se díky tomuto přístupu cítí šťastnější a spokojenější...Pravidla jsou velmi často obcházena a **každý spoléhá**

na inovativní metody typu "obejít systém". Často používané slovo je "upravit" a znamená celou řadu věcí, od nápaditých řešení k mhouření očí až po **přehlížení problémů**.

Pro porovnání, velikost skóre naší kultury představuje vnímání nejistoty jako stálou hrozbu, se kterou se musí bojovat. Preferována jsou pevná pravidla, a to ne jen pro děti. Dalším znakem může být také menší počet dětí na jednu rodinu. Lidé se cítí méně šťastní a zažívají větší stres kvůli zdraví a penězům.

3.5 Dimenze: Dlouhodobá orientace

Šetrnost a vytrvalost je budoucí odměna pro dlouhodobě orientované. Úcta k tradicím, plnění společenských závazků a zachování ‚tváře‘ značí krátkodobou orientaci (Hofstede, 2007).

Indická kultura může zastupovat dlouhodobou, pragmatickou kulturu. Je zde naprosto normální žít v jedné domácnosti i se vzdálenějšími členy vlastní rodiny. Čas není důležitý, oproti západním společnostem, které mají obvykle nízké skóre na tuto dimenzi. Země jako Indie mají obrovskou toleranci pro náboženské názory z celého světa – hinduismus je často považován více za filozofii než náboženství. V Indii je zažitý názor, že existuje mnoho pravd a často závisí na předkladateli. Nedochovilnost se zde neřeší jako nedostatek a změny jsou založeny na měnící se realitě. **Není zde ve zvyku dodržovat přesný plán**. Tento přístup bývá zpočátku největší příčinou sporů a nedorozumění.

Naše kultura je v této dimenzi zaměřena na rychlé výsledky, dbá se na společenský status. Mezi hlavní pracovní hodnoty patří svoboda, práva, výkon a samostatnost.

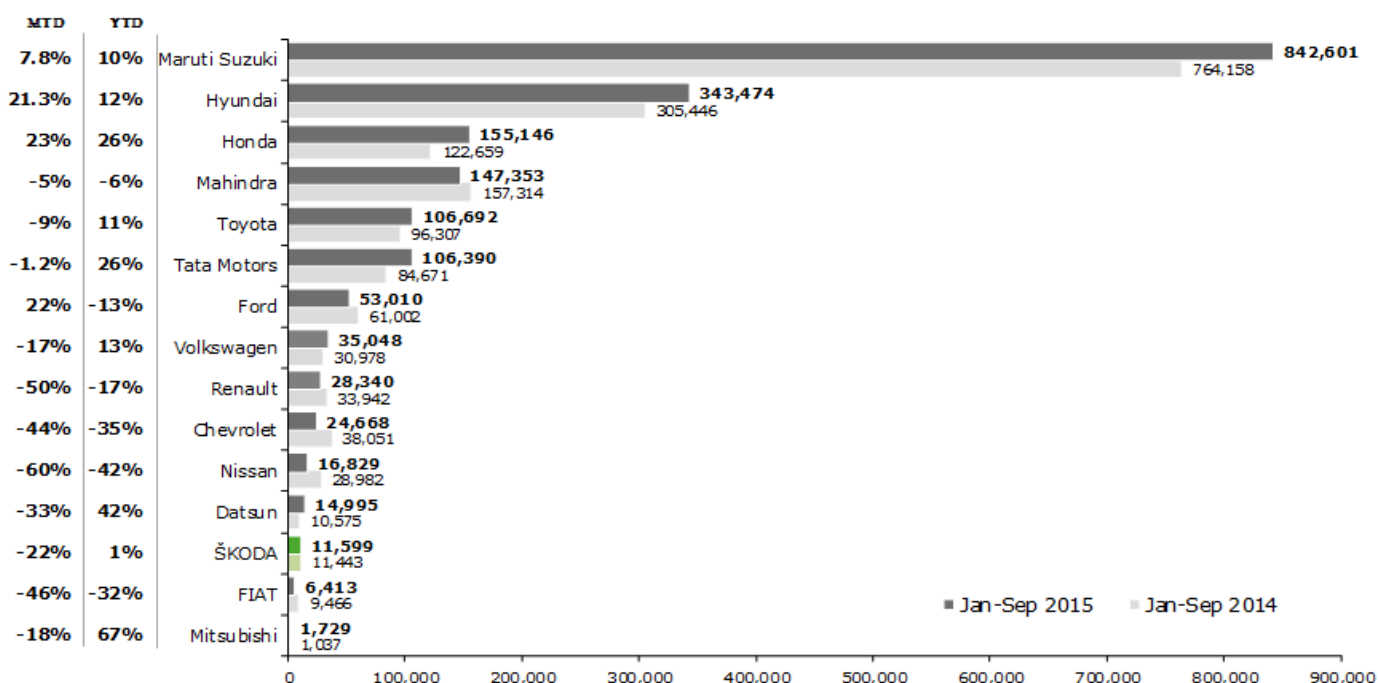
4 Analýza specifík indického automobilového trhu

Indický trh je zcela odlišný od evropského trhu v mnoha aspektech. Kulturní aspekty, uvedené v předchozí kapitole, jsou jedněmi z nejdůležitějších, které mají zásadní vliv a promítají se do všech činností spojených s marketingem i s prodejem osobních vozů. V této kapitole krátce představím celkovou situaci na indickém trhu osobních automobilů, modelový mix Škoda, komunikační strategii a pozici značky Škoda na místním trhu osobních automobilů.

4.1 Trh osobních automobilů v Indii

Indický trh osobních automobilů do roku 2012 velmi progresivně rostl. Díky vnitřním ekonomickým problémům Indie se tento růst rokem 2012 pozastavil, ale i tak se pohybuje na úrovni cca 2,5 milionu vozů ročně, jak je patrné z Obr. 4.

Největším hráčem na lokálním trhu je firma Maruti Suzuki, což je lokální výrobce, s prodejem téměř 900 000 vozů za prvních 9 měsíců letošního roku. Druhou pozici udržela firma Hyundai s téměř 350 000 vozy. Automobily značky Hyundai jsou lokálně vyráběné verze i jinde existujících vozů s konstrukčními nebo designovými úpravami pro tento velmi specifický trh.



Zdroj: interní materiály ŠA

Obr. 1 Celkový trh osobních vozů v Indii

U dalších výrobců jsou už objemy v mnohem menším rozpětí než u prvních dvou. Značka Škoda na indickém trhu figuruje na 13. místě jak je partner z Obr. 1.

4.2 Modelový mix Škoda v Indii

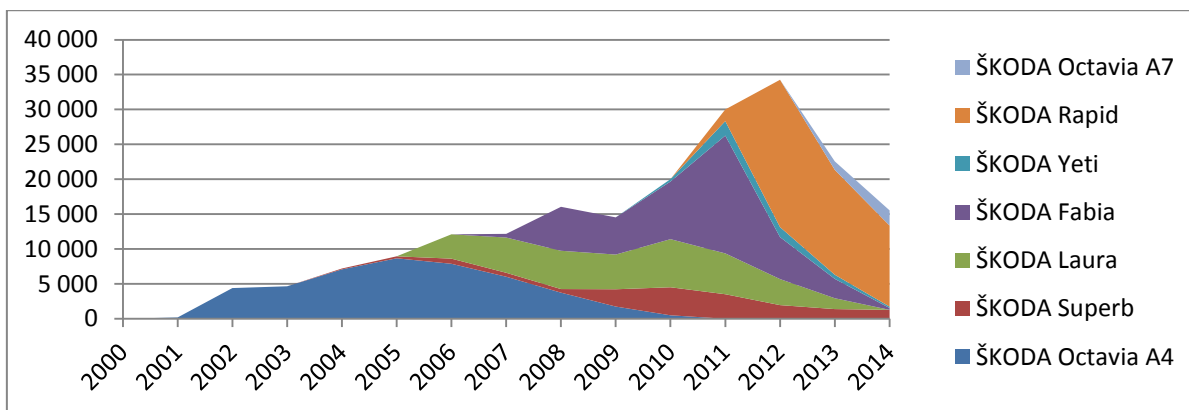
Indický trh osobních automobilů byl vedle ruského a čínského trhu pro značku Škoda jedním z regionů s největším potenciálem. To bylo důvodem, proč došlo k rozhodnutí se na tomto trhu etablovat. V roce 2000 byla firmou ŠKODA AUTO a.s. založena dceřiná společnost Skoda Auto India Prv. Ltd. (SAIPL) se sídlem v Aurangabádu.

Značka Škoda je pozicována v Indii jako rodinný vůz v prémiovém segmentu a cílovým zákazníkem je zde střední a vyšší střední třída obyvatelstva. Toto bylo důvodem, proč zde byly od počátku vyráběny vozy Octavia, které jsou cíleny právě na tuto cílovou skupinu zákazníků. V případě nákupu zahraniční značky, která se na trhu profiluje jako prémiová, Indové očekávají, že se bude jako prémiová značka stavět k zákazníkům také v oblasti prodejního a poprodejního servisu.

V roce 2004 se výroba rozšířila o model Superb. Roku 2006 byl vystřídán model Octavia první generace modelem Octavia druhé generace, ale pod místním označením Laura. Další rozšíření palety vozů proběhlo roku 2010 modelem Yeti. Všechny tyto modely byly nebo jsou vyráběny v závodě SAIPL Aurangabád. Výroba v tomto závodě probíhá ve fázi rozloženosti MKD. Což znamená montáž dovezených konstrukčních modulů do nevybavené dovezené karoserie.

V roce 2007 paletu modelů posílila Fabia na počátku vyráběná v závodě SAIPL také jako MKD. Po krátké době však byla výroba přesunuta do VWIPL Chakan poblíž Pune. Díky podobnosti velké části dílů Fabia s díly již zde vyráběných modelů Volkswagen mohl být zvýšen podíl lokalizovaných dílů a tím bylo umožněno přejít do fáze CKD. V roce 2011 byla spuštěna výroba dalšího modelu Škoda – Rapid. Tento vůz byl vyvinut na základě lokální verze VW modelu Vento, kde bylo použito 80% - 85% dílů shodných s Ventem a z převážné většiny také vyráběných lokálně. K odlišení modelů byly použity díly se specifickým Škoda designem, jedná se zejména o přední a zadní nárazníky, přední kapotu, blatníky, páté dveře a další díly.

Grafické zobrazení vývoje prodeje vozů značky Škoda v Indii je zobrazeno na Obr. 2. Datový podklad je uveden v Příloze č. 1. V polovině roku 2013 byla z důvodu nerentability projektu ukončena výroba vozu Fabia. Výprodeje skladových zásob vozů Fabia byly ukončeny v první polovině roku 2014. Toto se promítlo i do křivky prodeje z Obr. 2.



Zdroj: interní materiály ŠA

Obr. 2 Vývoj prodeje mezi lety 2000 – 2014

4.3 Marketingový plán ŠKODA AUTO INDIA

Pro představu o marketingovém plánu připraveném pro indické podmínky níže uvádím nejdůležitější body z tohoto plánu pro rok 2015.

Marketingový plán pro rok 2015 byl koncipován s ohledem na absenci náběhu nových modelů na trh ale i s ohledem na zvýšené úsilí v oblasti digitálních médií a zlepšení poprodejněho servisu. Plán obsahoval následující body:

- Značka Simply clever měla být komunikována v každé z kampaní.
- Jednou z marketingových kampaní bylo uvedení Zeal Edition Rapid na trh. Tato kampaň byla zaměřena na prolnutí image prémiové Octávie a Superbu do Rapidu a jeho akčních modelů. V rámci Zeal Edition byly v porovnání s běžnými sériovými vozy navíc nabízeny potahy sedaček Alcantara, panoramatické zrcátko, navigační systém s integrovanou zadní kamerou a parkovacími senzory pro nejvyšší stupeň výbavy. Vyšší výbavové stupně mohly obsahovat také černé hliníkové disky kol, černé vnější kryty zrcátek, černý rámeček čelní mřížky a hlavní

světlomety s černými vnitřními díly. Tyto posledně uvedené díly byly nabízeny pod souhrnným pojmenováním Black package.

- Kampaně, komunikace nabídek a pobídek k zákazníkům jako podpora poprodejních služeb a servisu.
- Maximalizace využití nových digitálních technologií a platform.
- Síť dealerů měla za úkol zajistit 100% vyškolených prodejců a interních pracovníků pro každý náběh nového produktu na trh. S tím byla i spojená optimalizace prodejní sítě a zajištění životaschopnosti a profitability. V současné době má ŠKODA AUTO a.s. v Indii dealerskou síť se 74 prodejními místy.
- K celkovému zlepšení image měla pomoci i implementace nové corporate identity na 20 prodejních místech do konce roku 2015.

Všechny tyto kroky byly definovány na základě provedené analýzy SWOT jejíž výsledky jsou zobrazené na Obr. 3.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> > Stabilní Brand image - 8.1% > evropská úroveň kvality a hodnoty luxusu v třídě vozů A-NB a B-NB > Strategie akčních modelů Rapid 	<ul style="list-style-type: none"> > Negativní vnímání poprodejního servisu > Nízké povědomí o značce 27% (4 čtvrtletí/2014) > Malý podíl v objemovém segmentu > Malý posun ve zlepšování produktů > Dlouhé čekací doby pro A-NB and B-NB z důvodu objemových restrikcí > Model s největším objemem - Rapid - je nejstarší na trhu v segmentu (5^{ty} rok)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> > Představování mimořádných edicí modelů > Pravidelné představování akčních modelů pro oživení > Dodatečné objemy/ dostupnost modelu Superb a Octavia > Komunikační kampaň iniciativ poprodejního servisu > Představení věrnostního programu > Stabilita vlády může pomoci k celkovému růstu průmyslu 	<ul style="list-style-type: none"> > Omezené portfolio produktů a stárnutí produktů > Trvalý růst konkurence v segmentu AO-NB > Pronikání luxusních značek do segmentu A-NB > Rozpad dealerské sítě na základě nízké profitability a malých objemů

Zdroj: interní materiály ŠA

Obr. 3 SWOT analýza

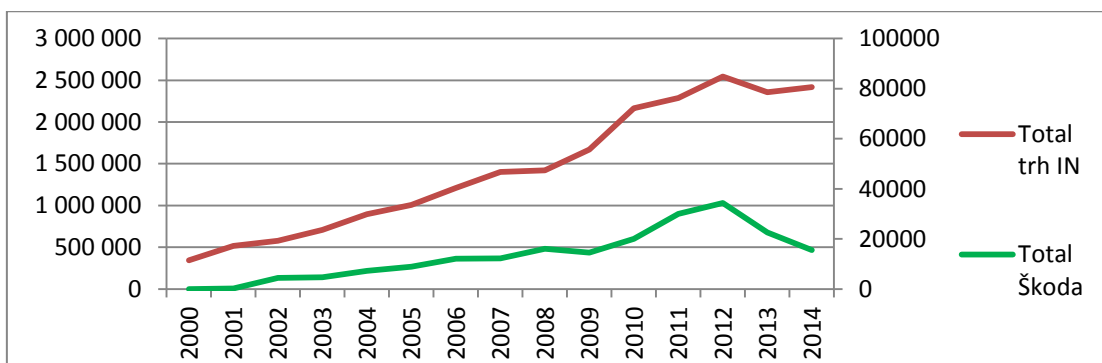
Z kalendáře plánovaných marketingových akcí připojeného v Příloze č. 5 je patrná již výše zmíněná absence náběhu nových vozů na trh. To umožnilo vytvořit prostor

pro aktivity, které nejsou na první pohled vidět, jako již zmíněné zaškolování personálu a zaměření se na zlepšení komunikace směrem k veřejnosti.

V prvním čtvrtletí roku 2015 byl uveden na trh akční model Zeal edition Rapid a ve třetím čtvrtletí byl uveden na trh Tech Edition Rapid. Tato strategie akčních modelů by měla vyplnit odstup od Hyundai Verna a Honda City. Z postojů zákazníků bylo cítit, že novost Octavie vyprchává a bylo požadováno osvěžení. Posílení současného positioningu značky segmentu SUV by mělo pomoci při plánovaném vstupu A+SUV na trh v roce 2017. Podobná situace nastane i v segmentu vozů třídy B, kde se očekává náběh nové generace vozu Superb v prvním čtvrtletí roku 2016, který má v současné době velmi dobrý ohlas po celém světě.

4.4 Pozice ŠKODA AUTO na indickém automobilovém trhu

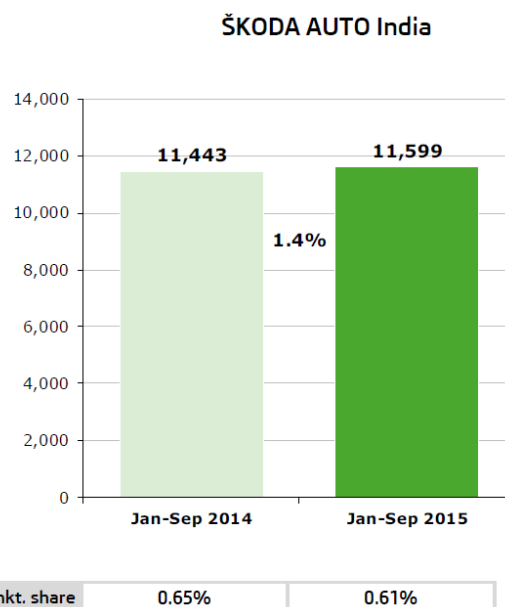
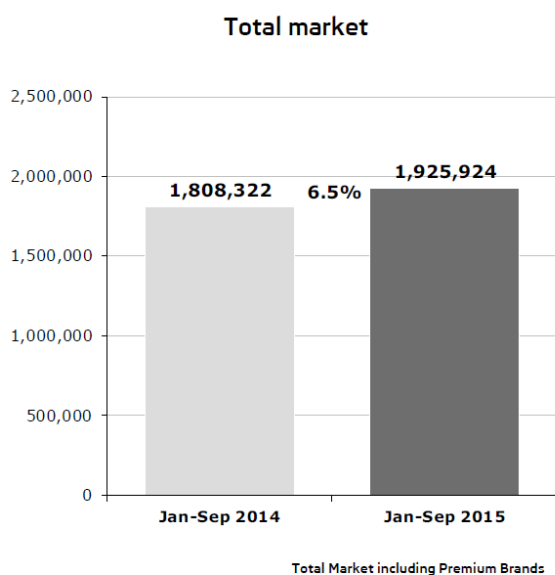
Obr. 4 zobrazuje vývoj prodejů na indickém automobilovém trhu od roku 2000 do roku 2014. Rokem 2012 se růstový trend zastavil a přetrvává na zhruba konstantní úrovni. Z grafu je také patrná stagnace prodejů v letech 2007 a 2008, zapříčiněné celosvětovou finanční krizí.



Zdroj: interní materiály ŠA

Obr. 4 Vývoj prodejů mezi lety 2000 – 2014: Celkový trh/Škoda

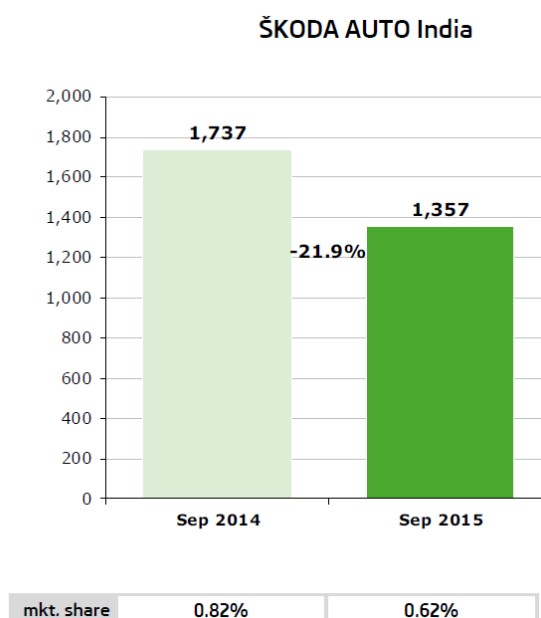
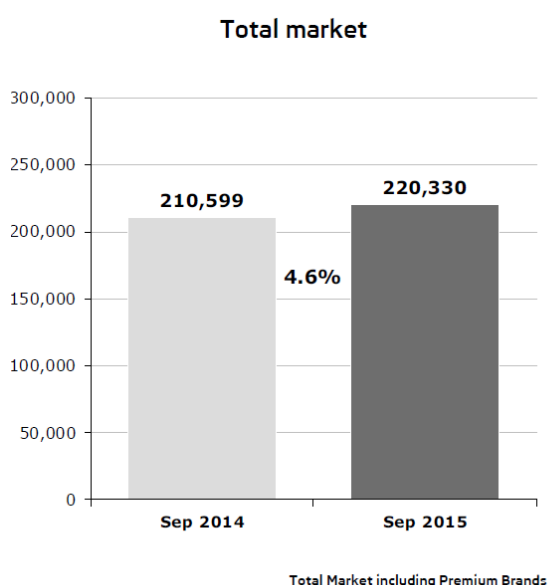
Prodejní čísla za období leden až srpen 2015 ukazují oživení indického automobilového trhu o více než 6% v porovnání se stejným obdobím roku 2014 (Obr 5.).



Zdroj: interní materiály ŠA

Obr. 5 Vývoj prodejů Leden – Září 2015

V měsíci září letošního roku celkový trh posílil o 4,6%. Pro značku Škoda ale došlo k poklesu prodejů až téměř o 22% v porovnání se zářím loňského roku, jak je patrné z Obr. 6. Toto má samozřejmě i dopad do podílu na celkovém trhu, kde došlo k meziročnímu poklesu o 0,2%



Zdroj: interní materiály ŠA

Obr. 6 Prodeje Září 2015

Pokud se zaměřím pouze na roční prodeje v segmentech trhu relevantních pro značku Škoda (přítomností Rapid, Octavia, Yeti a Superb) jsou tyto hodnoty uvedeny v Tab 1

Tab. 1 Prodeje vozů Škoda a podíly v jednotlivých segmentech za roky 2014 a 2015.

	2014		2015	
	Prodeje	Podíl v segmentu	Prodeje	Podíl v segmentu
ŠKODA Rapid	8229	5.5%	8596	4.8%
ŠKODA Octavia A7	1827	12.5%	1950	11.9%
ŠKODA Yeti	158	0.2%	132	0.2%
ŠKODA Superb	961	13.8%	921	14.3%

Zdroj: interní materiály ŠA

Prodeje vozu Rapid stouply o necelých 400 vozů, což stačilo pouze na 4,8% podíl v segmentu A0. I toto zvýšení prodejů ale znamenalo pokles o 0,7% proti loňskému roku díky progresivnějšímu růstu celého segmentu.

Prodeje vozu Octavie narostly o cca 130 vozů, což postačuje na 11,9% podíl v segmentu A. I tento segment rostl rychleji, než byl růst prodejů, což znamená pokles podílu v segmentu o 0,6%.

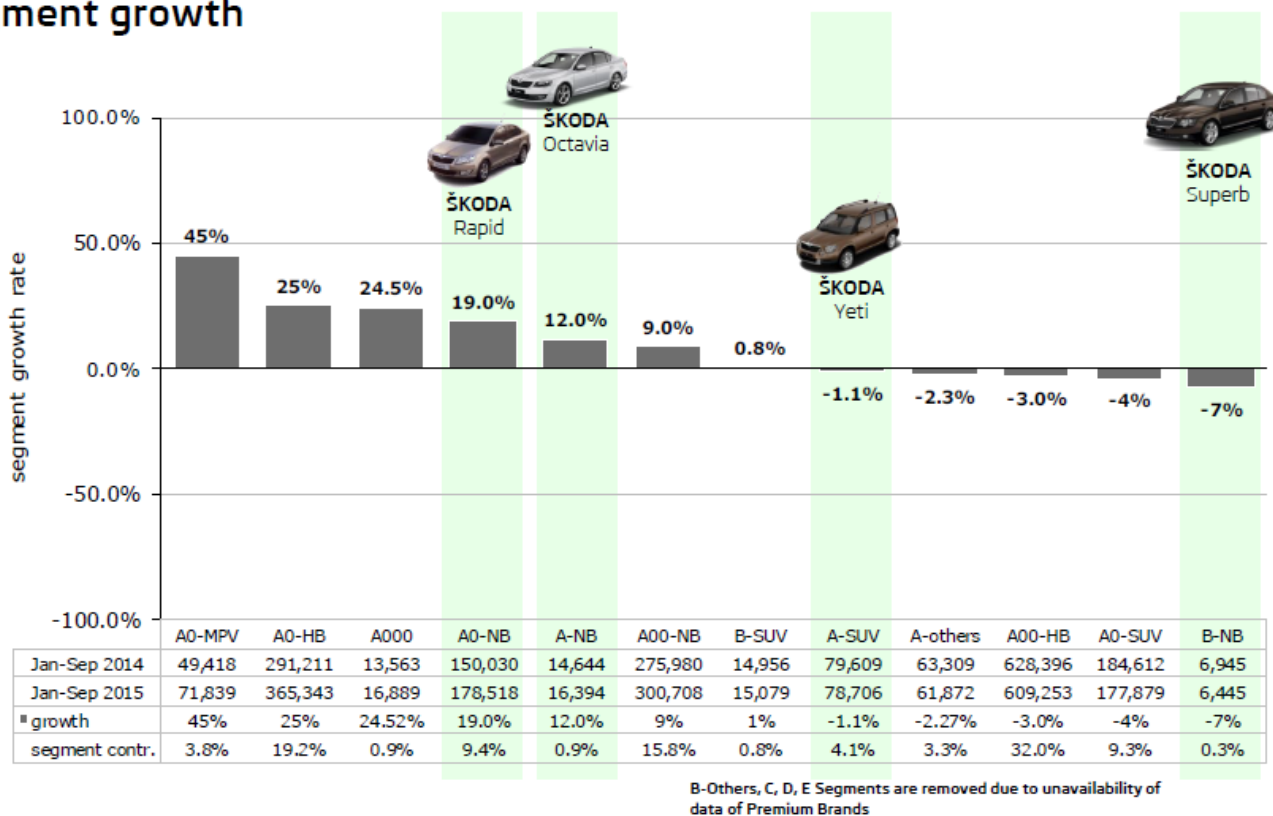
I přes pokles prodejních výsledků vozu Yeti kde prodeje klesly o zhruba 30 vozů, podíl na trhu se díky celkovému poklesu segmentu udržel na 0,2% segmentu.

O 40 méně prodaných vozů Superb nemělo zásadní dopad do celkového podílu v segmentu. Toto je způsobeno tím, že tento segment zažívá letos pokles s výsledkem -7,2% v porovnání s loňským rokem.

Na začátku 2016 by měla být na indický trh uvedena nová generace vozu Superb. Tento vůz má celosvětově dobrý ohlas a díky tomuto trendu lze očekávat i zvýšení podílu v tomto segmentu i v Indii.

Meziroční změny v jednotlivých segmentech indického trhu jsou vidět na Obr. 7 na následující straně.

Segment growth



Zdroj: interní materiály ŠA

Obr. 7 Meziroční vývoj segmentů trhu 2014/2015

4.5 Celní specifika výroby automobilů v Indii

V Indii jsou zavedena dovozní cla automobilů odstupňovaná podle velikosti podílu lokalizovaných dílů a také v závislosti na objemu motoru. Daňově je zde specifikováno několik výrobních režimů od FBU až po CKD. Pro vozy ve stupni rozloženosti FBU je základní sazba cla vyměřována ve výši 125 % z ceny vozu, k této sazbě se doměřují dodatečné sazby uvedené v Příloze č. 2. Vzorové kalkulace pro FBU vozy jsou uvedeny v Příloze č. 3. Vozy ve stupni rozloženosti CKD jsou daňově zatíženy podle klíče zobrazeného v Tab. 2 na následující straně. Z výše uvedeného vyplývá: čím větší stupeň rozloženosti a větší podíl lokálních dílů, tím nižší daňové zatížení, ale na druhou stranu to přináší i vyšší kvalitativní rizika lokální výroby popsaná v praktické části.

Tab. 2 Kalkulační klíč pro výpočet daňového zatížení CKD.

Sr.No.	Particulars		Rate	Value
A	Unit Price			100
(i)	Landing Charges	of A	1.0%	1
B	Assessable Value (AV)			101
C	Basic Duty	of B	10.0%	10.1
(ii)	Total	Sum B + C	(7,5%)*	111.1
D	Counter Vailing Duty (CVD)	of (i)	12.5%	13.9
(iii)	Total			125.0
E	Customs Educational Cess (CEC)	of C+D	2.0%	0.48
F	Secondary and Higher Education Cess II (SHEC)	of C+D	1.0%	0.24
(iv)	Total			125.7
G	Additional Counter Vailing Duty (ACVD)	of (iii)	4.0%	5.3
(v)	Total			130.7
	Landed Cost Port			130.7

*Základní sazby jsou 10% a 7.5%.

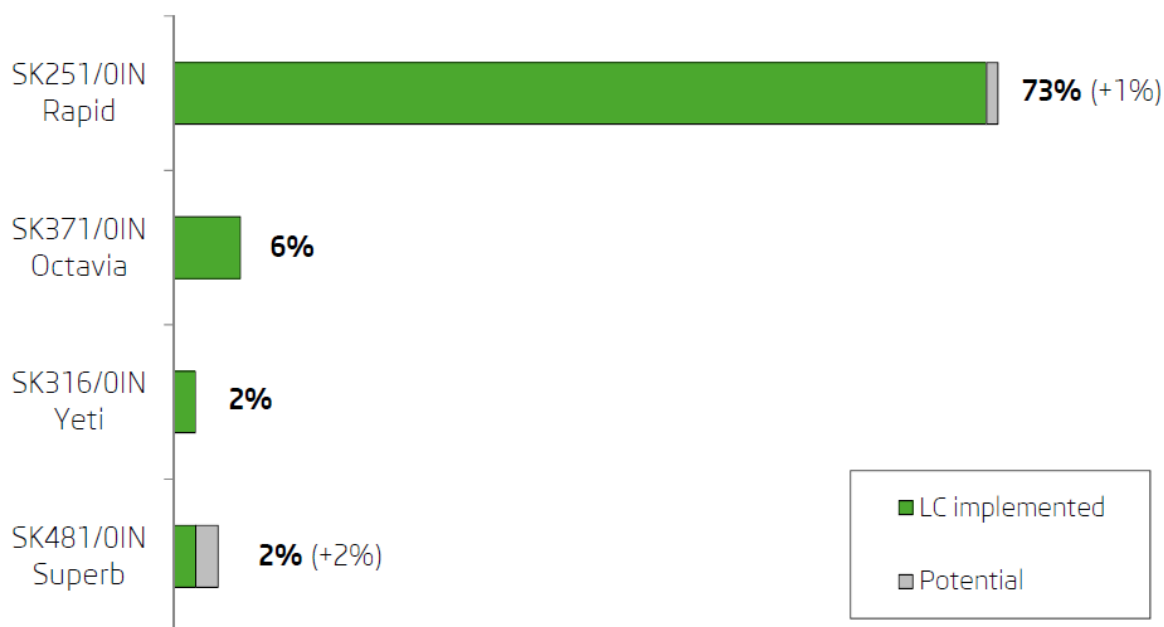
Sazba 7.5% je aplikována pro některé vybrané díly jako je blok motoru, olejová pumpa, vodní pumpa, ventilátor, atd. Ostatní díly jsou daněny sazbou 10%.

Zdroj: interní materiály ŠA

5 Lokalizace v Indii

Hlavním motivem lokalizace je minimalizace nákladů, proniknutí na trh s dostatečným tržním potenciálem a maximalizace zisků. V případě minimalizace nákladů a maximalizace zisků je rozhodující cena pracovní síly, ceny energií, ceny pozemků, atd. Indie jako jeden z největších trhů světa, s velikostí populace překračující 1,2 miliardy obyvatel, představuje velký tržní potenciál s relativně nízkými cenami energií, pozemků a zejména cenou pracovní síly. Ale na druhé straně je také známá nízkou úrovní technologií a minimálními požadavky na know-how, vysokým podílem ruční práce a hluboce zakořeněnými kulturními a sociálními tradicemi.

Podíl lokálních dílů u všech současných projektů je uveden na Obr. 8.



Zdroj: dokumentace ŠA

Obr. 8 Podíl lokálních dílů

U Rapidu je podíl lokálních dílů největší díky celkovým objemům ale i synergiím a možnosti použití dílů shodných s vozem Vento, který je také lokálně vyráběn v Indii firmou Volkswagen India Prv. Ltd. U dalších projektů je tento podíl adekvátní celkovým objemům prodeje. Malý podíl lokalizace je nepřímo úměrný investiční náročnosti ale i technologické náročnosti. Více detailů o obsahu lokálních dílů ve vozech Rapid a Superb je uvedeno v Příloze č. 4.

5.1 Lokalizace Door covers

Jako praktický příklad procesu lokalizace bych rád uvedl lokalizaci dílů dveřních krytů pro vůz Octavia III. generace. Spuštění výroby tohoto vozu v Indii bylo naplánováno na 32. týden roku 2013.

Kryty dveří jsou plastové díly fungující jako rozhraní mezi mokrým prostorem vně vozu, který je uzpůsoben pro přítomnost vody a zvýšené vlhkosti a vnitřním, suchým prostorem pro posádku vozu, kde se nachází ovládání dveří, oken a vnějších zrcátek – viz Obr. 9. Kryty dveří se montují na plechovou mezistěnu dveří, kde jednou z nejdůležitějších vlastností je těsnost dílu a odolnost proti zatékání. Tento díl je testován jak ze strany Kvality ŠA ale také ze strany Vývoje ŠA z důvodu citlivosti tohoto dílu. Mezi nejnáročnější testy patří smršťivost a zatékačí test po proběhnutí umělého stárnutí v klimatické komoře, kde se střídají teploty od -40°C do $+80^{\circ}\text{C}$ ve 20 cyklech (PV1200).



Zdroj: dokumentace ŠA

Obr. 9 Díly dveřních krytů

5.1.1 Výběr dodavatele

Výběr dodavatelů pro Škoda Auto probíhá podle standardních procesů používaných oddělením Nákupu ve všech lokalitách. Na počátku celého procesu je návrh na lokalizaci ze strany Nákupu ŠA na základě zkušeností z dřívější lokalizace dílů. Prvním krokem je jednání s vytipovanými dodavateli ohledně nákladů, jednicových cen a dalších detailů dodávek. Vytipovanými dodavateli, na základě svých technologických možností a uspokojujících výsledků auditů kvality

byli: Varroc Polymers Pune, Plasto-Mech Pune a Rucha Group Industries Pune. Vítězem se stal dodavatel Plasto-Mech Pune díky nejnižší cenové nabídce a splnění ostatních požadavků. Paralelně s těmito jednáními probíhalo vyhodnocení nákladovosti ze strany všech zainteresovaných útvarů uvnitř Škoda Auto a.s. i SAIPL. Celý proces výběru probíhal od března do června roku 2012.

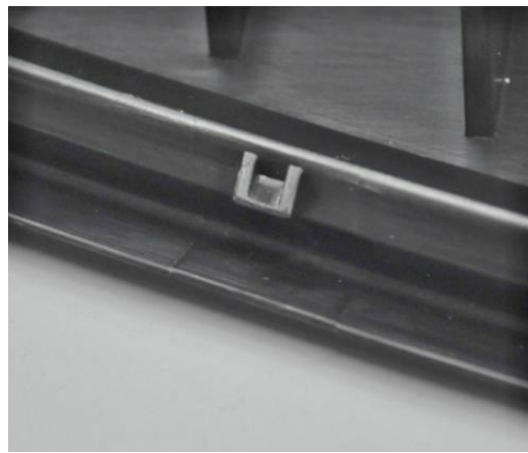
Na základě obdržených výsledků a schválení ze strany Controlingu bylo rozhodnuto o spuštění lokalizace tohoto dílu.

5.1.2 Průběh lokalizace dílu

Dodavatel Plasto-Mech obdržel nominační dopis a započal práce na lokalizaci dílu - navrhl výrobní nářadí na základě výkresů a jeho zkušeností v 36. týdnu. Plánované dodání prvních vzorků se posunulo z týdnu 52/2012 na týden 20/2013. V týdnu 28/2013 byly dodány měrové protokoly a shledány v pořádku. Zároveň s těmito aktivitami byly dodány vzorky do oblasti Vývoje na BMG testování. Environment test PV1200 proběhl od týdne 27/2013 do týdne 30/2013 s negativními výsledky – došlo k nepříjemně velkému smrštění dílů. Proběhla optimalizace dílů a opakování testu PV1200 v týdnu 45 - 48/2013, nyní již s pozitivním výsledkem. Díky pozitivním výsledkům bylo možno postoupit k zatékačím zkouškám. Výsledek těchto zkoušek byl negativní – bylo zjištěno nepřijatelné zatékání vody do suchého prostoru vozu.

Jako jedna z možností řešení problému zatékání bylo použití těsnicí pásky. Bylo provedeno cenové vyhodnocení a započalo se s přípravou vzorků. Při zástavbové zkoušce dílů s těsnicí páskou (v týdnu 18/2014) bylo zjištěno, že pro montáž je nutné použít příliš velkou sílu, což je nepříjemné z pohledu ergonomie. I když zatékač testy proběhly úspěšně, díly splnily podmínky testu, z důvodu nutnosti použití velké síly při montáži bylo toto řešení zamítnuto.

Níže uvedené fotografie ukazují stav povrchu dílů dodávaných z EU jako součást CKD dodávek (viz Obr. 10a / 10b) v porovnání se stavem lokálních dílů. Je zde jasně vidět diametrálně odlišnou kvalitu povrchů. Lokální díly vykazují stopy obráběcích nástrojů na povrchu styčných ploch jak je vidět na Obr. 11a. Dále díly obsahují velké množství otřepů vzniklých nedostatečným slícováním jednotlivých dílů vložek formy zřejmé na Obr. 11b.



Zdroj: pracovní materiály ŠA

Obr. 10a / 10b Stav povrchu CKD dílu



Zdroj: pracovní materiály ŠA

Obr. 11a / 11b Stav povrchu lokálního dílu

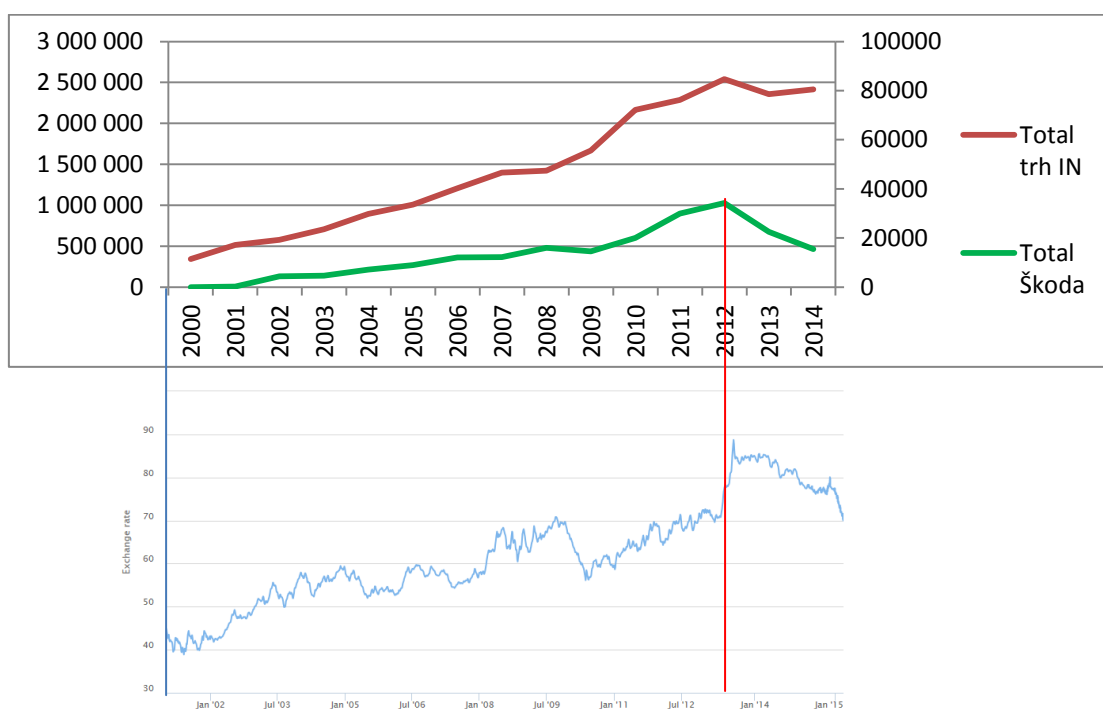
Tyto kvalitativní problémy ukazují jednu z rizikových stránek lokalizace v méně rozvinutých zemích. Technologická nedostatečnost a menší úroveň know-how místních dodavatelů nutí pečlivě zvažovat výběr těchto dodavatelů.

Krajním opatřením je používání nestandardních procesů a opatření k vyřešení podobných problémů, k čemuž došlo i v tomto případě. Jako nestandardní opatření se při montáži těchto dílů nyní používá nezasychající tmel Terostat, nanášený po obvodě styčných ploch dílu a dveří, eliminující riziko zatékání.

6 Zhodnocení a závěr

Indický trh automobilů, s velkým počtem značek na trhu a tím pádem vysokou mírou konkurence, je citlivý na jakékoliv změny cen vozů.

Velmi výrazný dopad na cenu vozů Škoda mají výkyvy směnného kurzu INR a EUR. Hlavně pro vozy vyráběné způsobem CKD, tj. montáží dílů dovezených z EU, kde podstatnou část ceny vozu činí cena jednotlivých komponent a logistické náklady na dopravu z Evropy. Při poklesu kurzu rupie rostou vstupní ceny dílů i logistiky (placené v EUR), které díky velkému tlaku konkurence nelze kompenzovat nárůstem spotřebitelských cen, konečným dopadem je stále rostoucí finanční ztráta. Z důvodu maximálního snížení této ztráty bylo managementem ŠA a SAIPL rozhodnuto o limitování objemu výroby jednotlivých modelů značky. Z Obr. 12 je patrná provázanost vlivu směnného kurzu respektive stavu ekonomiky na celkový automobilový trh.



Zdroj: interní informace ŠA / www.euros2rupees.com

Obr. 12 Vývoj prodeje vozů Škoda 2000 – 2015 v korelaci s vývojem směnného kurzu INR

S dosažením maximální hodnoty směnného kurzu se zastavil růst automobilového trhu. Tento kurzový dopad je nejmarkantněji vidět na křivce „Total Škoda“, která se rokem 2012 láme směrem dolů. Dramatický růst směnného kurzu se zásadně promítl do hospodářského výsledku projektu Fabia. Negativní hospodářský

výsledek byl důvodem ukončení tohoto projektu, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2. Pohyb směnného kurzu nelze přesně časově spojit s pohybem prodejů z důvodu určité setrvačnosti trhu, ale výše popsaný trend je jasně patrný.

Na druhé straně stojí problematika lokalizace výroby dílů, kde je rozhodujícím faktorem objem výroby daných dílů. U praktického příkladu byly na počátku lokalizace kalkulované objemy 130 tisíc vozů Octavia. V průběhu realizace klesaly prodejní odhady až na celkový objem zhruba 16 tisíc vozů. Tímto poklesem prodejů se návratnost investice do lokalizace dostala na hodnotu daleko překračující dobu životnosti produktu. K tomu se přidávají kvalitativní problémy s vlastní výrobou dílů uvedené v kapitole 5.

Vše se jeví jako začarovaný kruh.

Všeobecně existují tři možné varianty řešení celkové situace ŠKODA AUTO na indickém trhu:

- a) Ukončení výroby v Indii z důvodu nerentability závodu.
- b) Pokračování ve výrobě za stávajícího stavu i s akceptováním negativního finančního výsledku – strategické rozhodnutí managementu.
- c) Pokračování ve výrobě s přesně specifikovanými kvalitativními ústupky od stávajících standardů. Tyto kvalitativní ústupky nesmí mít dopad na zákaznickou kvalitu v místních podmínkách a zejména musí být akceptovatelné managementem firmy z pohledu zvolené celkové strategie firmy a jejího pozicování na trhu. Zvýšení rozsahu lokálních dílů díky nižším nákladům na výrobu a testování lokálních dílů bude mít dopad pro stanovení daňového režimu a možnost použití nižší sazby daňových kalkulací. Doplňkovým efektem může být také částečná eliminace ztrát způsobených kurzovými výkyvy.

Hospodářská situace v Indii není růžová, ale země této velikosti a v této fázi rozvoje má stále potenciál na další růst. Z porovnání období let 2007 – 2008 s obdobími 2012 – 2014 na Obr. 12 z pohledu vývoje směnného kurzu a trendu prodejů vyplývá závěr, že nejhorší období pominulo a dochází k postupné stabilizaci. I když stále směnný kurz kolísá, v průběhu roku 2015 dlouhodobě nepřekračuje hladinu 75 INR za Euro, jak je ukázáno na Obr. 13.



Zdroj: www.euros2rupees.com

Obr. 13 Vývoj směnného kurzu INR 2015

Tento zlepšující se trend je čitelný i z růstu prodejů v segmentu A0 a A třídy vozů (uvažují o segmentech relevantních pro ŠA) na Obr. 7.

Na druhou stranu pokles segmentu B třídy (Superb) naznačuje změnu v chování zákazníků a odklon od dražších vozů k menším a levnějším.

Všechny tyto okolnosti podporují volbu varianty b) nebo c) popsané výše.

Z mého pohledu by měla být preferována varianta c). Díky stávajícímu trendu zlepšování prodejních výsledků jednotlivých segmentů lze očekávat zvýšení šance na zlepšení situace Škoda Auto India. Bez výše zmíněných kvalitativních ústupků ale nedojde ke snížení výrobních nákladů a zlepšení profitability celé firmy.

V případě Rapidu, který lze díky ročním objemům přesahujícím 10 000 vozů chápat jako objemový produkt, je možné uvažovat o některých kvalitativních ústupcích.

U Superbu nelze z kvalitativních požadavků ustoupit zejména proto, že Superb je klasifikován jako jeden ze zástupců vyšší střední třídy, kde je očekávána prvotřídní kvalita a jakékoliv kvalitativní nedostatky jsou velmi hlasitě kritizovány zákazníky jak formou reklamací, tak i prostřednictvím médií.

Seznam literatury

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Univerzita Karlova, 2002, ISBN 80-246-0384-5.

GLOWIK, M., SMYCZEK, S.: *International Marketing Management / Strategies, Concepts and Cases in Europe*. München:Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011, 325 s., ISBN 978-3-486-59749-3

HESKOVÁ, M. ŠTARCHOŇ, P.: *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha:Oeconomica, 2009, 180 s., ISBN 978-80-245-1520-5

HOFSTEDE, G.: *Kultury a organizace / Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. 335 s., ISBN 80-86131-70-X

MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2015. 200 s., ISBN 978-80-247-5366-9

PETŘÍKOVÁ, R.: *Jakost a lidský faktor*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. 104s, ISBN 80-7261-029-5

PŘIKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H.: *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303. s, ISBN 978-80-247-3622-8

ŠTRACH,P.: *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. 168s., ISBN 978-80-247-2987-9

USUNIER, J.- C., LEE, J. A.: *Marketing Across Cultures*. Edinburg: Pearson Education Limited, 479 s., ISBN 978-0-273-71391-3

Interní materiály Škoda Auto a.s. a Škoda Auto India Prv. Ltd.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Celkový trh osobních vozů v Indii	22
Obr. 2 Vývoj prodeje mezi lety 2000 – 2014.....	24
Obr. 3 SWOT analýza	25
Obr. 4 Vývoj prodeje mezi lety 2000 – 2014: Celkový trh/Škoda.....	26
Obr. 5 Vývoj prodeje Leden – Září 2015	27
Obr. 6 Prodeje Září 2015.....	27
Obr. 7 Meziroční vývoj segmentů trhu 2014/2015.....	29
Obr. 8 Podíl lokálních dílů	31
Obr. 9 Díly dveřních krytů.....	32
Obr. 10a / 10b Stav povrchu CKD dílu	34
Obr. 11a / 11b Stav povrchu lokálního dílu.....	34
Obr. 12 Vývoj prodeje vozů Škoda 2000 – 2015 v korelaci s vývojem směnného kurzu INR	35
Obr. 13 Vývoj směnného kurzu INR 2015	37

Seznam tabulek

Tab. 1 Prodeje vozů Škoda a podíly v jednotlivých segmentech za roky 2014 a 2015.	28
Tab. 2 Kalkulační klíč pro výpočet daňového zatížení CKD.	30

Seznam příloh

Příloha č. 1: Hodnoty prodeje vozů v letech 2000 - 2014	41
Příloha č. 2: Customs duty rate for FBU cars In India	42
Příloha č. 3: Kalkulační klíč pro výpočet daňového zatížení vozů FBU	43
Příloha č. 4: Local content status	44
Příloha č. 5: Kalendář marketingových akcí SA IPL pro rok 2015	46

Příloha č. 1: Hodnoty prodeje vozů v letech 2000 - 2014

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ŠKODA Octavia A4		189	4 401	4 656	7 079	8 669	7 879	6 025
ŠKODA Superb					123	282	741	565
ŠKODA Laura							3 485	5 053
ŠKODA Fabia								527
ŠKODA Yeti								
ŠKODA Rapid								
ŠKODA Octavia A7								
zastoupení ŠA na trhu		0,04%	0,76%	0,66%	0,81%	0,89%	1,00%	0,87%
Total trh IN	342 311	516 671	576 386	707 654	894 636	1 007 734	1 209 044	1 400 082

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA Octavia A4	3 742	1 751	494				
ŠKODA Superb	515	2 475	4 022	3 518	1 955	1 386	1 273
ŠKODA Laura	5 491	4 976	6 893	5 852	3 735	1 557	2
ŠKODA Fabia	6 303	5 333	8 266	16 888	6 015	2 771	264
ŠKODA Yeti			344	2 076	1 436	593	205
ŠKODA Rapid				1 671	21 124	15 041	11 618
ŠKODA Octavia A7						1 215	2 174
zastoupení ŠA na trhu	1,13%	0,87%	0,92%	1,31%	1,35%	0,96%	0,64%
Total trh IN	1 421 196	1 669 198	2 166 029	2 287 329	2 542 410	2 354 981	2 416 606

Příloha č. 2: Customs duty rate for FBU cars In India

Of a cylinder capacity exceeding 1,500 cc but not exceeding 3,000 cc
& Of a cylinder capacity exceeding 3,000 cc :

Customs Duty	Rate of Duty (Tariff)	Specific Duty	Unit
Basic Customs Duty	125		
Preferential Notification			
Education Cess	2		
Secondary and Higher Edu. Cess	1		
Other Duties			
*Countervailing Duty (CVD)	30	20000 +	UNT
Cex Education Cess	0		
Cex Secondary and Higher Edu. Cess	0		
Cess	.125		
*Additional CVD	4		
National Calamity Contingent Duty (NCCD)	1		
RSP Detail			
Abatement Details			
Overall Duty			
Total Duty	213.644		
Duty Calculator			
Sample calculation for Assessable value Rs. 100000	213644		
Enter your Assessable value in INR			

Description for CTH	:MOTOR CARS AND OTHER MOTOR VEHICLES PRINCIPALLY DESIGNED FOR THE TRANSPORT OF PERSONS (OTHER THAN THOSE OF HEADING 8702), INCLUDING STATION WAGONS AND RACING CARS:Of a cylinder capacity exceeding 1,500 cc but not exceeding 3,000 cc ::Motor cars
Spec duty Flag	H=Rate or Specific duty whichever is higher; L=Rate or Specific duty whichever is lower ;+= Rate of duty plus Specific duty
RSP Based duty Calc.	RSP abatement is not considered for duty calculation
Compulsory compliance Requirements (CCRs)	IMPORT OF VEHICLES (OTHER THAN RAILWAY OR TRAMWAY) IS ALLOWED SUBJECT TO FULFILLMENT OF CONDITIONS LAID DOWN IN IMPORT POLICY CONDITIONS TO CHAPTER 87 AND THE M. V. ACT. IMPORT OF SECOND HAND OR USED VEHICLE IS ALLOWED ONLY THROUGH CUSTOMS PORT AT MUMBAI. IMPORT OF NEW VEHICLES IS ALLOWED ONLY THROUGH CUSTOMS PORTS AT NHAVA SHEVA, KOLKATA, CHENNAI AND CHENNAI AIRPORT, COCHIN, ICD-TUGHLAKABAD AND DELHI AIR CARGO, MUMBAI PORT AND MUMBAI AIR CARGO COMPLEX AND ICD TALEGAON PUNE.

*Credit can be taken for CVD, specific duty i.e.Rs.20,000/- in above case & Additional CVD

Zdroj: interní materiály SAIPL

Příloha č. 3: Kalkulační klíč pro výpočet daňového zatížení vozů FBU

Kalulační klíč pro výpočet daňového zatížení vozů FBU o objemu motoru do 1500 ccm.

Sr.No.	Particulars		Rate	Value
A	Unit Price			100
B	Assessable Value (AV)			100
C	Basic Duty	of B	125%	125
(ii)	Total	Sum B + C		225
D	Customs Educational Cess (CEC)	of A	2.0%	2
E	Secondary and Higher Education Cess II (SHEC)	of A	1.0%	1
(iv)	Total			228
F	Counter Vailing Duty (CVD)	of (i)	24%	54,72
(iii)	Total			282,72
G	Cess	of C+F	0.125	2,25
(iv)	Total			284,97
H	Additional Counter Vailing Duty (ACVD)	of (iii)	4.0%	11.1
(v)	Total			296,28
J	National Calamity Contingent Duty (NCCD)	of (iii)	1.0%	2.1
(vi)	Total			299,10
	Landed Cost Port			299,10

Zdroj: interní materiály SAIPL

Kalulační klíč pro výpočet daňového zatížení vozů FBU o objemu motoru nad 1500 ccm.

Sr.No.	Particulars		Rate	Value
A	Unit Price			100
B	Assessable Value (AV)			100
C	Basic Duty	of B	125%	125
(ii)	Total	Sum B + C		225
D	Customs Educational Cess (CEC)	of A	2.0%	2
E	Secondary and Higher Education Cess II (SHEC)	of A	1.0%	1
(iv)	Total			228
F	Counter Vailing Duty (CVD)	of (i)	30%	68,40
(iii)	Total			296,40
G	Cess	of C+F	0.125	2,42
(iv)	Total			298,82
H	Additional Counter Vailing Duty (ACVD)	of (iii)	4.0%	11.1
(v)	Total			310,67
J	National Calamity Contingent Duty (NCCD)	of (iii)	1.0%	2.1
(vi)	Total			313,64
	Landed Cost Port			313,64

Zdroj: interní materiály SAIPL

Příloha č. 4: Local content status

Local content status Rapid

ŠKODA

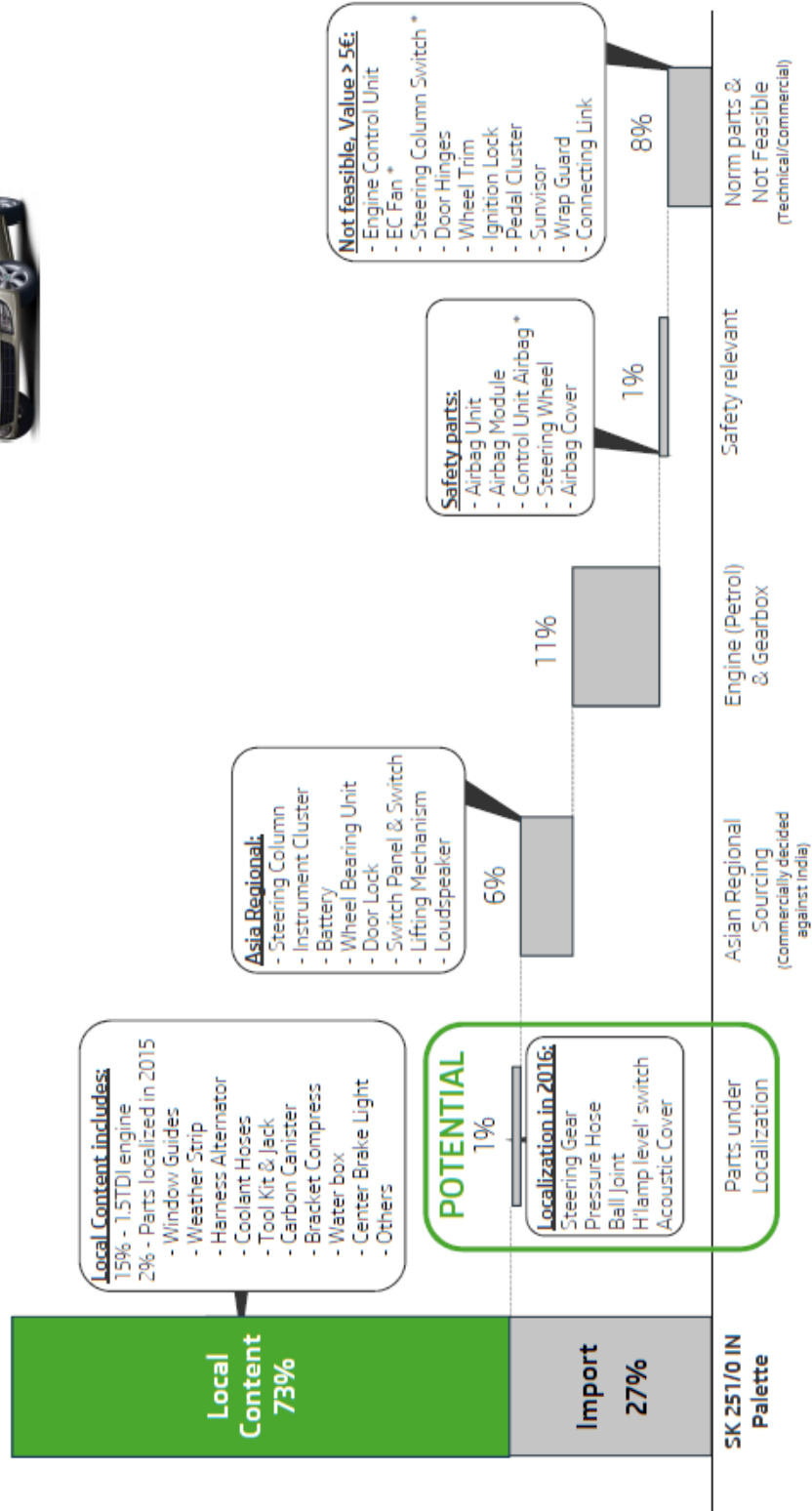


BOM: Feb15
Status: Oct15



Local Content Status - SK251/0IN Rapid

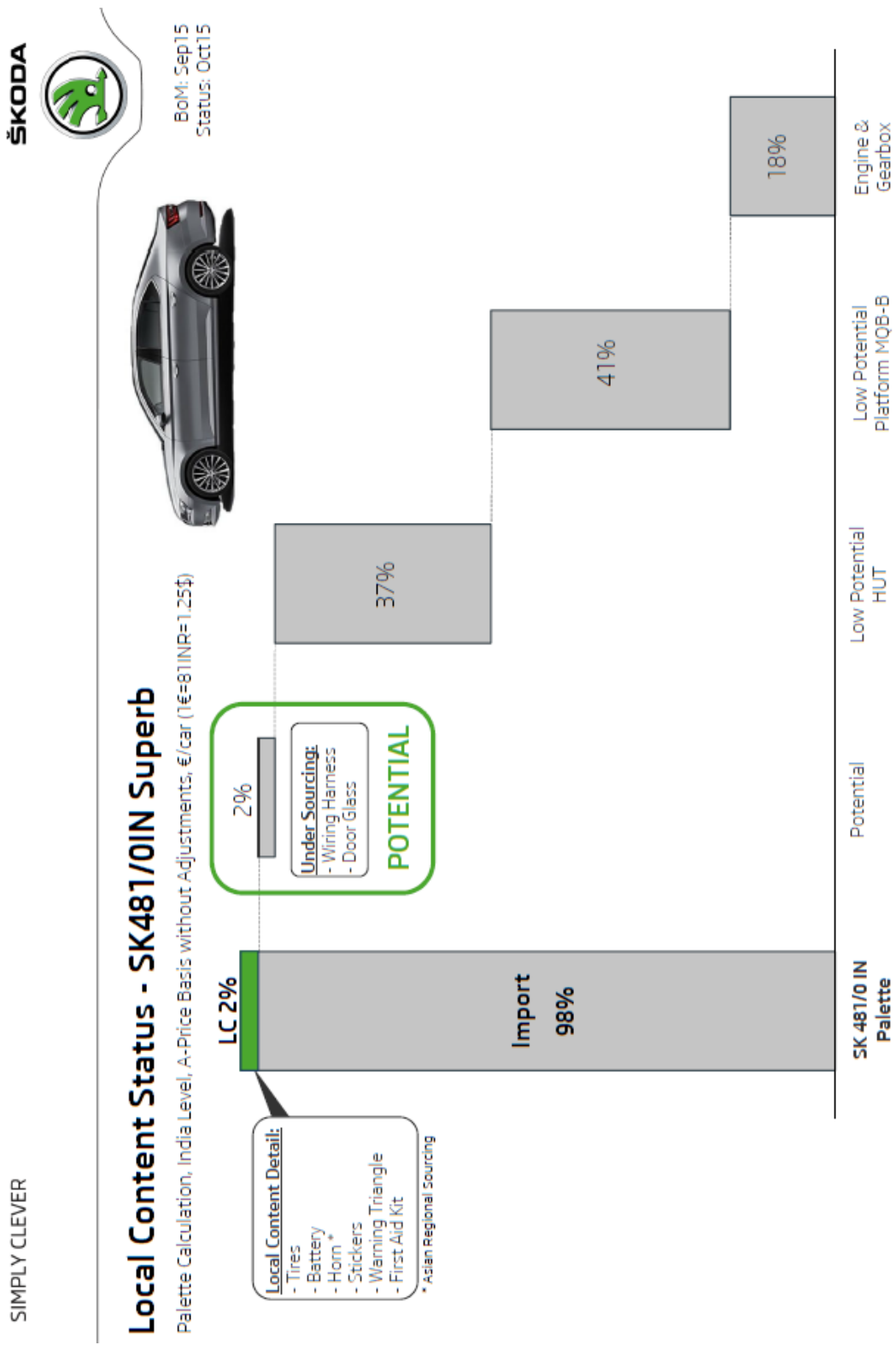
Palette Calculation, India Level, A-Price Basis without Adjustments, €/car (1€=81INR=1.25\$)



* will be localized with MQB A0

3 Local Content Status, VW India Corporate Purchasing - BN - Purchasing Project Management Skoda, J.Patizek, 27.10.2015

Local content status Superb



6 Local Content Status, VW India Corporate Purchasing – BN – Purchasing Project Management Skoda, J.Patrzek, 27.10.2015

Zdroj: interní materiály SAIPL

Příloha č. 5: Kalendář marketingových akcí SA IPL pro rok 2015

2015	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Launches			● Zeal Edition: Cross carline action model						● Tech Edition: Rapid action model			
Brand Campaigns			Range Campaign: Zeal edition									
Product Communications												
Tactical Communications	Rapid tactical					Rapid tactical			Festival Campaign: Tech edition			Year end tactical
Digital Communications	Optimization of Digital Assets		Range Campaign						Festival Campaign: Tech edition			Prep for B8 Launch
CRM Milestones/Activities			Fact-finding and Gap analysis	Blue-print and kick- off		Database cleansing, usability, touch point optimization			Lead-management & conversion processes.			
Loyalty Programme Milestones/Activities											Loyalty management kick- off.	
Motor-shows										Autocar Performance Show, Mumbai		
Events		◆ National Dealer Meet	◆ Best Dealer	◆ WDC and top 10								
Sponsoring Events												
PR Events		◆ B8 static presentation	◆ Zeal Edition regional launches								◆ B8 Dynamic presentation	
CI/CD Roll-out										Phase I - 20 outlets		
Product Trainings				Certification Training Programme								■ B8 training

Zdroj: interní materiály SA IPL

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Petr Kopič		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Specifika Indického trhu a jeho význam pro značku Škoda		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jiří Jíra		
INSTITUT	IMM – Institut managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	5		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavním tématem této bakalářské práce je posouzení místních specifík indického trhu a dopad těchto specifík pro ŠKODA AUTO a.s..</p> <p>Jejím cílem je zejména zhodnocení stavu indického trhu osobních automobilů v blízké minulosti, pozici ŠKODA AUTO a.s. na tomto trhu. Jako jeden ze stěžejních faktorů úspěšné lokalizace výroby je poukázáno na stabilitu lokální ekonomiky. Pro dobré pochopení problematiky je nutno vzít v úvahu kulturní rozdíly obyvatel v porovnání s evropskými zvyklostmi a přístupem k práci a životu.</p> <p>Na konkrétním příkladě lokalizace dílů je představena jedna ze slabých stránek celkové problematiky lokalizace výroby na méně rozvinutých trzích. V dalším bodě je představen vliv stability/nestability ekonomiky na automobilový trh v Indii.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Automobilový průmysl, lokalizace dílů, marketingový mix, marketingová komunikace, interkulturní management, kulturní specifika Indie, brand management, marketingový plán, modelový mix Škoda		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Petr Kopič		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	Specificity of Indian market and its role for branch Škoda		
SUPERVISOR	Ing. Jiří Jíra		
INSTITUTE	Institute of Management and Marketing	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES	46		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	5		
SUMMARY	<p>The main theme of this bachelor's thesis is to review the local specifics of the Indian market and their impact on ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>The objective of this work is mainly to assess the situation of passenger cars on the Indian market in the recent past and the position of ŠKODA AUTO on this market. The paper points out that one of the crucial factors that lead to successful production localization is the stability of the local economy. In order to have a better understanding of this issue it is necessary to consider the cultural differences of the Indian population in comparison with the European habits and the attitude to work and life.</p> <p>The text presents on a particular example of parts localization one of the weaknesses of the whole issue of production localization on emerging markets. In another point, the author describes the influence of stability-instability of the economy on the automobile market in India.</p>		
KEY WORDS	Automotive industry, parts localisation, marketing mix, marketing communication, intercultural management, cultural specifics of India, brand management, marketing plan, model mix Škoda		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			