



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



KOMPARATIVNÍ PŘÍSTUP PŘI VSTUPU NA NOVÝ TRH V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Markéta Nováková**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Nováková**
Osobní číslo: **E12000124**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Komparativní přístup při vstupu na nový trh v automobilovém průmyslu**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zapojení firmy do mezinárodního obchodu
2. Faktory ovlivňující vstup na nový trh
3. Automobilový průmysl ve světě
4. Analýza stávajících postupů při vstupu na asijský trh
5. Definování komparativního přístupu a zhodnocení jeho využitelnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KALÍNSKÁ, E., et al. Mezinárodní obchod v 21. století. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3396-8.

MACHKOVÁ, H., Mezinárodní marketing. 3. aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, H., et al. Mezinárodní obchodní operace. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

REUVID J., J. SHERLOCK. International trade: an essential guide to the principles and practice of export. 3rd revised edition. London: Kogan Page Ltd, 2011. ISBN: 978-0-7494-6237-6.

SVATOŠ, M., et al. Zahraniční obchod: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Ing. Anna Chorváthová

Koordinátor řízení zahraničních projektů Indie,
ŠKODA AUTO a.s.

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Předmětem diplomové práce **„Komparativní přístup při vstupu na nový trh v automobilovém průmyslu“** je současné působení společnosti ŠKODA AUTO a.s. v Indii a doporučení vstupu na vhodný, atributově podobný trh. První dvě kapitoly se věnují teoretickým souvislostem, jsou zde shrnuty poznatky o obchodní politice zemí a možnosti působení firem na mezinárodních trzích. Zejména jsou zdůrazněny formy vstupu, důležitost průzkumu podnikatelského prostředí a rizika se vstupem na nový trh související. Analytická část práce je zaměřena na vývoj automobilového průmyslu a působení ŠKODA AUTO a.s. v tomto odvětví a na další kroky společnosti v oblasti prodeje automobilů. Z důvodu negativního celosvětového hospodářského vývoje je rozhodnuto managementem ŠKODA AUTO a.s. o diverzifikaci aktivit společnosti i na jiné trhy. Pro expanzi společnosti je vybrán indonéský trh, který bude srovnán s trhem indickým. Závěr práce je věnován komparaci obou trhů a definování shodných rysů a návrhu komparativního přístupu pro indonéský trh. V rámci tohoto postupu je Indonésie doporučena jako země vhodná pro vstup ŠKODA AUTO a.s.

Klíčová slova

Automobilový průmysl, komparace, liberalismus, mezinárodní průzkum trhu, obchodní politika, PEST analýza, protekcionismus, SWOT analýza, ŠKODA AUTO a.s., vstup na zahraniční trh.

Annotation

Comparative approach in entering a new market in automotive industry

The subject of this thesis titled **“Comparative approach in entering a new market in automotive industry”** are current activities of ŠKODA AUTO a.s. in India and recommendation of entering a new attribute-like market. The first two chapters are devoted to the theoretical background of the subject. They refer to the trade policy of countries and companies' possibility to operate in international markets. In particular, entry modes, the importance of research of business environment and risks related with entering a new market are highlighted. The analytical part of the thesis is focused on the development of the automotive industry, activities of ŠKODA AUTO a. s. in this sector and further steps in the company's car sales. Due to negative global economic performance it has been decided by ŠKODA AUTO's management to diversify the company's activities into other markets. For the company's expansion is chosen Indonesian market, which will be compared with Indian market. The conclusion is devoted to a comparison of both markets, defining their similarities and a proposal for comparative approach for Indonesian market. On the basis of this approach is possible to recommend Indonesia as an appropriate country for entering company ŠKODA AUTO a.s.

Key Words

Automotive industry, comparison, liberalism, international market research, trade policy, PEST analysis, protectionism, SWOT analysis, ŠKODA AUTO a.s., foreign market entry.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jaroslavu Demelovi za cenné připomínky a profesionální rady, kterými přispěl k vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti ŠKODA AUTO a.s., zvláště kolegům z oddělení VPS – Řízení plánování značky za poskytnuté informace a konzultace, bez kterých by zásadní část této práce nemohla vzniknout. Hlavní dík patří celé mé rodině za podporu ve studiu i během života.

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod	16
1 Mezinárodně obchodní politika zemí.....	19
1.1 Liberalismus a jeho projevy.....	20
1.2 Protekcionismus a jeho projevy	21
1.3 Nástroje obchodní politiky.....	23
2 Vstupy a působení firem na mezinárodních trzích	28
2.1 Formy vstupů firem na mezinárodní trhy	29
2.1.1 Vývozní a dovozní operace	30
2.1.2 Vstupy na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice.....	34
2.1.3 Kapitálově náročné vstupy na zahraniční trhy	35
2.2 Průzkum mezinárodního podnikatelského prostředí.....	36
2.2.1 Analýza makroprostředí	39
2.2.2 Analýza mikroprostředí	41
2.3 Rizika vstupu na nové trhy a jejich řízení.....	44
3 Automobilový průmysl ve světě	50
3.1 Historický vývoj	55
3.2 Současné trendy	57
3.3 Společnost ŠKODA AUTO a.s. a její současný směr	59
4 Komparativní přístup při vstupu na nový trh v automobilovém průmyslu	65
4.1 Analýza indického prostředí	66
4.1.1 PEST analýza Indie	67
4.1.2 Realizovaný vstup firmy ŠKODA AUTO a. s. na indický trh	74
4.1.1 Současná situace a rizika	81
4.1.2 Určení bodu zvratu	83
4.2 Analýza indonéského prostředí.....	85
4.2.1 PEST analýza Indonésie	86

4.2.2	SWOT analýza vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie	92
4.2.3	Závěrečné shrnutí komparace prostředí Indie a Indonésie	94
Závěr		100
Seznam literatury		103
Seznam příloh		113

Seznam obrázků

Obrázek 1: Přehled nástrojů obchodní politiky	24
Obrázek 2: Základní členění cel v ČR.....	25
Obrázek 3: Prostředí firmy	37
Obrázek 4: Postup při marketingovém výzkumu	38
Obrázek 5: Matice SWOT analýzy.....	42
Obrázek 6: Proces řízení rizik	45
Obrázek 7: Produkce automobilů ve světě	52
Obrázek 8: Vztah mezi HDP a prodejem motorových vozidel v USA	53
Obrázek 9: Největší automobilové velmoci	53
Obrázek 10: Největší automobilové společnosti na světě	54
Obrázek 11: Přehled značek koncernu Volkswagen	60
Obrázek 12: Růst tržního podílu ŠKODA AUTO a.s.	62
Obrázek 13: Prodej vozů ŠKODA v Indii v letech 2012 – 2013	82
Obrázek 14: Prodej vozů ŠKODA v Indii v roce 2014	82
Obrázek 15: Magický čtyřúhelník Indie a Indonésie.....	95

Seznam tabulek

Tabulka 1: Daň z příjmu fyzických osob v Indii	68
Tabulka 2: Hlavní makroekonomické ukazatele Indie	69
Tabulka 3: Finanční kalkulace FBU, CKD a MKD vstupu do Indie	76
Tabulka 4: Daň z příjmu fyzických osob v Indonésii.....	87
Tabulka 5: Hlavní makroekonomické ukazatele Indonésie.....	88
Tabulka 6: SWOT analýza vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie	93
Tabulka 7: Hodnoty pro magický čtyřúhelník Indie 2013	96
Tabulka 8: Hodnoty pro magický čtyřúhelník Indonésie 2013	97

Seznam zkratek

ACFTA	Asean-China Free Trade Area <i>(Zóna volného obchodu mezi ASEAN a Čínou)</i>
ASEAN	Association of South East Asian Nations <i>(Sdružení národů jihovýchodní Asie)</i>
BEP	Breaking Event Point <i>(Bod zvratu)</i>
BERD	Business Enterprise Expenditure on Research and Development <i>(Výdaje podniků na výzkum a vývoj)</i>
BRICS	Brazílie, Rusko, Indie, Čína, Jižní Afrika
CFR	Cost and Freight <i>(Náklady a přepravné)</i>
CIF	Cost, Insurance and Freight <i>(Náklady, pojištění a přepravné)</i>
CIP	Carriage and Insurance Paid to <i>(Přeprava a pojištění placeno do)</i>
CKD	Completely-Knocked-Down <i>(Plně rozložené jednotky)</i>
COMMONWEALTH	Společenství národů
CPT	Carriage Paid to <i>(Přeprava placena do)</i>
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
DAF	Delivered at Frontier <i>(S dodáním na hranici)</i>
DAP	Delivered at Place <i>(S dodáním v místě určení)</i>
DAT	Delivered at Terminal <i>(S dodáním na překladiště)</i>

DDP	Delivery Duty Paid <i>(S dodáním clo placeno)</i>
DDU	Delivery Duty Unpaid <i>(S dodáním clo neplaceno)</i>
DES	Delivered Ex Ship <i>(S dodáním z lodi)</i>
DEQ	Delivered Ex Quay <i>(S dodáním z nábreží)</i>
EU	Evropská unie
EXW	Ex-works <i>(Ze závodu)</i>
FAS	Free Alongside Ship <i>(Vyplaceně k boku lodi)</i>
FBU	Fully-Built-Units <i>(Plně sestavené jednotky)</i>
FCA	Free Carrier <i>(Vyplaceně dopravci)</i>
FOB	Free on Board <i>(Vyplaceně loď)</i>
GATT	General Agreements on Tariffs and Trade <i>(Všeobecná dohoda o clech a obchodu)</i>
GERD	Gross Domestic Expenditure on Research and Development <i>(Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj)</i>
G 20	Skupina největších ekonomik světa
HDP	Hrubý domácí produkt
ICC	International Chamber of Commerce <i>(Mezinárodní obchodní komora)</i>
IDR	Indonéska rupie
INCOTERMS	International Commercial Terms <i>(Mezinárodní obchodní podmínky)</i>
INR	Indická rupie
IT	Informační technologie

MERCOSUR	Mercado Comun del Sur <i>(Společný trh jihu)</i>
MKD	Medium-Knocked-Down <i>(Středně rozložené jednotky)</i>
MMF	Mezinárodní měnový fond
MOS	Mnohostranný obchodní systém
MPV	Víceúčelové vozidlo
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NAFTA	North America Free Trade Area <i>(Severoamerická dohoda o volném obchodu)</i>
NSTMIS	National Science & Technology Management Information System <i>(Národní vědecký a technologický manažerský informační systém)</i>
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development <i>(Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj)</i>
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries <i>(Organizace zemí vyvážejících ropu)</i>
OSN	Organizace spojených národů
PEST	Politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické atributy
PZI	Přímé zahraniční investice
RIC	Rusko, Indie, Čína
SAARC	South Asian Association for Regional Cooperation <i>(Jihoasijské sdružení pro regionální spolupráci)</i>
SKD	Semi-Knocked-Down <i>(Polorozložené jednotky)</i>
SOP	Společná obchodní politika
SUV	Sportovní užitkové vozidlo
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats <i>(Silné stránky, slabé stránky, možnosti, hrozby)</i>
TARIC	Integrovaný tarif Evropského Společenství

UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development <i>(Konference OSN o obchodu a rozvoji)</i>
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization <i>(Organizace OSN pro průmyslový rozvoj)</i>
USA	United States of America <i>(Spojené státy americké)</i>
USD	Americký dolar
VW	Volkswagen
WHO	World Health Organization <i>(Světová zdravotnická organizace)</i>
WTO	World Trade Organization <i>(Světová obchodní organizace)</i>

Úvod

Současné podnikatelské prostředí je ovlivňováno turbulentními změnami, hyperkonkurencí a globalizací. Globalizace snižuje transakční náklady, a tím umožňuje podnikům rozšířit své aktivity mimo lokální trhy. Diverzifikace trhů zmenšuje riziko neúspěchu firem. Toto riziko je však nyní zvýrazněno **dopady světové hospodářské krize**. Počátky hospodářské krize lze hledat v krizi hypoteční a úvěrové ve Spojených státech amerických (dále USA) na začátku třetího tisíciletí. Později se krize přelila i na evropské trhy. Centrální banky jednotlivých států zavedly politiku levných peněz, která měla nastartovat tvorbu úvěrů a oživit hospodářský růst. Díky tomu se hypotéky staly dostupné široké veřejnosti a spotřeba domácností se transformovala do spotřeby na dluh. Mnozí z dlužníků přecenili své síly a díky nízkým příjmům a konci politiky levných peněz v roce 2004, nebyli schopni dostát svým závazkům. Oficiálně krize vypukla v roce 2008 bankrotem hypotečního trhu, který dále pokračoval pádem renomovaných investičních bank na Wall Street v USA. Přestože začala krize jako hypoteční v USA, dnes se jedná o krizi celosvětovou. Šok na finančním trhu se přelil do reálných ekonomik a potvrdil ekonomickou provázanost jednotlivých zemí.

Ekonomická krize se nevyhnula téměř žádnému sektoru ekonomiky a spolu s negativním vývojem na energetických trzích dopadla i **na automobilový průmysl**. Raketový vzestup cen ropy, kdy cena za barel v roce 2008 atakovala hranici 140 USD, měl za následek pokles zájmu o automobily s vysokou spotřebou paliva. V porovnání s rokem 2007, kdy barel ropy stál přibližně 50 USD, představuje rok 2008 navýšení ceny o 64 %. Do středu zájmu spotřebitelů se dostaly menší automobily a automobily s alternativním pohonem. Zejména automobilky v USA byly nuceny omezit a v některých případech dokonce zrušit některé výrobní kapacity a propustit zaměstnance. Další příčina krize automobilového průmyslu leží v nadměrných kapacitách výrobních linek a vysokých nákladech na mzdovou politiku zejména u amerických automobilek. Vlivem globálního propojení trhů nezůstala Evropa krizí automobilového průmyslu nedotčena. Na automobilový průmysl navazují i ostatní odvětví a tisíce malých a středních podniků. Evropská unie (dále EU) se proto rozhodla automobilkám finančně pomoci za příslib, že nebudou propouštět. Efektivní, nicméně krátkodobý účinek mělo zavedení „šrotovného“, tedy příspěvku na nový automobil při likvidaci vozu určitého stáří. První zemí, která zavedla šrotovné

v prosinci 2008 byla Francie, následovalo Německo, Velká Británie, Slovensko, Itálie, Rakousko, Nizozemí, Portugalsko, Rumunsko, Španělsko, Lucembursko a Kypr. S koncem šrotovného se pomalu začaly projevovat poklesy prodejů, na něž automobilky reagovaly opět utlumováním výroby a propouštěním zaměstnanců. Spolu s krizí situaci firmám neulehčuje ani agresivní konkurence z Asie, továrny v Evropě staví japonští i jihokorejští výrobci. Důvodem jejich úspěchu je levná a zároveň kvalitní a inovativní výroba, které evropské automobilky velmi obtížně konkurují. V porovnání s evropskými vozy např. Volkswagen (dále VW) nebo Opel, jsou asijské vozy až o 20 % levnější.

Reakce evropských výrobců na expanzi asijských automobilek je celkem zkostnatělá. Výrobci nejsou schopni vyvíjet jeden nový model za druhým, tak jako to dělá východní konkurence. Východiskem z patové situace pro evropské výrobce je expanze na nové trhy, kde mohou své vozy buď beze změny, nebo s minimálními změnami nabízet. Evropské automobilky se v poslední době zaměřují na země seskupení BRICS – Brazílie, Rusko, Indie, Čína a Jižní Afrika. Tyto trhy jsou determinovány vysokým tempem hospodářského růstu, vysokým přírůstkem obyvatelstva, vysokým podílem mladých lidí na populaci a zvyšující se kupní silou. Další potenciální růstová strategie evropských automobilek směřuje do uskupení ASEAN – Brunej, Filipíny, Indonésie, Kambodža, Laos, Malajsie, Myanmar, Singapur, Thajsko a Vietnam či do Jižní Ameriky, zejména do Brazílie, která nemá vlastní automobilového výrobce.

Hlavním cílem této diplomové práce je **zhodnocení vstupu firmy ŠKODA AUTO a.s na indický trh a návrh vhodného způsobu vstupu na nový, atributově podobný trh.** Doporučení pro vstup na nový trh je sestaveno na základě metody komparativního přístupu. Tato metoda je realizována porovnáním mikro a makro prostředí obou trhů a finanční kalkulací různých forem vstupů. Firma ŠKODA AUTO a.s. díky negativnímu vývoji světové ekonomiky a propadu indické ekonomiky, kde soustřeďuje svoji výrobu, uvažuje o vstupu na nový trh. Mezi další potenciální trhy patří výše zmíněné země uskupení BRICS, ASEAN a Jižní Ameriky. Protože byl pro tuto práci vybrán komparativní přístup, jako nejvhodnější země se z uvedených skupin vyčleňuje Indonésie, která vykazuje určité srovnatelné parametry k Indii.

K výběru tématu a jeho zaměření na společnost ŠKODA AUTO a.s. přispěla celá řada důvodů. Hlavním důvodem byl fakt, že velmi oceňuji možnost aplikace teoretických znalostí získaných v průběhu studia specializace Mezinárodní obchod do praxe u mezinárodně úspěšné firmy, která patří k největším exportérům české ekonomiky. Při volbě zaměření tématu diplomové práce jsem vycházela i z osobních praktických zkušeností s indickým automobilovým trhem, které jsem získala z praktikantského pobytu na oddělení Zahraničních projektů ŠKODA AUTO a.s. – Indie, Čína a Rusko.

Diplomová práce je členěna do čtyř částí, ze kterých první dvě teoreticky popisují mezinárodní podnikatelské prostředí a působení firem v něm. Třetí a čtvrtá kapitola je věnována analytické části. Je zde celkově zhodnocen automobilový průmysl – jeho historický a současný vývoj. Následně je aplikován komparativní přístup u dvou vybraných trhů – Indie a Indonésie. Indie je trh, kde firma ŠKODA AUTO a.s. již operuje, indonéský trh je nový. Oba trhy jsou zhodnoceny analýzou PEST, je vytvořena SWOT analýza vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie a určen bod zvratu. Některé kapitoly jsou doplněny grafy a tabulkami, které dodávají popisované situaci větší průhlednost a přehlednost. Zdrojem informací pro analytickou část jsou interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a.s., stejně tak jako veškeré dostupné informace z veřejných zdrojů. V neposlední řadě jsou informace získány z rozhovorů s konzultanty společnosti.

1 Mezinárodně obchodní politika zemí

Teoretický základ mezinárodně obchodní politiky zemí indikují jednotlivé teorie mezinárodního obchodu, které vymezují její dva základní směry – liberalismus a protekcionismus. Ty se liší svými cíli, strategiemi a používanými nástroji. Situace světa 21. století je ovlivněna fenoménem globalizace, a proto jsou jednotlivé národní ekonomiky vzájemně propojeny a dle stupně zapojení do mezinárodních ekonomických vztahů lze hovořit o uzavřených či otevřených ekonomikách. Podle Pichaniče (2002, s. 13) je globalizace „světovým procesem, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společnosti více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým.“

Obchodní politika je souhrnem záměrů, strategií, zásad, opatření, nástrojů, smluv a institucí, které slouží vládám jednotlivých států k ovlivnění zahraničně obchodních vztahů podnikatelských subjektů, a tím zároveň dojde k ovlivnění vnitřního vývoje národní ekonomiky (Kalínská, Štěrbová aj., 2009). Provázanost a pevnost vazeb mezi obchodní politikou a ostatními politikami se v jednotlivých státech liší, důvodem je příklonění se k liberalistickému nebo protekcionistickému pojetí obchodní politiky. Koncept obchodní politiky je autonomním suverénním rozhodnutím vlády nebo integračního seskupení, např. EU, které má předem vymezené cíle společné obchodní politiky (dále SOP) v jednotlivých oblastech ekonomiky:

- zajištění proporcionality v ekonomických vztazích se zahraničím,
- ovlivňování dovozu a vývozu zboží,
- ovlivňování teritoriální a komoditní struktury zahraničního obchodu,
- vytváření institucí pro rozvoj ekonomických vztahů se zahraničím.

Nepřímo se pomocí obchodní politiky mohou řešit problémy s obchodní bilancí, nezaměstnaností a inflací (Kalínská, Štěrbová aj., 2009).

Souhrn všech obchodních politik zemí světa, jejich vzájemné vazby a souvislosti, představuje **mezinárodní obchodní politiku**. Mezinárodní obchodní politika členských zemí je usměrňována Světovou obchodní organizací (dále WTO). WTO na základě konsenzu zakládá pravidla mezinárodního obchodu a řeší mezinárodní obchodní spory mezi členskými státy. Byla zřízena 1. ledna 1995 a současně přidružuje 159 členů. Mezi

nové členy patří Jemen, Tádžikistán, Laos, Vanuatu a Rusko. Členové WTO se vzdali autonomní obchodní politiky ve prospěch Mnohostranného obchodního systému (dále MOS). Záměrem WTO je plná liberalizace mezinárodního obchodu a vybudování všestranného mezinárodního právního systému, který by zajišťoval plnění přijatých zásad a pravidel. WTO je založena na principech, které každý člen musí respektovat: odstraňování diskriminace, postupná liberalizace obchodu, předvídatelnost obchodního systému, spravedlivá hospodářská soutěž a rozvojový princip. Jednání zemí nad rámec MOS je limitováno dalšími autonomně obchodně-politickými rozhodnutími, např. dohodami o zónách volného obchodu (Svatoš aj., 2009).

Teorie mezinárodního obchodu rozlišuje dva základní směry – liberalismus a protekcionismus, v praxi se v čisté podobě nevyskytují. Tyto směry obchodní politiky k sobě konvergují a jsou vždy kompromisem mezi otevřením ekonomiky vnějším vlivům a ochranou domácí ekonomiky.

1.1 Liberalismus a jeho projevy

Liberalismus pochází z latinského slova **liber** = svobodný, **liberalis** = svobody se týkající. Stoupenci liberalismu prosazují volný obchod. S pojmem liberalismus se lze setkat jak v oblasti hospodářské, tak i politické. Liberalistické prvky se projevují např. při odstraňování překážek obchodu, otevření všech sektorů vnitřního trhu zahraničí nebo odstranění proexportních podpor státu. Zastáncem liberalismu byl již Adam Smith, který prosazoval zbavení hospodářské činnosti všech státní zásahů. V průběhu 20. století vznikaly koncepce neoliberalismu, které se shodovaly se základní myšlenkou liberalismu v tom, že volný trh vytváří nejprůzračnější podmínky pro efektivní hospodářskou činnost, racionální hospodaření s ekonomickými zdroji, a tím dochází k lepšímu uspokojování potřeb lidí. Neoliberalismus však připouští zásahy státu tak, aby vytvořil nejprůzračnější podmínky pro konkurenci (Kalínská, Štěrbová aj., 2009). Liberalizace obchodu je podle neoliberalistů mnohem komplikovanější, než si společnost myslí a výhody z volného obchodu plynoucí jsou nerovnoměrně rozděleny. Díky volné zahraničně-obchodní výměně dochází k propouštění vlivů ze zahraničí na domácí prostředí v oblasti výroby, kultury,

ekonomického vývoje. Dále si je nutné uvědomit, že s liberalizací přichází i negativní dopady na ekonomiku.

Mezi pozitivní projevy liberalizace obchodu patří:

- specializace průmyslu v důsledku obchodování na bázi komparativních výhod,
- zintenzivnění konkurence díky umožnění přístupu konkurence ze zahraničí,
- změna struktury domácí produkce na strukturu žádoucí z pohledu výrobního a obchodního využití,
- konvergence cen výrobků díky širší nabídce zboží a služeb,
- přenos znalostí z vědy a výzkumu, inovace, nové technologie,
- redukce národních konfliktů díky uzavírání mezinárodních dohod a integrací (Kalínská aj., 2010).

Negativní projevy liberalizace jsou spojeny s:

- ohrožením domácí konkurence v případě, že domácí průmysl je nezralý,
- růstem nezaměstnanosti spojeným s přílivem zahraničních výrobků a služeb,
- vyšší zranitelností ekonomiky v důsledku válečného konfliktu a úzké specializace země,
- upadáním tradic, ovlivněním kultury (Kalínská aj., 2010).

Příkladem liberalistického přístupu, který je v současné době uplatňován ve většině obchodních transakcí mezi státy, je obchodování mezi zeměmi EU, kdy je vybudován společný trh bez uvalování cel na export či import z členských států.

1.2 Protekcionismus a jeho projevy

Protekcionismus vychází z latinského slova **protectio** = ochrana. Je protipólem k liberalismu, a vychází z principu, který chrání domácí ekonomiku před vnějšími vlivy, díky uvalení bariér na pohyb zboží mezi zeměmi. Země se mohou chránit stanovením pevného měnového kurzu, výrobními a exportními dotacemi, státními úvěry a dovozními cly a kvótami. Podle některých autorů, např. Jagdishe Bhagwatiho, autora „teorie zbídačujícího růstu“, mohou mít krátkodobá protekcionistická opatření kladný účinek.

Dlouhodobé využívání protekcionistických opatření vede k izolaci země a ztrátě obchodních partnerů. Extrémní situaci představuje autarkie, kdy dochází k uzavření domácího trhu vůči dovozu a ke znemožnění vývozu. Příkladem pokusů o autarkní přístup je Severní Korea (Kalínská aj., 2009).

Protekcionistická opatření byla rozšířená ve 20. a 30. letech 20. století. Země se chránily před šířením světové krize z USA. Hospodářský rozmach v 50. a 60. letech 20. století vyžadoval hlubší zapojení do mezinárodní směny, hledání nových odbytišť a trhů, a tím se protekcionismus stal překážkou v rozvoji. Následoval tlak na zeslabení opatření znesnadňující vstup na zahraniční trhy. Ke vzájemnému snížení míry protekcionismu došlo po uzavření Všeobecné dohody o clech a obchodu – GATT, která se stala od roku 1995 součástí WTO. V důsledcích finanční a ekonomické krize v prvním desetiletí 21. století se opět vynořují protekcionistická opatření (Reuvid a Sherlock, 2011).

Tak jako liberalismus, přináší jeho protipól – protekcionismus, pozitivní a negativní dopady na oblast výroby, kultury i hospodářského vývoje ekonomiky. **Pozitivní projevy protekcionismu** jsou:

- krátkodobý růst zaměstnanosti (v dlouhodobém vývoji protekcionistická opatření vedou k poklesu exportu a tím k poklesu celkové zaměstnanosti země),
- vyšší mzdy pro domácí pracovníky,
- růst domácí produkce,
- konzervace tradic a kultury domácí země pro budoucí generace (Kalínská aj., 2010).

Negativní projevy jsou:

- obchodní války mezi zeměmi způsobené zavedením odvetných cel,
- vyšší cena zboží a služeb v důsledku vyšších výrobních nákladů,
- úzký profil výběru zboží a služeb,
- technologická zaostalost a pomalý technologický rozvoj,
- ztráta kontaktu země s vnějším prostředím a ztráta obchodních partnerů (Kalínská aj., 2010).

K protekcionistickým opatřením se v současné době uchylují vlády států, které chtějí zvrátit dopady hospodářské krize 21. století. Rusko, Indie, Bělorusko, Brazílie a Argentina jsou na předních místech žebříčku monitorovací služby Global Trade Alert, která zobrazuje země s největším počtem uplatňovaných protekcionistických opatření. Údaje jsou o to zajímavější, že Rusko v roce 2012 vstoupilo do WTO, a přesto uplatňuje silný mix státního subvencování a agresivního protekcionismu. Protekcionistickým opatřením se nevyhnula ani EU, která pomocí společné obchodní politiky (dále SOP) chrání členské státy (Global Trade Alert, 2014).

Při shrnutí argumentů příklánějících se pro liberalismus, nebo pro protekcionismus, lze pozorovat, že **oba tyto směry obchodní politiky se prolínají a nelze je chápat izolovaně.** Státy využívají těchto obchodních směrů při definování své obchodní politiky a hodnotí přínosy obou přístupů z hlediska svých cílů a vztahů s dalšími zeměmi. Ochranařství prospívá domácím výrobcům, nikoli však domácím spotřebitelům, kteří musí platit vyšší cenu. Je třeba poukázat na rozdílné postoje rozvojových a rozvinutých zemí, kdy rozvinuté země často vytváří přechodné období pro přístup rozvojových zemí na jejich trh. Tím chrání domácí trh před zahlcením výrobky s nízkými cenami a ničením domácí konkurence.

1.3 Nástroje obchodní politiky

Závěr předchozí kapitoly formuloval obchodní politiku jako souhrn liberálních i protekcionistických prvků, které směřují ke směně výrobků a služeb a uspokojení obyvatel. Každá země v rámci své obchodní politiky volí nástroje, kterými ovlivňuje průběh mezinárodního obchodu. Obrázek 1 předkládá základní členění nástrojů obchodní politiky podle funkce, kterou nástroj plní, podle oblasti zaměření a podle autority, která je uplatňuje.



Obrázek 1: Přehled nástrojů obchodní politiky

Zdroj: vlastní zpracování

Členění podle hlediska 1: Jakou mají funkci?

Tarifní nástroje obchodní politiky

Clo je jeden z nejjednodušších a nejvyužívanějších tarifních nástrojů obchodní politiky. Historicky patřilo clo k nejvýznamnějším zdrojům příjmu vlády do té doby, než byly zavedeny daně z příjmu nebo spotřební daně, které v dnešní době představují největší část příjmů státního rozpočtu. Clo patří k protekcionistickým opatřením, je to peněžitá částka, kterou stát vybírá v rámci svého mezinárodního obchodu při přechodu hranic (Reuvid a Sherlock, 2011). Informace o výši a druhu je uvedena v celním sazebníku, který je považován za základní celní předpis, který přímo ovlivňuje zahraniční vztahy. Se vstupem České republiky (dále ČR) do EU byl přijat Společný celní sazebník, který navazuje na Celní kodex EU. Tento Společný celní sazebník vychází z Harmonizovaného systému Světové celní organizace. Obsahuje celní a statistickou nomenklaturu. Šestimístná specifikace zboží je rozšířena na desetimístnou tak, aby bylo možné použít celní sazebník nejen na úrovni EU, ale i v jednotlivých národních statistikách členských států. Toto rozšíření se nazývá kombinovaná nomenklatura a je obsaženo v online integrovaném celním sazebníku „TARIC“ (Kalínská, Štěrbová aj., 2009).

Celní sazebník obsahuje kombinovanou nomenklaturu zboží, celní sazby, podklady pro vyměření cel, preferenční sazby, suspenzi tarifů a další sazební opatření vyplývající z ostatních právních předpisů EU (Kalínská, Štěrbová aj., 2009).

Celní správa ČR (2009) člení cla dle směru obchodu, účelu zavedení, hlediska výpočtu a rozsahu platnosti. Systém členění cel je zobrazen na Obrázku 2.

Směr obchodu:	Účel zavedení:	Výpočet:	Rozsah platnosti:
•Dovozní •Vývozní •Tranzitní	•Finanční •Ochranná •Odvetná •Kompenzační •Negociační	•Specifická •Valorická •Kombinovaná	•Autonomní •Smluvní

Obrázek 2: Základní členění cel v ČR

Zdroj: vlastní zpracování podle Celní správa ČR, 2009

Netarifní nástroje obchodní politiky

Jsou to veškeré překážky, které znesnadňují obchod. V současné době je jejich význam relativní z důvodu existence MOS, který obsahuje velmi detailní pravidla, za jakých podmínek lze určitá netarifní opatření použít. Řadí se k nástrojům protekcionismu a Majerová a Nezval (2011) člení překážky do pěti podskupin:

- paratarifní překážky – veškeré poplatky během celního řízení např. poplatky za razítka, daň z dovozu, fiskální daně vybírané vedle cel, statistické dávky,
- kvantitativní restrikce – uvalovány při přečerpání uděleného limitu na dovezené či vyvezené množství výrobku, poté je další dovoz či vývoz zakázán,
- technické překážky – slouží k ochraně tuzemského spotřebitele, stanoví technické a jiné vlastnosti, které dovezené zboží musí mít,
- ostatní netarifní překážky – např. dovozní depozitum, sledování dovozu nebo vývozu, minimální cena,
- nástroje podpory exportu – definují proexportní politiku a různé instituce pomáhající činnosti exportních firem.

Členění podle hlediska 2: Na co se zaměřují?

Nástroje na ochranu vnitřního trhu a podporu vývozu

Nástroje na ochranu vnitřního trhu jsou veškerá tarifní a netarifní opatření aplikovaná státem. Primární funkcí uplatnění nástrojů na ochranu vnitřního trhu je filtrování negativních vlivů ze zahraničního obchodu na domácí výrobu a trh. Jejich účelem je kvantitativní kontrola dováženého zboží, obrana proti nekalým praktikám, a neméně důležitá je i ochrana spotřebitele z hlediska bezpečnosti a kvality.

Stát může podporovat vývoz subwencemi do výroby vývozního zboží, poskytovat daňové úlevy na vývoz, zajišťovat úvěry a pojištění vývozu a obstarat vývozní marketing. Problematika subvencí je upravena dohodou WTO o subvencích a vyrovnávacích opatření, která zobrazuje přípustné a zakázané subvence (Kalínská, Štěrbová aj., 2009).

Členění podle hlediska 3: Kým jsou uplatňována?

Autonomní nástroje

Členění nástrojů obchodní politiky na autonomní a smluvní vyplývá z jejich právního základu. Autonomní nástroje jsou jednostranná rozhodnutí suverénního státu. Přestože jsou považovány za primární nástroje, tak v současné době mají státy omezenou možnost jejich využití. Většina států světa podléhá ujednáním WTO a nesmí obchodovat v rozporu s pravidly a závazky přijatými v rámci MOS. Pokud pro danou oblast neexistuje žádná další mezinárodní smlouva, mohou státy aplikovat autonomní nástroje obchodní politiky, ale pouze v takové míře, aby nepoškozovaly obchod (Majerová a Nezval, 2011).

Smluvní nástroje

Smluvní nástroje obchodní politiky regulují obchod mezi dvěma a více zeměmi. Nejsou to jen dohody sepsané v rámci WTO, ale patří sem i obchodní dohody, dohody o volném obchodu, o integračních seskupeních, komoditní dohody aj. Rozlišují se dohody mnohostranné, vícestranné a bilaterální. Mnohostranné dohody jsou dohody WTO, které jsou v souladu s MOS. Vícestranné dohody představují dohody uzavřené mezi několika

zeměmi o volném obchodu nebo o vyšším stupni integračního seskupení, např. NAFTA, MERCOSUR, Evropské společenství. Bilaterální dohody mohou být dohody o volném obchodu, o celní unii, o ekonomické spolupráci nebo obchodní smlouvy. Dalšími smluvními nástroji jsou smlouvy upravující oblasti s obchodem související, tj. mezinárodní doprava, ochrana duševního vlastnictví, sanitární normy, celnictví aj. (Kalínská, Štěrbová aj., 2009).

Mezi nejvýznamnější doložky obsažené ve smlouvách patří zejména doložka nejvyšších výhod. Jde o ustanovení smluvních stran, že si budou vzájemně poskytovat veškeré výhody, které jedna ze smluvních stran poskytla nebo poskytne kterékoliv třetí straně. Dalšími jsou reciproční doložka, která zavazuje obchodní partnery poskytovat si navzájem stejné nebo rovnocenné výhody nebo paritní doložka, která zaručuje stejné zacházení s občany nebo zbožím druhého státu, tak jako s vlastním zbožím a občany (Kalínská, Štěrbová aj., 2009).

Všeobecně lze říci, že díky propojení světa ztratily státy široký manévrovací prostor pro uplatňování vlastní obchodní politiky. Většina ekonomik světa uplatňuje **koexistenci liberalismu a protekcionismu spolu s jeho nástroji**, a tím vytváří harmonické prostředí pro mezinárodní obchod. Soudobý trend mezinárodního obchodování směřuje k liberalistickým tendencím s určitými povolenými ochrannými prostředky pod záštitou WTO či práva EU.

2 Vstupy a působení firem na mezinárodních trzích

Tato kapitola práce se věnuje procesu internacionalizace firem, motivů a forem vstupů na zahraniční trhy. Se vstupem na zahraniční trhy jsou spojena rizika, jejichž příklady a typy zajištění jsou rozebrány v závěru kapitoly.

Mezi pojmy definující 21. století patří vysoká rychlost přenosu informací, nízké transakční náklady při zahraničně-obchodních operacích, propojování kultur, rostoucí počet obyvatel, šíření stejných spotřebitelských preferencí, homogenizace technických standardů, nové a rozvíjející se trhy, inovace v technologiích ... To vše jsou činitelé působící pozitivně na internacionalizaci, tedy zmezinárodnování firem. Předtím **než se firma stane internacionální, projde vývojem**, který např. Pichanič (2002) dělí do 5 fází:

- 1) export přebytku produkce do zahraničí,
- 2) výstavba poboček v zahraničí k zásobování nových trhů,
- 3) zahraniční pobočky uspokojují jiný národní trh, než který obsluhovaly primárně,
- 4) zahraniční pobočky exportují zboží do původní domovské země,
- 5) firma se stává v pravém smyslu internacionální a globální.

První fáze nastává v okamžiku, kdy je firma dobře zavedená na domácím trhu, ale nemá prostor pro další růst. Do druhé fáze přejde firma, pokud vzroste poptávka po produkci v zahraničí a firma tam vystaví pobočku pro zásobování nových zákazníků. Třetí fáze internacionalizace znamená fyzický přesun operací do zahraničí. Zpravidla se jedná o montáž výrobků s dalšími dílčími výrobními operacemi. Tyto operace jsou pod přímou kontrolou centrály a top managementu z domovské země. Ve čtvrté fázi je zboží vyráběno v cizině levněji, a proto se exportuje zpět do domovské země. Také dochází k decentralizaci některých rozhodnutí na pobočky např. logistika, nábor pracovních sil, marketing aj., strategická rozhodnutí provádí stále centrála. Poslední pátá fáze je označována jako „transnational“, firma budí dojem, že nemá žádnou národní identitu. Firma samozřejmě národní identitu má, tam kde má adresu pro daňové a jiné identifikační účely. Správní a dozorčí orgány jsou složeny ze zástupců všech národností, ras a náboženství. V současné době nadnárodní společnosti ovládají polovinu mezinárodního obchodu (Pichanič, 2002).

Odborná literatura rozděluje **motivy firem spojené se vstupem na zahraniční trhy** do tří skupin:

- ekonomické vs. neekonomické důvody,
- defenzivní vs. ofenzivní důvody,
- důvody orientované na resort, výrobu a odbyt (Berndt, Fantapié Altobeli a Sander, 2007).

Klasické ekonomické důvody mezinárodního podnikání souvisí s maximalizací zisku, kdy firmy operují na zahraničních trzích z důvodu nepříznivého vývoje vnitrozemských obchodních operací. Neekonomické důvody si kladou za cíl zlepšit image firmy, či zpevnit její moc a vliv vzhledem k dodavatelům, konkurenci, odběratelům a veřejnosti. Ofenzivní (proaktivní) charakter motivů je ovlivněn konkurenční výhodou v podobě např. strategie prvního na trhu, špičkové výrobky a technologie, informační náskok před konkurencí. Na zahraničních trzích firmy využívají své konkurenční výhody ke zvyšování zisku. Defenzivní (reaktivní) důvody slouží ke stabilizaci ohrožené vnitřní produkce firmy, popřípadě se firma realizuje na zahraničních trzích z důvodu odezvy na konkurenci již operující v zahraničí. Důvody spojené s resortem, výrobou a odbytem zohledňují trvalé zajištění přísunu cenově výhodných surovin, popřípadě levnější výrobu v zahraničí (Berndt, Fantapié Altobeli a Sander, 2007).

2.1 Formy vstupů firem na mezinárodní trhy

Díky prohlubující se liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí a zvyšování propojenosti národních ekonomik si mohou firmy dovolit širší spektrum forem podnikání na mezinárodních trzích. Volba **obchodní metody závisí na výsledcích průzkumu nového trhu**, které podniky realizují sami anebo si za úplatu nechají provést. Toto rozhodnutí činí v době, kdy mají dostatek relevantních informací o trhu, o konkurenci a také po zhodnocení svých finančních prostředků. Různé typy mezinárodní spolupráce jsou vymezeny právními nebo organizačními formami dohod. Třídění dle Hughese (2000) rozděluje formy vstupů na zahraniční trh na 3 základní typy:

- vývozní a dovozní operace,
- vstup na zahraniční trhy nenáročný na kapitálové investice,

- kapitálově náročné vstupy na zahraniční trhy.

Pro potřeby této práce jsou důležité zejména vývozní a dovozní operace a kapitálově náročné vstupy na zahraniční trhy. Tyto dva typy využívá firma ŠKODA AUTO a.s. při realizaci svých aktivit v zahraničí. Výběr konkrétní formy vstupu závisí na teritoriu, kde společnost operuje.

2.1.1 Vývozní a dovozní operace

I přesto, že se zdá, že vývozní a dovozní operace představují nejjednodušší formu vstupu firem na zahraniční trhy s téměř nulovými investicemi, určitá finanční náročnost spočívá ve výdajích na výzkum zahraničního trhu a přizpůsobení marketingové strategie. Podniky mají možnost využít různé obchodní metody právně založené na smluvních vztazích, jako jsou prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandatáři aj.

Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet, vlastní riziko a odměnou jim je obchodní marže. Mezi prostředníky lze zařadit exportéry, importéry, velkoobchod, maloobchody a řetězce. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším článkům obchodního řetězce, nebo konečným spotřebitelům. Výhodou je nižší finanční náročnost vývozu, rychlý vstup na trh, možnost zpracovávání i menších trhů, dodávání zboží méně často a v menších objemech. Nevýhodou může být ztráta kontaktu se zákazníkem, nižší cena vyváženého zboží a možnost nekvalitního přístupu prodejce (Machková, Černohlávková, Sato aj., 2010).

Smlouva o výhradním prodeji resp. o výhradní distribuci představuje závazek mezi dodavatelem a výhradním prodejcem. Dodavatel se zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Výhodou je rychlý vstup na zahraniční trhy díky již vybudovaným distribučním cestám a také možnost testování potenciálu zahraničního trhu. Pokud se potvrdí, že je daný trh dostatečně zajímavý pro podnik, může se rozhodnout zřídit vlastní dceřinou společnost v dané zemi. Nevýhodou je ztráta bezprostředního kontaktu s trhem, a v případě nekvalitně zvoleného výhradního prodejce, i zablokování vstupu na zahraniční trh (Machková, Sato, Zamykalová aj., 2002).

Obchodní zastoupení slouží k vyvíjení takových aktivit, které vedou k uzavírání smluv. Rozdíl mezi obchodním zastoupením a prostřednickými vztahy je v tom, že zástupci vyhledávají příležitosti pro uzavírání obchodů, obchodují cizím jménem a na cizí účet, na cizí riziko a odměnou jim je provize. Obchodní zastoupení dle českého Občanského zákoníku platného od roku 2014 může být založeno na základě 2 smluvních vztahů:

- smlouva o zprostředkování,
- smlouva o obchodním zastoupení.

Zprostředkovatelská smlouva je jednorázová záležitost, která nemusí být uzavřena písemně. Smlouva o obchodním zastoupení má dlouhodobý charakter, který spočívá v budování obchodní sítě na daném trhu. Nevyplývá-li ze smlouvy něco jiného, jedná se o nevýhradní zastoupení. To znamená, že zastoupený může využívat i služeb jiných zástupců, stejně tak i obchodní zástupce může zastupovat více osob. Speciálním případem je výhradní zastoupení, kdy je zastoupený povinen ve stanovené oblasti pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby. Mezi výhody obchodního zastoupení patří vytvoření úzké vazby mezi zástupcem a zastoupeným, v případě kvalitně zvoleného zástupce úspěch na novém teritoriu, přísun kvalitních informací od zkušeného zástupce, záruka bonitních partnerů. Nevýhody jsou spojené s rizikem výběru kvalitního obchodního zástupce, s možností zablokování vstupu na nový trh, s potřebou pravidelné kontroly práce zástupce, a neručením zástupce za závazky třetích stran (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Komisionář obchoduje vlastním jménem a na účet komitenta, zboží skladuje a prodává ve vlastním obchodním zařízení. Komitent využívá jeho image, obchodní jméno, ale ponechává si kontrolu nad cenami a sdílí riziko s komisionářem. Komitent se zavazuje zaplatit komisionáři úplatu. Výhodou je možnost využití goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních kanálů, nevýhodou je přílišná samostatnost komisionáře a zpravidla neručení za splnění závazků třetích osob (Machková, 2011).

Mandatář zastupuje mandanta v obchodních záležitostech, zařizuje pro něj záležitosti právního charakteru, ale i praktické činnosti. K vyřízení právních záležitostí jménem mandanta je třeba vystavit mandatáři písemnou plnou moc. Mandant se zavazuje zaplatit

mandatáři úplatu, bez ohledu na to, zda vykonaná činnost přinesla očekávaný výsledek či nikoliv. Mandátní smlouva je pouze mezi podnikateli, a má shodné rysy s komisionářskou smlouvou. Liší se ale v tom, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář vlastním jménem. Výhody a nevýhody jsou obdobné jako u komisionářské smlouvy (Machková, 2011).

Pokud velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty, jedná se o „**piggybacking**“. Výhodou pro malé firmy je snadné získání zkušeností velké zavedené firmy, která poskytuje svému partnerovi marketingové a logistické služby. Velká firma díky spolupráci s menší firmou rozšíří svůj sortiment, ale hrozí jí nebezpečí v případě nevhodně zvoleného partnera. Nevýhodou pro malé firmy může být tlak silnějšího partnera na nižší ceny, nevýhodné platební podmínky a velký nárok na kvalitu a logistické provedení dodávek. Velké firmy můžou čelit riziku poškození image malou firmou (Strnad a Krausová, 2008).

Podnik může využít **přímých exportů** v případě, že vyváží průmyslové výrobky, výrobní zařízení nebo investiční celky. Při těchto dodávkách je nutné zajistit i odborné služby, jako instalace a uvedení do chodu, proto musí být výrobce přítomen na zahraničním trhu. Výhodou je přítomnost výrobce na zahraničním trhu, kontrola cen výrobcem, kontrola marketingové strategie a zvyšování loajality zákazníků. Za nevýhodu lze označit větší riziko spojené s neznalostí místního trhu, nedostatečnou specializací pracovníků a jazykové bariéry (Machková, Černošáková, Sato aj., 2010).

Cílem **aliancí** je společný vstup firem na mezinárodní trhy a další společné působení na těchto trzích, firmy podnikají v příbuzném oboru a jejich výrobky jsou k sobě komplementární. Výhodou aliancí je snižování exportních rizik, silnější pozice, image sdružení a výhodnější ceny. Nevýhodou je náročná organizační struktura, se složitými vztahy (Hughes, 2000).

Dříve existující český Obchodní zákoník a současný Nový občanský zákoník nebyl při uzavírání obchodní smluv v zahraničí využíván. Z toho důvodu se firmy přiklání ke vzorovým smlouvám vytvářeným **Mezinárodní obchodní komorou** (dále ICC) např. o obchodním zastoupení, o výhradním prodeji (Svatoš aj., 2009). ICC se sídlem v Paříži byla

založena v roce 1919. Je to mezinárodní nevládní organizace, jejímž cílem je podpora a propagace mezinárodního obchodu. Činí tak prostřednictvím doporučení vládám a vytvářením standardů a pravidel umožňujícím zahraniční obchody. Důležitou náplní práce ICC je vydávání souboru mezinárodních pravidel pro výklad dodacích doložek v zahraničním obchodě – **INCOTERMS** – International Commercial Terms. Mezinárodní obchod prochází změnami, a proto jsou v přibližném intervalu 10 let doložky revidovány. Dne 1. ledna 2011 vstoupilo v platnost osmé vydání INCOTERMS®2010. Vydáním nové verze pravidel starší verze nezanikají, proto je nutné u jednotlivých dodacích parit uvádět rok vydání. INCOTERMS nemají právní závaznost, a závaznými se stávají, pokud se na nich strany kupní smlouvy výslovně odvolají v textu smlouvy (Reuvid a Sherlock, 2011). Dodací podmínky určují, do jakého místa nese rizika a náklady na dodání zboží prodávající, a kde se tato rizika náklady přenášejí na kupujícího. Neřeší otázku přechodu vlastnictví ke zboží (Machková, Černohlávková, Sato aj., 2010).

Verze **INCOTERMS®2010** obsahuje 11 položek a 2 kategorie:

- podmínky použitelné pro všechny druhy přepravy – EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DDP,
- podmínky použitelné pouze pro námořní přepravu a vnitrozemskou vodní přepravu – FAS, FOB, CFR, CIF.

Do nových dodacích parit v roce 2010 byly vloženy tyto doložky:

- DAT – Delivered at Terminal / insert named terminal at port or place of destination – S dodáním na překladiště / jmenování překladiště v přístavu nebo v místě určení,
- DAP – Delivered at Place / insert named place of destination – S dodáním v místě určení / jmenované místo určení (ICC, 2013).

Byly zrevidovány doložky FOB, CFR a CIF, kdy v předchozích vydáních INCOTERMS přecházely výlohy a rizika z prodávajícího na kupujícího v době přechodu zboží přes zábradlí lodi v přístavu nakládky. Nyní prodávající splní povinnosti dodáním zboží na palubu lodi určené kupujícím. A zároveň byly zrušeny tyto doložky: DAF, DES, DEQ, DDU (ICC, 2013).

Příloha A a příloha B zobrazují přehled odpovědností vyplývajících z jednotlivých dodacích parit.

2.1.2 Vstupy na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Pokud firma nechce investovat v zahraničí, ale přesto tam chce rozvíjet své aktivity, může zvolit jeden z těchto vstupů: licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace, výrobní kooperace.

Licencí poskytovatel licence dává oprávnění k výkonu práva duševního vlastnictví nabyvateli licence v ujednaném omezeném nebo neomezeném rozsahu. Nabyvatel se zavazuje poskytnout poskytovateli licence odměnu. Licenční obchod vzniká v tom případě, kdy poskytovatel licence čelí překážkám na trhu, nedostatku kapitálu pro vlastní realizaci nebo nedostatku odbytu v tuzemsku. Příjemce licence využije výsledků výzkumu a vývoje jiného subjektu, použije osvědčenou značku a rychle využije novinek na trhu. Obvykle poskytne licensor za úplatu technologii, know-how, výrobní proces, značku, obchodní známku, logo, návrh výrobku, marketingové znalosti aj. licensee = nabyvateli licence (Hughes, 2000).

Franchising je marketingový systém distribuce zboží, služeb nebo technologie, který je založen na spolupráci mezi právně a finančně nezávislými stranami. Stranami v tomto vztahu jsou franchisor = poskytovatel a franchisant = příjemce. Franchising má shodné charakteristiky s licencemi, ale je zde užší vztah mezi účastníky, kdy se franchisant zavazuje dodržovat jednotnou obchodní politiku. Za úplatu franchisant užívá obchodní jméno franchisora, jeho ochrannou známku, značku služeb, know-how, obchodní a technické metody, systém postupů atd. Franchisor poskytuje prodejní a technickou pomoc po dobu trvání písemné franchisingové smlouvy (Machková, 2009).

Smlouvy o řízení jsou založeny na poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů na smluvním základě. Za přenos osvědčené koncepce do zahraničí se platí určité procento z obrátu, nebo podíl na zisku, nebo je zde možnost získat část akcií společnosti. Tento způsob vstupu na zahraniční trhy se používá při řízení výrobního závodu nebo řízení hotelů (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Zušlechťovací operace představují přepracování surovin, materiálů a polotovarů do vyššího stupně kompletnosti, popřípadě do finální podoby výrobku. Zušlechťovací operace je z právního hlediska považována jako smlouva o dílo, dělí se na aktivní nebo pasivní. Aktivní operace je v případě, kdy zahraniční objednatel dodá českému podniku materiál nebo polotovary k přepracování. Pasivní zušlechťovací operace se uskutečňuje v případě, že český subjekt dodá suroviny nebo polotovary do zahraničí, tam jsou zpracovány a vyvezeny zpět do ČR (Machková, Sato, Zamykalová aj., 2002).

Výrobní kooperace spočívá v rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, konečný výrobek je kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci (Machková, 2009).

2.1.3 Kapitálově náročné vstupy na zahraniční trhy

Kapitálově náročný vstup na zahraniční trhy volí firmy, které mají stabilní zázemí a silnou kapitálovou zásobu. Nejčastěji mají formu **přímých** nebo **portfoliových investic**. Jak Machková (2009) uvádí, cílem přímé zahraniční investice je založení, získání, rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v druhé zemi. Přímé kapitálové investice v zahraničí mají nejčastěji formu fúzí, akvizic, investic na zelené louce, společného podnikání a strategických aliancí. Portfoliové investice jsou spojeny s nákupem akcií nebo jiných cenných papírů.

Akvizicí se rozumí převzetí fungujícího podniku resp. jeho části. O nepřátelské převzetí se jedná, když je cílem likvidace konkurence, za to přátelské převzetí má za cíl posílení pozice firmy a využití synergie (Machková, 2009).

Pojmy splynutí a sloučení označují typ **fúze**. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože právě aktiva a pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutí je chápáno jako spojení obchodních společností, kdy splývající společnosti zaniká, a vytváří se nový právní subjekt (Machková, 2009). Výhodou fúzí a akvizic je širší možnost financování, např. platba akciemi, možnost získání distribuční sítě a image

značky, rychlá realizace. Nevýhodou je převzetí stávající kapacity, technologie a organizace společnosti (Pichanič, 2002).

Pokud se podnik rozhodne nově založit a postavit podnik v zahraničí, financuje „**investici na zelené louce**“. Oproti tomu „**investice na hnědé louce**“ představují restrukturalizaci již existující společnosti, což je méně kapitálově náročné než investice na zelené louce. Oba typy investic přinášejí v zahraniční zemi zvýšenou poptávku po pracovních místech, více moderních technologií a zvyšují konkurenci na trhu (Machková, 2009). Výhodou investice na zelené louce je vytvoření výrobního závodu, který odpovídá přesně investorovým záměrům. Nevýhodou je delší časová náročnost a vyšší finanční náročnost (Pichanič, 2002).

Společné podnikání vzniká spojením prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Firmy realizují společný záměr, podílí se na zisku, sdílí rizika a kryjí společně ztráty. Společné podnikání může být realizováno 2 směry:

- smluvní společné podnikání,
- společné podniky založené na kapitálových investicích (Machková, 2009).

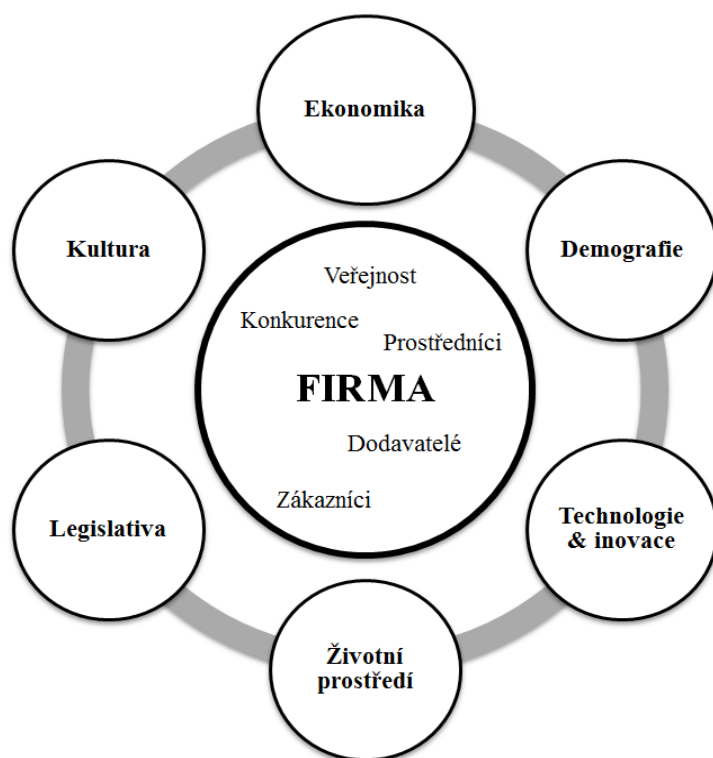
Poslední formou kapitálového působení je podle Machkové (2009) vytvoření **strategické aliance**. Kdy se partnery stávají stejně silné podniky s cílem překonávání obchodně politických překážek v cílové zemi, společného financování výzkumu a vývoje, využívání společné distribuce aj. Strategické aliance jsou signifikantní v letecké dopravě, např. Sky Team, Star Alliance, Oneworld.

2.2 Průzkum mezinárodního podnikatelského prostředí

Pojem podnikatelské prostředí nemá jednotně stanovenou definici a zejména v anglické literatuře se odborníci přiklání k různým názvům, např. business climate = podnikatelské klima, business environment = podnikatelské prostředí, investment climate = investiční klima, enabling climate = umožňující prostředí (Kalínská aj., 2010). Podnikatelské prostředí je prostorově a systémově vymezená kategorie širšího významu (ekonomicky, eticky a geograficky určeného) se strukturovaným obsahem, která ovlivňuje růst,

výkonnost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů. Jiná definice např. od Černé (2008, s. 24) vysvětluje pojem podnikatelské prostředí jako „*souhrn činitelů ekonomického, politického, právního, technologického, sociálního a kulturního charakteru, které mají dopad na kvalitu podmínek, v nichž subjekty rozvíjejí svoje aktivity, a podstatným způsobem ovlivňují jejich konkurenceschopnost, výkonnost, růstový potenciál a determinují atraktivitu dané země pro zahraniční investory.*“

Obrázek 3 rozděluje prostředí firmy na makroprostředí, které je zobrazeno vnějším kruhem a definováno těmito faktory: kultura, technologie a inovace, životní prostředí, legislativa, ekonomika a demografie. Vnitřní kruh představuje mikroprostředí, kde působí firma. To je ovlivňováno konkurencí, veřejností, prostředníky, dodavateli a zákazníky.



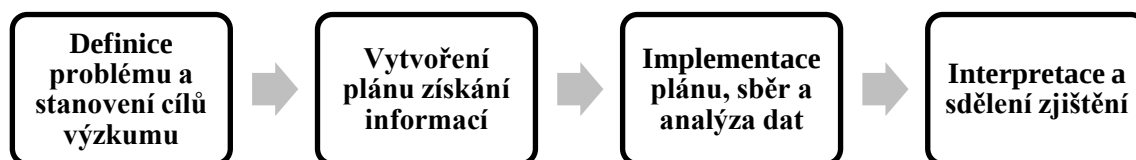
Obrázek 3: Prostředí firmy

Zdroj: vlastní zpracování podle Kozel aj., 2006

Úspěšného působení na zahraničních trzích je docíleno dobrými znalostmi mezinárodního podnikatelského prostředí. Získávání informací o neznámých zahraničních trzích je úkolem mezinárodního průzkumu trhu. Výzkum trhu je podle Machkové (2009, s. 44) „systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky. Cílem mezinárodního výzkumu trhu je připravit podklady pro strategické i operativní rozhodování, která budou napomáhat mezinárodnímu rozvoji podniku a omezovat rizika chybných rozhodnutí.“ Nejdůležitější rozdíly charakterizující mezinárodní výzkum ve srovnání s národním zkoumáním jsou následující:

- nový parametr v podobě cel, směnných kurzů,
- nové oblasti jako kultura, politický systém, právní pořádek,
- širší mezinárodní konkurence,
- nákladnost sběru primárních dat,
- nespolehlivost sekundárně statistických dat (Berndt, Fantapié Altobeli a Sander, 2007).

Postup při marketingovém výzkumu je ilustrován na Obrázku 4.



Obrázek 4: Postup při marketingovém výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotler, Wong, Saunders aj., 2007

V rámci celého výzkumu je nejnákladnější, ale nejdůležitější třetí fáze marketingového výzkumu – Sběr a analýza dat. V rámci analýzy situace by se nejdříve měla hledat sekundární data, která již existují, byla sesbírána za jiným či stejným účelem někým jiným. Tento způsob šetření trhu – sekundární průzkum, je rychlý, levný a snadno dostupný. Nevýhodou je možná zastaralost dat, nespolehlivost informací a jejich irelevantnost k cíli projektu. A proto pro zkvalitnění výzkumu jsou hledány údaje primární. Primární výzkum se zaměřuje na získávání, analýzu a vyhodnocování nových informací, týkajících se firmy

a potřebných pro řešení daného problému. Výhody primárního výzkumu jsou ve snadné aplikovatelnosti sesbíraných dat, přesnosti a aktuálnosti. Nevýhodou je vyšší finanční nákladnost, delší doba trvání, a vyšší náročnost sběru dat. Primární i sekundární výzkum se dále člení na interní a externí podle subjektů, jež jsou předmětem výzkumu a od nichž jsou informace získávány (Símová, 2010). Význam mezinárodního sekundárního průzkumu roste z důvodu globalizace a internacionalizace, zejména díky zlepšování informačních a komunikačních technologií a vytváření organizací publikujících statistické přehledy o regionech a zemích (Berndt, Fantapié Altobeli a Sander, 2007).

Možné zdroje sekundárních informací:

- nadnárodní a mezinárodní organizace (Statistický úřad EU, Světová banka, Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, Mezinárodní měnový fond, Světová zdravotnická organizace aj.),
- národní instituce (v rámci ČR: Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zahraničních věcí, Centrální banka, Český statistický úřad, CzechInvest, CzechTrade, Česká exportní banka, Exportní garanční a pojišťovací společnost aj.) (Strnad a Krausová, 2008).
- podnik (výkazy nákladů a tržeb, výkazy zisků a ztrát, finanční plány, přehledy výroby, zprávy ze služebních cest aj.) (Kozel, 2006).

Základní úrovně průzkumu mezinárodního prostředí můžeme dělit dle šíře prostředí na výzkum:

- a) makroprostředí,
- b) mikroprostředí.

2.2.1 Analýza makroprostředí

Mezi nejznámější analýzu makroprostředí patří PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického. Slouží k odhalení trendů a změn v globálním okolí podniku, které na něj mohou mít vliv. Při vstupu na zahraniční trhy je nutné provést PEST analýzu, z důvodu prognózy dlouhodobého vývoje. PEST analýza v této práci slouží pro určení rozhodujících

atributů definujících indické a indonéské tržní prostředí, a pro pozdější komparaci vybraných trhů.

Jednotlivé atributy PEST analýzy jsou:

P – Politické a právní atributy

Politické a právní atributy jsou prvořadě při rozhodnutí o vstupu na daný trh a volby obchodní metody. Čím stabilnější prostředí, čili bez politických problémů, tím vyšší motivace zahraničních investorů spolupracovat s danou zemí. Při analýze politického prostředí se zkoumá členství v mezinárodních organizacích resp. regionálních integračních seskupeních, politická stabilita, politický systém, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí, význam zájmových skupin jako jsou podnikatelské svazy nebo sdružení na ochranu spotřebitelů atd. (Machková, 2009).

E – Ekonomické atributy

Mezi ekonomické atributy, které jsou relevantní při obchodování se zahraničím, patří analýza hospodářské politiky vlády, zejména zahraničně-obchodní politika (regulace, podpory podnikání, ochrana investic), kurzová politika (stabilita měnových kurzů), politika ve vztahu k zahraničním investorům (investiční pobídky, dostupnost úvěrů), a základní makroekonomické ukazatele (hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, ukazatele životní úrovně) a jejich budoucí vývoj (Machková, 2009).

S – Sociálně-kulturní atributy

Tyto faktory často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. Kultura je identita lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti, přenáší se z generace na generaci a podléhá změnám v čase. Co je v jedné kultuře oblíbené a vyhledávané, může být v druhé zemi zavržované, např. obliba barev (černá na Středním východě je žádaná barva, ale v Evropě je to barva smutku), vliv náboženství (do zemí se striktním islamismem se nesmí dovážet alkoholické nápoje), míra otevřenosti společnosti (země s otevřenou kulturou, USA vs. země s uzavřenou kulturou, Čína). Dalšími

výraznými faktory je demografický vývoj populace, význam vzdělání nebo emancipace žen (Strnad a Krausová, 2008).

T – Technologické atributy

Technologické atributy kombinují úroveň technologií, vědeckovýzkumný a inovační potenciál. Na mezinárodní úrovni jsou používány zejména dva ukazatele, a to Gross Domestic Expenditure on Research and Development (dále jen GERD) a ukazatel Business Enterprise Expenditure on Research and Development (dále jen BERD). První ukazatel značí hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj, druhý ukazatel vyjadřuje celkové výdaje na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru. Dlouhodobě největšími investory do oblasti výzkumu a vývoje patří skandinávské státy, USA, Japonsko a Švýcarsko. ČR se umísťuje pod průměrem zemí EU, ale ve srovnání s novými členskými státy, je její postavení lepší (Machková, 2009).

2.2.2 Analýza mikroprostředí

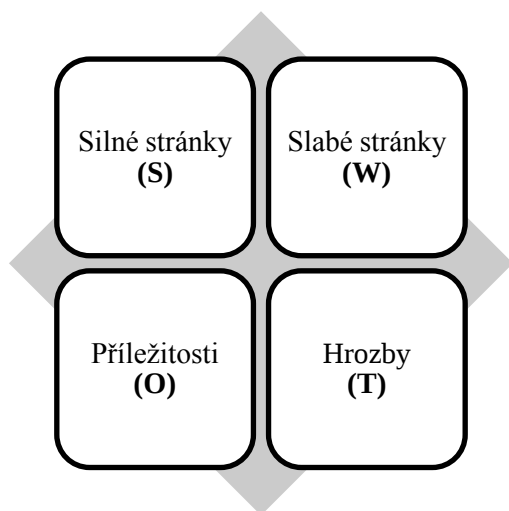
Analýza mikroprostředí, tedy bezprostředního podnikového okolí, zahrnuje podle Kozla aj. (2006) tyto elementy: konkurenci, prostředníky, veřejnost, dodavatele a zákazníky. Šířka a hloubka výběru elementů se liší podle druhu vstupu na zahraniční trh. Pro rozsah této práce jsou postačující následující tři průzkumy – SWOT analýza, spotřebitelský průzkum a průzkum konkurence.

SWOT analýza

I přesto, že SWOT analýza byla vyvinuta v 60. – 70. letech 20. století Albertem Humphreym, tak se stále v inovované podobě využívá pro komplexní vyhodnocení fungování firmy, nalezení problémů nebo nových možností růstu. Název SWOT vychází z počátečních písmen následujících anglických výrazů:

- **S** – silné stránky podniku (Strengths),
- **W** – slabé stránky podniku (Weaknesses),
- **O** – vnější příležitosti (Opportunities),
- **T** – vnější hrozby (Threats).

Tato analýza představuje sumarizaci interních a externích auditů, které určují silné a slabé stránky organizace, ale také příležitosti a hrozby, jimž firma čelí. Zpravidla má maticový tvar a dělí se na externí analýzu – (O, T) a na interní analýzu – (S, W), tak jak je zobrazeno na Obrázku 5 (Kotler, Wong, Saunders aj., 2007). SWOT analýza je aplikována v tomto případě z důvodu zjištění vhodnosti nového indonéského teritoria pro vstup firmy ŠKODA AUTO a.s.



Obrázek 5: Matice SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotler, Wong, Saunders aj., 2007

Externí prvky analýzy leží v prostředí mimo kontrolu podniku a často se mění, proto je úkolem manažera situaci pravidelně sledovat a vyhodnocovat. Při vyhodnocování musí vzít manažer v potaz nejen příležitosti, ale i rizika, se kterými jsou spojena. Externí analýza se zaměřuje na demografickou situaci, kulturní faktory, technické a technologické prostředí, politickou stabilitu nebo potenciální konkurenci. Prvky interní analýzy jsou v přímé kompetenci firmy, a firma tak může stávající situaci změnit. Silné a slabé stránky jsou relevantní, nikoliv absolutní, vždy se posuzují ve vztahu ke konkurenci. Sleduje se pozice na trhu, personální zajištění, financování podniku, technologická úroveň, oblast marketingu nebo vztahy se zákazníky (Kotler, Wong, Saunders aj., 2007).

Jednou z častých metod jak správně určit váhy jednotlivých kritérií ve SWOT analýze je bodovací metoda „Metfesselova alokace 100 bodů“. Tvůrce SWOT analýzy přiřadí

jednotlivým položkám počet bodů podle jejich důležitosti. Součet bodového hodnocení pak musí dát dohromady přesně 100 bodů (Kuchař, 2011).

Výstupem SWOT analýzy mohou být 4 východiska pro tvorbu strategií. Výsledné strategie jsou následující:

- SO (maxi – maxi): strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zhodnotila nastalé příležitosti objevující se ve vnějším prostředí,
- WO (mini – maxi): strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek využitím možných příležitostí podniku,
- ST (maxi – mini): strategie využívá silných stránek k eliminaci hrozeb,
- WT (mini – mini): strategie řeší odstranění slabých stránek a vyhnutí se nebezpečí zvenčí (Jakubíková, 2013).

Spotřebitelský průzkum

Chování, spokojenost a přání zákazníků na zahraničním trhu ovlivňuje exportní aktivity a fungování celé firmy, proto je tento druh průzkumu při vstupu na nové teritorium jedním z nejdůležitějších. Výstupem výzkumu by mělo být snadné rozpoznání projevů zákazníka na trhu, zejména proč používá určité zboží, jak ho používá, k jakým účelům, kdy ho přestane používat a kdy jej opět začne používat.

Spotřební chování vychází ze tří složek:

- **spotřebitel,**
- **výrobek**
- **okolí.**

Výzkum vycházející ze spotřebitele je zaměřen na výzkum spotřebních činností a zvyklostí, motivační výzkum (procesy hrající roli při rozhodování spotřebitelů) a komunikační výzkum (procesy mezi spotřebitelem a prodejcem). Výzkum vycházející z výrobku zahrnuje jeho užitné vlastnosti, obal výrobku nebo služby poskytované spolu s výrobkem. Výrobek slouží jako aktivátor spotřebního chování. Výzkum vycházející z okolí zahrnuje především spotřebu daného zboží v závislosti na ekonomické situaci

země, vliv sociálních faktorů na životní úroveň, ekologické vlivy na spotřebu, vývoj konjunktury na trhu aj. (Svatoš aj., 2009).

U spotřebitelského průzkumu je důležité rozlišit analýzu zboží krátkodobé spotřeby a dlouhodobé spotřeby. Zboží krátkodobé spotřeby vyžaduje analýzu věku, pohlaví, sociálního postavení a výši příjmů spotřebitelů. Také je třeba zjistit požadavky na kvalitu, servis, zavedenost značky aj. U výrobků dlouhodobé spotřeby (např. stroje) se vychází z analýzy potřeb země a možností uspokojení domácí či zahraniční výrobou.

Průzkum konkurence

Při vstupu na nový trh si firma musí uvědomit, že v prostředí nepůsobí sama, a že bude nováčkem na trhu. Proto musí své zamýšlené aktivity konfrontovat s konkurencí. Firma se nejen snaží vyvarovat chyb, kterých se dopustila konkurence, ale v případě, že konkurence je na trhu úspěšná, může využít jejího způsobů operování na trhu. Konkurence na trhu je domácí i zahraniční a snaží se uspokojit stejné potřeby zákazníků velmi podobnou nabídkou zboží.

Průzkum konkurence hledá odpovědi na to:

- kdo jsou naši konkurenty,
- jaké jsou jejich hlavní cíle,
- jaké jsou zdroje konkurence,
- jaké jsou silné a slabé stránky konkurentů ve srovnání s naší firmou,
- jaká je dlouhodobé strategie konkurentů (Kotler, Wong, Saunders aj., 2007).

2.3 Rizika vstupu na nové trhy a jejich řízení

Neexistuje jedna obecná definice vymezující pojem riziko, nicméně všechny definice vycházejí z italského pojmu „**risico**“ = úskalí. Riziko je určitá pravděpodobnost, že dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Jak uvádí Smejkal a Rais (2006) neměli bychom riziko redukovat na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje také kvantitativní rozsah dané události. Hovoříme-li o riziku, znamená to, že **výsledek činnosti je nejistý, a alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí**. Zejména v anglické

literatuře je podnikatelské riziko chápáno v negativním slova smyslu. Naopak moderní francouzská literatura přikládá riziku příležitostně pozitivní význam ve smyslu: „nic neriskoval, nic nezískal“.

Všechny oblasti podnikání jsou spojeny s riziky, firmy podnikající v mezinárodním obchodě čelí specifickým rizikům, která vyplývají z vývoje kurzů měn, z ekonomické nebo politické situace, z geografické vzdálenosti při dopravě, z rozdílů v obchodních zvyklostech a zejména z nižší informovanosti o vývoji na zahraničních trzích. Z výše uvedené definice rizika vyplývá, že podnikání na mezinárodní úrovni přináší jak zvýšení rizikovosti, ale i zvýšení počtu příležitostí. V důsledku dynamického ekonomického vývoje se vyostřila rizikovost zahraničních podnikatelských aktivit a zvýšení rizikovosti vedlo ke změně přístupu k rizikům. Podnikatelské subjekty se odklání od pasivní politiky (např. pojištění) směrem k aktivnímu zvládání rizik a zahrnují je do svých strategických rozhodnutí. Jde zejména o vymezení:

- vhodného teritoria,
- volby konkrétního zpracování trhu,
- bonitních obchodních partnerů,
- používaných měn (Smejkal a Rais, 2006).

Pro úspěšné přežití na trhu v dnešním turbulentním prostředí vytváří firmy komplexní strategie pro řízení rizik. Řízení rizik je proces provedený jednotlivci nebo společností ve snaze změnit riziko, které vzniká v její oblasti podnikání. Proces řízení rizik zahrnuje 3 fáze, zobrazeno na Obrázku 6.



Obrázek 6: Proces řízení rizik

Zdroj: vlastní zpracování podle Merna, Al-Thani, 2007

První fáze se sestává z určení rizik, která pravděpodobně ovlivní projekt, využívá se historických i současných informací. Výstupem první fáze jsou zdroje rizika, potenciální rizikové události, příznaky rizika a vliv rizika na ostatní procesy. Ve druhé fázi se pro kvantifikaci rizik a jejich analýzu využívají zejména dva typy analýz – kvantitativní a kvalitativní analýza rizik. Kvalitativní analýza rizik sestavuje seznam rizik a popis jejich pravděpodobných výstupů. Výsledkem kvalitativní analýzy není numerická hodnota, ale popis povahy rizika (Smejkal a Rais, 2006). Kvantitativní analýza zahrnuje použití počítačových modelů se statistickými údaji. Dopad rizika je obvykle vyjádřen ve finanční částce. Třetí fází se rozumí definování kroků vedoucích ke zlepšení příležitostí a odezvy na ohrožení. Odezvou na riziko může být – vyvarování se riziku, snížení rizika, přenesení rizika na třetí strany a zadržení rizika (Merna, Al-Thani, 2007).

Rizika objevující se v mezinárodním obchodě spolu úzce souvisí, proto se na ně musí nahlížet komplexně a respektovat jejich vazby. Mezi **nejčastější typy rizik spojených s mezinárodním obchodem** patří:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,
- rizika teritoriální,
- rizika kurzová,
- rizika odpovědnostní (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Rizika tržní nese každý podnikatelský subjekt jak v národní ekonomice, tak na zahraničním trhu. Představují možnou změnu tržních podmínek – pozitivní i negativní, která ovlivní předpokládaný výsledek podniku. Tato změna může být zapříčiněna např. změnou konjunkturální situace v určité zemi, změnou nabídky a poptávky po určitém zboží, změnou v technologiích, sezónními výkyvy apod. Tržní rizika vedou ke změně cenových relací, růstu resp. poklesu nákladů, vyšší resp. nižší prodejnosti výrobků.

V případě sjednávání dlouhodobých obchodních kontraktů je vhodné použít klouzavé cenové doložky. Klouzavé cenové doložky mohou být jednostranné, tj. zaměřené pouze na vzestup nákladů, nebo dvoustranné, tj. fluktuální. Cena dohodnutá v kontraktu se poté změní podle vývoje nákladů. Pokud není možné realizovat klouzavou cenovou doložku,

mohou smluvní strany využít termínovaných obchodů. Termínované obchody nedávají záruku, že povedou k lepšímu výsledku oproti předpokládanému. Vývozce má pouze jistotu před nepříznivými důsledky tržního vývoje (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Rizika komerční představují nedodržení závazku mezi obchodními partnery, např. mezi exportérem a importérem, výrobcem a dopravcem, výrobcem a kontrolní společností. Komerční rizika existují i na národních trzích, v mezinárodním prostředí se ale násobí vzhledem k odlišnostem těchto trhů. Mohou vyústit v odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění či vadné plnění kontraktu, nepřevzetí zboží, platební nevůle či neschopnost dlužníka (Böhm, 2009).

Správný výběr obchodního partnera s dobrou pověstí minimalizuje nebo dokonce zcela vyloučí riziko. Dále riziko snižuje právní zajištění daného závazku a pravidelný sběr informací o trhu a jeho účastnících (Böhm, 2009). Riziko odstoupení od smlouvy, popřípadě riziko nepřevzetí zboží odběratelem můžeme řídit pomocí vhodně formulované platební podmínky, např. platba předem, požadavek bankovní záruky za řádné provedení kontraktu, dokumentární inkaso, dokumentární akreditiv, výhrada vlastnictví až do zaplacení kupní ceny. Riziko platební nevůle a neschopnosti lze také převést na třetí osoby pomocí pojištění platební neschopnosti, nebo přenesení platebních rizik na faktoringové a forfaitingové společnosti (Svatoš aj., 2009).

Rizika přepravní nabývají v mezinárodním obchodě na významu z důvodu geografické vzdálenosti obchodních partnerů. Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží.

Dodací podmínky INCOTERMS upravují přechod rizika, a zároveň slouží jako prevence. Pokud obchodní partneři nevyužívají dodací podmínky INCOTERMS, musí ve smlouvě přímo specifikovat místo a okamžik přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího. Prevence rizika spočívá i ve výběru vhodného dopravce a sjednání pojistné smlouvy přiměřené pro přepravované zboží (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Rizika teritoriální souvisí s ekonomickou, politickou a sociální situací v dané zemi. Tato rizika jsou obtížně kvantifikovatelná a ovlivnitelná. Politická rizika se projevují v nečekaném omezení hospodářských vztahů s okolními státy, v politické nestabilitě či vypuknutí válek a revolucí. Ekonomická situace zemí je ovlivněna fiskální a monetární politikou dané země, kontrolou trhu, omezením importu a exportu, zavedením cel a jiných opatření. Sociální rizika jsou spojena s terorismem, diskriminací a různými sociálními postoji. Do teritoriálních rizik se řadí i přírodní katastrofy (Böhm, 2009).

Účinnou prevencí je pravidelné shromažďování informací od zastupitelských úřadů, zpráv mezinárodních organizací, či pomocí Internetu. Základem pro analýzu teritoriálních rizik je rating země. Podniky samy mohou předejít ztrátám v případě vzniku škod vhodnou teritoriální diverzifikací aktivit, volbou vhodné platební podmínky, popřípadě sdílení rizika v rámci konsorcií nebo joint ventures (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Rizika kurzová vychází z fluktuace kurzů jednotlivých měn. Dle úhlu pohledu mohou mít pozitivní i negativní dopad. Pokud je firma exportérem, dlouhodobé zhodnocování domácí měny snižuje její výnosy. Pokud firma importuje, zhodnocování domácí měny působí pozitivně na její činnost. Riziko spočívá v tom, pokud jeden účastník obchodu musí vydat více hodnot, resp. inkasuje méně hodnot oproti původnímu předpokladu. Kurzové riziko bývá největší u dlouhodobých obchodů, kde není sjednána možnost cenové korekce v závislosti na vývoji cen (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Nástroje a postupy, které firmy využívají k omezení negativního vlivu kurzového rizika, jsou zejména volba vhodné měny, operace na devizových trzích, postoupení pohledávky, začlenění rezervy na krytí kurzového rizika do ceny zboží (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Rizika odpovědnosti za výrobek přichází s prohlubující se ochranou spotřebitele na rozvinutých trzích. Výrobce je vždy zodpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou být způsobeny vadou výrobku (Machková, Černošlávková, Sato aj., 2010).

Sjednáním pojištění odpovědnosti za výrobek může firma částečně převést toto riziko na pojišťovnu.

Svatoš (2009) přidává k analýze rizik další členění podle fáze obchodní operace:

- **rizika před dodávkou** – v případě nedokončení obchodní operace, přerušení výroby, odstoupení jednoho z partnerů od smlouvy,
- **rizika po dodání** – platební rizika, neodebrání zboží obchodním partnerem, měnové riziko.

Další možné členění rizik v mezinárodním obchodě uvádí Böhm (2009), a to:

- rizika **předvídatelná** a **nepředvídatelná**,
- rizika **ovlivnitelná** a **neovlivnitelná**,
- **tradiční** (obchodní, výrobní rizika a riziko chybného sjednání obchodní operace) a **moderní** pojetí rizika (úvěrová a investiční rizika).

3 Automobilový průmysl ve světě

Tato kapitola představuje automobilový průmysl – jeho historický vývoj a současný stav s vývojovými trendy. Automobilový průmysl je zařazen do **zpracovatelského průmyslu v rámci Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE**, která slouží k roztřídění jednotek dle druhu realizované ekonomické činnosti. CZ-NACE řadí automobilový průmysl do sekce C Zpracovatelský průmysl, dále v oddíle 29 se nachází Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů. Oddíl 29 obsahuje tři skupiny:

- 29. 1 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů,
- 29. 2 – Výroba karoserií motorových vozidel, výroba přívěsů a návěsů,
- 29. 3 – Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory (CZ-NACE, 2014).

Základními produkty tohoto odvětví jsou osobní automobily, užitková motorová vozidla, nákladní automobily, trolejbusy, autokary a ostatní motorová vozidla (např. golfové vozíky, požární automobily, vozidla s míchačem betonu) a samozřejmě i produkce motorů, karoserií a příslušenství pro výrobu automobilů (CZ-NACE, 2014).

Význam automobilového průmyslu je pro ekonomiku jednotlivých států nezastupitelný z důvodu jeho rozsahu, počtu zaměstnaných pracovníků, tlaku na inovace v technologiích a propojenosti s dalšími průmyslovými obory (Vošta, 2008). Mimo tradiční centra výroby automobilů lokalizovaná v rozvinutých částech světa (Detroit v USA, Dolní Sasko v Německu, pařížská oblast ve Francii) rostou na významu centra s levnou pracovní silou a nesaturovaným trhem (Čína, Indie, Latinská Amerika). Vošta (2008) i nadále předpokládá přesun automobilové výroby do méně vyspělých zemí, zejména do Asie. Tyto země se jeví jako perspektivní z důvodů vyšší dynamiky růstu trhů¹, velkého počtu potenciálních

¹ Mezi asijské automobilové velmoci patří Čína, Indie, Japonsko, Rusko a Jižní Korea. Růst HDP v Číně (pro rok 2013): 7,7 %, v Indii: 5 %, v Japonsku: 1,5%, v Rusku: 1,3% a v Jižní Koreji: 3% (World Bank, 2014c).

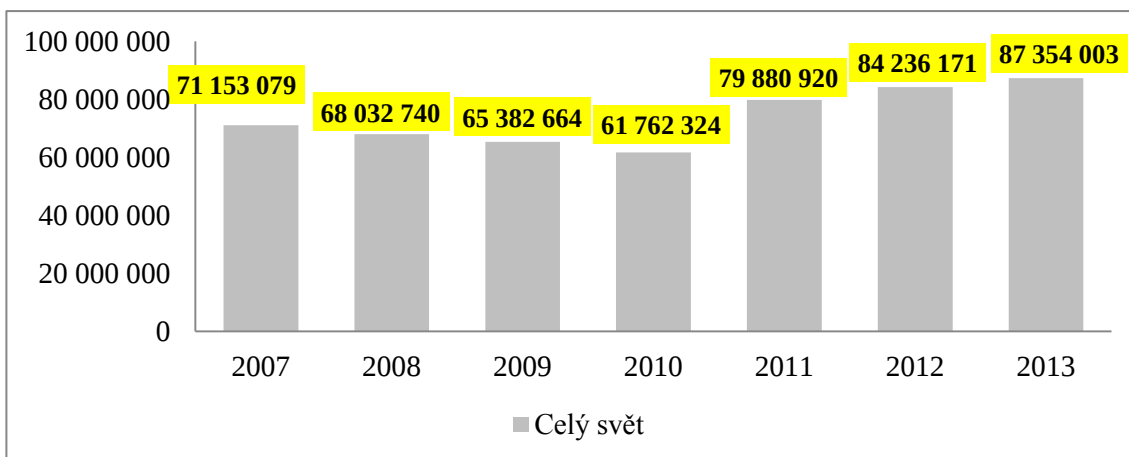
zákazníků, snížení nákladů na transport při exportu, nižších mzdových nákladů² na dělníky v automobilkách a prohlubující se liberalizace zahraničních investic a importovaných technologií. V současné době dominuje automobilovému průmyslu několik nadnárodních společností se silnou pozicí, umístění jejich zahraničních aktivit závisí na obchodní politice hostitelských zemí. Výsadní postavení mají následující koncerny:

- General Motors,
- Toyota,
- Volkswagen,
- Hyundai,
- Ford (OICA, 2013).

Automobilový průmysl je hnacím motorem ekonomického růstu ve světě. Za poslední desetiletí zaznamenal 30% růst (OICA, 2013). Díky expanzi roste počet přímo a nepřímo zaměstnaných lidí v této sféře. Celkově zaměstnává na 9 milionů lidí, což je 5 % světové zaměstnanosti ve výrobní sféře. Předpokládá se, že na každého přímo zaměstnaného člověka v automobilovém průmyslu připadá 5 dalších nepřímo zaměstnaných osob. Státy s největším počtem zaměstnanců v automobilovém průmyslu jsou Čína, USA, Německo, Rusko a Japonsko (OICA, 2013).

Na Obrázku 7 je zobrazen **vývoj produkce automobilů** v letech před ekonomickou krizí – 2007 a 2008. Poté je zobrazen dopad krize v roce 2009 se 3,9% poklesem produkce a rok 2010 s 9,2% poklesem produkce oproti roku 2008. Následující rok 2011 představuje opětovné nastartování ekonomik a výroby automobilů. V roce 2013 se vyrobilo 87 354 003 automobilů, což představuje 3,7% růst světové produkce oproti roku předcházejícímu. V porovnání s krizovým rokem 2009, představuje rok 2013 25,2% nárůst výroby automobilů (OICA, 2013). Odvětví automobilového průmyslu vykazuje procyklické tendence, to znamená, že v období recese klesá produkce automobilů a naopak.

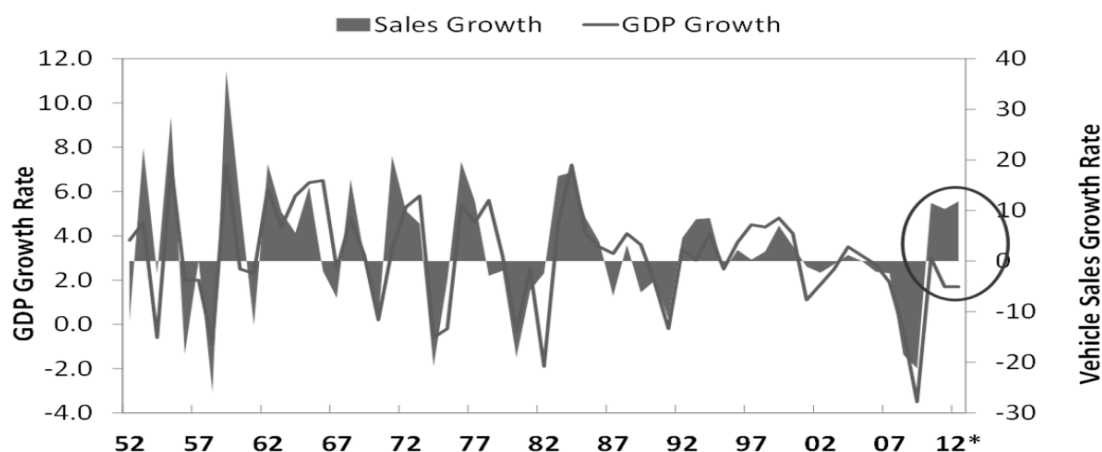
² Mzdy čínských dělníků nepřevýší ve vnitrozemí 100 EUR měsíčně, na pobřeží dosahují až 200 EUR. Ale i to je 5krát méně než průměrná mzda dělníků v Evropě (Zemánek, 2007).



Obrázek 7: *Produkce automobilů ve světě*

Zdroj: vlastní zpracování podle OICA, 2013

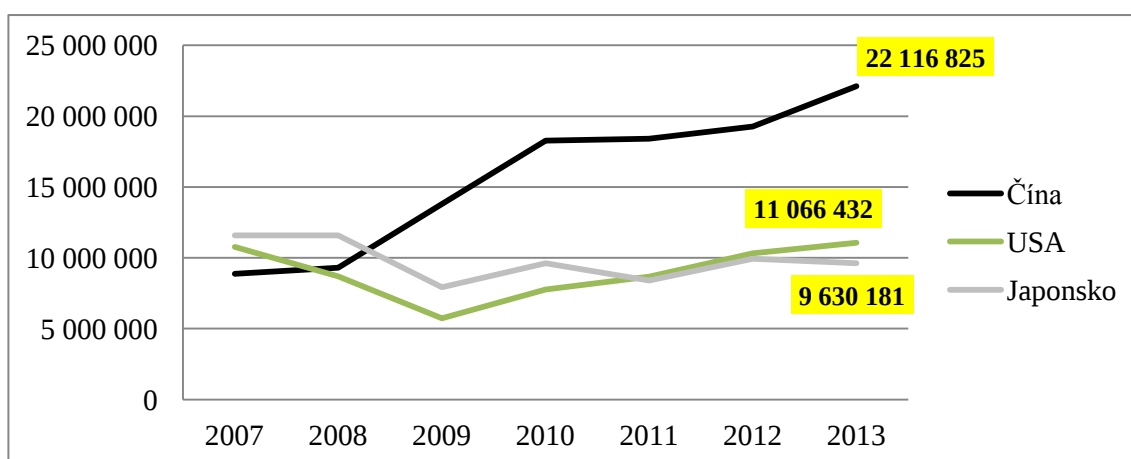
Vztah mezi **automobilovým průmyslem a ekonomickým cyklem** demonstruje Obrázek 8. Zde je zobrazen vývoj prodeje vozů a vývoj hrubého domácího produktu v USA mezi lety 1952 a 2012. Křivka objemu prodeje automobilů v jednotlivých letech se velmi přibližuje křivce znázorňující vývoj HDP. S poklesem prodaného množství motorových vozidel klesá v odvětví zaměstnanost, export daného odvětví a snižuje se přidaná hodnota, kterou automobilový průmysl generuje. Vývoj těchto dvou veličin je ale přerušen v roce 2010. Organizace Center for Automotive Research přichází s objasněním příčin této divergence, za prvé může být příčinou nahromaděná poptávka po vozidlech díky vysokému stáří vozového parku, za druhé nízká úroková míra pro spotřebitelské půjčky a jejich snadná dostupnost, a za třetí problém vysoké nezaměstnanosti, který tlačí dolů ekonomický růst (McAlinden, Chen, 2012).



Obrázek 8: Vztah mezi HDP a prodejem motorových vozidel v USA

Zdroj: McAlinden, Chen, 2012

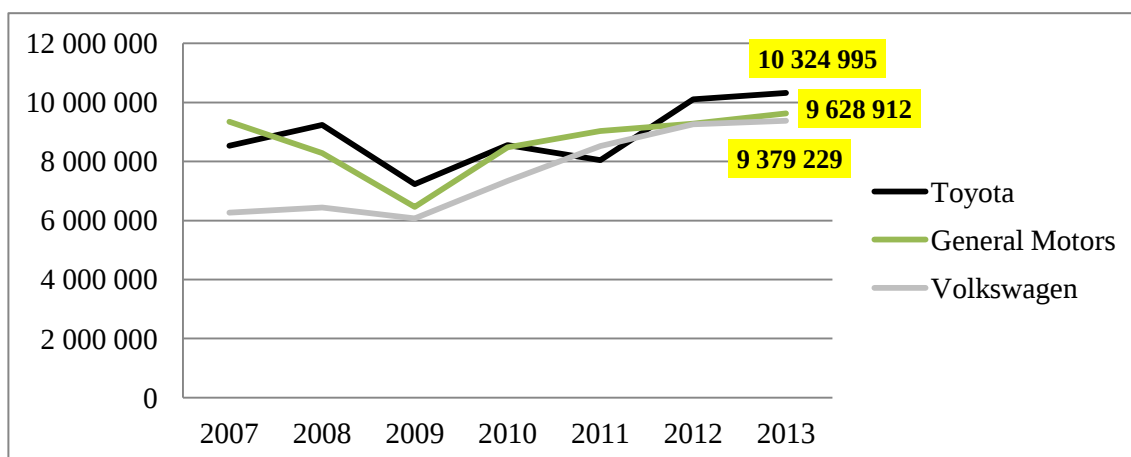
Na Obrázku 9 jsou zobrazeny tři země, které patří k **největším světovým výrobcům automobilů**, obrovský vzestup od roku 2008 zažila Čína, která dnes vyrábí 20 % světové produkce automobilů, čímž zaujala první místo. Druhým největším výrobcem je USA, které od roku 2011 soupeří o tento post s Japonskem. Každá z těchto dvou zemí zásobuje světový trh automobilů přibližně 11 % světové produkce. Dalšími automobilovými velmocemi jsou Německo, Jižní Korea a Indie. V Evropě se nejvíce automobilů vyrábí v Německu, 6 % světové produkce. Dalšími státy jsou Francie a Španělsko, které mají podobný vývoj produkce, a každý ze států přispívá 2 %. Následuje Velká Británie, Česká republika a Turecko (OICA, 2013).



Obrázek 9: Největší automobilové velmoci

Zdroj: vlastní zpracování podle OICA, 2013

Obrázek 10 předkládá vývoj produkce všech automobilů (osobních, lehkých nákladních i užitkových vozidel) **tří největších automobilových společností na světě**. V roce 2008 byla sesazena americká automobilka General Motors z výsadního postavení, které udržovala 27 let. Nahradila ji japonská automobilová společnost Toyota. Mezi další velké konkurenty patří americký Ford a jihokorejský Hyundai, viz příloha D (OICA, 2013).



Obrázek 10: Největší automobilové společnosti na světě

Zdroj: vlastní zpracování podle OICA, 2013

Lze říci, že celosvětový **automobilový průmysl je aktuálně v lepším stavu**, než tomu bylo před ekonomickou krizí, viz příloha C. Zisky z prodeje aut v roce 2012 dosáhly úroveň 54 miliard EUR, což je o 24 % více než v roce 2007. Rozdělení zisků podle jednotlivých lokalit je nerovnoměrné. Evropa si oproti roku 2007, kdy profitovala 15 miliardy EUR, pohoršila a dostala se do ztráty 1 miliardy EUR. Za tímto poklesem stojí snížený zájem evropských zákazníků o koupi nového automobilu a nadbytečná výrobní kapacita³. Japonsko a Jižní Korea po mírném propadu v letech 2008 – 2011 dosáhly zisku 1 miliardy EUR. Severní Amerika se i přes finanční krizi drží v kladných hodnotách a oproti roku 2007, kdy měla zisk 9 miliard EUR, v roce 2012 dosáhla 23 miliard EUR. Uskupení zemí BRICS se zbytkem zemí světa zásobují trh automobilů 60 % světové produkce,

³ Dle průzkumu KPMG má největší nadbytečné výrobní kapacity Německo a Japonsko. Snižování nadbytečných zásob je uskutečňováno státními intervencemi (výrobní kvóty), exportováním zásob, omezením výroby nebo vytvářením konsolidací resp. joint ventures a aliancí (KPMG, 2013b).

v roce 2012 dosáhly zisku 31 miliard EUR, což představuje 39% růst k roku 2007. Očekává se, že do roku 2020 vzrostou celosvětové zisky z automobilového průmyslu až o 50 %. Nové zisky budou pocházet především z rozvíjejících se zemí, v menší míře z USA a Evropy. Silné postavení automobilového průmyslu si bude stále držet USA a Čína (Mohr, Müller, Krieg aj., 2013).

3.1 Historický vývoj

Za konstruktéra prvního automobilu je považován Karl Benz, který v roce 1885 sestavil první vůz. Od **ruční výroby automobilů v soukromých garážích**, kde se každému kusu věnovalo velké množství času a úsilí se upustilo na začátku 20. století. **Inovace v podobě hromadné výroby** automobilů přišla z USA. Úspěšné zavedení hromadné výroby je připisováno Henry Fordovi. Vztahuje se k procesu vytváření velkého množství podobných výrobků efektivně. Průmyslový génius Henry Ford přišel s takovým sestavením pohyblivé výrobní linky, aby jednotlivá výrobní pracoviště navazovaly na sebe v pořadí výrobního procesu. Tím dosáhl značných úspor času a lidí na sestrojení jednoho vozu. Ford cenově zpřístupnil automobil i obyčejným lidem, kteří si do té doby vyráběné automobily dovolit nemohli. Cena revolučního automobilu Model T klesla z 950 USD v roce 1909, kdy automobil nebyl vyráběn na výrobní lince, na 290 USD v roce 1926. Tento proces výroby se zanedlouho přenesl i do evropských automobilových společností (Inventors, 2014).

V USA se na začátku 20. století vyprofilovaly 3 společnosti „Big Three“, které zásobovaly 75 % amerického automobilového trhu, kam patřily Ford Motor Company, General Motors, a Chrysler Company. V Evropě nepostupoval vývoj tak rychle jako v USA, v důsledku nižších životních standardů, slabší kupní síle, menším národním trhům a vyšším vládním restrikcím. Na trhu Velké Británie působily následující společnosti – Austin, Morris a Singer. Ve Francii operoval Peugeot, Renault a Citroën. S nástupem války byl utlumen automobilový průmysl nejen v Německu, kde se nacházel Daimler-Benz, Opel a Volkswagen, ale i v celé Evropě (Car History, 2014).

Po Velké hospodářské krizi a světových válkách se automobilový průmysl zpět přeorientoval na civilní sektor. USA čelila vysoké poptávce po automobilech, která přilákala nové společnosti na trh. Vynořil se např. Kaiser-Frazer Corporation, který na trhu

operoval pouze 10 let a vyráběl Jeepy. Po zavření této společnosti, přešla výroba Jeepů na American Motors Corporation. S cílem odvrátit bankrot společnosti Chrysler Corporation v 70. letech, poskytla americká vláda společnosti půjčku ve výši 1,5 miliard USD. V 80. letech působily na trhu osobních automobilů General Motors, Ford Motor Company, Chrysler a American Motors Corporation. Dodávky užitkových vozů byly v kompetenci International Harvest Company. V roce 1998 se Chrysler Company sloučil s německým Daimler-Benz a vznikla společnost DaimlerChrysler AG. Ačkoliv americká produkce nadále rostla, její podíl na světové automobilové produkci klesl z 80% na 20%. **USA byla vytlačena Japonskem a Evropským hospodářským společenstvím.** Japonsko expandovalo na americký trh se svými společnostmi – Nissan Motor Corporation, Honda Motor Company a Toyota Motor Corporation, která se formou joint venture spojila s General Motors. USA se vrátilo na vedoucí pozici v automobilovém průmyslu pouze v roce 1994 (Encyklopedia Britannica, 2013).

Export motorových vozidel z Evropy podpořil obnovu válkou roztržštěných ekonomik. Velká Británie vyčlenila více než půlku svého automobilového výstupu na export. Tendence ke **konsolidaci společností v automobilovém průmyslu** vyústily ve spojení společnosti Morris a Austin. Vznikla společnost British Motor Corporation Ltd, dále byla vytvořena společnost Leyland Motors. V roce 1968 se tyto dvě společnosti spojily v British Leyland Motor Corporation. Produkce automobilů pod značkou Rolls-Royce představovala známku luxusu a jedinečnosti, samotní konstruktéři chtěli přinést na trh nejkvalitnější automobil své doby. Německý automobilový průmysl dosáhl znovuzrození, po téměř totální destrukci během druhé světové války v čele se značkou Volkswagen. V 60. letech 20. století se společnost BMW dostala do podvědomí společnosti jako výrobce drahých osobních automobilů a prémiových motocyklů. V Itálii dominovala společnost Fiat, které od roku 1950 přešla na hromadnou výrobu. K menším skandinávským výrobcům aut patří Švédsko, se značkou Saab nebo Volvo, tyto auta jsou charakteristická svými bezpečnostními prvky (Car History, 2013).

Okázalý růst přineslo po konci druhé světové války **Japonsko**, které se během třiceti let posunulo na světového lídra v produkci automobilů. Působivé zisky z vývozu dosáhly společnosti Toyota, Nissan, Honda a Mazda, které dodávaly své automobily do Severní Ameriky a západní Evropy. Japonští výrobci aut šli příkladem ostatním, především díky

zavedení metody just-in-time a procesům kontroly kvality. Na začátku 90. letech 20. století využila společnost General Motors a Ford ekonomickou krizi Japonska k nákupu podílů v japonských automobilkách – Mazda a Isuzu. Mezi nejvýznamnější společnosti produkující v **Jižní Koreji** patří Hyundai Motor Company, Kia Motors Corporation a Daewoo Motor Corporation (Britannica, 2013).

3.2 Současné trendy

Hlavní trendy determinující automobilový průmysl v 21. století jsou:

- konsolidace automobilových společností,
- vytváření klastrů,
- budování propracovaných distribučních sítí,
- rostoucí poptávka po automobilech v méně rozvinutých zemích,
- inovace produktů a technologií.

Současný automobilový průmysl vznikl **konsolidací malých společností** do mezinárodních korporací, které masově vyrábí moderní a spolehlivé automobily po celém světě. V zemích, které jsou hlavními producenty automobilů ve světě, existuje na trhu pouze pár hráčů, které vytlačily malé nezávislé producenty z trhu. Mezi leadery patří General Motors, Toyota, Volkswagen, Hyundai, Ford (OICA, 2013). Základní příčinou tohoto trendu je masová výroba, která je kapitálově náročná z důvodu investic do nových strojů a také hrozba finančních postihů, kterým automobilky čelí díky znečišťování životního prostředí. Tento typ růstu využívají zejména evropští a američtí výrobci automobilů, japonské a korejské firmy se rozvíjejí spíše organickým způsobem (Vošta, 2008).

S konsolidací je spojeno **vytváření klastrů**, tedy geografické shlukování vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Důvodem shlukování ekonomických aktivit jsou rostoucí výnosy z rozsahu. Automobilový průmysl pozitivně působí i na subdodavatele velkých společností, jména jako Bosch, Continental, Magna, Denso, Swell, Siemens aj., jsou známá po celém světě a budují svá střediska výzkumu a vývoje právě poblíž automobilových společností. V Evropě mezi největší klastry patří Německo se

spolkovými zeměmi Baden-Württembersko, Bavorsko, Sasko, Durynsko a Sársko. V ČR jsou to Střední Čechy, ve Francii region Franche-Comté, v Maďarsku oblast okolo Budapešti a na severu Španělska provincie Navarra. V USA je největší klastr lokalizován na středozápadě v oblasti Velkých jezer (Cloe, 2014). Thajsko se svým automobilovým průmyslem patří k největším v celé jihovýchodní Asii a je nazýváno Detroitem Asie (Nag, Banerjee a Chatterjee, 2007). V Číně mezi největší klastry patří Jingjinji, Hangzhou, Shandong byland, Shanghai a jsou soustředěny na severovýchodě země (Wang, Liao a Hein, 1996 – 2013).

Hromadná výroba vyúsťuje v hromadné prodeje, které jsou zajišťovány pomocí **propracované distribuční sítě**. Prodej automobilů v rámci franchisingu se stal běžnou praxí ve všech státech světa. V 90. letech 20. století se v USA pokusili prodejci nabídnout automobily přímo přes internet, ale setkali se silným odporem zákazníků. Klíčem k úspěchu je osobní přístup k zákazníkovi a moderní přístup k prodeji. Přiblížit zákazníkovi jeho vysněný automobil umožňuje např. **Visionary Store** – dealerství Mercedes-Benz v Miláně. Potenciální zákazník zde může pomocí iPadu na speciální LCD obrazovce nakonfigurovat automobil, který by jinak v klasickém dealerství, z důvodu prostorových možností, vidět nemohl. Nicméně internet stále hraje nezastupitelnou roli v získávání informací rozhodujících o koupi automobilu. Dle průzkumu prováděného v roce 2012, 70 % lidí kupujících automobil uvedlo, že internet byl jejich hlavním zdrojem informací o automobilu. O pět let dříve lidé navštěvovali dealerství, kde od prodejců získali potřebné informace o automobilu a na základě osobní komunikace se rozhodli o koupi (Encyklopedia Britannica, 2013).

Příznačným trendem je **rostoucí poptávka po automobilech v rozvíjejících se zemích**. V Asii připadá nejvíce vozů na 1 000 obyvatel v Japonsku a Jižní Koreji, celkem 534 vozů. Nejméně vozů na 1 000 obyvatel – 62 vozů, připadá v ostatních částech Asie, Oceánie a Středního východu. V Africe připadá na 1 000 obyvatel ještě méně vozů, a to 41. V porovnání se státy EU, kde připadá na 1 000 obyvatel 559 vozů je tento počet zanedbatelný. Vysoká čísla motorizace jsou i ve státech NAFTA – 644 vozů / 1 000 obyvatel. Díky rostoucí síle střední třídy se dá očekávat nárůst motorizace i v méně rozvinutých částech světa (Zemánek, 2007). V roce 2000 se ve státech OECD prodalo 80 % všech automobilů, v současné době je podíl 50 %. V zemích BRICS se v roce 2012

prodalo téměř 40 % celosvětově vyrobených automobilů. Tento skok je způsoben rostoucím příjmem obyvatel. Negativním přínosem zvyšujícího se počtu registrovaných automobilů je znečišťování životního prostředí. Vlády v některých městech, např. Beijing, Shanghai, Guiyang aj. proti tomu bojují restrikcemi týkajícími se počtu registrovaných státních poznávacích značek na osobu (OECD, 2013).

Podle průzkumu KPMG (2013b) je klíčem k úspěchu v dalších letech výroba **nových produktů a implementace nových technologií** vyhovující straně poptávky. V rozvinutých zemích roste poptávka po městských mini vozech, malých vozech a vozech nižší střední třídy. Tato změna je zapříčiněna rostoucí cenou pohonných hmot a elegantním designem malých aut. V rozvíjejících zemích je směr opačný, roste poptávka po SUV, MPV a automobilech střední třídy (OECD, 2013). Jednou ze současně zaváděných technologií je propojení automobilu s okolím, v podobě připojení automobilu k internetu, detekci dopravních značek, podávání přehledu dopravních informací nebo upozornění na hrozící nebezpečí (OECD, 2013). V neposlední řadě lze sledovat rostoucí poptávku po automobilech s účinnějšími spalovacími motory a s automobily na hybridní nebo elektrický pohon, a to i přes jejich vyšší cenu⁴ (KPMG, 2013b). Samotné vlády států tlačí na vyšší ochranu životního prostředí prostřednictvím emisních cílů jako je CAFE v USA, euro6 v EU, JC08 v Japonsku nebo Bharat v Indii (OECD, 2013).

3.3 Společnost ŠKODA AUTO a.s. a její současný směr

Mladoboleslavská automobilka ŠKODA AUTO a.s. je **největším českým výrobcem automobilů** a zároveň patří k nejstarším automobilkám na světě. Její tržby v roce 2013 dosáhly 268 500 000 000 Kč, čímž se umístila na prvním místě v žebříčku největších českých firem hodnocených dle objemu tržeb. Z výročních zpráv vyplývá, že její tržby kontinuálně rostou od roku 2010 (Výroční zpráva, 2010 – 2013).

⁴ Snižování emisí o 30 % na jeden automobil vyústí v dodatečné výrobní náklady v přibližné hodnotě 1000 EUR (KPMG, 2013b).

Mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. spolu s dceřinými společnostmi ŠKODA AUTO Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., Skoda Auto India Private Ltd. tvoří skupinu ŠKODA AUTO. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. Značka ŠKODA patří k nejstarším automobilovým značkám na světě s historií sahající do roku 1895, kdy Laurin & Klement začali vyrábět kola a motocykly. Automobilová výroba byla zahájena v roce 1905 a prvním modelem byl vůz Voiturette A, který se záhy stal prodejním trhákem. Nejvýznamnější obchodní milník společnosti ŠKODA AUTO a.s. je rok 1991, kdy uzavřela partnerství s koncernem Volkswagen. O vstupu zahraničního kapitálu bylo rozhodnuto vládou ČR již v roce 1989. Mezi potenciálními zájemci byly následující automobilky: VW, Renault, BMW, Fiat a GM. Nakonec se jediným akcionářem společnosti stala společnost Volkswagen International Finance N. V. se sídlem v Nizozemském království ve městě Amsterdam (Výroční zpráva, 2013). Na začátku roku 2014 oslavila ŠKODA AUTO a.s. výrobu jedenáctimiliontého vozu v závodu v Mladé Boleslavi. Na Obrázku 11 je zobrazen přehled všech 12 současných koncernových značek.



Obrázek 11: Přehled značek koncernu Volkswagen
Zdroj: Interní dokument: Představení společnosti, 2014

V současné době nabízí ŠKODA AUTO a.s. sedm modelových řad. Každý model má jasnou pozici a interpretuje závazek značky ŠKODA pro jednotlivé cílové skupiny a segmenty trhu: od minivozu ŠKODA Citigo přes kompaktní model ŠKODA Fabia, vůz

ŠKODA Octavia v nižší střední třídě, prostorný ŠKODA Roomster a SUV Yeti až po model ŠKODA Superb na horním konci modelové palety. Mezi vozy Fabia a Octavia paletu doplňuje model ŠKODA Rapid, který byl představen na ženevském autosalonu v březnu 2012.

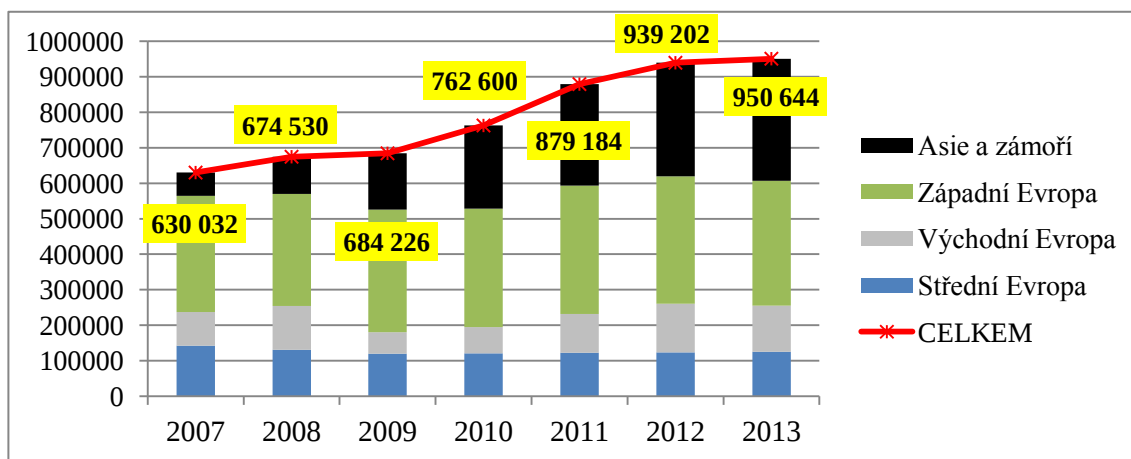
Dle hodnocení Czech Top 100 pro rok 2013 je ŠKODA třetím největším zaměstnavatelem v České republice, pro společnost v tomto roce pracovalo 28 546 zaměstnanců (Czech Top 100, 2013). ŠKODA AUTO a.s. i nadále sleduje **růstovou strategii nastavenou v roce 2010**, která vytyčuje směr společnosti do roku 2018. Patří sem cíle v následujících oblastech:

- odbyt – do roku 2018 prodat více jak 1,5 milionu vozů ročně,
- modelová ofenziva – v průměru každých šest měsíců uvést nový či přepracovaný model značky ŠKODA na trh,
- státy RIC – zaměřit se zejména na státy s potenciálem růstu⁵ trhu Rusko, Indie a Čína,
- špičkový zaměstnavatel – zaměstnat nadané pracovníky ze zahraničí,
- dodržovat – poměr cena/užitná hodnota, praktičnost a nabídka prostoru (Výroční zpráva, 2013).

Automobily ŠKODA jsou žádané po celém světě, v roce 2013 pokračovalo oživení globálního automobilového trhu. Zdrojem pozitivního vývoje jsou trhy Číny, severní Ameriky a Blízkého východu. Největší podíl na celkovém odbytu v roce 2013 má Asie se 41,4 %, poté západní Evropa s 36,3 %, střední Evropa s 13,2% a východní Evropa s 9,7 %. **Výroba automobilů probíhá v 7 zemích světa** – Česká republika, Slovensko, Rusko, Ukrajina, Kazachstán, Indie a Čína. Z celkových 931 969 vyrobených automobilů v roce 2013 bylo 93 % exportováno do ostatních zemí, což představuje 7,3% podíl na exportním výkonu České republiky. Obrázek 12 ukazuje, že i přes finanční a hospodářskou krizi se podniku dařilo přidat tempo, a dále tak ještě posílit postavení společnosti. Hlavní zásluhu

⁵ Výzkumy expertů ŠKODA AUTO a.s. zaměřené na zahraniční trhy předpokládají 49% růst trhů (podle prodejnosti automobilů) zemí RIC mezi roky 2010 a 2015. U evropských trhů se předpokládá stagnace (Interní dokument: Představení společnosti, 2014).

na tomto růstu mají především asijské a východoevropské trhy. Tradičně silné postavení na hlavních evropských trzích tvoří spolehlivou základnu pro rozvoj podniku (Interní dokument: Představení společnosti, 2014).



Obrázek 12: Růst tržního podílu ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: vlastní zpracování podle Interní dokument: Představení společnosti, 2014

Příloha E zobrazuje výrobu v jednotlivých zemích a závodech spolu s nabízeným modelovým portfoliem. Rozsáhlá distribuční síť společnosti ŠKODA **spolupracuje s 5 419 prodejními a servisními partnery lokalizovanými na 102 trzích světa**. Výroba automobilů v zahraničí je velmi specifická, některé výrobní závody nedisponují všemi fázemi výrobního procesu (např. lisovna, svařovna, lakovna) a z toho důvodu se automobily dovážejí z ČR do vybraného závodu v různých typech rozloženosti. Logistické centrum vybudované v Mladé Boleslavi dělá kompletní přípravu, balení a expedici vozů ŠKODA v různých stupních rozloženosti. Balení v „kitech“ je označeno níže vysvětlenými zkratkami CKD, MKD, SKD. S těmito typy rozloženosti automobilů se bude nadále pracovat v analytické části práce. Dodávka různě rozložených automobilů je určující pro výpočet cla při přechodu hranic. Jednotlivé dodané díly jsou poté v konkrétním závodu smontovány, aby byl předmět dodávky kompletní. Mimo stupně rozloženosti stojí dodávání FBU jednotek, tedy zcela zkompleťovaných vozů (Interní dokument: Logistické centrum, 2014).

Typy rozloženosti automobilů používaných v logistickém řetězci ŠKODA AUTO a.s.:

CKD = Completely-Knocked-Down

CKD představuje nejvyšší stupeň rozloženosti v rámci logistického řetězce. Výrobní závod dodává karosářské díly a další komponenty ve velkém stupni rozloženosti a montážní závod v zahraničí pak zajišťuje finální kompletaci vozu, tj. svařování, lakování a montáž. Úpravy probíhají na standardních montážních linkách technologickým procesem srovnatelným s typickým mateřským montážním závodem. Produkce v rámci CKD je v závodech v Rusku a Indii. Forma vstupu na zahraniční trh odpovídající CKD kitům je kapitálově náročný vstup, tj. investice na zelené louce, kdy nejdříve musí být vystaven kompletní závod (minimálně svařovna, lakovna, montáž a zajištěna celková logistika), který zajistí výrobu daného vozu (Interní dokument: Logistické centrum, 2014).

MKD = Medium-Knocked-Down

Tento kit obsahuje nalakovanou nevybavenou karoserii a dalších cca 1300 – 1700 dílů v různém stupni rozloženosti. Kompletace vozu probíhá na standardní montážní lince v zahraničí technologickým procesem srovnatelným s typickým mateřským montážním závodem. Výroba na základě MKD probíhá v Indii. Forma vstupu na zahraniční trh odpovídající MKD kitům je středně kapitálově náročný vstup, tedy investice na hnědé louce. Firma v tomto případě volí zahraniční investici do montáže a logistiky (Interní dokument: Logistické centrum, 2014).

SKD = Semi-Knocked-Down

Kit SKD obsahuje kompletně vybavenou karoserii, motor, převodovku, přední nápravu, zadní nápravu a další díly (kola, palivová nádrž, výfuková soustava aj.). V cílové zemi proběhne kompletace vozu a jeho testování. Produkce SKD je uplatňována na Ukrajině, a v Kazachstánu. Jedná se o minimalizovanou investiční variantu. (Interní dokument: Logistické centrum, 2014).

FBU = Fully-Built-Units

FBU již nelze zahrnout do typů rozloženosti automobilu. Je to zcela zkompletovaná jednotka. Vyrobená jednotka se pouze dováží či vyváží do nebo z jiné země jako kompletní automobil. FBU se hojně využívá s obchodem s Čínou (Interní dokument: Logistické centrum, 2014).

4 Komparativní přístup při vstupu na nový trh v automobilovém průmyslu

Tato kapitola diplomové práce nejprve definuje komparativní přístup jako vhodnou volbu pro firmu ŠKODA AUTO a.s., která se rozhoduje o vstup na nový trh. Je zde zhodnocen již realizovaný vstup firmy ŠKODA AUTO a.s. na indický trh a na základě poznatků o tomto trhu je vybrán **atributově podobný trh, kde zatím ŠKODA AUTO a.s. nemá žádný výrobní závod ani vybudovanou dealerskou síť**. Za druhou komparovanou entitu je zvolena Indonésie z následujících strategických důvodů:

- Indonésie je členem v integračním uskupení ASEAN,
- ASEAN je třetím nejdůležitějším zámořským partnerem EU (po Číně a USA),
- 40% podíl Indonésie na souhrnném hrubém domácím produktu celého uskupení ASEAN,
- v Indonésii žije 250 milionů obyvatel (4. nejlidnatější země světa),
- má výhodnou geografickou polohu mezi asijskou pevninou a Austrálií,
- má stabilní politické prostředí,
- má značné nerostné bohatství.

Jak uvádí Geissler a Muralová (2011, s. 1) „srovnávání a porovnávání je základní myšlenkovou operací a jedním z nejstarších a nejrozšířenějších způsobů zkoumání světa. Užíváme jej dennodenně při řadě běžných činností, jedná se však o velmi rozšířený výzkumný přístup ve společenskovědním výzkumu.“

Podstatou komparativního přístupu je zaměření se na dvě či více srovnávaných objektů (zemí, kultur, skupin aj.). Tyto entity by měly být srovnatelné, nelze srovnávat např. část a celek. Druhým určujícím znakem je, že se nejedná o popis různých případů, ale případy jsou k sobě také vzájemně vztahovány, a tím komparace dosahuje k zobecnění zákonitostí či vysvětlení rozdílů. Pro srovnání lze využít různých metod sběru dat i práce s nimi, a proto je označení komparativní metoda velmi obecné. Někteří autoři argumentují, že to, co spojuje komparativní výzkum, je jednotná logika, nikoliv společná metoda. Pro potřeby této práce je komparativní přístup vhodný, protože srovnávané země mají podobné kulturní prvky, patří k asijskému kontinentu, mají vysoký počet obyvatel, jejich ekonomiky rostou

vysokým tempem aj. Tedy lze je považovat za srovnatelné entity (Geissler a Mouralová, 2011).

Při porovnávání jsou využity standardní nástroje. A to: analýza makroprostředí – PEST analýza, a mikroprostředí – SWOT analýza, analýza spotřebitele, konkurence. Výhodou metody je možnost čerpání zkušeností „lessons learned“ z již zpracovaného indického trhu a vyvarování se prvoplánových chyb. Nedílnou součástí metody komparativního přístupu je finanční zhodnocení různých způsobů vstupu na zahraniční trh a vypočítání bodů zvratu. V této práci je zdokumentován finanční kalkulací již zrealizovaný vstup společnosti ŠKODA AUTO a.s. do Indie prostřednictvím vývozních operací a pomocí kapitálově náročného vstupu. Vývozní operace realizuje ŠKODA AUTO a.s. importováním FBU jednotek do zahraničí. Kapitálově náročný vstup spočívá ve vybudování resp. restrukturalizaci výrobního závodu v zahraničí a montování kitů CKD, MKD a SKD.

4.1 Analýza indického prostředí

Indie, oficiálním názvem Indická republika je sedmou největší země světa, co se týče rozlohy. A s více než 1,2 miliardou obyvatel je druhou nejlidnatější zemí světa s předpokladem stát se brzy v tomto parametru světovým lídrem. Rozkládá se na indickém subkontinentu v jižní Asii. Je složena z 28 spolkových států (Příloha F) s vlastní volenou vládou, ze 7 svazových teritorií včetně území hlavního města a téměř z 593 okresů. Díky složitému politickému členění je Indie jazykově, kulturně a nábožensky rozmanitá. Hlavním městem je Dillí a mezi další velká města patří Mumbai, Kalkata, Čennai, Haiderábád, Bengalúr a Ahmedabád. I přesto, že je život obyvatel stále ovlivněn kastovním systémem, který každému obyvatele přiřazuje pozici v hierarchii společnosti, dochází k postupnému přebírání západních trendů. Indie se řadí mezi nejrychleji se rozvíjející ekonomiky světa a aspiruje na budoucí novou ekonomickou velmoc po boku Číny. Prosperita země začala stoupat na počátku 90. let, kdy proběhla liberalizace ekonomiky. Indie slaví úspěchy v informačních technologiích, ve filmovém průmyslu a také v kosmickém výzkumu (Businessinfo, 1997 – 2014c). Soudobými problémy jsou nerovnoměrné rozdělování příjmů spojené s chudobou a podvýživou, špatná infrastruktura

země, vysoká inflace, nezaměstnanost, oslabení měny rupie a prohlubující se deficit obchodní bilance (Businessinfo, 1997 – 2014b).

4.1.1 PEST analýza Indie

P – Politické a právní atributy

Indie je nezávislý, sekulární stát federativního typu. Je založen na principu parlamentní demokracie s pluralitním systémem politických stran a nezávislé justici. V čele stojí prezident volený vždy na pětileté období, v současné době je hlavou státu Shri Pranab Mukherjee (v úřadu od roku 2012). Parlament je složen ze dvou komor – Poslanecké sněmovny a Rady států. K nejdůležitějším organizacím, kterými je Indie členem patří OSN, SAARC, Commonwealth, MMF, WTO, UNCTAD, UNIDO, WHO a G 20. Vůči uskupení ASEAN udržuje pozici full dialogue partner⁶. Strategické partnerství⁷ s EU je udržováno v rámci Společného akčního plánu, který se zaměřuje na oblast světové bezpečnosti, udržitelného rozvoje, vědy a výzkumu a mezilidských kontaktů. Obchod probíhá na bázi systému všeobecných celních preferencí. Ve stádiu vyjednávání je v současnosti Dohoda o zóně volného obchodu (Businessinfo, 1997 – 2014d).

Podmínky pro vstup zahraničního kapitálu jsou příznivé, indická centrální banka – Reserve Bank of India na začátku roku 2014 uvolnila regulace pro přímé zahraniční investice (dále PZI), aby přilákala více investorů. PZI jsou soustředěny do těch států, kde je nejvyšší HDP, vysoká gramotnost obyvatelstva a největší počet vysokých škol. Jedná se zejména o státy Maharastra, Tamilnadu a Karnataka. Nejvyššímu přílivu PZI Indie čelila v roce 2008 a dosahovaly 43 miliard USD. V současné době se PZI pohybují v průměru o 25 % méně,

⁶ Partnerství mezi ASEAN a Indií vzniklo již v roce 1992, tehdy jako „sectoral dialogue partner“. Od roku 1996 je toto partnerství rozšířeno do více oblastí a zahrnuje spolupráci v oblasti obchodu, vědy a techniky, rozvoje lidských zdrojů, vesmírné vědy, zemědělství, nových a obnovitelných zdrojů, informačních technologií, cestovního ruchu aj. (Asean – India, 2014).

⁷ Strategické partnerství uzavřené v roce 2004 mezi EU a Indií ovlivňuje zejména oblasti spojené s dodržováním míru, obchodní výměnou, ochranou životního prostředí a apeluje na neustálé zlepšování vzájemného porozumění mezi občany EU a Indie (Evropa, 2014).

než tomu bylo v roce 2008. I přes postupné uvolňování regulací PZI nemůže Indie konkurovat největšímu ekonomickému rivalovi – Číně (The Economic Times, 2014). Důvodem je nevyhovující infrastruktura spolu s nedostatkem elektrické energie a silná byrokracie spojená s korupcí⁸ (Index Mundi, 2013).

Výběr daní v Indii spadá pod centrální vládu, státní vládu a místní orgány. Centrální vláda vybírá daně z příjmu, cla, centrální spotřební daň a daň ze služeb. Státní vláda vybírá DPH, kolkovné, spotřební daň, pozemkovou daň a profesní daň. Místní orgány jsou oprávněny vybírat daně z nemovitostí a ze zařízení jako jsou zásobárny vody a odvodňovací systémy. Základní sazba daně z příjmů právnických osob pro tuzemské společnosti činí 30 %, pro zahraniční společnosti je daň vyšší – 40 %. Sazba daně z příjmů fyzických osob je progresivní podle výše příjmu poplatníka v rozmezí 0 – 30 %, tak jak je zobrazeno v Tabulce 1 (Deloitte, 2012):

Tabulka 1: Daň z příjmu fyzických osob v Indii

Výše příjmu (INR)	Daňová sazba
Do 180 000 / rok	0 %
180 000 – 500 000 / rok	10 %
500 001 – 800 000 / rok	20 %
800 001 a více / rok	30 %

Zdroj: vlastní zpracování podle Deloitte, 2012

Standardní daň z přidané hodnoty je 12,5 %, snížená sazba 5 % se používá pro zdanění zemědělské a průmyslové výroby, 1% sazba je uvalena na zlato a stříbro. Mezi další důležité daně patří centrální prodejní daň, která je uvalována na prodej a nákup zboží mezi státy ve výši 2 %, daň ze služeb ve výši 10,3 % nebo 1% daň z bohatství převyšujícího hodnotu 1,5 mil. INR (Deloitte, 2012).

⁸ V hodnocení podle Transparency International získala Indie 94. místo (Transparency International, 2014).

E – Ekonomické atributy

Ekonomická situace země je demonstrována v Tabulce 2 pomocí hlavních makroekonomických ukazatelů.

Tabulka 2: Hlavní makroekonomické ukazatele Indie

Typ ukazatele	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP (v mld. USD)	1 238,70	1 224,10	1 365,37	1 708,46	1 880,10	1 858,74	1 876,80
HDP na obyvatele (v USD)	687,59	711,9	766,38	823,00	837,75	1 106,00	1 098,00
Export zboží a služeb (v mld. USD)	162,90	185,30	178,67	251,14	273,46	300,40	314,40
Import zboží a služeb (v mld. USD)	251,44	303,70	286,82	369,77	405,70	490,74	450,19
Bilance zahraničního obchodu (v mld. USD)	-88,54	-118,4	-108,15	-118,63	-132,24	-190,34	-135,79
Nezaměstnanost (v %)	7,20	6,80	10,70	9,00	9,40	3,80	5,20
Inflace (v %)	6,40	8,30	14,90	8,80	8,65	5,80	8,00

Zdroj: vlastní zpracování podle Businessinfo, 1997 – 2014c

Indie se řadí k zemím s největším potenciálem ekonomického růstu. V roce 2013 patřila na 3. místo všech zemí seřazených podle parity kupní síly, silnější byly pouze ekonomiky USA a Číny. V současné době se ale potýká s klesající tendencí meziročních přírůstků HDP, které kulminovaly v roce 2010 – 10,3 % a v současnosti dosahují pouhých 5 %. S poklesem růstu HDP je spojen i vývoj indické měny rupie. Dlouhodobě se hodnota pohybovala kolem 45 INR/1 USD, v srpnu 2013 dosáhla kritické hranice 69 INR/1 USD. Po květnových volbách v roce 2014 zpevnila indická rupie na 59 INR/1 USD a od té doby zůstává na stejné úrovni. Problém s vývojem měny se odráží v dražších dovozech, zejména

v cenách nafty a benzínu. Depreciace měny odrazuje investory, kterým klesají zisky. Indická vláda se snaží slábnoucí měnu podpořit zásahy na trhu a řadou dalších prováděných restrikcí v oblasti dovozu. Úroková míra nastavená na 7,5 % zatím nedokázala oživit ekonomiku, jelikož je stále poměrně vysoká. Nejzávažnějšími příčinami zhoršujícího stavu ekonomiky je i přes depreciaci kurzu prohlubující se deficit obchodní bilance. Po celonárodních parlamentních volbách v květnu 2014 představila nová vláda Narendry Modiho reformy, které mají nastartovat ekonomiku. Jedná se o revitalizaci výroby, podporu exportu a investic, snížení deficitu platební bilance, řešení otázek v oblasti životního prostředí aj. Očekává se, že nová vláda díky pro-ekonomicky laděné politice zvýší ekonomickou prosperitu země a zlepší materiální stránku života obyvatel Indie (Businessinfo, 1997 – 2014b).

Mezi nosné obory průmyslu patří automobilový průmysl, ocelářský průmysl, výroba cementu, textilní průmysl, zpracování drahých kamenů a výroba šperků, elektrotechnický průmysl a farmaceutický průmysl. Indie je 4. největším producentem surové oceli, 2. největším výrobcem cementu na světě, rovněž 2. největším světovým producentem textilu a oděvů, a lze ji zařadit mezi 5. nejvíce rostoucích světových výrobců farmaceutik. Průmyslová výroba se podílí 26 % na tvorbě HDP, 19 % HDP je tvořeno zemědělstvím a 55 % tvoří služby (především outsourcing služeb z USA, Velké Británie a Kanady). Ačkoliv je podíl zemědělství nízký, pro indickou ekonomiku je to stěžejní sektor, protože zaměstnává dvě třetiny ekonomicky aktivního obyvatelstva. Automobilový průmysl v Indii byl jedním z nejrychleji rostoucích oborů, ale v posledních letech lze pozorovat stagnaci, či dokonce pokles růstu. V roce 2012 bylo v Indii vyrobeno 4,1 mil. vozů, v roce 2013 pouhých 3,88 mil. vozů. Původní ambice pro nadcházející rok zněla na 5 mil. vozů, současné scénáře ukazují výrobu maximálně 4 mil. vozů (MZV ČR, 2014).

Zahraniční obchod země je limitován silnou ochranářskou politikou domácího trhu. Indické ministerstvo obchodu a průmyslu zpracovává každý rok dokument Foreign Trade Policy (nyní plán na roky 2014 – 2019), čímž aktualizuje indickou obchodní politiku. Zahraniční obchod se dále řídí aktualizovaným prováděcím předpisem Handbook of Procedures a vybranými zákony. Porovnání indických celních sazeb s mezinárodními standardy, ukazuje vyšší hodnoty u indických položek. Na počátku 90. let dosahovaly celní tarify i 300 %. Současná 50% průměrná výše cel je předmětem jednání nejen mezi Indií a

EU o vytvoření zóny volného obchodu, ale i na půdě WTO. Značně komplikovaný výpočet cla, který funguje na principu sčítání tarifních opatření s dalšími typy netarifních nástrojů, vede k navýšení původní úrovně cla někdy i na několikanásobnou hodnotu. V Indii se rozlišují následující druhy cel:

- základní clo (Basic Duty) – představuje základní sazbu popřípadě preferenční,
- dodatečné clo (Additional Duty) – uvaleno na dovezené zboží, které je v obdobné formě produkováno v Indii,
- antidumpingové clo (Anti-dumping Duty),
- ochranné clo (Protective Duty),
- kompenzační clo (Duty on Bounty Fed Articles),
- vývozní clo (Export Duty) – uvalováno zejména na kůže a kožešiny (Custom – Duty, 2014).

Od kvantitativních restrikcí na žádost EU bylo upuštěno, nicméně položky jako mramor, žula, novinový papír stále čekají na hlubší liberalizaci. Indie si uvědomuje nutnost podpory zahraničního obchodu, a proto vytvořila „special economic zones“, kam investoři mohou dovážet stroje, zařízení a suroviny bezcelně. Tyto zóny jsou osvobozené od placení centrální prodejní daně⁹ a daně ze služeb¹⁰ (Euro 15, 2014). K srpnu 2014 bylo schváleno 565 speciálních ekonomických zón, které se nacházejí ve 14 svazových státech a 1 svazovém teritoriu. Nejvíce jich je umístěno v Andhrapradeši, Tamilnadu, Karnatace a Maharastře.

S – Sociálně-kulturní atributy

Celkový počet obyvatel Indie k roku 2013 dosáhl 1 252 000 000 obyvatel, čímž ji činí 2. nejlidnatějším státem světa. Očekává se růst populace do roku 2015, kdy by populace měla

⁹ Centrální prodejní daň vyměřovaná na základě Central Sales Tax Act z roku 1996 se vztahuje na prodej a nákup zboží mezi státy. Tato daň bude zrušena po zavedení DPH ve všech státech Indické republiky (Businessinfo, 1997 – 2014e).

¹⁰ Daň ze služeb definována zákonem Finance Act z roku 1994 se uvaluje na služby, které jsou definované zákonem. V současné době je její výše 12 % a představuje tak významný zdroj financí (Businessinfo, 1997 – 2014e).

dosáhnout 1,6 miliard lidí a předejít tak nejlidnatější stát světa – Čínu. Populační pyramida Indie je ve srovnání s Evropou velmi odlišná. Více než 50 % obyvatel je mladších 25 let a více než 65 % populace je mladších 35 let. Mladí Indové, kteří čítají prakticky stejný počet mladých lidí žijících v celé EU, mají přístup ke vzdělání na prestižních indických nebo zahraničních univerzitách. Jejich konkurenční výhodou je perfektní znalost anglického jazyka a mnozí z nich jsou počítačovými experty (Zemánek, 2006). Nicméně indická gramotnost (74 %) se pohybuje pod celosvětovým průměrem. Tento průměr se výrazně liší v závislosti na regionu, náboženství a pohlaví. Indie si je vědoma narůstající poptávky studentů po vysokoškolském vzdělání, a proto hodlá vláda vyčlenit část HDP na založení nových univerzit po celé zemi. Indie je mnohonárodnostní stát, největší podíl zaujímají Indové se 75 %, drávidské národnosti se podílejí 20 %, dále je v zemi 5% zastoupení Mundovů a horských skupin žijících v Himálaji. 80 % obyvatel se přiklání k hinduistickému náboženství, 13,4 % jsou islamisté, 2,3 % křesťané, sikhové zaujímají 1,9 % a zbylých 1,4 % obyvatel vyznává buddhismus popř. džinismus (Businessinfo, 1997 – 2014a).

Celá společnost je ovlivněna náboženstvím – hinduismem a tradicí kastovního systému. Pravidla etiky se dodržují jak mezi cizinci, tak i přáteli a dokonce i v rodině. Pro Indy je důležitější příslušnost ke skupině než vlastní individualita. Lidé se posuzují podle toho z jakého státu, regionu, rodiny jsou a přihlíží se k jejich profesi nebo náboženství. Jednotliví členové rodiny si hluboce důvěřují. Tradiční zvyklostí je sjednávání manželství, zvláště ve venkovských oblastech vybírají rodiče svému synovi partnerku. Čím větší věno potenciální nevěsta má, tím větší šance je, že se provdá. Sňatek je potom spíše obchodem dvou rodin. Náboženství v Indii silně ovlivňuje stravování. Hinduisté a sikhové nesmí jíst hovězí maso, zatímco muslimové nejedí vepřové maso a nepijí alkohol (Asia Society, 2014).

Obchodní jednání ze strany Indů je spontánní, chtějí se sejít k jednání co nejdříve, a proto je vhodné mít v Indii místního konzultanta. Jakýkoliv ústní příslib ještě neznamená definitivní souhlas, neboť Indové neradi říkají „ne“. Toto není projevem nečestného jednání, ale pramení to z toho, že pro Indy je nezdvořilé odmítnout. Dohodnutý kontrakt je nutno uzavřít písemně. Při předávání dárků není důležitá jejich hodnota. Nehodí se bílé

květiny, dárky z hovězí popř. vepřové kůže a alkohol. Při jejich balení je dobré mít na paměti šťastné indické barvy jako je žlutá, zelená a červená (Asia Society, 2014).

T – Technologické atributy

Pro mnohé je možná velkým překvapením, že Indie patří ke světovým velmocím ve světě informačních technologií (dále IT). Příčiny sahají do 80. let 20. století, kdy si Indie uvědomila světový boom v oblasti IT. Spolu s výhodou levné, ale vzdělané anglicky mluvící pracovní síly přilákala mnoho nadnárodních společností. Nejznámější IT zóna je vytvořena v jihoindickém městě Bangalore. Bangalore se právem přezdívá „Silicon Valley of Asia“. Technologická úroveň je ale velmi různorodá, v podobě vyspělých měst srovnatelných se světovými metropolemi a zaostalých vesnic (Zemánek, 2006).

Nedokonalá infrastruktura je jednou z hlavních příčin současného zpomalování indické ekonomiky. Vláda plánuje do roku 2017 investovat 1 mld. USD na rozvoj současné infrastruktury. Problémem jsou častá zpoždění a zvyšování plánovaných cen stavebních prací. V rámci programu Národní projekt rozvoje dálnic je výstavba silnic zaměřena na „Zlatý čtyřúhelník“, který spojuje města Dillí, Mumbaj, Čenaj a Kalkatu. Dále je v rámci projektu propojen Severojižní a Východozápadní koridor a přípojky k přístavům. Celková silniční síť zahrnuje 3,32 mil. km, z čehož pouze 2 % je klasifikováno jako „national highways“, tedy hlavní spojnice mezi městy. Zvláštním programem je budování silnic ve venkovských oblastech, kde silnice vůbec neexistují, nebo nemají pevný povrch. Přibližně 95 % mezinárodního obchodu je v Indii zprostředkováno lodní dopravou. Indie má 12 hlavních přístavů (např. Kalkata, Paradip, Visakhapatnam, Čenaj, Tuticorin aj.) a 200 menších přístavů. Zařízení v přístavech je zastaralé a je nutná jeho renovace. Vzhledem k rozloze Indie hrají klíčovou roli železniční doprava pasažérů i nákladu. Železniční síť je 3. největší na světě s délkou tratí 63 974 km, denně přepraví okolo 19 milionů pasažérů a 2,29 milionů tun zboží. Ale čelí problému nedostatečné kapacity a zastaralosti. Rychlým, ale stále poměrně drahým prostředkem cestování je letecká doprava, která v některých částech země nahrazuje nedostatečnou silniční síť. Výstavba nových letišť a modernizace stávajících se uskutečňuje pod záštitou státního a soukromého kapitálu. Celkem je v Indii provozováno 449 letišť, nejvytíženější letiště jsou v Dillí, Mumbaji, Čenaji, Bengaluru a Kalkatě (World Bank, 2014a).

Dalším velkým problémem je nedostatečná produkce elektrické energie a její nestabilní distribuce. Mnoho vesnic není stále elektrifikováno a také dochází ke krádežím energie při její distribuci. Stávající deficit elektrické energie by měly vyřešit nové tepelné elektrárny ve státech Maharastra a Gudžarat. Indický jaderný program je kontroverzním tématem. Při výstavbě spolupracuje země s Ruskem, USA a do roku 2050 hodlá vybudovat třicet nových jaderných reaktorů, které by měly pokrýt až jednu čtvrtinu její spotřeby elektrického proudu (Aktuálně.cz, 2011).

Ministerstvo vědy a výzkumu publikovalo v roce 2013 statistický přehled, který dokazuje kontinuální růst ukazatele GERD, tedy růstu hrubých výdajů na výzkum a vývoj. V roce 2000 – 2001 dosahovaly výdaje 0,73 % HDP, v roce 2011 – 2012 0,97 % HDP. V porovnání s rozvinutými zeměmi, které investují do vědy a výzkumu 3 – 4 % jejich HDP, je podíl Indie zanedbatelný. Nejvíce výdajů na vědu a výzkum je investováno do léčiv a farmacie, dopravy a IT (NSTMIS, 2013).

4.1.2 Realizovaný vstup firmy ŠKODA AUTO a. s. na indický trh

Pro komparaci je využito vstupu na indický trh, kde ŠKODA AUTO a.s. operuje od roku 1999. Automobily jsou vyráběny ve městě Aurangabad (stát Maharastra), zde působí společnost Skoda Auto India Private Ltd. jako 100% dceřiná společnost ŠKODA AUTO a.s. V závodě v Aurangabadu se vyrábí 4 typy vozů jako MKD: Octavia, nová Octavia, Superb a Yeti. Dále pak ŠKODA AUTO a.s. vyrábí v tomto závodě koncernové vozy Audi a Volkswagen. V roce 2009 byla zahájena produkce vozů v koncernovém závodě VW India, ve městě Puna (stát Maharastra), kde se montuje lokální indická varianta vozu Rapid (CKD). Vůz Rapid je „badge“ vozu Volkswagen Vento. Badge engineering umožňuje významné výrobní synergie, kdy se jedno auto prodává pod více značkami. Do závodu Aurangabad jsou dováženy MKD kity a výroba v závodě Puna je plně lokální, tedy na základě CKD kitů. Prvně jsou oba typy kitů převezeny v kontejnerech ze závodu v Mladé Boleslavi do Mělníka, kde proběhne překládka na vlak do německého města Bremerhaven. Z tohoto přístavu jsou lodí dovezeny do indické Mumbaje, kde jsou kontejnery naloženy na nákladní automobil a dovezeny do závodu. Značka VW zaujímá v současné době 4,5% podíl na celém indickém trhu, a ŠKODA tvoří 0,9 %. Největší podíl trhu zabírají

automobilky, jako je: Maruti, Hyundai, Tata, Mahindra a Toyota. Největší automobilové společnosti operují v klastrech, které jsou v Indii rozloženy ve 4 částech země. První oblast tvoří města Chennai – Bengaluru – Hosur na jihu, kde působí automobilky Ford, Renault-Nissan, Hyundai aj. Druhou oblastí je Mumbai – Pune – Nashik – Aurangabad na západě země, kde působí automobilka Tata, VW, ŠKODA, FIAT aj. Třetí oblastí na východě je okolo měst Kolkata – Jamshedpur, kde je automobilka Tata, Hindustan aj. Poslední oblast kolem měst Delhi – Gurgaon – Faridabad je na severu země a opět zde vyrábí automobilka Tata, dále Mazda, Maruti, Suzuki aj.

Při rozhodování o volbě formy vstupu na indický trh hrály pro investora rozhodující roli zejména tyto faktory: celní, mzdové, logistické, garanční náklady a náklady spojené s lokalizací a s výší investice do závodu. Výše nákladů se odvíjí od způsobu vstupu na indický trh. Předtím než bude provedena finanční kalkulace, která vyčíslí marže jednotlivých vstupů do Indie, je třeba **stanovit předpoklady, ze kterých kalkulace v Tabulce 3 vychází:**

- 3 základní formy vstupu na indický trh (FBU, MKD, CKD),
- forma vstupu na zahraniční trh pomocí SKD kitů je záměrně vynechána z důvodu podobnosti s FBU vstupem,
- zúčtovací jednotka EUR,
- kalkulace je vyčíslena pro typ automobilu ŠKODA Octavia (Příloha F, Obrázek 16),
- automobil je vybaven zážehovým motorem 1.8 TSI / 132kW a výbavou Ambition,
- z důvodu utajení finančních dat jsou dosazeny přibližné hodnoty,
- struktura kalkulačního modelu odpovídá reálnému stavu skutečné kalkulace.

Tabulka 3: Finanční kalkulace FBU, CKD a MKD vstupu do Indie

ŠKODA OCTAVIA 1.8 TSI / 132 kW, Ambition		Typ rozloženosti		
		FBU	MKD	CKD
A = B + A1	Zákaznická cena	21 467	21 467	21 467
A1	Náklady prodeje (15 %)	3 220	3 220	3 220
B	= Cena brutto včetně cla	18 247	18 247	18 247
C = J + I + CH + H + G + F + E + D	Náklady firmy celkem	49 094	15 690	13 684
D	Clo celkem (z B)	36 494	1 825	0
D1	Dovozní clo	36 494	1 825	0
D2		Ostatní přírážky	0	0
E	Mzdové náklady	300	250	100
F	Materiálové náklady	10 000	10 000	10 000
G	Logistické náklady	1 450	1 950	500
H	Garanční náklady	550	550	250
CH	Marketingová podpora	300	300	300
I	Náklady na lokalizaci	0	709	2 431
J	Nákladový podíl investice do struktury	0	106	103
K = B - C	= Marže na 1 automobil	-30 847	2 557	4 563

Zdroj: vlastní zpracování podle interview s pracovníky oddělení VPS, 28. 05. 2014

Význam položek v kalkulačním vzorci

A – Zákaznická cena, tj. prodejní cena vozidla je určena na základě konkurenčního koše tří největších konkurentů vozidla A7, mezi které na indickém trhu patří Hyundai Elantra (P1), Renault Fluence (P2) a Toyota Corolla Altis (P3). Zákaznická cena je vypočítána jako aritmetický průměr cen konkurence podle vzorce (1), kdy byly vybrány automobily se stejnou resp. podobnou výbavou a motorizací.

$$[(P1 + P2 + P3)/3] \quad (1)$$

Zákaznická cena po dosazení do vzorce (1):

$$(23\,000 + 13\,000 + 18\,000)/3 = 21\,467 \text{ EUR} \quad (2)$$

A1 – Náklady prodeje zahrnují marži dealera, resp. importéra, transport mezi importérem a dealerem, náklady na skladování aj. Výše nákladů je paušálně určena 15% podílem z průměrné zákaznické ceny.

B – Brutto cena, tj. hrubá cena vozu vznikne odečtením položek A – A1. Položka B zahrnuje výši cla.

C – Náklady firmy celkem zahrnují součet položek J + I + CH + H + G + F + E + D, které později hrají roli při určení výše marže na 1 automobil. Tyto náklady nezahrnují náklady na prodej.

D – Celková výše cla, která je v Indii určena na základě kumulativního součtu různých druhů cel a netarifních přírážek.

D1 – Indický celní sazebník v kapitole 87 udává přehled dovozních cel na jednotlivé typy vozů. Kit CKD je plně osvobozen od dovozního cla. Celní úleva plyne ze vzájemné dohody mezi ŠKODA AUTO a.s. a indickou vládou. Pro kit MKD je clo 10 % a pro dovoz kitů FBU je clo nejvyšší v hodnotě 100 % (Central Board of Excise and Customs, 2014).

D2 – Ostatní přírážky ke clu tvoří např. daň z luxusu, která je v asijských zemích častá. V Indii je ale pro dovoz automobilů nedůležitá, platí se pouze za hotelové služby ve výši 10 %.

E – Mzdové náklady zahrnují náklady nejen na sestavení vozu v Indii, ale také mzdové náklady dělníků v ČR, které připravují kit pro export do zahraničí v logistickém centru v Mladé Boleslavi. Vzhledem k tomu, že FBU a MKD kity jsou zcela resp. z velké části vyráběny na území ČR, jsou mzdové sazby vyšší než u případu CKD produkce v Indii.

F – Materiálové náklady zahrnují přímé materiálové náklady na výrobu vozu. Vedlejší materiálové náklady vynaložené na přepravu se evidují v položce G.

G – Logistické náklady se liší podle typu kitu, který je na daném dopravním prostředku v kontejneru převážen. K přepravě se používají 40stopé kontejnery s různým ložným prostorem podle velikosti kitu a přepravovaného modelu automobilu. Logistické náklady

zahrnují obalový materiál, paletizaci a nakládku do kontejnerů pro expedování a samotnou cenu dopravy.

H – Hodnota plánovaných garančních nákladů reflektuje výši vytvářených garančních rezerv pro případné hrazení nákladů spojených s vyřizováním reklamací. Jak je vidět z kalkulačního vzorce, vyšší hodnota nákladů je v kalkulačním vzorci přiřazena FBU a MKD kitům. Zejména z toho důvodu, že dovoz FBU kitů resp. částí vozů (MKD kit) z Evropy podléhá delší záruční době. Výroba na základě CKD představuje plnou montáž vozu v Indii s využitím indických materiálů a nástrojů, na které nejsou kladeny příliš vysoké nároky na kvalitu popř. délku záruční doby.

CH – Marketingová podpora zahrnuje veškeré náklady spojené s marketingovými aktivitami, které se týkají působení společnosti na indickém trhu.

J – Náklady na lokalizaci znamenají přizpůsobení vyráběného vozu místnímu trhu. V rámci terminologie ŠKODA AUTO a.s. se používá termín „tooling“. Jde o investice do fyzického kapitálu (stroje, montážní zařízení aj.), který umožní lokalizaci produktu, činí 200 000 000 EUR. Předpokládaná roční kapacita výroby CKD je 80 640 vozů a 14 112 vozů MKD. Pro FBU produkci je investice na lokalizaci nulová. Výroba na základě CKD rozpočítává 98% podíl celkové výše investice do lokalizace produktu na 1 vyrobený vůz. Pro výrobu MKD je relevantní 5 % celkové výše investice na 1 vůz.

Výše nákladů na lokalizaci CKD

Celkový podíl nákladů na lokalizaci je vypočítán dle vzorce (3):

$$98 \% \text{ z investice do fyzického kapitálu} \quad (3)$$

Dosazení do vzorce (3) vyčíslí celkový podíl nákladů na lokalizaci:

$$98 \% \text{ z } 200\,000\,000 = 196\,000\,000 \text{ EUR} \quad (4)$$

Výpočet podílu nákladů na lokalizaci 1 vozu je provedeno podle vzorce (5):

$$(\text{celkový podíl nákladů na lokalizaci} / \text{roční kapacita CKD výroby}) \quad (5)$$

Celková výše nákladů na lokalizaci po dosazení:

$$(196\,000\,000 / 80\,640) = 2\,431 \text{ EUR} \quad (6)$$

Výše nákladů na lokalizaci MKD

Celkový podíl nákladů na lokalizaci je vypočítán dle vzorce (7):

$$5\% \text{ z investice do fyzického kapitálu} \quad (7)$$

Dosazení do vzorce (7) vyčíslí celkový podíl nákladů na lokalizaci:

$$5\% \text{ z } 200\,000\,000 = 10\,000\,000 \text{ EUR} \quad (8)$$

Výpočet podílu nákladů na lokalizaci 1 vozu je provedeno podle vzorce (9):

$$(\text{celkový podíl nákladů na lokalizaci} / \text{roční kapacita MKD výroby}) \quad (9)$$

Celková výše nákladů na lokalizaci po dosazení:

$$(10\,000\,000 / 14\,112) = 709 \text{ EUR} \quad (10)$$

CH – Nákladový podíl investice rozpočítává náklady na výstavbu resp. restrukturalizaci závodu v Indii. Svoji podstatou to jsou režijní náklady připadající na jeden vůz. Výše investice do CKD závodu je 250 000 000 EUR, do MKD závodu 45 000 000 EUR. Nákladový podíl investice pro dovoz FBU jednotek je nulový. Náklady vychází z předpokladů, že rok 2014 má 252 pracovních dní, každý den je odpracováno 8 hodin, a za jednu hodinu je smontováno 40 CKD kitů, nebo 7 MKD kitů. Předpokládaná doba odpisování výrobního závodu je 30 let.

Nákladový podíl investice do struktury CKD

Kapacita závodu na 1 rok je spočítána podle vzorce (11):

$$(počet\ CKD\ kitů\ za\ 1\ hod * 8\ hod\ za\ 1\ den * 252\ pracovních\ dní) \quad (11)$$

Po dosazení hodnot pro CKD produkci:

$$(40 * 8 * 252) = 80\ 640\ vozů / rok \quad (12)$$

Nákladový podíl investice na 1 vůz se zjistí podle vzorce (13):

$$[(investice\ do\ závodu\ CKD / doba\ odpisování) / roční\ kapacita\ výroby\ CKD] \quad (13)$$

Nákladový podíl investice na 1 vůz činí:

$$[(250\ 000\ 000 / 30) / 80\ 640] = 103\ EUR \quad (14)$$

Nákladový podíl investice do struktury MKD

Kapacita závodu na 1 rok je spočítána podle vzorce (15):

$$(počet\ CKD\ kitů\ za\ 1\ hod * 8\ hod\ za\ 1\ den * 252\ pracovních\ dní) \quad (15)$$

Po dosazení hodnot pro MKD produkci:

$$(7 * 8 * 252) = 14\ 112\ vozů / rok \quad (16)$$

Nákladový podíl investice na 1 vůz se zjistí podle vzorce (17):

$$[(investice\ do\ závodu\ MKD / doba\ odpisování) / roční\ kapacita\ výroby\ MKD] \quad (17)$$

Nákladový podíl investice na 1 vůz činí:

$$[(45\ 000\ 000 / 30) / 14\ 112] = 106\ EUR \quad (18)$$

I – Poslední položkou vzorce je marže na jeden automobil. Výpočet proběhl odečtením položky B od C, tedy prodejní cena minus náklady firmy a 1 vůz. V rámci terminologie ŠKODA AUTO a.s. je marže na jeden automobil nazývána „ergebnisbeitrag“.

Z porovnání tří základních forem vstupu v Tabulce 4 vyplývá, že dovoz zkompleťovaných vozů do Indie, tj. **FBU kitů**, je i přes nulové stavební investice do výrobního závodu ztrátový. Marže firmy dosáhne hodnoty minus 30 847 EUR. Důvodem je zejména 100% výše dovozního cla. Ve druhém případě je zhodnocen dovoz **MKD kitů** do Indie, a následné jejich sestavení v indickém závodě. Výroba na základě MKD vyžaduje částečnou restrukturalizaci již existujícího závodu¹¹, realizace tohoto vstupu na indický trh přináší marži na 1 vůz ve výši plus 2 557 EUR. Největší marži, a tedy i z pohledu investora, nejvýhodnější, je třetí případ, dovoz **CKD kitů** a následná kompletní výroba vozu v Indii. Výroba na základě CKD kitů je spojena s výstavbou nového závodu¹², kde se vůz bude vyrábět. Vyčíslená marže na 1 vůz činí plus 4 563 EUR. Této marže je dosaženo zejména z důvodu dovozní kooperace indické vlády a společnosti ŠKODA AUTO a.s., dále také díky nižším mzdovým, logistickým a garančním nákladům oproti ostatním variantám vstupu.

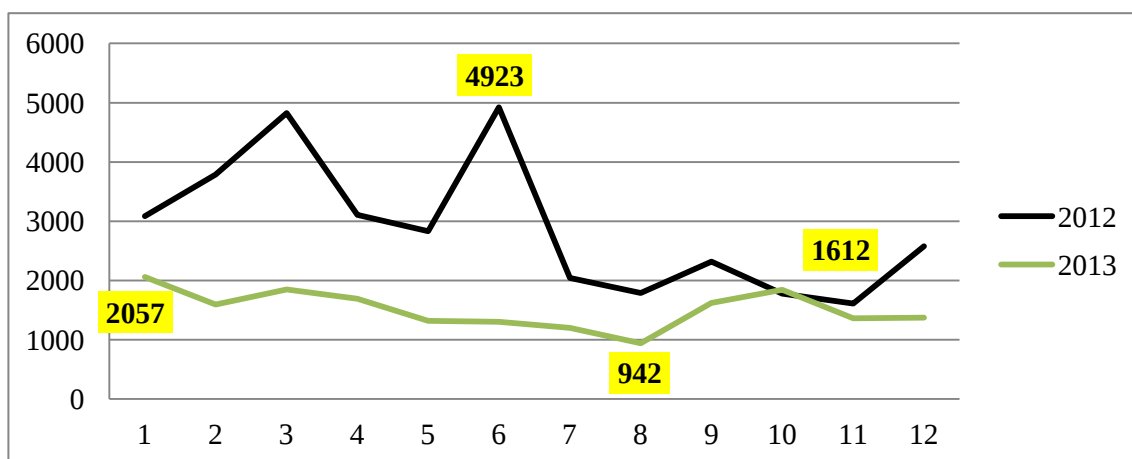
4.1.1 Současná situace a rizika

Současnou situaci v Indii determinuje oslabující měna rupie, stagnace kupní síly obyvatel a ostřejší konkurence. Podle managementu ŠKODA AUTO a.s. se v roce 2013 počítalo s prodejem až 2,7 milionu vozů všech značek, celková výše se na konci roku přiblížila částce 2,2 milionu vozů, tedy o 18,5 % méně než se předpokládalo. Producenti automobilů v Indii, kteří zaujímají prvních pět míst podle tržního podílu v roce 2014, jsou Maruti 46,86 %, Hyundai 15,97 %, Mahindra 8,70 %, Honda 6,83 % a Tata 5,32 %. Obrázek 13 ukazuje nejvyšší a nejnižší hodnoty prodejů vozů ŠKODA mezi lety 2012 a 2013 (MKD i CKD produkce dohromady). Jak je vidět, celý rok 2013 je kritický, měsíční prodejnost

¹¹ Podle terminologie „investice na hnědé louce“.

¹² Podle terminologie „investice na zelené louce“.

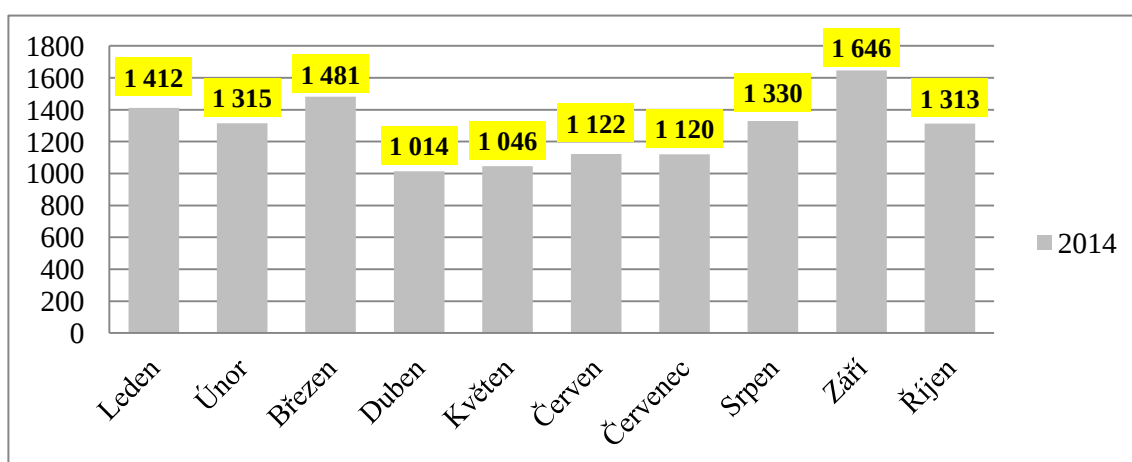
automobilů se nachází pod měsíční prodejností automobilů v roce 2012. Pouze v měsíci říjnu se prodejnosti vozů vyrovnaly. Absolutně nejnižší hodnota byla dosažena v srpnu 2013, celková výše prodaných automobilů byla 942 vozů. Tato výše odráží fakt depreciace měny, protože cena rupie dosáhla historického minima vůči americkému dolaru, a to 69 INR/1 USD (Team-bhp, 2000 – 2014).



Obrázek 13: Prodej vozů ŠKODA v Indii v letech 2012 – 2013

Zdroj: vlastní zpracování podle Team-bhp, 2000 – 2014a

Na Obrázku 14 jsou současně dostupné informace o prodeji v roce 2014. Údaje do října 2014 ukazují měsíční prodej vozů, který stále kolísá v nízkých hodnotách. Měsíčně se prodá v průměru 1347 vozů ŠKODA.



Obrázek 14: Prodej vozů ŠKODA v Indii v roce 2014

Zdroj: vlastní zpracování podle Team-bhp, 2000 – 2014b

Klesající trend prodejů je zapříčiněn zejména oslabující rupií, která zvyšuje cenu paliv a snižuje kupní sílu Indů, dále i vyšší míra inflace odrazuje od investic do automobilů. Pokles tržního podílu je nejvíce znatelný v segmentu, kam patří ŠKODA Octavia¹³, Fabia a Rapid. ŠKODA AUTO a.s. bojuje proti poklesu tržního podílu zaváděním akčních verzí, např. zabudováním parkovacích kamer, které jsou u evropských verzí za příplatek. Vozy ŠKODA brání svoji současnou pozici, tedy pozici mezi prémiovými vozy, kam patří německé Audi, BMW a Mercedes (Hospodářské noviny, 2013).

S nižší prodejností vozů jsou spojeny i nižší zisky společnosti. Pro příklad můžeme uvést cenu vozu ŠKODA Fabie v přepočtu na CZK. Firma na začátku roku 2013 inkasovala za 1 prodaný vůz Fabie 199 000 CZK, ve druhé polovině roku dosáhla realizovaná prodejní cena výše 161 000 CZK. Z toho důvodu byla výroba Fabie v Indii uzavřena, a nyní se doprodávají skladové vozy. ŠKODA AUTO a.s. spoléhala na určité zlepšení situace poté, co 9. srpna 2013 sjela z linky ve městě Aurangabad nová Octavie. Ale i přes výrobní ofenzivu, zůstávají hodnoty prodejů nízké. Další zlepšení by přineslo snížení marže na automobil, které by ale bylo na úkor požadované rentability prodeje, což je pro firmu ŠKODA AUTO a.s. nežádoucí. Případně by společnost mohla začít nabízet malé levné vozy, po kterých roste poptávka. Investice do vývoje a výroby těchto vozů jsou enormní, a výše zisku v současné ekonomické situaci země není jistá (Interview s pracovníky oddělení VPS, 28. 05. 2014).

4.1.2 Určení bodu zvratu

Pro obě situace vstupu ŠKODA AUTO a.s. na indický trh (MKD i CKD), kde firma dosahuje kladné marže, je vhodné vypočítat bod zvratu, tedy takové množství produkce firmy, při kterém nevzniká žádný zisk ani ztráta. V tomto kritickém bodě se tržby rovnají nákladům.

¹³ Dříve nesla v Indii název Laura, nyní přejmenována na standardní název Octavia.

Výpočet je proveden podle vzorce (19):

$$Q_{BEP} = F / (P - v) \quad (19)$$

Q_{BEP} ... množství produkce, kdy je dosahováno bodu zvratu,

F ... fixní náklady,

P ... jednotková cena,

v ... variabilní náklady na jeden kus.

CKD produkce

Vychází se z předpokladu, že výše fixních nákladů je shodná s výší investice do CKD závodu v Indii, tedy 250 000 000 EUR. Za průměrné variabilní náklady lze považovat položku C a A1 v kalkulačním vzorci ve výši 16 904 EUR. Jednotková prodejní cena je 21 467 EUR. Výsledek výpočtu (20) ukazuje bod zvratu při CKD produkci.

$$Q_{BEP} = [250\,000\,000 / (21\,467 - 16\,904)] = 54\,789 \text{ vozů za rok} \quad (20)$$

MKD produkce

Vychází se z předpokladu, že výše fixních nákladů je shodná s výší investice do MKD závodu v Indii, tedy 45 000 000 EUR. Za průměrné variabilní náklady se považují položku C a A1 v kalkulačním vzorci ve výši 18 910 EUR. Jednotková prodejní cena je 21 467 EUR. Výsledek výpočtu (21) ukazuje bod zvratu při MKD produkci.

$$Q_{BEP} = [45\,000\,000 / (21\,467 - 18\,910)] = 17\,599 \text{ vozů za rok} \quad (21)$$

Vypočtené výsledky reflektují typ vstupu na zahraniční trh, v případě MKD produkce je investice do výroby podstatně nižší, a proto je i bod zvratu nižší. Nicméně bod zvratu neříká nic o výši marže z jednoho prodaného automobilu, který je při plném využití kapacit vyšší u CKD produkce.

Situace v Indii se nevyvíjí příznivým směrem, v roce 2012 bylo prodáno 34 678 vozů ŠKODA (dohromady MKD i CKD), což je **v případě CKD produkce nižší hodnota než je samotný bod zvratu**, konkrétně do dosažení bodu zvratu v roce 2012 chybělo prodat 20

111 vozů, tak aby byly pokryty náklady spojené s výrobou a byl vytvořen nulový zisk. Rok 2013 byl v prodejnosti ještě slabší než rok předcházející, celkově se prodalo 18 169 vozů, což představuje pouze 33,2 % z celkového bodu zvratu. Při uvažování pouze **MKD produkci, byl bod zvratu v roce 2012 překonán** o 17 079 vozů. V roce 2013 byl tento bod překonán pouze o 570 vozů. Na základě výpočtů vyplývá, že investice do CKD výroby je dlouhodobějšího charakteru, a v případě současného stavu nízkých prodejů, není schopna pokrýt náklady spojené s investicí a výrobou, a proto není racionální dále rozšiřovat CKD výrobu.

4.2 Analýza indonéského prostředí

Indonésie, oficiálním názvem Indonéská republika, je stát v jihovýchodní Asii a Oceánii. Tvoří ho více než 17 500 ostrovů, na kterých žije přibližně 230 milionů obyvatel. Podle počtu populace je Indonésie 4. nejlidnatějším státem světa. Administrativní členění země se skládá z 33 provincií (Příloha G), z nichž 5 má speciální status – Aceh, Jakarta, Yogyakarta, Papua a Západní Papua – disponují širšími legislativními pravomocemi a vyšší mírou autonomie. Hlavním městem je Jakarta a mezi další velká města patří Surabaya, Bandung a Medan. Souostroví často sužuje zemětřesení, sopečná činnost nebo tsunami, protože se nachází na střetu Euroasijské, Pacifické a Australské desky. Indonésie patří k „asijským tygrům“ druhé generace. V současné době aspiruje na členství v zemích BRICS. Vysoký počet obyvatel a velká kupní síla by mohly vést v budoucnu k nahrazení Indie v uskupení BRICS Indonésií. Ekonomové ale říkají, že podobné úvahy jsou zatím předčasné (ČT, 2012). Dynamické tempo ekonomického růstu je spojeno se stabilní domácí spotřebou, vládními výdaji do infrastruktury a se silnou pozicí průmyslu, zejména zemědělského, telekomunikačního a průmyslu zpracování nerostných surovin. Současné problémy země jsou špatně nastavený sociální systém spojený s prohlubující se chudobou, znečišťování životního prostředí díky rostoucí industrializaci a boj o nezávislost mnoha separatistických skupin (Businessinfo, 1997 – 2014f).

4.2.1 PEST analýza Indonésie

P – Politické atributy

Indonésie byla téměř tři a půl století pod Nizozemskou nadvládou, v roce 1949 uznalo Nizozemí indonéskou nezávislost. Indonésie prošla politickou transformací od převratu v roce 1998, kdy byl svržen generál Suharto po 30 letech autoritářské téměř fašistické vlády. Současným prezidentem demokratické republiky je Susilo Bambang Yudhoyona. Vnitropolitická situace se jeví stabilní i přes vysokou míru korupce.¹⁴ Současný prezident je stoupencem doktríny Pancasila, která je založená na 5 hlavních principech:

- víra v jednoho jediného Boha,
- spravedlivé a civilizované lidstvo,
- jednota Indonésie,
- demokracie, vedená vnitřní moudrostí vycházející ze vzájemného rokování státních představitelů,
- sociální spravedlnost (MZV ČR, 2014).

K nejdůležitějším členstvím Indonésie v mezinárodních a regionálních uskupení patří OSN, UNCTAD, UNIDO, WHO, MMF, WTO, ASEAN, OPEC, G 20. V současnosti je Indonésie zapojena do spolupráce s OECD, v rámci smlouvy Enhancement Engagement 5. Mezi státy ASEAN a Čínou platí dohoda o volném obchodu – ACFTA. Od roku 2004 se začaly vyjednávat dohody o partnerství a spolupráci mezi EU a Indonésií, které zahrnují vzdělání, kulturu, vědu a technologie, justici i životní prostředí. Poté co se v roce 2009 ukázalo jednání o zóně volného obchodu mezi ASEAN a EU obtížné, rozhodla se EU pokračovat v jednání směřující k uzavření dohody o volném obchodu s jednotlivými zeměmi ASEAN postupně. Indonésie obchoduje s EU na bázi systému všeobecných celních preferencí (Businessinfo, 1997 – 2014h).

¹⁴ V hodnocení podle Transparency International získala Indonésie 114. místo (Transparency International, 2014).

Díky nadprůměrnému vývoji ekonomiky přestali zahraniční investoři opomíjet indonéský trh a začali zde investovat, v roce 2013 dosáhly PZI hodnoty 18,4 miliard USD, což představuje více než 100% nárůst PZI od roku 2002 (World Bank, 2014b). Navzdory členství země ve WTO přijala Indonésie nařízení „Investment Negative List“, které určuje odvětví, které jsou plně uzavřeny pro zahraniční investice. Ostatní odvětví jsou otevřené pro příliv PZI, samozřejmě až po splnění určitých podmínek. Znepřístupněné sektory jsou – zemědělství, lesnictví, chemický průmysl, výroba alkoholu, transport, komunikace a IT, turismus (KPMG, 2013a).

Daňové sazby v indonéském daňovém systému jsou poměrně vysoké, z důvodu tlaku na zajištění příjmů státního rozpočtu. K hlavním daňovým zákonům patří zákon o dani z příjmu, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o dani z pozemků a budov, zákon o obecných ustanoveních a daňových postupech. Dani z příjmů právnických osob je 25 %, progresivní daň fyzických osob v rozmezí 5 – 30 % jejich příjmu je zobrazena v Tabulce 4. Daň z přidané hodnoty je pro všechno zboží a služby 10 % (Deloitte, 2013).

Tabulka 4: Daň z příjmu fyzických osob v Indonésii

Výše příjmu (IDR)	Daňová sazba
Méně než 50 mil. / rok	5 %
51 – 250 mil. / rok	15 %
251 mil. - 500 / rok	25 %
501 mil. / rok	30 %

Zdroj: vlastní zpracování podle Deloitte, 2013

E – Ekonomické faktory

V Tabulce 5 jsou shrnuty základní makroekonomické ukazatele Indonésie.

Tabulka 5: Hlavní makroekonomické ukazatele Indonésie

Typ ukazatele	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP (v mld. USD)	432,22	510,24	539,60	709,20	845,93	876,72	868,35
HDP na obyvatele (v USD)	1 871,00	2 178,00	2 272,00	2 947,00	3 471,00	3 557,00	3 475,00
Export zboží a služeb (v mld. USD)	114,10	137,0	116,51	157,78	203,50	190,02	182,55
Import zboží a služeb (v mld. USD)	74,50	121,5	98,83	135,66	177,44	191,70	186,63
Bilance zahraničního obchodu (v mld. USD)	39,60	15,50	17,68	22,12	26,06	-1,68	-4,08
Nezaměstnanost (v %)	9,70	10,50	8,10	8,00	6,60	6,30	5,70
Inflace (v %)	6,20	11,00	2,00	5,00	3,79	4,28	6,97

Zdroj: vlastní zpracování podle Businessinfo, 1997 – 2014f

Indonéská ekonomika je největší ekonomikou jihovýchodní Asie a i přes současnou globální ekonomickou nestabilitu dosahuje stabilního růstu 6,5 % v roce 2011, 6,2 % v roce 2012 a v roce 2013 – 5,8 %. Růst indonéské ekonomiky má tedy v posledních letech sestupný trend. Ale i přesto indonéská ekonomika zůstává jednou z nejúspěšnějších rozvojových ekonomik vůbec. Tento úspěch je tažen domácí spotřebou, exportem a růstem domácích i zahraničních investic. Pozitivně na růst působí i mírná inflace, která v roce 2013 byla 6,97 % a dále také demografický vývoj obyvatelstva, kde je více jak 50 % obyvatelstva pod věkovou hranicí 30 let. Zpomalení tempa růstu indonéské ekonomiky přimělo vládu v průběhu roku 2013 k zavedení dvou ekonomických balíčků. Balíčky jsou zaměřené na kontrolu schodku běžného účtu, ochranu kurzu rupie, podporu růstu exportu a kupní síly obyvatelstva, kontrolu inflace a zajištění přílivu PZI. Největší riziko pro

ekonomiku představuje pokles domácí spotřeby z důvodu rostoucích cen paliv a potravin, vysoká míra ochrany trhu, nízká produktivita práce a nedostatečně vzdělaná pracovní síla. (Asian Development Bank, 2014).

Indonésie má dobře vyrovnané sektory hospodářství. Sektor služeb vytváří 39 % HDP, průmysl 47 % HDP a zemědělství 14 % HDP. V zemědělství je ale zaměstnáno téměř 45 % obyvatelstva země. Díky rozsáhlým zásobám nerostných surovin (zejména ropy, zemního plynu, mědi, cínu a zlata) hraje těžební průmysl v Indonésii velkou roli. Limitujícím faktorem je zastaralá těžební technologie a nedostatek ropovodů resp. plynovodů, které neumožňují plné využití potenciálu nerostných zásob. Základními zemědělskými plodinami je rýže, cukr, palmový olej, kaučuk, káva a kakao. Indonésie se potýká s ilegálním výlovem ryb a drastickým odlesňováním, které představuje nejvyšší tempo ztrát lesů na světě. Ze sektoru služeb je nejvýznamnější cestovní ruch, který se podílí 10,5 % na tvorbě HDP (Businessinfo, 1997 – 2014f).

Indonéský celní režim prošel mnoha změnami v období mezi roky 1996 a 1998, které vedly ke snížení celní sazby. Průměrná celní sazba v Indonésii je 35 %, vyšší celní sazby jsou uvaleny na výrobky jako motorová vozidla nebo alkohol. Celní sazba u alkoholu dosahuje 170 %. Dovoz luxusního zboží podléhá dani 10 – 50 %, podle druhu zboží. Protekcionistické tendence v podobě netarifních opatření stále zůstávají zejména na dovoz zemědělských produktů, textilu, oceli. Podle hodnocení WTO je země třetím nejvíce protekcionistickým trhem. Od roku 2009 platí vyhláška indonéského ministerstva obchodu, která upravuje dovoz některých typů zboží (elektronika, oděvy, obuv, hračky, potraviny a nápoje) jako reakce na globální zpomalení hospodářského růstu. Zboží uvedené v této vyhlášce musí získat zvláštní identifikační dovozní číslo a smí být importováno pouze přes vyjmenované přístavy a letiště v zemi (IBP, 2013).

V roce 2013 dosáhl vývoj bilance zahraničního obchodu deficitu ve výši 4,08 mld. USD, který je způsoben rostoucím importem zboží a služeb a poklesem vývozu nerostných surovin. Brzdou ekonomiky je přílišný protekcionismus (dle hodnocení WTO je Indonésie 3. nejvíce protekcionistickým trhem na světě), systém subvencování paliv, absence plošného systému sociálního pojištění a restriktivní opatření vůči PZI. (Asian Development Bank, 2014).

S – Sociálně-kulturní atributy

„Bhinneka Tunggal Ika“ je indonéské národní motto, které doslova říká „Mnoho, ale jeden“ a poukazuje na fakt, že zde žije 242,3 mil. lidí s různým národnostním a náboženským složením. Vysoký počet obyvatel staví Indonésii na špičku nejlidnatějších zemí světa (4. místo). Míra gramotnosti činí 92,8 % populace. Nejčetnější etnikum jsou Juvanci s 40,6 %, poté Sundanci 15 %, Madurijci 3,3 %, Minangkabauové 2,7 %, Betawijci 2,4 %, Buginijci 2,4 %, Batakové 2 % a Balijsi 1,7 %. Populační pyramida Indonésie ukazuje, že nejpočetnější skupinu obyvatel tvoří lidé ve věku 25 – 54 let – 42, 2 %, děti ve věku 0 – 14 let čítají 26,6 %, mladí ve věku 15 – 24 % tvoří 17,1 %, lidé starší 55 let zaujímají 14 %. V posledních letech země spustila program „Plánování rodin“, který se soustřeďuje na rapidní růst počtu obyvatel a podle očekávání by země v roce 2050 mohla dosáhnout 288 mil. obyvatel. Nejvíce obyvatel jsou muslimové 86,1 %, dále protestanti 5,7 %, katolíci 3 %, hinduisté 1,8 % a buddhisté 1 %. Vzájemné vztahy jsou právě ovlivněny rozličností národností a náboženství, a mnohdy vedou k násilným konfliktům mezi pancasilskými sekularisty a islamisty. Oficiálním jazykem je indonéština, ale při obchodních jednáních je často využívána angličtina. Někteří staří Indonésané hovoří nizozemsky, což je odkazem po nizozemské koloniální nadvládě. Problémem společnosti je chudoba, kdy na hranici chudoby žije celých 18 % obyvatel (Asia Society, 2014).

V Indonésii lze najít stopy čínských, indočínských, arabských, ale i evropských národů, které ovlivňovali v minulosti místní obyvatele. Život Indonésanů je svázán převládajícím náboženstvím – islámem, které je zde ale tolerantnější než v jiných částech světa. Ateismus je pro místní obyvatele nepochopitelný. Společnost je uspořádána přísně hierarchicky a mezi klíčové vlastnosti obyvatel patří důstojnost, klid, vyrovnanost, nekonfliktnost, nepřímost, potlačení individuality, úcta ke stáří a autoritám. Indonésané ctí svoji rozvětvenou rodinu, vesnici kde žijí, měšitu popř. profesní instituci. Lidé nemají obvykle tendenci mluvit či požádat o pomoc přímo a neradi říkají ne, aby nedostali druhou stranu do nepříjemné situace (Asean.cz, 2009 – 2014).

Před obchodním jednáním je dobré zjistit, z jaké části Indonésie partner pochází, a tak se vyhnout nepříjemným faux pas. Ve východní Indonésii jsou lidé mnohem přímější, otevřenější a temperamentnější. Na druhou stranu někteří rádi komunikují mezi řádky.

Zejména nesouhlas nikdy zřetelně nevyjádří. I přesto, že Indonésané mohou být nespokojeni s životní situací nebo vládou, nikdy nezpochybňují svůj vztah k vlasti. A proto je dobré zapůsobit na obchodního partnera znalostí indonéského prostředí. V zemi s nedostatečnou ochranou práv k duševnímu vlastnictví se cení originalita a prestiž výrobku, proto se často jako obchodní dárky vozí český křišťál (Hospodářské noviny, 2008).

T – Technologické atributy

Stejně jako mnoho jiných rozvojových zemí, není Indonésie považována za přední světové leadery v oblasti vědy a technologického vývoje. Nicméně existují některé pozoruhodné technologie vyvinuté a patentované přímo Indonésany. Mezi ně se řadí např. technologie stavby mimoúrovňových silnic „sosrobahu“, vývoj vojenských a malých letadel a vyvinutí internetového připojení RTRW-net, které poskytuje přístup pro lidi z venkovských oblastí. Internetové připojení ale zůstává dále dostupné pouze pro 29 % obyvatel (Asean.cz, 2009 – 2014).

Indonésie podle Světové banky zaostává za ostatními zeměmi jihovýchodní Asie z pohledu pozemní infrastruktury. V zemi je 337 tis. km silnic, z toho dálnice představují necelých 0,2 %. Pouze 59 % z celkových silničních sítí tvoří asfaltové silnice. Železniční síť tvoří 4 900 km jednokolejky a je nezbytně nutný přechod na dvojkolejný systém. Okamžitou obměnu potřebují vagony a lokomotivy, které jsou z 38 % starší 30 let. Paradoxně země, která je největším souostrovím na světě, má malou zaoceánskou flotilu. Až 96 % zahraničního obchodu je obsluhováno loděmi plujícími pod jinými než indonéskými vlajkami. Tradiční dřevěné lodě „pinisi“ jsou široce rozšířenou mezi-ostrovní nákladní dopravou. Hlavními přístavy jsou Cilacap, Cirebon a Jakarta. Indonésie má 16 větších letišť a 179 komerčních. V období mezi roky 2007 – 2009 platilo technické rozhodnutí Evropské komise o zákazu letů pro všechny indonéské letecké společnosti do vzdušného prostoru EU, a to z důvodu nedostatečné úrovně bezpečnostních standardů. Od roku 2010 platí zákaz pro 6 indonéských leteckých společností. Mezi tři největší letiště patří letiště v městě Jakarta, Surabaya a Denpasar (Businessinfo, 1997 – 2014g).

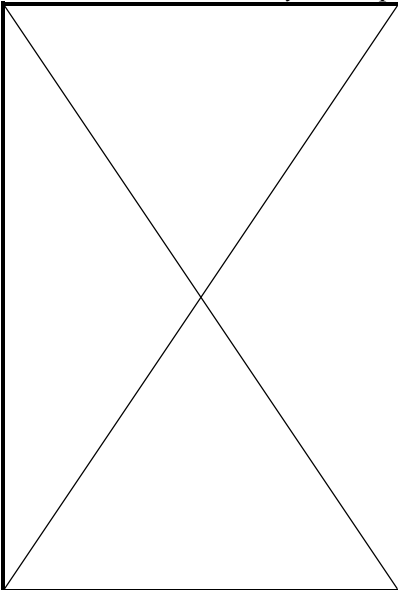
Energetická kapacita je nedostačující, realitou tohoto stavu je, že pouze 55 % domácností je elektrifikováno. Indonéská vláda si byla vědoma nutnosti zvýšení kapacity elektrické energie, a proto se do roku 2010 zavázala k výstavbě 35 uhelných elektráren. Z finančních důvodů bylo vystavěno pouze 18 elektráren, z nichž 12 vystavěly čínské firmy, a pouhých 5 bylo financováno místními firmami. Neutěšený stav energetického sektoru vyústil ve vyhlášení 2. vládního plánu energetického rozvoje na období mezi roky 2010 – 2012, který předpokládá využití i geotermálních zdrojů a vodní energie. Na závěr je třeba zmínit telekomunikační síť, která je nedostatečně vyvinutá, na 100 obyvatel připadá 14 pevných linek. Na druhou stranu se šíří rychleji mobilní telefony, které poskytují přístup nejen k Internetu, ale třeba i bankovním službám. Nedostatečná nabídka a kvalita dopravy, energie a telekomunikační infrastruktury vážně omezuje výstup indonéské ekonomiky. Indonéská vláda prioritně přislíbila rozvoj infrastruktury ve svém střednědobém plánu rozvoje, a v období 2010 – 2014 bude každoročně přispívat 5 % HDP do rozvoje infrastruktury (Businessinfo, 1997 – 2014g).

Indonéská inovační výkonnost se jeví velmi slabou ve srovnání s ostatními zeměmi v jihovýchodní Asii. Výdaje na vědu a výzkum byly měřeny Světovou bankou v roce 2009 a ukázaly, že pouhých 0,08 % HDP je věnováno na vědu a výzkum (Trading Economics, 2013).

4.2.2 SWOT analýza vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie

Na základě výše získaných informací o teritoriu a po konzultaci s managementem společnosti (Příloha I) je možné sestavit SWOT analýzu vstupu firmy ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie. Tato analýza odpovídá na otázku, zdali je Indonésie **vhodným teritoriem pro komparaci a následné rozšíření působnosti firmy ŠKODA AUTO a.s.** Jednotlivé položky SWOT analýzy jsou seřazeny dle důležitosti od nejvýznamnější po méně významné. V závorce jim je přiřazeno bodové hodnocení. Čím vyšší počet bodů je jednotlivému kritériu přiřazen, tím větší je jeho význam pro společnost.

Tabulka 6: SWOT analýza vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie

	S – Silné stránky	W – Slabé stránky
	Ekonomicky silný podnik, možnost realizace rozsáhlých investic do výroby (10)	Neochota českých pracovníků migrovat do zahraničí (10)
	Dobré informace o konkurenci, obchodních partnerech i produktech (7)	Nutná spoluúčast Indonésanů na vlastnictví společnosti (5)
	Tradiční výroba a dobrá pověst společnosti ŠKODA AUTO a.s., i koncernu VW (5)	Chybějící distribuční síť ŠKODA AUTO a.s. v Indonésii (3)
	Silná exportní pozice, ŠKODA AUTO a.s. je největší český vývozce (3)	Nutno realizovat výzkum a vývoj v ČR (2)
	Zkušenosti se vstupem na zahraniční trhy, zejména na asijské trhy (2)	Zákazníci vnímají značku jako východoevropskou, což v jejich očích snižuje kvalitu vozů (1)
O – Příležitosti	SO Strategie	WO Strategie
Světová hospodářská krize příliš neovlivnila stabilitu indonéského hospodářství (10) Nenasycený trh s automobily (7) Rostoucí příjmy střední třídy (5) Vysoký počet obyvatel, zejména vysoký podíl mladé generace (3) Významná surovinová báze, odpadá nutnost dovozu základního materiálu potřebného k výrobě (2)	 S / O = 27 / 27	W / O = 21 / 27
T – Hrozby	ST Strategie	WT Strategie
Obtížná a nákladná koordinace závodu z ČR (7) Konkurence levných automobilů z Asie (6) Nedostatečná ochrana duševního vlastnictví, plagiátorství (5) Nedostatek kvalifikované pracovní síly v zemi (3) Rozdílné obchodní zvyklosti mezi ČR a Indonésií (2)	S / T = 27 / 23	W / T = 21 / 23

Zdroj: vlastní zpracování podle interview s pracovníky oddělení VPS, 12. 05. 2014

Tabulka 6 ukazuje dobrou pozici ŠKODA AUTO a.s., protože se firma nachází v I. kvadrantu, kde převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Z teoretické

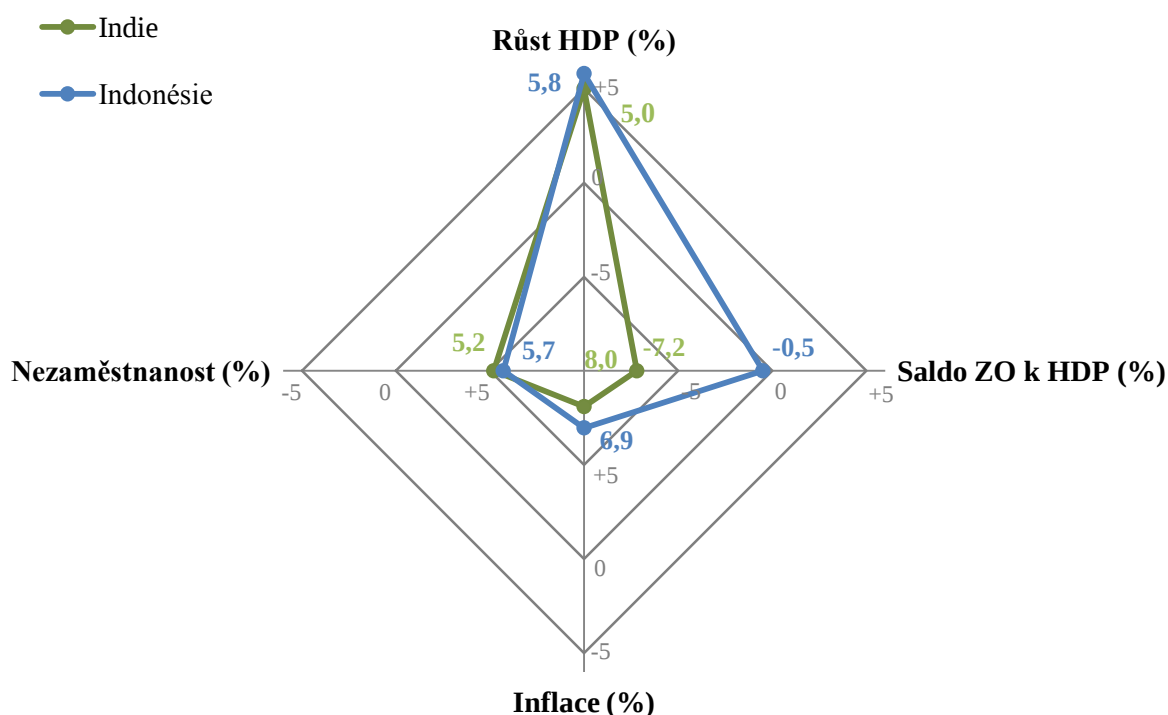
rešerše v kapitole 2.2.2 vyplývá, že se podnik nachází v takzvané **SO strategii**, resp. **maxi – maxi**. Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to nejvíce žádaná situace všech společností na trhu. To však není překvapivé, neboť základní důvody budoucího úspěchu firmy ŠKODA AUTO a.s. na novém trhu vyplývají zejména ze silných stránek společnosti, tj. ekonomické stability firmy, dobrých znalostí prostředí, tradice ve výrobě, silné exportní pozice a zkušeností se vstupem na nové trhy. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. Z pěti zmíněných mají zásadní vliv na úspěch minimálně tyto tři: stabilita hospodářství, nenasycený asijský trh, rostoucí kupní síla mladé generace.

Výše uvedené skutečnosti potvrzují, že Indonésie je vhodně zvoleným trhem pro komparaci a pro rozšíření působnosti ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí. Firma může těžit z pozitivní strategie maxi – maxi.

4.2.3 Závěrečné shrnutí komparace prostředí Indie a Indonésie

Provedené PEST analýzy Indie a Indonésie předkládají závěry potvrzující významnou shodu obou makroprostředí. Prvním sledovaným faktorem jsou **politické faktory**. Obě země vycházejí z politického režimu demokracie a nestraní se členství v mezinárodních integračních uskupeních. Mezi nejdůležitější z nich patří G 20 a WTO. V současné době se projednává vytvoření zóny volného obchodu obou zemí s EU, které by tím naprosto zrušilo veškeré bariéry vzájemného obchodu. PZI v obou zemích jsou ovlivněny přístupem vlády, který je v Indonésii více protekcionistický a určuje, která odvětví jsou uzavřena pro PZI. Daňový systém obou zemí vykazuje shodné rysy. Daně z příjmu fyzických osob jsou zdaňovány progresivní daní do maximální výše 30 %, daně z příjmů právnických osob se pohybují v průměru okolo 30 % a i DPH se pohybuje ve stejné výši.

Ekonomickou situaci země popisuje Obrázek 15 – magický čtyřúhelník¹⁵ Indie a Indonésie. Ten je sestrojen pro hodnoty makroekonomických ukazatelů za rok 2013. Kraft, Bednářová a Kocourek uvádí, že čím větší je čtyřúhelník, tím je na tom země lépe. I bez výpočtu je vidět, že plocha čtyřúhelníku Indonésie je přibližně jedenkrát větší než Indie. Z toho lze usuzovat, že hospodářství Indonésie je na tom současně lépe než hospodářství Indie.



Obrázek 15: Magický čtyřúhelník Indie a Indonésie

Zdroj: vlastní zpracování podle Kraft, Bednářová a Kocourek, 2012 (hodnoty z Tabulky 3 a 6)

¹⁵ Magický čtyřúhelník graficky zobrazuje úspěšnost plnění hospodářsko-politických cílů a vývoj výkonnosti ekonomiky. Naplnění všech čtyř cílů (tempo růstu reálného produktu, míra nezaměstnanosti, míra inflace a saldo platební bilance) je téměř nemožné. Vzájemné funkční vazby mezi těmito cíli způsobují, že zlepšení v jedné oblasti, může způsobit zhoršení v druhé (Kraft, Bednářová a Kocourek, 2012).

Plocha čtyřúhelníku se vypočítá jako součet obsahů pravoúhlých trojúhelníků T_1 , T_2 , T_3 a T_4 podle vztahu (22):

$$(T_1 + T_2 + T_3 + T_4) \quad (22)$$

Na poloosu se nanesou skutečné hodnoty jednotlivých ukazatelů U_1 , U_2 , U_3 a U_4 . Pro správný výpočet plochy je provedena změna měřítka na číslo 10. Výpočet pravoúhlých trojúhelníků je proveden dle vztahu (23), (24), (25) a (26):

$$\text{Trojúhelník } T_1: [(10 + U_2) * (10 + U_3)/2] \quad (23)$$

$$\text{Trojúhelník } T_2: [(10 + U_3) * (10 + U_4)/2] \quad (24)$$

$$\text{Trojúhelník } T_3: [(10 + U_4) * (10 + U_1)/2] \quad (25)$$

$$\text{Trojúhelník } T_4: [(10 + U_1) * (10 + U_2)/2] \quad (26)$$

Způsob výpočtu obsahu magického čtyřúhelníku **pro Indii v roce 2013 vychází z Tabulky 7:**

Tabulka 7: Hodnoty pro magický čtyřúhelník Indie 2013

Ukazatel	Popis	Hodnota v roce 2013 (%)
U1	Nezaměstnanost	5,20
U2	Růst HDP	5,00
U3	Saldo zahraničního obchodu k HDP	-7,24
U4	Inflace	8,00

Zdroj: vlastní zpracování (hodnoty z Tabulky 3)

Plocha trojúhelníka T_1 se vypočte dle vzorce (23) z těchto ukazatelů: růst HDP a poměru obchodní bilance k zahraničnímu obchodu.

$$[(10 + 5,00) * (10 - 7,24)/2] = 20,7 \quad (27)$$

Plocha trojúhelníka T_2 se skládá z ukazatele obchodní bilance v poměru k HDP a míry inflace. Výpočet je dle vzorce (24).

$$[(10 - 7,24) * (10 + 8,00)/2] = 24,84 \quad (28)$$

Plocha trojúhelníka T_3 se vypočte dle vzorce (25) a skládá se z ukazatele míry inflace a nezaměstnanosti.

$$[(10 + 8,00) * (10 + 5,20)/2] = 136,8 \quad (29)$$

Plocha trojúhelníka T_4 se skládá z ukazatele míry nezaměstnanosti růstu HDP. Výpočet je dle vzorce (26).

$$[(10 + 5,20) * (10 + 5,00)/2] = 114 \quad (30)$$

Plocha celého čtyřúhelníku Indie se vypočte dosazením hodnot (27), (28), (29), (30) do vztahu (22):

$$(20,7 + 24,84 + 136,8 + 114) = 296,34 \quad (31)$$

Stejným způsobem lze vypočítat **obsah čtyřúhelníku pro Indonésii v roce 2013 vycházející z Tabulky 8:**

Tabulka 8: Hodnoty pro magický čtyřúhelník Indonésie 2013

Ukazatel	Popis	Hodnota v roce 2013 (%)
U1	Nezaměstnanost	5,70
U2	Růst HDP	5,80
U3	Saldo zahraničního obchodu k HDP	-0,50
U4	Inflace	6,90

Zdroj: vlastní zpracování (hodnoty z Tabulky 6)

Plocha trojúhelníků se vypočte dle vztahů (23), (24), (25) a (26):

$$\text{Trojúhelník } T_1: [(10 + 5,80) * (10 - 0,50)/2] = 75,05 \quad (32)$$

$$\text{Trojúhelník } T_2: [(10 - 0,50) * (10 + 6,90)/2] = 80,275 \quad (33)$$

$$\text{Trojúhelník } T_3: [(10 + 6,90) * (10 + 5,70)/2] = 132,665 \quad (34)$$

$$\text{Trojúhelník } T_4: [(10 + 5,70) * (10 + 5,80)/2] = 124,03 \quad (35)$$

Výsledná plocha čtyřúhelníka Indonésie se vypočte podle vztahu (22) dosazením hodnot (32), (33), (34), (35) :

$$(75,05 + 80,275 + 132,665 + 124,03) = 412,02 \quad (36)$$

Výše uvedená čísla dokazují, že ekonomická situace v Indonésii je v současné době příznivější než v Indii. Vyrovnaná obchodní bilance Indonésie je pro ekonomiku příznivá, nicméně nevypovídá o technologické úrovni země, která je v porovnání s Indií na nízké úrovni. Dále i plocha čtyřúhelníku závisí na růstu HDP, který v současné době roste v Indii pomalejším tempem než v Indonésii. Nezaměstnanost a inflace je u obou zemí na nízké úrovni a tím negativně neovlivňují chod hospodářství.

Dá se říci, že indonéské hospodářství je na tom v současné době lépe než indické, důvodem jsou vyšší tempa hospodářského růstu, nižší inflace a poměrně vyrovnaný účet obchodní bilance. Ten je podpořen nižšími průměrnými celními tarify než má Indie. Zároveň je třeba upozornit na to, že zahraniční obchod Indonésie je ovlivněn i daní z luxusu. Ta je uvalena na specifické druhy zboží až do výše 200 %. Dovoz automobilů (v tomto případě FBU kitů) podléhá této dani a záleží na typu vozidla, jeho motoru a objemu. Pro příklad lze použít dovoz ŠKODY Octavia, u které byla analyzována dovozní kalkulace. Podle indonéského celního sazebníku patří tento vůz do skupiny, která je zdaněna 40 % při importu, tím se zvyšují i náklady na realizaci Octavie na indonéském trhu. Poslední makroekonomický ukazatel, který je třeba srovnat, je kupní síla Indů a Indonésanů. Ukazatel pro Indii je vyčíslen na 3 341 USD a roční přírůstky rostou degresivním tempem (např. v roce 2011 vzrostla kupní síla Indů oproti roku 2010 o 9,13 %, v roce 2012 o 5 % a v roce 2013 o 1,9 %). V Indonésii je výše kupní síly na obyvatele 4 272 USD pro rok 2013 a roční tempa růstu jsou v posledních letech konstantní okolo 5 %.

Sociálně-kulturní prostředí v obou zemích ovlivňuje hierarchická struktura společnosti a náboženství. Obě země patří mezi nejlidnatější země světa, a i nadále se předpokládá populační růst. Rozdíl je ve vyznání. Většina Indonésanů se přiklání k islámu a většina Indů k hinduismu. Společné rysy chování se objevují v průběhu obchodního jednání. Obě kultury se vyhýbají přímému nesouhlasu, a proto raději neřeknou úplnou pravdu. Odlišný

druh náboženství ovlivňuje chování celé společnosti, a potenciální obchodní partnery navádí k dodržování určitých zásad z něj vyplývajících.

Posledním zkoumaným faktorem je **technologie a inovace**. Diference mezi Indií a Indonésií je v této oblasti znatelná. Indové jsou předními IT specialisty, což je ještě více umocňováno dobrou znalostí anglického jazyka. Indonésie nevyniká v inovacích IT resp. ostatních technologiích. Obě země trpí nedostačující obnovou fyzického kapitálu a nedostatečnou energetickou kapacitou.

Zjištěná shoda obou makroprostředí je významnou výhodou pro firmu ŠKODA AUTO a.s. Na základě některých atributů indického trhu může predikovat vývoj na indonéském trhu. A díky současnému zpomalení ekonomického vývoje Indie, které je pozorováno od roku 2011, bude lepší pro firmu ŠKODA AUTO a.s. diverzifikovat své portfolio působení na různé trhy. Jedním z těchto trhů může být právě Indonésie. Po zhodnocení indonéské tržní situace, vycházející z PEST analýzy i SWOT lze **Indonésii doporučit jako vhodnou zemi pro vstup kapitálu ŠKODA AUTO a.s.**, zejména z těchto důvodů:

- členství v ASEAN,
- 4. nejlidnatější země světa s vysokým podílem mladé generace,
- strategická geografická poloha,
- vysoká pravděpodobnost vytvoření zóny volného obchodu s EU,
- stabilní ekonomický růst,
- zvyšující se životní úroveň obyvatelstva.

Na druhou stranu je nutné **specifikovat i důvody působící proti vstupu**, které musí ŠKODA AUTO a.s. zahrnout do svého rozhodování:

- kapitálová zaostalost země,
- protekcionistická obchodní politika,
- hrozba separatistických skupin,
- nedostatečná energetická kapacita,
- slabá technologická a inovační výkonnost.

Závěr

Tématem této práce bylo navržnutí komparativního přístupu pro vstup ŠKODA AUTO a.s. na nový trh. Výchoziskem tohoto přístupu byl již realizovaný vstup firmy na indický trh. Možnost komparativního přístupu byla ověřována pro indonéský trh, kde společnost zatím nepůsobí. Vstupu firmy do Indie byl hodnocen na základě kalkulace tří různých forem vyváženého produktu. V logistickém řetězci společnosti ŠKODA AUTO a.s. se rozlišuje dle typu rozloženosti vozu: FBU varianta, MKD varianta a CKD varianta. Na základě komparativního přístupu s atributově podobnou zemí – Indonésií, byl doporučen MKD resp. CKD vstup na tento trh s vysokým potenciálem dalšího růstu. Indonésie byla vybrána z několika strategických důvodů: členství v integračním uskupení ASEAN, 4. nejlidnatější země světa, výhodná geografická poloha, rychle rostoucí ekonomika a stabilní politické prostředí.

V úvodu analytické části byl představen automobilový průmysl v celosvětovém měřítku a jeho vývoj před krizí a po krizi v roce 2008. Analýza zisků v automobilovém průmyslu ukázala, že je na tom odvětví v současné době lépe, než před ekonomickou krizí. Největší zisky v automobilovém průmyslu dosahují země uskupení BRICS. I nadále se očekává přesun výroby do rozvíjejících se zemí. Čína zažívá od roku 2008 masivní nárůst produkce automobilů. V roce 2013 vyrobila 22 116 825 automobilů a tím předešla i další světové automobilové velmoci jako je USA (11 066 432 automobilů) a Japonsko (9 630 181 automobilů). K největším výrobcům se řadí General Motors, Toyota, Volkswagen, Hyundai a Ford. Po světové hospodářské krizi se produkce automobilů ještě více přesunula do rozvíjejících se zemí, kde ovšem neroste jen výroba vozů, ale také poptávka po nich. Důvodem rostoucí poptávky je stále se zvyšující kupní síla jejich obyvatel. Nejinak je tomu u Indonésie, která je druhou nejrychleji se rozvíjející ekonomikou Asie a v posledních letech dosahuje stabilního růstu 6 % HDP.

Následovalo seznámení s historickým vývojem a aktuálními trendy v automobilovém průmyslu. V současné době je automobilový trh definován konsolidací malých společností a vytvářením velkých automobilek spolu s klastry, kde operují. Rostoucí konkurence tlačí výrobce k preciznějšímu uspokojování potřeb zákazníků. A to v podobě budování distribučních sítí nebo zavádění inovací. Poté byla představena česká automobilka ŠKODA

AUTO a.s., která je největším českým výrobcem automobilů a také patří k nejstarším automobilkám na světě. I tato automobilka následuje odvětvové trendy díky zavedení růstové strategie v roce 2010. Tato strategie ukazuje budoucí směřování firmy. Firma ŠKODA AUTO a.s. se zaměřuje na státy RIC. Strategie také definuje odbytovou a modelovou ofenzivu, větší podporu pracovníků v zahraničí a dodržování přislíbené hodnoty zákazníkům.

Jádrem práce byla analýza trhu Indie a Indonésie. Obě země byly srovnány metodou PEST analýzy a SWOT analýzy. Vybraná forma vstupu firmy ŠKODA AUTO a.s. do Indie byla finančně podložena kalkulací. Před vstupem firmy ŠKODA AUTO a.s. na indický trh v roce 1999 se rozhodovalo mezi formou vstupu za pomoci FBU, MKD a CKD jednotek. Z výpočtů vyplývá, že první forma vstupu (FBU) přináší zápornou marži na 1 automobil. A proto není firmou realizována. Důvodem je až 100% výše dovozního cla na FBU jednotku. MKD forma vstupu přináší již kladnou marži na 1 automobil, ale v porovnání s CKD variantou je tato marže zhruba o polovinu nižší. Z pohledu investora je nejvýhodnější CKD varianta vstupu na indický trh, tedy kapitálově náročný vstup – investice na zelené louce. Při této formě vstupu musí být minimálně vystavěny haly, jako je svařovna, lakovna, montáž a také musí být zajištěna celková logistika závodu. Není překvapením, že firma ŠKODA AUTO a.s. operuje na indickém trhu za pomoci CKD varianty vstupu v koncernovém závodě ve městě Pune. Dále také ŠKODA AUTO a.s. využívá druhé formy vstupu, tedy MKD v závodě Skoda Auto India Private Ltd ve městě Aurangabad. Výroba v tomto závodě je z historického hlediska starší, a stále firmou udržována. Důvodem jsou dovozní pobídky od indické vlády.

Z PEST analýz trhů Indie a Indonésie vyplývá v některých attributech shoda makroprostředí. A to zejména v politické oblasti (demokratický režim, členství v mezinárodních organizacích, aktuální diskuze o vytvoření zóny volného obchodu s EU) a sociální oblasti (hierarchické uspořádání společnosti, silný vliv náboženství, vysoký počet obyvatel, široké zastoupení mladých lidí). Rozdíl je v současné ekonomické situaci obou zemí, tak jak graficky zobrazuje magický čtyřúhelník Indie a Indonésie. Magický čtyřúhelník je podložen výpočtem plochy obou zemí. Plocha čtyřúhelníku Indie je v porovnání s Indonésií menší. A proto lze tvrdit, že je na tom indonéska ekonomika dokonce lépe. Ekonomika Indonésie roste rychlejším tempem, dosahuje vyššího obrátu

zahraničního obchodu v porovnání k HDP a udržuje míru inflace a nezaměstnanosti na nízké úrovni. Indie se potýká s klesajícími přírůstky HDP od roku 2011, oslabující měnou a rostoucím deficitem zahraničního obchodu. Nicméně je třeba zdůraznit, že i přírůstky HDP Indonésie začínají od roku 2013 klesat. To přimělo vládu v průběhu roku 2013 k zavedení dvou ekonomických balíčků podporujících zahraniční obchod, kupní sílu obyvatelstva, stabilitu kurzu a kontrolu inflace. Posledním zkoumaným aspektem byla technologická úroveň země a inovační potenciál. V této oblasti je zřetelný rozdíl mezi technologicky vyspělou Indií a zaostalou Indonésií.

Na základě nalezení shodných atributů obou trhů, lze Indonésii doporučit jako vhodný trh pro vstup kapitálu firmy ŠKODA AUTO a.s. Správnost tohoto tvrzení potvrzuje SWOT analýza vstupu firmy ŠKODA AUTO a.s. na indonéský trh. Po vyhodnocení SWOT analýzy lze usuzovat, že se společnost nachází v silné ofenzivní pozici plynoucí z jejich silných stránek (ekonomická stabilita, znalost prostředí, tradice ve výrobě, silná exportní pozice, zkušenosti se zahraničními trhy) a z příležitostí trhu (ekonomická stabilita, nenasyčený trh, rostoucí příjmy obyvatel, vysoký počet obyvatel, surovinová soběstačnost).

V závislosti na celkovém ekonomickém vývoji Indonésie v příštích letech se ukáže, zda jsou příznivé podmínky pro vstup společnosti ŠKODA AUTO a.s. do odvětví zachovány. Indonésie představuje pro ŠKODA AUTO a.s. nové zákazníky, které v době ostrých konkurenčních bojů a pomalému ožívání jednotlivých trhů po hospodářské krizi, jsou víceméně nutností. Bylo potvrzeno, že pro vstup společnosti ŠKODA AUTO a.s. na indonéský trh lze využít komparativní přístup, který byl v práci popsán. Cíl práce byl splněn.

Seznam literatury

Knihy

BERNDT, R., C. FANTAPIÉ ALTOBELI, M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1641-8.

BÖHM, ARNOŠT. *Pojištění pohledávek*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2009. ISBN: 978-80-7431-004-1.

IBP. *Indonesia Export-Import, Trade and Business Dictionary*. Washington: Global Investment Center, 2013. ISBN: 1-4387-2341-5.

ICC. *INCOTERMS® 2010*. 1. vyd. Paříž: ICC Services – Publications, 2010. ISBN: 978-92-842-0080-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4670-8.

KALÍNSKÁ, E. aj. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3396-8.

KALÍNSKÁ E., L. ŠTĚRBOVÁ aj. *Mezinárodní obchod (pro 2 MO 301)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN: 978-80-245-1299-0.

KOTLER P., V. WONG, J. SAUNDERS aj. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. aj. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-0966-X.

KRAFT, J., P. BEDNÁŘOVÁ, A. KOCOUREK. *Ekonomie I*. 7. vyd. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, 2012. ISBN: 978-80-7372-905-9.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. aktual. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ, A. SATO aj. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, H., A. SATO, M. ZAMYKALOVÁ aj. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN: 80-247-0364-5.

MAJEROVÁ, I., P. NEZVAL. *Mezinárodní ekonomie v teorii a praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press., 2011. ISBN: 978-80-251-3421-4.

MERNA, T., F. F. AL-THANI. *Risk management – Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1547-3.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN: 80-245-0421-9.

REUVID J. and J. SHERLOCK. *International trade: an essential guide to the principles and practice of export*. 3rd revised edition. London: Kogan Page Ltd, 2011. ISBN: 978-0-7494-6237-6.

SÍMOVÁ, Jozefína. *Marketingový výzkum*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN: 978-80-7372-662-1.

SMEJKAL, V., K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3051-6.

STRNAD, P., A. KRAUSOVÁ. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN: 55-090-08.

SVATOŠ, M. aj. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2708-0.

VOŠTA, M. *Změny v rozmístění světového hospodářství*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN: 978-80-245-1105-4.

Dokumenty ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2010*. 1.vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2011. 248 s.

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2011*. 1.vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2012. 245 s.

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2012*. 1.vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2013. 183 s.

ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2013*. 1. vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2014. 184 s.

ŠKODA AUTO. *Interní dokument: Představení společnosti*, 2014.

ŠKODA AUTO. *Interní dokument: Logistické centrum*, 2014.

Disertační práce

ČERNÁ, Iveta. *Formy a nástroje podpory podnikání v ČR a jejich komparace s Velkou Británií*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta mezinárodních vztahů, 2008. 254 s., 36 s. příloh. Školitelka disertační práce doc. Ing. Emilie Kalínská, CSc.

Databáze ProQuest

HUGHES, S. *International collaboration as a strategy to gain competitive advantage in the automotive components supplier industry*. Fort Lauderdale: School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2000. 231 pages. A dissertation approved by: Edward J. Coyne, Sr., Ph.D., Moshe Levin, Ph.D., Clarence D. Green, Ph.D., Joseph L. Balloun, Ph.D., J. Preston Jones, D.B.A.

Interview

Téma: *SWOT analýza vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie*. Interview s Martinem CHITTUSSIM a Jaroslavem HLAVÁČKEM, zaměstnanci oddělení VPS – Řízení plánování značky. Mladá Boleslav 12. 05. 2014.

Téma: *Aktivita ŠKODA AUTO a.s. v zahraničí*. Interview s Martinem CHITTUSSIM a Jaroslavem HLAVÁČKEM, zaměstnanci oddělení VPS – Řízení plánování značky. Mladá Boleslav 28. 05. 2014.

Elektronické dokumenty

DELOITTE. Taxation and Investment in India 2012. *Deloitte* [online]. 2012 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z:

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-indiaguide-2012.pdf>.

DELOITTE. Taxation and Investment in Indonesia 2013. *Deloitte* [online]. 2012 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z:

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-indonesiaguide-2013.pdf>.

KPMG. Investing in Indonesia 2013. *KPMG* [online]. 2013a [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/Investing-Indonesia-2013-KPMG.pdf>.

KPMG. KPMG's Automotive Executive Survey 2013. *KPMG* [online] 2013b. [vid. 2014-1-8]. Dostupné z:

<http://www.kpmg.com/KZ/ru/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Documents/KPMGs-Global-Automotive-Executive-Survey-2013.pdf>.

KUCHAŘ, Štěpán. Strategické řízení. *VSB.cz*. [online]. 2011 [vid 2014-03-10]. Dostupné z: http://homel.vsb.cz/~kuc275/vyuka/mbm/pred/02_StrategickeRizeni.pdf.

MCALINDEN S.P., Y. CHEN. After the Bailout: Future Prospects for the U.S. Auto Industry. *Car Center for Automotive Research* [online]. Ann Arbor: Center for Automotive

Research 2012 [vid: 2013-10-31]. Dostupné z:

<http://cargroup.org/?module=Publications&event=View&pubID=98>.

MOHR D., N. MÜLLER, A. KRIEG aj. The road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry?. *McKinsey & Company* [online]. 2013 [vid. 2013-12-2].

Dostupné z:

http://www.mckinsey.com/client_service/automotive_and_assembly/latest_thinking.

NAG B., S. BANERJEE, R. CHATTERJEE. Changing Features of the Automobile Industry in Asia: Comparison of Production, Trade and Market Structure in Selected Countries. *United Nation ESCAP* [online]. 2007 [vid. 2014-1-23]. Dostupné z:

<http://www.unescap.org/tid/artnet/pub/wp3707.pdf>.

OECD. *Medium-Run Capacity Adjustment in the Automobile Industry*. OECD [online].

2013 [vid. 2014-1-22]. Dostupné z:

http://www.oecd.org/eco/Policy%20note_automobile.pdf.

WWW stránky

ASEAN – INDIA. History. *Asean – India: Progress & Prosperity* [online] 2014. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z: <http://www.aseanindia.com/about/history/>.

ASEAN.CZ. Indonésie: Náboženství. *Asean.cz – Informace o zemích jihovýchodní Asie* [online]. © 2009 – 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z:

<http://indonesie.asean.cz/fakta/nabozenstvi/>.

ASIAN DEVELOPMENT BANK. Indonesia: economy. *Asian Development Bank* [online] © 2014. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z: <http://www.adb.org/countries/indonesia/economy>.

ASIA SOCIETY. Indian Society and Ways of Living. *Asia Society* [online] © 2014. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z: <http://asiasociety.org/countries/traditions/indian-society-and-ways-living>.

AKTUÁLNĚ.CZ. Indové tvrdí, že našli největší ložisko uranu na světě. *Aktuálně.cz*. [online]. 2011. [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/zahranici/asie-a-pacifik/clanek.phtml?id=707752>.

BUSINESSINFO. Indie: základní informace o teritoriu. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997 – 2014a. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indie-zakladni-informace-o-teritoriu-18274.html>.

BUSINESSINFO. Příčiny a důsledky poklesu výkonu indické ekonomiky. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997 – 2014b. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/priciny-a-dusledky-poklesu-vykonu-indicke-ekonomiky-39048.html>.

BUSINESSINFO. Indie: ekonomická charakteristika země. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997 – 2014c. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indie-ekonomicka-charakteristika-zeme-18277.html>.

BUSINESSINFO. Indie: zahraničně-politická orientace. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997 – 2014d. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indie-zahranicne-politicka-orientace-18276.html>.

BUSINESSINFO. Indie: Finanční a daňový sektor. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997 – 2014e. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indie-financni-a-danovy-sektor-18278.html>.

BUSINESSINFO. Indonésie: základní informace o teritoriu. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997 – 2014f. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indonesie-zakladni-informace-o-teritoriu-19106.html>.

BUSINESSINFO. Indonésie: ekonomická charakteristika země. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997 – 2014g. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indonesie-ekonomicka-charakteristika-zeme-19109.html>.

BUSINESSINFO. Indonésie: zahraničně-politická orientace. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997 – 2014g. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indonesie-zahranicne-politicka-orientace-19108.html>.

CAR HISTORY. History of Motor Car / Automobile manufacturers. *Carhistory4u* [online]. 2014. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.carhistory4u.com/the-early-history/car-manufacturers>.

CELNÍ SPRÁVA ČR. Clo. *Celní správa České republiky* [online]. Praha: Celní správa České republiky © 2009. [vid. 2013-10-31]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/clo/Stranky/default.aspx>.

CENTRAL BOARD OF EXCISE AND CUSTOMS. Custom Tariffs 2013 – 2014. *Central Board of Excise and Customs, Department of Revenue, Ministry of Finance* [online]. 2014. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.cbec.gov.in/customs/cst2013-14/cst1314-idx.htm>.

CUSTOM DUTY. Custom Duty India, Import Duty in India, Custom Tarrif. *Custom Duty* [online] © 2014. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z: http://www.custom-duty.com/types_custom_duties.html.

CZECH TOP 100. Výsledky 100 nejvýznamnějších firem za rok 2013. *CZECH TOP 100* [online]. Praha: CZECH TOP 100, © 2012 [vid. 2014-01-22] Dostupné z: <http://www.czechtop100.cz/zebrický-firem/obdiv-2013/100-nejobdivovanejsich-firem.html>.

CZ-NACE. Kódy NACE. *CZ-NACE* [online]. © 2014 [vid. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>.

ČT. Indonésie novým asijským tygrem, vytlačí Indii z BRICS?. *Česká televize* [online]. © 1996 – 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/192112-indonesie-novym-asijskym-tygrem-vytlaci-indii-z-brics/>.

ENCYKLOPEDIA BRITANNICA. Automotive Industry. *Encyklopedia Britannica* [online]. © 2013 [vid. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/45050/automotive-industry>.

EURO 15. Indie: Největší byrokracie na světě. *Euro15* [online]. © 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/cesky-export/indie-nejvetsi-byrokracie-na-svete-859898>.

EUROPA. EU-India Strategic Partnership. *Europa: Summaries of EU legislation* [online] © 2014. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/external_relations/relations_with_third_countries/asia/r14100_en.htm.

GLOBAL TRADE ALERT. Countries implementing the most protectionist measures. *Global Trade Alert* [online] 2014. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z: <http://www.globaltradealert.org/node/2257>.

IBT. Incoterms ® Assistance for Companies of All Sizes. *International Business Training* [online]. Eagan: International Business Training, © 2011 [vid. 2013-12-27]. Dostupné z: http://www.i-b-t.net/PDFs/Incoterms_2010_chart.pdf.

ICC. Incoterms®2010. *International Chamber of Commerce* [online]. 2013 [vid. 2013-12-26]. Dostupné z: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/the-incoterms-rules/>.

INDEX MUNDI. India. *Indexmundi* [online]. © 2013 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.indexmundi.com/facts/india>.

INVENTORS. The History of the Automobile. *Inventors* [online]. © 2014 [vid. 2014-08-20]. Dostupné z: <http://inventors.about.com/library/weekly/aacarsassemblya.htm>.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Indonésané jsou lokální patrioti a nikdy neřeknou ne. *Hospodářské noviny* [online]. 2008 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-25591110-indonesane-jsou-lokalni-patrioti-a-nikdy-nereknou-ne>.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Škoda Auto ztrácí v Indii, dopadají na ni problémy tamní ekonomiky. *Hospodářské noviny* [online] 2013. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-59593260-stoupajici-hvezda-jmenem-asean>.

MAPS OF INDIA. India Political Map. *Maps of India.com* [online] © 2014. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.mapsofindia.com/maps/india/india-political-map-enlarged-view.html>.

MZV ČR. Situace indické ekonomiky. *Velvyslanectví České republiky v Dillí* [online] 2014. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/newdelhi/cz/obchod_a_ekonomika/index.html.

NATIONS ONLINE. Administrative Map of the Republic of Indonesia. *One world – Nations Online*. [online] © 2014. [vid. 2014-02-06]. Dostupné z: http://www.nationsonline.org/oneworld/map/indonesia_admin_map.htm.

NSTMIS. National Science & Technology Management Information System. *NSTMIS* [online]. 2014 [vid. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.nstmis-dst.org/>.

OICA. Production Statistics. *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers* [online]. Paris: OICA, © 2013 [vid. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/production-statistics/>.

TEAM-BHP. Indian Car Sales Figures & Analysis. *TEAM-BHP.COM* [online]. © 2000 – 2014a [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.team-bhp.com/forum/indian-car-scene/148656-february-2014-indian-car-sales-figures-analysis.html>.

TEAM-BHP. Indian Car Sales Figures & Analysis. *TEAM-BHP.COM* [online]. © 2000 – 2014b [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.team-bhp.com/forum/indian-car-scene/157381-october-2014-indian-car-sales-figures-analysis.html>.

THE ECONOMIC TIMES. Indian economy needs directed investment, not lower rates. *The Economic Times* © 2014. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z:

<http://economictimes.indiatimes.com/opinion/guest-writer/Indian-economy-needs-directed-investment-not-lower-rates/articleshow/36365727.cms>.

TRADING ECONOMICS. Research and Development Expenditure in Indonesia. *Trading Economics* [online]. © 2013 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/indonesia/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html>.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perceptions index 2012. *Transparency International* [online] © 2013 [vid. 2014-6-2]. Dostupné z: <http://www.transparency.org/cpi2012/results>.

WORLD BANK. India Transport Sector. *World Bank* [online] © 2014a. [vid. 2014-8-8]. Dostupné z: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/EXTSARREGTOPTRANSPORT/0,,contentMDK:20703625~menuPK:868822~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:579598,00.html>.

WORLD BANK. GDP growth (annual %). *The World Bank* [online] © 2014b [vid. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>.

WORLD BANK. Foreign Direct Investment. *The World Bank* [online] © 2014c [vid. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?page=2>.

ZEMÁNEK, Josef. Indie – rozvojová země s obrovským hospodářským potenciálem. *Euroekonom.cz* [online]. 2006 [vid. 2014-2-13]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-indie>.

ZEMÁNEK, Josef. Asijští automobiloví dravci dobývají svět (3. díl). *Euroekonom.cz* [online]. 2007 [vid. 2014-1-22]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-automobily3>.

Seznam příloh

Příloha A	INCOTERMS®2010 – všechny druhy dopravy	114
Příloha B	INCOTERMS®2010 – vodní přeprava	115
Příloha C	Geografické rozdělení zisků v automobilovém průmyslu.....	116
Příloha D	Pět největších výrobců automobilů na světě	117
Příloha E	Přehled závodů ŠKODA AUTO a.s. ve světě	118
Příloha F	Politické členění Indie	119
Příloha G	Politické členění Indonésie	120
Příloha H	ŠKODA Octavia A7.....	121
Příloha I	Interview.....	122

Příloha A INCOTERMS®2010 – všechny druhy dopravy

	Všechny druhy přepravy INCOTERMS®2010						
	EXW	FCA	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Poplatky	Ex Works	Free Carrier	Carriage Paid To	Carriage Insurance Paid To	Delivered at Terminal	Delivered at Place	Delivered Duty Paid
Balení	K/P	P	P	P	P	P	P
Poplatky za nakládku	K	P	P	P	P	P	P
Dodání do přístavu/do místa	K	P	P	P	P	P	P
Vývozní clo & daně	K	P	P	P	P	P	P
Poplatky terminálu původu	K	K	P	P	P	P	P
Nakládka na přepravu	K	K	P	P	P	P	P
Výlohy za přepravu	K	K	P	P	P	P	P
Pojištění				P			
Poplatky terminálu určení	K	K	P	P	P	P	P
Dodání do destinace	K	K	K	K	K	P	P
Dovozní clo & daně	K	K	K	K	K	K	P

Zdroj: vlastní zpracování podle IBT, 2011

Vysvětlivky:

K – kupující,

P – prodávající.

Příloha B INCOTERMS®2010 – vodní přeprava

	Námořní a vnitrozemská vodní přeprava INCOTERMS®2010			
	FAS	FOB	CFR	CIF
Poplatky	Free Alongside Ship	Free on Board	Cost & Freight	Cost Insurance & Freight
Balení	P	P	P	P
Poplatky za nakládku	P	P	P	P
Dodání do přístavu/do místa	P	P	P	P
Vývozní clo & daně	P	P	P	P
Poplatky terminálu původu	P	P	P	P
Nakládka na přepravu	K	P	P	P
Výlohy za přepravu	K	K	P	P
Pojištění				P
Poplatky terminálu určení	K	K	K	K
Dodání do destinace	K	K	K	K
Dovozní clo & daně	K	K	K	K

Zdroj: vlastní zpracování podle IBT, 2011

Vysvětlivky:

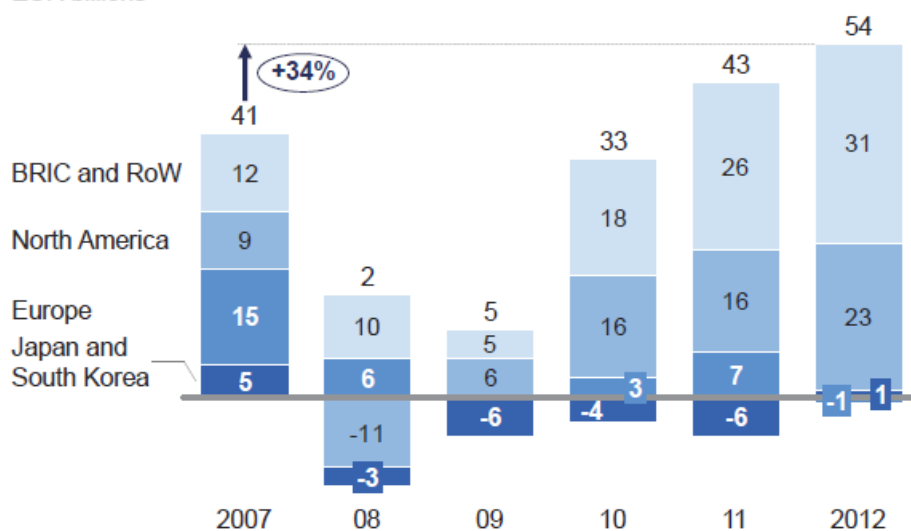
K – kupující,

P – prodávající.

Příloha C Geografické rozdělení zisků v automobilovém průmyslu

Automotive profits now exceed precrisis levels, but the sources have changed

Global passenger car profit development by geography¹
EUR billions



¹ Profits captured by top 17 OEMs
SOURCE: IHS Automotive; McKinsey

Zdroj: Mohr, Müller, Krieg aj., 2013

Příloha D Pět největších výrobců automobilů na světě

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Toyota	8 534 690	9 237 780	7 234 439	8 557 351	8 050 181	10 104 424	10 324 995
GM	9 349 818	8 282 803	6 459 053	8 476 192	9 031 670	9 285 425	9 628 912
VW	6 267 891	6 437 414	6 067 208	7 341 065	8 525 573	9 254 742	9 379 229
Hyundai	3 911 814	3 912 700	4 645 776	5 764 918	6 616 858	7 126 413	7 233 080
Ford	6 247 506	5 407 000	4 685 394	4 988 031	5 516 931	5 595 483	6 077 126
Svět celkem	71 153 079	68 032 740	65 382 664	61 762 324	79 880 920	84 236 171	87 354 003

Zdroj: vlastní zpracování podle OICA, 2013

Příloha E Přehled závodů ŠKODA AUTO a.s. ve světě

Země	Město	Portfolio modelů
Česká republika	Mladá Boleslav	Octavia, Octavia NF ^A , Rapid, Toledo, Spaceback, Fabia
	Kvasiny	Superb, Yeti, Roomster
	Vrchlabí	pouze výroba převodovek
Slovensko	Bratislava	Citigo
Rusko	Kaluga (společný závod s VW)	Fabia, Octavia, Superb
	Nižnij Novgorod	Octavia NF, Yeti
Ukrajina	Solomonovo (závod Eurocar)	Octavia NF, Fabia, Rapid, Superb, Yeti
Kazachstán	Ust'-Kamenogorsk (závod Azia Avto)	Octavia NF, Yeti, Fabia, Rapid, Superb
Indie	Aurangabad (ŠKODA AUTO India Private Ltd.)	Octavia, Octavia NF, Superb, Yeti
	Pune (závod VW)	Rapid IN ^B , Fabia
Čína	Šanghaj, čtvrť Anting 1 (závod Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd.)	Fabia
	Šanghaj, čtvrť Anting 3 (závod Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd.)	Octavia, Superb, Yeti
	I-čeng (závod Shanghai Volkswagen Automotive Co. Ltd.)	Rapid
	Ning-po (závod Shanghai Volkswagen Co. Ltd.)	Superb

Zdroj: vlastní zpracování podle interview s pracovníky oddělení VPS, 28. 05. 2014

^A Octavia NF = Nachfolger = nástupce

^B Rapid IN = Stavba vozu „indický“ Rapid vychází z automobilu VW Vento, proti evropské verzi to je 4 dveřový sedan. Evropská verze je 5 dveřový liftback.

Příloha F Politické členění Indie



Zdroj: Maps of India, 2014

Příloha G Politické členění Indonésie



Zdroj: Nations Online, 2014

Příloha H ŠKODA Octavia A7



Zdroj: Interní dokument: Představení společnosti, 2014

Příloha I Interview

SWOT analýza vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie (12. 05. 2014)

Dotazovaní: Ing. Martin Chittussi, Bc. Jaroslav Hlaváček

Silné stránky vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie:

- ŠKODA AUTO a.s. je ekonomicky silný podnik. Obrat skupiny ŠKODA AUTO a.s. dosáhl v roce 2013 – 268,5 mld. Kč a zisk po zdanění – 11,8 mld. Kč.
- Dobré informace o konkurenci, obchodních partnerech i produktech vyplývají z expertních marketingových šetření trhu provedených interně, resp. zadaných externím agenturám.
- Tradiční výroba a dobrá pověst společnosti ŠKODA AUTO a.s., i koncernu VW je spojena s více než stoletou tradicí výroby českých automobilů a více než dvacetiletým partnerstvím s koncernem VW.
- Skupina ŠKODA AUTO a.s. má úspěšné výrobní závody v ČR, Indii, Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu.
- V případě uvedení značky ŠKODA Octavia na indonéský trh se není třeba obávat špatné marketingové komunikace směrem k indonéským zákazníkům. Octavia v indonéštině znamená „narozena v říjnu“.

Slabé stránky vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie:

- Mnoho českých pracovníků není ochotno migrovat za prací do zahraničí. ŠKODA AUTO a.s. podporuje migraci celých rodin, ale i přesto je ochota pracovníků nízká.
- Problematické vlastnictví indonéských společností. Zahraniční partneři se pouze spolupodílí na vlastnictví společností s Indonésany. Jedinou povolenou obchodní společností, kam mohou vstoupit zahraniční partneři je společnost s ručením omezeným. Ostatní společnosti jsou výhradně pro domácí investory.
- V Indonésii neexistuje distributor značky ŠKODA AUTO a.s.
- V Indonésii všeobecně neexistují dealeři automobilů. Většina automobilů (90 %) je prodána v nákupních střediscích, kde lidé tráví volný čas, aby unikli před horkem a smogem.
- Vývoj, výzkum a inovace se musí provádět zpět v ČR.

- Zákazníci vnímají značku jako východoevropskou, což snižuje vnímanou kvalitu. Pouze německé značky jsou považovány za opravdu kvalitní.

Příležitosti vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie:

- I přes světovou hospodářskou krizi, dosahuje Indonésie vysokých temp ekonomického růstu. Tyto tempa jsou v roce 2013 pomalu bržděna rostoucí inflací.
- V Indonésii připadá na 1 000 lidí přibližně 84 vozů. Světový průměr je 165 vozů na 1 000 lidí.
- Rostoucí životní úroveň Indonésanů.
- Vysoký podíl mladé generace. 62 % populace je mladší 36 let.
- Indonésie je soběstačná se spotřebou nerostných surovin.
- Obyvatelé Indonésie jsou 4. největšími uživateli sociální sítě Facebook. Vhodné udělat marketingovou kampaň přes Facebook.
- Automobilový průmysl je v Indonésii z dlouhodobého hlediska stabilní. Není ovlivněn politickými změnami (nová vláda resp. prezident).

Hrozby vstupu ŠKODA AUTO a.s. do Indonésie:

- Obtížná a nákladná koordinace závodu z ČR. Spojené zejména s migrací ŠKODA AUTO a.s. expertů do Indie, výstavbou nového závodu a zajištěním dodavatelské sítě.
- Vysoká konkurence levných automobilů z Asie. I přesto, že asijské automobily jsou méně kvalitní a bezpečné. Povinné jsou pouze bezpečnostní pásy. Airbagy nejsou Indonésany považovány za důležité.
- První automobil v rodině je většinou Toyota Avanza, ve firmě Toyota Lenova.
- Slabá ochrana duševního vlastnictví spojená s hrozbou plagiátorství.
- Rozdílné obchodní zvyklosti mezi ČR a Indonésií a rozdílná mentalita lidí. Indonésané kladou důraz na vnější vzhled než na kvalitu (chromové části = známka luxusu).
- Každé město má odlišnou kulturu a požadavky (marketingový přístup). Také velký rozdíl mezi městem a vesnicí.
- Indonéská rupie je druhou nejhůře se vyvíjející měnou na světě, hned po indické rupii.