

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Možnosti společnosti ŠKODA AUTO na
vietnamském trhu**

**Opportunities of ŠKODA AUTO in the
Vietnamese Market**

2023

Thach Thi Bao Han

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Mgr. František Hřebík, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Thach** Jméno: **Thi Bao Han** Osobní číslo: **499773**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Možnosti společnosti ŠKODA AUTO na vietnamském trhu

Název bakalářské práce anglicky:

Opportunities of ŠKODA AUTO in the Vietnamese Market

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je zjistit potenciál vozů ŠKODA na vietnamském trhu.
Osnova: Teoretická část: 1) Teorie mezinárodního obchodu 2) Vietnam - základní informace 3) Společnost Škoda Auto, a.s. Praktická část: 4) Spolupráce Škoda Auto s vietnamským partnerem 5) Charakteristika vietnamského automobilového trhu
6) Příležitosti Škoda Auto na vietnamském trhu 7) Závěr

Seznam doporučené literatury:

Cihelková, E., Frait, J., Varadzin, F., Mach, M., & Žamborský, P. (2008). Mezinárodní ekonomie II. Nakladatelství CH Beck.
Machková, H. (2009). Mezinárodní marketing-3., aktualizované a přepracované vydání. Grada Publishing as.
Beng, O. K. (2019). Vietnam's industrialization ambitions: The case of vingroup and the automotive industry.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Mgr. František Hřebík, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

THACH, THI BAO HAN. *Možnosti společnosti ŠKODA AUTO na vietnamském trhu*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Františku Hřebíkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a také za jeho ochotu a čas věnovaný konzultacím. Dále chci poděkovat společnosti Škoda Auto a. s. a svému konzultantovi Ing. Danielu Vošvrdovi, který mi vždy věnoval veškerý možný čas ke konzultacím.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu příležitostí spojených se vstupem Škoda Auto na vietnamský trh. Cílem práce je poskytnout komplexní pohled na příležitosti a výzvy vstupu Škoda Auto na vietnamský trh a identifikovat tak hlavní faktory, které mohou ovlivnit úspěch či neúspěch této expanze. Práce je rozdělena do několika částí. První část poskytuje teoretický rámec pro expanzi firem na zahraniční trhy, se zaměřením na teorii mezinárodního obchodu. Další část je věnována jednotlivým formám vstupu podniků na zahraniční trhy. Praktická část práce se zaměřuje na Vietnam, jeho ekonomickou situaci a analýzu vietnamského automobilového trhu. Dále je v praktické části zkoumána strategie Škoda Auto pro vstup na vietnamský trh, produktové portfolio, které bude k dispozici na vietnamském trhu, včetně porovnání s nejprodávanějšími modely konkurenčních značek v příslušných segmentech. Na základě této analýzy bude navrženo několik doporučení pro Škoda Auto, která by mohla přispět k úspěšnému vstupu na vietnamský trh a dlouhodobému růstu společnosti v regionu.

Klíčová slova

automobilový průmysl, konkurence, mezinárodní obchod, možnosti Škoda Auto na vietnamském trhu, formy vstupu na trh, strategie, Škoda Auto a.s., Vietnam, vietnamský automobilový trh

Abstract

Bachelor thesis focuses on the analysis of the opportunities associated with Škoda Auto's entry into the Vietnamese market. The aim of bachelor thesis is to provide a comprehensive view of the opportunities and challenges of Skoda Auto's entry into the Vietnamese market and to identify the main factors that may influence the success or failure of this expansion. The thesis is divided into several parts. The first part provides a theoretical framework for the expansion of firms into foreign markets, focusing on international trade theory. The next part is devoted to the different forms of entry of firms into foreign markets. The practical part of the thesis focuses on Vietnam, its economic situation and the analysis of the Vietnamese automotive market. Furthermore, the practical part examines Skoda Auto's strategy for entering the Vietnamese market, the product portfolio that will be available on the Vietnamese market, including a comparison with the best-selling models of competing brands in the respective segments. Based on this analysis, several recommendations for Škoda Auto will be proposed, which could contribute to the successful entry into the Vietnamese market and the long-term growth of the company in the region.

Keywords

automotive industry, competition, international trade, opportunities for Škoda Auto on the Vietnamese market, forms of market entry, strategy, Škoda Auto a.s., Vietnam, Vietnamese automotive market

Obsah

Úvod	9
1 Teorie mezinárodního obchodu	11
1.1 Liberalismus a protekcionismus	11
1.1.1 Liberalismus	11
1.1.2 Protekcionismus	12
1.1.3 Situace v méně rozvinutých zemích a důvody k protekcionismu	12
2 Formy vstupu podniků na zahraniční trhy.....	15
2.1 Vývozní operace	15
2.1.1 Prostřednické vztahy	16
2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce	16
2.1.3 Obchodní zastoupení	16
2.1.4 Komisionářské vztahy	17
2.1.5 Piggyback	17
2.1.6 Přímý vývoz	17
2.1.7 Sdružení malých vývozců	18
2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	18
2.2.1 Licenční dohody	18
2.2.2 Franchising	19
2.2.3 Smlouvy o řízení	20
2.2.4 Outsourcing	20
2.2.5 Výrobní kooperace	20
2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	20
2.3.1 Akvizice (takeover)	21
2.3.2 Fúze (merger)	21
2.3.3 Investice na zelené louce (greenfield investment)	21
2.3.4 Společné podnikání (joint venture)	21
2.3.5 Strategické aliance	22
3 Představení společnosti Škoda Auto a.s.....	23
4 Vietnam.....	27
4.1 Základní informace	27
4.1.1 Důležité ekonomické milníky Vietnamu	27
4.1.2 Ekonomická situace	28
4.1.3 Česko-vietnamské ekonomické vztahy	30
4.2 Situace vietnamského automobilového průmyslu	30

4.2.1	Přehled trhu s automobily ve Vietnamu	31
4.2.2	Prodeje osobních automobilů ve Vietnamu	33
5	Expanze Škoda Auto na vietnamský trh	35
5.1	Spolupráce Škoda Auto s vietnamským partnerem	35
5.1.1	Představení partnera Thanh Cong Motor	35
5.2	Produktové portfolio ve Vietnamu	36
5.3	Srovnání konkurenčních modelů podle segmentů	37
5.4	Možnosti Škoda Auto na vietnamském trhu	40
Závěr.....		43
Seznam použité literatury		45
Seznam obrázků.....		47
Seznam tabulek.....		48
Seznam grafů.....		49
Seznam použitých zkratk		50

Úvod

V dnešním globalizovaném světě hrají automobilové společnosti klíčovou roli v mezinárodním obchodě a ekonomickém rozvoji. V posledních desetiletích se automobilový průmysl stále více zaměřuje na rozvíjející se trhy, zejména v jihovýchodní Asii. Jeden z trhů, který nabízí značný potenciál pro růst a expanzi, je trh vietnamský. Vzhledem k rychlému ekonomickému rozvoji, rostoucí střední třídě a mladé populaci představuje vietnamský trh atraktivní příležitost pro automobilové výrobce, včetně české společnosti Škoda Auto.

Při rozhodování o vstupu na nový trh je pro firmu klíčové posoudit jeho tržní potenciál. V případě automobilovém průmyslu se berou v úvahu základní makroekonomické veličiny jako například HDP na obyvatele, velikost populace či počet automobilů na 1000 obyvatel, které stanovují potenciální počet zákazníků. Pokud ekonomika dané země vykazuje vysoký růst a zároveň je v zemi nízká hustota automobilů, je pravděpodobné, že poptávka po vozidlech v budoucnu poroste. Kromě toho je nutné provést důkladnou analýzu konkurence, která nezahrnuje pouze nejsilnější značky na trhu, ale i přímé konkurenty působící v příslušných segmentech.

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu příležitostí spojených se vstupem Škoda Auto na vietnamský trh. Práce je rozdělena do několika částí. První část poskytuje teoretický rámec pro mezinárodní expanzi společností, se zaměřením na teorii mezinárodního obchodu. Další část je věnována jednotlivým formám vstupu podniků na zahraniční trhy. Formy vstupu jsou rozděleny do tří skupin: vývozní operace, vstupy nenáročné na kapitálové investice a vstupy náročné na kapitálové investice. Nejprve jsou charakterizovány jednotlivé formy vstupu na trh a následně jsou popsány jejich výhody a nevýhody. Následuje stručné představení společnosti Škoda Auto a.s.

Praktická část práce se zaměřuje na Vietnam, jeho ekonomickou situaci a analýzu vietnamského automobilového trhu. Dále je v praktické části zkoumána strategie Škoda Auto pro vstup na vietnamský trh. Konkrétně je detailně popsáno produktové portfolio, které bude k dispozici na vietnamském trhu, včetně jeho porovnání s nejprodávanějšími modely konkurenčních značek v příslušných segmentech, které poskytuje ucelený obrázek o konkurenci, jež budou muset modely Škoda Auto na vietnamském trhu čelit.

Cílem bakalářské práce je poskytnout komplexní pohled na příležitosti a výzvy vstupu Škoda Auto na vietnamský trh a identifikovat tak hlavní faktory, které mohou ovlivnit úspěch či neúspěch této expanze. Na základě této analýzy bude navrženo několik doporučení pro Škoda Auto, která by mohla přispět k úspěšnému vstupu na vietnamský trh a dlouhodobému růstu společnosti v regionu.

V práci nebyly uvedeny konkrétní ceny jednotlivých modelů vozů společnosti Škoda Auto, protože společnost zatím na vietnamském trhu své vozy neprodává. Důvodem je, že práce je veřejně dostupná a konkurenční značky by tak mohly získat citlivé informace. Všechny údaje prezentované v práci pocházejí z odborné literatury a internetových zdrojů. Všechny použité zdroje jsou řádně uvedeny v seznamu použité literatury.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Teorie mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod označujeme jako souhrn všech obchodních aktivit, které probíhají přes hranice jednoho státu. Mezinárodní obchod je obchod jako každý jiný, jelikož zde též vystupují prodávající (výrobci) a zákazníci (spotřebitelé). Výrobci usilují o maximalizaci zisků, spotřebitelé zase o maximalizaci užiteků.

Zahraniční obchod lze definovat také jako proces navazování mezinárodních vztahů, díky kterým může dojít ke krátkodobé či dlouhodobé ekonomické spolupráci. Vliv zahraničního obchodu na ekonomiku každého státu je jiný. Podle (Štrach 2009) je ekonomika méně závislá na vnějších ekonomických vztazích, když je země větší a má více obyvatel. „Tuto závislost lze vyjádřit poměrem objemu zahraničního obchodu vůči hrubému domácímu produktu (HDP). (Beneš 2004). Například u vyspělých ekonomik je tento podíl relativně malý – USA 10%, Čína méně než 5%.

Dle Mulačové je klíčovou podmínkou pro efektivní fungování mezinárodního obchodu proaktivní legislativa v této oblasti a odbourávání cel, kvót a dalších protekcionistických opatření. (Mulačová a Mulač 2013)

1.1 Liberalismus a protekcionismus

Zda je ekonomika otevřená či uzavřená závisí na míře a ochotě státu zapojit se do mezinárodních obchodních aktivit. Realizovat zahraniční obchod lze dvěma přístupy, kterými jsou liberalismus a protekcionismus. Dva postoje, které si buď mohou odporovat, nebo se prolínat a vzájemně se doplňovat. Příkladem může být situace, kdy stát aplikuje liberální přístup a zároveň má sjednaná určitá opatření, která chrání domácí trh, aniž by bránila rozvoji mezinárodního obchodu, pouze se ho snaží korigovat a dávat mu tak žádoucí směr.

1.1.1 Liberalismus

Liberalismus, též nazýván jako filozofie volného obchodu, je aktivní přístup státu, kdy dochází k podpoře obchodních styků mezi zeměmi, odbourání cel a odstraňování obchodních překážek. (Štrach 2009) Jde o celkové zjednodušení přístupu na zahraniční trhy a integrace do různých uskupení podporujících hospodářskou spolupráci. (Beneš 2004)

Existují hned několik výhod liberálního přístupu pro domácí trh:

- „Příliv zahraničního zboží zvyšuje konkurenceschopnost, která nutí domácí firmy snižovat ceny. Spotřebitelé si tak mohou vybírat ze širší nabídky zboží za nižší ceny. Tento aspekt působí protiinflačně a vede k posílení cenové stability.“ (Štrach 2009)
- Otevřenost ekonomiky umožňuje pokles nákladů a růst vývozu v případě úspěchů specializace v prosperujících sektorech. (Štrach 2009)
- Vývoz se považuje za hnací sílu rozvoje ekonomiky státu. (Beneš 2004)

Vliv liberalismu na ekonomiku je různý. V některých případech může liberální přístup působit pozitivně ale i negativně, avšak obvykle může vést k proniknutí zahraničních vlivů na domácí výrobu a ke zvýšení konkurence na domácím trhu, která může působit nepříznivě na tuzemské výrobce, kteří jsou tak nuceni snížit ceny u svých výrobků z důvodu větší konkurenceschopnosti. Dojde také ke změně výrobní struktury

a k růstu specializace ekonomiky, k eliminaci inflace a stabilitě cen, ke snížení mezd a zvyšování nezaměstnanosti jako důsledku likvidace některých méně efektivních podniků. (Štrach 2009; Kalínská 2010)

1.1.2 Protekcionismus

Význam protekcionismu, nebo také ochranářství, spočívá v ochraně domácího trhu před vnějšími vlivy, neboť se vyhýbá negativním vlivům, které přicházejí z vnějšího ekonomického prostředí. (Kalínská 2010) Vysoká závislost na dovozu může představovat pro zemi určité riziko. Obecně lze protekcionismus definovat jako veškeré zásahy státu na ochranu domácího trhu před riziky související s dovozem a opatření, která jsou v rozporu se svobodným obchodem.

Nejistší formou protekcionismu je autarkie, kdy dochází k úplné odříznutí dané ekonomiky od vnějších ekonomických vlivů. Charakteristické je pro ni stoprocentní soběstačnost a zákaz vývozu i dovozu, tj. veškeré obchodní transakce probíhají jen v uvnitř státu. Tyto opatření ovšem přispívají pouze k prohlubování chudoby či zastarávání technologií, protože komparativní výhody ze zapojení do mezinárodního obchodu nejsou využívány. Jako příklad zemí blížících se úplné autarkii lze uvést Severní Koreu, která na izolaci před vnějším světem přistoupila především kvůli politickým důvodům. (Kalínská 2010)

Protekcionistická opatření lze rozdělit do dvou skupin, a to tarifní a netarifní. Do tarifních opatření patří především cla. Jde o poplatek nesoucí charakter daně, který vybírá stát prostřednictvím celníků a je uvaleno na dovážené zboží. V současné době se však od tarifních opatření upouští, naopak se více prosazují netarifní opatření, do kterých se řadí například celní přírážky, dovozní depozita, tarifní kvóty, administrativní stanovení ceny, antidumpingová opatření a různá opatření kvantitativního charakteru či opatření technická a kontrolní. (Kalínská 2010)

Podobně jako u liberalismu, ani zde nemůžeme hovořit o konkrétních dopadech protekcionistických opatření na ekonomiku, zda jsou jednoznačně pozitivní či nikoliv. Obecně tato opatření vedou ke konzervaci domácí výroby a k potlačení konkurence na vnitřním trhu a k vyšším spotřebitelským cenám, což neprospívá spotřebitelům, avšak naopak může prospívat výrobcům. Dojde k zachování výrobní struktury, k pomalému technickému rozvoji a vytvoření skleníkového prostředí pro domácí průmysl, k zvýšení zaměstnanosti a mezd, k základní soběstačnosti ekonomiky a její nezávislosti na zahraničních zdrojích. (Kalínská 2010)

1.1.3 Situace v méně rozvinutých zemích a důvody k protekcionismu

Rozvojové země se po industrializaci, která se odehrála ve druhé polovině 20. století, rozhodly pro domácí výrobu namísto produkce zaměřené na export. Zpočátku se zaměřily na výrobu spotřebního zboží, poté se však dostaly do situace, kdy nedovedly již svépomocí vyrábět sofistikovanější výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Nejvíce se ale potýkají s problémy související s pomalým technologickým pokrokem, který by mohl přijít ze zahraničí.

Vyspělé a rozvojové země mají zpravidla rozdílné zájmy a požadavky. Rozvojové země usilují o otevření ekonomiky vnějšímu světu a liberalizaci mezinárodního obchodu. Na druhé straně vyspělé státy naopak se snaží co nejvíce chránit svůj domácí trh. Dochází tedy k situaci, kdy se zboží a výrobky z rozvojových zemí, kde je i levnější pracovní síla, dostávají do zemí ekonomicky vyspělejších. To může narušit ekonomickou rovnováhu

těchto rozvinutých zemí, a to tím způsobem, že trh se přehltní levnými výrobky a domácí výrobci ztratí svou konkurenceschopnost.

Výkonný ředitel Mezinárodního měnového fondu Horst Köhler na zasedání v roce 2000 v Praze prohlásil: „*Pokud by se světové bariéry omezující obchod snížily na polovinu, přineslo by to rozvojovým zemím 110 až 140 miliard dolarů ročně*“. (Holman 2016)

Argumenty podporující protekcionismus jsou dle (Kalínská 2010) následující:

Ochrana domácího průmyslu je považována za nejčastější argument při rozhodnutí o zavádění cel či jiných restriktivních opatření. Podle zastánců teorie komparativních výhod daný průmyslový obor nemá být uměle podporován a zdroje na neefektivní výrobu by mohly být přesunuty na jiné odvětví, kde má stát větší komparativní výhodu. Protiargumentem je, že tento přesun bývá ve skutečnosti mnohdy velmi pomalý a obtížný, zejména pro pracovní sílu. Z tohoto důvodu nelze očekávat okamžité odstranění všech již existujících cel, pouze jejich nezvyšování a postupnou redukci.

Konkurence levné zahraniční pracovní síle je dalším oblíbeným argumentem pro zavádění restriktivních opatření zejména mezi dělníky a lidmi pracující rukama. Tito lidé tvrdí, že domácí dělníci nemají šanci soutěžit s výrobky vyrobenými levnou pracovní silou ze zahraničí, především z rozvojových zemí. Výrobky z těchto zemí, díky již zmíněné levné práci tamních dělníků, mají nižší cenu, a proto by byla potřeba je zatížit dovozními cly, aby se cenový rozdíl alespoň z části snížil či vyrovnal. Opět však zde musíme brát v potaz základní princip teorie komparativních výhod. Přílivem těchto dovážených statků přirozeně vytlačí domácí výrobce, kteří mají vysoké ceny a jejich výrobky se na trhu neuplatní. Následně probíhá přesun těchto zdrojů do jiného oboru, jak je již popsáno výše. Díky tomu se vytvoří nová pracovní místa a dochází k obsazení míst z odvětví, která byla potlačena levnými dovozy. (Holman 2016)

Zlepšení směnných relací (TT – terms of trade) se označují jako podíl cen vývozu a cen dovozu. „*TT se zlepšují, pokud vývozní ceny rostou a (nebo) dovozní ceny klesají, případně vývozní ceny klesají pomaleji než dovozní ceny*.“ (Kalínská 2010) Aby bylo výsledné zvýšení dovozní ceny (o zavedené dovozní clo) pro spotřebitelé přijatelnější, vývozci mnohdy svou cenu sníží. Díky poklesu dovozních cen se tedy zlepšují směnné relace dané ekonomikou, protože ceny importu jsou nižší.

Dosažení absolutní nezávislosti na okolním světě neboli autarkie (viz výše).

Ochrana dětských odvětví (v angličtině infant industries) se uplatňuje v případech, kdy má daný stát zájem podporovat nové a rostoucí obory před zahraniční konkurencí. Pokud by totiž byl umožněn rozvoj těchto oborů, stát by mohl z nich později čerpat některé z komparativních výhod. Zastánci této myšlenky tvrdí, že tato mladá odvětví by nebyla sama o sobě přežít počáteční období svého rozvoje. Z tohoto důvodu by nejprve musely dosáhnout určitého rozsahu, než budou schopny čelit drsné konkurenci ze zahraničí. Tato ochrana jim poskytuje čas dospět a vypracovat se na úroveň ostatních mezinárodně konkurenceschopných oborů. Až se tak stane, tyto náklady na ochranu mohou být kompenzovány.

Ovšem určitým nedostatkem této teorie může být například rozdělení trhu, pokud se rozhodnou více zemí chránit svoje nezletilá odvětví. Dojde tak ke snížení prosperity všech zemí, jelikož v každé vznikne lokalizovaná a neefektivní výroba. Možným řešením pro tento problém může být vytvoření regionální sdružení či celní unie, které jsou založené na myšlence svobodného obchodu.

Další situace, kdy zvedení opatření na ochranu domácích nerozvinutých odvětví selhává, je, když ani po delší době nedochází ke zlepšení a daný průmyslový obor není stále dostatečně konkurenceschopný. Dochází spíše ke zneužívání této situace, jelikož to

je pro firmy snazší než čelit zahraniční konkurenci. Té by bylo za normálních podmínek na trhu dostatek a nutily by domácí firmy do jisté míry k rychlejšímu rozvoji. Lepším řešením, než využívání cel by bylo poskytnutí subvence danému oboru, jelikož subvencování nezvyšuje ceny, tedy ani neomezuje domácí poptávku, a hlavně propouští podniky přicházející ze zahraničí. Narozdíl od využívání cel, které zabezpečuje příjmy do státního rozpočtu, tento postup nepůsobí příliš pozitivně na státní rozpočet, protože naopak zvyšuje jeho výdaje.

Prostřednictvím zavádění cel či jiných omezujících opatření lze snížit nezaměstnanost. Uvalením cel na dovážené zboží zvyšuje jeho cenu, zvyšuje se i poptávka po výrobcích vyrobených doma a firmy tak potřebují více pracovníků na tyto nově vzniklá pracovní místa, tím lze tedy snížit nezaměstnanost. Tento způsob však není ideálním východiskem k dosažení vysoké zaměstnanosti. V dnešní době se spíše prosazuje správná implementace fiskální a monetární politiky.

Dalším důvodem jsou příjmy. Rozvojové země často kompenzují výši svých výdajů používáním cel na dovážené zboží, které je snazší na administraci. Nelze však stále zvyšovat cla, jelikož může dojít k omezení importu a k celkovému poklesu vybraných cel.

Svobodný obchod nabízí větší škálu možností pro mezinárodní specializaci a přináší prospěch všem zemím, jež se zapojily do mezinárodního obchodu. Ochranařství naopak tyto možnosti zužuje. Nejvíce se ve výsledku poškozuje země, které zavádějí protekcionistické opatření a tím se samy vyřazují z výhod mezinárodní dělby práce. Mezinárodní obchod je tedy výhodný pro každou ze zúčastněných zemí. Cla či kvóty snižují čistý efekt z dovážených statků a mají na ekonomiku negativní dopad.

2 Formy vstupu podniků na zahraniční trhy

Pro podnikání je překročení hranic a skok k internacionalizaci příležitostí k růstu. Prodej produktů a služeb v jiné zemi umožňuje podnikům zvýšit tržby a zisk a výrazně rozšířit svůj trh. Zároveň snižovat náklady díky úsporám z rozsahu, možnosti optimalizace firemních zdrojů formou přesunu některých aktivit do zemí s výhodnějšími podmínkami. (Machková a Machek 2021)

Jedno z klíčových rozhodnutí, které musí každá firma udělat v rámci celého plánování expanze, je způsob, jakým se firma rozhodne na konkrétní zahraniční trh vstoupit. Je potřeba tento krok nepodceňovat a velice dobře dopředu naplánovat, jelikož může zásadně ovlivnit výsledek celé operace.

Tento výběr však ovlivňuje řada faktorů a rizik, které musí firmy brát v úvahu, jako například:

- Obchodněpolitické podmínky
- Legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů
- Časté upřednostňování tuzemských výrobců a výrobců
- Sociálněkulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích
- Práce v cizím prostředí a odlišný životní styl
- Jazykové bariéry
- Další faktory podle místních podmínek (Machková a Machek 2021)

Výběr konkrétní formy vstupu dále ovlivňuje finanční náročnost, vlastní zdroje podniku, potenciál cílového trhu, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí.

Formy vstupu na zahraniční trhy lze rozdělit do tří skupin:

1. Vývozní operace (export modes)
2. Formy nenáročné na kapitálové investice (non-equity, contractual modes)
3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (investment modes)

Firmy často tyto formy kombinují dle situace na zahraničním trhu. (Machková a Machek 2021)

2.1 Vývozní operace

Vývozní operace představují nejjednodušší a nejméně nákladný způsob, jakým může firma rozvíjet své mezinárodní aktivity. Na první pohled se může zdát, že vývoz je forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Opak je ale pravdou. Jestliže chce podnik na zahraničním trhu být úspěšný a získat tam významnější tržní podíl, musí vynaložit určité množství prostředků do mezinárodního marketingu. Tyto prostředky by měly být zejména vynaloženy na výzkum tamního trhu a podle zjištěných výsledků by měla firma přizpůsobit svou marketingovou strategii. Dále je třeba podle podmínek panující na daném zahraničním trhu přizpůsobit výrobovou politiku, zabezpečit další nezbytné služby a financovat náklady, které s nimi souvisí, vytvořit distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii, a především investovat do komunikační politiky. (Machková a Machek 2021)

Při vývozu mají firmy možnost využívat řadu obchodních metod, které mohou být realizovány na základě smluvních vztahů s různými obchodními partnery, např. prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři atd.

2.1.1 Prostřednické vztahy

Prostředníci mají v mezinárodním obchodě klíčovou roli, proto se s nimi setkáváme velmi často. Prostředníkem je tedy subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Jeho hlavní činností je prodávat zakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je tzv. cenová marže (rozdíl mezi pořizovací a prodejní cenou). Služeb prostředníka většinou využívají malé či střední firmy, pro které je vývoz pouze okrajovou záležitostí a bylo by pro ně příliš drahé pořídit si nějaké vlastní specializované oddělení.

Mezi výhody prostřednických firem lze zařadit nižší náklady z oběhu, eliminace rizik plynoucích z mezinárodního obchodu a v neposlední řadě příležitost vývozu na trhy, které by byly v případě přímého exportu velmi nákladné. (Machková a Machek 2021) Nevýhodou je především ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, ztráta kontroly nad cenami a další distribucí. (Pražská a Jindra 2002)

2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce

Uzavřením smlouvy o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu dovozci. Smlouva musí mít písemnou formu a musí obsahovat konkrétní oblast a druh zboží. Jednotlivé dodávky se realizují na základě samotných kupních smluv.

Výhodou může být bezesporu rychlý vstup na zahraniční trhy díky již vybudovaným distribučním cestám. Dále je pak pro výrobce výhodná možnost proniknout i na vzdálené trhy, a to i za předpokladu, že tyto trhy mu neslibují vysoký obrát, avšak přítomnost na nich vyžaduje nízké náklady a rizika. Smlouva o výhradním prodeji může sloužit jako určitá forma zkoušky potenciálu zahraničního trhu. Pokud se totiž zjistí, že je daný trh dostatečně zajímavý a zákazníci mají zájem o danou komoditu, firmy se často rozhodnou pro rozvíjení dalších podnikatelských aktivit. Nevýhodou je i zde ztráta bezprostředního kontaktu a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh v případě, že výhradní distributor není schopen zajistit distribuci zboží a očekávané objemy prodeje. Tento výhradní prodejce je totiž jediná osoba, která má právo na daný trh dovážet. (Machková a Machek 2021)

2.1.3 Obchodní zastoupení

Zda se podniku podaří vytvořit dostatečně kvalitní zastupitelské síť je rozhodujícím faktorem k jeho úspěchu na zahraničním trhu. Zástupce se ve smlouvě o obchodním zastoupení zavazuje k dlouhodobé činnosti směřující k uzavírání určitého druhu smluv či vyjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Prvním důležitým krokem je samotný výběr obchodního zástupce, jako už bylo zmíněno výše, právě jeho kvalita může rozhodovat o úspěchu celé operace. Je třeba vymezit jeho obsah působnosti a prověřit vazby ke konkurenčním firmám. Obvykle se jedná o nevýhradní zastoupení a zástupce může zastupovat i jiné subjekty, stejně tak jako zastoupený může používat služeb jiných zástupců. Odměna je obchodnímu zástupci vyplácena právě tehdy, kdy je zprostředkovaná smlouva realizována. (Machková a Machek 2021)

Výhodou je opět rychlé a snadné proniknutí na zahraniční trh, ovšem velkou nevýhodou může být situace, kdy obchodní zástupce nemá dostatečné postavení na daném trhu či zároveň zastupuje konkurenční firmu. (Beneš 2004)

2.1.4 Komisionářské vztahy

V komisionářské smlouvě se komisař zavazuje vlastním jménem obstarat pro komitenta na jeho účet určitou záležitost a komitent se na oplátku zavazuje zaplatit mu úplatu. Narozdíl od smlouvy o zprostředkování, kde zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat pouze příležitost k uzavření smlouvy, komisař se v rámci komisionářské smlouvy zavazuje přímo k uzavření konkrétní smlouvy. Komisař smlouvy uzavírá vlastním jménem, ale na účet komitenta.

Výhodou pro komitenta je možnost kontroly nad cenami, jelikož komisař pracuje s cenami stanovenými komitentem. Další výhodou je možnost využití dobrého jména (goodwillu) komisaře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Jako nevýhodu je nutné ovšem zmínit příliš velkou samostatnost komisaře a skutečnost, kdy podnik nemá možnost uplatnit firemní image na zahraničním trhu, neboť vystupuje pod cizím jménem. (Machková a Machek 2021)

2.1.5 Piggyback

Piggyback je forma spolupráce více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Nejčastěji se jedná o spolupráci mezi známou, velkou firmou a několika menšími firmami, přičemž velká firma poskytuje za peněžní či jinou úplatu menším firmám své vlastní zahraniční distribuční cesty. Pro tyto malé firmy je využití jména a zkušeností velké firmy určitou výhodou, jelikož tak mohou svému partnerovi poskytnout řadu marketingových a logistických služeb. Pro velké firmy je výhodná možnost nabízet svým zákazníkům komplexní výrobové škály a samozřejmě úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. Naopak pro velké firmy nemusí být piggyback výhodný v situaci, kdy malé firmy nedodávají včas požadované množství zboží, a tak může dojít k poškození jejich image, jelikož velké firmy zastřešují operace vlastním jménem. Ovšem na malé firmy působí také tlak ostatních silnějších partnerů na nízké ceny, velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku. (Machková 2009)

Piggyback v některých případech používají i velké firmy pro trhy, které považují za méně významné, a proto nemá v plánu investovat prostředky k vybudování vlastních distribučních sítí. Firmy si vyměňují výrobky, na zahraničních trzích vystupují pod svojí značkou, realizují vlastní marketingovou strategii, zachovávají si kontrolu nad cenami a Díky velké části našetřených nákladů jim umožní vstup na zahraniční trhy prostřednictvím zavedené distribuce lokální firmy. Nevýhodami jsou naopak platby za distribuční služby nebo závislost na zahraniční firmě a nedostatečná kontrola kvality i rozsahu distribuce. (Štrach 2009)

2.1.6 Přímý vývoz

Čistý přímý vývoz se převážně používá při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky v tomto případě jsou velmi komplikované a je třeba poskytovat řadu odborných služeb u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. V případě využití přímého vývozu je nutné mít perfektní znalosti v oblasti technické i obchodní problematiky. (Machková a Machek 2021)

Dle Kotlera 2007 existují 3 způsoby realizace přímého vývozu. První metodou/možností je založení domácího exportního oddělení, která bude následně

zodpovědná za průběh a kontrolu vývozních operací. Druhou možností je vybudování zahraničního kanceláře či dceřiné firmy, který má za úkol prodej, distribuci a komunikaci. Poslední možností je najmutí prodejních zástupců, kteří pochází z domovské země a budou vyhledávat potenciálně vhodný trh a nové příležitosti. Dnes již i malé firmy mohou využít tento způsob expanze, které díky moderním technologiím a internetu mohou komunikovat se svými zákazníky i s potenciálními obchodními partnery. (Kotler 2007)

Mezi výhody přímého vývozu lze zařadit velký potenciál návratnosti investice, přímý kontakt se zahraničním trhem, lepší kontrola nad výrobky, distribucí a cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie a vztahy pozitivně působící na loajalitu zákazníků. Nevýhodou je větší rizikovost, nákladnější investice, nutná přítomnost specializovaných pracovníků a znalost místních podmínek, jazykové bariéry, celní a daňové opatření a možné problémy s distribucí. (Štrach 2009)

2.1.7 Sdružení malých vývozců

Vývozní sdružení neboli exportní aliance je výhodnou formou vstupu na zahraniční trhy pro malé a střední podniky, které většinou nemají dostatečné zdroje ani zkušenosti, jelikož při této spolupráci si navzájem pomáhají snižovat náklady a eliminovat exportní rizika. Jde o sdružení podniků z příbuzného či stejného oboru podnikání, jejichž výrobky či služby se vzájemně doplňují. Sdružení přebírá funkci od vývozního oddělení a má na starosti analýzu zahraničních trhů, zpracování nabídek, vyřizování objednávek, zajišťování mezinárodní logistiky a sledování výběrových řízení. Sdružení také zastupuje své členy v zahraničí. Mezi jeho hlavními činnostmi patří zejména vyhledávání vhodných místních zástupců, řízení zastupitelské sítě, zprostředkování účasti na zahraničních výstavách a veletrzích a zajišťování komunikace se zahraničními trhy.

Mezi výhody účasti ve sdružení vývozců patří, jak už bylo zmíněno výše, úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, nebo také lepší vyjednávací pozice, a tudíž docilování nižších cen. Nespornou nevýhodou je nevyváženost vztahů mezi zeměmi v rámci sdružení, a tudíž je zde možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti. (Machková a Machek 2021)

2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

V případě, že podnik neplánuje v zahraničí investovat, ale přesto chce rozvíjet své mezinárodní podnikatelské aktivity a zvýšit podíl svých výrobků na cílovém trhu jiným způsobem než využitím klasických vývozních operací nebo investic, má možnost na zahraniční trh vstoupit formou nenáročnou na kapitálové investice. Nejčastěji užívané formy vstupu tohoto typu jsou licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace. Tyto formy vstupu využívají podniky ve snaze ušetřit náklady, uchopit příležitosti rychlé internacionalizace a vyhnout se rizikům spojeným s investicemi na nestabilních podnikatelských a politických trzích.

2.2.1 Licenční dohody

Jednou z nejčastějších a nejzákladnějších forem, které může podnik využít při rozšíření mezinárodních aktivit jsou licenční dohody. Termín licence vyjadřuje povolení či svolení k činnosti, která je jinak zakázána. Licenci smí udělit pouze osoba, která má k využití statku absolutní právo, obvykle jde o majitele patentu. V jeho kompetenci je možnost zabránit komukoliv jinému ve využívání daného statku. Má právo případně podat žalobu, požadovat náhradu škody nebo přiměřenou satisfakci. Nicméně se majitel

může rozhodnout, že umožní využití statku určité osobě právě udělením svolení neboli licence. (Malý 2002)

Podle Štracha zní definice licence následovně: „*Licence neboli licenční smlouva je svolení o použití nehmotného statku (know-how). Je to ujednání, kterým poskytovatel opravňuje nabyvatele ve sjednaném rozsahu k využití práv z průmyslového vlastnictví na sjednaném území a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí určité odměny (licenční poplatek, autorský honorář) za určité období. Tato dohoda zahrnuje právo na využití patentů, obchodních značek nebo výrobních technologií*“. (Štrach 2009)

Aby byla licenční smlouva platná, musí být uzavřena písemně. Také by měla obsahovat tyto náležitosti: vymezení smluvních stran, určení předmětu a práv k němu, rozsah výkonů práva, časové trvání, oblast, kde nabyvatel smí vykonávat činnost, výši úplaty a finanční částky. (Malý 2002)

Firma využije obchodování prostřednictvím licencí v případě, že nemůže zavést výrobu, nebo jen v omezeném rozsahu, využívat své vlastní vynálezy či jiné vědeckotechnické poznatky a vystavuje se tak riziku technologického či technického znehodnocení výroby. Řada zemí a zejména těch rozvojových dává před přímým vývozem přednost licenční výrobě, aby zachovaly zaměstnanost v daném státu. Tyto země potom zavádějí obchodněpolitické, devizové, celní a jiné bariéry, případně neumožní přímý vývoz do určitých oblastí. (Mulačová a Mulač 2013) Tamní podniky si na domácím trhu nechávají patentovat vlastní technologická řešení a vytvářejí tak povinné standardy pro zahraniční firmy, které chtějí tam vstoupit. (Machková a Machek 2021) Firmy zpravidla upřednostní využití licenčních obchodů před přímými investicemi, pokud je cílový trh příliš malý, nemá dostatečný tržní potenciál, či je politicky nestabilní. Využití licenčních obchodů může být výhodné v situaci, kdy dochází k porušení práv majitele průmyslového vlastnictví a firmy se navzájem domluví a zamezí se tak soudnímu sporu. (Mulačová a Mulač 2013)

Velké firmy s významným podílem na trhu obvykle využívají licence pouze v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Pro řadu firem vyrábějících spotřební zboží se licence stávají významným zdrojem příjmů. Důvodem jsou nízké marže u některých komodit kvůli konkurenci levných výrobků z Asie. Firmám nevyplatí vyrábět a následně prodávat hotové výrobky, místo toho je pro ně výhodnější investovat do výzkumu a vývoje formou prodeje licencí. (Machková a Machek 2021)

Výhody využití licencí spočívají zejména v rychlosti vstupu na zahraniční trh, absenci nutnosti vynaložení investičních prostředků a vybudování vlastní výrobní základny. Mezi nevýhody lze zařadit menší možnost kontroly nabyvatele licence, „vypěstování si“ konkurence nebo riziko ztráty dobrého jmény firmy. (Štrach 2009)

2.2.2 Franchising

Franchising nebo franšiza se v současné době uplatňuje zejména v maloobchodě, v oblasti rychlého občerstvení, v provozování benzinových čerpadel atp. Spíše se tedy jedná o podnikatelské aktivity, které jsou spojeny s obchodním podnikáním, méně se v praxi setkává s tzv. průmyslovým franchisingem.

Franchising by se dalo označit za smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) poskytuje franšizantovi (nabyvateli) užívat obchodní jméno, svou značku, ochrannou známku, know-how a právo užívat předmět podnikání své společnosti. Franšizant (nabyvatel) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu za využívání a musí dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Nabyvatel franšízy se stává samostatným podnikatelem, který má svou právní subjektivitu. Poskytovatel franšízy určuje

strategii, zabezpečuje školení a vzdělávání zaměstnanců a poskytuje pomoc v oblasti právní, vedení účetnictví nebo v logistice.

Franchising lze považovat za výhodnou formu spolupráce mezi velkými a malými firmami, kdy velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci a pro malé firmy je velkým přínosem možnost omezení podnikatelských rizik. Pro franšizanta je bezesporu další výhodou získávání zavedeného know-how úspěšné firmy. Nízká administrativní náročnost nebo skutečnost, že je možné v některých případech vrátit produkty mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných prodejen, jsou bezpochyby další výhody této formy podnikání. (Machková a Machek 2021)

2.2.3 Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení nebo management contracts, obdobně jako u franchisingu, jedná se o speciální způsob pronikání na zahraniční trhy, při kterém dochází k přenosu koncepce řízení do zahraničí. (Štrach 2009) Jde o princip, ve kterém se firma smluvně zavazuje k poskytnutí řídicích schopností a řídicích manažerů, zpravidla v rámci řízení výrobního závodu či poradenských služeb. Tento způsob řízení je poměrně často využíván firmami z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Smlouvy o řízení jsou obvykle využívány například v odvětví hotelového managementu nebo při řízení podniků v rozvojových zemích. (Machková a Machek 2021)

Výhodou je absence rizik a jisté přínosy manažerských zkušeností. Nevýhody lze však nalézt v předání řídicího know-how lokálním soutěžitelům, kteří se tak seznámí s modelem řízení mateřské firmy. (Štrach 2009)

2.2.4 Outsourcing

Outsourcing znamená přenos určité aktivity firmy na externí subjekty na základě smlouvy. Mezi hlavní výhody outsourcingu lze zařadit možnost firmy soustředit se na své nejsilnější stránky, které přinášejí mnohem vyšší přidanou hodnotu. Dalšími výhodami outsourcingu jsou zejména nízké náklady a flexibilita. Odvětví, ve kterých je outsourcing využíván v mnohem větší míře než přímé zahraniční investice, lze rozdělit do dvou skupin - technologicky náročná odvětví a odvětví náročná zejména na levnou a nekvalifikovanou pracovní sílu. (Machková a Machek 2021)

2.2.5 Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na principu, kdy je výrobní program rozdělen mezi výrobce z různých zemí a finální výrobek je pak sestavován několika výrobci. Firmy mohou spolupracovat na několika úrovních. Kromě výrobní kooperace se mohou firmy spojit i v oblasti výzkumu a vývoje, distribuce nebo ve službách. Smluvní partneři tak mohou při výrobní kooperaci dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim dovolí uvést své výrobky na zahraničním trhu za konkurenceschopnější ceny. Dalším přínosem může být i zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku. (Machková a Machek 2021)

2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy představují nejvyšší stupeň internacionalizace. Jak je již názvu patrné, jsou charakteristické zejména pro velké či kapitálově silné podniky, vzhledem k vysoké investiční náročnosti. Kapitálové vstupy lze rozdělit na dva hlavní druhy investic – přímé a portfoliové. Hlavním účelem přímé zahraniční investice je založení, získání nebo rozšíření trvalé ekonomické vztahy mezi

investorem z jednoho státu a firmou nacházející se v jiném státě. Přímé zahraniční investice představují akvizice, fúze, investice na zelené louce, společné podnikání anebo strategické aliance. Portfoliové investice jsou realizovány prostřednictvím nákupu akcií či jiných cenných papírů. (Machková a Machek 2021)

Investice na zahraničních trzích jsou působí velmi pozitivně na rozvoj světové ekonomiky. Právě díky těmto investicím dochází k přísunu množství kapitálu, které umožňují modernizaci a restrukturalizaci podniků, vytváření nových pracovních příležitostí a usnadnění vstupu výrobků na zahraniční trhy. Z tohoto důvodu většina zemí usilují o podporu zahraničních investic prostřednictvím výhod formou investičních pobídek, tj. daňové a celní úlevy, finanční podpora formou dotací a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji či bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury. (Machková 2009)

2.3.1 Akvizice (takeover)

Jedná se o převzetí celého fungujícího podniku nebo jeho části a využití veškerých činností převzatého podniku k realizaci vlastního vstupu. Tato forma vstupu je považována za nejméně náročná, jelikož je zde možnost využít například již fungující distribuční kanály. Výhody zde spočívají především v rychlém dosažení expanze a růstu, dosažení diversifikace či zlepšení konkurenční pozice na trhu. (Pražská a Jindra 2002)

2.3.2 Fúze (merger)

Fúze může mít dvě formy, a to sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení dvou společností, kde dochází k zániku slučované společnosti bez likvidace aktiv a pasiv, protože vlastnické právo na aktiva a pasiva přechází na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení dvou společností, při kterém tyto společnosti zaniknou a vznikne tak nový právní subjekt. Fúze se dělí na 3 základní druhy - horizontální, vertikální a konglomerátní. Nejužívanější je horizontální forma, kde dochází ke spojení firem, které podnikají ve stejném oboru. Mezi její hlavní cíle patří úspory z rozsahu a větší podíl na světovém trhu. (Machková 2009)

2.3.3 Investice na zelené louce (greenfield investment)

Pro tuto formu investice jsou specifické firmy, které jsou na zahraničních trzích nově založeny a postaveny. Na rozdíl od akvizic přináší hostitelské zemi určité výhody v podobě kapitálu, moderní technologie, zvýšené konkurence na trhu, a především nových pracovních míst. (Machková a Machek 2021)

2.3.4 Společné podnikání (joint venture)

Vstupem na zahraniční trhy prostřednictvím joint venture se rozumí spojení prostředků dvou nebo více podniků do společného vlastnictví. Cílem této formy podnikání je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku a krytí ztrát. Joint venture lze rozdělit na smluvní společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. (Machková 2009) Nejčastější je spojení nadnárodní společnosti s lokální firmou a následné vytvoření dceřiné společnosti. (Štrach 2009)

Výhody spočívají ve vytvoření silné konkurenceschopné společnosti, rozdělení know-how s nižšími náklady než při úplném vlastnictví místního podniku. (Štrach 2009) Dalšími výhodami jsou například možnost využití kontaktů a znalostí trhu lokálního partnera, oproti investicím na zelené louce také možnosti rychlejšího vstupu na tamní trh a omezení rizika. (Machková a Machek 2021)

2.3.5 Strategické aliance

Jedná se o spolupráci velkých, kapitálově silných podniků z vyspělých zemí, které jsou rovnocennými partnery. V minulosti byla tato forma podnikání využívána především v oborech jako jsou například telekomunikace, letecký a automobilový průmysl. Dnes se jako strategické aliance zakládají i podniky, které vyrábějí rychloobrátkové zboží či obchodní řetězce. Cílem je společný vývoj či výroba určitých komponentů, které následně využijí při kompletaci finálních výrobků obou partnerů a dosáhnou tak úspor nákladů z rozsahu. (Machková a Machek 2021)

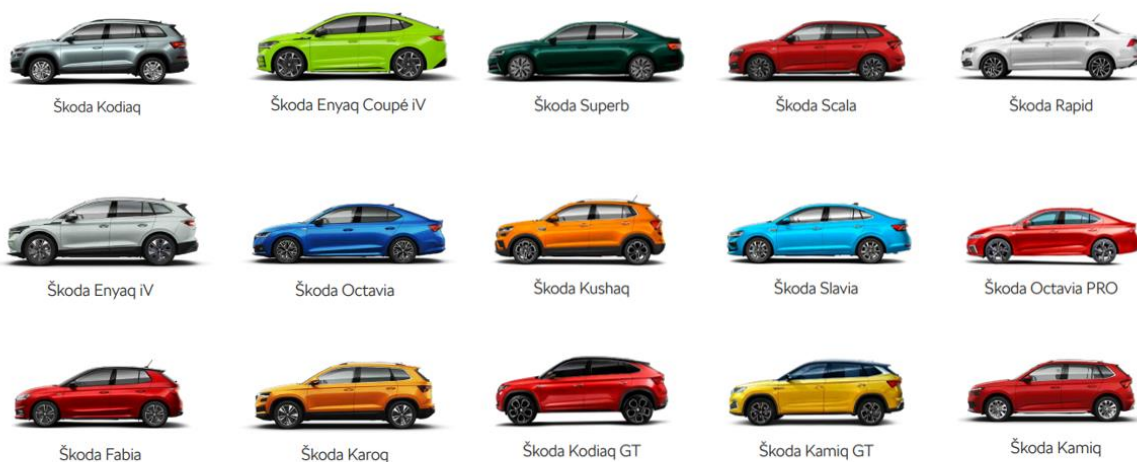
3 Představení společnosti Škoda Auto a.s.

Škoda Auto a.s. je česká automobilová společnost, která byla založena v roce 1925, avšak její historie sahá až do roku 1895, kdy byla založena společnost Laurin & Klement. Dnes je Škoda Auto největší automobilkou v České republice a patří mezi jednu z nejstarších kontinuálně vyrábějících automobilek na světě.

Kromě toho má společnost další výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí a několik závodů v zahraničí, včetně závodů sdílených v rámci koncernu Volkswagen. Jedná se například o výrobu v Číně, na Slovensku a v Indii. Na Ukrajině spolupracuje s lokálním partnerem při výrobě vozů.

Díky svému širokému a atraktivnímu portfoliu vozů a dlouhodobému členství v koncernu Volkswagen je Škoda Auto respektovanou a významnou silou v automobilovém průmyslu. Společnost se etablovala jako globálně úspěšná automobilka, nabízející svým zákazníkům jedenáct modelových řad v různých variantách, od malých vozů jako je Škoda Fabia až po velké SUV Škoda Kodiaq. Škoda Auto si udržuje vynikající pozici na trhu a neustále se snaží přizpůsobovat se aktuálním trendům a potřebám zákazníků. V následujícím seznamu jsou uvedeny aktuální modely Škoda Auto, které jsou nabízeny na všech trzích, na kterých společnost působí.

OBRÁZEK 1 AKTUÁLNÍ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO



Zdroj: Vlastní zpracování dle Škoda Auto a.s. Výroční zpráva 2022 (Škoda Auto a.s. 2023)

Společnost Škoda Auto zaznamenává stále vysokou poptávku po svých vozech, ačkoliv se v roce 2022 musela potýkat s řadou výzev. Celkově se jí však podařilo dodat zákazníkům 731 262 vozů, což je vysoké číslo, a stále existuje mnoho nevyřízených objednávek. Společnost Škoda Auto úspěšně rozšířila svou nabídku elektromobilů, což dokazuje růst popularity modelu ENYAQ iV o 20 %. Zároveň si ale stále udržuje velkou zákaznickou oblibu se svými tradičními spalovacími motory, především s nejprodávanějším modelem OCTAVIA (141 112 vozů) a vozy SUV KAMIQ a KODIAQ. V následující tabulce jsou uvedeny celkové dodávky jednotlivých modelů Škoda v roce 2022 a jejich procentuální srovnání s dodávkami v předchozím roce 2021.

TABULKA 1 CELKOVÉ DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM V ROCE 2022

Modely ŠKODA	Prodej 2021	Prodej 2022	Změna v %
ŠKODA OCTAVIA	200 800	141 100	-29,70%
ŠKODA KAMIQ	120 700	96 300	-20,30%
ŠKODA KODIAQ	98 600	94 500	-4,20%
ŠKODA FABIA	99 100	92 700	-6,50%
ŠKODA KAROQ	119 200	87 700	-26,40%
ŠKODA SUPERB	66 100	60 800	-8,00%
ŠKODA ENYAQ	44 700	53 700	20,00%
ŠKODA SCALA	48 200	39 500	-17,90%
ŠKODA KUSHAQ	12 800	26 800	110,20%
ŠKODA SLAVIA	-	20 900	-
ŠKODA RAPID	63 700	17 300	-72,80%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Škoda Auto a.s. Výroční zpráva 2022 (Škoda Auto a.s. 2023)

Společnost Škoda Auto rovněž úspěšně expanduje na strategických trzích, jako je například Indie, kde se jí podařilo své dodávky více než zdvojnásobit. Na tento trh byl v roce 2022 uveden model Slavia, který vznikl v rámci projektu India 2.0, jenž má za cíl posílit pozici společnosti Škoda Auto na indickém trhu.

V roce 2022 došlo k markantním změnám v strategii komunikace značky Škoda Auto, které se projeví na všech trzích, kde společnost působí. Škoda Auto se bude snažit lépe porozumět potřebám svých zákazníků, které označila jako Contemporary Explorers - tedy moderní objevitelé. Kromě toho společnost na konci srpna představila prvky nové korporátní identity, které propojují bohatou historii značky s budoucností mobility. „Korporátní identita sází na moderní a osobitý design a jasně ukazuje příklon automobilky ke komunikaci v digitálním prostředí. Nová stylizace také využívá zcela jinou typografii, která pracuje se symetrií a kombinací oblých tvarů s hranami. Podle očekávání představovalo největší výzvu ztvárnění háčku, který reprezentuje důležitou součást českého historického dědictví značky Škoda. Nakonec se ho podařilo vkusně integrovat do písmene S. Z průzkumů vyplynulo, že právě typografické logo je vhodnější z pohledu rozpoznatelnosti a identifikace“. (Škoda Storyboard 2023)

OBRÁZEK 2 NOVÉ LOGO SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO

Zdroj: (Škoda Storyboard 2023)

Na konci srpna byla během akce Explore More představena designová studie Vision 7S, která ukázala nový designový jazyk značky Škoda. Tento jazyk se vyznačuje robustním vzhledem, funkčností a autentičností a nese název Modern Solid. Vision 7S je čistě elektrické SUV a představuje první konkrétní ukázkou tohoto nového designového

jazyka. Tuto studii lze chápat jako náhled na budoucí modely značky Škoda a jejich designovou filozofii. (Škoda Storyboard 2023)

Škoda Auto momentálně prochází stejně jako celý automobilový průmysl transformací, kterou chce využít k posílení své pozice díky nové firemní strategii Next Level - Škoda Strategy 2030. Cílem je využít atraktivní nabídky vstupních segmentů a dalších modelů s elektrickým pohonem k tomu, aby se do roku 2030 zařadila mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě a zvýšila podíl elektromobilů na dodávkách v Evropě na více než 70 %. Současně chce dosáhnout pozice nejúspěšnější evropské značky v Indii. V budoucnosti se Škoda Auto zaměří na svoji strategii internacionalizace a to vstupem na rychle rostoucí vietnamský trh, strategickým řízením velkoobjemových značek v regionu ASEAN, upevněním své pozice v jihovýchodní Asii a rozšířením svých obchodních aktivit na Blízkém východě. (Škoda Storyboard 2023)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Vietnam

4.1 Základní informace

Vietnam, celým názvem Vietnamská socialistická republika, je jednou ze dvou komunistických zemí v jihovýchodní Asii. Celkový počet obyvatel Vietnamu přesahuje 104 milionů a řadí se tak na šestnácté místo v celosvětovém žebříčku. Vietnam je rozdělen na 3 části, na severní, kde se nachází rovněž i hlavní město Hanoj s 5,2 miliony obyvatel, střední a jižní, kde leží rozlohou největší město Vietnamu Ho Chi Minh city s 9,3 miliony obyvatel. (CIA 2023)

Vietnam má ekonomický systém, který kombinuje prvky socialismu a tržní ekonomiky s výraznou účastí státního sektoru. Státní sektor tvoří téměř jednu třetinu celé vietnamské ekonomiky. Vietnam je členem zóny volného obchodu ASEAN zahrnující 10 zemí s více než 600 mil. spotřebiteli a pomalu se stává jednou z nejatraktivnějších zemí pro zahraniční investory v regionu. (CzechTrade a Ministerstvo zahraničních věcí 2022)

Vietnam patří v současné době mezi nejdynamičtěji se rozvíjející země v jihovýchodní Asii. Tento rozmach je poháněn investicemi, silnou domácí spotřebou, rostoucí střední třídou, rostoucí ekonomickou aktivitou a průmyslem zaměřeným na vývoz.

4.1.1 Důležité ekonomické milníky Vietnamu

Politika "Doi Moi", v překladu obnova, která byla zahájena na šestém celostátním sjezdu strany v roce 1986, pomohla Vietnamu dosáhnout velkého, všestranného a historického pokroku, vysokého tempa hospodářského růstu, lepších životních podmínek pro lidi, stabilní sociální a politické situace, lepších vztahů s ostatními zeměmi a rovněž vyšší reputace ve světě. Vietnam se posunul od vysoce centralizované plánované ekonomiky ke smíšené ekonomice, která využívá jak direktivní plánování, a to prostřednictvím pětiletých plánů za podpory otevřené tržní ekonomiky. V rámci probíhající transformace, je 21. století pro Vietnam období integrace do globální ekonomiky. V důsledku regionální hospodářské dohody bude mít Vietnam brzy řadu ekonomických výhod, včetně očekávaného nárůstu přímých zahraničních investic. (Deloitte Vietnam 2022)

V kontextu globální ekonomické integrace a rozšiřující se liberalizace obchodu, vlna podepisování dohod o volném obchodu (FTA) sílí po celém světě a stává se novým trendem světové ekonomiky. Vietnam si je toho dobře vědom a v posledních letech se aktivně účastnil vyjednávání a podepisování dvoustranných a mnohostranných dohod o volném obchodu. Doposud se Vietnam oficiálně připojil a podepsal 15 účinných dohod o volném obchodu, mezi které patří i Dohoda o volném obchodu mezi EU a Vietnamem (EVFTA). Dohoda EVFTA přináší řadu výhod a změn, konkrétně jde o zrušení většinu cel ve vzájemném obchodě, dále může působit jako významný impuls pro zotavení vietnamské ekonomiky po pandemii, ale otevře také nové příležitosti pro české firmy na vietnamském trhu. EVFTA vstoupila v platnost 1. srpna 2020. (Jarkulisch 2020)

Kromě EVFTA, se Vietnam také úspěšně dohodl na uzavření další důležité dohody o volném obchodu, Regionální ekonomické partnerství (RCEP), s deseti členy ASEAN a pěti dalšími zeměmi, a to Japonskem, Jižní Koreou, Čínou, Austrálií a Novým Zélandem. RCEP je rozsáhlá obchodní dohoda, která vstoupila v platnost 1. ledna 2022 a očekává se, že přispěje k růstu obchodu a investic mezi zúčastněnými zeměmi. Vietnam má vysoká

očekávání ohledně RCEP a věří, že mu pomůže dále rozvíjet jeho ekonomiku a zvýšit exportní možnosti.

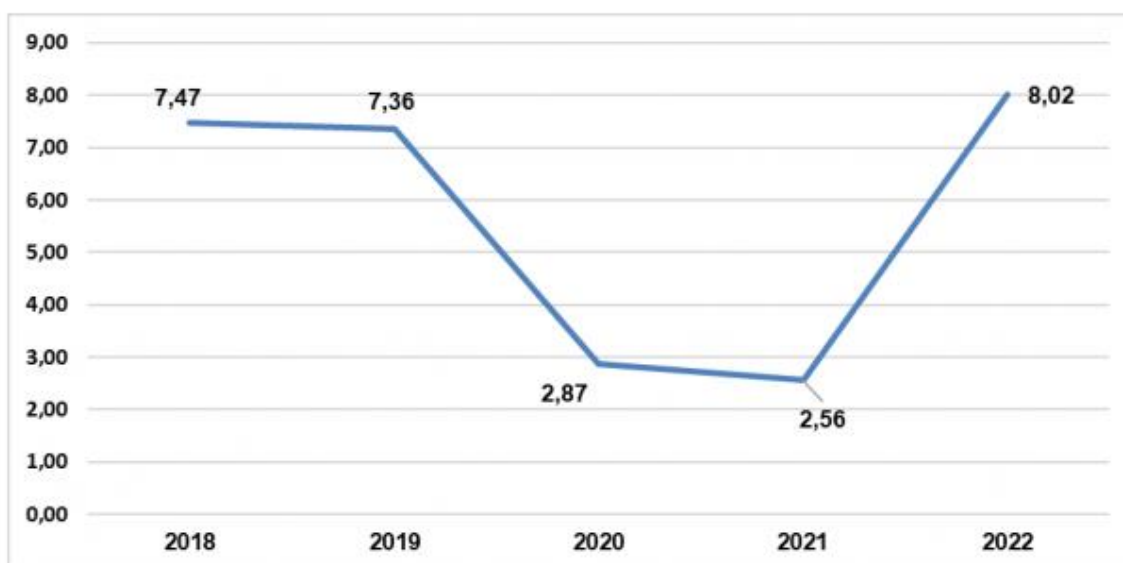
Vietnam se aktivně snaží zapojit do globálního hospodářství a úspěšně rozvíjí své mezinárodní obchodní aktivity. Dohody o volném obchodu, jako jsou EVFTA a RCEP, poskytují Vietnamu nové příležitosti pro růst a rozvoj ekonomiky.

4.1.2 Ekonomická situace

Vietnamská ekonomika je jednou z nejdynamičtějších a nejstabilnějších v jihovýchodní Asii. Její klíčové makroekonomické ukazatele, zejména silný předpokládaný nárůst HDP a střední třídy, spolu s již tak vysokou soukromou spotřebou v zemi poskytují atraktivní a udržitelné prostředí pro investice.

Rok 2021 byl však pro vietnamskou ekonomiku jedním z nejtěžších v její novodobé historii. Z pozice jedné z nejrychleji rostoucích ekonomik na světě v roce 2020, které ostatní země záviděly příkladnou kontrolu šíření epidemie Covid-19, zasadilo šíření kmene Delta vietnamské ekonomice těžkou ránu. Rozsáhlé lockdowny, zastavení výroby a narušení dodavatelských řetězců vedly ve třetím čtvrtletí dokonce k prvnímu zápornému růstu HDP Vietnamu od přelomu tisíciletí. V důsledku toho dosáhl celkový růst HDP v roce 2021 pouze 2,56 %, ve srovnání s přecovidovým rokem 2019, kdy růst HDP byl 7,36 %. (CIA 2023)

GRAF 1 TEMPO RŮSTU REÁLNÉHO HDP V LETECH 2018 - 2022



Zdroj: (General Statistics Office of Vietnam 2023)

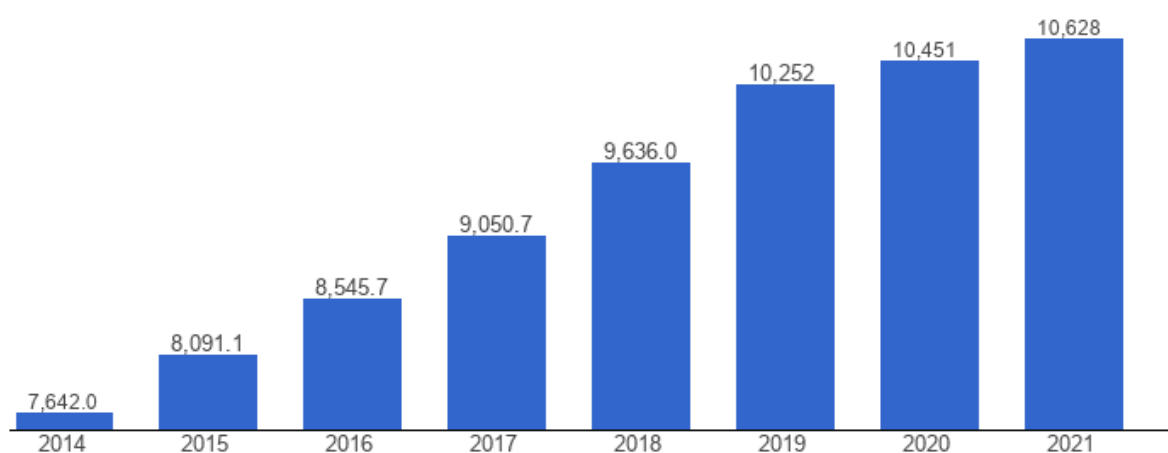
Nicméně v roce 2022 podle vietnamského Obecného statistického úřadu dosahuje celkový růst HDP Vietnamu 8,02%. Jedná se o vysoké tempo růstu ve srovnání s jinými zeměmi v regionu a ve světě. A je to také nejvyšší tempo růstu Vietnamu v období 2011-2022.

Vzhledem k tomu, že ne všechny země používají stejnou měnu, a ne všechny země mají stejné cenové hladiny, je nutné zvolit vhodné přepočtové koeficienty, aby se eliminovaly vlivy různých cenových hladin a různých směnných kurzů napříč zeměmi. Faktorů, které působí na směnné kurzy je hned několik, jedním z nich může být poptávka a nabídka na devizovém trhu. Tyto rušivé elementy nemusí vždy přímo souviset s cenovými rozdíly mezi zeměmi, a proto ani nemusí vždy přesně odrážet skutečnou kupní sílu měny konkrétní země. Právě pro tento účel jsou propočítávány parity kupní síly

národních měn (PPP – Purchasing Power Parity). (Český statistický úřad 2022) Tento indikátor cenových rozdílů porovnává ceny a platy mezi zeměmi v celosvětovém měřítku. Z hlediska parity kupní síly je Vietnam ve srovnání se zbytkem světa na 26. místě s odhadem 1,036 bilionu USD. (CIA 2023)

Veškeré výše popsané makroekonomické ukazatele pro Vietnam vyznívají v globálním měřítku velmi příznivě. Však pokud se zaměříme na to, jak vypadá HDP na jednoho obyvatele po úpravě podle parity kupní síly, naskytne se ve většině států úplně jiný obrázek. V případě Vietnamu ve srovnání s ostatními státy světa, umístil se pouze na skromném 141. místě s 10 600 USD. Pro srovnání, v České republice připadá HDP na obyvatele v roce 2021 téměř 41 000 USD.

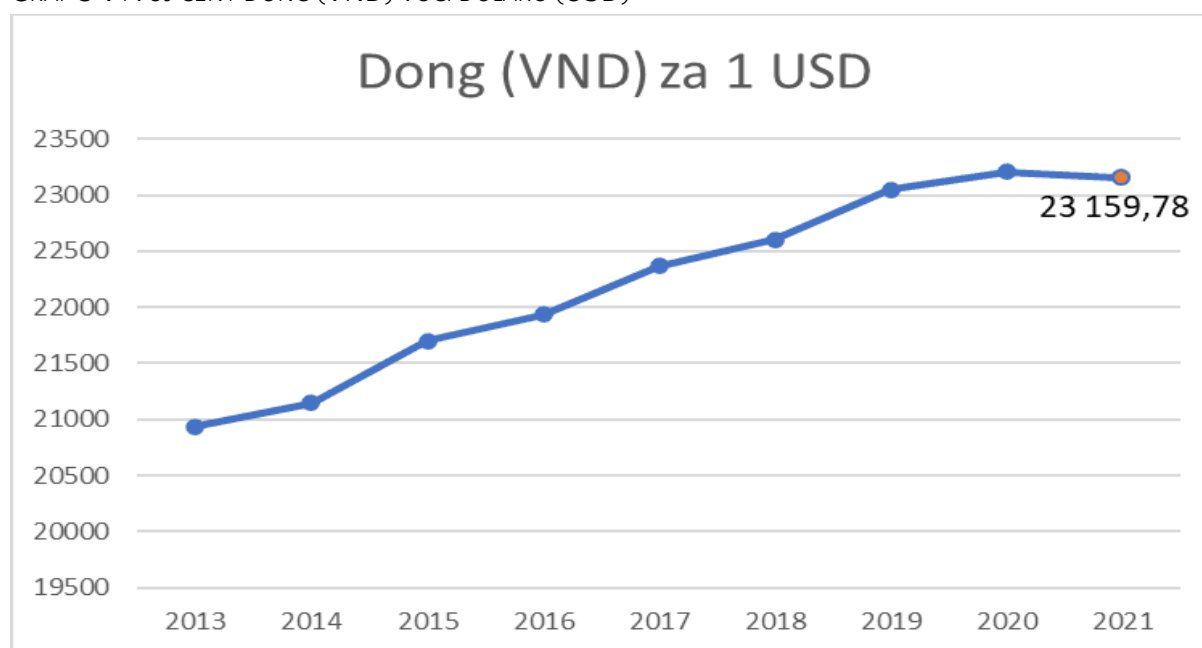
GRAF 2 REÁLNÝ HDP NA OBYVATELE V LETECH 2014 - 2021



Zdroj: (The World Bank 2023)

Vietnamská měna, vietnamský dong (VND), byla v minulosti poměrně nestabilní a často podléhala inflaci a devalvaci. Nicméně v posledních letech se situace zlepšila a vietnamská vláda se snaží udržovat měnu stabilní.

GRAF 3 VÝVOJ CENY DONG (VND) VŮČI DOLARU (USD)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (CIA 2023)

V roce 2019 byl průměrný kurz USD/VND asi 23 050 VND, v roce 2020 to bylo přibližně 23 208 VND. Průměrný kurz USD/VND v roce 2021 je se pohybuje kolem 23 159 VND. (CIA 2023)

Vietnamská vláda se také snaží podpořit mezinárodní obchod a zahraniční investice tím, že postupně uvolňuje kontrolu nad kurzem dongu. Nicméně stále existuje určitá regulace a omezení pro obchodování s vietnamskou měnou.

4.1.3 Česko-vietnamské ekonomické vztahy

Současné česko-vietnamské vztahy jsou výsledkem dlouholetého historického vývoje. Vietnam je pro Českou republiku z mnoha důvodů považován za velmi blízkého strategického hospodářského partnera v oblasti rozvoje obchodu a investic. Zvláštní vztah mezi zeměmi je založen na přítomnosti vietnamské komunity, která je zde třetí největší v Evropě. Jedná se přibližně o 100 000 osob, které hrají důležitou roli ve české společnosti a pro českou ekonomiku. Naopak ve Vietnamu žije více než 200 000 občanů, kteří hovoří česky nebo slovensky. Po více než 70 letech diplomatických vztahů dosáhly Vietnam a Česká republika mnoha úspěchů v oblasti obchodu a investic, které stále neodpovídají jejich potenciálu.

Obě země usilovně pracují na navázání spolupráce v oblasti obchodu a investic, zejména v oblastech společného zájmu. Vietnam se snaží diverzifikovat svou ekonomiku a otevřít ji zahraničnímu kapitálu, zatímco Česká republika se snaží hledat nové trhy pro své produkty a služby.

V roce 2022 se objem obchodu mezi Českou republikou a Vietnamem zvýšil o 12,6 procenta oproti roku 2021 a dosáhl 828 milionů dolarů. Z toho vietnamský vývoz do České republiky dosáhl 668 milionů dolarů, což je meziročně o 14,6 milionu více. Mezitím dovoz Vietnamu z České republiky dosáhl 160 milionů dolarů, což představuje nárůst o 5 procent. Česká republika je nyní jedním z nejdůležitějších obchodních partnerů Vietnamu ve východní a střední Evropě. (General Statistics Office of Vietnam 2023)

Hlavními vývozními položkami Vietnamu do České republiky jsou obuv, oděvy, mořské plody a průmyslové stroje. Naopak Česká republika může nabízet Vietnamu své technologie a know-how v oblastech jako je strojírenství, chemický průmysl a doprava.

České firmy se již roky snaží vstoupit na vietnamský trh, ale stále se setkávají s některými překážkami, jako je například nedostatečná ochrana duševního vlastnictví a administrativní bariéry. V poslední době však vietnamská vláda usiluje o zlepšení podnikatelského prostředí a usnadnění vstupu zahraničním investorům.

Jak už bylo zmíněno výše, významným impulzem pro rozvoj česko-vietnamských ekonomických vztahů bylo podepsání Dohody o volném obchodu mezi Evropskou unií a Vietnamem v roce 2019.

Celkově lze říci, že Česko-vietnamské ekonomické vztahy mají velký potenciál a obě země se snaží navázat co nejvíce spolupráce v oblasti obchodu a investic.

4.2 Situace vietnamského automobilového průmyslu

Vietnamský automobilový průmysl je v porovnání s jinými zeměmi v regionu, jako je Thajsko a Indonésie, relativně nový a malý. Nicméně v posledních letech se rychle rozvíjí a expanduje.

Automobilový průmysl se svými sofistikovanými technologickými a průmyslovými prvky je jedním ze strategických průmyslových odvětví, které by měl být ve Vietnamu více rozvíjen. V roce 2004 například vietnamská vláda považovala automobilový průmysl za

"velmi důležité odvětví, jehož rozvoj by měl být prioritou". V roce 2007 vláda klasifikovala automobilový průmysl jako "špičkové odvětví" (vietnamsky: công nghiệp mũi nhọn) stejně jako v jiných strategických oblastech, aby zdůraznila jeho strategický význam.

V roce 1991 se stal Mekong Auto prvním výrobcem automobilů v poreformním Vietnamu jako společný podnik japonských a korejských investorů a vietnamských partnerů. Po dokončení továrny v roce 1992, byly automobily montovány na základě smluv o obchodní spolupráci s firmami Fiat a Ssangyong. Nicméně až v polovině 90. let se začal vietnamský automobilový průmysl více rozvíjet prostřednictvím společného podnikání (joint-venture) se zahraničními výrobci, jako jsou Mitsubishi (1994), Toyota, Isuzu (1995), Ford a Hino (1996), které montovaly vozidla těchto značek pro prodej na domácím trhu. Později se k nim připojily další společnosti, jako například Honda (2005), Mercedes-Benz (2007) a GM (2011). Mezi prvními hráči byly také některé místní společnosti, včetně Samco a Vinamotor, které se však zaměřovaly především na montáž autobusů.

Z tuzemských společností byly úspěšné při realizaci svých obchodních strategií pouze Thaco (založena 1997) a Thanh Cong (založena 1999). Thaco je největším výrobcem, montérem a distributorem automobilů ve Vietnamu pro zahraniční značky, jako jsou Kia, Mazda a Peugeot, zatímco Thanh Cong je významným výrobcem, montérem a distributorem automobilů a užitkových vozidel značky Hyundai. Přestože jsou Thaco a Thanh Cong tuzemské firmy, montují však především vozy zahraničních značek. Další významnou automobilkou je domácí značka VinFast, která v roce 2018 představila svůj první elektrický automobil a plánuje rozšířit svou produkci i na další modely. (Le Hong Hiep 2019)

V roce 2022 dosáhl vietnamský automobilový průmysl celkových tržeb ve výši 11,2 miliardy dolarů, což představuje roční míru růstu (CAGR) 7,7 % v období 2017-2022. Na porovnání, indonéský průmysl vzrostl s CAGR 3,7 % a čínský průmysl v tomto období zaznamenal zápornou CAGR -0,8 %.

Během let 2017 až 2022 klesl objem výroby průmyslu s negativní CAGR -1,1 % a v roce 2022 dosáhl celkového objemu 3,3 milionů vozů. Nicméně do roku 2027 se očekává nárůst objemu průmyslu na 3,7 milionů jednotek s CAGR 2,3 % v období 2022–2027. To znamená, že průmysl se bude postupně zotavovat a zvyšovat svou produkci v následujících letech. (MarketLine 2023)

4.2.1 Přehled trhu s automobily ve Vietnamu

Navzdory více než 19 letům rozvoje zůstává vietnamský trh s automobily stále velmi malý. V roce 2022 prodali členové Asociace vietnamských výrobců automobilů (VAMA) celkem 316 940 vozidel. V porovnání s Indonésií, kde bylo prodáno 783 563 vozů, a následující Malajsií s 642 773 a Thajskem s 343 349 vozů, je vietnamský trh s automobily stále značně menší (viz tabulka níže).

TABULKA 2 POČET PRODANÝCH AUTOMOBILŮ VE VYBRANÝCH ZEMÍCH ASEAN

Země	Osobní vozy	Užitkové vozy	2022	2021	%
Indonésie	783 563	264 477	1 048 040	887 202	18%
Malajsie	641 773	78 885	720 658	508 883	42%
Thajsko	343 349	506 039	849 388	754 254	13%
Vietnam	316 940	87 695	404 635	304 149	33%
Filipíny	88 015	264 581	352 596	268 488	31%
Singapur	32 972	9 578	42 550	58 953	-28%
Myanmar	5 438	1 630	7 068	9 350	-24%
Celkem	2 212 050	1 212 885	3 424 935	2 791 279	23%

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ASEAN Automotive Federation 2023)

Nicméně, s tempem růstu 33 % je Vietnam druhou nejrychleji rostoucí zemí v regionu a již třetím rokem po sobě se umístila jako čtvrtý největší trh s automobily v ASEAN. (ASEAN Automotive Federation 2023)

Velikost vietnamského automobilového trhu je omezena několika faktory, které zahrnují ekonomické, politické a regulační aspekty.

- Nízký příjem na obyvatele: Ve Vietnamu byl v devadesátých letech velmi nízký průměrný příjem na obyvatele, což znamenalo, že naprostá většina Vietnamců si nemohla dovolit vlastnit automobil.
- Popularita motocyklů: Vzhledem k nízkým příjmům se motocykly staly ve Vietnamu oblíbeným dopravním prostředkem, což také omezovalo poptávku po automobilech. Motocykly jsou zde oblíbené zejména pro svou nižší cenu a snadnou dostupnost. Podle údajů vietnamského ministerstva dopravy je v zemi více než 40 milionů motocyklů, což představuje téměř polovinu všech motorizovaných vozidel. Motocykly jsou oblíbeným způsobem dopravy pro mnoho Vietnamců, zejména v menších městech a na venkově, kde je nedostatek veřejné dopravy.

V popularitě motocyklů ve Vietnamu hraje roli jejich cenová dostupnost v porovnání s automobily. Motocykly také nabízejí úspory v nákladech díky lepší hodnotě při opětovném prodeji, úspornosti paliva a nižšímu celkovému nákladům v porovnání s automobily. (MarketLine 2023)

- Omezený dovoz motorových vozidel: V tomto období vietnamská vláda prakticky pozastavila dovoz motorových vozidel. Dovoz použitých dílů a ojetých vozidel byl zakázán, zatímco nová hotová vozidla bylo možné dovážet pouze s licencí ministerstva obchodu.
- Vstup do mezinárodních obchodních organizací: Ačkoli se předpisy týkající se dovozu nových a ojetých automobilů uvolnily poté, co Vietnam vstoupil do ASEAN Free Trade Agreement (AFTA) a Světové obchodní organizace (WTO) v roce 2007, expanze trhu byla stále omezena vysokými dovozními cly.
- Vysoká dovozní cla: Přestože se průměrná celní sazba na dovážené automobily postupně snižovala, v roce 2014 stále zůstala na úrovni 70 %. Vysoká cla zásadním způsobem činí automobily do značné míry nedostupnými pro většinu obyvatel, což omezuje expanzi vietnamského automobilového trhu. (Le Hong Hiep 2019)

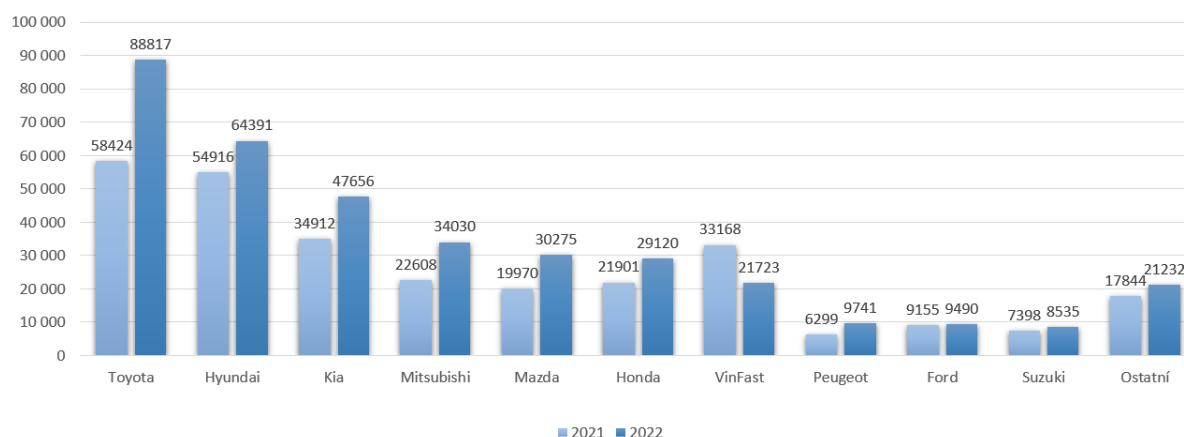
Všechny tyto faktory přispívají k malé velikosti vietnamského automobilového trhu a omezují jeho růst. Avšak s pokračujícím hospodářským růstem a postupným uvolňováním regulačních omezení může vietnamský automobilový trh v budoucnu nabídnout větší příležitosti pro automobilové výrobce a dovozce.

4.2.2 Prodeje osobních automobilů ve Vietnamu

Vietnamský trh je čtvrtým největším automobilovým trhem v jihovýchodní Asii s největším obchodním potenciálem dalšího růstu. Vietnamský trh s výrobou automobilů silně oživil po poklesu v roce 2020 a tento růstový trend pokračoval i v roce 2022 s dvouciferným nárůstem. Prodej nových vozidel ve Vietnamu v roce 2022 podle Asociace vietnamských výrobců automobilů (VAMA) stoupl o 33 % v porovnání s předchozím rokem, a to na celkový počet 404 635 vozidel. Z celkového počtu tvořily 316 941 osobní automobily, což představuje nárůst o 48 % oproti předchozímu roku, 82 714 užitkových vozidel, což znamená pokles o 1,5 %, a 4 980 speciálních vozidel, což je pokles o 14 %. Vzhledem k vysoké poptávce, omezené nabídce a menšímu počtu pobídek poskytovaných výrobcem byly průměrné transakční ceny nových vozidel v roce 2022 na nejvyšší úrovni. (VAMA 2023)

Konkrétně se mezi nejprodávanější značky řadí převážně zahraniční značky, jako například Toyota, Honda, Hyundai, Kia, Mitsubishi, Mazda, Honda, Peugeot, Ford či Suzuki.

GRAF 4 10 NEJPRODÁVANĚJŠÍCH ZNAČEK V ROCE 2021 - 2022

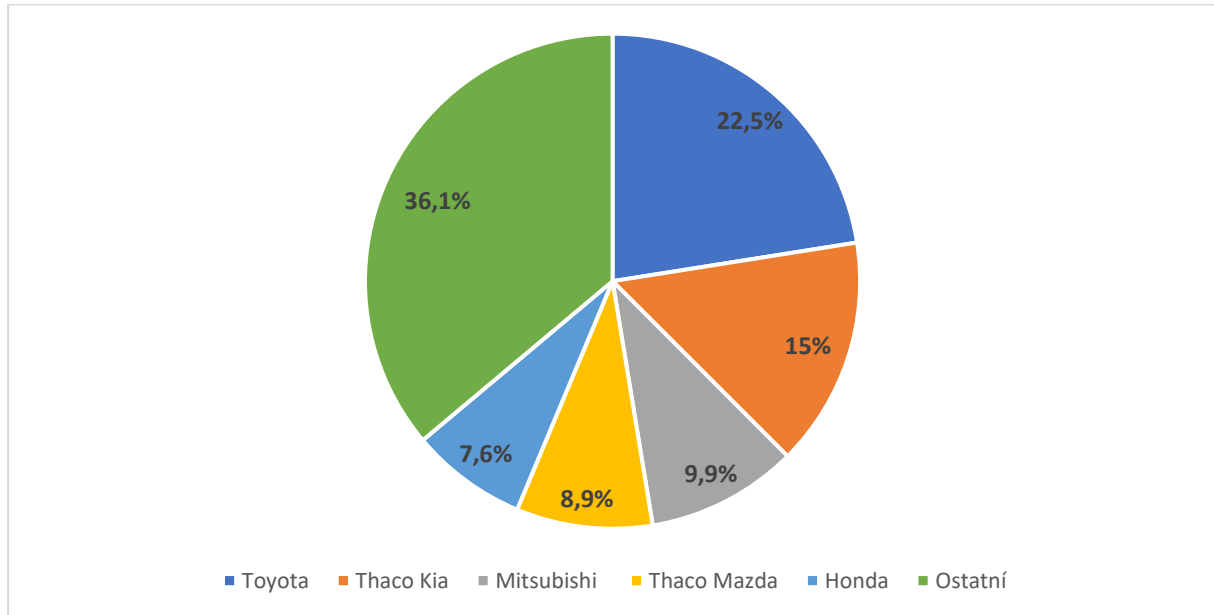


Zdroj: Vlastní zpracování dle (IHS 2023)

S ohledem na aktuální prodejní statistiky lze konstatovat, že vedoucí pozici mezi těmito značkami zaujímá Toyota, jejíž počet prodaných vozů v roce 2022 dosáhl více než 88 800 vozů, což představuje významný nárůst v porovnání s rokem 2021. Následně na druhém místě se umístila značka Hyundai, jejíž celkový počet dodaných vozidel zákazníkům se přiblížil k hranici 64 400 vozů. Třetí příčku si v tomto žebříčku obsadila značka Kia s prodejem 47 600 vozů, následovaná značkou Mitsubishi, jejíž prodeje dosáhly 34 000 vozů. Značky Mazda a Honda se umístily na pátém a šestém místě s prodejními čísly kolem 30 000 vozů. Domácí výrobce Vinfast zaznamenal prodej 21 900 vozů, ovšem tento počet je nižší než v předchozím roce. Zbylé značky jako Peugeot, Ford a Suzuki se umístily s prodejními čísly kolem 10 000 vozů. Značky jako jsou Mercedes Benz, BMW, Audi nebo Nissan vykázaly prodeje kolem 21 000 vozů. Většina značek vykázala pozitivní nárůst v prodeji v porovnání s předchozím rokem.

Jak je na přechodném grafu patrné, na trhu dominují japonské a korejské značky (více než 80 %).

GRAF 5 TRŽNÍ PODÍL PŘEDNÍCH VÝROBCŮ AUTOMOBILŮ VE VIETNAMU V ROCE 2022



Zdroj: Vlastní zpracování dle (VAMA 2023)

Toyota (s výjimkou značky Lexus), Thaco Kia, Mitsubishi, Thaco Mazda a Honda jsou pěti nejvýznamnějšími výrobci na vietnamském trhu automobilů. Podle Asociace vietnamských výrobců automobilů (VAMA) má největší podíl na trhu Toyota s 22,5 %, následuje Thaco Kia s 15,0 %, Mitsubishi s 9,9 %, Thaco Mazda s 8,9 % a Honda s 7,6 %.

Vietnamský trh s automobily vykázal v roce 2022 vysoký růstový potenciál, když počet prodaných vozidel vzrostl o 33 % v porovnání s předchozím rokem, a dosáhl celkového počtu 404 635 vozů. Mezi nejprodávanější značky patří převážně japonské a korejské, jako jsou Toyota, Hyundai a Kia. Tyto značky tvoří více než 80 % podílu na zdejším trhu. Výrazný nárůst prodeje svědčí o silném růstovém potenciálu vietnamského trhu s automobily, který se v posledních letech výrazně rozvinul. Očekává se, že trend růstu bude pokračovat i v budoucnosti. Nicméně, vývoj vietnamského automobilového trhu stále čelí několika výzvám, jako jsou omezená infrastruktura a kvalita silniční sítě, nedostatečná legislativa a vysoká cla na dovoz automobilů. Pokud se Vietnamu podaří tyto problémy vyřešit, může se zařadit mezi klíčové hráče na trhu s automobily v jihovýchodní Asii.

5 Expanze Škoda Auto na vietnamský trh

V posledních letech zažívá automobilový trh v jihovýchodní Asii nebývalý rozmach, což přirozeně upoutává pozornost největších světových výrobců automobilů. Společnost Škoda Auto se rozhodla proniknout na tento trh a jako nejvhodnější zemi k započatí tohoto procesu si vybrala Vietnam, zemi s téměř 100 miliony obyvatel a silnými kulturními i politickými vazbami s Českou republikou. Vietnam se tak stane vstupní branou na trh ASEAN, který nabízí přístup k více než 600 milionům potenciálních zákazníků ve volně obchodní oblasti.

Expanze Škoda Auto do jihovýchodní Asie má za cíl nejen zvýšit prodeje a zisky, ale také posílit mezinárodní postavení české značky. Úspěch na těchto trzích může posloužit jako základ pro další globální expanzi a růst značky v nadcházejících letech. Vstup ŠKODA AUTO na vietnamský trh rovněž představuje strategický krok v rámci internacionalizace značky a je součástí její dlouhodobé strategie NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030.

Díky tomuto atraktivnímu modelovému portfoliu umožňuje společnosti využít silných stránek na tomto dynamickém trhu a geografická blízkost Indie navíc nabízí synergie s projektem INDIA 2.0. Vyvážením vozidel z Indie automobilka postupuje v rámci projektu INDIA 2.0 a zdůrazňuje strategický význam Indie pro budoucí expanzi společnosti. Tento krok výrazně posiluje přítomnost společnosti v jihovýchodní Asii.

Díky předsednictví České republiky v Radě Evropské unie a dohodě o volném obchodu EVFTA zde panují příznivé ekonomicko-politické podmínky. Spolupráce se společností TC Motor, jako silným a spolehlivým partnerem, umožní rychlé a úspěšné etablování ve Vietnamu. ŠKODA AUTO je přesvědčena, že jejich modely dobře odpovídají potřebám místních zákazníků. (Škoda Storyboard 2023)

5.1 Spolupráce Škoda Auto s vietnamským partnerem

Škoda Auto našla silného a spolehlivého obchodního partnera v místní společnosti TC Motor, která bude zodpovědná za výrobu a distribuci vozidel ve Vietnamu. Vozidla budou prodávána prostřednictvím místní sítě partnerů, přičemž první partnerské provozovny budou umístěny v Hanoji a Ho Či Minově městě, kde se nachází většina vietnamského trhu s novými vozy. Plánované rozšíření prodejní sítě zahrnuje více než 50 partnerů.

Škoda Auto předpokládá roční prodejní potenciál 30 000 vozů na počátku svého působení ve Vietnamu, s očekávaným růstem na více než 40 000 vozů ročně od roku 2030. To je dáno mimo jiné zájmem o sériové modely na platformě MQB-A0-Global a rostoucí poptávkou po elektromobilech ve velkých městech a jejich okolí. (Škoda Storyboard 2023)

5.1.1 Představení partnera Thanh Cong Motor

Thanh Cong Motor (TC Motor), patřící pod společností Thanh Cong Group, je prestižní vietnamská firma působící v automobilovém průmyslu od roku 1999. Její hlavní činností je prodej, distribuce, import a servis automobilů. Společnost se stala důležitým hráčem na vietnamském trhu, zejména díky uzavřenému partnerství se značkou Hyundai a zaměření na poskytování špičkových služeb, které uspokojí potřeby a očekávání zákazníků.

Klíčovým okamžikem pro Thanh Cong Motor byl rok 2009, kdy se společnost stala oficiálním partnerem koncernu Hyundai pro dovoz a distribuci osobních vozů značky

Hyundai. Tato spolupráce umožnila TC Motor získat zkušenosti z odvětví a vyrábět tak ve Vietnamu široké portfolio modelů.

Úspěch společnosti Thanh Cong Motor je patrný z jejího zařazení mezi 30 největších soukromých společností ve Vietnamu podle žebříčku VNR500 od Vietnam Report v roce 2013. V roce 2018 se firma umístila na prvním místě v žebříčku Fast 500 ve Vietnamu, což potvrzuje její význam a rychlý růst v automobilovém průmyslu.

Během téměř 25 let svého vývoje se TC Motor významně rozrostl a dosáhl desetinásobného nárůstu prodeje. Počet prodaných vozů Hyundai se zvýšil z 6 335 v roce 2009 na 55 994 v roce 2018, což znamená, že podíl na trhu se zvýšil ze 7 % v roce 2009 na 22 % v roce 2018. Konečným výsledkem pro rok 2022 byl celkový počet prodaných vozů Hyundai 81 582, což představuje nárůst o 15,6 % ve srovnání s 70 518 vozidly v roce 2021.

Po 10 letech rozvoje značky Hyundai ve Vietnamu se počet prodejců zvýšil 13krát, ze 7 prodejců v roce 2009 na 81 prodejců v roce 2019. Díky tomu jsou vozy Hyundai vyráběné a distribuované společností TC MOTOR snadněji dostupné zákazníkům a zároveň se zvyšuje kvalita, aby mohly sloužit všem potřebám spotřebitelů. V budoucnu se tento počet bude jistě dále zvyšovat, což zajistí přítomnost společnosti TC MOTOR ve všech částech země. (TC Motor 2022)

Vzhledem ke svým kompetencím v automobilovém průmyslu a vybudovaným obchodním vztahům je Thanh Cong Motor ideálním partnerem pro Škoda Auto při vstupu na vietnamský trh. Spolupráce s Thanh Cong Motor umožňuje Škoda Auto využít místní znalosti a zkušenosti, které jsou klíčové pro úspěšný vstup na nový trh. Thanh Cong Motor dobře rozumí místnímu trhu, spotřebitelským potřebám a preferencím, což umožňuje Škoda Auto přizpůsobit své produkty a marketingové strategie specificky pro vietnamský trh. Tato spolupráce tak může pomoci zvýšit povědomí o značce Škoda Auto ve Vietnamu a přilákat nové zákazníky.

Díky zkušenostem Thanh Cong Motor má Škoda Auto příležitost využít fungující postupy a strategie, které se již osvědčily na vietnamském trhu. Společnost má také zázemí a prostředky k efektivnímu řízení logistiky a dovozu vozů, což Škoda Auto usnadní proces zavádění vozů na vietnamský trh.

Závěrem lze shrnout, že Thanh Cong Motor představuje pro Škoda Auto významného a strategického partnera při vstupu na vietnamský trh. Spolupráce s vietnamským partnerem umožní Škoda Auto efektivněji uskutečnit expanzi na tento vzdálený trh a maximalizovat svůj tržní potenciál. Tato spolupráce bude klíčová pro budoucí úspěch Škoda Auto ve Vietnamu a pro dosažení jejich cílů v regionu jihovýchodní Asie. Je tedy možné očekávat, že přinese oběma společnostem řadu synergických výhod a podpoří tak úspěšný vstup Škoda Auto na vietnamský trh.

5.2 Produktové portfolio ve Vietnamu

Ve spolupráci místním partnerem Thanh Cong Motor zahájí Škoda Auto v roce 2023 dovoz vozů Kodiaq a Karoq z Evropy. V roce 2024 by měly být tyto modelové řady doplněny o Octavii a Superb. Zároveň plánuje spuštění lokální výroby modelů Slavia a Kushaq, které budou vyráběny z kompletně rozložených sestav (CKD) dovážených z Indie. Výrobní závod bude umístěn v provincii Quang Ninh a jeho dokončení se plánuje na druhou polovinu roku 2023, s produkcí od konce roku 2024. Dále plánuje Škoda Auto doplnit svou nabídku na vietnamském trhu rodinou elektrických modelů Enyaq iV, jejichž dodávky by měly být zahájeny po roce 2025. (Škoda Storyboard 2023)

Rozhodnutím představit evropské modely na vietnamský trh chce Škoda Auto zvýšit povědomí o značce a zaujmout tak zákazníky svou kvalitou. V evropských automobilech mají vietnamští zákazníci velkou důvěru, zejména v oblasti kvality a

spolehlivosti. Škoda Auto chce využít této preference, a jako první uvede dva své evropské modely Kodiaq a Karoq, aby zaujala pozornost potenciálních zákazníků na vietnamském trhu, kteří si vážící kvality a spolehlivosti. Zahájení importu z domácího závodu navazuje na dobré vztahy mezi Českou republikou a Vietnamem.

Následně v roce 2024 plánuje Škoda Auto představit na vietnamském trhu modely Octavia a Superb. Tyto první čtyři evropské modely budou zaměřeny především na movitější zákazníky a na segmenty s nižšími prodejními objemy. Tyto vozy by mohly sloužit jako dobrý základ pro vozy dovážené z Indie - Kushaq a Slavia - které by měly být na vietnamském trhu představeny v roce 2024 a v roce 2025. Tyto dva modely patří do aktuálně nejžhavějších segmentů na vietnamském trhu a cílí na větší množství zákazníků a slibují největší prodejní objemy ve srovnání s ostatními modely.

Tato strategie je pozitivním krokem pro expanzi Škoda Auto na vietnamský trh. Dovážené evropské modely pomohou značce vstoupit na trh a slouží jako základ pro vybudování reputace před vstupem lokálně vyráběných indických modelů. To také pomůže Škoda Auto získat silnou konkurenční pozici na vietnamském trhu.

5.3 Srovnání konkurenčních modelů podle segmentů

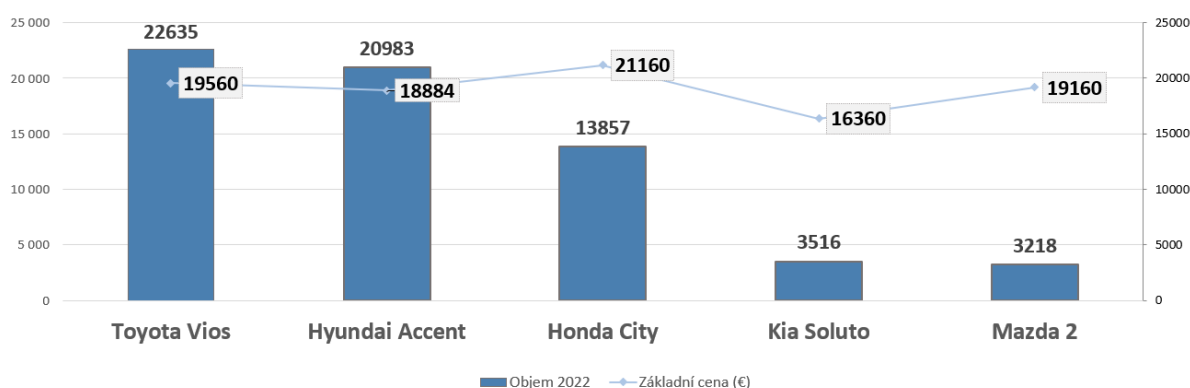
V této kapitole bude provedeno komparativní srovnání vozů značky Škoda, které budou nabízeny na vietnamském trhu, s nejprodávanějšími modely konkurenčních značek v odpovídajících segmentech. Segmenty, do nichž se Škoda vozy řadí, budou podrobně rozebrány a v rámci každého segmentu budou uvedeny nejvýznamnější konkurenční modely. Zmíněné ceny jsou základními cenami, za které se vozy nabízejí v základní výbavě. Vozy konkurenčních značek budou řazeny od nejprodávanějších po méně prodávané. Z důvodu názornosti a výstižnosti nebudou v analýze zahrnuty všechny modely v jednotlivých segmentech, ale pouze ty, které mají k modelům Škoda nejbližší a jsou jejich největšími konkurenty.

Segment A0

Segment A0, neboli nižší třída, zahrnuje menší a levnější vozy, určené především pro městskou dopravu. Tyto vozy jsou oblíbené v hustě obydlených oblastech, jako jsou velká města, především díky své úspornosti a nízké spotřebě paliva při jízdě v městských podmínkách.

GRAF 6 KONKURENČNÍ MODEL V SEGMENTU A0 SEDAN

A0 Sedan - SLAVIA

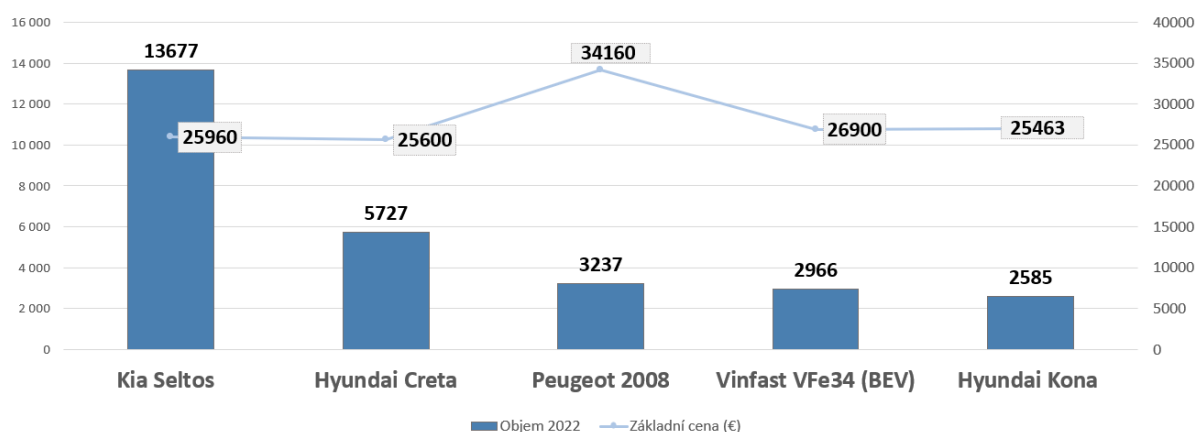


Zdroj: Vlastní zpracování dle (IHS 2023)

Do segmentu A0 sedan se řadí model Škoda Slavia, který bude lokálně sestavován ve Vietnamu z dovážených dílů z Indie. Pro dosažení úspěchu na vietnamském trhu bude Slavia muset konkurovat nejprodávanějším modelům v tomto segmentu. Prvním z nich je Toyota Vios. V roce 2022 se jich v Vietnamu prodalo více než 22 000. Následují Hyundai Accent s téměř 21 000 prodanými vozy a Honda City s téměř 14 000 prodanými vozy. Další konkurenční modely v tomto segmentu jsou Kia Soluto a Mazda 2. Ceny těchto vozidel se pohybují v rozmezí od 16 360 do 21 160 eur.

GRAF 7 KONKURENČNÍ MODELY V SEGMENTU A0 SUV

A0 SUV - KUSHAQ



Zdroj: Vlastní zpracování dle (IHS 2023)

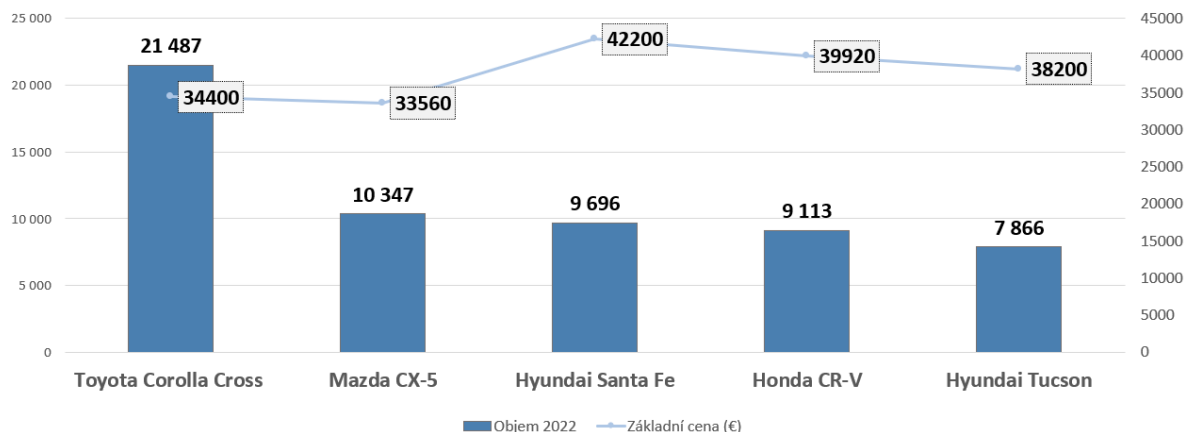
Dalším indickým modelem, který bude v továrně v Quang Ninh sestavován, je Škoda Kushaq. Tento vůz spadá do segmentu A0 SUV, do kterého patří i další modely jiných značek působících na vietnamském trhu. Nejprodávanějším vozem v tomto segmentu je momentálně Kia Seltos s 13 600 prodanými vozy. Hyundai Creta a Kona, Peugeot 2008 nebo čistě elektrický model domácí značky Vinfast VFe34 jsou dalšími konkurenty pro Škodu Kushaq na vietnamském trhu. Všechny zmíněné modely se prodávají na vietnamském trhu za ceny okolo 26 000 eur, kromě Peugeot 20008, který má nejvyšší cenu 34 160 eur.

Segment A

Tento segment je jedním z nejprodávanějších segmentů na trhu. Tyto vozy jsou také vhodné pro městskou dopravu a nabízejí dobrou rovnováhu mezi pohodlím a úsporností. Zároveň jsou velmi populární v hustě obydlených městských oblastech, jako je například Hanoj nebo Ho Či Minovo Město, díky své kompaktní velikosti, což umožňuje pohodlnou jízdu v rušném městském provozu.

GRAF 8 KONKURENČNÍ MODELY V SEGMENTU A SUV

A SUV – KAROQ, KODIAQ

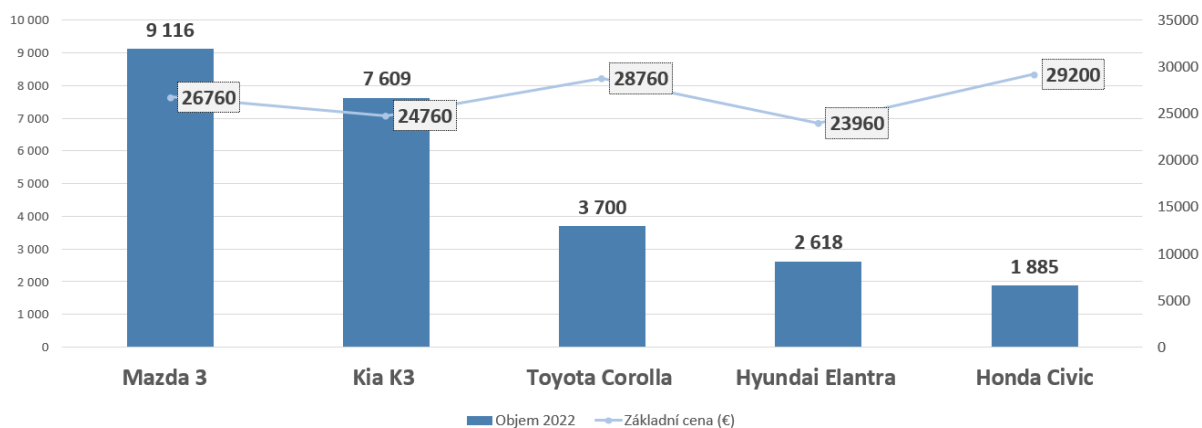


Zdroj: Vlastní zpracování dle (IHS 2023)

Do tohoto segmentu, konkrétněji A SUV, patří dva Škoda modely Karoq a Kodiaq. V analyzované skupině je na první příčce model značky Toyota Corolla Cross kterého se v roce 2022 prodalo téměř 21 500 vozů. Další čtyři modely, a to Mazda CX-5, Hyundai Santa Fe, Honda CR-V a Hyundai Tucson, mají podobná prodejní čísla, která se pohybují kolem 10 000 vozů. Nejvyšší cenu mezi těmito modely má Hyundai Santa Fe, který je na vietnamském trhu k dispozici za 42 200 eur. Honda CR-V a Hyundai Tucson mají podobnou cenu, která se pohybuje okolo 39 000 eur. Nejprodávanější model Toyota Corolla Cross má druhou nejnižší cenu ze všech pěti vozů, a to 34 400 eur. Model Mazda CX-5 je na tom velmi podobně a v základní výbavě se prodává za 33 560 eur.

GRAF 9 KONKURENČNÍ MODELY V SEGMENTU A SEDAN

A Sedan - OCTAVIA



Zdroj: Vlastní zpracování dle (IHS 2023)

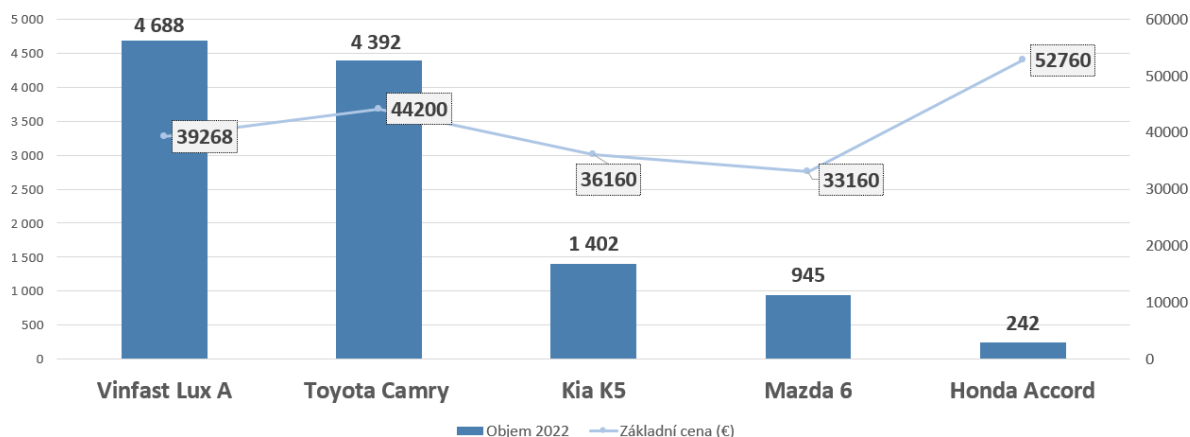
Nejprodávanějším modelem v České republice v současné době je model Škoda Octavia, který spadá do segmentu A Sedan. Na vietnamském trhu bude Octavia muset konkurovat dalším modelům, jako jsou Mazda 3, Kia K3, Toyota Corolla, Hyundai Elantra a Honda Civic. V tomto segmentu jsou prodejní čísla menší než v ostatních segmentech, přičemž největším podílem na trhu disponuje model Mazda 3, kterého se prodalo lehce přes 9 000 vozů. Cena těchto modelů se v základní výbavě pohybuje v rozmezí od 24 000 do 29 000 eur.

Segment B

Segment B zahrnuje vozy střední třídy s délkou větší než 4,2 metru. Tyto vozy jsou obvykle určeny pro rodinné použití a nabízejí prostornost, vysokou kvalitu a komfort.

GRAF 10 KONKURENČNÍ MODELY V SEGMENTU B SEDAN

B Sedan - SUPERB



Zdroj: Vlastní zpracování dle (IHS 2023)

Do tohoto segmentu lze zařadit i model Škoda Superb. Hlavním konkurentem pro tento model na vietnamském trhu je Vinfast Lux A, jehož se v roce 2022 se prodalo téměř 4700 kusů s cenou 39 268 eur v základní výbavě. Následuje Toyota Camry s téměř 4 400 prodanými vozy a cenou 44 200 eur. Kia K5 a Mazda 6 mají podobné prodejní úspěchy s objemy pod 1 500 prodaných vozů a s nejnižšími cenami v tomto segmentu. Modelu Honda Accord, se však v roce 2022 prodalo pouze 242 vozů, pravděpodobně kvůli vysoké ceně ve srovnání s ostatními modely v této třídě.

Tato podkapitola byla zaměřena na srovnání nejprodávanějších vozů v jednotlivých segmentech, do nichž spadají modely značky Škoda na vietnamském trhu. Pro každý segment byly zohledněny nejvýznamnější konkurenční modely, kterým se modely Škoda budou v budoucnosti muset postavit.

Pro společnost Škoda Auto je důležité stanovit vhodnou cenovou politiku pro své vozy na vietnamském trhu, aby byla konkurenceschopná vůči již etablovaným evropským značkám, ale zároveň se neztratila v konkurenci s japonskými a korejskými automobilovými výrobci. Vzhledem k tomu, že zákazníci věnují stále větší pozornost bezpečnosti, mohou být ochotni připlatit si za více kvalitní a bezpečné vozy z Evropy, což by pro společnost Škoda mohla vhodná příležitost.

5.4 Možnosti Škoda Auto na vietnamském trhu

Rozhodnutí managementu Škoda Auto vstoupit na tento trh bylo podpořeno analýzou, která ukázala, že vietnamský trh s automobily má velký potenciál a rychle se rozvíjí. Cílem této kapitoly je poskytnout komplexní pohled na možné příležitosti a výzvy které vietnamský trh nabízí a pomoci společnosti Škoda Auto při rozvoji svého podnikání v této oblasti.

Pro Škoda Auto představuje vietnamský automobilový trh několik příležitostí. Jak už bylo zmíněno výše, Vietnam se v současné době řadí mezi země s nejrychleji rostoucími ekonomikami v jihovýchodní Asii, což vede ke zvyšování kupní síly místní populace a zvýšenému zájmu o osobní automobily.

Jihovýchodní Asie je region s více než 661 miliony obyvatel a nominálním HDP přibližně 3 317 miliard USD. (Statista 2023) Mezi zeměmi tohoto regionu lze pozorovat významné rozdíly v počtu obyvatel, HDP na obyvatele a počtu registrovaných vozidel na 1 000 obyvatel. Thajsko, které má přibližně 69,8 milionu obyvatel, má HDP ve výši přibližně 544 miliard USD, HDP na obyvatele činí 17 100 USD a počet vozidel na 1 000 obyvatel dosahuje 280. Naopak Indonésie, s asi 280 miliony obyvatel, má HDP přibližně 1 119 miliard USD, HDP na obyvatele činí 11 900 USD a index motorových vozidel na 1 000 obyvatel je 82. Vietnam s 104 miliony obyvatel a HDP kolem 260 miliard USD má HDP na obyvatele přibližně 10 600 USD a na 1 000 obyvatel připadá pouze 34 vozidel. Tyto údaje naznačují, že vietnamský trh s automobily má stále potenciál pro další růst vzhledem k pozitivnímu ekonomickému vývoji země.

Díky Dohodě o volném obchodu mezi Evropskou unií a Vietnamem (EVFTA) se mohou snížit obchodní bariéry a usnadnit přístup Škoda Auto na vietnamský trh, zlepšit konkurenceschopnost a umožnit efektivnější vývoz vozidel. Celní sazby pro vozidla budou během 10 let postupně snižovány z aktuálních 70 % na 0 %. Od roku 2020 se cla již snižují, a to každý rok přibližně o 7 %. V roce 2030 by se dalo očekávat nulové celní sazby pro transakce mezi EU a Vietnamem. V současnosti nejsou pro Škoda Auto výhodné dovozové modely z Evropy z důvodu vysokých sazeb cla. Pokud by se však cla díky EVFTA snížila, tyto vozy by byly v budoucnu konkurenceschopnější.

Další velkou výhodou pro Škoda Auto je možnost využití blízkosti Indie, což společnosti umožňuje využít synergické efekty z již zavedené tamní výroby. To může významně zjednodušit a zefektivnit dodávky a snížit náklady na logistiku. Modely Kushaq a Slavia budou sestavovány v továrně v provincii Quang Ninh. Díky lokální montáži budou mít tyto vozy nižší dovozní náklady a celní sazby, což by mohlo vést ke snížení cen pro konečné zákazníky a zlepšit tak konkurenceschopnost Škoda Auto na vietnamském trhu.

Spolupráce s místním partnerem Thanh Cong Motor by mohla být dalším klíčovým faktorem pro úspěšný vstup Škoda Auto na vietnamský trh. Thanh Cong Motor disponuje významným postavením na vietnamském trhu nejen díky finančnímu potenciálu, ale také díky svým zkušenostem v oboru a významným vztahům se zahraničními partnery a dodavatelskou sítí, což umožňuje Škoda Auto efektivně uvést své vozy na trh. Tyto faktory přispívají k usnadnění dokončení plánované továrny v Quang Ninh a umožní rychlý start výroby vozů. Tím získá Škoda Auto pevné zázemí na vietnamském trhu a posílí svoji pozici.

V neposlední řadě může Škoda Auto využít preferencí vietnamských zákazníků k evropským značkám, což by mohlo představovat obrovskou výhodu na tomto trhu. V současnosti je vietnamský trh s automobily stále více konkurenční a zákazníci jsou stále náročnější. Vnímání Škoda Auto jako evropskou značku nabízející kvalitu, spolehlivost a inovativní design, by mohlo vést k jejímu úspěchu u vietnamských zákazníků.

Při vstupu na vietnamský trh bude muset Škoda Auto čelit několika výzvám. Konkurence je jedním z nejvýznamnějších faktorů, se kterým se bude muset společnost vypořádat. Na vietnamském trhu působí celá řada lokálních a zahraničních automobilových výrobců, mezi kterými jsou zavedené značky jako Toyota, Hyundai a Kia. Dohoda o volném obchodu mezi EU a Vietnamem (EVFTA) sice nabízí nové možnosti expanze pro Škoda Auto, ale také zvyšuje konkurenci ze strany evropských značek, které se nyní mohou na vietnamský trh dostat snadněji. Společnost tak bude muset čelit nejen konkurenci domácích značek a značek zemí ASEAN, ale i nových značek, které budou usilovat o získání podílu na trhu.

Dalším problémem může být nedostatečná dopravní infrastruktura ve Vietnamu, která může omezit růst automobilového trhu a představovat pro Škoda Auto výzvu. Nízká kvalita silnic a nedostatek parkovacích míst mohou výrazně snížit poptávku po

automobilech. Chybějící dobíjecí stanice pro elektrická auta může rovněž být velkým problémem, ve chvíli, kdy se na vietnamském trhu začnou objevovat elektrické vozy Enyaq iV.

V neposlední řadě bude velkou překážkou pro Škoda Auto budování povědomí o značce a získání důvěry místních zákazníků. Vzhledem k tomu, že značka Škoda Auto není v současné době ve Vietnamu ani v sousedních státech přítomna, je klíčové vybudovat si povědomí a důvěru mezi místními zákazníky. Tento proces může být značně náročný a vyžaduje časové i finanční investice. Budování silného povědomí o značce a důvěry mezi vietnamskými zákazníky bude zásadním faktorem pro úspěšný vstup na vietnamský trh a dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti.

V této kapitole byly rozebrány příležitosti a výzvy, které se Škoda Auto nabízí na vietnamském trhu. Vietnam je rychle se rozvíjející ekonomikou s rostoucí kupní silou a zájmem o osobní automobily. Dohoda o volném obchodu mezi EU a Vietnamem (EVFTA) snižuje obchodní bariéry a zlepšuje konkurenceschopnost evropských automobilových výrobců, jako je Škoda Auto. Lokální montáž a pověst kvalitní evropské značky mohou být hlavními výhodami. Nicméně, Škoda Auto bude muset čelit konkurenci zavedených značek a nových hráčů, nedostatečné dopravní infrastruktury a výzvám spojeným s budováním povědomí o značce a získáním důvěry místních zákazníků.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat příležitosti a výzvy, které jsou spojeny se vstupem Škoda Auto na vietnamský trh. Rovněž bylo cílem zanalyzovat vietnamský trh a následně navrhnout pro Škoda Auto několik strategií, které by se mohla společnost uplatnit pro úspěch na vietnamském trhu.

Škoda Auto by mohla zvážit přizpůsobení své nabídky tak, aby splňovala specifické potřeby a preference vietnamských zákazníků. To by mohlo zahrnovat nabídku menších automobilů vhodných pro úzké a rušné ulice ve Vietnamu, kde je menší vozidlo výhodou jednak z hlediska pohybu, tak z hlediska parkování, stejně jako vývoj modelů s úspornými motory, které odpovídají touze vietnamských spotřebitelů po úsporách nákladů.

Vzhledem k citlivosti vietnamského trhu na ceny by Škoda Auto měla zajistit, aby ceny jejích vozů byly konkurenceschopné v porovnání s ostatními zahraničními a domácími značkami. Navíc by Škoda Auto mohla nabídnout splátkové programy s nízkým úrokem, výhodné leasingové nebo úvěrové podmínky, zvýhodněné úrokové sazby pro věrné zákazníky nebo speciální slevy na výbavu vozů. Tyto akční nabídky financování by mohly učinit Škoda vozy přístupnějšími pro vietnamské zákazníky.

Při vstupu na nový trh je budování povědomí o značce klíčové. V případě Škoda Auto je to ještě více významné, protože značka není ve Vietnamu příliš známá a konkurence je silná. Proto je nutné, aby společnost Škoda Auto pečlivě plánovala a prováděla účinnou reklamní kampaň, aby zvýšila povědomí o svých produktech a vytvořila si věrnou zákaznickou základnu. Může se jednat o propagaci v médiích, výstavy a ukázky, zapojení do místních komunit a charitativních akcí, nebo v dnešní době zejména spolupráci s influencery a známými osobnostmi. Influencer marketing je trend, který se v posledních letech stává stále více populárním i ve Vietnamu. Na trhu je mnoho influencerů s velkým počtem fanoušků na sociálních médiích, jako jsou Facebook, Instagram nebo TikTok. Tito influenceri mohou být velmi efektivní při propagaci produktů a služeb, protože mají větší důvěru u svých fanoušků a mohou být pro ně důvěryhodným zdrojem informací. Pokud se Škoda Auto rozhodne pro spolupráci s konkrétním influencerem, je důležité zvolit takového partnera, který má podobnou cílovou skupinu, na kterou značka chce cílit. Zároveň je důležité respektovat pravidla a etiku influencer marketingu a zajistit, aby spolupráce byla transparentní a důvěryhodná. Takové aktivity mohou pomoci získat pozornost zákazníků a zvýšit povědomí o značce, což může vést k zvýšení prodejů v budoucnu.

Škoda Auto by mohla také investovat do technologických inovací, které pomohou zlepšit kvalitu silnic a zvýšit bezpečnost na silnicích. To by mohlo zahrnovat vývoj pokročilých systémů bezpečnosti a asistenčních funkcí, které by mohly pomoci řidičům vyhýbat se nehodám a lépe reagovat na nepředvídatelné situace na silnici. Také by Škoda Auto mohla spolupracovat s vietnamskou vládou, aby pomohla s financováním a implementací projektů na modernizaci silniční infrastruktury. Takové projekty by mohly zahrnovat výstavbu nových silnic, opravy stávajících silnic, zlepšení bezpečnosti na silnicích a v neposlední řadě vyhrazení více městských prostor pro parkovací zařízení. Však vzhledem k omezením rozpočtu vlády ohledně infrastrukturních projektů bude pravděpodobně trvat dlouho, než se vietnamský systém infrastruktury pro automobily zmodernizuje na úroveň srovnatelnou s okolními zeměmi, jako je například Thajsko a Malajsie.

Rozvoj silné sítě autorizovaných servisních středisek a poskytování dostupného zákaznického servisu jsou klíčové faktory, které by mohly pomoci Škoda Auto uspět na vietnamském trhu. Zákazníci ve Vietnamu jsou stále náročnější a očekávají nejen kvalitní vozidla, ale také spolehlivý servis po prodeji. Pokud by Škoda Auto investovala do rozvoje

silné sítě autorizovaných servisních středisek, kde by byli k dispozici kvalifikovaní technici, snadný přístup k náhradním dílům či moderní vybavení, mohla by poskytnout svým zákazníkům vynikající servis a podporu, což by vedlo ke zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality.

Vzhledem k silné konkurenci na trhu je pro Škoda Auto velmi důležité být inovativní a neustále nabízet vylepšené modely. V této souvislosti se nabízí možnost zřízení oddělení specializujícího se na vývoj nových automobilů pro vietnamský trh. Takové oddělení by mohlo přinést výhody v oblasti rychlosti a flexibility při vývoji nových modelů, čímž by mohla společnost lépe reagovat na měnící se preference a potřeby vietnamských zákazníků. Důležité je především zahrnutí vietnamských odborníků, jelikož ti mají největší přehled o vietnamském trhu a vědí nejlépe, co vietnamský zákazník chce a co požaduje za rozhodující při výběru nového osobního automobilu. Nicméně, zřízení oddělení pro vývoj automobilů pro vietnamský trh by také znamenalo značné investice do lidských zdrojů a technologií. Škoda Auto by proto měla pečlivě zvážit náklady a přínosy takového kroku.

Výše uvedená doporučení by mohla Škoda Auto využít pro úspěšný vstup na vietnamský trh. Důležité je, aby společnost pečlivě analyzovala a porozuměla vietnamskému trhu, jeho specifikům a potřebám zákazníků. Poskytování výhodných nabídek financování by mohly významně přispět k dostupnosti Škoda vozů na vietnamském trhu. Poté by měla přizpůsobit svou nabídku a marketingovou strategii, aby lépe splňovala potřeby vietnamských zákazníků a získala jejich důvěru a loajalitu. Investice do technologických inovací a spolupráce s vietnamskou vládou na modernizaci silniční infrastruktury jsou klíčovými opatřeními, které mohou podpořit úspěch na vietnamském trhu. Dále by rozvoj silné sítě autorizovaných servisních středisek mohl přispět ke zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality. V neposlední řadě zřízení oddělení specializujícího se na vývoj by umožnila Škoda Auto být inovativní a pružná při vývoji nových modelů, které lépe vyhovují specifikům vietnamského trhu a preferencím zákazníků.

Seznam použité literatury

- ASEAN AUTOMOTIVE FEDERATION, 2023. ASEAN AUTOMOTIVE FEDERATION STATISTICS. ASEAN AUTOMOTIVE FEDERATION (AAF) [online]. Dostupné z: <http://www.asean-autofed.com/statistics.html>
- BENEŠ, Vlastislav, 2004. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0558-3.
- CIA, 2023. *The world factbook: Vietnam* [online]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/vietnam/#economy>
- CZECHTRADE a MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ, 2022. Vietnam: Souhrnná teritoriální informace. *BusinessInfo.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vietnam-souhrnna-teritorialni-informace/2#2-ekonomika>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. Evropský srovnávací program. *Český statistický úřad* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/evropsky_srovnavaci_program
- DELOITTE VIETNAM, 2022. Doing Business in Vietnam 2022-2023 Accelerate to breakthrough. <https://www2.deloitte.com/> [online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/vn/en/pages/tax/articles/vietnam-doing-business-2022-2023.html>
- GENERAL STATISTICS OFFICE OF VIETNAM, 2023. *General Statistics Office Of Viet Nam* [online]. Dostupné z: <https://www.gso.gov.vn/>
- HOLMAN, Robert, 2016. *Ekonomie*. 6. vydání. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-278-6.
- IHS, 2023. *AutoInsight. IHS Markit Automotive* [online]. Dostupné z: <https://connect.ihs.com/>
- JARKULISCH, David, 2020. Vietnam ratifikoval dohodu o volném obchodu s Evropskou unií. *Velvyslanectví ČR v Hanoji* [online]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/hanoi/cz/obchod_a_ekonomika/vietnam_ratifikoval_dohodu_o_volnem.html
- KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3396-8.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Přel. Jana LANGEROVÁ a Vladimír. NOVÝ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LE HONG HIEP, 2019. *Vietnam's industrialization ambitions: the case of Vingroup and the automotive industry*. Singapore: ISEAS Publishing. Trends in Southeast Asia, 2019, č. 2. ISBN 978-981-4843-41-6.
- MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MALÝ, Josef, 2002. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-kow, ochranné známky*. vyd. 1. Praha: Beck. ISBN 978-80-7179-320-5.
- MARKETLINE, 2023. MarketLine Industry Profile: Automotive Manufacturing in Vietnam. *Automotive Manufacturing Industry Profile: Vietnam*. 1–54.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání = Retail management*. 2., přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-059-4.
- STATISTA, 2023. *Gross domestic product (GDP) of the ASEAN countries from 2017 to 2027* [online]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/796245/gdp-of-the-asean-countries/>

- ŠKODA AUTO A.S., 2023. Výroční zpráva 2022. <https://reporting.skoda-auto.com/> [online]. Dostupné z: https://reporting.skoda-auto.com/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ.pdf
- ŠKODA STORYBOARD, 2023. *ŠKODA storyboard* [online]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/>
- ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TC MOTOR, 2022. *TC Motor – 20 năm phát triển cùng ngành công nghiệp ô tô Việt Nam* [online]. Dostupné z: <https://www.tstc.vn/tin-tuc/tc-motor-20-nam-phat-trien-cung-nganh-cong-nghiep-oto-viet-nam.html>
- THE WORLD BANK, 2023. *GDP per capita - Vietnam* [online]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2021&locations=VN&start=1985&type=shaded&view=map>
- VAMA, 2023. *Vietnam Automobile Manufacturers' Association (VAMA)* [online]. Dostupné z: <http://vama.org.vn/en/default.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Aktuální portfolio společnosti Škoda Auto.....	23
Obrázek 2 Nové logo společnosti Škoda Auto	24

Seznam tabulek

Tabulka 1 Celkové dodávky zákazníkům v roce 2022.....	24
Tabulka 2 Počet prodaných automobilů ve vybraných zemích ASEAN	32

Seznam grafů

Graf 1 Tempo růstu reálného HDP v letech 2018 - 2022	28
Graf 2 Reálný HDP na obyvatele v letech 2014 - 2021	29
Graf 3 Vývoj ceny dong (VND) vůči dolaru (USD)	29
Graf 4 10 nejprodávanějších značek v roce 2021 - 2022	33
Graf 5 Tržní podíl předních výrobců automobilů ve Vietnamu v roce 2022.....	34
Graf 6 Konkurenční modely v segmentu A0 Sedan	37
Graf 7 Konkurenční modely v segmentu A0 SUV	38
Graf 8 Konkurenční modely v segmentu A SUV	39
Graf 9 Konkurenční modely v segmentu A Sedan.....	39
Graf 10 Konkurenční modely v segmentu B Sedan	40

Seznam použitých zkratek

HDP	Hrubý domácí produkt
Vietnam	Vietnamská socialistická republika
ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
FTA	Dohoda o volném obchodu
EVFTA	Dohoda o volném obchodu mezi Evropskou unií a Vietnamem
RCEP	Regionální ekonomické partnerství
PPP	Parita kupní síly
CAGR	Roční míra růstu
VAMA	Asociace vietnamských výrobců automobilů
AFTA	Zóna volného obchodu ASEAN
WTO	Světová obchodní organizace
TC Motor	Thanh Cong Motor
CKD	Completely Knocked Down
VND	Vietnamský dong
USD	Americký dolar
EUR	Euro