

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Potenciál ŠKODA AUTO a. s.
na indickém trhu**

**The potential of ŠKODA AUTO a.s.
in the indian market**

2024

TATIANA POLISHCHUK

Studijní program: Ekonomika a management

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

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Polishchuk** Jméno: **Tatiana** Osobní číslo: **508551**
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:

Potenciál Škoda Auto a. s. na indickém trhu

Název bakalářské práce anglicky:

The Potential of Škoda Auto a.s. in The Indian Market

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analyzovat možnosti Škoda auto na indickém trhu.
Osnova: Teoretická část: 1) Teorie mezinárodního obchodu 2) Charakteristika indického trhu 3) Společnost Škoda auto
Praktická část: 4) Příležitosti Škoda auto na indickém trhu
6) Spolupráce s indickým partnerem 7) Závěr

Seznam doporučené literatury:

NIEUWENHUIS, Paul, Peter WELLS. The Global Automotive Industry.
Wiley-Blackwell, 2015 ISBN 9781118802397.
SINGH, Jatinder. Global Players and the Indian Car Industry, Routledge, 2019 ISBN 9780367733537.
LOŠTÁKOVÁ, Hana, Kol. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Grada publishing. 1. vyd. Praha 2017.
320 str. ISBN 978-80-271-0419-2.
Podklady jednotlivých výrobců a distributorů aut

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

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

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

Datum zadání bakalářské práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25.04.2024**

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

POLISHCHUK, TATIANA. *Potenciál ŠKODA AUTO a. s. na indickém trhu*. Praha: ČVUT 2024. 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 přiloženém 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: 25.04.2024

Podpis:

Poděkování

Ráda bych vyjádřila svou upřímnou vděčnost vedoucímu této bakalářské práce, Mgr. Františku Hřebíkovi, Ph.D., za jeho vedení, podporu a cenné rady během celého procesu tvorby této práce. Jeho odborné znalosti a ochota sdílet své poznatky byly pro mě neocenitelné. Tato práce by nebyla možná bez jeho přispění. Také bych rada poděkovala svým konzultantům ze společnosti Škoda Auto a.s. Janu Řepovi a Jaroslavu Novákovi za cenné vedení a konzultace během tvorby mé bakalářské práce. Vaše odborné znalosti, ochota a podpora hrály klíčovou roli v úspěchu mé práce. Vaše rady a připomínky mi poskytly neocenitelný vhled do problematiky, a vaše trpělivost a profesionální přístup mi byly velmi cenné.

Abstrakt

Tato bakalářská práce analyzuje potenciál společnosti Škoda Auto a.s. pro rozvoj příležitostí na indickém trhu. Indický automobilový trh je jedním z nejdynamičtěji se rozvíjejících trhů na světě, který nabízí automobilovým výrobcům příležitosti, ale i výzvy. Cílem práce je zhodnotit možnosti expanze společnosti Škoda Auto a.s. do Indie a identifikovat klíčové faktory ovlivňující úspěšnost této expanze. Práce je rozdělena do několika částí. Součástí teoretické části je teorie mezinárodního obchodu, která poskytuje obecný přehled o mezinárodním obchodu, formách vstupu firem na zahraniční trhy a marketingové strategii. Také umožňuje se seznámit s obecnou charakteristikou Indie a indickým trhem a se společností Škoda Auto. V praktické části jsou zkoumány příležitosti, která má společnost a možné strategii pro zlepšení pozice na indickém trhu.

Klíčová slova

automobilový průmysl, Škoda Auto a.s., mezinárodní obchod, Indie, globální automobilový průmysl, indický automobilový průmysl, vstup na nové trhy, asijské značky automobilů, indické zvláštní podmínky, nákupní chování indických spotřebitelů

Abstract

This bachelor thesis analyses the potential of Škoda Auto a.s. for developing opportunities in the Indian market. The Indian automotive market is one of the most dynamically developing markets in the world, which offers both opportunities and challenges to automotive manufacturers. The objective of work is to evaluate the possibilities of expansion of Škoda Auto a.s. into India and to identify the key factors influencing the success of this expansion. The thesis is divided into several parts. The thesis is divided into several parts. The theoretical part includes the theory of international trade, which provides a general overview of international trade, the forms of entry of firms into foreign markets and marketing strategy. It also provides an introduction to the general characteristics of India and the Indian market and to Skoda Auto. The practical part examines the opportunities that the company has in and possible strategies to improve its position in the Indian market.

Keywords

automotive industry, Škoda Auto a.s., international trade, India, global automotive industry, Indian automotive industry, entering new markets, Asian car brands, Indian special conditions, Indian consumer buying behaviour

Obsah

1	Úvod	8
2	Teorie mezinárodního obchodu.....	10
2.1	Obchodní politiky	11
2.2	Formy vstupu firem na mezinárodní trhy	12
2.2.1	Vývozní operace	12
2.2.2	Formy nenáročné na kapitálové investice	12
2.2.3	Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	13
2.3	Marketingová strategie	13
2.3.1	Struktura soutěže	13
2.3.2	Ovladače globalizace	13
2.3.3	Připravenost na internacionalizaci	14
2.3.4	Mezinárodní organizační kultura	14
2.3.5	Podíl na referenčním trhu	14
2.3.6	Přístup k zákazníkům prostřednictvím tržních sítí	15
3	Charakteristika indického trhu.....	16
3.1	Ekonomický rozvoj Indie.....	16
3.2	Ekonomika státu.....	18
3.3	Česko-indické ekonomické vztahy	21
3.4	Indický automobilový průmysl	23
3.5	Vládní iniciativy v indickém automobilovém průmyslu	24
3.6	Přehled trhu s automobily v Indii	25
3.7	Osobní vozidla	26
3.8	Nákupní chování indických spotřebitelů	27
4	Společnost Škoda Auto	30
4.1	Nová strategie	30
4.2	Produktové portfolio	32
4.3	Finanční situace	33
5	Škoda auto na indickém trhu	37
5.1	Expanze Škoda Auto na indický trh	37
5.2	Škoda Auto Volkswagen India	38
5.3	Produktové portfolio v Indii	39
5.4	Srovnání konkurenčních modelů podle segmentů	40
6	Příležitosti Škoda auto na indickém trhu	44
7	Závěr.....	46

1 Úvod

Globalizace trhů a expanze nadnárodních společností vedou k rostoucímu zájmu firem o vstup na nové trhy po celém světě. Jedním z klíčových trhů s vysokým potenciálem je indický trh s rychlým růstem hospodářství, rozsáhlou populací, rostoucí kupní silou a narůstajícím zájmem o automobily, nabízí Indie atraktivní příležitosti pro automobilové výrobce. V této souvislosti klade ŠKODA AUTO a.s., přední český výrobce automobilů s dlouhou historií a pověstí silné značky, zvláštní důraz na analýzu a pochopení potenciálu indického trhu a stanovení strategie úspěšné expanze v tomto regionu.

Expanze společnosti ŠKODA AUTO a. s. na dynamicky se rozvíjejícím indickém trhu, představuje pro společnost klíčové strategické rozhodnutí ovlivňující nejen její růst a konkurenceschopnost, ale i celkovou dlouhodobou udržitelnost. Globalizace trhů, technologické inovace a změny ve spotřebitelských preferencích vytvářejí nové příležitosti, ale také výzvy. Při rozšiřování vlivu evropské společnosti do asijské země je důležité vzít v úvahu řadu různých specifických faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost této expanze, jako je konkurenční prostředí, legislativní podmínky země, ekonomické a sociokulturní faktory, technologické trendy a strategie vstupu na trh.

Cílem práce je provést komplexní analýzu indického trhu a možností společnosti Škoda Auto v této země, navrhnout strategie, které by mohly vést ke zlepšení a posílení pozice společnosti v Indii.

Teoretická část je rozdělena do několika kapitol. První kapitola se zabývá teoretickým rámcem expanze firem na zahraniční trhy a mezinárodním marketingem se zaměřením na teorii mezinárodního obchodu. Druhá kapitola práce se zaměřuje na analýzu indického automobilového trhu, včetně demografických, ekonomických a sociokulturních faktorů, které ovlivňují poptávku po automobilech. Jsou zkoumány také konkurenční podmínky v indickém automobilovém průmyslu. Další kapitola je věnována společnosti Škoda Auto a.s. a jejímu současnému postavení na světovém trhu, včetně její historie, produktového portfolia a dosavadních zkušeností se vstupem na nové trhy.

Praktická část práce se zaměřuje na současné postavení firmy a příležitosti pro vozy Škoda na indickém trhu, kterých by společnost mohla dosáhnout, pokud by zlepšila svou pozici a posílila svou značku. Poslední kapitola je věnována doporučením a strategiím pro efektivnější expanze společnosti Škoda Auto a.s. na indický trh. Tyto strategie zahrnují optimalizaci produktového portfolia, marketing, prodej a strategie zákaznického servisu. Zvláštní pozornost je věnována přizpůsobení se specifikům indického trhu, produktů a zohlednění místních pravidel a zvyklostí, využití místních zdrojů a partnerství pro maximalizaci konkurenční výhody.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Teorie mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod jako tradiční forma mezinárodních ekonomických vazeb představuje komplexní síť obchodních interakcí zahrnující zboží mezi různými ekonomickými subjekty na mezinárodní úrovni. Tento obchod propojuje ekonomiky různých zemí a je základním prvkem v procesu internacionalizace výroby. Hraje také klíčovou roli při přenosu specializované výroby prostřednictvím mezinárodní dělby práce, což umožňuje jednotlivým zemím soustředit se na výrobu produktů, v nichž mají komparativní výhodu. (Wineaster Anderson, Goodluck Charles 2016)

David Ricardo poprvé představil myšlenku komparativních výhod jako klíčový faktor určující obchodní modely a zisky ve své doktríně o komparativní nákladové výhodě. Podle Ricarda mají země komparativní nákladovou výhodu při výrobě zboží, které mohou vyrábět s nižšími náklady díky své technologické převaze nad ostatními zeměmi. Tato výhoda se projevuje v obchodě, když jsou náklady konstantní a trhy dokonale konkurenční. Rozdíly v cenách však nemusí vždy odrážet rozdíly v nákladech, zejména pokud mezní náklady rostou. Je tedy možné, že země mají komparativní výhodu i v oblastech, kde mají komparativní náklady nevýhodné.

Doktrína komparativních výhod má zásadní význam v tom, že i technologicky zaostalá země může vynikat v něčem, co dělá relativně lépe než její vyspělý obchodní partner. Tato myšlenka je diametrálně odlišná od tvrzení Adama Smitha, že obchod není možný mezi zeměmi s nerovnou úrovní technologie nebo s absolutní výhodou v každém odvětví. Naopak podle Ricardovy doktríny může obchod probíhat i mezi zeměmi s rozdílnou technologickou úrovní, pokud jedna země nemá jednoznačnou převahu nad druhou v každém odvětví. V takovém případě má každá země komparativní výhodu tam, kde je nejsilnější, a komparativní nevýhodu tam, kde je nejslabší.

Existují tři hlavní zdroje asymetrie mezi zeměmi v komparativních výhodách a technologiích: rozdíly ve vybavenosti výrobními faktory, rozdíly v požadovaných faktorech mezi zeměmi a zkreslení poptávky. Komparativní výhoda tedy odráží relativní sílu každé země. Zatímco technologická převaha země nebo hojnost určitých výrobních faktorů může zakládat její komparativní výhodu, která vyplývá ze vzájemného působení těchto zdrojů. Kromě toho hraje důležitou roli při posilování nebo oslabování komparativní výhody veřejná politika. Investice do infrastruktury nebo vzdělání mohou kompenzovat nedostatky v technologii a posílit komparativní výhodu.

Mezinárodní obchod tlačí zemi ke specializaci podle komparativní výhody, ale specializace podporovaná zvrácenou komparativní výhodou může pouze posílit slabiny, které jsou základem této výhody. K tomuto jevu, známému jako environmentální dumping, dochází, když země s laxními environmentálními standardy umožňují výrobu levnějšího, ale špinavějšího zboží. To způsobuje napětí mezi rozvinutými a rozvojovými zeměmi, protože rozvinuté země obviňují rozvojové země z nekalé konkurence prostřednictvím nízkých environmentálních standardů. (Rajat Acharyya 2023)

Zahraniční obchod jako jeden z pilířů mezinárodních ekonomických vztahů je klíčovým prvkem národního hospodářství, který zahrnuje obchodní transakce se zbožím a službami mezi různými zeměmi. Tento obchod umožňuje národnímu hospodářství účastnit se světového

obchodu a podílet se na mezinárodní dělbě práce. Obvykle zahrnuje vývoz a dovoz, přičemž celkový objem zahraničního obchodu se měří součtem hodnoty vývozu a dovozu. (Wineaster Anderson, Goodluck Charles 2016) Profesor ekonomie Rajat Acharyya dělí mezinárodní obchod na dva typy: *Mezinárodní obchod se zbožím mezi zeměmi může mít různé formy. Podle povahy vyvážěných a dovážěných komodit lze mezinárodní obchod rozdělit na meziodvětvový a vnitrodvětvový. Obchod je meziodvětvový, pokud komodity, které země vyvážejí a dovážejí, patří do výrazně odlišných průmyslových skupin. Například pokud země vyvážejí rýži, ovoce a zeleninu a textil a dovážejí pšenici, cukr a vědecké přístroje, je takový obchod meziodvětvový. Jinak je tomu v případě, když stát vyvážejí a dovážejí komodity, které patří do stejné průmyslové skupiny a jsou si podobné. Například software nebo automobily různých typů a modelů. Tento druh obchodu spadá do kategorie vnitrodvětvového obchodu.* (Rajat Acharyya, 2023) Pravidla zahraničního obchodu určuje zahraničněobchodní politika, mezinárodní závazky a dohody, jichž je země členem. Zahraniční obchod je klíčovým faktorem hospodářského růstu, neboť má významný vliv na celkový hospodářský rozvoj. Jeho role je pro mezinárodní ekonomické vztahy zásadní, stejně jako pro mezinárodní obchod obecně.

Komoditní struktura zahraničního obchodu zkoumá složení obchodních transakcí podle různých skupin zboží a služeb a odráží ekonomické charakteristiky země. Pokud se podíváme na vývoz, zjistíme, že ve vývozu obvykle převažují výrobky, které se v zemi vyrábějí, zatímco dovoz často zahrnuje suroviny a hotové výrobky potřebné v zemi.

Teritoriální struktura zahraničního obchodu pak analyzuje původ a určení dovážěného zboží. Tyto struktury jsou ovlivněny historickými vazbami, geografickou polohou, politickou orientací a komoditní strukturou obchodu.

2.1 Obchodní politiky

Způsob, jakým se země zapojuje do obchodních vztahů s ostatními zeměmi, je určen její obchodní politikou, která se může ubírat různými směry. Jedním z těchto směrů je protekcionismus, jehož cílem je chránit domácí trh před nežádoucí konkurencí ze zahraničí a minimalizovat nezaměstnanost. Existují různé formy protekcionismu, např. pasivní forma, která využívá politický nátlak v podobě kvót, cel a embarg, nebo aktivní forma, která podporuje domácí výrobky na zahraničních trzích prostřednictvím různých opatření, jako jsou půjčky výrobcům, daňové úlevy nebo dotace. Dalším prvkem protekcionismu je lokalizace trhu, která podporuje výrobu určenou pro domácí trh, například v zemědělství. Protekcionismus může mít různé důsledky, včetně podpory strategicky důležitých odvětví na úkor jiných, posílení základní soběstačnosti ekonomiky, zachování struktury výroby, podpory domácího průmyslu, regulace nezaměstnanosti mimo tržní mechanismy, zpomalení technologického pokroku, ignorování negativních externalit, tendence k inflaci a snížení závislosti na vnějších zdrojích.

Liberalismus naopak vystupuje proti protekcionismu a podporuje volný obchod mezi státy. Zahrnuje odstranění obchodních bariér a všech proexportních dotací, otevření všech tržních odvětví zahraniční konkurenci a zvýšení tržní konkurence. Tento přístup vede k oslabení nebo zániku domácího průmyslu, zvýšení závislosti na strategickém dovozu, stabilizaci míry inflace a snížení cen pro spotřebitele.

V praxi neexistuje jasný přístup k obchodní politice. Obě strategie mají své výhody i nevýhody a ovlivňují ekonomické a sociální aspekty s různými důsledky v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Jde o nalezení kompromisu mezi otevřením ekonomiky zahraniční konkurenci, podporou vývozu a ochranou domácí ekonomiky a zaměstnanosti. (Wineaster Anderson, Goodluck Charles 2016)

2.2 Formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Rozhodnutí, jakým způsobem bude společnost vstupovat na zahraniční trhy a jak na nich bude podnikat, je klíčovým strategickým rozhodnutím. Existuje několik forem vstupu a volba konkrétní strategie je ovlivněna několika faktory, včetně nákladů na vstup, dostupných zdrojů, potenciálu cílového trhu, schopnosti řídit mezinárodní obchodní aktivity, rizik spojených s podnikáním na cílovém zahraničním trhu a celkové konkurenceschopnosti firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupu firem na zahraniční trhy lze rozdělit do tří hlavních skupin: vývozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. Mezinárodní firmy často kombinují různé formy v závislosti na situaci na cílovém zahraničním trhu.

2.2.1 Vývozní operace

Vývozní operace jsou tradiční cestou, která se na první pohled jeví jako nejjednodušší. Vývoz je často považován za strategii vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje velké investice. Úspěšný vstup však vyžaduje značné investice do mezinárodního marketingu, včetně průzkumu trhu a přizpůsobení marketingové strategie místním podmínkám. Je také nutné přizpůsobit výrobovou politiku, vybudovat distribuční síť, stanovit vhodnou cenovou strategii a investovat do komunikační strategie. Vývozní aktivity jsou náročné a podle průzkumů se obvykle omezují na relativně malý počet specializovaných vývozních podniků. Buigues a Lacoste uvádějí, že „v naprosté většině zemí realizuje 10 % firem více než 80% vývozu, a pokud bychom do statistik započítali i zahraniční dceřiné společnosti, bude tento podíl ještě vyšší.“ (Pierre Buigues, Denis Lacoste 2011). Stejná situace je i v České republice, kde se na vývozu významně podílejí dceřiné společnosti velkých mezinárodních korporací. Například v roce 2019 činil podíl dvou největších exportérů (Škoda Auto a.s. a Foxconn CZ Group) na celkovém objemu vývozu více než 12 %. Mezi vyvázejícími firmami byly pouze dvě české společnosti, přičemž firmy s německými vlastníky patří díky zapojení do globálních hodnotových řetězců tradičně k nejúspěšnějším českým exportérům.

2.2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Dalšími formami vstupu na zahraniční trhy jsou ty, které nevyžadují velké investice. Patří mezi ně například licencování, franchising, manažerské smlouvy, outsourcing a mezinárodní výrobní spolupráce. Tyto formy využívají podniky, které nechtějí investovat přímo v zahraničí, ale přesto chtějí být přítomny pro své výrobky nebo služby na cílovém trhu. Hlavními důvody rostoucího využívání kapitálově nenáročných forem mezinárodního podnikání jsou snaha o snížení nákladů, možnost rychlé internacionalizace a obavy z rizik spojených s investováním v zemích s nestabilním podnikatelským a politickým prostředím.

2.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové investice na zahraničních trzích představují nejvyšší formu internacionalizace podniků a jsou spojeny s velkými podniky. Tyto investice mohou být přímé nebo portfoliové. Přímé zahraniční investice slouží k vytvoření, získání nebo rozšíření dlouhodobých hospodářských vztahů mezi investorem z jedné země a podnikem z druhé země. Portfoliové investice zahrnují nákup akcií nebo jiných cenných papírů. Tyto investice mají významný dopad na světovou ekonomiku, protože přinášejí kapitál, technologie a pracovní místa, a mnoho zemí se snaží přilákat zahraniční investice prostřednictvím různých pobídek. Tyto pobídky zahrnují daňové a celní úlevy, finanční podporu ve formě dotací nebo grantů a místní podporu, která může zahrnovat výhodné nabídky na prodej pozemků a bezplatné poskytnutí infrastruktury. (Machková Hana, Machek Martin 2021)

2.3 Marketingová strategie

Plánování marketingových strategií hraje klíčovou roli při úspěšné expanzi do zahraničí, protože umožňuje společnosti lépe porozumět novým trhům, odlišit se od konkurence, budovat povědomí o značce a efektivněji oslovit a zaujmout zákazníky. Proces internalizace, kdy firma rozšiřuje své aktivity mimo svůj domácí trh a začíná působit na mezinárodním trhu, je pro tuto snahu zásadní. Tento proces obvykle zahrnuje postupné rozšiřování obchodních aktivit do různých zemí a regionů a přizpůsobování se místním podmínkám a potřebám zákazníků.

2.3.1 Struktura soutěže

Jedním z klíčových faktorů, které firmám ztěžují rozšíření jejich podnikání v rámci globálního systému marketingu a služeb, je správná identifikace konkurence. V každém odvětví existují bariéry mobility, které brání vstupu a výstupu a tvoří tzv. strategické skupiny. Tyto skupiny si konkurují za podobných podmínek, včetně faktorů, jako je velikost, technologie, obchodní model, struktura nákladů a marketingový mix, a vytvářejí specifické segmenty trhu zaměřené na různé skupiny zákazníků. Firmy v těchto skupinách fungují podobným způsobem a často jsou omezeny stávajícími náklady a organizační kulturou, což ztěžuje přechod mezi jednotlivými skupinami. Jasně vymezení těchto segmentů a skupin je složitý úkol. Konkurenční situace se v jednotlivých odvětvích a segmentech trhu značně liší. Na základě svých zkušeností mají společnosti obvykle představu o konkurenci ve svém odvětví, včetně počtu konkurentů, jejich silných a slabých stránek, jejich podílu na trhu a rozsahu jejich mezinárodní přítomnosti.

2.3.2 Ovladače globalizace

Posouzení dopadu hnacích sil globalizace a jejich protikladu, obchodních překážek, je rovněž velmi obtížné. Je nutné pochopit nejdůležitější tržní bariéry, které ovlivňují jednotlivá odvětví a mohou se lišit i v rámci jednotlivých oblastí. Obecné faktory globalizace, jako je levnější doprava a komunikace nebo kulturní konvergence, mohou být důležitými ukazateli, ale jejich hodnota může být pro konkrétní situace příliš obecná. Mezi klíčové ukazatele patří např: technické a bezpečnostní normy, kulturní rozdíly, obchodní překážky a nákupní praktiky.

Technické a bezpečnostní normy se v jednotlivých zemích často liší na základě požadavků veřejnosti a spotřebitelů na zajištění bezpečného, ekologického a nákladově efektivního používání výrobků. Národní preference a vkus odrážejí specifický soubor zkušeností a kulturních tradic. Samotná kultura může být překážkou vstupu na trh, protože různé tradice utvářené po staletí se mohou v jednotlivých zemích značně lišit. Je proto důležité pochopit, do jaké míry konkurenti na globální úrovni představují hrozbu pro činnost podniku a zda liberalizace obchodu otevírá nové příležitosti na mezinárodních trzích – nebo zda naopak obchodní protekcionismus brání zahraničním subjektům v přístupu na místní trhy.

2.3.3 Přípravenost na internacionalizaci

Existuje několik ukazatelů, které lze použít k posouzení zdrojů společnosti a její schopnosti účinně reagovat na výzvy mezinárodních operací. Mezi tyto ukazatele by měla patřit velikost společnosti. Čím je společnost větší, tím menší je pravděpodobnost, že zcela zastaví svou expanzi na mezinárodní trhy. To naznačuje, že větší podniky jsou méně citlivé na změny v expozici na mezinárodních trzích, protože jejich velikost jim umožňuje minimalizovat ztráty a nejsou nuceny být ve svém růstu zcela závislé na globálních trzích. Naopak menší firmy mají tendenci být pružnější a rychleji reagovat na nové příležitosti a změny na trhu. Velké firmy bývají byrokratičtější, což může prodloužit dobu mezi vznikem nové situace na trhu a reakcí firmy. Menší firmy často představují větší inovační a podnikatelský potenciál než jejich větší protějšky. Velikost firmy proto v tomto kontextu není klíčovým ukazatelem připravenosti na mezinárodní expanzi.

2.3.4 Mezinárodní organizační kultura

Mezinárodní organizační kultura zahrnuje soubor postojů, zkušeností a postupů, které si společnosti s rozsáhlými mezinárodními aktivitami v průběhu času vytvořily. S rostoucím zapojením do mezinárodních aktivit začínají klíčoví členové organizace získávat znalosti trhu, rozhodovací dovednosti a porozumění klíčovým aspektům procesu internacionalizace, což podporuje schopnost společnosti realizovat projekty v globálním měřítku. Dalším faktorem, který může podpořit mezinárodní přístup organizace, je nábor zaměstnanců z různých zemí. Cílem je vnést do organizace porozumění a respekt k různým kulturám a také podpořit zaměstnance v používání společného jazyka, obvykle angličtiny. Kulturní povědomí a znalost angličtiny sice nemohou zcela nahradit mezinárodní obchodní dovednosti, které se rozvíjejí v průběhu času, mohou však být klíčovým krokem k zahájení tohoto procesu.

2.3.5 Podíl na referenčním trhu

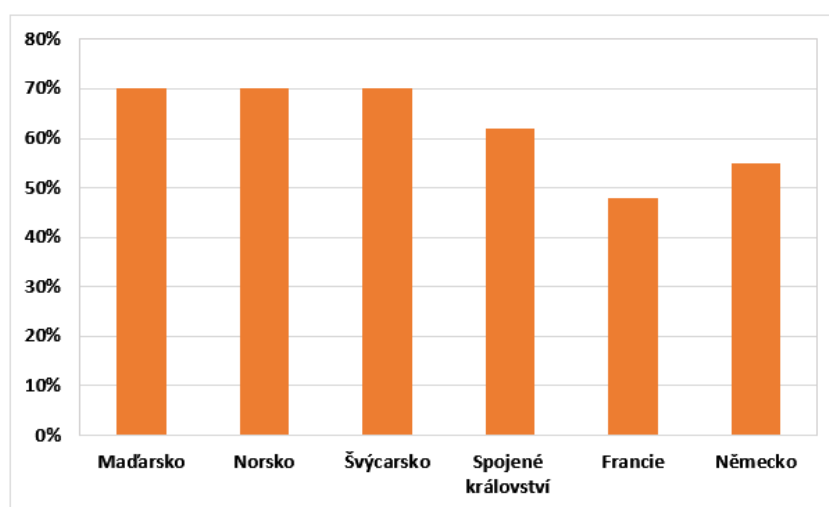
Koncepce srovnávacího faktoru souvisí s podílem na trhu, který je již dlouho považován za klíčový aspekt marketingových strategií, ale jeho účelem je poskytnout podrobnější pohled na konkurenční situaci na trhu. Mezi podílem na trhu a finanční výkonností podniku existuje silná korelace. Vysoký podíl na trhu naznačuje, že podnik může dosáhnout úspor z rozsahu a dodávat výrobky a služby s nižšími náklady než jeho konkurenti. To jí umožňuje nabízet nižší ceny a/nebo dosahovat vyšších marží než ostatní účastníci trhu. Vysoký podíl na trhu také naznačuje, že trh obecně přijímá výrobky a služby společnosti, což znamená, že jsou vysoce kvalitní a často spojené s uznávanou značkou. Zákazníci těmto výrobkům a prodejcům obecně důvěřují a jsou ochotni za ně zaplatit vyšší cenu, což dále zvyšuje marže. Ukazuje také, že společnost má na trhu určité postavení, což se projevuje jak při jednání se zákazníky, kteří

potřebují výrobek zařadit do svého portfolia, tak při soutěži s konkurencí, což dává společnosti možnost aktivně bránit nebo získávat další podíl na trhu. Vedoucího postavení lze dosáhnout křížovými dotacemi z jiných trhů nebo jiných výrobních řad.

2.3.6 Přístup k zákazníkům prostřednictvím tržních sítí

Pro každou společnost je přístup k zákazníkům klíčovým faktorem, ale čím je struktura zákazníků koncentrovanější, tím je tento přístup důležitější, protože jinak mohou mít společnosti omezený vstup na trh.

Graf 1 Úroveň koncentrace v maloobchodním sektoru podle země



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Carl Arthur Solberg 2017)

Úroveň koncentrace v maloobchodním sektoru se v jednotlivých zemích liší: například v menších zemích, jako je Maďarsko, Norsko a Švýcarsko, kontroluje pět největších maloobchodníků v potravinářském sektoru přibližně 70 % nebo více trhu. Ve větších zemích je struktura maloobchodu rozptýlenější, ale stále relativně koncentrovaná – například ve Spojeném království (62 %), Francii (48 %), Německu (55 %). Největší hráči stále dominují díky svému rozsahu a nabízejí výhody těm, kteří se snaží vstoupit na trh. Z tohoto důvodu velké společnosti v maloobchodním sektoru často dávají přednost nákupu od velkoobchodníků, kteří mohou zajistit nízké ceny na celostátní nebo dokonce mezinárodní úrovni, což ztěžuje vstup menších maloobchodníků na trh a často je pro ně neefektivní. Tržní sítě pomáhají vývozcům nejen navazovat kontakty s potenciálními zákazníky, ale také poskytují spolehlivé informace o trhu. Tržní sítě definujeme jako vzájemně propojené vztahy na individuální a organizační úrovni, které spojují podnik s jeho zákazníky. (Carl Arthur Solberg 2017)

3 Charakteristika indického trhu

Indie neboli Indická republika je federativní parlamentární republikou s pluralitním systémem politických stran a nezávislou justicí. Hlavním městem je Nové Dillí. Stát se nachází v jižní Asii, na hranici Arabského moře a Bengálského zálivu. Sousedními zeměmi jsou Bangladéš, Bhútán, Barma, Čína, Nepál, Pákistán. (CIA 2024). Indie má přibližně 1,5 miliardy obyvatel, což z ní činí nejlidnatější zemi světa. (Countrymeters 2024)

Zahraniční politika Indie je založena na snaze dlouhodobě udržovat mír a stabilitu v asijském regionu a ve světě, a vytvářet příznivé podmínky a prostředí pro vlastní hospodářský rozvoj. Indie se proto snaží prohlubovat spolupráci a partnerství s většinou zemí v asijském regionu, a také s hlavními světovými mocnostmi, zejména USA, EU, Čínou a Ruskem. Orientuje se intenzivněji na region Tichomoří, rozvíjí spolupráci se zeměmi regionálních uskupení SAARC (South Asian Association for Regional Cooperation) a ASEAN (Association of South East Asian Nations). Je součástí uskupení BRICS (Brazil, Russia, India, China, South Africa, Egypt, Ethiopia, Iran, and the United Arab Emirates.) a díky přírodním zdrojům a množství levné pracovní síly má země velký potenciál dalšího rozvoje. Prohlubuje také spolupráci se zeměmi Perského zálivu, Blízkého východu a Afriky. (Business info a Ministry of External Affairs Ministry of External Affairs 2023)

3.1 Ekonomický rozvoj Indie

Indie je ústavně-socialistické státem, hlavním nástrojem vlivu státního aparátu na ekonomický rozvoj jsou pětileté plány, které připravuje a řídí Státní plánovací komise. A přestože tento politický systém v moderním světě se považuje za kontroverzní, má své výhody a nevýhody.

Od získání nezávislosti Indie v roce 1947 až do poloviny 60. let 20. století bylo indické hospodářství v podstatě zemědělské. Tehdejší ekonomický model navrhl první premiér nezávislé Indie Džaváharlál Néhrú (1947-1964) a bengálský statistik Mahalanobis, který zavedl druhý pětiletý plán (1956-1961). Néhrúv-Mahalanobisův model hospodářského rozvoje prosazoval politiku průmyslového rozvoje, který měl nahradit dovoz. Jeho cílem bylo uzavřít domácí trh vysokými dovozními cly a podpořit státní investice, aby domácí průmysl se mohl rozvíjet. Tento přístup zahrnoval systém licencí, povolení a kvót. Tento regulační systém byl později kritizován jako příliš rigidní, byrokratický a podporující korupci. (Chváta Filip, Voda Petr, Čajka Adam 2017) V tomto období hospodářského rozvoje měla země následující charakteristiky:

- nízký příjem na obyvatele,
- nízká produktivita a přílišná závislost na zemědělství,
- vysoká úmrtnost a nízká úroveň lidského rozvoje,
- přetrvávající chudoba a nezaměstnanost,
- nerovnost v rozdělení příjmů a bohatství,
- technologická zaostalost,
- nedokonalosti trhu,
- korupce a byrokratická regulace. (Shrawan Kumar Singh 2020)

Vzhledem k tomu, že většina populace se angažovala v zemědělství a žila v chudých podmínkách, částečně přežívala obděláváním svých malých pozemků nebo poskytováním

pracovních sil jiným zemědělským podnikům, byla plánovaná podpora průmyslu a industrializace prováděna na úkor zemědělství. Důvodem byl příjem z průmyslu, který byl hlavním zdrojem financování industrializačních programů.

Na konci 60. let 20. století Indie čelila hrozícímu hladomoru v důsledku neúrody, což vedlo k rozhodnutí státu zaměřit se v rámci pětiletých plánů na dosažení potravinové soběstačnosti a zvýšení investic do zemědělství. Ačkoli sociální programy byly součástí pětiletých plánů od samého počátku, boj proti chudobě se stal hlavní prioritou až v období pátého pětiletého plánu (1974-1979). Původní Néhrúv-Mahálanobisúv program plánovaného hospodářství získal v prvních dvou desetiletích širokou podporu, ale od 70. let 20. století rostla nespokojenost. Nedostatky v politice a chybná rozhodnutí vlády spolu s byrokratickým řízením nevedly k výraznému zlepšení životních podmínek v Indii po získání nezávislosti. Lidé z chudých oblastí začali pociťovat dopady různých ekonomických změn, zatímco byrokracie a regulace v zahraničním obchodě se staly překážkou pro bohatší střední třídu. To vedlo k rostoucí kritice systému. Ani nástup nové premiérky Indiry Gándhíové, indické "železné lady", nepřinesl žádné zásadní změny. Během jejích dvou funkčních období (1966-1977 a 1980-1984) bylo direktivní řízení ekonomiky dále posíleno. Další podniky, včetně několika velkých bank, byly znárodněny. V roce 1976 byla Indie v rámci výjimečného stavu oficiálně prohlášena za socialistickou republiku v letech 1975 až 1977. O několik let později, během druhého funkčního období Indiry Gándhíové a za vlády jejího syna Rádžíva Gándhího v letech 1984-1989, se indická hospodářská politika stala pragmatičtější. Došlo k oslabení státní regulace a částečnému uvolnění zahraničního obchodu. Toto období se stalo důležitým pro následný hospodářský růst Indie v rámci centrálně plánovaného hospodářství a dílčích reforem za vlády Rádžíva Gándhího, i když výraznější změny přišly až po fiskální krizi v roce 1991. (Chvátal Filip, Voda Petr, Čajka Adam 2017)

Největším zklamáním hospodářského rozvoje státu byla neschopnost státního aparátu snížit rozšířenou chudobu v Indii. Růst příjmů po získání nezávislosti a na počátku 90. let se změnil jen málo, přesto se postavení nejchudší části obyvatelstva mírně zlepšilo. Většina chudých sice pracovala, ale nízká produktivita a nepravidelná zaměstnanost udržovaly příjmy na nízké úrovni, proto se indická vláda rozhodla pro demokratický politický systém; stát byl předurčen k tomu, aby hrál zásadní roli v sociálním, politickém a ekonomickém rozvoji země. Byla zavedena nová hospodářská politika, která zahrnovala ekonomické reformy, soubor politik a administrativních postupů zavedených v červenci 1991 s cílem přinést změny v ekonomice země. Cílem hospodářských reforem bylo umožnit průmyslu, aby se orientoval na zahraniční trhy, a umožnit volnější působení tržních sil. Politika byla rozdělena do dvou hlavních částí: stabilizace a strukturální reformy. Obecně měly reformy vyřešit následující problémy:

- odstranit množství omezení vývozu a dovozu,
- snížit a racionalizovat cla,
- odstranit nadhodnocení směnných kurzů,
- provést reformy veřejného sektoru prostřednictvím deinvestic a omezení monopolů veřejného sektoru,
- provést reformy v oblasti měnové politiky a finančního sektoru,
- snížit rozpočtové deficity sazby přímých daní,
- provést reformy v oblasti zemědělského sektoru stanovením tržních cen výstupů a vstupů,

- zacílit vládní výdaje na základní zdravotnictví a školství,
- zavést sociální záchranou síť jako ochranu před účinky strukturálních úprav,
- rozvíjet ekonomické a sociální infrastruktury.

Tyto hospodářské reformy přinesly velké strukturální změny: byly všechny oblasti otevřené soukromým a zahraničním investicím a společností. Tím se také změnil přístup vlády k rozvoji různých sektorů. Vláda uznala efektivitu soukromého sektoru při realizaci tím, že s ním spolupracovala na různých rozvojových projektech v sektoru infrastruktury. Obchodní politika také doplňovala politiku průmyslovou a prvních sedm pětiletých plánů (1951 až 1985).

Po ekonomických reformách v roce 1991 se indická ekonomika stala jednou z nejperspektivnějších rozvojových ekonomik na světě. Mírně se zbavuje negativního dědictví minulosti. Aby však Indie splnila rostoucí aspirace mladé populace, potřebuje dosáhnout a udržet si vysoké tempo růstu HDP v příštích třech desetiletích, tedy do roku 2050. (Shrawan Kumar Singh 2020)

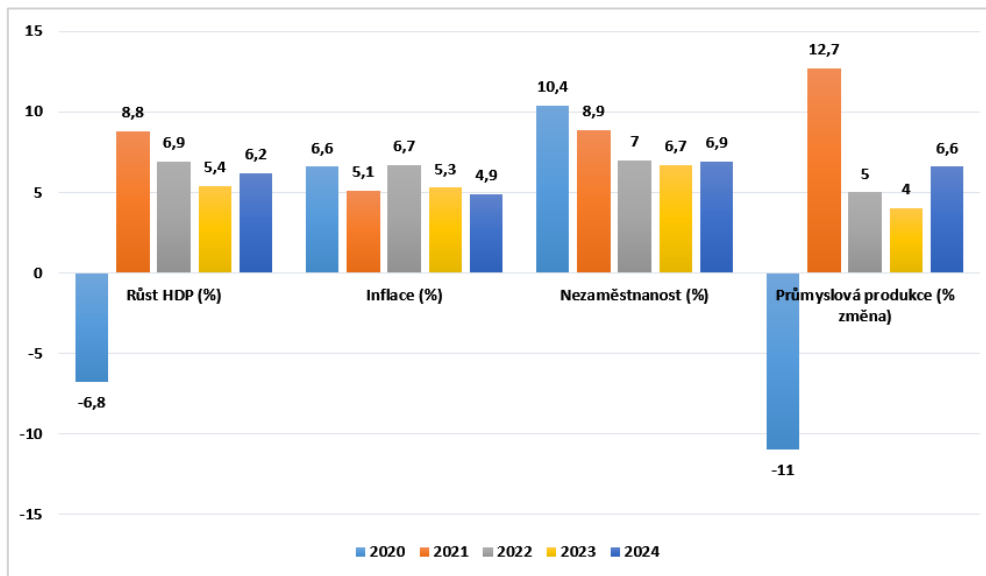
3.2 Ekonomika státu

Nový ekonomický přístup Indie zahrnuje přesun moci ze státu do soukromého sektoru a zároveň vytváření aliancí mezi podnikatelskou sférou a státem. Tento trend, který klade důraz na deregulaci a omezení státních zásahů do ekonomiky, je v souladu s celosvětovým trendem šíření neoliberální politiky. Na rozdíl od nově industrializovaných zemí východní Asie se v Indii stal hlavním motorem růstu terciární sektor¹. Tento sektor vyžaduje vysokou úroveň vzdělání a kvalifikace, vytváří ekonomické zisky a zvyšuje HDP (Hrubý domácí produkt), ale zároveň neposkytuje mnoho pracovních příležitostí, zejména pro chudé a málo vzdělané obyvatele Indie, kteří tvoří většinu populace. Nový ekonomický směr v Indii má charakteristický rys, a to strukturu růstu, která vede k ekonomickému rozvoji bez výrazného vytváření pracovních míst. Ekonomické elity země se vymanily z kontroly státu a fungují jako podnikatelé, přičemž stát jim vytváří podmínky pro úspěch a podporuje jejich úsilí o hospodářský růst. Je však pro něj obtížné současně působit ve prospěch chudých a znevýhodněných, jak to dříve dělal silný rozvojový stát. (Chváta Filip, Voda Petr, Čajka Adam 2017)

Navzdory svému jedinečnému hospodářskému vývoji je Indie jednou z největších a nejrychleji rostoucích ekonomik na světě s mnoha příležitostmi k dalšímu růstu. I když má země celosvětovou pověst chudé a zaostalé země, přitahuje díky svému dynamickému ekonomickému rozvoji více firem, které se chtějí expandovat, a lidí, kteří hledají pracovní příležitosti. Od doby liberalizace v roce 1991 Indie postupně získávala ekonomickou a obchodní sílu na mezinárodní scéně. Poslední roky byly charakterizovány stabilním růstem reálného HDP, mírou inflace a nezaměstnanosti. Nicméně v roce 2020 ekonomika země čelila největší recesi v nedávné historii s propadem HDP o přibližně 7 %, což bylo způsobeno neefektivními opatřeními centrální banky během pandemie COVID-19. Nejvíce postižená byla průmyslová produkce, která představuje klíčovou složku indické ekonomiky.

¹ Terciární sektor neboli sektor služeb je v 21. století největším odvětvím světové ekonomiky. Zahrnuje například obchod, dopravu a komunikace, zdravotnictví, vzdělávání, informační, administrativní a vládní služby, finanční, pojišťovací, právní a další služby. Naproti tomu sekundární sektor zahrnuje zpracovatelský výrobu a průmysl, zatímco do primárního sektoru patří výroba potravin a těžba surovin.

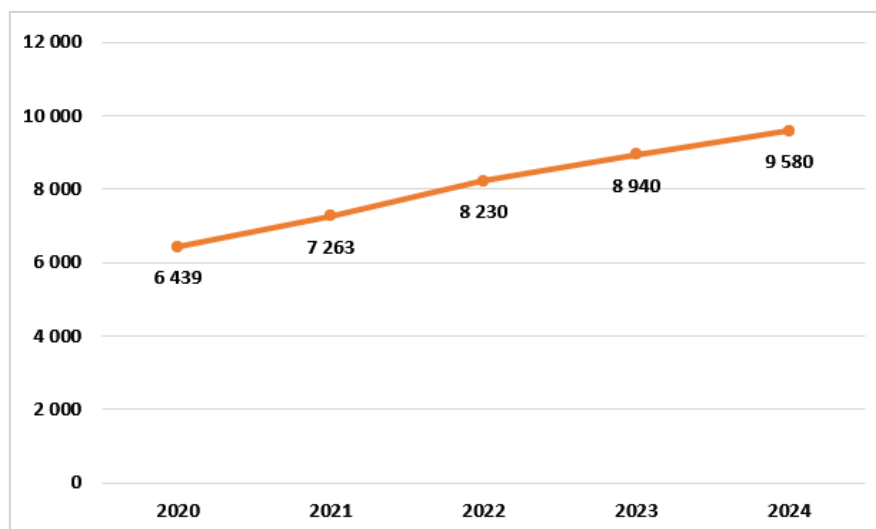
Graf 2 Hospodářské ukazatele v letech 2020–2024



Zdroj: Vlastní zpracování dle (EIU, OECD, IMD 2024)

Po hospodářském poklesu v roce 2020 v důsledku pandemie COVID-19 zaznamenala indická ekonomika v následujících letech silný růst, který dosáhl 7-8 % HDP. Do roku 2023 se tento růst stabilizoval na úrovni přibližně 5,5-6 % a bude důležité tuto úroveň udržet i v následujících letech za předpokladu, že domácí spotřeba zůstane silná a nedojde k dramatickému zhoršení globální geopolitické a hospodářské situace nebo oslabení poptávky po indickém vývozu. Navzdory výjimečným prorůstovým opatřením, která vláda přijala během pandemie, zůstává veřejný dluh Indie relativně nízký a pohybuje se kolem 60 % HDP. (Business info a Ministry of External Affairs Ministry of External Affairs 2023)

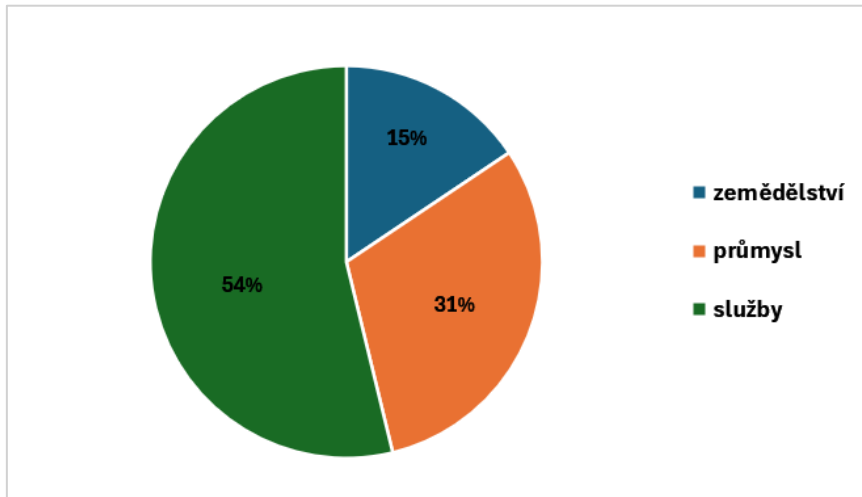
Graf 3 Reální HDP na obyvatele v letech 2020–2024



Zdroj: Vlastní zpracování dle (EIU, OECD, IMD 2024)

Navzdory velkým hospodářským problémům země v roce 2020, má reálný HDP v posledních pěti letech rostoucí tendenci. Indický reálný HDP v roce 2024 poprvé překročil hranici 9000 USD na jednoho obyvatele a má tendenci růst.

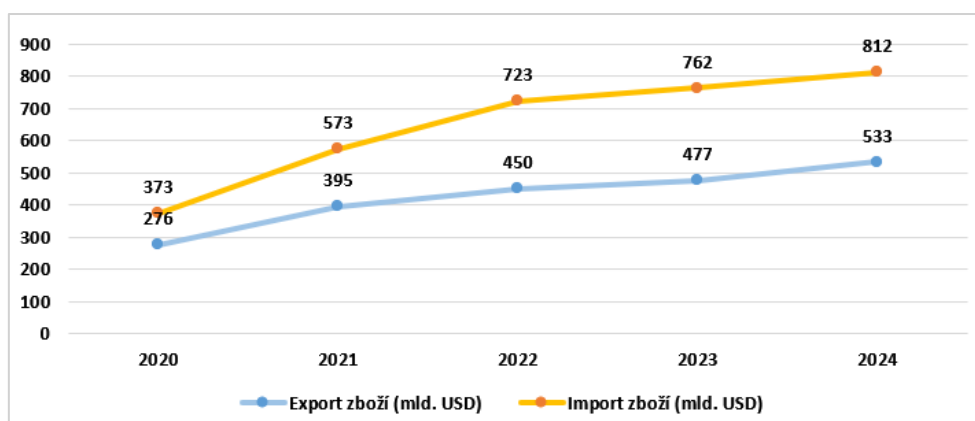
Graf 4 Podíl sektorů ekonomiky Indie v roce 2024



Zdroj: Vlastní zpracování dle (EIU, OECD, IMD 2024)

V indické ekonomice má zemědělský sektor stále silnou pozici, ale jeho podíl na HDP je pouze 15,6 %, což naznačuje, že není tak silný jako dříve. Naopak průmysl tvoří zhruba 30,6 % HDP a tento podíl se každým rokem zvyšuje, protože stále více zahraničních průmyslových společností přesouvá svá výrobní zařízení do Indie, ať už kvůli expanzi na nový rychle rostoucí trh nebo kvůli snížení výrobních nákladů. Vzhledem k rostoucí pověsti Indie jako velmoci ICT (Information and Communication Technologies) není překvapením, že podíl služeb na HDP stále roste a dosahuje přibližně 54 % HDP země.

Graf 5 Mezinárodní obchod Indie v letech 2020–2024



Zdroj: Vlastní zpracování dle (EIU, OECD, IMD 2024)

Hospodářský růst Indie se neustále zvyšuje díky příznivým zemědělským podmínkám, přístupu k Indickému oceánu a vysoké produktivitě práce. Země každoročně zaznamenává nárůst

zahraničního obchodu a stává se významným hráčem na světové hospodářské scéně. Obchodní obrat Indie rok od roku neustále roste a v roce 2024 se předpokládá vývoz ve výši 812 miliard USD a dovoz ve výši 533 miliard USD.

Hospodářský růst Indie čelí výzvám vyplývajícím z turbulentních globálních trhů, jako jsou narušené dodavatelské řetězce a problémy v dopravě, nestálé trhy s energiemi a komoditami, obchodní překážky a vysoké geopolitické napětí. Indická vláda stojí před obtížným úkolem zajistit účinnou kontrolu inflace, aniž by došlo k utlumení probíhajícího hospodářského růstu. Je nezbytné udržet ceny spotřebního zboží na přijatelné úrovni pro občany a zároveň zajistit, aby ceny komodit a energií byly dostupné pro indický průmysl i domácnosti, a zároveň neodradit zahraniční investory. (Business info a Ministry of External Affairs Ministry of External Affairs 2023)

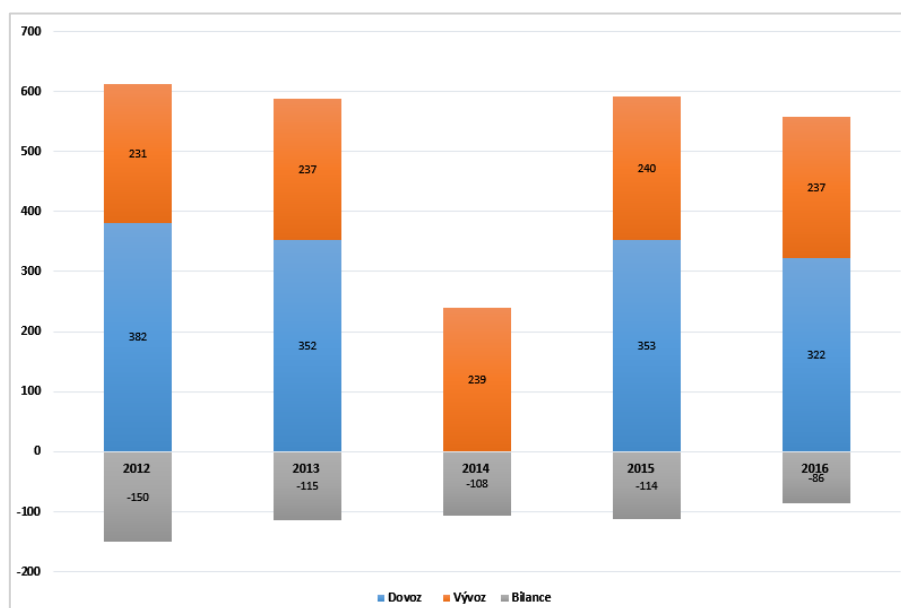
Jedním z rysů indické ekonomiky, který odrazuje zahraniční firmy, je její historie protekcionismu spojená s jednou z nejvyšších úrovní dovozních cel. Průměrná úroveň dovozních cel se pohybuje kolem 35 %, což značně komplikuje exportní úsilí firem z Evropy do Indie. Firmám nabízejícím výrobky s nižší úrovní inovací a preferujícím konkurenční ceny se k základní ceně připočítávají náklady na dopravu a clo, což může v mnoha případech ztížit podnikatelské plány. Mnoho firem proto volí přímý vstup na indický trh, který se otevírá i zahraničním investicím. Indie se snaží zvýšit domácí výrobu a její ekonomika je v současné době založena především na službách. S růstem indické populace se každoročně zvyšuje potřeba nových pracovních míst, což vyžaduje rozšíření výrobního sektoru, kde je prostor pro rozšíření trhu práce. Dalším důležitým aspektem je snaha Indie snížit globální závislost na dodávkách z Číny. To by bylo možné za předpokladu, že Indie bude mít odpovídající infrastrukturu a dostatek kvalifikované pracovní síly. Rozvoj výroby v Indii ovlivňuje několik faktorů: vysoká domácí poptávka, cílená vládní podpora rozvoje místní výroby, mladé a pracovité obyvatelstvo a zlepšující se úroveň vzdělání. (CzechTrade 2023)

Na základě všech výše uvedených skutečností lze konstatovat, že země má díky stabilnímu a kontinuálnímu rozvoji velkou šanci stát se silnou světovou ekonomikou. Podle některých prognóz by se do roku 2050 měla stát třetí nejsilnější ekonomikou světa měřeno velikostí HDP.

3.3 Česko-indické ekonomické vztahy

Indie je významným obchodním partnerem České republiky s obrovským potenciálem pro další rozvoj vzájemného obchodu, což vedlo k jejímu zařazení mezi prioritní země České republiky. Již v dobách Československa se stát podílel na podpoře industrializace Indie a firmy jako Baťa, Zetor či Jawa byly v té době dobře známé. Historicky bylo do Indie dodáno mnoho investičních projektů, včetně strojírenského závodu HEC Ranchi, různých elektráren, výroby armatur BHEL, obranného vybavení, jako jsou vozidla TATRA, železniční technika a další. Pokud jde o obchodní vztahy mezi Českou republikou a Indií, lze od počátku nového tisíciletí pozorovat dynamický růst českého vývozu do Indie. V roce 2008 obrat vzájemného obchodu dokonce překročil hranici 1 miliardy USD.

Graf 6 Obchod Česka s Indií v letech 2012–2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle (EIU, OECD, IMD 2024)

Mezi významné položky českého vývozu do Indie patří strojírenské výrobky, telekomunikační zařízení, organické chemikálie, optická vlákna, fotografické materiály, sklo a papírenské výrobky. Na druhé straně indickému dovozu do České republiky dominují oděvy a textil, léčiva, dopravní prostředky, komponenty pro elektrická zařízení, hutní výrobky, chemikálie, plasty, strojírenské komponenty, kožené výrobky, káva, čaj, koření a tabák.

Ministerstvo průmyslu a obchodu tradičně organizuje oficiální českou účast na významných mezinárodních výstavách a veletrzích v Indii, což přispívá k propagaci českých exportérů vůči Indii. Hospodářská spolupráce mezi Českou republikou a Indií se rozvíjí v různých oblastech, přičemž významné místo zaujímá strojírenství. Indie je tradičním odběratelem českých obráběcích strojů, energetických zařízení a nákladních automobilů. Škoda Auto, která vyrábí automobily poměrně rozšířené na indickém trhu, má od roku 2001 výrobní závody v Aurangábádu a Púně. Další významnou investicí byla výstavba nového výrobního závodu společnosti Bonatrans, která byla dokončena v létě 2015. V Indii založila dceřiné společnosti i řada dalších českých firem. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015)

Současná hospodářská spolupráce mezi Českou republikou a Indií je podpořena několika smluvními dohodami, mezi něž patří:

- Dohoda o podpoře a ochraně investic (1998)
- Dohoda o zamezení dvojího zdanění (1999)
- Dohoda o sociálním zabezpečení (2010)
- Protokol o provádění Smlouvy o sociálním zabezpečení (2010)
- Protokol, kterým se mění Dohoda o podpoře a ochraně investic (2010)
- Dohoda o spolupráci mezi CzechInvestem a Invest India (2013) (Business info a Ministry of External Affairs Ministry of External Affairs 2023)

Na začátku roku 2015 uskutečnil ministr průmyslu a obchodu ČR J. Mládek oficiální návštěvu Indie, které se zúčastnila podnikatelská delegace složená z 24 zástupců českých firem. Během svého pobytu v Dillí se ministr setkal s představiteli indické centrální vlády a na závěr jednání podepsal Protokol z 10. zasedání Smíšené česko-indické komise pro hospodářskou spolupráci. Jednání v rámci smíšené komise se zaměřilo na zhodnocení vzájemné obchodní a hospodářské spolupráce. Podpořila také exportní projekty českých firem a identifikovala další příležitosti v souvislosti s programem indické vlády "Make in India". Hlavními oblastmi zájmu byly dodávky pro dopravní infrastrukturu a automobilový průmysl, obráběcí a tvářecí stroje, energetická zařízení, důlní technologie, speciální materiály a opravy technických zařízení, zdravotnická zařízení a environmentální technologie. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015)

Přes všechna specifika indické ekonomiky, existují perspektivní obory pro obchodní spolupráce mezi Českou republikou a Indií. Patří mezi ně:

- Civilní letectví, vesmír
- Obranný a bezpečnostní sektor
- Železniční sektor
- Energetika
- ICT, elektronika, kyberbezpečnost
- Výzkum, vývoj, inovace a vzdělávání (Business info 2023)

V září 2022 přijala česká vláda Strategii spolupráce v indicko-pacifickém regionu, v níž Indii označila za klíčovou zemi v rámci priority prohlubování spolupráce s demokratickými partnery v regionu. (CzechTrade 2024) U příležitosti rozvoje strategického partnerství v oblasti inovací se od 9. do 11. ledna 2024 v Gándhínagaru konal summit. Během schůzky se premiér Petr Fiala setkal se současným premiérem Indie, se kterým jednal o posílení bilaterálních vztahů, rozvoji obchodu a spolupráce v energetice a vědecko-výzkumných projektech. Oba lídři se shodli na uzavření strategického partnerství. Po setkání v lednu podepsali český premiér Petr Fiala a indický premiér Naréndra Módí dohodu o spolupráci v oblasti inovací. (Vláda České republiky 2024)

Obecně lze říci, že zájem českých firem o Indii v současné době roste. Tento růst je podpořen především perspektivou, že Indie, nově vzniklá nejlidnatější země světa, má potenciál překonat v růstu HDP Čínu. Díky mladé a rostoucí populaci se rozšiřuje její obrovský trh a poptávka po zboží. Indie navíc postupně otevírá své dveře zahraničním investicím. Stále se však jedná o protekcionistickou ekonomiku s vysokými dovozními cly na zboží, což komplikuje vývoz českých výrobků, zejména těch, které se snaží konkurovat na základě cenové dostupnosti. (CzechTrade 2023)

3.4 Indický automobilový průmysl

Indický automobilový průmysl prošel od získání nezávislosti země zásadní proměnou. Po liberalizaci průmyslu v roce 1991 se chráněný, převážně místní průmysl stal jedním z nejrychleji rostoucích automobilových trhů na světě. Odvětví prochází rychlou fází transformace a rozvoje v důsledku stálého hospodářského růstu a rozvoje infrastruktury.

Indická vláda zavedla desetiletý plán Automotive Mission Plan 2006-2016, který poskytl automobilovému průmyslu silnou podporu s cílem zvýšit výrobu a vývoz vozidel, stimulovat domácí poptávku Indie, která má kapacitu na výrobu tří milionů automobilů, se stala třetím největším hráčem na trhu. Licencování indického automobilového průmyslu a současné zapojení zahraničních subjektů do dynamiky trhu umožnilo většině předních světových výrobců automobilů prosadit se na indickém trhu. Přímé zahraniční investice v tomto odvětví od dubna 2000 do června 2012 přesáhly 6,96 miliardy USD. Odvětví zaměstnává v Indii přímo více než 500 000 lidí a nepřímo více než milion lidí a přispívá 6 % k indickému HDP a 21 % k indickým nepřímým daňovým příjmům.

Indie je světovým lídrem v kategorii tříkolových vozidel a na druhém místě v kategorii dvoukolových vozidel, přičemž obě tyto kategorie jsou v Indii považovány za automobily. Dále je Indie na pátém místě v kategorii užitkových vozidel a na sedmém místě v segmentu osobních automobilů. Země je také centrem výroby automobilových součástek s více než 500 společnostmi v organizovaném sektoru a přibližně 31 000 společnostmi v neorganizovaném sektoru, které uspokojují potřeby výrobců vozidel, státních dopravců, obrany, železnic a exportu pro zahraniční OEM (Original Equipment Manufacturer) a následné trhy po celém světě. S cílem posílit pozici indického automobilového průmyslu do roku 2016 oznámila ústřední vláda v roce 2006 plány na modernizaci sociální infrastruktury, včetně dálnic, železnic, přístavů a energetických zásob, které byly považovány za největší překážky hospodářského rozvoje Indie. Daň z komodit v kompaktním segmentu byla snížena z 24 % před rokem 2005 na 8 % v roce 2009. (Paul Nieuwenhuis, Peter Wells 2015)

3.5 Vládní iniciativy v indickém automobilovém průmyslu

Existují velké obavy ohledně energetické bezpečnosti Indie a úrovně emisí. Podle zprávy IEA (International Energy Agency) o globálních emisích CO₂ přispěl indický dopravní sektor zhruba čtvrtinou. Indie se pak v roce 2016 podílela přibližně 11 % na emisích z dopravy v Asii. Tato situace vyžaduje systematický přístup a akční plány ke snížení dopravy v indickém automobilovém sektoru. V souladu s tím již indická vláda zavedla různé předpisy a politiky, jako je CAFÉ (Corporate Average Fuel Economy), a oznámila budoucí akční plány, například RDE (Real Driving Emissions). Standardy CAFÉ byly přijaty mnoha zeměmi po celém světě (jako jsou USA, EU, Jižní Korea atd.), aby snížily svou uhlíkovou stopu a spotřebu ropy omezením emisí CO₂. Od roku 2010 se jejich provádění zrychlilo a vlády po celém světě si stanovily přísnější cíle. Na druhou stranu má Indie své vlastní jedinečné výzvy, jako je velká populace, vysoká citlivost na náklady, neorganizovaná urbanizace a nižší průměrné příjmy. Indie potřebuje svůj vlastní udržitelný rozvoj a dostupný přístup k mobilitě jako je CNG (Compressed Natural Gas), HEV (Hybrid Electric Vehicles), BEV (Battery Electric Vehicle), biopaliva atd. a zároveň vyvažuje růst automobilového průmyslu a pracovní příležitosti, aby tyto problémy řešila.

Indická vláda přijala různá opatření k řešení těchto otázek v dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém horizontu s ohledem na globální i domácí zájmy. Jednou z takových klíčových iniciativ byl závazek přijatý na pařížském summitu v roce 2015, kde se Indie zavázala snížit emise do roku 2030 o 33–35 % ve srovnání s úrovněmi z roku 2005. Různé politiky byly také formulovány a implementovány s ohledem na dlouhodobou perspektivu. V dlouhodobém horizontu je cílem vlády dosáhnout úplné elektrifikace vozového parku v zemi, aby se snížilo

znečištění ovzduší a závislost na dovozu ropy do roku 2030. Na podporu této vize byly oznámeny různé politiky a pobídky a některé již zavedeny. Na úrovni ústřední vlády byla do procesu zapojena různá ministerstva. Vlády 27 zemí také vypracovaly strategie pro zvýšení penetrace elektromobility. Vláda zavedla program FAME (Faster Adoption and Manufacturing of Hybrid and Electric Vehicles), který se skládá ze dvou fází a má za cíl podpořit rychlejší přijetí elektromobilů mezi spotřebitele poskytováním pobídek vedoucích k nižším pořizovacím nákladům. (SAE Technical Paper 2019)

Rostoucí potřeba indických společností přijmout udržitelné postupy, aby zůstaly konkurenceschopné a zároveň neohrozily aspekty udržitelnosti, je dnes nevyhnutelná. Indický automobilový průmysl čelí také výzvám v globální konkurenci, protože známí světoví hráči se snaží získat podíl na místním trhu. Indický průmysl si uvědomuje, že dodržování zásad udržitelného rozvoje mu nejen pomůže v této konkurenční aréně prosperovat, ale může mu také poskytnout konkurenční výhodu. (Resources, Conservation & Recycling 2017)

3.6 Přehled trhu s automobily v Indii

Tata Truck Division a Standard Motors Products of India Limited spolu s Ashok Leyland a TELCO byly hlavními hráči na trhu užitkových vozidel, situace se až do konce 80. let téměř nezměnila, s výjimkou vstupu společnosti Sipani Automobiles na trh malých vozidel. Začátkem 80. let však došlo k významnému oživení indického automobilového trhu v důsledku uvolnění a změn ve vládní politice, včetně zákona o regulaci monopolů a restriktivních obchodních praktik a zákona o regulaci devizových trhů. Tyto změny umožnily licencování některých doplňkových produktů a revidovaly politiku licencování. Soukromému sektoru (indickým i nadnárodním společnostem) byly poskytnuty výhody a byla stanovena politika zahraniční spolupráce. V roce 1983 byla založena společnost Maruti Udyog Ltd. ve spolupráci s japonskou společností Suzuki.

Po ekonomické liberalizaci a udělování licencí v roce 1991 byla přijata nová průmyslová politika, která se více zaměřila na podporu obchodu a zahraničních investic, podporovala udělování licencí a transfer technologií. Na trh vstoupilo mnoho zahraničních hráčů, včetně společností Hyundai, Toyota, Ford, Fiat, Mitsubishi, Suzuki, GM, Mercedes-Benz, Volvo, Daewoo a Peugeot. Většina těchto nadnárodních společností (MNC) vstoupila na trh prostřednictvím společných podniků (JV) s indickými společnostmi, přičemž tyto MNC vlastnily více než 50 % nebo dokonce téměř 90 % JV. Vstup nadnárodních automobilových společností usnadnil modernizaci celé ekonomiky prostřednictvím přímých zahraničních investic, což si vyžádalo odpovídající investice místních subjektů do zlepšení a posílení jejich schopností. V roce 1997 vláda zavedla jednotnou politiku pro automobilové nadnárodní společnosti, která umožnila zřizovat v Indii nejen montážní závody, ale i výrobní provozy. V roce 2002 byly provedeny další změny ve vládní politice, které umožnily 100% zahraniční vlastnictví na trhu s automobily a automobilovými součástkami, aniž by byla vyžadována účast místních hráčů a minimální investice do provozu.

Tento pokrok vedl ke vzniku místních prestižních značek, jako je Tata Motors, která se zaměřuje pouze na segment užitkových vozidel. V roce 1998 vstoupila na automobilový trh uvedením prvního kompaktního osobního vozu indického vývoje – modelu Indica. V posledních letech bylo největším průlomem představení modelu "Nano" společností Tata Motors, který přitáhl pozornost celého světa a ukázal, že indickým výrobcům není cizí konkurovat v oblasti designu a vývoje "úsporného" vozidla inovativním výběrem komponentů,

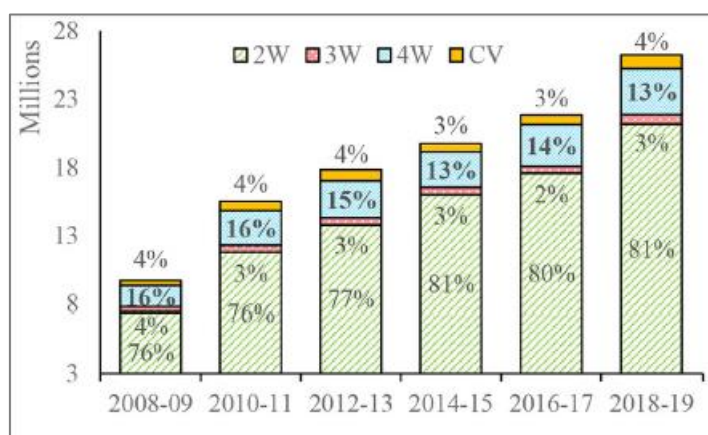
materiálů, motoru a designu. Jednalo se o nejlevnější nový vůz na světě, vyvinutý indickou automobilkou. Ačkoli se model Nano při uvedení na trh v roce 2009 setkal s pozitivními ohlasy a byl prodáván jako "nejlevnější automobil na světě", začal být na trhu stále častěji kritizován za snížení bezpečnostního standardu, což vedlo k případům vznícení vozidel. Jeho prodeje v posledních letech stagnují, protože indická populace, která si stále více uvědomuje značku, se odmítá ztotožnit s image "chudého řidiče".

V současné době je Maruti Suzuki India Limited předním výrobcem automobilů v Indii s téměř polovičním tržním podílem na indickém trhu, následuje Hyundai Motor India Ltd. s podílem přibližně 17 procent. Na třetím místě je Mahindra & Mahindra Limited se zhruba sedmiprocentním podílem, následuje Renault India Pvt. Limited a Toyota Kirloskar Motor Pvt. Limited, z nichž každá má přibližně pětiprocentní podíl. Hrubý obrat indického automobilového průmyslu vzrostl mezi lety 2009-10 a 2014-15 zhruba o 77 procent, zatímco výdaje na výzkum a vývoj vzrostly o 108 procent. Přední indiští výrobci automobilů se transformují z místních hráčů na globální společnosti. Tata Motors Limited, M&M a Ashok Leyland vybudovaly výrobní závody, výzkum a vývoj, testovací centra a expandují do zahraničí. Významnou roli sehrály i zahraniční akvizice a fúze. Tata Motors a M&M měly globální ambice a získaly společnosti v zahraničí, založily dceřiné společnosti a navázaly nová partnerství. Například Tata Motors koupila v roce 2004 výrobní jednotku nákladních automobilů Daewoo Group v Jižní Koreji a v roce 2005 získala 21% podíl ve španělské firmě Hispano Carrocera SA. V roce 2005 M&M získala Stokes Group, předního výrobce automobilových komponentů ve Spojeném království. Taková strategie umožnila indickým firmám rozšířit svůj vliv a dosah na globálním trhu. (Paul Nieuwenhuis, Peter Wells 2015)

3.7 Osobní vozidla

Automobilový průmysl hraje významnou roli v průmyslovém sektoru, který podporuje ekonomické aktivity v Indii. Trh s osobními vozidly se za posledních deset let ztrojnásobil, což vedlo ke zvýšení možností mobility pro mnohé v Indii.

Graf 7 Vývoj růstu indického automobilového průmyslu



Zdroj: (SAE International and SAE India 2019)

Celkový automobilový průmysl se v letech 2008–2009 až 2018–2019 ztrojnásobil, což přispělo ke zlepšení mobility v celé zemi. Tržní podíl segmentu dvoukolek(2 W) se zvýšil ze 76 % v letech

2008–2009 na 81 % v letech 2018–2019, což představuje trojnásobný nárůst objemu. Stejně tak prodeje čtyřkolek (4 W) vzrostly dvojnásobně, ale podíl segmentu na celkovém automobilovém průmyslu klesl z 16 % v letech 2008–2009 na 13 % v letech 2018–19. Prodej tříkolek(3W) a užitkových vozidel (CV) se také zdvojnásobil a 2,5krát vzrostl, přičemž podíl segmentu zůstal během poslední dekády konstantní. Mezinárodně je Indie v současnosti čtvrtým největším trhem v automobilovém průmyslu (2017) po USA, Číně a Japonsku a pátým největším trhem v segmentu osobních automobilů po USA, Číně, Japonsku a Německu.

V segmentu osobních vozidel (PV) dominují automobily (78 %) a MUV/SUV (22 %). Hlavním akcionářem podle statistik za rok 2012 v kategorii PV je Maruti (38,6 %), následuje Hyundai (14,2 %), Mahindra & Mahindra (13,1 %) a Tata Motors (10,5 %). Přední světový výrobce PV, Toyota, je v Indii umístěn na 5. místě s tržním podílem 6,2 %. Na trhu dvoukolek dominují motocykly (80 %), skútry (14 %) a mopedy (6 %). Vede podíl na trhu a očekává se, že v příští dekádě bude pokračovat ve své dominanci. Nejvýznamnějšími hráči v kategorii dvoukolek jsou Hero MotoCorp (35% podíl na trhu) a Bajaj (32% podíl na trhu), který zaujímá více než 65% trhu. (Paul Nieuwenhuis, Peter Wells 2015)

Tabulka 1 Počet aut na 1000 lidí podle země

Country	Car per 1000 people
USA	980
China	164
Japan	591
UK	850
India	22

Zdroj: (SAE International and SAE India 2019)

Pokud však porovnáme penetraci aut na 1 000 obyvatel v těchto zemích má Indie velmi nízká míra penetrace automobilů. Růst HDP, nárůst disponibilního důchodu při zvýšené spotřebě, nárůst distribučních sítí finančních institucí a nízká automobilová penetrace 22 aut na 1000 lidí je tedy základem obrovských příležitostí pro indický automobilový průmysl. (SAE Technical Paper 2019)

3.8 Nákupní chování indických spotřebitelů

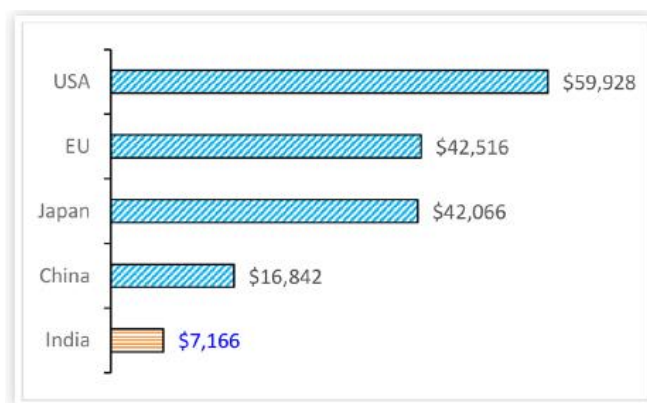
Vlastnictví auta se předpovídá na základě příjmu zákazníka a několika dalších socioekonomických faktorů, včetně věku, velikosti domácnosti a počtu řidičů v domácnosti. Existují také další faktory, jako je životní styl a osobnost řidiče. (Paul Nieuwenhuis and Peter Wells 2015)

Nákupní chování indických spotřebitelů je ovlivněno řadou faktorů, včetně kulturních, ekonomických, sociálních a demografických aspektů. Indická kultura a tradice mají velký vliv na rozhodování spotřebitelů o nákupu, přičemž klíčovou roli hraje rodina, zejména při větších nákupech, jako jsou automobily. Zákazníci se často před rozhodnutím radí se svými rodinnými příslušníky, zejména se starší generací. Automobil je vnímán nejen jako dopravní prostředek, ale také jako symbol společenského postavení a prestiže. Lidé mohou preferovat značky nebo

modely, které vyjadřují jejich sociální status. Klíčovou roli však hraje ekonomická situace zákazníka. Mnoho indických spotřebitelů dbá na rozpočet a hledá vozidlo, které je cenově dostupné a zároveň splňuje jejich požadavky na kvalitu a výkon. Kromě ceny zákazníci pečlivě zvažují i provozní náklady vozidla, jako je spotřeba paliva, údržba a pojištění. (Řepa Jan², Head Product Marketing ŠKODA AUTO 2024)

Tradiční indiští kupci automobilů byli často z generace, která si uvědomovala cenu. Moderní spotřebitelé však v současné době věnují více pozornosti trendům. Současná generace kupujících automobilů preferuje produkty, které nabízejí hodnotu za peníze a požadují perfektní kombinaci vlastností, výkonu, dynamiky atd. za dostupnou cenu. S vládní vizí elektrických vozidel a implementací přísných předpisů/politik však může být nákupní tendence spotřebitelů ovlivněna.

Graf 8 HDP na obyvatele v paritě kupní síly (PPP)



Zdroj: (SAE International and SAE India 2019)

Graf 8 uvádí srovnání HDP na obyvatele v paritě kupní síly (PPP) pro různé vyspělé země včetně Indie. Úroveň příjmu na hlavu v Indii je ve srovnání s jinými rozvojovými zeměmi nízká. Hrubý domácí produkt na hlavu v paritě kupní síly je asi 7 166 USD, což je asi 8,4krát méně než v USA. Indie stále zaostává z hlediska příjmů, což znamená, že technologie, které jsou aktuálně relevantní pro jiné vyspělé země jako USA, Evropská unie, Japonsko atd., nemusí být pro Indii příliš relevantní kvůli vysokým technologickým nákladům. Indie potřebuje dostupná řešení mobility, aby uspokojila potřeby svých občanů s nižšími příjmy. (SAE Technical Paper 2019)

Náboženství hraje v indické společnosti významnou roli. Pro hinduisty může auto symbolizovat božstvo nebo náboženské hodnoty, což může ovlivnit jejich výběr vozidel s určitým náboženským spojením. Někteří zákazníci preferují vozy určitých značek, které mají vztah k jejich víře nebo kultuře. Mohou například upřednostňovat vozidla s nízkými emisemi, aby zachovali soulad s přírodou, což je důležitý aspekt šetrnosti k životnímu prostředí. Během náboženských svátků a rituálů může být nákup nového auta považován za způsob, jak přinést štěstí a požehnání rodině, což může vést ke zvýšení prodeje aut v těchto obdobích. Někteří

² Jan Řepa je v současnosti vedoucím produktového oddělení marketingu na pobočce v Mladé Boleslavi. V roce 2017 přicestoval do Indie, když Škoda Auto intenzivně připravovala projekt India 2.0. Jeho výsledkem jsou dnes samostatné indické škodovky Slavia, Kushaq a Kodiaq, na jejichž vzniku se významně podílel. Měl na starosti oddělení produktového marketingu v indickém zastoupení značky Bombaji více než 6 let.

zákazníci preferují vozy výrobců, kteří respektují jejich náboženské přesvědčení nebo nabízejí modely s náboženskou tematikou. Výrobci automobilů mohou investovat do charitativních projektů spojených s náboženskými organizacemi nebo hodnotami, což může ovlivnit preference zákazníků, kteří preferují podporu společností sdílejících jejich náboženské hodnoty.

Lokální preference a potřeby se mohou lišit podle geografické oblasti. V urbanizovaných oblastech jsou pro provoz a parkování často preferovány menší a kompaktnější vozy, zatímco ve venkovských oblastech jsou oblíbená vozidla s vyšší světlou výškou a odolnější konstrukcí. Indie se vyznačuje různorodými regionálními kulturami a preferencemi, což znamená, že to, co platí pro jednu oblast, nemusí být relevantní pro jinou. Proto je klíčové při tvorbě marketingových strategií zohledňovat regionální rozdíly. (Jan Řepa, Head Product Marketing 2024)

Na preference a trendy v nákupním chování mají vliv také demografické faktory, jako je populační růst, zejména populace mládeže. Mladí spotřebitelé jsou obvykle otevřenější novým technologiím a značkám. Indická mládež je aktivní na sociálních sítích, což ovlivňuje nejen to, co nakupuje, ale také to, jak nakupuje. Influencer marketing a digitální reklama jsou na indickém trhu stále důležitějšími strategiemi. S rostoucí penetrací internetu se stále více indických spotřebitelů uchyluje k online nakupování. Reklama hraje klíčovou roli v indickém automobilovém sektoru a je základní součástí propagačního mixu v převládajícím obchodním prostředí. Indický automobilový průmysl patří mezi ty nejvíce investující do propagačních aktivit, s cílem posílit povědomí o značce a přesvědčit potenciální zákazníky. (Industrial and Commercial Training 2016)

Tyto faktory společně formují nákupní chování indických spotřebitelů v autoprůmyslu a mají významný vliv na to, jaké typy vozidel jsou na indickém trhu úspěšné.

4 Společnost Škoda Auto

ŠKODA AUTO a.s. má bohatou historii výroby automobilů, která sahá až do roku 1895, kdy ji založili Václav Laurin a Václav Klement. Po úspěšné éře výroby jízdních kol a motocyklů přešla společnost v roce 1905 v Mladé Boleslavi na výrobu osobních automobilů.

Díky rozmanité nabídce vozů a spojení s koncernem VOLKSWAGEN se ŠKODA AUTO stala významným hráčem v automobilovém průmyslu. Nabízí celkem dvanáct modelových řad a hraje klíčovou roli v české ekonomice. V České republice zaměstnává více než 35 000 lidí a aktivně se zapojuje do společenské odpovědnosti ve všech oblastech svého působení. Její podnikatelské aktivity jsou zaměřeny především na vývoj, výrobu a prodej vozů ŠKODA, komponentů, originálních dílů a příslušenství a poskytování servisních služeb.

Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde má jeden ze svých výrobních závodů, další se nacházejí v Kvasinách a ve Vrchlabí. ŠKODA AUTO vyrábí také vozy s okřídleným šípem ve spolupráci s koncernovými partnery v Číně, na Slovensku, v Indii a na Ukrajině.

4.1 Nová strategie

Společnost nyní prochází transformací a si klade za cíl posílit novou strategií NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030, která byla představena v roce 2021. Cílem této strategie je urychlit rozvoj v oblasti internacionalizace, elektrifikace a digitalizace. Nová strategie také stanovuje konkrétní cíle podporující ekologii a diverzitu. Své portfolio plánuje rozšířit o atraktivní nabídky v nižších segmentech a vývoj elektromobilů s cílem dostat se mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě do roku 2030. Klíčovým faktorem úspěchu v Evropě bude silné portfolio elektrifikovaných modelů. Společnost oznámila, že do roku 2026 rozšíří své portfolio o nejméně tři další čistě elektrické modely. Elektrifikace úzce souvisí také s plánem přeměnit střední a východní Evropu v jedno z center elektromobility: do roku 2030 se mají všechny tři české výrobní závody společnosti zaměřit na výrobu elektromobilů nebo elektrických komponentů.

Obrázek 1 Nový designový jazyk Modern Solid



Zdroj: (Web Škoda Auto)

Nový designový jazyk "Modern Solid", který automobilka představila veřejnosti v srpnu 2022, slouží také jako jeden z prostředků k naplňování strategie Next Level – Škoda 2030 a přechodu na elektromobilitu a digitalizaci.

Obrázek 2 Vůz Škoda Kushaq



Zdroj: (Výroční zpráva 2022)

Součástí strategie je i snaha Škody stát se do roku 2030 přední evropskou značkou na perspektivních trzích v Indii a severní Africe, čímž si vedle evropského trhu vybuduje další důležité odbytíště. K podpoře tohoto cíle slouží výroba specifických modelů, které budou přizpůsobeny potřebám těchto trhů. Tento cíl je zastoupen vozem Škoda Kushaq, prvním automobilem značky vyvinutým v rámci projektu India 2.0, a sedanem Slavia, který začal být prodáván v Indii v roce 2022. (Výroční zpráva 2022)

Na začátku roku 2024 společnost oznámila o zahájení prodeje v Bruneji. Škoda Auto nabídne místním zákazníkům ve spolupráci s lokálním partnerem, společností T.C.Y. Motors, široké portfolio modelů dovážených z Evropy a Indie. Česká automobilka usiluje o dosažení 4% podílu na trhu během příštích pěti let. Vstup na brunejský trh představuje pro společnost Škoda Auto novou příležitost v rámci regionu ASEAN, během níž můžeme skvěle využít synergii s našimi aktivitami v Indii. Očekává se, že v Indii vyráběné modely Slavia a Kushaq budou zákazníci dobře přijaty, stejně jako Octavia, Karoq a Kodiaq dovážené z České republiky. (Storyboard 2024)

4.2 Produktové portfolio

Škoda Auto, jeden z předních evropských výrobců automobilů, má pestrou nabídku vozů pro nejrůznější segmenty trhu.

Obrázek 3 Aktuální portfolio společnosti Škoda Auto



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

Tato nabídka zahrnuje celou řadu vozů od menších modelů až po větší vozy SUV. Společnost se aktivně snaží reagovat na potřeby zákazníků, včetně specifických požadavků na zahraničních trzích, a sledovat moderní trendy, jako je elektromobilita a atraktivní design vozů.

Na začátku roku 2022 představila automobilka modernizovanou Škodu Karoq, která přináší vylepšený design, udržitelné materiály, nové technologie a úspornější motory nové generace. Po úspěšném uvedení SUV Kushaq byl na začátku roku 2022 na indický trh uveden také model Slavia. Tento sedan segmentu A0 (osobní automobily) je druhým modelem značky Škoda vyvinutým v rámci projektu India 2.0. Cílem tohoto projektu je výrazně rozšířit nabídku vozů v objemovém segmentu a posílit pozici společnosti na indickém trhu.

Obrázek 4 Fabia Monte Carlo



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

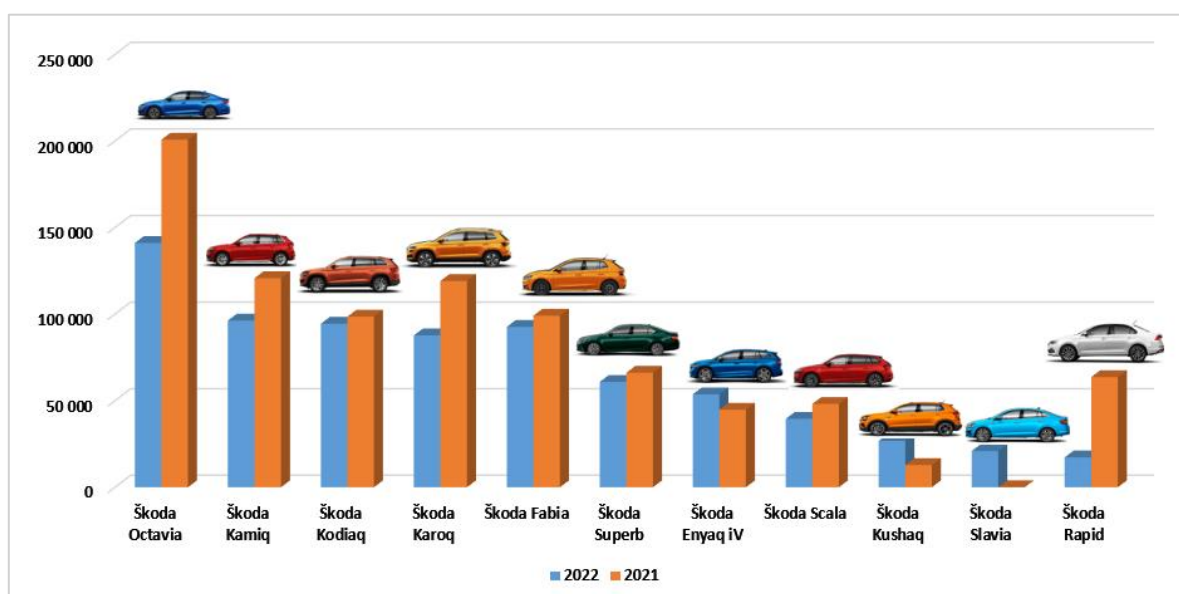
V první polovině roku 2022 Škoda Auto představila také modely Fabia Monte Carlo a Kushaq Monte Carlo. Označení Monte Carlo, které společnost původně zavedla výhradně pro model Fabia, je od roku 2011 spojeno s lifestylem a sportovním nádechem.

Nejvýznamnějším okamžikem roku 2022 byla celosvětová premiéra modelu Enyaq Coupé iV. Toto atraktivní SUV kupé se sportovními a elegantními tvary a prostorným interiérem rozšířilo nabídku čistě elektrických vozů Škoda o další variantu vedle standardního SUV (Sport Utility Vehicle) Enyaq iV. S uvedením verze kupé představila automobilka také speciální model Sportline.

4.3 Finanční situace

Finanční situace společnosti je v posledních letech složitá. Firma byla vystavena problémům v dodavatelském řetězci, především v dostupnosti polovodičů kvůli pandemii nemoci COVID-19, a proto vyráběla elektromobily v omezeném množství, což ovlivnilo celkové tržby.

Graf 9 Dodávky zákazníkům v roce 2022 podle modelu



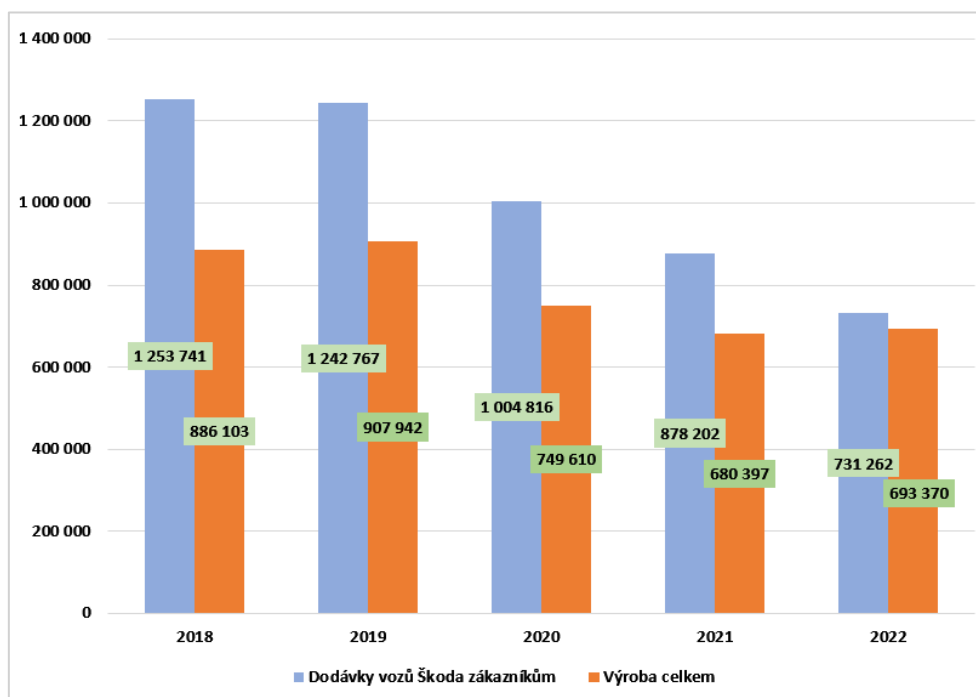
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Škoda Auto a.s. Výroční zpráva 2022)

V roce 2022 bylo zákazníkům po celém světě dodáno celkem 731 000 vozů Škoda, což je méně než v roce 2021. Nejžádanějšími modely byly Škoda Octavia, Škoda Kamiq, Škoda Kodiaq a Škoda Fabia. Je patrné, že počet prodaných vozů u všech modelů, s výjimkou modelů Enyaq iV, Kushaq a Slavia, v roce 2022 klesl.

Na počátku roku 2020 se Škoda, stejně jako mnoho dalších společností, potýkala s dopady pandemie COVID-19, která zahrnovala potíže s dodavateli a nedostatek zásob, což ovlivnilo její schopnost uspokojit poptávku po vozidlech. Kromě toho společnost čelila také finančním tlakům v důsledku přechodu na elektromobilitu. Investice do vývoje elektrických vozidel a nutnost přizpůsobit výrobní procesy nové technologii by mohly znamenat značné finanční náklady. Ruská invaze na Ukrajinu rovněž ovlivnila výrobu a dodávky tím, že vedla k zastavení obchodních aktivit a výroby v Rusku, což znamenalo ztrátu jednoho z trhů, na který společnost

expandovala. Kromě toho se vyskytly problémy s dodávkami dílů a součástí z Ukrajiny, což mělo negativní dopad na výrobu.

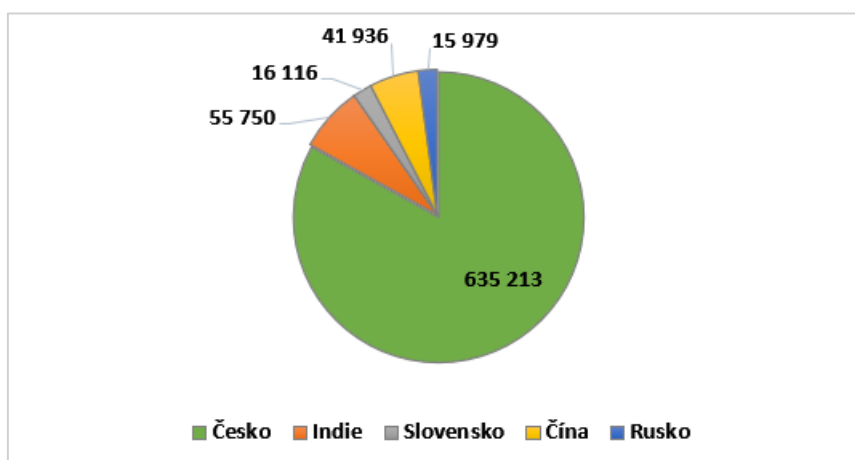
Graf 10 Údaje o objemech výroby v letech 2018-2022



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

Z grafu vyplývá, že v roce 2018 společnost dosáhla svého vrcholu v oblasti výroby a obchodních příležitostí. Dodávky vozů Škoda dosáhly 1 253 741 kusů, přičemž celková produkce společnosti za rok dosáhla 886 103 vozů. Po roce 2020 se situace společnosti začala zhoršovat. V roce 2022 dodala společnost nejnižší množství vozů za posledních 5 let – pouze 731 262 kusů.

Graf 11 Výroba vozů Škoda v roce 2022 podle země



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

V Indii bylo v roce 2022 v závodech Aurangábád a Púne vyrobeno celkem 55 750 vozů Škoda, což představuje nárůst o 112,3 % oproti roku 2021. V ruských partnerských závodech sjelo z montážní linky 15 979 vozů. V roce 2022 bylo v čínských partnerských závodech vyrobeno celkem 41 936 vozů.

Tabulka 2 Dodávky zákazníkům na zahraničních trzích

Největší trhy	Dodávky zákazníkům v roce 2022	Dodávky zákazníkům v roce 2021	Změna v % 2022 / 2021
Rusko	18 299	90 443	-79,8%
Čína	44 600	71 200	-37,4%
Turecko	18 464	25 228	-26,8%
Nizozemsko	14 568	19 336	-24,7%
Rakousko	18 989	21 786	-12,8%
Velká Británie	49 555	55 839	-11,3%
Česká republika	71 152	79 928	-11,0%
Španělsko	22 191	24 642	-9,9%
Slovensko	15 102	16 344	-7,6%
Švýcarsko	16 083	17 392	-7,5%
Francie	29 518	31 057	-5,0%
Polsko	44 985	47 069	-4,4%
Německo	134 260	136 781	-1,8%
Itálie	25 035	25 242	-0,8%
Indie	51 865	22 779	127,7%
Celkem značka Škoda	731 262	878 202	-16,7%

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

V důsledku války na Ukrajině Škoda v roce 2021 výrazně omezila dodávky do Ruska, přičemž oproti předchozímu roku byl pokles téměř 80 %. Naopak v roce 2022 došlo k významnému nárůstu dodávek do Indie, na rozdíl od roku 2021, kdy dodávky vzrostly o 127,7 %. Celkově lze pozorovat, že dodávky klesly o 16,7 % ve srovnání s rokem 2021.

Lze konstatovat, že v roce 2022 Škoda Auto měla tendenci expandovat a investovat do elektrifikace svého vozového parku, v souladu s celkovým trendem automobilového průmyslu směrem k elektromobilitě. Také pokračovala ve vývoji nových modelů a technologií, které by mohly ovlivnit její postavení na trhu včetně i zahraničních. Kvůli globálním ekonomickým problémům společnost utrpěla určité ztráty, nicméně rok 2022 nelze označit za neúspěšný pro společnost.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Škoda auto na indickém trhu

Škoda Auto je na indickém trhu aktivní a svou přítomnost na něm rozvíjela již v minulosti. Škoda Auto jako součást koncernu Volkswagen měla zájem expandovat na trhy s rostoucím potenciálem, jako je Indie. Již v minulosti oznámila plány na vstup na indický trh, včetně výroby a prodeje vozů ve spolupráci s mateřským koncernem Volkswagen. Jedním z důvodů, proč se automobilky jako Škoda zajímaly o indický trh, byl rychlý růst tamní ekonomiky a rostoucí poptávka po automobilech v zemi.

ASEAN (Association of South East Asian Nations) je nejrychleji rostoucím regionem na světě, který zahrnuje Indii, s očekávaným celkovým objemem trhu 4,1 milionu vozidel v roce 2030. Společnost si v rámci své strategie stanovila ambiciózní plán stát se vedoucí evropskou značkou na těchto trzích. V roce 2024 dojde v nově budovaném místním závodě ke spuštění výroby vozů z plně rozložených sad modelu Kushaq (a v roce 2025 modelu Slavia), čímž se využije synergie se stávajícím výrobním zázemím v Indii. Právě v Indii se v roce 2023 podařilo dosáhnout prodeje téměř 49 tisíc vozů a celkový prodej vozů India 2.0 tak od svého uvedení na trh překročil hranici 100 000 vozů. (Výroční zpráva 2023)

5.1 Expanze Škoda Auto na indický trh

Historie rozvoje společnosti Škoda Auto se začala v Indii v roce 2001, Škoda byla první značkou koncernu VW, která vstoupila na indický trh a skupina zřídila svůj první závod v Aurangábádu ve státě Maharáštra. Závod v Aurangábádu měl na starosti montáž prvního modelu Škoda Octavia a dále závod pokračoval v montáži modelů od Volkswagenu a Audi. Octavia byla prvním produktem Škody, který v Indii vytvořil kategorii sedanů segmentu D (Střední třída).

V roce 2004 byl luxusní sedan Superb jako jeden z prvních sériově vyráběných vozů v Indii nabízen s koncernovou převodovkou DSG (Direkt-Schalt-Getriebe), která byla celosvětově představena v roce 2003 a umožnila rychlejší a plynulejší řazení. Převodovka DSG, která debutovala v Superbu, se stala základem modelové řady Škoda. Octavia s karoserií kombi byla představena jako Octavia Combi v roce 2005. Škoda byla prvním výrobcem, který představil turbobenzínové motory v Indii.

Prémiový hatchback Fabia znamenal při uvedení na trh v roce 2008 velkou změnu a měl vlastnosti většího, prémiovějšího vozu za konkurenceschopnou cenu. Výroba byla zahájena v roce 2008 a v roce 2009 byla přesunuta do Chakanu. Model Yeti byl dokonalým příkladem propracované konstrukce značky Škoda, která do kompaktních rozměrů vtěsnila schopnosti pohonu 4x4, což usnadňovalo jízdu SUV v městském prostředí. Yeti předběhl svou dobu a stál u vzniku segmentu crossoverů na indickém trhu.

Škoda představila model Laura vRS v roce 2011 jako sportovnější doplněk modelové řady Laura. Ve stejném roce Škoda v Indii debutovala s modelem Rapid jako sedanem segmentu C, který se montoval v závodě VW Group v Chakanu. Rapid se vyznačoval pro značku Škoda typickou solidní kvalitou zpracování za atraktivní cenu, díky čemuž se stal jedním z nejoblíbenějších vozů ve svém segmentu. V roce 2012 dosáhla Škoda v Indii svého nejvyššího prodejního rekordu, 34 000 kusů, a to díky velkoobjemovým prodejům hatchbacku Fabia a sedanu segmentu C Rapid.

V roce 2018 plány Škoda INDIA 2.0 byly poprvé oznámeny a jednalo se o všezahrnující řešení prosazující produkty Made for India. Tyto vozy INDIA 2.0 se začaly vyrábět v závodě Chakan a následně byly z Indie exportovány na světové trhy. V rámci vize INDIA 2.0 převzala Škoda odpovědnost za subkompaktní platformu MQB-A0. a příznačně se první koncept jmenoval Vision IN, který se později jmenoval Škoda Kushaq.

Karoq 2020 nahradil v modelové řadě Škoda India model Yeti a byl pětimístným SUV. Sedan Slavia byl druhým produktem INDIA 2.0 společnosti Škoda India a stejně jako Kushaq byl založen na platformě MQB-A0-IN. Slavia se začala vyrábět koncem roku 2021 a oficiálně byla představena v únoru 2022.

Závod Chakan začal vyrábět Kushaq s levostranným řízením pro Mezinárodní trhy v roce 2022. Vozidla určená na export jsou v podstatě totožná s těmi, která se prodávají v Indii, přičemž u každého vozidla bylo použito pouze několik změn specifických pro daný trh. (Interní zdroje Škoda Auto 2024)

Tabulka 3 Dodávky zákazníkům v Indii v letech 2019-2023

Model vozu	Vozy 2019	Vozy 2020	Vozy 2021	Vozy 2022	Vozy 2023
Škoda Rapid	9 529	6 700	6 259	-	-
Škoda Kushaq	-	97	16 353	26 723	27 800
Škoda Slavia	-	-	134	24 664	19 932
Škoda Superb	1 452	1 352	1 704	1 771	266
Škoda Octavia	2 731	14	1 670	1 417	212
Škoda Kodiaq	1 847	5	139	1 175	3911
Celkem Škoda v Indii	15 522	8 168	26 259	55 750	52 121

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Škoda Auto a.s. Výroční zprávy 2019-2023)

Během posledních 5 let firma ukončila výrobu modelu Škoda Rapid v indických závodech, avšak se soustředila na výrobu nových modelů jako jsou Škoda Kushaq a Škoda Slavia. Výroba těchto nových modelů dosahuje nejvyšší úrovně. Celkově lze říci, že výroba automobilů v Indii za posledních 2 roky výrazně vzrostla, přičemž dosáhla 55 750 vozidel v roce 2022 a 52 121 vozidel v roce 2023.

Obecně lze říci, že důležitou součástí strategie Škody v Indii je také rozšíření svého portfolia o vozidla vhodná pro místní trh. To zahrnuje vývoj vozidel s nižšími náklady na provoz a údržbu, která jsou důležitá pro indické zákazníky. Společnost také zdůrazňuje svůj závazek k inovacím v oblasti ekologie a udržitelnosti, což je v souladu s rostoucím trendem k čistým a úsporným vozidlům v Indii.

5.2 Škoda Auto Volkswagen India

Škoda Auto Volkswagen India Private Limited (SAVWIPL) zastupuje v Indii značky osobních automobilů koncernu Volkswagen. Společnost vznikla sloučením společností Škoda Auto India Private Limited (SAIPL), Volkswagen India Private Limited (VWIPL) a Volkswagen Group Sales India Private Limited (NSC). Portfolio zahrnuje pět značek – Volkswagen, Škoda Auto, Audi,

Porsche a Lamborghini, které zákazníkům v Indii nabízejí širokou škálu designů, karosářských provedení a pohonných jednotek.

Skupina Volkswagen působí na indickém trhu již více než dvě desetiletí, přičemž svou cestu v Indii zahájila příchodem značky Škoda v roce 2001. V roce 2007 následovaly značky Audi a Volkswagen a v roce 2012 se přidaly značky Porsche a Lamborghini. Pod hlavičkou společnosti Škoda Auto Volkswagen India Private Limited je zákazníkům k dispozici široká nabídka více než 40 modelů prostřednictvím více než 446 prodejců.

Cílem společného podniku Škoda Auto Volkswagen India Private Limited, vytvořeného společnostmi Škoda Auto a Volkswagen Group na indickém trhu, je společná expanze a efektivní působení na automobilovém trhu v Indii. Bernhard Maier, předseda představenstva společnosti ŠKODA AUTO, prohlásil: *„Zahájení fungování společnosti ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited představuje důležitý milník v projektu INDIA 2.0. Fúze nám umožňuje vytvořit jeden z hlavních předpokladů k tomu, abychom mohli efektivněji spolupracovat na všech úrovních a dosáhnout našeho dlouhodobého cíle: získat do roku 2025 pro značky Volkswagen a ŠKODA významný podíl na trhu.“* (ŠKODA AUTO VOLKSWAGEN INDIA PRIVATE LIMITED 2024)

Sdílením zdrojů a infrastruktury pro výrobu, distribuci a prodej může tento podnik snížit náklady a zvýšit konkurenceschopnost na trhu. To může hrát klíčovou roli při dosahování strategických cílů obou značek v Indii, včetně rozšíření produktového portfolia, zvýšení podílu na trhu a posílení přítomnosti značky.

Společnost Škoda Auto Volkswagen India Private Limited provozuje výrobní jednotky: v Chakanu, ve městě Púně a Chhatrapati Sambhajinagar (dříve známém jako Aurangabad). Závod v Púně má roční výrobní kapacitu 180 000 vozů, zatímco závod v Chhatrapati Sambhajinagar (dříve známý jako Aurangabad) má kapacitu 60 000 vozů ročně.

Projekt "INDIA 2.0" představuje další krok v úsilí společnosti Volkswagen učinit z Indie globální výrobní centrum. S využitím koncernové platformy MQB (Modularer Querbaukasten) budou všechny plánované modely v rámci projektu "INDIA 2.0" vyráběny v Indii a budou pohánět Indii i celý svět. (ŠKODA AUTO VOLKSWAGEN INDIA PRIVATE LIMITED 2024)

5.3 Produktové portfolio v Indii

Škoda Auto oslovuje zákazníky v Indii od roku 2001 a nabízí čtyři modely – SLAVIA, KUSHAQ, SUPERB a KODIAQ. Značka je přítomna ve více než 125 městech po celé zemi s více než 250 kontaktními místy pro zákazníky.

Modely Kushaq a Slavia získaly v nárazových testech Global New Car Assessment Programme (NCAP) v říjnu 2022 a dubnu 2023 plné pětihvězdičkové hodnocení za ochranu dospělých cestujících a dětí. Byly to první vozy v Indii, které prošly těmito testy podle tehdejších novějších a přísnějších testovacích protokolů, a také první, kterým bylo uděleno pětihvězdičkové hodnocení. (ŠKODA AUTO VOLKSWAGEN INDIA PRIVATE LIMITED 2024)

Škoda Kushaq symbolizuje začátek nové éry společnosti Škoda Auto v Indii. Toto SUV, uvedené na trh v roce 2021, je prvním sériovým modelem v rámci projektu India 2.0, který byl uveden na indický trh. Kushaq je postaven na speciálně upravené modulární platformě MQB-A0-IN. Díky kompaktním vnějším rozměrům je Kushaq ideální pro indická města a zároveň nabízí prostorný interiér, typický pro značku Škoda. Interiér je ergonomicky navržen v živých barvách a s ambientním osvětlením. K dispozici je také stylová a sportovní verze Monte Carlo.

Škoda Slavia je druhým modelem značky v rámci projektu India 2.0. Je postavena na platformě MQB-A0-IN a rozšiřuje nabídku sedanů v Indii. Nabízí vysokou úroveň bezpečnosti díky až šesti airbagům a dvěma výkonným motorům Turbocharged Stratified Injection (TSI).

Škoda Kodiaq 2023 je největší SUV v nabídce značky. Nabízí prostornost, nový design a pokročilé technologie včetně adaptivního podvozku a světel Matrix-LED. Je k dispozici v pětimístné a sedmimístné verzi a s řadou motorů, včetně hybridní verze.

Škoda Superb je k dispozici ve verzích liftback a kombi. Nabízí nový design, nejmodernější asistenční systémy a širokou škálu motorů včetně plug-in hybridní verze. (Výroční zpráva 2023)

Škoda Auto oznámila další krok k výraznému posílení prodejních aktivit v Indii, a to uvedení zcela nového kompaktního SUV, které doplní stávající modely Slavia a Kushaq. Důležitý připravovaný model pro populární segment kompaktních vozů - vyvinutý a vyráběný v Indii - posílí pozici společnosti Škoda Auto na tomto trhu a dále urychlí její strategii internacionalizace. SUV s délkou pod 4 metry bude mít v Indii premiéru v první polovině roku 2025. Předseda představenstva společnosti Škoda Auto, Klaus Zellmer, oznámil: „*Indie je pro globální růst společnosti Škoda Auto klíčová, a to jak z hlediska velikosti samotného trhu, tak z pohledu vývojové a výrobní základny pro naši expanzi na nové trhy včetně regionu ASEAN a na Blízký východ. Od roku 2021 jsme svá prodejní čísla v Indii více než zdvojnásobili a nyní podnikáme další krok k rozšíření řady modelů, které jsou určeny pro zákazníky v Indii i v dalších zemích. Zcela nové kompaktní SUV, které dorazí na trh v roce 2025, vstoupí do velmi oblíbeného segmentu. Jsem přesvědčen, že rozšiřující se portfolio značky Škoda podpoří náš cíl zvýšit podíl koncernu Volkswagen na indickém trhu do roku 2030 na přibližně 5 procent.*“

Indie je zásadní součástí strategie internacionalizace společnosti Škoda Auto. Aktivity na indickém trhu hrají důležitou roli ve firemní strategii Next Level – Škoda Strategy 2030. Společnost si klade za cíl prodávat v Indii do roku 2026 ročně 100 000 vozů. Škoda Auto významně rozšiřuje svou strategii internacionalizace a využívá synergií při exportu vozů vyrobených v Indii do regionu ASEAN a na Blízký východ. (Škoda Auto 2024)

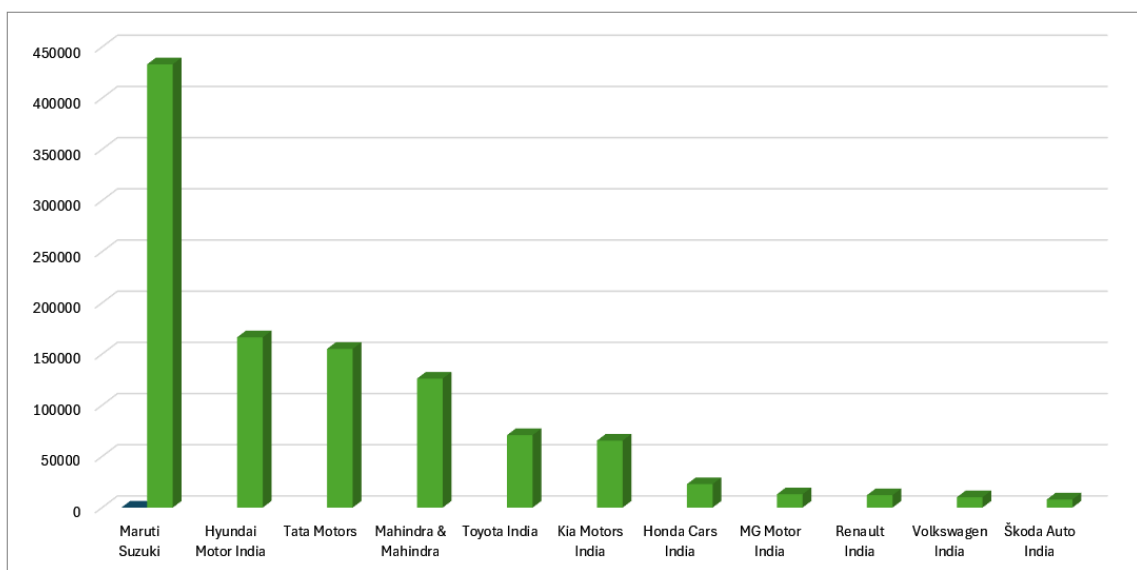
5.4 Srovnání konkurenčních modelů podle segmentů

Srovnání konkurenčních modelů podle segmentů může být užitečné pro pochopení toho, jak se různé značky snaží oslovit různé skupiny zákazníků. Hlavními konkurenty společnosti Škoda Auto na indickém trhu jsou Maruti Suzuki, Hyundai Motor India, Tata Motors, Mahindra & Mahindra, Toyota India, Kia Motors India, Honda Cars India, MG Motor India, Renault India.

- Maruti Suzuki je největším výrobcem automobilů v Indii a nabízí širokou škálu vozů v různých cenových kategoriích, včetně oblíbených kompaktních vozů a hatchbacků.
- Hyundai má v Indii silné zastoupení a nabízí širokou škálu vozů včetně kompaktních, středně velkých a luxusních vozů.
- Dalším významným hráčem na indickém trhu je společnost Tata Motors, která nabízí různé typy vozidel včetně osobních automobilů, SUV a užitkových vozidel.
- Honda má v Indii ve svém portfoliu několik úspěšných modelů, včetně kompaktních vozů a SUV.
- Mahindra & Mahindra: Mahindra je známý výrobce SUV a terénních vozidel, který má na indickém trhu silné zastoupení.
- Kia je na indickém trhu relativně novým hráčem, ale díky modelům jako Seltos a Sonet si rychle získává popularitu.

Tito konkurenti nabízejí širokou škálu vozidel v různých cenových segmentech a mají silné značky a distribuční sítě v Indii. Škoda Auto musí tedy efektivně konkurovat těmto společnostem pomocí strategického plánování, inovací produktů a marketingových aktivit.

Graf 12 Objem prodeje vozů v Indii v roce 2024 podle značky



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní zdroje Škoda Auto 2024)

Lídrem prodeje je letos Maruti Suzuki, prodej za rok 2024 již činí 433 000 milionů vozů, Škoda má přitom prodej pouze 7 900 kusů.

Segment A0, známý také jako kompaktní třída, zahrnuje menší, cenově dostupné vozy určené především pro městské použití. Tyto vozy jsou oblíbené zejména v hustě osídlených oblastech, jako jsou velká města, a to díky své úspornosti a nízké spotřebě paliva v městských jízdních podmínkách.

Tabulka 4 Ceny konkurenčních modelů v indických rupiích ³v segmentu A0 Sedan Slavia

Model	od	do
Maruti Suzuki Ciaz	₹ 1 068 000	₹ 1 443 000
Hyundai Verna	₹ 1 100 000	₹ 1 742 000
Škoda Slavia	₹ 1 153 000	₹ 1 913 000
Volkswagen Virtus	₹ 1 156 000	₹ 1 941 000
Honda City	₹ 1 182 000	₹ 1 630 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní zdroje Škoda Auto 2024)

Jak vyplývá z tabulky, model Škoda Slavia společností Škoda Auto má v tomto segmentu průměrnou cenu oproti konkurenčním modelům. Cena vozu na indickém trhu začíná od 1 153 000 rupií.

Dalším indickým modelem je Škoda Kushaq. Tento vůz spadá do segmentu A0 SUV, do kterého patří i další modely jiných značek působících na indickém trhu.

Tabulka 5 Ceny konkurenčních modelů v indických rupiích v segmentu A0 sedan Kushaq

Model	od	do
MG Astor	₹ 1 133 000	₹ 2 085 000
Honda Elevate	₹ 1 369 000	₹ 1 939 000
Škoda Kushaq	₹ 1 407 000	₹ 2 445 000
Toyota Harrier	₹ 1 867 000	₹ 3 152 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní zdroje Škoda Auto 2024)

Model Škoda Kushaq má ve srovnání s konkurenty nadprůměrnou cenu, která začíná od 1 407 000 rupií.

Do segmentu A patří Škoda Kodiaq, která je jedním z nejžádanějších modelů na trhu. Tento segment je oblíbený i pro městské použití a nabízí rovnováhu mezi komfortem a hospodárností. Tyto vozy jsou široce oblíbené v hustě osídlených městských oblastech díky svým kompaktním rozměrům, které usnadňují pohodlnou orientaci v rušném městském provozu.

Tabulka 6 Ceny konkurenčních modelů v indických rupiích v segmentu A SUV Kodiaq

Model	od	do
MG hector	₹ 1 632 000	₹ 2 619 000
Mahindra Scorpio	₹ 1 640 000	₹ 2 085 000
Mahindra XUV700	₹ 1 652 000	₹ 3 217 000
Toyota Fortuner	₹ 3 343 000	₹ 5 144 000
Jeep Meridian	₹ 3 984 000	₹ 4 694 000
Škoda Kodiaq	₹ 4 607 000	₹ 4 782 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní zdroje Škoda Auto 2024)

³ Směnný kurz INR/CZK ke dni 14.04.2024 je 0,2847

Jak je vidět, startovací cena Škoda Kodiaq je v porovnání s konkurenčními firmami nejvyšší, činí zhruba 4 607 000 rupií. Startovací cena modelu MG Hector je přitom pouze 1 632 000 rupií.

V Indii má automobilový trh specifickou dynamiku, kde prestiž a prémiový status hrají klíčovou roli. V tomto kontextu se Škoda Superb stala významným hráčem, který zaujímá pozici prémiové značky. Svou pozici si vybudovala kombinací vysoké kvality, luxusního designu a pokročilých technologií, které oslovují náročné zákazníky. V tomto segmentu Superb konkuruje především německým značkám Mercedes, Audi a BMW, které jsou dlouhodobě považovány za symboly luxusu a prestiže. Zákazníci v Indii jsou obzvláště citliví na image a status, a proto jsou zde značky jako Mercedes, Audi a BMW velmi úspěšné.

Na závěr lze říci, že pro společnost Škoda Auto je důležité nastavit vhodnou cenovou politiku, rozšířit síť prodejců a portfolio a obecně zlepšit image společnosti, aby zvýšila svůj podíl na konkurenčním indickém trhu.

6 Příležitosti Škoda auto na indickém trhu

Po provedené analýze lze navrhnout doporučení pro společnost Škoda Auto na indickém trhu pro zlepšení pozice společnosti v země s cílem maximalizovat svůj úspěch a dosáhnout dlouhodobé udržitelnosti na tomto důležitém trhu.

Indický trh nabízí automobilovému průmyslu mnoho příležitostí z důvodu rozsáhlé populace, rychle se rozvíjející ekonomiky a rostoucího důrazu na osobní mobilitu. Indický trh s automobily se rychle rozvíjí díky rostoucímu počtu střední třídy, změně životního stylu a zvyšující se disponibilnímu příjmu. To vede k rostoucí poptávce po nových automobilech, zejména v nižších a středních cenových kategoriích. Rostoucí konkurence v indickém automobilovém průmyslu podněcuje výrobce k inovacím a vývoji nových technologií. Příležitosti zde existují pro vývoj vozidel s nízkou spotřebou paliva, inteligentních systémů pro konektivitu a autonomních funkcí.

Společnost Škoda Auto by mohla rozšířit produktové portfolio a přinést do Indie širší škálu svých modelů, které jsou speciálně navrženy s ohledem na potřeby a preference indických zákazníků. To může zahrnovat výrobu menších a cenově dostupnějších vozů, které jsou vhodné pro indické tržní prostředí. Je důležitý klást důraz na kulturní specifika Indie při navržení, propagandě a prodeji aut. Jelikož kultura Indie je hodně odlišná od kultury Česka a Evropy obecně, je důležitý brát v úvahu národní vkus Indů. Například mají rádi barevnost, auto musí působit vesele, rozpustile. Líbí se jim výrazné nárazníky. Obecně význam barev má jiný smysl v indické kultuře. Například bílá má zcela opačný význam než pro Evropané. Symbolizuje v Indii smutek, nejčastěji truchlení za mrtvé, černá barva vyjadřuje také smutek, ale v jeho negativní podobě, symbolizuje nešťastný osud, a proto není tato barva příliš oblíbená. Neoblíbenější barvou je jednoznačně červená, která znamená štěstí a je spojována s emocionální silou a plodností. Proto před návrhem nového modelu pro indický trh je důležitý pro průmyslové designery mít na paměti kulturní rozdíly.

Spolupráce s partnerskými společnostmi Volkswagen India Private Limited (VWIPL) a Volkswagen Group Sales India Private Limited (NSC) by skutečně mohla být klíčovým faktorem pro úspěšnou expanzi Škoda Auto na indickém trhu. Volkswagen má celosvětově dobrou pověst jako výrobce kvalitních vozů a disponuje rozsáhlou sítí partnerů a dodavatelů, což by mohlo Škodě Auto poskytnout mnoho výhod jako je společný vývoj nových produktů, navazování dodavatelských vztahů, zkušenosti a know-how a distribuční síť. Spolupráce s partnerskými společnostmi Volkswagen na indickém trhu by tedy mohla poskytnout společnosti významnou podporu při expanzi na nový trh a pomoci jí dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

V neposlední řadě by pro Škoda Auto mohlo být výhodné využít předností, které indiští zákazníci přisuzují evropským značkám, což by mohlo být na tomto trhu klíčové. Na indickém automobilovém trhu dnes roste konkurence a zákazníci jsou stále náročnější. Pokud bude Škoda Auto vnímána jako evropská značka poskytující kvalitu, spolehlivost a inovativní design, mohlo by to být klíčem k úspěchu u indických zákazníků.

Také je důležitý brát v úvahu marketingovou strategii. Škoda by měla investovat do marketingových strategií zaměřených na budování povědomí o značce a propagaci svých produktů v Indii. Taktéž by měla zvážit různé distribuční kanály a prodejní strategie, které jsou vhodné pro indický trh. Je možný využití moderních nástrojů jako Virtuální realita (VR) pro lepší pochopení indických zákazníků. Zejména je možný provádění experimentů v tak zvaných automobilových klinikách pro zjištění názorů, preference a nákupní tendence zákazníků. Tyto kliniky by zahrnovaly předvádění konkurenčních značek a modelů zákazníkům a shromažďování zpětné vazby prostřednictvím kvantitativního nebo kvalitativního hodnocení. Aplikace VR nebo rozšířené reality by se zaměřovala hlavně na fáze před nákupem pro personalizaci reklamy, vizualizaci vozu, virtuální závodní zážitky a vylepšení v obchodech.

S rostoucím důrazem na čistou mobilitu a ekologické technologie v Indii by Škoda mohla investovat do vývoje elektrických a hybridních vozidel pro indický trh nebo zvážit jiné možnosti jako jsou biopaliva. Hlavními biopalivy jsou bioetanol, biobutanol, bionafta, rostlinné oleje, biometanol, pyrolýzní oleje, bioplyn, syntézní plyn a biovodík. Podíl biopaliv dosáhl v roce 2020 5,0 % celkové spotřeby pohonných hmot, očekává se, že v roce 2050 vzroste na 11,8 %. Kapalná biopaliva, zejména etanol a bionafta, jsou příslibem do budoucna a představují důležitou alternativu k fosilním kapalným palivům, jako je benzin a nafta. Využití biopaliv z hlediska nákladů a dopadu na životní prostředí je kontroverzní, jsou však také příležitostí, stejně jako elektromobilita. (Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects 2017)

Škoda Auto čelí na indickém trhu řadě výzev a příležitostí. Indie se dynamicky ekonomicky rozvíjí, což vede k nárůstu kupní síly a zájmu o osobní automobily. Místní výroba a pověst kvalitní evropské značky mohou hrát klíčovou roli při budování povědomí o značce a získávání důvěry místních zákazníků.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat příležitosti a výzvy spojené s vstupem společnosti Škoda Auto na indický trh. Dále se práce zaměřila na provádění komplexní analýzy indického trhu a následně na formulaci strategií, které by mohly vést k posílení a zlepšení pozice společnosti v Indii.

Po důkladné analýze indického trhu a situace společnosti ŠKODA AUTO a.s. lze konstatovat, že existuje značný potenciál pro rozvoj značky na tomto trhu. Za prvé, indický automobilový trh je jedním z nejdynamičtějších a nejrychleji rostoucích trhů na světě. S rychlým ekonomickým růstem, zvyšující se životní úroveň a rostoucí kupní silou obyvatelstva dochází k výraznému nárůstu poptávky po automobilech. Je třeba také zdůraznit, že pro indické spotřebitele má prestiž značky významný vliv na jejich rozhodovací proces. Značky s prestižní image, jako je ŠKODA, přitahují zájem spotřebitelů, kteří chtějí prostřednictvím svého vozu vyjádřit svůj úspěch. Tato psychologická asociace s prestiží vytváří trvalou a rostoucí poptávku po značkách, jako je ŠKODA, což zvyšuje atraktivitu indického trhu pro tuto značku. Je třeba poznamenat, že zájem o značky s reprezentativní image se neomezuje pouze na velká města nebo bohaté vrstvy obyvatelstva, ale rozšiřuje se i na střední třídu a města druhé a třetí úrovně. Indická společnost prochází dynamickým sociálním a ekonomickým vývojem, který zvyšuje poptávku po luxusních a prestižních značkách i v regionech mimo velká města.

Provedený výzkum potvrzuje důležitost analýzy a strategického plánování při expanzi společnosti Škoda Auto a.s. na indický trh. Studie, která byla provedená za účelem analýzy hospodářské situace v Indii, identifikovala specifické faktory ovlivňující podnikatelské prostředí v zemi. Mezi tyto faktory patří významná role vládní regulace, včetně rozsáhlého protekcionistického dědictví a nadměrných cel, které omezují přístup zahraničních subjektů na místní trh. Jako nadnárodní automobilová společnost musí Škoda Auto pečlivě zvážit tyto podmínky a přizpůsobit své strategie, aby efektivně působila v tomto prostředí. Je nezbytné, aby Škoda důkladně analyzovala tyto ekonomické podmínky a přizpůsobila své strategie tak, aby reflektovaly potřeby a omezení indického trhu, aniž by to ovlivnilo její celkový obchodní cíl a konkurenceschopnost. Takový přístup umožní firmě efektivně reagovat na místní prostředí a využívat příležitosti, které indický trh nabízí, zároveň však chránit své zájmy a hodnotovou pozici.

Marketingové prostředí v Indii se vyznačuje svými zvláštnostmi a odlišnostmi. Nákupní chování indických zákazníků se výrazně liší od chování průměrného evropského spotřebitele, proto je pro Škodu nezbytné tento trh lépe poznat. Klíčem k úspěšnému působení na indickém trhu je přizpůsobení se místním potřebám a preferencím. Společnost musí věnovat větší pozornost kulturním rozdílům, zvykům a tradicím, které významně ovlivňují nákupní chování indických spotřebitelů. Důležitým krokem je také rozvoj dealerství a servisní sítě, aby byla zajištěna dostupnost a kvalita služeb pro zákazníky v celém regionu.

S konkurencí na indickém trhu se Škoda musí vypořádat s mnoha výzvami. Konkurenti disponují rozsáhlými distribučními sítěmi, širokým portfoliem produktů a agresivní cenovou politikou, což ztěžuje Škodě udržet si konkurenční výhodu. Navíc vyšší cenová úroveň produktů značky Škoda v porovnání s konkurenčními produkty může snižovat její atraktivitu pro indické zákazníky. Studie odhalila, že nejoblíbenější jsou vozy Maruti Suzuki, které dosahují rekordních

prodejů. Její široká nabídka modelů automobilů splňuje potřeby různých segmentů trhu. Zároveň jsou vozy Maruti Suzuki pro průměrného indického zákazníka cenově dostupnější než vozy Škoda. To je důležité zejména v ekonomicky vyspělých zemích, jako je Indie.

Vzhledem k tomu, že indický trh klade důraz na ekologické aspekty automobilového průmyslu, je nezbytné, aby se Škoda zaměřila na ekologické iniciativy. Tato oblast je pro zákazníky stále důležitější a může být klíčovým faktorem při jejich rozhodování o koupi vozu. Aby si Škoda udržela konkurenceschopnost, musí být schopna reagovat na tyto požadavky trhu a integrovat ekologické prvky do svých produktů a strategií.

V závěru práce je zdůrazněno, že expanze na indický trh představuje strategické rozhodnutí s dlouhodobým potenciálem ovlivnit růst a udržitelnost společnosti. Klíčem k úspěchu v tomto prostředí je schopnost přizpůsobit se místním podmínkám a flexibilita.

Celkově lze říci, že úspěšná expanze společnosti Škoda Auto a.s. na indický trh vyžaduje pečlivou analýzu, strategické plánování a adaptaci na místní prostředí. Tato práce poskytuje ucelený přehled příležitostí a výzev spojených s tímto procesem.

Seznam použité literatury

BUIGUES, Pierre a Denis LACOSTE, 2011. *Strategies d'Internationalisation des Entreprises Menaces et Opportunités*. 1st edition. Louvain-la-Neuve: De Boeck. ISBN 9782804162917.

CHVÁTAL, Filip, Petr VODA a Adam ČAJKA, 2017. *Indie: společnost a hospodářství v transformaci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8526-8.

GOODLUCK, Charles a Wineaster ANDERSON, 2016. *International marketing: theory and practice from developing countries*. 1st edition. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing. ISBN 9781443819275.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. 1. vyd. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788027130061.

NIEUWENHUIS, Paul a Peter WELLS, 2015. *The Global Automotive Industry*. 1st edition. Hoboken: Wiley-Blackwell. ISBN 9781118802397.

RAJAT, Acharyya, 2023. *International Economics: An Introduction to Theory and Policy*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780192865144.

SINGH, Shrawan Kumar, 2020. 1st edition. *Understanding the Indian Economy from the Post-reforms of 1991: History, Evolution, and Growth*. 1st edition. New York: Business Expert Press. ISBN 978-1951527402.

SOLBERG, Carl Arthur, 2018. 1st edition. *International Marketing: Strategy Development and Implementation*. 1st edition. Abingdon: Routledge. ISBN 9781138737389.

BUSINESSINFO A MINISTRY OF EXTERNAL AFFAIRS, 2023. *Indie* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/indie-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

CIA, 2024. *The world factbook: India* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/india/#economy>

COUNTRYMETERS, 2024. *India population* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://countrymeters.info/en/India>

CZECHTRADE, 2023. *Země, kde ano znamená možná* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/media/clanky-a-rozhovory/zeme,-kde-ano-znamena-mozna-indie-je-specificka,-ale-pro-byznys-perspektivni>

CZECHTRADE, 2024. *Czech Minister of Foreign Affairs H.E. Jan Lipavský to speak at Raisina Dialogue in New Delhi* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.czechtradeoffices.com/en/in/news/czech-minister-of-foreign-affairs-h-e-jan-lipavsky-to-speak-at-raisina-dialogue-in-new-delhi>

IDNES, 2020. *Výroba Škodovek v Indii začínala ve vypůjčené hale* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/skoda-indie-arungabad-marek-jancak.A200908_090101_automoto_mom

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015. *Indie - významný obchodní partner České republiky* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/mezinarodni-obchod-dle-teritorii/asie-australie-a-tichomori/indie---vyznamny-obchodni-partner-ceske-republiky--158430/>

ŠKODA AUTO, 2024. *Škoda Auto představí nové kompaktní SUV pro indický trh* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2024-02-27-skoda-auto-predstavi-zcela-nove-kompaktni-suv-pro-indicky-trh>

ŠKODA AUTO VOLKSWAGEN INDIA PRIVATE LIMITED, 2024. *Who we are* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://skoda-vw.co.in/en/pages/158#who-we-are>

ŠKODA STORYBOARD, 2022,2023. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/en/annual-reports/>

ŠKODA STORYBOARD, 2024. *Další krok k internacionalizaci v regionu ASEAN: Škoda Auto zahajuje prodej v Bruneji* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/dalsi-krok-k-internationalizaci-v-regionu-asean-skoda-auto-zahajuje-prodej-v-bruneji/>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Premiéři ČR a Indie se dohodli na strategickém partnerství se zaměřením na oblast inovací* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/aktualne/premieri-cr-a-indie-se-dohodli-na-strategickem-partnerstvi-se-zamerenim-na-oblast-inovaci-211372/>

BHOWMICK Gaurab, Sahoo TAPAN, BHAT ANOOP, Mathur GAURAV. 2019. *"Approach for CO2 Reduction in India's Automotive Sector"*. SAE Technical Paper 2019-28-2388. Dostupné z: <https://doi.org/10.4271/2019-28-2388>

DEMIRBAS,Ayhan. 2017. *„Tomorrow's biofuels: Goals and hopes“*. ENERGY SOURCES, PART A: RECOVERY, UTILIZATION, AND ENVIRONMENTAL EFFECTS, VOL. 39, NO. 7, 673–679 <https://doi.org/10.1080/15567036.2016.1252815>

MAHESHWARI Prateek, Seth NITIN, Anoop Kumar GUPTA. 2016. *"An empirical approach to consumer buying behavior in Indian automobile sector"*. Industrial and Commercial Training. Vol. 48 No. 3, pp. 156-162. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2015-0061>

MATHIVATHANAN, Deepak a Devika KANNAN. 2017. *„Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry: A multi-stakeholder view“*. Resources, Conservation & Recycling. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.01.003>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Nový designový jazyk Modern Solid	30
Obrázek 2 Vůz Škoda Kushaq	31
Obrázek 3 Aktuální portfolio společnosti Škoda Auto	32
Obrázek 4 Fabia Monte Carlo.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet aut na 1000 lidí podle země	27
Tabulka 2 Dodávky zákazníkům na zahraničních trzích	35
Tabulka 3 Dodávky zákazníkům v Indii v letech 2019-2023	38
Tabulka 4 Ceny konkurenčních modelů v indických rupích v segmentu A0 Sedan Slavia	42
Tabulka 5 Ceny konkurenčních modelů v indických rupích v segmentu A0 sedan Kushaq	42
Tabulka 6 Ceny konkurenčních modelů v indických rupích v segmentu A SUV Kodiaq.....	42

Seznam grafů

Graf 1 Úroveň koncentrace v maloobchodním sektoru podle země.....	15
Graf 2 Hospodářské ukazatele v letech 2020–2024.....	19
Graf 3 Reální HDP na obyvatele v letech 2020–2024.....	19
Graf 4 Podíl sektorů ekonomiky Indie v roce 2024	20
Graf 5 Mezinárodní obchod Indie v letech 2020–2024.....	20
Graf 6 Obchod Česka s Indií v letech 2012–2016.....	22
Graf 7 Vývoj růstu indického automobilového průmyslu	26
Graf 8 HDP na obyvatele v paritě kupní síly (PPP)	28
Graf 9 Dodávky zákazníkům v roce 2022 podle modelu	33
Graf 10 Údaje o objemech výroby v letech 2018-2022	34
Graf 11 Výroba vozů Škoda v roce 2022 podle země.....	34
Graf 12 Objem prodeje vozů v Indii v roce 2024 podle značky.....	41

Seznam použitých zkratek

ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
BEV	Bateriové elektrické vozidlo
BRICS	Uskupení Brazílie, Ruska, Indie, Číny, Jižní Afriky, Egypta, Etiopie, Íránu a Spojených arabských emirátů.
CAFÉ	Průměrná spotřeba paliva podniku
CNG	Stlačený zemní plyn
CV	Užitkové vozidlo
DSG	Převodovka s přímým řazením
EU	Evropská unie
FAMÉ	Urychlení zavádění a výroby hybridních a elektrických vozidel
GNCAP	Globální program hodnocení nových automobilů
HDP	Hrubý domácí produkt
HEV	Hybridní elektrické vozidlo
HUB	Uzel
IEA	Mezinárodní agentura pro energii
ICT	Informační a komunikační technologie
JV	Společná firma
MNC	Nadnárodní korporace
MQB	Modulární příčná matice
MUV	Víceúčelové vozidlo
NCAP	Program posuzování nových vozidel
OEM	Výrobce originálního vybavení
PPP	Parita kupní síly
PV	Osobní vozidlo
RDE	Skutečné emise při jízdě
SAARC	Jihoasijské sdružení pro regionální spolupráci
SUV	Sportovní užitkové vozidlo
TSI	Turbodmychadlem přeplňované vstřikování
USA	Spojené státy americké