

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Potenciál Škoda Auto a. s. na vietnamském
trhu**

**The Potential of Škoda Auto a.s. in The
Vietnamese Market**

2024

Tomáš Zajíc

Studijní program: Ekonomika a management

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

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Zajíc** Jméno: **Tomáš** Osobní číslo: **499183**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Potenciál Škoda Auto a. s. na vietnamském trhu

Název bakalářské práce anglicky:

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

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je analyzovat potenciál společnosti Škoda auto a. s. na vietnamském trhu
Osnova: Teoretická část: 1) Teorie mezinárodního obchodu 2) Strategické analýzy 3) Základní informace o Vietnamu
4) Společnost Škoda auto a.s. Praktická část:
5) Analýza vietnamského automobilového trhu 6) Spolupráce Škoda auto s vietnamským partnerem 7) Možnosti Škoda auto na vietnamském trhu 8) Závěr

Seznam doporučené literatury:

MACDONALD, Roderick. The Economy and Business Environment of Vietnam. Palgrave Macmillan, 2020. ISBN 3030499731.
HIEP, Le Hong. Vietnam's Industrialization Ambitions: The Case of Vingroup and the Automotive Industry. ISEAS - Yusof Ishak Institute, 2019. ISBN 9814843415.
MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. Mezinárodní marketing. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.
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 druhé(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

Student bere na vědomí, že je povinen 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 studenta

ZAJÍC, TOMÁŠ. *Potenciál Škoda Auto a. s. na vietnamském 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 20. 04. 2024

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu práce, Mgr. Františku Hřebíkovi, Ph.D., jehož odborné vedení, neocenitelné rady a vstřícný přístup při mnohých konzultacích byly klíčové pro dokončení této práce. Jsem mu velmi vděčný za jeho trpělivost a ochotu mi vždy pomoci. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za jejich neustálou podporu a povzbuzení, které mi byly oporou v průběhu celého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje analýze potenciálu expanze společnosti Škoda Auto a.s. na vietnamský trh. Cílem práce je posoudit příležitosti a rizika spojená se vstupem na tento rychle se rozvíjející trh a identifikovat strategie, které by mohly podpořit úspěšnou expanzi. V teoretické části jsou představeny klíčové koncepty mezinárodního obchodu a modely vstupu na zahraniční trhy. Praktická část práce je zaměřena na provádění detailního průzkumu trhu a analýzu konkurence ve Vietnamu. Zahrnuje sběr a analýzu primárních a sekundárních dat, která poskytují vhled do tržního prostředí, preference vietnamských spotřebitelů a aktivity hlavních konkurentů. Na základě shromážděných dat a provedené analýzy práce konstatuje, že vietnamský automobilový trh nabízí významné příležitosti pro Škoda Auto díky rostoucí poptávce po osobních automobilech, zvyšující se kupní síle obyvatelstva a podpoře vlády pro automobilový průmysl. Nicméně, práce také upozorňuje na výzvy, jako jsou silná konkurence, regulativní bariéry a kulturní rozdíly. V závěru jsou doporučeny specifické strategie pro vstup na trh, včetně strategických partnerství, lokalizace produktů a intenzivní marketingové komunikace.

Klíčová slova

Škoda Auto a.s., vietnamský automobilový trh, mezinárodní obchod, exportní strategie, automobilový průmysl, strategické partnerství, Vietnam, potenciál Škoda Auto a. s. na vietnamském trhu

Abstract

This bachelor's thesis aims to analyze the potential for Škoda Auto a.s. in the Vietnamese market. The objective is to evaluate the opportunities and risks associated with entering this fast-growing market and to identify strategies that could support successful expansion. The theoretical part presents key concepts of international trade and models of entry into foreign markets. The practical part focuses on conducting a detailed market research and competition analysis in Vietnam. It includes collecting and analyzing primary and secondary data, which offer insights into the market environment, the preferences of Vietnamese consumers, and the activities of key competitors. Based on the collected data and analysis, the thesis concludes that the Vietnamese automotive market offers significant opportunities for Škoda Auto due to the growing demand for passenger cars, increasing purchasing power of the population, and government support for the automotive industry. However, the thesis also highlights challenges such as strong competition, regulatory barriers, and cultural differences. Finally, specific market entry strategies are recommended, including strategic partnerships, product localization, and intensive marketing communication.

Keywords

Škoda Auto a.s., Vietnamese automotive market, international trade, export strategies, automotive industry, strategic partnership, Vietnam, potential of Škoda Auto a.s. in the Vietnamese market

Obsah

Úvod.....	9
1 Teorie mezinárodního obchodu.....	11
1.1 Teorie absolutní výhody	11
1.2 Teorie komparativní výhody	12
1.3 Teorie reciproční poptávky	12
1.4 Heckscher-Ohlinova teorie	13
1.5 Teorie New Trade	13
2 Formy vstupu podniků na zahraniční trhy	14
2.1 Exportní operace	14
2.1.1 Prostřednické vztahy	15
2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce	15
2.1.3 Piggyback	16
2.1.4 Komisionářské vztahy	17
2.1.5 Přímý vývoz	17
2.1.6 Exportní aliance – sdružení vývozců	18
2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	18
2.2.1 Licence	19
2.2.2 Franchising	19
2.2.3 Smlouva o řízení	20
2.2.4 Outsourcing	21
2.2.5 Výrobní kooperace	21
2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	22
2.3.1 Akvizice	22
2.3.2 Fúze	22
2.3.3 Joint ventures	22
2.3.4 Investice na zelené louce	23
2.3.5 Strategické aliance	23
3 Okolnosti vstupu podniků na zahraniční trhy	24
3.1 SWOT analýza	24
4 Základní informace o Vietnamu.....	26
4.1 Historie	26
4.2 Česko-vietnamské obchodní vztahy	27
5 Společnost Škoda auto a.s.	28
6 Analýza vietnamského automobilového trhu	31

6.1	Ekonomika Vietnamu	32
6.2	Historie automobilového trhu ve Vietnamu	33
6.3	Automobilový trh	34
6.4	Postavení vietnamského automobilového trhu v rámci ASEAN	36
6.5	Budoucnost a vize	38
7	Spolupráce Škoda Auto s vietnamským partnerem	39
7.1	Thanh Cong Motor Vietnam	39
7.1.1	Výrobní závod v provincii Quang Ninh	40
7.2	SWOT analýza nového závodu Škoda Auto a.s. ve Vietnamu	40
7.2.1	Silné stránky	40
7.2.2	Slabé stránky	41
7.2.3	Příležitosti	42
7.2.4	Hrozby	42
7.3	THACO jako hlavní konkurent TC Motor	43
7.3.1	Thaco Chu Lai	44
8	Možnosti Škoda Auto na vietnamském trhu	45
	Závěr	46
	Seznam použité literatury	48
	Knižní zdroje	48
	Elektronické zdroje	48
	Seznam obrázků	50
	Seznam grafů	51
	Seznam použitých zkratk	52

Úvod

V éře globalizace a neustálého technologického pokroku se stává mezinárodní expanze pro korporace nejen možností, ale často i nezbytným krokem k udržení a posílení jejich konkurenceschopnosti. Právě v této dynamické době se společnost Škoda Auto a.s., která má dlouholetou tradici v českém průmyslu a významné postavení na mezinárodním trhu s automobily, snaží o rozšíření své působnosti na nově se rozvíjející trhy, mezi něž patří i Vietnam. Vzhledem k rostoucí poptávce po automobilech a specifickým tržním podmínkám se Vietnam jeví jako atraktivní teritorium pro expanzi.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu potenciálu expanze společnosti Škoda Auto a.s. na vietnamský trh. Vzhledem k dynamickému rozvoji vietnamského automobilového trhu a rostoucí kupní síle místní populace se Vietnam jeví jako perspektivní trh pro expanzi značky Škoda Auto. Práce hodnotí příležitosti a rizika spojená se vstupem na tento rychle se rozvíjející trh a navrhuje efektivní strategie pro úspěšnou expanzi.

V teoretické části práce jsou představeny klíčové koncepty mezinárodního obchodu a různé modely vstupu na zahraniční trhy. Zahrnuta je také SWOT analýza, která poskytuje komplexní pohled na interní a externí faktory ovlivňující možnosti expanze Škoda Auto na vietnamském trhu. Praktická část práce se věnuje detailnímu průzkumu trhu a analýze konkurence ve Vietnamu. Jsou zde zpracována jak primární, tak sekundární data, která umožňují hlubší porozumění tržním podmínkám, preferencím vietnamských spotřebitelů a strategiím hlavních konkurentů.

Cílem této práce je analyzovat potenciál automobilky Škoda Auto na vietnamském trhu. V závěrečných kapitolách jsou na základě analyzovaných dostupných dat a teoretických poznatků formulovány doporučení pro značku Škoda Auto, včetně návrhů na strategická partnerství, lokalizaci produktů a zavedení intenzivní marketingové komunikace. Výsledkem této práce je poskytnout Škoda Auto a.s. ucelený pohled na možnosti a výzvy na vietnamském trhu a podpořit efektivní rozhodování o potenciální expanzi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Teorie mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod lze charakterizovat jako komplexní systém obchodních vztahů a transakcí mezi různými národními ekonomikami nebo státy, kde se hranice těchto ekonomik shodují s politickými hranicemi. Tento typ obchodu reprezentuje agregaci více zahraničních obchodů a je považován za specifickou formu mezinárodních ekonomických interakcí, zahrnující skutečné ekonomické transakce s mezinárodním aspektem mezi různými aktéry globální ekonomiky. Mezi tyto aktéry patří:

- soukromé ekonomické subjekty operující v rámci národních ekonomik, včetně jednotlivců, domácností a podniků různých velikostí;
- nadnárodní společnosti, především vícečlenné korporace a transnacionální společnosti;
- veřejné ekonomické subjekty na úrovni států, regionálních celků a integračních skupin, jako jsou ministerstva, města, organizace s unikátním statutem a centrální banky zapojené do obchodu se zlatem;
- občas i některé subjekty neziskového sektoru v rámci humanitárních programů (Štěrbová, 2013).

Hlavními účastníky mezinárodního obchodu jsou zejména první dvě skupiny, na rozdíl od států a integračních skupin. V ekonomických statistikách jsou tyto subjekty obvykle sloučeny do větších jednotek, které pak slouží jako základ pro teoretické modely a kvantitativní analýzy mezinárodního obchodu. Tyto analýzy zahrnují:

- jednotlivé země;
- integrační skupiny jako EU, NAFTA, CEFTA, MERCOSUR a tak dále;
- různé regiony a kontinenty, například Evropa, Severní Amerika, Asie, Střední Amerika a Karibik;

K podpoře realizace mezinárodního obchodu přispívají také různé organizace a instituce, včetně těch, které podporují export a investice, obchodní komory a soudní instituce (Štěrbová, 2013).

1.1 Teorie absolutní výhody

Adam Smith, považovaný za průkopníka klasické ekonomie, se ve svém díle z roku 1776, zabýval tématy mezinárodního obchodu, liberalismu a protekcionismu. Smith se výrazně ohradil proti merkantilistickým názorům, které mezinárodní obchod chápaly jako

nulovou hru. Argumentoval, že vzájemná obchodní výměna může být prospěšná pro všechny strany. Tento pohled je stále relevantní i po staletích, což svědčí o jeho hloubce a perspektivě. Smith také analyzoval výhody dělby práce, což demonstroval na příkladu výroby špendlíků, kde dokázal význam specializace pro zvýšení efektivity produkce. Tuto myšlenku rozšířil i na národní ekonomiky, navrhuje, že by se země měly specializovat na výrobu těch produktů, které umí vytvářet nejefektivněji, což vede k celosvětovým výhodám v podobě vyšší produkce a většího bohatství (Štěrbová, 2013).

1.2 Teorie komparativní výhody

David Ricardo, ekonom z přelomu 18. a 19. století, rozvinul teorii komparativních výhod ve svém díle *Zásady politické ekonomie a zdanění* z roku 1817. Tato teorie poskytuje ucelenější pohled na mezinárodní obchod než předchozí teorie absolutních výhod. Podle Ricarda je pro zemi výhodnější specializovat se na výrobu a export zboží, u kterého má nižší relativní náklady ve srovnání s jinými zeměmi, než se snažit být všeobecně efektivní. To znamená, že země by měly vyrábět a exportovat zboží, u kterého jsou relativně efektivnější, a dovážet zboží, u kterého jsou méně efektivní. Moderní vysvětlení komparativních výhod zahrnuje faktory jako technologický pokrok, kvalitu pracovní síly, přístup k přírodním zdrojům a další ekonomické proměnné, které ovlivňují výrobní náklady (Štrach, 2009).

1.3 Teorie reciproční poptávky

John Stuart Mill ve svém díle *Zásady politické ekonomie*, publikovaném v roce 1848, rozšiřuje diskusi o cenotvorbě v ekonomii za hranice, které nastínily teorie absolutních a komparativních výhod. Mill upozorňuje na to, že ekonomická realita neodpovídá jednoduchému modelu, kde by náklady přímo a neměnně určovaly cenu zboží. Místo toho připomíná, že ceny jsou ve skutečnosti výsledkem dynamické interakce mezi poptávkou a nabídkou. Ve svém přístupu k cenotvorbě se zaměřuje na koncept směnných poměrů, což jsou ceny, za které se zboží a služby směňují mezi zeměmi. Mill naznačuje, že tyto směnné poměry jsou určeny nejen náklady na výrobu, ale jsou ovlivněny i reciproční poptávkou, což znamená, že skutečná směnná cena se bude pohybovat v rámci intervalu určeného relativními náklady a poptávkou mezi obchodujícími zeměmi (Štrach, 2009).

1.4 Heckscher-Ohlinova teorie

Moderní teorie komparativní výhody, známá jako dynamická teorie komparativní výhody, vyvíjí Ricardův koncept dále a spojuje jej s myšlenkami neoklasické školy, reprezentované ekonomy jako Eli Heckscher, Bertil Ohlin a později Paul Samuelson. Tento přístup uznává, že mezinárodní obchod je poháněn rozdíly v komparativních nákladech, ale snaží se identifikovat, které faktory produkce jsou za tyto rozdíly zodpovědné. V modelu, který z těchto teorií vychází, se předpokládá, že všechny země používají stejnou produkční funkci pro každý výrobek, ale kombinují výrobní faktory v různých proporcích. Teorie vybavenosti výrobními faktory, rozvinutá Heckscherem a Ohlinem, se opírá o dva klíčové předpoklady: že každý produkt vyžaduje specifickou kombinaci výrobních faktorů a že země mají rozdílné vybavení těmito faktory. Tyto rozdíly v kombinacích a vybavenosti faktory jsou klíčem k pochopení, proč se země specializují na určité produkty a obchodují mezi sebou (Svatoš, 2009).

1.5 Teorie New Trade

Paul Krugman byl v roce 2008 oceněn Nobelovou cenou za ekonomii za svůj přínos k teorii mezinárodního obchodu, zejména za vývoj teorie New Trade. Tato teorie se zabývá otázkami, jak a proč by země měly mezi sebou obchodovat, a poskytuje moderní perspektivu, která překračuje tradiční ekonomické teorie. Jedním z klíčových aspektů teorie New Trade je koncept ochrany a podpory nových průmyslových odvětví do chvíle, kdy dosáhnou dostatečné velikosti pro mezinárodní konkurenceschopnost, uznávajíce přitom význam externalit vzniklé v důsledku obchodních bariér.

Podle Krugmana a dalších teoretiků, jako je například Ethier, jsou hlavními faktory ovlivňujícími mezinárodní obchod dominance na trhu a úspory z rozsahu. Vysoké vstupní bariéry v mnoha odvětvích dnes opravňují vlády k podpoře mladých, nadějných sektorů ekonomiky, čímž se eliminuje zahraniční konkurence. Například, v průmyslu velkých dopravních letadel, jako jsou Boeing a Airbus, jsou úspory z rozsahu klíčové pro konkurenceschopnost.

Teorie New Trade zdůrazňuje, že zatímco mezi sektory je obchod stále řízen teorií Heckscher-Ohlin, obchod uvnitř sektorů je založen na úsporách z rozsahu a specializaci. Firmy se proto angažují v mezinárodním obchodu, aby zvýšily své úspory z rozsahu a zefektivnily výzkum a vývoj prostřednictvím integrace operací mezi dceřinými společnostmi v různých zemích (Štrach, 2009).

2 Formy vstupu podniků na zahraniční trhy

Výběr strategie, jakým způsobem firma rozšíří své působení na mezinárodní trhy, je jedním z nejdůležitějších strategických rozhodnutí, kterým se podnik musí zabývat. Existuje několik různých přístupů, jak vstoupit na zahraniční trhy, a každá z těchto metod má své specifické požadavky a přednosti. Rozhodnutí o výběru nejvhodnější metody závisí na řadě klíčových faktorů, včetně počátečních investic potřebných pro vstup, dostupných zdrojů, které má firma k dispozici, potenciálu cílového trhu, schopnosti kontrolovat mezinárodní podnikatelské operace, míry rizika spojeného s podnikáním na daném trhu a celkové konkurenceschopnosti společnosti na mezinárodní scéně. Možnosti, jak vstoupit na zahraniční trhy, lze rozdělit do tří hlavních kategorií:

- exportní operace;
- formy vstupu, které nevyžadují velké kapitálové investice a jsou založeny na smlouvách;
- přímé kapitálové investice do zahraničních trhů.

Firmy působící na mezinárodní úrovni často využívají kombinaci těchto přístupů v závislosti na konkrétních podmínkách a možnostech cílového trhu (Machková, 2021).

2.1 Exportní operace

Exportní operace představují základní a na první pohled nejsnadnější způsob, jakým mohou firmy vstoupit na mezinárodní trhy. Ačkoliv se často považuje export za metodu, která nevyžaduje významné investice, pro úspěch a získání podstatného tržního podílu na zahraničním trhu je nutné investovat značné prostředky do mezinárodního marketingu. To znamená, že podnik musí alokovat finanční zdroje na výzkum zahraničního trhu a upravit svou marketingovou strategii tak, aby reflektovala specifika a požadavky daného trhu. Adaptace výrobní politiky, zajištění doprovodných služeb a pokrytí souvisejících nákladů, vybudování efektivních distribučních kanálů, nastavení cenové politiky a investice do komunikačních aktivit jsou klíčové aspekty, které firma musí řešit pro úspěšný export.

Při exportu mohou firmy využívat různé obchodní strategie a metody, jejichž výběr závisí na mnoha faktorech, včetně obchodněpolitického prostředí, typu produktů a služeb, výběru obchodního partnera a celkové efektivity zahraničněobchodních operací,

což zahrnuje hodnocení nákladů, rizik a očekávaných výnosů. Tyto obchodní metody jsou implementovány prostřednictvím smluvních vztahů s různými typy obchodních partnerů, jako jsou distributoři, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři a jiné relevantní subjekty (Machková, 2006).

2.1.1 Prostřednické vztahy

V rámci globalizovaného obchodního prostředí hrají prostředníci zásadní roli při usnadňování mezinárodního obchodu pro malé a střední podniky. Tyto subjekty, jednající na vlastní jméno a riziko, nakupují zboží a prodávají ho dalším odběratelům, přičemž jejich zisk pochází z cenové marže. Pro podniky, které mají omezené zdroje pro zřízení specializovaných obchodních oddělení nebo se chtějí zaměřit především na výrobu, nabízí spolupráce s těmito prostředníky výhody nižších nákladů a snížení rizik spojených s mezinárodním obchodem, jako jsou politická nebo inkasní rizika. Avšak, tato strategie může vést k ztrátě bezprostředního kontaktu se zákazníky a omezení kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií (Machková, 2006).

Klíčovým aspektem při využívání prostředníků v mezinárodním obchodu je možnost využít existující distribuční sítě a marketingové zkušenosti velkých firem, což umožňuje malým a středním podnikům efektivně expandovat na zahraniční trhy s relativně nízkými náklady a riziky. Tento model spolupráce, známý také jako nepřímý export, může být výhodný pro obě strany – malé firmy získávají přístup na nové trhy bez nutnosti významných investic do vlastních distribučních kanálů, zatímco velké společnosti mohou rozšířit svůj sortiment a získat odměnu od svých obchodních partnerů. Přesto existují výzvy, jako je ztráta kontroly nad distribucí a cenotvorbou, které mohou ovlivnit percepci značky a vztahy se zákazníky na zahraničních trzích (Machková, 2014).

2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce

Uzavření smlouvy o výhradní distribuci může být pro podniky efektivním způsobem, jak se etablovat na mezinárodních trzích. Taková smlouva umožňuje dodavateli zavázat se, že bude své produkty v určité geografické oblasti poskytovat výhradně jednomu dovozci. Tato dohoda vyžaduje, aby byly jasně specifikovány oblast působení, typy produktů a aby byla smlouva sepsána písemně. Jedná se o základní dohodu, která definuje exkluzivní vztahy mezi oběma stranami, přičemž konkrétní transakce jsou upraveny samostatnými nákupními smlouvami.

Výhody využívání výhradního distributora zahrnují rychlý přístup na nové trhy skrze již existující distribuční sítě, možnost rozšíření na vzdálené trhy nebo trhy s očekávaným menším obratem za relativně nízké náklady a riziko. Smlouvy o výhradní distribuci mohou sloužit také jako testovací prostředek pro hodnocení potenciálu trhu. Pokud se ukáže, že zájem o produkt je vysoký, mohou firmy po ukončení smlouvy rozšířit své aktivity, například zřízením vlastních dceřiných společností nebo investicí do výrobních kapacit v dané zemi, přičemž výhradní distribuce jim v počáteční fázi zajišťuje kontrolu nad distribucí (Machková, 2021).

2.1.3 Piggyback

Pojem piggyback popisuje strategii, kterou využívají firmy pro vstup na méně významné zahraniční trhy bez potřeby investovat do budování vlastních distribučních sítí. Tato metoda umožňuje firmám sdílet si výrobky a vystupovat na mezinárodní scéně pod vlastní značkou, přičemž si zachovávají kontrolu nad cenami a provádějí vlastní marketingovou strategii. Přínosy spočívají v úspoře nákladů a rychlejším přístupu na nové trhy díky využití distribuce lokálních firem. Na druhou stranu, nevýhody zahrnují platby za distribuční služby a potenciální závislost na zahraničních partnerech, což může vést k nedostatečné kontrole kvality a rozsahu distribuce (Štrach, 2009).

Piggyback je také vnímán jako forma těsné spolupráce mezi firmami v oblasti marketingu a distribuce, především u spotřebního zboží. Velké společnosti nabízejí menším firmám přístup k svým zahraničním distribučním kanálům, což umožňuje malým podnikům využívat reputaci a zkušenosti větších partnerů za účelem rychlejšího a méně nákladného vstupu na zahraniční trhy. Tato strategie může být výhodná pro obě strany; menší firmy získávají přístup na nové trhy, zatímco velké firmy rozšiřují svůj sortiment a profitují z poplatků. Výzvou může být nedostatečná schopnost malých firem dodávat v požadovaném množství a kvalitě, což by mohlo negativně ovlivnit reputaci velkých firem (Machková, 2021).

Tato strategie je atraktivní pro malé výrobce, kteří hledají cesty, jak se dostat na zahraniční trhy bez nutnosti vynakládat značné finanční prostředky na mezinárodní marketing. Velké společnosti poskytují menším firmám své osvědčené distribuční a marketingové kanály, čímž malým podnikům umožňují rychlejší růst. I když to znamená ztrátu kontroly nad marketingem svých produktů pro malé podniky, což může být z dlouhodobého hlediska vnímáno jako nevýhoda, nabízí tato strategie příležitost k expanzi a získání cenných zkušeností na mezinárodních trzích (Albaum, 2016).

2.1.4 Komisionářské vztahy

Využívání komisionářských smluv v mezinárodním obchodu umožňuje firmám efektivně zprostředkovávat obchody na zahraničních trzích s minimálním rizikem. Komisionář, jednající vlastním jménem, ale na účet komitenta, se zavazuje zařídit určitou obchodní záležitost, za což je odměněn úplatou. Tento model se odlišuje od zprostředkovatelské smlouvy tím, že komisionář je přímo zavázán k uzavření smlouvy, nikoli pouze k poskytnutí příležitosti pro její uzavření. Výhody pro firmy spočívají v kontrole nad cenami a využití komisionářova dobrého jména, obchodních kontaktů a distribučních sítí. Naopak, nevýhodou může být komisionářova autonomie, která může omezit firemní prezentaci na trhu (Machková, 2021).

Podle občanského zákoníku, který upravuje komisionářské smlouvy, se komisionář zavazuje vlastním jménem, ale na účet komitenta obstarat určitou záležitost, zatímco komitent se zavazuje za toto obstarání zaplatit odměnu. Práva a povinnosti vznikají přímo komisionáři, nikoli komitentovi, avšak závazek předat získaná práva a vše získané komitentovi bez zbytečného odkladu je zásadní. Komisionář má právo na odměnu po úspěšném zařizení záležitosti a oznámení výsledků, přičemž je povinen uhradit i nutné náklady vynaložené při plnění závazku. Případné ručení za splnění závazků třetích osob je třeba specifikovat, obvykle komisionář za ně neručí, pokud není dohodnuto jinak (Machková, 2014).

2.1.5 Přímý vývoz

Přímý vývoz je strategie, která se často uplatňuje v průmyslovém marketingu, zvláště při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků, kde je nutnost poskytovat komplexní odborné služby a vyžaduje se přímá přítomnost výrobce na cílovém trhu. Tato metoda umožňuje vývozcům udržet kontrolu nad celým procesem od výroby po prodej, což přináší výhodu v možnosti přizpůsobit a realizovat vlastní marketingovou strategii přímo na mezinárodních trzích. Díky přímému vývozu mohou firmy docílit vyšších cen za své produkty, jelikož samy nesou veškeré náklady a rizika spojená s mezinárodním obchodem, což obvykle vede k posílení obchodních vztahů (Machková, 2021).

Realizace přímého vývozu vyžaduje nejen dokonalé pochopení technických a obchodních aspektů produktů, ale také schopnost efektivně komunikovat a distribuovat produkty na zahraničních trzích. Strategie přímého vývozu obvykle zahrnuje vytvoření domácího exportního oddělení, založení zahraničních poboček nebo najímání prodejců

pro získávání zahraničních distributorů. Tyto přístupy umožňují firmám přímý kontakt se zahraničními trhy a zákazníky, což zvyšuje loajalitu a stabilizuje obchodní vztahy (Machková, 2014).

V éře digitalizace, mají i malé firmy možnost využívat přímý vývoz díky internetu a novým technologiím, které usnadňují komunikaci se zákazníky a potenciálními obchodními partnery po celém světě. Tato digitalizace nabízí firmám široké spektrum možností, jak se dostat na mezinárodní trhy bez nutnosti velkých počátečních investic do fyzických distribučních sítí, čímž se otevírá potenciál pro vysokou návratnost investic do mezinárodního obchodu (Kotler, 2007).

2.1.6 Exportní aliance – sdružení vývozců

Vytvoření exportních aliancí představuje pro malé a střední podniky strategickou cestu k překonání bariér spojených s nedostatkem zdrojů a zkušeností v mezinárodním podnikání. Tyto podniky, ač mají omezené možnosti samostatné expanze na zahraniční trhy, mohou prostřednictvím sdružení, tvořených obvykle firmami z téhož odvětví s doplňující se nabídkou, efektivně vyvážet. Právní forma takového sdružení se může lišit v závislosti na legislativě země původu, nicméně ekonomické přínosy jsou univerzální. Sdružení přebírá klíčové funkce exportního oddělení, jako je výzkum trhů, zpracování nabídek, logistika či marketing, a reprezentuje členy v zahraničí, což zahrnuje hledání zástupců či organizaci účasti na veletrzích.

Účast v exportní alianci nabízí podnikům řadu výhod, včetně úspor nákladů, omezení rizik, silnější vyjednávací pozice a tím i lepších cenových podmínek, stejně jako možnost využití reputace a image sdružení. Přesto může vzniknout problém s nerovnováhou vztahů mezi členy, což může vést k nerovnoprávnému zacházení a ztrátě autonomie u menších firem. Někdy se stává, že úspěch v rámci aliance motivuje podnik k založení vlastního exportního oddělení a k samostatným mezinárodním aktivitám. V České republice, podobně jako v jiných vyspělých zemích, jsou exportní aliance podporovány jako součást proexportní politiky, což ukazuje na jejich význam pro národní ekonomiku (Machková, 2021).

2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Pokud firma neplánuje přímé investice v zahraničí, ale chce rozvíjet své mezinárodní aktivity jinak než prostřednictvím tradičního exportu, může zvolit

alternativní strategie, jako je udělení licencí, franchising nebo smlouvy o řízení. Ve výrobní oblasti může podnik zvolit zušlechťovací operace nebo výrobní kooperaci, kde spolupracuje s jinými firmami na výrobním procesu, což může zahrnovat vše od jednoduché montáže až po složité výrobní postupy (Machková, 2014).

2.2.1 Licence

Licenční obchody představují efektivní strategii pro podniky, které se snaží expandovat na mezinárodní trhy bez nutnosti významných investic do výrobních kapacit v zahraničí. Licenční dohody umožňují podnikům využít své patenty, ochranné známky, výrobní technologie nebo know-how a poskytnout je jiným subjektům k využití, obvykle výměnou za licenční poplatky. Tento přístup umožňuje rychlý vstup na zahraniční trhy a překonání lokálních protekcionistických bariér, přičemž minimalizuje rizika a investice spojené s mezinárodní expanzí (Štrach, 2009).

Licence je forma svolení k užití nehmotného statku, který jinak patří do absolutního práva majitele, jako je například patent nebo ochranná známka. Poskytnutím licence majitel umožňuje jinému subjektu využívat tento statek, což může být významným zdrojem příjmů, zejména v oblastech, kde je vysoká konkurence a nízké marže, jako je to u některých spotřebních zboží v konkurenci s levnými asijskými výrobky. Licence mohou být také cenným přínosem při spolupráci ve formě joint venture, kde představují nehmotný vklad do společného podnikání (Malý, 2002).

Dalším aspektem licenčních dohod je vzájemné poskytování licencí mezi významnými světovými firmami, což je běžná praxe mezi společnostmi, které chtějí minimalizovat rizika spojená s duplicitním výzkumem a vývojem. Tato strategie umožňuje firmám sdílet výsledky výzkumu a vývoje a zároveň chránit své know-how před únikem informací (Machková, 2021).

2.2.2 Franchising

Franchising představuje významnou strategii pro firmy, které se snaží expandovat na mezinárodní trhy, aniž by musely investovat značné prostředky do vlastních zahraničních operací. Tento model umožňuje franšizantům (nabyvatelům) využívat značku a obchodní model poskytovatele franšizy a zároveň získat přístup k know-how, systému řízení a podpoře v oblasti prodeje a technické pomoci. Za toto využití franšizant platí odměnu, která zahrnuje vstupní poplatek a běžné provozní poplatky. Tento model nabízí výhody jako nízké investiční riziko, rychlý vstup na trh a flexibilitu, ale může také

přinést omezení v kontrole a potenciální riziko poškození kvality služeb či výrobků (Štrach, 2009).

Tahle strategie je široce využívána v nejrůznějších oblastech, včetně maloobchodu, hotelnictví, rychlého občerstvení nebo provozování čerpacích stanic, a méně často v průmyslovém sektoru. Franšízové vztahy jsou charakteristické sdílením zdrojů mezi franšízorem za franšízanty, kde franšízant přináší finanční, materiální a lidské zdroje a zároveň využívá systém a podporu franšízora. Tato spolupráce vede k vytvoření efektivní struktury s jasně definovanými kompetencemi a poskytuje franšízantům možnost stavět na tržní síle zavedeného know-how franšízora.

Franchising nabízí oběma stranám řadu výhod: firmám umožňuje rychlou internacionalizaci a snižuje rizika spojená se vstupem na nové trhy, zatímco pro malé podniky snižuje podnikatelská rizika a zvyšuje šance na úspěch díky podpoře a zkušenostem franšízora. Centralizovaný nákup zboží a služeb umožňuje franšízantům získávat produkty za výhodnější ceny a snižuje administrativní zátěž. Tímto způsobem franchising podporuje optimalizaci nákladů a zvyšuje efektivitu operací (Machková, 2021).

2.2.3 Smlouva o řízení

Smlouva o řízení, známá také jako *management contract*, je specifická forma mezinárodního podnikání, kde je hlavním předmětem poskytnutí řídicích znalostí a odborných manažerů. Tato metoda je populární zejména mezi firmami z vyspělých zemí a často se uplatňuje v různých odvětvích, jako je výroba nebo služby, nejčastěji v hotelnictví. Podobně jako u franšízingu dochází k transferu osvědčeného řízení do zahraničí, ale na rozdíl od franšízy se zde nejedná o dlouhodobý závazek s prodejem značky či konceptu podnikání. Odměna za poskytnuté služby může být vázána na obrát, zisk nebo dokonce na možnost získání akcií společnosti (Machková, 2014).

Autorka popisuje *management contract* jako strategii, která umožňuje firmám rozšířit své působení na zahraniční trhy bez nutnosti přímé investice do vlastních provozů. Podnik může v zahraničí postavit výrobní zařízení a po určité období jej řídit, poskytnout školení pracovníků a následně předat řízení lokální firmě. Tento přístup je vylepšenou formou tzv. projektu na klíč, kde podnik získává kompletní řešení od stavby po spuštění operací. Výhodou je minimalizace rizika a garantovaný příjem z poskytování manažerských zkušeností. Na druhou stranu existuje riziko, že lokální partneři se naučí pokročilé řídicí metody a business model, což může v budoucnu posílit konkurenci (Deresky, 2016).

2.2.4 Outsourcing

Outsourcing, proces přesouvání určitých podnikových aktivit na externí subjekty, je strategie, která umožňuje firmám soustředit se na své klíčové kompetence a zároveň využívat výhod, které nabízí specializovaní externí poskytovatelé. Tento přístup je využíván v širokém spektru odvětví, od high-tech průmyslu jako je elektrotechnika, automobilový sektor, farmacie a IT služby, až po low-tech odvětví jako textilní průmysl nebo výroba hraček. Outsourcing umožňuje firmám dosáhnout nižších nákladů, vyšší flexibility a lepší schopnosti reagovat na tržní změny a sezónní výkyvy poptávky. Navíc snižuje teritoriální a další rizika spojená s provozem (Machková, 2021).

2.2.5 Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace představuje strategii, kde se výrobci z různých zemí dohodnou na společném výrobním procesu bez nutnosti kapitálového propojení nebo sloučení. Tato forma spolupráce umožňuje podnikům využívat komparativních výhod jednotlivých zemí, jako jsou náklady na výrobu, dostupnost surovin, technologií nebo financování. Finální produkt může být sestaven jedním nebo oběma partnery, přičemž kooperace může zahrnovat nejen výrobu, ale i výzkum a vývoj, distribuci, a dokonce i služby.

Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci, která je obvykle individuálně přizpůsobena potřebám a dohodám mezi partnery, se řadí mezi nepojmenované smlouvy. Tato flexibilita umožňuje firmám uzpůsobit kooperaci svým specifickým cílům a strategiím.

Takováto kooperace nabízí podnikům výhody snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti díky efektivnějšímu využití zdrojů a specializace. Kromě ekonomických benefitů může mezinárodní výrobní kooperace přinést i zlepšení kvality a inovace výrobků tím, že kombinuje různé technologie, dovednosti a znalosti partnerů.

V některých případech je výrobní kooperace využívána i v rámci tzv. offsetových dohod, kde se výměnou za velké dovozní kontrakty zavazují dodavatelé k poskytnutí obchodních příležitostí pro kupující zemi, což podporuje domácí průmysl a vytváří dlouhodobé mezinárodní výrobní partnerství (Machková, 2021).

2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové investice na mezinárodních trzích představují klíčovou strategii pro velké korporace, které chtějí rozšířit své aktivity na globální úrovni. Tyto investice, zahrnující přímé zahraniční investice a portfoliové investice, umožňují firmám vstupovat do nových trhů a získávat významný vliv na podniky v jiných zemích. Přímé investice často probíhají skrze fúze, akvizice, vytváření nových podniků nebo formou strategických partnerství a jsou klíčové pro přenos kapitálu, technologií a know-how, což napomáhá vytváření pracovních míst a podporuje místní ekonomiku (Machková, 2021).

Na druhé straně, portfoliové investice znamenají nákup akcií nebo jiných cenných papírů, což nevytváří závazek k aktivnímu zapojení do řízení společnosti. V kontextu přímých zahraničních investic se firmy často orientují na sektory jako zpracovatelský průmysl nebo služby, kde mohou tyto investice generovat značný ekonomický přínos. V České republice se na podporu zahraničních investic zaměřuje agentura CzechInvest, která hraje klíčovou roli ve facilitaci tohoto procesu (Machková, 2014).

2.3.1 Akvizice

Akvizice, známá také jako převzetí, je proces, ve kterém společnost získává vlastnictví nad jiným podnikem nebo jeho segmentem. Jak poznamenává samotná autorka: „*Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence.*“ (Machková, 2021, s. 85).

2.3.2 Fúze

Fúze, proces, v rámci něhož dochází k integraci dvou nebo více společností, se může odehrávat formou sloučení nebo splynutí. Sloučení nastává, když jedna společnost absorbuje jinou, přičemž zanikající společnost předává svá aktiva a pasiva přežívající společnosti bez nutnosti likvidace. Na druhé straně, splynutí znamená, že všechny zapojené společnosti zanikají a na jejich místě vzniká zcela nová právnická osoba. Tyto procesy jsou zásadní pro restrukturalizaci podniků a mohou vést k vytvoření silnějších, konkurenceschopnějších entit na mezinárodních trzích (Machková, 2021).

2.3.3 Joint ventures

Joint ventures představují formu strategické aliance, která umožňuje spolupráci mezi dvěma nebo více firmami prostřednictvím společného vlastnictví a řízení. Často se

jedná o partnerství mezi nadnárodní korporací a lokální společností, kde obě strany spolupracují na výrobě produktů či službách. Tento model umožňuje efektivní expanzi na nové trhy s využitím zdrojů, distribučních sítí a znalostí lokálního prostředí místní firmy. Výhody joint venture zahrnují rychlou expanzi, sdílení rizik, nákladů a know-how, což vede k vytvoření konkurenceschopné entity na novém trhu (Štrach, 2009).

2.3.4 Investice na zelené louce

Investice na zelené louce představují zakládání zcela nových podniků na zahraničních trzích, což se liší od akvizic stávajících společností. Tato strategie je pro hostitelské země často výhodná, neboť přináší kapitál, pokročilé technologie, stimuluje tržní konkurenci a vytváří nová pracovní místa. Díky těmto přínosům bývají takovéto podniky často podporovány státními investičními pobídkami. Podniky se pro investice na zelené louce rozhodují, když chtějí expandovat své výrobní či prodejní operace, přičemž tato metoda je zvláště vhodná pro trhy v rozvojových zemích nebo v technologicky náročných sektorech, kde je efektivní budovat nová zařízení s nejmodernější technologií (Zekiri, 2016).

2.3.5 Strategické aliance

Strategické aliance se začaly objevovat v globálním ekonomickém prostředí v 80. letech 20. století a představují formu spolupráce, která se liší od tradičního společného podnikání. Tyto aliance nejsou typicky založeny na spojení silné a slabé firmy nebo spolupráci mezi firmami z rozvinutých a méně rozvinutých zemí. Místo toho spojují síly velké korporace s významnými kapitálovými zdroji z rozvinutých národů. Původně byly strategické aliance formovány převážně v sektorech, které jsou úzce spojeny s vědeckým a technickým rozvojem, jako jsou telekomunikace, letecký a automobilový průmysl. Dnes jsou však tato partnerství rozšířená i do jiných odvětví, včetně výroby rychloobrátkového zboží nebo v oblasti maloobchodních řetězců. Formy strategických aliancí se liší a mohou sahát od smluvních dohod podobných joint ventures bez kapitálových vazeb až po aliance zahrnující kapitálové účasti (Machková, 2021).

3 Okolnosti vstupu podniků na zahraniční trhy

Česká republika patří k ekonomikám, které jsou silně zaměřeny na export, což vyžaduje, aby firmy a jiné subjekty na českém trhu hledaly možnosti, jak se etablovat na zahraničních trzích. Toto je relevantní jak pro podniky, které se dosud omezují na domácí trh, tak pro ty, které již mají zkušenosti se zahraniční expanzí. Avšak s rozhodováním o expanzi a výběrem strategie pro vstup na zahraniční trh jsou spojená rizika, jako jsou nevhodné investice do analýz či neefektivní komunikace. Proto je nezbytné rozumět pravidlům a postupům pro vstup na mezinárodní trhy a umět přizpůsobit podnikatelské aktivity místním podmínkám v politickém, právním, ekonomickém, sociokulturním a technologickém kontextu (Halík, 2016).

Začátek expanze na zahraniční trh začíná posouzením současného stavu a připravenosti podniku pro daný trh. Tento proces lze rozdělit do tří klíčových kroků. Za prvé je důležité definovat cíle expanze, které slouží jako měřítko pro hodnocení pokroku. Poté je potřeba vypracovat plán, který zahrnuje strategické a taktické aspekty marketingového mixu. Konečným krokem je organizace – stanovení a koordinace organizačních a materiálních zdrojů pro implementaci plánu. Základem pro analýzu podniku je využití SWOT analýzy (Albaum, 2016).

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je klíčovým nástrojem používaným v strategickém managementu k identifikaci a vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace. Tato metoda je rozdělena na dvě základní části: analýzu vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a analýzu vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby).

Pro začátek je doporučeno zaměřit se na vnější faktory – příležitosti a hrozby, které přicházejí z makro a mikro prostředí firmy, a poté se věnovat interním faktorům, jako jsou například cíle, systémy, procesy a organizační kultura (Jakubíková, 2023).

OBRÁZEK 1 SWOT ANALÝZA

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, 2023)

Jak samotná autorka uvádí: „*Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4 P – produkt (product), cena a kontraktační podmínky (price), distribuce – místo prodeje (place), marketingová komunikace (promotion), nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků.*“ (Jakubíková, 2023, s. 137).

Naopak cílem analýzy vnějšího prostředí je průzkum externího prostředí, ve kterém společnost operuje, s cílem identifikovat možné příležitosti a hrozby. Strategický tým tuto analýzu provádí, aby získal přehled o faktorech, které mají vliv na organizaci, rozlišující mezi mikrookolím, tedy bezprostředním okolím firmy, a makrookolím, což jsou faktory mimo kontrolu firmy, jako jsou ekonomické, technologické, sociální a politické vlivy (Grasseová, 2012).

Příležitosti jsou vnímány jako faktory, které mohou pozitivně ovlivnit budoucnost organizace, včetně expanze do nových trhů nebo získání nových zákazníků. Naopak hrozby jsou vnější negativní vlivy, které mohou ohrozit prodej nebo zisky organizace, a mohou vznikat z nepříznivých trendů jako je silná konkurence nebo vysoké úrokové sazby, přičemž nevyužití příležitostí také představuje hrozbu (Kotler, 1998).

4 Základní informace o Vietnamu

Vietnam je stát s jednostranným politickým systémem, kde klíčovou roli zastává Komunistická strana Vietnamu, jak stanovuje ústava. Prezident je hlavou státu a výkonná moc je svěřena vládě, jež je volena každých pět let. Ekonomicky se Vietnam řadí mezi socialistické tržní ekonomiky s významným podílem státního sektoru, který představuje téměř třetinu ekonomiky země.

S populací blížící se sto milionům lidí je Vietnam šestnáctou nejlidnatější zemí světa a s ohledem na velikost ekonomiky se umísťuje na 34. místě. Přestože z hlediska HDP na obyvatele je považován za rozvojový stát s průměrným příjmem, jeho ekonomika za poslední tři desetiletí vykazuje průměrný růst 6–7 % ročně. V letech 2020-2021 došlo ke zpomalení tohoto růstu, ale Vietnam si udržuje jednu z nejrychleji rostoucích ekonomik světa. Cílem země je stát se do dvaceti let vyspělou průmyslovou zemí, přičemž ekonomický úspěch je podpořen zahraničními investicemi a rozvojem exportního průmyslu. Nedávný nárůst investic s vyšší přidanou hodnotou ukazuje snahu Vietnamu přeorientovat svůj ekonomický model směrem k pokročilým technologiím a průmyslu 4.0.

Vietnam je členem ASEAN, což je zóna volného obchodu zahrnující deset zemí s více než 600 miliony spotřebitelů, a patří mezi nejatraktivnější destinace pro zahraniční investory v jihovýchodní Asii, s ročním přílivem až 20 miliard USD v přímých zahraničních investicích (CzechTrade a Ministerstvo zahraničních věcí, 2023).

4.1 Historie

Vietnam má bohatou a složitou historii, která je charakterizována vlivem různých dynastií a zahraničních mocností. Od starověku byl Vietnam ovlivněn čínskými císaři z dynastie Han, což trvalo až do 10. století. Po tomto období následovalo vlastní dynastické období, zahájené dynastií Ly v 11. století, která založila nezávislý vietnamský stát zvaný Dai Viet s hlavním městem v Thang Longu (dnešní Hanoj). Dynastie Tran a Le následovaly, přičemž každá z nich přispěla k formování vietnamské identity a státnosti, a to i přes období bojů s vnějšími silami, jako byli Mongolové v 13. století nebo krátké období čínské nadvlády v 15. století.

Po období domácích dynastií přišla francouzská koloniální éra v polovině 19. století, kdy se Vietnam stal součástí Francouzské Indočíny. Toto období trvalo až do druhé světové války, po které Vietnam získal nezávislost. Následovaly dekády konfliktů, včetně

války mezi severním komunistickým a jižním antikomunistickým Vietnamem, která skončila v roce 1975 sjednocením země pod komunistickou vládou.

Ekonomické reformy „Doi Moi“ zavedené v roce 1986 byly klíčovým bodem ve vietnamské historii, neboť umožnily zemi přejít k tržní ekonomice a otevřít se světovému obchodu, což vedlo k ekonomickému růstu a modernizaci. Přestože Vietnam zaznamenal v posledních dekádách významný hospodářský růst, stále čelí vnitřním výzvám, jako jsou sociální nerovnost, korupce a omezení lidských práv, a udržuje pevnou politickou kontrolu prostřednictvím Komunistické strany Vietnamu.

V zahraniční politice Vietnam uplatňuje principy nezaujatosti a neangažovanosti, i přes napjaté vztahy s Čínou, zejména kvůli sporům v Jihočínském moři. Země se snaží o udržení dobrých vztahů se všemi státy, což odráží jeho snahu o stabilní a mírovou mezinárodní pozici (CIA, 2024).

4.2 Česko-vietnamské obchodní vztahy

Ve vztahu k České republice se Vietnam jeví jako klíčový obchodní partner v rámci ASEAN. Dynamika vzájemného obchodu se mění s postupnou transformací vietnamského průmyslu, kde nyní dominuje export elektroniky a počítačových komponentů do ČR, na rozdíl od dřívějšího zaměření na textil a obuv. České firmy si na vietnamském trhu nacházejí uplatnění v různých sektorech, od obranného průmyslu po energetiku. Export z ČR do Vietnamu zahrnuje tradiční produkty jako sklo, pivo, slad, chmel a sušené mléko, a nově se prosazují i české environmentální technologie a zdravotnické vybavení. Vztahy mezi oběma zeměmi jsou pozitivně ovlivněny dlouholetou spoluprací a významnou vietnamskou komunitou v ČR (CzechTrade a Ministerstvo zahraničních věcí, 2023).

5 Společnost Škoda auto a.s.

V roce 1905 se v Mladé Boleslavi rozšířila výroba z jízdních kol a motocyklů na osobní automobily, čímž si tato společnost vybudovala významné postavení v automobilovém průmyslu. Díky svému pestrému a atraktivnímu produktovému portfoliu a dlouhodobé příslušnosti k Volkswagen Group přes 30 let, se firma proměnila v silného a globálně uznávaného výrobce automobilů s nabídkou třinácti modelových řad.

Škoda Auto je stěžejním prvkem české ekonomiky, zaměstnávající skoro 35 tisíc lidí a má své sídlo i výrobní závod v Mladé Boleslavi. Další závody se nachází v Kvasinách a ve Vrchlabí. Výroba vozů se šípem ve znaku probíhá globálně, včetně partnerství v Číně, na Slovensku, v Indii a na Ukrajině.

Společnost se soustředí na vývoj, výrobu a prodej automobilů a komponent, včetně baterií pro MEB platformy, a poskytuje servisní služby. Aktuálně má Škoda Auto nejširší nabídku ve své historii, přičemž se zaměřuje jak na elektrické, tak konvenční pohony. Přejít na elektromobilitu je zásadní součástí jejich budoucího směřování, s plánem představit šest nových elektrických modelů.

V rámci strategie Next Level Škoda Strategy 2030 si společnost klade za cíl stát se do roku 2030 jednou z pěti nejprodávanějších značek v Evropě a využívá své zkušenosti na trzích s rychlým růstem, přispívající k růstovému potenciálu Volkswagen Group, zejména v Indii a zemích ASEAN.

Udržitelnost je klíčovou složkou firemní strategie, zahrnující ekologickou odpovědnost, sociální angažovanost a etické podnikání. Škoda Auto se zaměřuje na minimalizaci svého ekologického otisku, propaguje principy oběhové ekonomiky, podporuje zaměstnance, angažuje se v místních komunitách a usiluje o etické podnikání a odolnost v krizových situacích.

Během roku 2023 společnost aktivně začlenila do své marketingové a komunikační strategie prvky nového image značky Škoda, včetně loga, které bylo uvedeno na trh v předchozím roce. Zvláštní pozornost si získalo originální zvukové logo značky, jež se stalo charakteristickým prvkem konců televizních a rozhlasových reklam i jiných audiovizuálních prezentací. Toto zvukové logo čerpá inspiraci ze symfonické básně Vltava od Bedřicha Smetany, která je součástí jeho slavného cyklu Má vlast (Výroční zpráva 2023, 2024).

OBRÁZEK 2 NOVÉ LOGO SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO

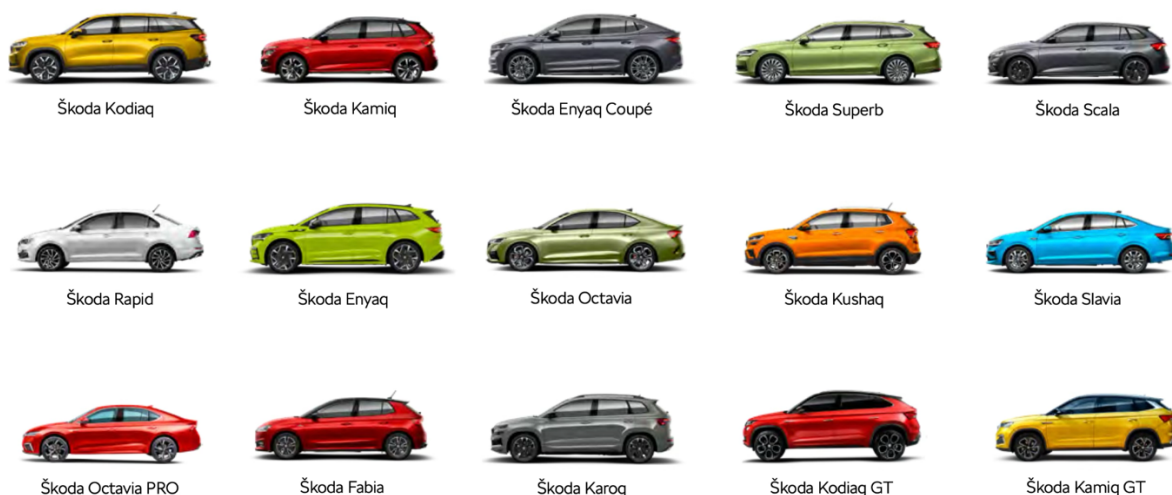
SKODA

Zdroj: (Škoda Auto a.s., 2024)

V druhé polovině roku 2023 se Škoda Auto prezentovala světovými premiérami zcela nově přepracovaných modelů Škoda Kodiaq a Škoda Superb. Tyto nové generace přinesly revoluční změny v designu exteriérů a interiérů, představily nové multifunkční ovladače (*Smart Dials*), pokročilé asistenční systémy a nejnovější generaci plug-in hybridních pohonů.

V letních měsících téhož roku se veřejnosti ukázaly také aktualizované verze modelů Škoda Scala a Škoda Kamiq, které nabídly modernější a dynamické designové prvky, včetně přepracovaných nárazníků a chladičových masek, a jako novinku Matrix-LED přední světlomety (Výroční zpráva 2023, 2024).

OBRÁZEK 3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva 2023, 2024)

Dále Škoda Auto rozšířila svou řadu Enyaq o model Enyaq L&K, což je prémiová verze jejich elektrického SUV, pojmenovaná po zakladatelích firmy a vyznačující se unikátním designem a bohatou výbavou. Model Enyaq L&K zavedl také několik technologických inovací, včetně nového softwaru a výkonnějšího elektrického motoru, které se stanou standardem pro další modely v této řadě (Výroční zpráva 2023, 2024).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Analýza vietnamského automobilového trhu

Vietnamský automobilový trh je charakterizován rychlým růstem, což je výsledkem kombinace rostoucí střední třídy, zlepšující se ekonomické situace a urbanizace. Vietnam se stal jedním z dynamicky se rozvíjejících automobilových trhů v jihovýchodní Asii, kde se setkáváme s přítomností jak domácích, tak mezinárodních výrobců automobilů. Tyto společnosti nabízejí široké spektrum vozidel, od ekonomických po luxusní modely, a trh je svědkem rostoucí popularity SUV, crossoverů a zájmu o elektrická a hybridní vozidla.

Vláda hraje klíčovou roli ve vývoji trhu prostřednictvím stimulačních opatření a regulací, které cílí na podporu udržitelnosti a bezpečnosti, včetně emisních norem a bezpečnostních požadavků. Tyto politiky zahrnují také iniciativy pro podporu elektrifikace vozového parku. Trh však čelí určitým výzvám, jako jsou kolísavé cenové politiky a infrastrukturní omezení, které jsou vyváženy příležitostmi pro expanzi, zejména v oblasti elektrických vozidel a nových technologií.

Spotřebitelské chování ve Vietnamu se vyznačuje cenovou citlivostí s rostoucím důrazem na kvalitu a značku. Rovněž je zřetelný posun k většímu povědomí o environmentálních otázkách, což má vliv na výběr vozidel. Celkově vietnamský automobilový trh představuje komplexní a rychle se vyvíjející sektor, který nabízí zajímavé příležitosti pro hráče v automobilovém průmyslu.

Internacionalizace vietnamského trhu přitahuje zahraniční investory a výrobce, kteří chtějí využít Vietnam jako bránu k rozšíření v jihovýchodní Asii. Tento trend zvyšuje konkurenci, což vede k rychlejšímu zavádění inovací a zlepšování služeb pro zákazníky. Výrobci se musí přizpůsobit rychle se měnícím preferencím vietnamských spotřebitelů, kteří stále více dbají na technologické vlastnosti, design a ekologický dopad vozidel.

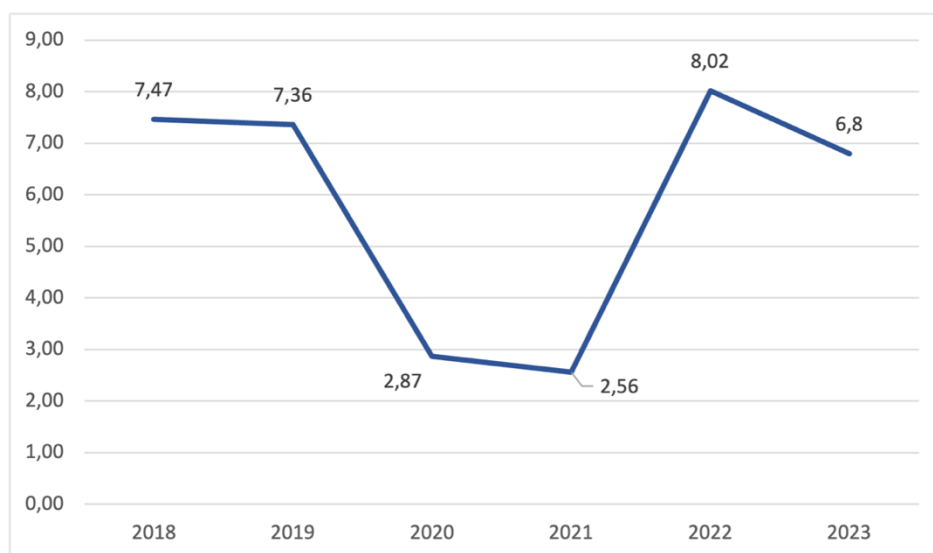
V rámci distribučních a prodejních strategií lze pozorovat posun k digitálním kanálům a online prodeji, což odráží globální trend v automobilovém průmyslu a zvyšuje dostupnost vozidel pro širší spektrum spotřebitelů po celém Vietnamu. Také se zvyšuje důraz na služby po prodeji a zákaznickou podporu, což je klíčové pro budování značky a věrnosti zákazníků v konkurenčním prostředí.

V neposlední řadě je nutné zmínit, že i když vietnamský automobilový trh rychle roste, musí se vyrovnat s celosvětovými výzvami, jako jsou globální dodavatelské řetězce, měnící se obchodní politiky a mezinárodní ekonomické tlaky. Tyto faktory mohou mít významný dopad na ceny, dostupnost a strategie vstupu na trh pro vietnamské i zahraniční společnosti.

6.1 Ekonomika Vietnamu

V roce 2022 zaznamenal Vietnam 8,02% růst svého hrubého domácího produktu, což odráží jeho dlouhodobou orientaci na exportní průmysl a příliv zahraničního kapitálu.

GRAF 1 TEMPO RŮSTU REÁLNÉHO HDP V LETECH 2018-2023



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento růst navazuje na výrazné oživení po dvouletém období, kdy růst výrazně poklesl, pravděpodobně kvůli dopadům pandemie COVID-19, která měla negativní vliv na celosvětovou ekonomiku. Přestože se v letech 2020 a 2021 HDP zvýšil pouze o 2,87 % a 2,56 %, ekonomická politika země a snaha o oživení vedly k robustnímu zotavení, což dokládá tempo růstu 8,02 % v roce 2022. V následujícím roce 2023 se tempo růstu mírně snížilo na stále silných 6,80 %, což naznačuje udržení dynamického růstu, avšak s očekávanou normalizací po výjimečně vysokém předchozím růstu. Tato čísla ukazují na schopnost Vietnamu adaptovat se na měnící se globální podmínky a na jeho postupný návrat k předpandemickému ekonomickému růstu.

Vietnam se dále ubírá směrem k ekonomickému otevírání, což zahrnuje redukcí vládního vlivu a podporu zahraničních investic. Cílem vlády je udržet silnou nabídku

pracovních sil a zemědělské půdy a zároveň podpořit infrastrukturu pro rostoucí industrializaci a export.

Turistický sektor ve Vietnamu, ač méně klíčový než u některých jeho sousedů, přispívá k hospodářskému růstu, zvláště s oživením čínského trhu. Jako druhý největší exportér mobilních telefonů po Číně se Vietnam vyznačuje také vývozem elektroniky, obuvi, oděvů a zemědělských produktů, zatímco jeho import se soustředí na výpočetní techniku a elektronické komponenty. S pokračující ekonomickou liberalizací a uzavřením dohod o volném obchodu s klíčovými partnery se Vietnam jeví jako atraktivní destinace pro přesun výrobních kapacit, zejména z Číny a dalších asijských zemí. Stabilita, nízké výrobní náklady a rostoucí spotřeba jsou hlavními lákadly pro investory. Vláda klade důraz na rozvoj digitální ekonomiky a inovativních technologií, což otevírá dveře pro nové obchodní a investiční příležitosti, včetně těch pro české podnikatele (CzechTrade a Ministerstvo zahraničních věcí, 2023).

6.2 Historie automobilového trhu ve Vietnamu

Vietnam v roce 1986 zavedl politiku Doi Moi. Tento přístup symbolizoval přechod k rozvoji ekonomiky s orientací na socialistický trh, který byl určen jako hlavní směr národního vývoje. Inspirací pro Doi Moi byla čínská politika „Reformy a otevření“, která se nejdříve zaměřila na venkovské oblasti s cílem posílit nezávislost zemědělských domácností a postupně se rozšířila do měst, kde byl kladen důraz na průmyslové aktivity, včetně výroby.

V roce 1991 byla v Ho Či Minově Městě založena společnost Mekong Auto, která se stala prvním joint venture v oblasti automobilového průmyslu ve Vietnamu. Majoritní podíl 51 % v této firmě měla japonská společnost Saelio Machinery Company Inc. Mezi další akcionáře patřili Sae Young International Inc. z Jižní Koreje (19 %), Veam z Vietnamu (18 %) a Sakyno rovněž z Vietnamu (12 %). Mekong Auto Corporation spustila provoz svého závodu Cuu Long v Ho Či Minově Městě v květnu 1992, kde bylo vyrobeno první *Complete Knock Down* (CKD) vozidlo ve Vietnamu. V roce 1993 firma otevřela další továrnu Co Loa v Hanoji a spolupracovala s technickými partnery jako IVECO, Fiat, SsangYong Motor Company a PMC. Rané fáze zahraničních investic ve vietnamské výrobě automobilů zahrnovaly i společnosti Mazda a Kia v roce 1992.

S postupným prohlubováním Doi Moi se od 90. let zintenzivnila výroba automobilů, což vedlo k založení joint ventures s korporacemi jako General Motors, Mitsubishi, Ford,

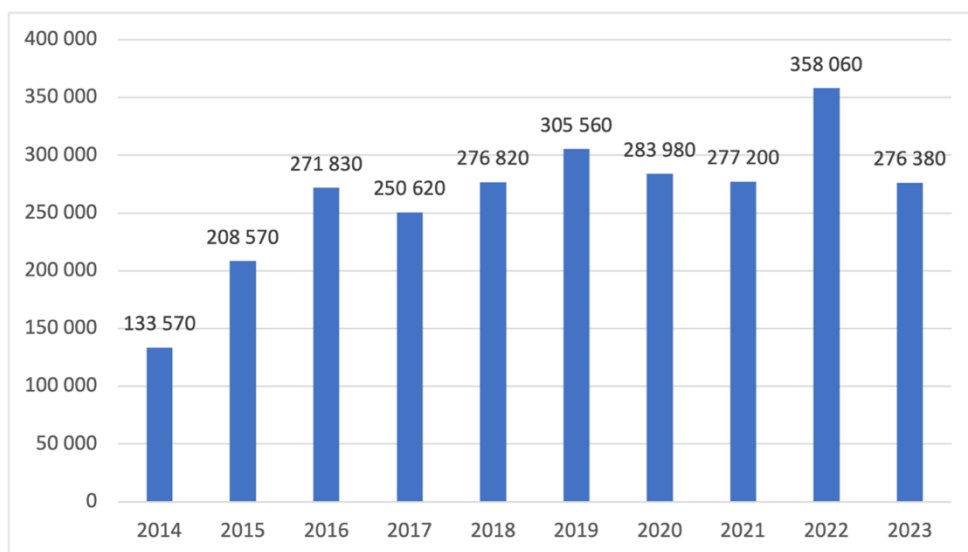
Isuzu, Mercedes, Toyota a Hino, rozšiřující výrobu a prodej CKD vozidel na vietnamském trhu.

Tento vývoj pokračoval i v prvním desetiletí 21. století s projekty jako joint venture s Hondou v roce 2006. Jako odpověď na rostoucí zapojení zahraničních firem ve vietnamském automobilovém průmyslu byla v roce 2004 v Hanoji založena společnost Vinaxuki, známá také jako Xuan Kien Auto JSC, která vyráběla osobní a nákladní vozidla pod svou i vybranými čínskými značkami, avšak v roce 2015 ukončila svou činnost kvůli technickým a manažerským problémům (Nakajima, 2023).

6.3 Automobilový trh

Ve světě, kde dynamika automobilového průmyslu odráží širší ekonomické trendy a technologický pokrok, Vietnam se rychle profiluje jako klíčový hráč na asijském trhu s automobily. Růst tohoto trhu je podpořen jak zvyšující se kupní silou vietnamské populace, tak strategickými investicemi do automobilového sektoru, které přitahují globální výrobce.

GRAF 2 OBJEM PRODEJE VOZIDEL VE VIETNAMU V LETECH 2014 AŽ 2023



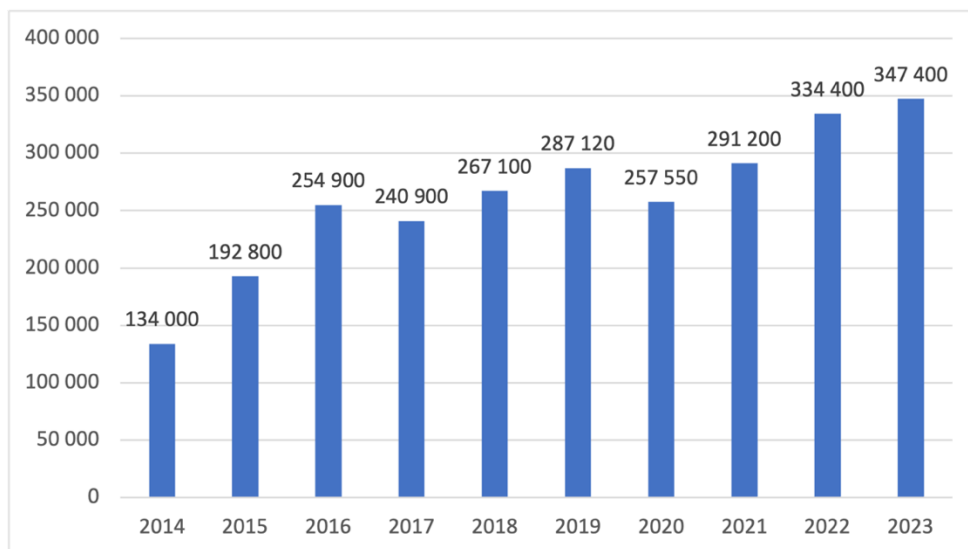
Zdroj: Vlastní zpracování dle (VAMA, 2024)

Analýza objemu prodeje vozidel ve Vietnamu za období od roku 2014 do roku 2023 odhaluje fascinující obraz růstu a proměny trhu. Počínaje rokem 2014 s prodejem vozidel ve výši 133 570 jednotek, trh ukazuje pozitivní růstový trend, dosahující vrcholu v roce 2019 s celkovým počtem prodaných vozidel 305 560 jednotek. Tento vzestupný trend odráží vzrůstající ekonomickou sílu země a rostoucí poptávku po automobilech mezi rostoucí střední třídou.

V následujících letech je patrné mírné poklesání prodeje, s objemy klesajícími na 283 980 v roce 2020 a 277 200 v roce 2021, což může odrážet dopad globálních událostí na vietnamský automobilový trh, včetně ekonomických výzev a možných vlivů pandemie COVID-19.

Obzvláště pozoruhodný je návrat k růstu v roce 2022, kdy prodej vzrostl na 358 060 vozidel, což naznačuje silnou oživující se trhovou dynamiku a obnovenou důvěru spotřebitelů. Tento vzestup může být také spojen s obnovou ekonomických aktivit, zlepšením obchodních podmínek a potenciálně úspěšnými stimulačními opatřeními vlády, aby se povzbudil automobilový průmysl.

GRAF 3 OBJEM VÝROBY AUTOMOBILŮ VE VIETNAMU V LETECH 2014 AŽ 2023



Zdroj: Vlastní zpracování dle (General Statistics Office of Vietnam, 2024)

Když sledujeme produkci automobilů ve Vietnamu ve stejném časovém období, odhaluje se nám další aspekt tržního růstu. Zatímco čísla prodeje ukazují na poptávku, produkční čísla odhalují schopnost země reagovat na tuto poptávku a také její průmyslovou vitalitu. Počínaje rokem 2014 s produkčním objemem 134 000 jednotek, produkce vozidel postupně stoupala, což odráží snahu Vietnamu posílit jeho automobilový průmysl. V roce 2015 došlo k výraznému nárůstu na 192 800 jednotek a následný vzestup pokračoval s menšími kolísáními až do roku 2019.

Mezi lety 2019 a 2020 jsme mohli vidět mírný pokles, který byl možná způsoben externími výzvami, včetně zmíněné pandemie COVID-19. Nicméně, na rozdíl od prodejů, produkční čísla za rok 2021 ukazují na zotavení na 257 550 jednotek, což může naznačovat, že vietnamské automobilové výroby byly schopny udržet produkční kapacitu.

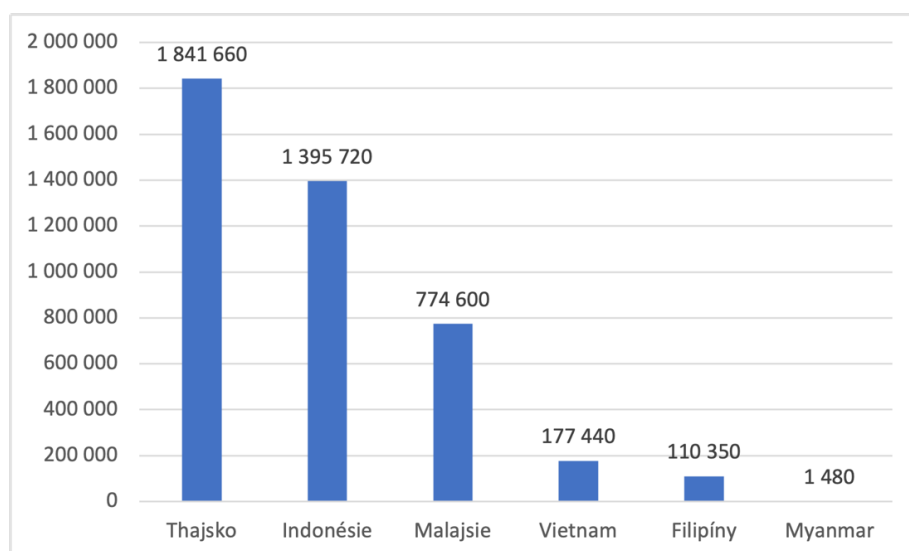
Rok 2022 přinesl nový obrat s prudkým nárůstem produkce na 334 400 jednotek, což jasně ukazuje na zotavení průmyslu a možný návrat k předpandemickým číslům. Tento trend je ještě více zřetelný v roce 2023, kde produkční objem dosáhl 347 400 jednotek, což svědčí o silném a stabilním růstu, který reflektuje vysokou míru adaptability a zotavení vietnamského automobilového sektoru.

Tato pozitivní produkční čísla jsou významná, protože naznačují, že Vietnam nejenže reaguje na rostoucí domácí poptávku, ale také se stává důležitým hráčem v automobilovém průmyslu na mezinárodním poli. Schopnost země udržet a zvyšovat produkční kapacitu navzdory globálním výzvám a nejistotám ukazuje na odolnost a konkurenceschopnost vietnamské ekonomiky, což může přispět k její pozici jako exportér vozidel v regionu jihovýchodní Asie.

6.4 Postavení vietnamského automobilového trhu v rámci ASEAN

V rámci hodnocení vietnamského automobilového trhu je nezbytné přihlídnout k jeho výkonnosti v kontextu regionu jihovýchodní Asie. Graf zobrazený v této kapitole ukazuje počet motorových vozidel vyrobených v jednotlivých zemích jihovýchodní Asie v roce 2023 a poskytuje jasný přehled o produkci v regionu.

GRAF 4 POČET VYROBENÝCH MOTOROVÝCH VOZIDEL V JIHOVÝCHODNÍ ASII V ROCE 2023 PODLE ZEMÍ



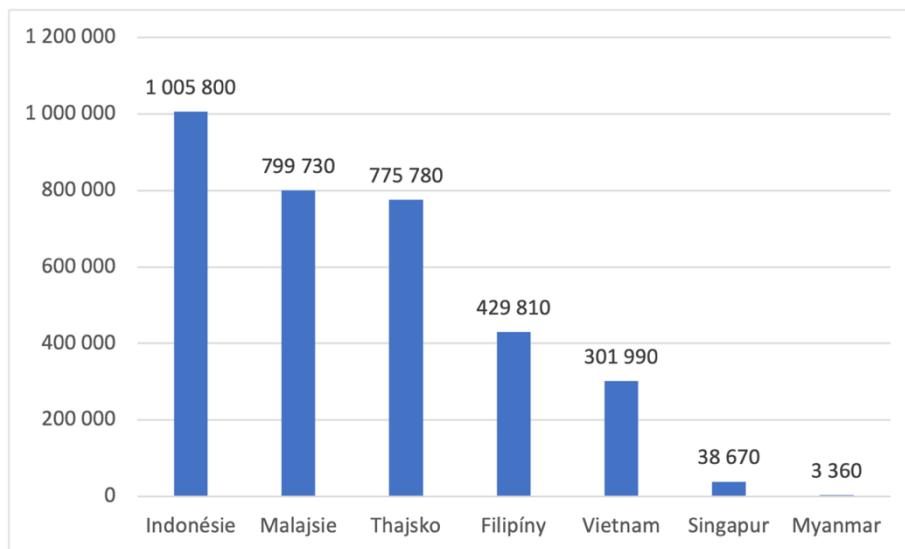
Zdroj: Vlastní zpracování dle (AAF, 2024)

Podle údajů bylo v Thajsku vyrobeno nejvíce motorových vozidel, celkem 1 841 660 jednotek. Na druhém místě je Indonésie s počtem 1 395 720 vozidel, což odráží silnou pozici těchto dvou ekonomik v automobilovém sektoru.

Vietnam, jakožto hlavní předmět analýzy, vykázal produkci 177 440 vozidel. Tento počet umísťuje Vietnam na střední příčku v rámci regionální produkce, přičemž předčí Filipíny s počtem 110 350 vozidel a Myanmar, který se na grafu nachází na posledním místě s výrobou pouhých 1 480 jednotek.

Z grafu je patrné, že Vietnam zaujímá v automobilové výrobě v jihovýchodní Asii pevnou pozici, avšak stále zaostává za lídry v regionu, jako jsou Thajsko a Indonésie.

GRAF 5 POČET PRODANÝCH MOTOROVÝCH VOZIDEL V JIHOVÝCHODNÍ ASII V ROCE 2023 PODLE ZEMÍ



Zdroj: Vlastní zpracování dle (AAF, 2024)

Při pohledu na prodejní čísla však výrobní kapacity neodrážejí celou realitu trhu. Zatímco Thajsko vedlo v produkci s více než 1,8 miliony vyrobenými vozidly, prodeje byly nižší, a to 775 780 vozů. Toto naznačuje, že velká část vozidel vyrobených v Thajsku je určena na export.

Indonésie, i když na druhém místě ve výrobě s téměř 1,4 miliony vozidel, se může pochlubit nejvyšším počtem prodaných vozidel v regionu – více než milionem (1 005 800) v roce 2023. To naznačuje silnou domácí poptávku a zároveň schopnost uspokojit ji místní produkcí.

Vietnam s produkčním číslem 177 440 vozidel ukazuje na prodej 301 990 vozidel, což je významně více než je jeho vlastní produkce. Tento fakt poukazuje na to, že Vietnam je závislý na importu vozidel, aby uspokojil domácí poptávku. To může být ovlivněno

mnoha faktory, včetně preferencí spotřebitelů, cenové dostupnosti importovaných vozidel nebo omezení v domácí výrobní kapacitě.

Filipíny, ačkoli za Vietnamem ve výrobě, s 429 810 prodanými vozidly ukazují na silnější prodejní trh. Tento rozdíl mezi produkcí a prodejem může být důsledkem různých ekonomických a tržních dynamik, které ovlivňují automobilový průmysl ve Filipínách.

Z těchto údajů vyplývá, že Vietnam musí posílit svou produkční kapacitu, aby mohl lépe konkurovat na trhu Jihovýchodní Asie a snížit závislost na dovozu vozidel. Zároveň by se měl soustředit na vytvoření podmínek, které by podporovaly domácí výrobce a přitahovaly zahraniční investory do automobilového průmyslu.

6.5 Budoucnost a vize

Současný stav automobilového odvětví ve Vietnamu je důsledkem mnoha faktorů, včetně státní politiky zaměřené na jeho rozvoj po reformě Doi Moi a dalších opatření pro ekonomický a sociální růst země. Nejnovější směrnice týkající se vietnamského automobilového sektoru jsou založeny zejména na *rozhodnutí č. 1168/QĐ-TTg*, které schvaluje strategii rozvoje tohoto průmyslu do roku 2025 s perspektivou do 2035, a na *rozhodnutí č. 1211/QĐ-TTg*, které schvaluje rozvojový plán do roku 2020 s výhledem do 2030, vydaných 16. a 24. července 2014. Tyto dokumenty stanovují politické cíle do roku 2030 a definují kroky k jejich dosažení. Vietnamská vláda předpokládá, že mezi lety 2021 a 2030 dojde k průměrnému ročnímu nárůstu výroby aut o 14,26 %, což bude podpořeno růstem domácího trhu, rozšířením produkce vozidel a součástí, snížením dovozu těchto produktů, zvýšením exportu náhradních dílů a zlepšením podílu místní produkce. *Rozhodnutí č. 229 z 2. dubna 2016* dále upřesňuje mechanismus a politiku pro implementaci strategie a plánu pro rozvoj automobilového průmyslu (Nakajima, 2023).

7 Spolupráce Škoda Auto s vietnamským partnerem

Expanze společnosti Škoda Auto na globálních trzích, zejména mimo Evropu, je zásadní pro její další růst. V roce 2023 společnost aktivně vstoupila na vietnamský trh, kde uvedla oblíbené modely SUV Karoq a Kodiaq. Do roku 2028 má Škoda Auto v plánu nejen rozšířit svou prodejní síť v zemi až na třicet poboček, ale také zareagovat na zvyšující se zájem o elektromobilitu uvedením elektrické řady vozů Enyaq. Kromě toho společnost plánuje v letech 2024 a 2025 zahájit výrobu modelů Kushaq a Slavia přímo ve Vietnamu z kompletně rozložených součástí, čímž se Vietnam stane klíčovým bodem pro Škoda Auto v regionu jihovýchodní Asie.

O rozhodnutí vstoupit na vietnamský trh v září 2023 rozhodly mnohé faktory, včetně dobrých bilaterálních vztahů mezi Českem a Vietnamem, existující vietnamské komunity v České republice, a také rostoucího automobilového průmyslu ve Vietnamu. Výběr místního partnera Thanh Cong Motor Vietnam byl podpořen i českým velvyslanectvím ve Vietnamu a historickými vazbami mezi oběma zeměmi. Vstup Škody Auto na vietnamský trh je také strategicky propojen s projektem Indie 2.0, přičemž obě země vykazují podobné požadavky na automobilový průmysl. Plány na rozšíření prodejní sítě a využití místních výrobních kapacit jsou klíčové pro zajištění udržitelného růstu společnosti v této dynamicky se rozvíjející regionální ekonomice (Výroční zpráva 2023, 2024).

7.1 Thanh Cong Motor Vietnam

Společnost TC Motor, dříve se prezentující pod názvem Thanh Cong Mechanical Co., Ltd, byla založena v roce 1999 a jejím cílem bylo stát se přední společností v daném regionu. Společnost od počátku využívala vlastní zdroje pro svůj rozvoj a expanzi, což ji postavilo do role významného aktéra ve vietnamském automobilovém průmyslu. V roce 2009 se Thanh Cong Group spojila s Hyundai Group v oblasti distribuce Hyundai osobních vozidel ve Vietnamu. Toto desetileté partnerství přeměnilo Hyundai na jednu z hlavních automobilových značek v zemi. Během prvních devíti měsíců roku 2020 se prodej vozidel Hyundai vyšplhal na 49 200 kusů a díky síti 81 dealerů se automobily vyráběné a distribuované společností TC Motor staly lídry ve svých tržních segmentech. Zásadním

krokem pro Thanh Cong Group byla také transformace od importu hotových vozů k výrobě téměř výhradně z montáže (VIRAC, 2021).

7.1.1 Výrobní závod v provincii Quang Ninh

Společnost TC Motor, která investovala a vlastní nový výrobní závod ve vietnamské provincii Quang Ninh, spolupracuje s automobilkou Škoda na významném projektu, který je klíčovým krokem v strategii rozšiřování na nové zahraniční trhy. Tento krok je zásadní nejen kvůli expanzi na vietnamský trh, ale také proto, že Vietnam slouží jako strategický most do rychle se rozvíjejícího regionu jihovýchodní Asie a širší indicko-pacifické oblasti. Zajímavostí je, že region ASEAN patří mezi nejdynamičtější se rozvíjející oblasti světa, s některými ekonomikami vykazujícími až 8% roční růst, což naznačuje velký potenciál pro automobilový průmysl.

Spolupráce se závodem v Quang Ninh dává společnosti Škoda Auto jedinečnou příležitost k využití geografických a logistických výhod v blízkosti Indie. V roce 2024 zahájí tento závod montáž modelů Slavia a Kushaq ze sad *Completely Knocked Down* (CKD), které budou dodávány ze závodu v Indii (Škoda Auto a.s., 2024).

7.2 SWOT analýza nového závodu Škoda Auto a.s. ve Vietnamu

Analýza poskytuje ucelený pohled na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, jež mohou ovlivnit strategické rozhodnutí společnosti při plánování a implementaci jejich vstupu na vietnamský automobilový trh.

7.2.1 Silné stránky

Začneme s turistickým ruchem, který je v Quang Ninh významný díky zátocě Ha Long. Tento turistický magnet nejen přitahuje miliony návštěvníků ročně, ale také signalizuje potenciální poptávku po automobilových službách, jako jsou půjčovny aut, transferové služby a osobní doprava, což může být pro Škoda Auto příležitostí.

Přírodní zdroje, zejména bohaté zásoby uhlí, naznačují ekonomickou stabilitu regionu, která by mohla podporovat investice do automobilového průmyslu. Kromě toho může mít bohatství přírodních zdrojů vliv na přidružené průmyslové sektory, vytvářející potenciální firemní klientelu pro vozidla Škoda.

Geografická poloha Quang Ninh, která je blízko čínských hranic a má přístup k moři, představuje strategický význam pro logistiku a distribuci vozidel. Tato poloha usnadňuje nejen dovoz vozidel a součástí, ale také nabízí společnosti cestu k širší expanzi v jihovýchodní Asii.

Infrastruktura v Quang Ninh, která je relativně rozvinutá s dobře udržovanými silnicemi a dopravními spojeními, umožňuje snadný přístup k trhům a efektivní distribuci vozidel. Kvalitní infrastruktura je zásadní pro zajištění spolehlivosti a dostupnosti služeb spojených s automobily.

Ekonomický růst v Quang Ninh, podporovaný různými průmyslovými odvětvími, signalizuje rostoucí střední třídu, která by mohla mít zájem o automobily značky Škoda, známé svou cenovou dostupností a kvalitou. Vládní podpora v podobě investičních pobídek a rozvojových projektů může nabídnout výhody pro zřízení výrobních nebo montážních závodů, což by mohlo snížit náklady a zvýšit konkurenceschopnost značky Škoda v regionu.

7.2.2 Slabé stránky

První slabou stránkou může být omezená povědomost o značce Škoda v regionu. Přestože Škoda je ve světě známá svou kvalitou a cenovou dostupností, ve Vietnamu možná nebude mít tak silnou přítomnost nebo povědomí o značce, což může zpočátku ovlivnit důvěru a zájem zákazníků.

Dalším aspektem jsou lokální preference a chuť zákazníků, které mohou být odlišné od typických trhů, na kterých Škoda působí. Vietnamský trh může mít specifické požadavky na automobily, což si může vyžádat adaptaci produktů Škoda pro vyhovění lokálním potřebám.

Konkurence je další významnou slabou stránkou. Trh v Quang Ninh a širší vietnamský trh jsou pravděpodobně saturací s mnoha zavedenými značkami, které již mají vybudované vztahy s místními zákazníky a silné distribuční sítě. Pro společnost bude výzvou vytvořit si místo na trhu a odlišit se od konkurence.

Ekonomická situace v provincii a možné omezení kupní síly obyvatelstva mohou také představovat výzvu. Ačkoli ekonomika Quang Ninh roste, průměrný příjem může být stále nižší ve srovnání s globálními standardy, což by mohlo ovlivnit schopnost potenciálních zákazníků investovat do nových vozidel.

7.2.3 Příležitosti

Rychle se rozvíjející ekonomika Vietnamu, a zvláště provincie Quang Ninh, představuje významnou příležitost pro Škoda Auto. S rostoucí střední třídou a zvyšujícím se disponibilním příjmem může poptávka po automobilech výrazně narůstat. Tato ekonomická transformace může vytvořit nový segment zákazníků, kteří hledají kvalitní, ale cenově dostupná vozidla – segment, ve kterém Škoda exceluje.

Druhá příležitost je spojena s vládními iniciativami na podporu automobilového průmyslu a zlepšení infrastruktury. Investice do dopravní sítě a rozvojové programy mohou vytvořit příznivější prostředí pro prodej a servis vozidel. Pokud Škoda využije těchto iniciativ, může posílit svou pozici na trhu.

Další příležitostí je rostoucí turistický ruch v Quang Ninh. S přibývajícím počtem turistů a související potřebou dopravních a logistických služeb může Škoda najít tržní mezery v nabídce vozidel pro turistické agentury, hotely nebo služby sdílení vozidel.

Quang Ninh se také nachází v strategické geografické oblasti, což může společnosti umožnit nejen obsloužit vietnamský trh, ale také sloužit jako výchozí bod pro další expanzi do sousedních zemí nebo regionů. Prostřednictvím Quang Ninh může Škoda zefektivnit logistiku a distribuci pro širší jihovýchodní asijský trh.

Rostoucí zájem o ekologickou dopravu a alternativní pohonné systémy představuje příležitost pro Škoda Auto, aby na vietnamský trh uvedla své hybridní a elektrické modely. S celosvětovým trendem směřujícím k udržitelnější dopravě by Škoda mohla využít své inovace v této oblasti k zaujetí vedoucí pozice na rostoucím trhu s ekologickými vozidly ve Vietnamu.

7.2.4 Hrozby

Jednou z hlavních hrozeb je intenzivní konkurence na vietnamském automobilovém trhu. Trh je už nyní plný místních i mezinárodních značek, které si získaly loajalitu zákazníků a mají dobře rozvinuté distribuční a servisní sítě. Škoda bude muset čelit této konkurenci a vytvořit si svou vlastní pozici na trhu, což může vyžadovat značné investice do marketingu a budování značky.

Změny ve vládní politice nebo regulacích týkajících se automobilového průmyslu, dovozních tarifech nebo environmentálních standardech mohou rovněž představovat hrozbu pro společnost Škoda Auto. Striktnější pravidla pro emise, dovoz automobilů nebo částí mohou způsobit nárůst nákladů nebo komplikace v dodavatelském řetězci.

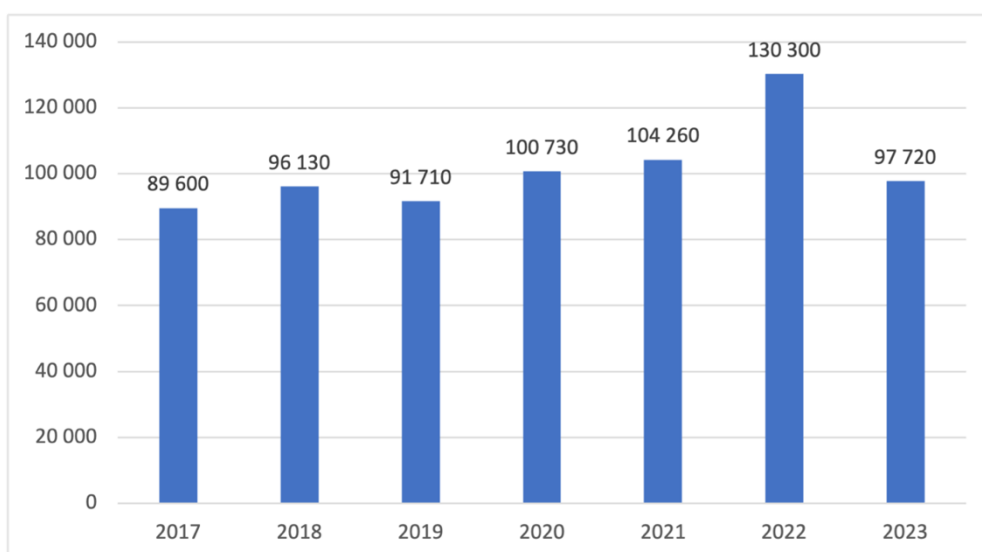
Sociální a kulturní faktory ve Vietnamu mohou také představovat výzvu. Pokud škoda nedokáže pochopit a reagovat na místní kulturní preference a očekávání, může to ovlivnit její schopnost navázat rezonanci s vietnamskými zákazníky.

Kromě těchto faktorů je důležité zohlednit i hrozbu přírodních katastrof. Provincie Quang Ninh, stejně jako mnohé jiné části Vietnamu, může být náchylná k tajfunům, záplavám a zemětřesením, které mohou způsobit významné provozní a logistické výzvy, poškodit infrastrukturu, přerušit dodavatelské řetězce a ovlivnit ekonomiku.

7.3 THACO jako hlavní konkurent TC Motor

Společnost Truong Hai Auto Corporation (THACO), založená Tran Ba Duongem dne 29. dubna 1997, zaměstnává přibližně 20 000 lidí a představuje jednoho z hlavních konkurentů společnosti TC Motor na vietnamském trhu. Jako klíčový hráč ve výrobě automobilů ve Vietnamu se THACO vyznačuje komplexním hodnotovým řetězcem, který pokrývá vše od výzkumu a vývoje produktů, přes výrobu součástek, montáž, logistiku až po distribuci a prodej. V současné době firma poskytuje rozmanitou nabídku vozidel, včetně nákladních vozů, autobusů, osobních a speciálních vozidel, pokrývajících široké spektrum od střední třídy až po luxusní segment. Díky partnerství s významnými výrobci jako jsou Kia, Mazda, Peugeot a BMW si THACO získává významné postavení na domácím trhu a stává se tak přímou konkurencí pro TC Motor, který je rovněž významným hráčem na trhu s automobily ve Vietnamu (VIRAC, 2021).

GRAF 6 OBJEM PRODEJE VOZIDEL THACO GROUP VE VIETNAMU V LETECH 2017 AŽ 2023



Zdroj: Vlastní zpracování dle (VAMA, 2024)

Pokračující růst a expanze THACO je patrný na přiloženém grafu, který ukazuje objem prodeje vozidel skupiny THACO ve Vietnamu od roku 2017 do roku 2023. Jak lze vidět, prodeje začaly v roce 2017 na úrovni 89 600 jednotek a následující rok vykázaly mírný nárůst. Po mírném poklesu v roce 2019 došlo v roce 2020 k překročení hranice 100 000 prodaných jednotek, což naznačuje značný nárůst poptávky a efektivitu strategií THACO v tomto období. Nejvyššího objemu prodeje dosáhla společnost v roce 2022 s více než 130 000 jednotkami, což odráží úspěšné zavedení nových modelů a expanzi na nové trhy.

Zdá se, že rok 2023 přinesl určité výzvy, protože objem prodeje vozidel klesl na 97 720 jednotek. Přestože to představuje pokles oproti předchozímu roku, THACO si udržuje robustní postavení na trhu díky svým dlouhodobým investicím do infrastruktury, jako je průmyslový a automobilový park Thaco Chu Lai, a díky schopnosti přizpůsobit se měnícím tržním podmínkám.

7.3.1 Thaco Chu Lai

Průmyslový a automobilový park Thaco Chu Lai, umístěný ve střední provincii Quang Nam ve Vietnamu, je skutečně významným centrem pro automobilový průmysl a související odvětví. S 32 společnostmi a jednotkami, které zahrnují široké spektrum aktivit od montáže automobilů přes výrobu autodílů po vzdělávací a logistické služby. Tento park představuje klíčový prvek ve vietnamském průmyslovém sektoru.

Expanze a rozvoj Thaco Chu Lai je reflektován nejen v počtu zde sídlících společností, ale také v šíři nabízených služeb a produktů. Například montážní závody pro automobily a továrny na autodíly jsou klíčové pro podporu vietnamského automobilového průmyslu, zatímco THACO College přispívá k rozvoji odborných dovedností potřebných v tomto sektoru.

Přístav Chu Lai, který je součástí parku, hraje důležitou roli v logistice a exportu, umožňuje efektivní dopravu výrobků do různých částí Vietnamu i do zahraničí. Dopravní a přepravní společnosti zajišťují nezbytnou infrastrukturu a služby pro plynulé fungování celého průmyslového komplexu.

Stavební a investiční společnosti v parku Thaco Chu Lai pak přispívají k jeho další expanzi a modernizaci. Tyto společnosti se podílejí na výstavbě nových zařízení a infrastruktury, což přináší další příležitosti pro růst a rozvoj nejen samotného parku, ale i celé provincie Quang Nam a vietnamského průmyslu obecně (VIRAC, 2021).

8 Možnosti Škoda Auto na vietnamském trhu

Vietnam se pro Škoda Auto rýsuje jako perspektivní trh s obrovským potenciálem, což je podpořeno stabilním ekonomickým prostředím a pozitivními demografickými trendy. Ekonomický růst Vietnamu, spojený s rostoucí kupní silou a expanzí střední třídy, vytváří zvýšenou poptávku po automobilech. Urbanizace a rozvoj infrastruktury dále podporují tržní potenciál pro automobilový sektor. Vládní politiky, jako jsou investice do dopravní infrastruktury a podpora ekologické dopravy, poskytují solidní základ pro automobilové společnosti, které hledají expanzi na vietnamském trhu.

Škoda Auto se již etablovala na vietnamském trhu a plánuje rozšířit svou působnost. Strategie zahrnuje expanzi prodejní sítě a zavádění nových modelů, včetně vozidel na elektrický pohon, aby vyhověla rostoucímu zájmu o elektromobilitu. Ambice vyrábět některé modely přímo ve Vietnamu reflektují snahu o hlubší zapojení do lokálního ekonomického prostředí a snahu o využití výhod místní produkce.

Konkurence na vietnamském trhu je intenzivní, s mnoha domácími a mezinárodními automobilovými značkami, které se snaží získat přízeň zákazníků. Pro Škoda Auto to znamená, že musí inovovat a diferencovat své produkty a služby, aby splnila specifické potřeby a preference vietnamských zákazníků. Značka bude muset pracovat na posílení svého image, zvýšení povědomí o svých produktech a budování silných vztahů se zákazníky.

Příležitosti pro růst jsou výrazné, zejména s ohledem na rostoucí ekonomický vývoj Vietnamu a expanzi automobilového sektoru. Škoda Auto má šanci reagovat na zvyšující se poptávku po osobních a elektrických vozidlech. Firma by měla investovat do rozvoje své místní výrobní základny a logistických kapacit, což by jí umožnilo lépe sloužit vietnamským zákazníkům a zároveň zvýšit efektivitu svého provozu.

I když jsou příležitosti zřejmé, Škoda Auto bude muset čelit řadě výzev, včetně adaptace na rychle se měnící tržní podmínky, překonávání konkurenčního tlaku a navigace ve složitém regulačním prostředí. Zvládnutí těchto výzev bude klíčové pro udržitelný růst a úspěch společnosti v dynamickém vietnamském tržním prostředí.

Závěr

V rámci této bakalářské práce byly zkoumány možnosti a výzvy spojené s expanzí společnosti Škoda Auto a.s. na vietnamský trh. Práce podrobně analyzovala faktory ovlivňující automobilový průmysl ve Vietnamu a identifikovala klíčové strategie pro úspěšný vstup a udržení pozice na tomto rychle se rozvíjejícím trhu.

Vietnam, s rostoucí ekonomikou a zvýšenou kupní silou, představuje pro Škoda Auto a.s. velký potenciál pro rozšíření jejího mezinárodního působení. Výsledky analýz ukázaly, že společnost může na vietnamském trhu úspěšně konkurovat díky své reputaci výrobce kvalitních a cenově dostupných vozidel. Klíčové silné stránky, jako jsou technologické inovace, kvalita produktů a silná značka, mohou být využity k získání podstatného tržního podílu. Vládní podpora automobilového průmyslu a zvýhodnění výrobců, kteří se rozhodnou vyrábět lokálně, dává Škoda Auto možnost využít těchto výhod pro efektivní vstup a expanzi na vietnamský trh.

Nicméně, práce také odhalila několik výzev, včetně nutnosti adaptace produktů na místní tržní preference a regulační požadavky. Důležitým aspektem pro úspěch je pochopení a respektování vietnamské kultury a obchodních praktik, které se mohou výrazně lišit od evropského kontextu. Tato adaptabilita a kulturní citlivost budou klíčové pro dlouhodobou udržitelnost operací Škoda Auto a.s. ve Vietnamu. Musí také počítat s hrozbami, které představuje silná konkurence ze strany jak lokálních, tak mezinárodních výrobců, kteří již na trhu působí.

Partnerská spolupráce s lokálními firmami, jakou představuje Thanh Cong Motor Vietnam, je rozhodujícím faktorem pro úspěch. Tato spolupráce umožňuje Škoda Auto a.s. efektivněji navigovat vietnamskými regulačními a logistickými procesy a lépe reagovat na místní tržní dynamiku. Výstavba výrobního závodu v provincii Quang Ninh, která byla analyzována v práci, je příkladem takové strategické investice, která by mohla značně zlepšit schopnost společnosti reagovat na místní poptávku a zároveň optimalizovat výrobní náklady. Například adaptace designu automobilů tak, aby vyhověly lokalitám s vyšší hustotou provozu a omezeným parkovacím prostorem, může být klíčová.

Vzhledem k významu značky a marketingových aktivit by Škoda Auto a.s. měla také intenzivně investovat do marketingových kampaní zaměřených na zvýšení povědomí o značce a přizpůsobení komunikačních strategií místním zvyklostem. Bude důležité vytvořit silnou online přítomnost, aby se značka stala viditelnější v internetovém

prostředí, které je pro vietnamské spotřebitele stále důležitější. Efektivní využití digitálního marketingu a sociálních médií by mohlo významně přispět k oslovování mladší generace vietnamských zákazníků, kteří jsou stále více technologicky zdatní a otevření novým značkám.

Vietnamská kultura klade velký důraz na hodnoty jako jsou rodina a společenský status, což ovlivňuje spotřebitelské preference. Škoda Auto by měla tuto skutečnost reflektovat ve svém marketingovém a komunikačním plánu, nabízet produkty, které osloví široké rodiny a zdůrazňovat kvalitu a bezpečnost jako klíčové atributy svých vozidel. Důležitá je také lokalizace reklamních a marketingových materiálů, aby respektovaly místní jazyk a kulturu.

Při implementaci těchto strategií je nezbytné také zvážit potenciální rizika a nejistoty, včetně politických změn a ekonomických fluktuací, které by mohly ovlivnit automobilový trh. Průběžné sledování tržních trendů a flexibilní přístup k adaptaci strategií podle měnících se podmínek bude pro Škoda Auto klíčové pro udržení konkurenceschopnosti na vietnamském trhu.

Závěrem lze říci, že Škoda Auto a.s. má před sebou řadu příležitostí na vietnamském trhu, ale úspěch bude záviset na schopnosti firmy efektivně reagovat na dynamické tržní podmínky a adekvátně se přizpůsobit místním požadavkům a očekáváním. Doporučuje se, aby společnost pokračovala v pečlivém monitorování tržních trendů a pravidelně revidovala své strategie, aby zůstala konkurenceschopná a dosáhla svých obchodních cílů ve Vietnamu.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ALBAUM, Gerald, Alexander JOSIASSEN a Edwin DUERR, 2016. *International Marketing and Export Management*. 8th edition. Pearson. ISBN 1292016922.

DERESKY, Helen, 2016. *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases*. 9th edition. Pearson. ISBN 0134376048.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3722-0.

KOTLER, Philip, 1998. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-716-9600-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. Páté vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-4538-6. MACHKOVÁ, Hana, 2006. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-X.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MALÝ, Josef, 2002. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. 1. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

Elektronické zdroje

AAF, 2024. *ASEAN Automotive Federation* [online]. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.asean-autofed.com>

CIA, 2024. *The world factbook: Vietnam* [online]. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/vietnam/#economy>

CZECHTRADE A MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ, 2023. *Souhrnná teritoriální informace* [online]. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vietnam-souhrnna-teritorialni-informace/2/#2-ekonomika>

General Statistics Office of Vietnam [online], 2024. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.gso.gov.vn/>

NAKAJIMA, Seio, Hideo KOBAYASHI a Yasushi UEKI, 2023. Viet Nam 2045: Development Issues and Challenges. In: *Viet Nam 2045: Development Issues and Challenges* [online]. Jakarta: Economic Reserach Institute for ASEAN and East Asia (ERIA), s. 253-280 [cit. 2024-04-12]. ISBN 978-602-5460-53-1. Dostupné z: https://www.eria.org/uploads/13__ch__9-Automobile-Industry.pdf

ŠKODA AUTO A.S., 2024. *Škoda Storyboard* [online]. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/>

VAMA, 2024. *Vietnam Automobile Manufacturers' Association (VAMA)* [online]. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <http://vama.org.vn>

VIRAC, 2021. VIETNAM AUTOMOBILES AND AUTO PARTS INDUSTRY REPORT. In: *Invest Vietnam* [online]. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: [https://investvietnam.gov.vn/FileUpload/Documents/베트남%20자동차\(부품\)시장%20리포트_최종_Jan2021.pdf](https://investvietnam.gov.vn/FileUpload/Documents/베트남%20자동차(부품)시장%20리포트_최종_Jan2021.pdf)

Výroční zpráva 2023, 2024. In: ŠKODA AUTO A.S. <https://reporting.skoda-auto.com/> [online]. [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2024/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2023_CZ_eeb13d52.pdf

ZEKIRI, Jusuf, 2016. *MOTIVATING FACTORS AND THE MODES OF ENTRY IN OTHER MARKETS* [online]. Tetovo [cit. 2024-04-12]. Dostupné z: <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/442/278>. Článek. South East European University.

Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT analýza	25
Obrázek 2 Nové logo společnosti Škoda Auto	29
Obrázek 3 Produktové portfolio	29

Seznam grafů

Graf 1 Tempo růstu reálného HDP v letech 2018-2023	32
Graf 2 Objem prodeje vozidel ve Vietnamu v letech 2014 až 2023	34
Graf 3 Objem výroby automobilů ve Vietnamu v letech 2014 až 2023	35
Graf 4 Počet vyrobených motorových vozidel v jihovýchodní Asii v roce 2023 podle zemí	36
Graf 5 Počet prodaných motorových vozidel v jihovýchodní Asii v roce 2023 podle zemí	37
Graf 6 Objem prodeje vozidel Thaco Group ve Vietnamu v letech 2017 až 2023.....	43

Seznam použitých zkratek

a.s.	Akciová společnost
AAF	Automobilová federace ASEAN
ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie
BMW	Bayerische Motoren Werke GmbH
CEFTA	Středoevropská zóna volného obchodu
CKD	Completely Knocked Down
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
MEB	Modulární systém pro elektrický pohon
MERCOSUR	Jihoamerické sdružení volného obchodu
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
SUV	Sportovní užitkové vozidlo
TC Motor	Thanh Cong Motor
THACO	Truong Hai Auto Corporation
USD	Americký dolar
VAMA	Asociace vietnamských výrobců automobilů
Vietnam	Vietnamská socialistická republika