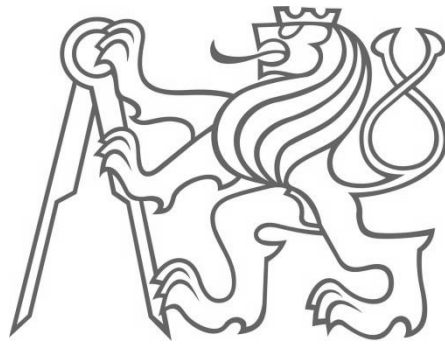


České vysoké učení technické v Praze - Fakulta strojní
Ústav řízení a ekonomiky podniku



Bakalářská práce
Analýza trhu osobních automobilů

Autor
Miroslav Loun

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Vladimír Žáček, CSc.



Vysoká škola: České vysoké učení technické v Praze

Fakulta: Strojní

Ústav: Řízení a ekonomiky podniku

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Miroslav Loun**

Obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

Název práce v ČJ: **Analýza trhu osobních automobilů**

Název práce v AJ: **Market analysis of passenger cars**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Cíl bakalářské práce
3. Teoretická část bakalářské práce (analýza trhu, konkurence)
4. Analýza trhu
5. Shrnutí výsledků analýzy
6. Návrh doporučení na provedení změn
7. Závěr

Seznam doporučené literatury:

- [1] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [2] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.
- [3] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536-X.
- [4] Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1994, 162 s. ISBN 80-01-01063-5
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing management-analýza, plánování, využití, kontrola*. [9. přepracované vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 1998, 789 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vladimír Žáček, CSc., MBA**

Konzultant:

Datum zadání bakalářské práce: **30. 4. 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. 6. 2015**


Neodevzdá-li student bakalářskou práci včas, je povinen tuto skutečnost předem písemně zdůvodnit, pokud bude omluva (předaná prostřednictvím studijního oddělení děkanovi) děkanem uznána, určí děkan studentovi náhradní termín konání státní závěrečné zkoušky (zůstávají dva termíny SZZ). Pokud tuto skutečnost student řádně neomluví, nebo omluva nebude děkanem uznána, určí děkan studentovi termín pro opakování státní závěrečné zkoušky. SZZ je možné opakovat pouze jednou (SZŘ čl. 22, odst. 3, 4)

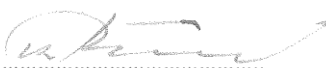
Bakalant bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Zadání bakalářské práce převzal dne:


.....
prof. Ing. František Freiberg, CSc.
vedoucí ústavu




.....
bakalant


.....
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
děkan

V Praze 19. února 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady uvedené v příloženém seznamu.

Z důvodu utajení třetím osobám nepřístupných informací a na žádost společnosti odepírám udělit souhlas s užitím tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů.

V Praze dne 12. 06. 2015

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Vladimíru Žáčkovi, CSc., MBA. za jeho rady a připomínky během zpracování mé práce a za jeho přínosné konzultace. Dále chci poděkovat společnosti ŠKODA AUTO a. s., za ochotu poskytnout mi informace nezbytné k tvorbě této práce.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je analyzovat indický trh osobních automobilů z hlediska společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout opatření, která by dokázala posílit její tržní postavení.

V teoretické části jsou definovány pojmy, které je potřeba znát při analýze trhu. Tyto pojmy slouží k snazšímu pochopení problematiky práce. Tato část je věnována všem nezbytným částem analýzy trhu, ve které je zahrnuta i analýza konkurence a SWOT analýza.

V praktické části se jako první popisuje Indie z hlediska demografie, geografie a ekonomie, pro snazší pochopení fungování země jako celku. Z této části se navazuje na hlavní část a tou je analýza trhu automobilů se zaměřením na osobní automobily. Následuje část o společnosti ŠKODA AUTO a.s., která se zaměřuje na prodeje této společnosti a na její konkurenty. Tato část je zakončena SWOT analýzou, na kterou navazují shrnutí a opatření, které by měly pomoci společnosti ŠKODA AUTO a.s. na tomto trhu.

Annotation

The bachelors thesis is focused on analysis of indian market with passenger cars from the perspective of SKODA AUTO company. I want to design measures, which would be able to reach strenghten market position.

Part with theory contain definitions of terms, which are important to know during market analysis. These terms are helpful to easier understanding of my thesis. This part is related to all necessary parts of analysis of market and in which analysis and SWOT analysis are included.

Practical part is described as a first in India from point of demography, geography and economic way, for easy understanding as function of complex world. From this part continues to main part, which is analyze automobile market with passenger cars. Than continue part about Škoda car company, which is focused on sale and competitors of this company. This part is completed by SWOT analysis, on which is continue summary and preventive actions, which would be helpful to SKODA AUTO company on this market.

Klíčová slova: Automobilový trh, Indie, Škoda Auto, SWOT analýza, konkurence, osobní automobil, analýza trhu

Key words: Automobile market, India, Skoda Auto, SWOT analysis, competition, passenger car, market analysis

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl bakalářské práce	10
3	Teoretická část bakalářské práce.....	11
3.1	Analýza trhu	11
3.1.1	Velikost trhu.....	11
3.1.2	Typ trhu.....	14
3.1.3	Vymezení trhu.....	16
3.1.4	Míra růstu a atraktivita trhu.....	16
3.1.5	Atraktivita trhu – GE matice	19
3.1.6	Ziskovost trhu.....	21
3.1.7	Tržní Poptávka a potřeby potenciálních zákazníků.....	22
3.2	Analýza konkurence.....	25
3.2.1	Analýza prostředí podniku	28
3.2.2	SWOT analýza	31
4	Praktická část	33
4.1	Indie.....	33
4.2	Geografie.....	34
4.3	Administrativní členění	35
4.4	Obyvatelstvo - náboženství a jazyky.....	36
4.5	Ekonomika	37
5	Indický automobilový trh.....	43
5.1	Automobilový trh.....	44
5.2	Indický trh osobních automobilů.....	44
6	Společnost ŠKODA AUTO a.s.	48
6.1	Společnost ŠKODA AUTO a.s. v Indii.....	49
6.2	Portfolio Společnosti ŠKODA AUTO a.s.	54
6.2.1	ŠKODA Octavia.....	55
6.2.2	ŠKODA Rapid.....	55
6.3	Konkurenční značky na indickém trhu.....	56
6.3.1	Segment A	57
6.3.2	Segment A0.....	58
6.3.3	Hlavní konkurenční značky.....	59
6.4	SWOT analýza společnosti ŠKODA AUTO a.s.	61

6.4.1	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	62
7	Shrnutí výsledků analýzy	63
8	Návrh doporučení na provedení změn.....	64
9	Závěr	66
10	Seznam použitých zdrojů.....	67

1 Úvod

Jedním z nejčastějších problémů společností, které stojí před rozhodnutím, zda vstoupit či nevstoupit na cizí trh, bývá problém finanční. Aby se společnosti vyplatila expanze na cizí trh, je třeba mít jistotu zisku, který by měl potenciální trh nabízet. Bohužel i v dnešní době se spousta malých podniků vydává se svým produktem na trh takzvaně “naslepo“ a spíše než za jistotou zisku se vydávají vstříc vysokým nákladům spojených s uvedením svého výrobku či služby na trh. Absence informací a dat potřebných k úspěšnému přijetí jejich výrobku na trhu je velmi zásadní. Větší a úspěšnější podniky si jsou vědomy toho, že je třeba nejprve investovat do získání potřebných kvalitních informací o potenciálním trhu a až poté se na trh se svým produktem opravdu vydat. Již tedy na začátku se rozhoduje o úspěchu či neúspěchu podnikání. Tato práce, podložená daty a informacemi ze společnosti ŠKODA AUTO a.s., se zaměří na analýzu trhu. Mnou prováděná analýza se zaměří na trh osobních automobilů v Indii, kam již ŠKODA AUTO expanzi provedla. Konkrétně se bude jednat o segmenty A a A0. Jejich vysvětlení je v Příloze 1. Tímto způsobem je popis segmentů používán společností ŠKODA AUTO a.s.. Veškeré grafy a tabulky, které jsou vytvářeny z dat poskytnutých společností ŠKODA AUTO a.s. jsou interní, a z důvodu citlivosti dat se jejich obsah nebude vyskytovat v příloze.

Indie, řadící se mezi rozvojové země skupiny BRICS, má svůj velmi specifický trh, který je i pro velké firmy značně nejistý. Ve svých domovských zemích se společnosti většinou neseťkají s takovou nutností přizpůsobovat se potřebám trhu, jaká se nachází právě v Indii. Tuto odlišnost od ostatních trhů poznala i společnost ŠKODA AUTO a.s., která za více než 15 let působení na indickém trhu výrazněji neuspěla, což se jí na jiných trzích nestalo. Tato práce bude tento trh analyzovat.

2 Cíl bakalářské práce

Cílem práce bude podrobněji zanalyzovat trh v Indii a tamní konkurenční prostředí. Dílčím cílem bude zjištění faktorů, které stojí za nevyzpytatelnou poptávkou indického trhu a zároveň definování faktorů a rozhodnutí, které stojí za neúspěchem společnosti ŠKODA AUTO a.s. na tomto velmi specifickém trhu.

První teoretická část se zabývá definicí základních pojmů, které pomohou při jejich aplikaci v praktické části. V druhé teoretické části budou základní pojmy doplněny o teoretický výklad analýz, které se budou prakticky využívat v další části. Jedná se konkrétně o analýzu SWOT a analýzu konkurence.

Před analýzou, nejdůležitější částí této práce, musí být provedeno komplexní seznámení s indickým trhem, aby se porozumělo všem okolnostem, které stojí za podmínkami panujícími na indickém trhu osobních automobilů. Soupis informací bude následující: Informace o indickém trhu, seznámení se společností ŠKODA AUTO a.s. a jejím produktovým portfoliem, analýza trhu a konkurence společnosti ŠKODA AUTO a.s. Ze získaných informací se sestaví SWOT analýza. Tato analýza poskytne náhled do interního a externího prostředí společností ŠKODA AUTO a.s., ze které se po souhrnném popsání situace sestaví doporučení změn, které by společnosti dokázali zvýšit schopnost konkurence a tržní podíl.

3 Teoretická část bakalářské práce

3.1 Analýza trhu

Cílem analýzy trhu je identifikovat faktory, které je potřeba znát k vytvoření konkrétního marketingového plánu. Je nutné ji provést před vstupem na nový trh. Poté následuje samotná tvorba marketingové strategie. Posledním krokem před vypuštěním produktu na trh je tvorba marketingového mixu.¹

Analýza trhu se skládá z faktorů:

- Velikost trhu
- Typ trhu
- Vymezení trhu
- Míra růstu a atraktivita trhu
- Ziskovost trhu
- Poptávka a potřeby potenciálních zákazníků
- Analýza konkurence
- Analýza prostředí²

Pojmenováním faktorů potřebných k posouzení proveditelnosti vstupu na nový trh si můžeme začít klást otázky, jejichž odpověď při samotné analýze velice prospěje.

Komu je produkt určen? Jak dlouho o něj bude na trhu zájem? Jak zvýšit povědomí a zájem o produkt? Jakou má konkurenci? Je produkt dostatečně atraktivní? Přinese produkt podniku dostatečný zisk, aby se vyplatil vstup na nový trh?

3.1.1 Velikost trhu

Pohled marketéra na trh je takový, že každý kupující, ať potenciální nebo stávající, je součástí trhu. Velikost trhu je tedy dána počtem všech kupujících ku nabízenému výrobku či službě na trhu.

¹ PŘIBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 11 ISBN 80-716-9299-9.

² BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 56, ISBN 978-80-247-1535-3.

Dělení trhu je dle (Kotler, 2013, str. 118) následující:

- Celkový trh se skládá z celkového počtu obyvatel včetně potenciálního trhu
- Potenciální trh se skládá z lidí, kteří mají zájem o nabízený produkt či službu
- Potenciální trh je postupně rozdělován, dokud nevzniká trh obsluhovaný (cílový) a proniknutý
- Obsluhovaný trh je trhem cílovým, který si firma zvolila
- Proniknutý trh tvoří zákazníci, kteří již nabízející produkt či službu vlastní³

Takto popisovaný trh je samozřejmě z větší části dynamický. Stačí, aby se pouze snížila cena nabízeného výrobku nebo se reklama zaměřila na novou část trhu a potenciální trh se může mnohonásobně zvýšit. Je tady evidentní, že zvětšující se velikost trhu zvyšuje náklady na vstup do nového vybraného trhu. Znalost velikosti trhu je velice důležitá, neboť na ní stojí budoucí rozhodnutí podniku. Bez této znalosti by podnik nemohl určit, zda má cenu v daném segmentu dále investovat a rozvíjet se či nikoliv.

Tato znalost tedy poskytuje potřebnou zpětnou vazbu, bez které by podnik zůstal na místě.

K získání představy o analyzovaném trhu slouží mimo celkové velikosti trhu také dílčí ukazatelé. Jedná se o:

- Tržní potenciál
- Tržní kapacita
- Tržní podíl⁴

Tržní potenciál je dle (Tomek a Vávrová, 1999, s. 138) dán:

- počtem potenciálních zákazníků
- objemem produktů, které může kupující teoreticky nakoupit

Dá se definovat zákazníky, kteří projevují zájem o určitou tržní nabídku.

Celkové hodnotě, pokud bude správně stanovená a zároveň realistická, by se měla přiblížit skutečná poptávka trhu. Jak je zmíněno v další kapitole,

³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 118 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁴ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. Marketing. 1.vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1994,s. 38. ISBN 80-01-01063-5

poptávka není statická, ale dynamická a mění se vlivem změn na trhu, které poptávku ovlivňují. Vzorec, který vyjadřuje celkový tržní potenciál je dán:⁵

$$Q_T = m \cdot q \cdot p,$$

kde

m	celkový počet	poptávaných	jednotek
		spotřebiteli	
q	průměrná spotřeba	jednotky	
p	průměrná cena	za zboží	

Tržní kapacita značí objem trhu značí, jaký je objem prodeje na daném trhu za určité období. Výsledný objem je dán množstvím vlastní výroby + odhadem množství výroby konkurence + dovoz – vývoz.

Tržní kapacitu dle (Jakubíková, 2013, s. 68) dělíme do tří úrovní:

- úroveň výrobce (počet vyrobených produktů)
- úroveň distributora (počet prodaných produktů)
- úroveň spotřebitele (počet spotřebovaných produktů)

Tržní podíl značí, jak velký podíl na určitém trhu má daný podnik. Tato veličina vychází z analýzy vlastního prodeje a celkových prodejů na trhu. Hodnota tržního podílu se tak získá jako podíl obratu podniku a celkového obratu trhu. Z této veličiny je přímo vyvozen relativní tržní podíl, který pracuje se vztahem podniku a přímé konkurence. Hodnota relativního tržního podílu je dána jako podíl obratu podniku a obratu hlavního konkurenta. Případně je možná úprava, kdy se namísto jednoho hlavního konkurenta počítá se všemi hlavními konkurenty.

Stanovení tržního podílu není jednoduchá záležitost, neboť se vychází z velkého množství dat, které vycházejí z předpokladů vlastního prodeje a prodejů konkurence. Stanovit realistické hodnoty je časově zdouhavé a nákladné. Podnikům se ale znalost tržního podílu jednoznačně vyplácí a může na ní stavět svůj marketingový plán.

⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 68. ISBN 978-80-247-4670-8

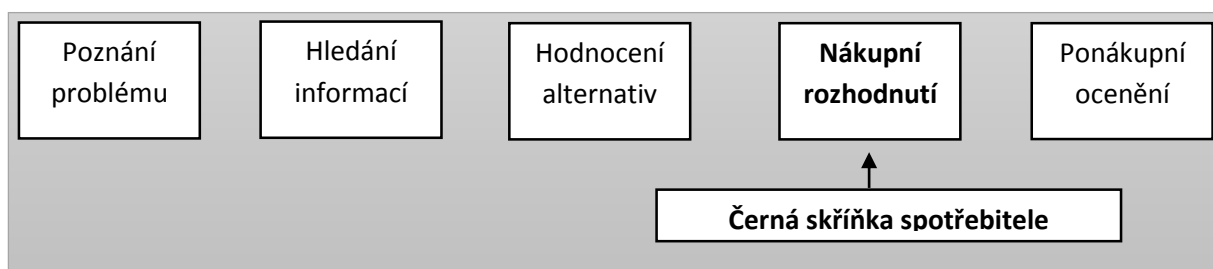
3.1.2 Typ trhu

Trhy se dělí jen na dva typy:

- Spotřební trhy (spotřebitelské)
- Trhy organizací
 - Průmyslové (stavebnictví, zemědělství, těžební)
 - Obchodní
 - Vládní
 - Neziskové⁶

Spotřební trhy se týkají domácností a jednotlivců, kteří nakupují zboží a služby výhradně pro osobní využití a potřebu. Preference pro jejich nákupy jsou velmi silně ovlivňovány okolím. Rozdíly mezi zákazníky jsou znatelné, liší se vzděláním, osobními preferencemi, věkem, místem, apod. Pro podniky je důležité nejen to, že si zákazník jejich produkt koupí, ale také, že dokáže správně analyzovat nákupní proces, který vedl zákazníka k tomu, aby si daný produkt pořídil a faktory, které na spotřebitele působí.

Obrázek 1 – Nákupní proces



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 65

Tento proces je ovlivněn mnoha faktory. Záleží, co zákazník nakupuje a o jaký druh nákupu se jedná. Nákup je podle (Vysekalová a kol., 2011):

- První nákup – Při tomto druhu se uplatňují všechny části nákupního procesu
- Extenzivní nákup – Potenciální zákazník není dopředu o nákupu plně přesvědčen, a proto hledá informace a vlastnosti uvažovaného produktu, které povedou k jednoznačnému závěru, ať nakoupí či nikoliv
- Impulzivní nákup – Jedná se spíše o nákupy menšího rázu, které nejsou tak finančně nákladné, aby nad nimi musel spotřebitel příliš přemýšlet a vyhledávat přesné informace

Trhy organizací (B2B – business to business) jsou tvořeny všemi podniky a organizacemi, které mezi sebou nakupují zboží či služby a dále je přeprodávají nebo je spotřebovávají na své vlastní produkty či služby. Přeprdeji výrobků se věnují velkoobchodní či maloobchodní firmy. Spotřebě

⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 65 ISBN 978-80-247-4670-8

zboží s následným využitím pro své vlastní účely se věnuje spousta podniků, například se může jednat o automobilové výrobce.

B2B trhy se dělí na dva typy:

- Horizontální trhy – V tomto případě dodavatel kooperuje se zákazníky, kterým svůj produkt dodává v nejednom odvětví. Jedná se zejména o poskytování služeb. Příkladem může být poradenská činnost.
- Vertikální trhy – Zde se jedná o to, že dodavatel úzce spolupracuje se zákazníky pouze v odvětví, na které se specializuje, které je velmi specifické a které sám oslovuje s nabídkou svých produktů.⁷
- Další rozdělení B2B trhů, které je vhodné zejména pro analýzu, dělí tyto trhy podle (Jakubíková, 2013, s. 67) na:
 - Trhy s dominancí zákazníků
 - Trhy s dominancí dodavatelů
 - Neutrální trhy

B2B trhy se oproti klasickým spotřebitelským trhům liší téměř ve všem. Počet odběratelů neboli zákazníků je mnohem menší, avšak objemy prodeje jsou několikanásobně větší. Vztah dodavatele a odběratele je také důvěrnější. Odběratel zřídka kdy závazek splácí ihned. I z tohoto důvodu se mezi oběma subjekty uzavírají kontrakty spíše dlouhodobějšího charakteru. Poptávka na těchto trzích je nepružná. Na změnu poptávky nemá cena příliš velký vliv, pokud se samozřejmě nejedná o případ enormního nárůstu ceny.

U obou typů trhů je velice důležité uvědomit si rozdíl mezi konečným spotřebitelem a zákazníkem. Pokud se podnik automaticky zaměřuje svou plnou pozorností jen na zákazníka a konečného opomíjí, tak může dojít k závažnému ohrožení budoucí existence podniku, neboť podnik neuspokojuje dostatečně poptávku na trhu, na kterém působí. Z tohoto důvodu je nutné, aby podnik naslouchal potřebám nejen svých zákazníků, ale minimálně ve stejné míře i konečným spotřebitelům.

Příkladem, který toto tvrzení potvrzuje, může být společnost P&G (Procter & Gamble), která zásobuje maloobchodní řetězce Wal-Mart (zákazník). Ten produkty Procter & Gamble dále prodává konečnému spotřebiteli. Poptávku po svém zboží vytvořila společnost velmi dobrým marketingem. Konečnému spotřebiteli je tím věnována značná pozornost. Na druhou stranu P&G nezapomíná ani na přímého zákazníka, odběratele Wal-Mart, se kterým má vytvořený propracovaný distribuční řetězec, který Wal-Martu šetří miliony dolarů.⁸

⁷J AKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 66. ISBN 978-80-247-4670-8

⁸ MCDONALD, Malcom. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, s. 111. ISBN 978-80-265-0014-8

3.1.3 Vymezení trhu

Vymezení trhu má také významnou roli. Při vhodném vymezení se podniku bude s největší pravděpodobností dařit. Pokud však vymezí trh nesprávně, tak to může mít pro podnik fatální následky. Chybné vymezení může být způsobené úzkým nebo naopak širokým vymezením trhu.

Nejprve je třeba zaměřit se na přání a potřeby zákazníků a následně se jimi řídit. Z těchto poznatků dále odvíjet nabízené výroky či služby.

Úzké vymezení trhu

V tomto případě může chyba v úzce zvoleném vymezení znamenat například podcenění konkurence a její přehlížení nebo přehlédnutí požadavků a přání potenciálních zákazníků.

Široké vymezení trhu

Při tomto vymezení se podnik nemůže dostatečně zaměřit na zákazníky ve všech nabízených oblastech. Ti z toho důvodu odcházejí ke konkurenci.

Další věcí, na kterou je třeba si při vymezování trhu dát pozor, je typ trhu.

Současné trhy

Jedná se o nejpočetnější a nejdostupnější trhy. Veškeré známé požadavky zákazníků jsou uspokojovány již existujícími dodavateli. Tento trh je pro nově vstupující podniky velmi obtížný.

Skryté trhy

Podniky na trhu mají přehled o potenciálních zákaznících, ale nikdo dosud nenabízí výrobek, který by uspokojil jejich požadavky. Pro nové podniky na tomto trhu je snazší vstoupit.

Vznikající trhy

Tyto trhy ještě nevznikly, ale dá se usuzovat jejich vznik v budoucnu.⁹

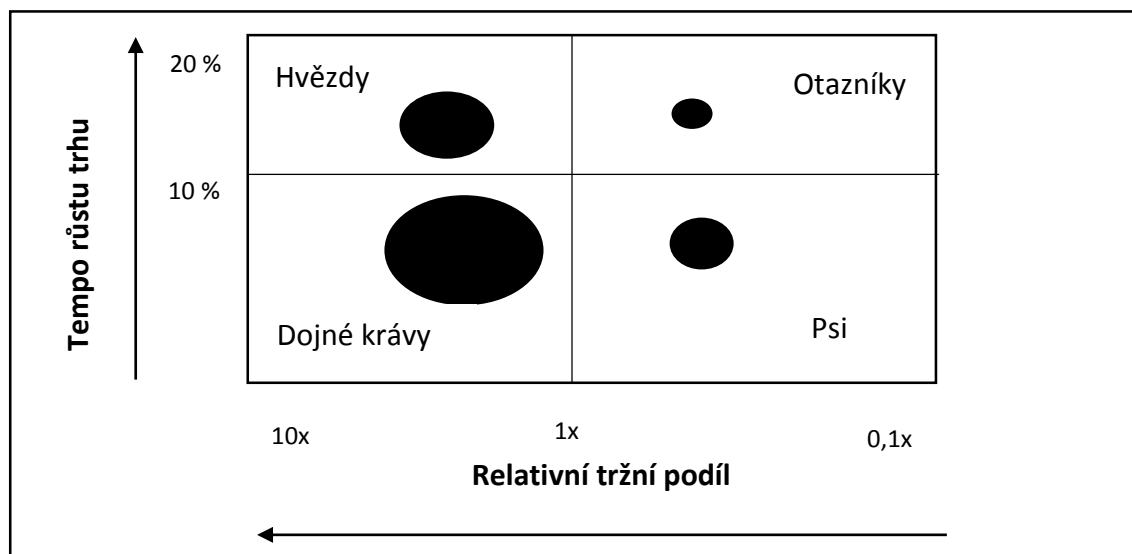
3.1.4 Míra růstu a atraktivita trhu

Míra růstu – Bostonská matice

Tento faktor je jedním ze dvou částí BCG matice, která slouží k analyzování výrobních řad v podniku. Druhým faktorem používaným v bostonské matici je relativní tržní podíl.

⁹ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 55, ISBN 978-80-247-1535-3.

Obrázek 2 – BCG matice



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 134

Míra růstu trhu ukazuje jeho sílu, atraktivitu a budoucí potenciál trhu. Hodnota 10 % a vyšší značí významný růst trhu. Vyšší hodnoty růstu s sebou přinášejí nutnost investovat prostředky do dalšího rozvoje podniku, aby se držel rostoucího tempa.

Relativní tržní podíl značený na horizontální ose udává pravděpodobnost vytvoření peněžních prostředků. Růst značí větší příliv peněz. Rozlišuje se vysoký a nízký relativní tržní podíl a to porovnáním s největším konkurentem podniku.

Základní myšlenka je, že čím vyšší je relativní tržní podíl či míra růstu, tím je to pro podnik lepší. Postavení výrobku či služby tedy značí jeho spotřebu či příjem peněžních prostředků. Rozdělení do čtyř kvadrantů dělí matici na čtyři různé obchodní příležitosti. Jednotlivé příležitosti se charakterizují tím, že od nich peněžní prostředky podnik přijímá nebo je nucen do nich peněžní prostředky vkládat.¹⁰

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 134. ISBN 978-80-247-4670-8

Dělí se na:

Psi – Jedná se o nejméně výhodné produkty, občas dokonce ztrátové. Podnik by měl zvážit, zdali je pro podnik přínosný či nikoliv.

Peněžní krávy – Jsou to produkty mající vysoký relativní tržní podíl a tím přináší podniku velké množství peněžních prostředků. Je jich využíváno zejména k investování do perspektivních produktů.

Otazníky – Otazníky jsou produkty s nízkým relativním tržním podílem, ale vysokou mírou růstu. To z nich vytváří potenciální hvězdy. Je potřeba do nich investovat, aby se zvýšila jejich konkurenceschopnost a tím i relativní tržní podíl. Produktů-otazníků bývá velké množství, proto je třeba dobře zvažovat, do kterých se vyplatí investovat.

Hvězdy – Z úspěšných otazníků se stává hvězda. Produkt s vysokým relativním tržním podílem a vysokou mírou růstu. Jsou nositelem významných peněžních prostředků, na jejichž udržení je třeba nadále investovat pro udržení na pozici. Po snížení růstu trhu se z nich stávají dojní krávy.¹¹

Po zařazení všech produktů podniku do kvadrantů se rozhodne o jejich strategii a využití peněžních prostředků. Strategie se pro jednotlivé produkty volí dle výsledků analýzy následovně:

Budovat tržní podíl – Cílem této strategie je zvýšení tržního podílu produktu. Strategie je vhodná zejména pro perspektivní otazníky a pro hvězdy přinášející odpovídající peněžní prostředky.

Udržovat – Z názvu plyne strategie, která má za cíl “jen“ udržení stávající pozice produktu na trhu. Vhodná je zejména pro velmi přínosné dojně krávy.

Sklízet – Strategie podobná předchozí. Rozdíl je ve výši prostředků uvolněných na produkt. Jedná se zejména o dojně krávy, které stále přináší peněžní prostředky, ale jejich budoucnost na trhu není žádná.

Zbavovat se – Zbavení se produktů, které již nejsou pro podnik přínosné a prostředky jim věnované se budou moci použít na perspektivnější produkty.

Ve skutečnosti prodělávají produkty svůj životní cyklus, kdy se z nich v ideálním případě z otazníků stanou hvězdy a ty přes kvadrant dojných krav skončí svou existenci v podniku jako psi.¹²

¹¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 135. ISBN 978-80-247-4670-8

¹² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 136. ISBN 978-80-247-4670-8

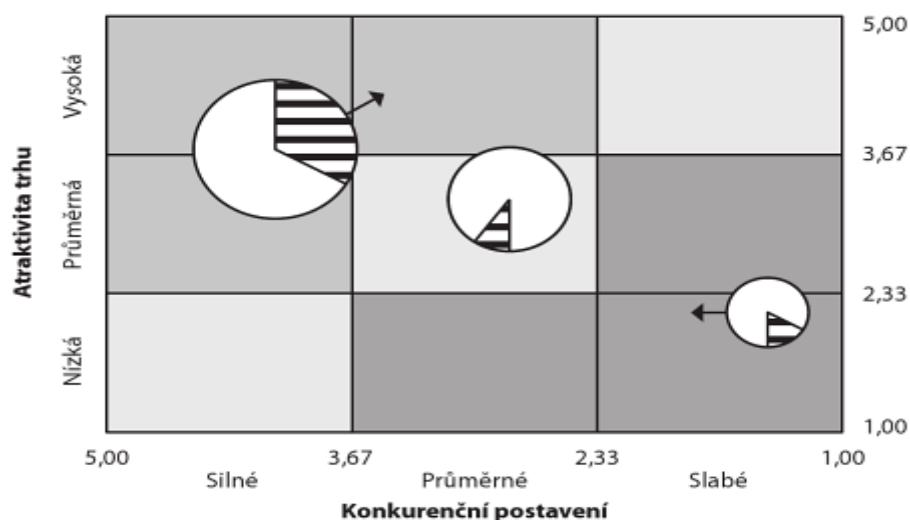
3.1.5 Atraktivita trhu – GE matice

Analyzování atraktivity trhu umožňuje lépe poznat cílový trh. Jeho možnosti i rizika. Do této analýzy je třeba zahrnout i různá kritéria. Prvním je růst trhu. Na pomalu rostoucím trhu je velké množství konkurence a šance na úspěch klesají. Na rychle rostoucím trhu se naopak razantně snižuje množství konkurence a tím pádem vzrůstají šance na prosazení. Druhým kritériem je velikost trhu, kde platí podobné pravidlo jako u prvního kritéria. Na menším trhu je možnost prosazení podniku menší než na větším trhu.

Atraktivní segment pro podniky není vždy stejný, neboť každý uplatňuje různá kritéria. Pro malé podniky mohou být rychle rostoucí trhy nejméně atraktivní, neboť nemají dostatečné prostředky, které by je udržely na trhu. Atraktivní trh je velice relativní pojem. Závisí zde na spoustě faktorů, jako je: pozice konkurence, pozice dodavatele, pozice odběratele, ziskovost, růst, velikost trhu atd.

Maticí atraktivity trhu je matice GE. Obsahuje devět kvadrantů.

Obrázek 3 - GE matice



Zdroj: Blažková, 2007, s. 148

Na horizontální ose znázorněná konkurenční pozice. Na ose vertikální atraktivita trhu. Kruhy znázorňují celkový trh. Segment v kruzích signalizuje podíl na trhu.

Interní faktory ovlivňující konkurenční postavení jsou:

- Relativní tržní podíl
- Kvalita
- Stabilita podniku
- Postavení značky
- Nákladová pozice

Externí faktory ovlivňující atraktivitu trhu:

- Velikost trhu
- Míra atraktivity trhu
- Ziskovost trhu
- Trendy¹³

Osy jsou ohodnoceny na stupnici od 1 do 5. Od slabého konkurenčního postavení a nízké atraktivity trhu až po silné konkurenční postavení a vysokou atraktivitu trhu. Reálné postavení produktu se však hodnotí více faktory než konkurenčním postavením a atraktivitou trhu. Kruh s různým podílem výšece vykreslený na místě matice, na kterém se nachází analyzovaný produkt, značí podíl na daném trhu. Označení kruhu šipkou značí předpokládaný pohyb produktu v budoucnu. Matice je rozdělena do 9 kvadrantů a 3 zón. Zóny tvoří pole:

- **Vlevo nahoře** – Produkty umístěné v této části matice jsou považovány za perspektivní a vhodné pro danou strategii podniku. Je vhodné do nich investovat
- **Diagonála** – Střední mírou odpovídá strategii podniku a proto je třeba zvážit, zda se vyplatí do produktu investovat
- **Vpravo dole** – Produkty vhodné jen na poslední využití k získání peněžních prostředků. Po jejich získání je nejlepší se jich zbavit¹⁴

¹³ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 149, ISBN 978-80-247-1535-3.

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 141. ISBN 978-80-247-4670-8

Analýza GE matice:

- Zjistit kritéria každé dimenze dle strategie podniku a odhalit ty, jež jsou pro podnik nejpřínosnější
- Zjištění hodnoty kritéria
- Každému kritériu přiřadit důležitost, váhu a výsledné hodnoty kritérií.
- **Váhy** – Vyjadřují důležitost jednotlivých kritérií. Součet všech se rovná 1
- **Relativní důležitost** – Ohodnocení aktuálního stavu každého kritéria či závislosti zóny na daném kritériu. Hodnotí se známkami od 1 do 5 (1-nejméně atraktivní, 5-nejatraktivnější)
- **Výsledná hodnota kritéria** – Násobí se váhy a hodnoty známek relativní důležitosti
- Zjištění výsledných hodnot dimenzí. Celkové hodnoty u kritérií se sečtou a tím vytvoří hodnotu za celou dimenzi
- Umístění dvoudimenzionálního hodnocení matice do bodu, jenž představuje analyzovaný produkt
- Vytvoření kruhu kolem bodu, jehož velikost značí velikost trhu
- Vyšrafovat výseč v části kruhu mající takovou velikost jako podíl na daném trhu
- Prediktivní analýza směru, kam směřují všechny produkty. Vychází se z budoucnosti technologií, síly konkurence či životního cyklu produktu. Očekávaný směr se označí šipkou
- Stanovení strategií podniku¹⁵

3.1.6 Ziskovost trhu

Ziskovost trhu neboli tržní síla, je vyjádření potenciálního zisku podniků v daném segmentu. Je dána faktory:

- Prvky odvětví, které platí bez výjimek na celém trhu (poptávka, technické aspekty, dodavatelé)
- Velikost podniku v porovnání s ostatními působícími podniky
- Síla konkurence
- Náklady vynaložené pro vstup na trh¹⁶

Zmíněné faktory ovlivňují ziskovost kladně i záporně. Vše je způsobeno faktory působícími na trhu. Podnik musí při vstupu na trh volit strategii, která bude přinášet co největší ziskovost, ale zároveň co nejnižší náklady.

Analýza ziskovosti je pro většinu podniků zásadní znalostí, od které se dále odvíjejí její další aktivity. Je velkou chybou, že se podniky, které zjistí, že ziskovost trhu není dostatečná, daného trhu raději vzdávají, aniž by

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 142. ISBN 978-80-247-4670-8

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 60. ISBN 978-80-247-4670-8

zvažovaly další přínosy, které by mohl zkoumaný trh nabídnout. Velké podniky, které mají dostatečný kapitál často vstupují na trh, který pro ně není ideální z hlediska ziskovosti. Z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti v jiném než hlavním odvětví, na které se specializují na něj vstoupí. Toto podniku přináší posun například v celkovém tržním podílu.

3.1.7 Tržní Poptávka a potřeby potenciálních zákazníků

Poptávka patří jednoznačně mezi nejvýznamnější faktory analýzy trhu. Zjištění poptávky velmi usnadní vstup na cílový trh. „Tržní poptávka po určitém výrobku je celkovým množstvím, které by bylo zakoupeno předem definovanou skupinou zákazníků ve vymezené geografické oblasti a stanoveném časovém horizontu.“¹⁷

Z definice plyne, že celková tržní poptávka není pevně daná hodnota. Jedná se o funkci o několika proměnných, která se vlivem změny proměnných mění. Poptávka se dělí na elastickou (pružnou) a neelastickou (nepružnou). Poptávka elastická se vyznačuje rychlou reakcí na změny na trhu, kdy se jedná zejména o změnu ceny zboží. Poptávka neelastická, je přesným opakem poptávky elastické. Na změny reaguje velmi pomalu a omezeně. Jedná se o zboží, které nelze nahradit a je tudíž nezbytné. Zvláštním případem je poptávka jednotkově elastická, kdy se poptávané množství zvýší (sníží) přesně o tolik procent, o kolik se zvýšila (snížila) cena daného produktu.

Obrázek 4 – Tržní poptávka



Zdroj: Kotler, 2012, s. 119

¹⁷ Kotler P., *Moderní marketing*, 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 118 s. ISBN 978-80-247-4150-5

Faktory ovlivňující poptávku firmy:

- Marketingové výdaje
- Marketingový mix
- Marketingová pružnost
- Tržní potenciál¹⁸
- Poptávka podniku je její podíl mající na celkové tržní poptávce a souvisí velmi úzce s velikostí trhu, která byla definována v předchozí části této práce. Analyzuje se ve dvou oblastech:
 - Kvantifikace poptávky – Definuje poptávku na podobném trhu. Informace získává ze skryté poptávky a dostupného trhu
 - Definování tahounů poptávky – Popsání všech požadavků, které jsou nutné k tomu, aby daná poptávka existovala¹⁹

Tahouni poptávky se dále definují dle (Chadnick, 2009):

- Předpoklady tahounů – jako tahoun je veden objektivně měřitelný faktor. Vlivem měřitelnosti je tedy vývoj předvídatelný. Pro tvorbu marketingové strategie je nutné si dokázat odpovědět na otázky, na základě čeho se zákazník rozhoduje a co vytváří poptávku (cena, značka)
- Velikost kupní síly – Snadno se určuje hrubou mzdou
- Analyzovat poptávku se dá. Dle různých hledisek podle (Jakubíková, 2013, s. 61):
 - Poptávka po zboží každodenní potřeby
 - Poptávka vycházející z osobního uspokojení
 - Zboží zvyšující vlastní prestiž
 - Zboží dokazující vyspělost člověka
 - Zboží značící společenskou prestiž

A následně dle:

- Opakovatelnosti/neopakovatelnosti
- Stupně uspokojenosti
- Atraktivitě zboží²⁰

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 60. ISBN 978-80-247-4670-8

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 61. ISBN 978-80-247-4670-8

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 62. ISBN 978-80-247-4670-8

Celková poptávka je v konečném důsledku tedy:

- Nadměrná – Výrobní schopnosti výrobce jsou poptávkou značně převyšovány, proto v tomto případě dochází k tzv. demarketingu, což má za cíl snížení nadměrnosti poptávky. Provádí se například zvýšením ceny nebo omezením poskytovaných služeb, které jsou s výrobkem spojeny
- Negativní – Zákazníci obecně nemají produkt v oblibě. Velmi dobrým příkladem negativní poptávky může být například očkování. Před marketingem podniku tedy stojí výzva k změně vnímání tohoto typu produktu k lepšímu
- Nulová – Zákazníci produkt neznají nebo nepotřebují. Cílem marketingu je lidi informovat o potřebě produktu
- Klesající – V současnosti velmi častý jev, kdy poptávka po nějakém produktu po počátečním nárůstu začíná klesat. Pokud se jedná o cyklus životnosti produktu, s kterým podnik počítá, tak je to v pořádku. Pokud ale poptávka po produktu klesá dříve než by měla, je opět na marketingu podniku, aby tuto skutečnost zvrátil. To může být v dnešní době, kdy se technologické novinky dostávají na svět rychleji než kdykoliv dřív, velmi obtížné
- Nepravidelná – U tohoto typu poptávky nejsou výkyvy zvláštností. Příkladem může být zimní vybavení na sport, po kterém je největší poptávka právě v období zimy²¹

Při analyzování poptávky je třeba si položit otázky: Kolik peněžních prostředků je zákazník ochoten zaplatit za produkt? Jak vysokou poptávku můžeme očekávat? Jaké faktory ovlivní poptávku? Kdo bude naším cílovým zákazníkem? Jaké jsou další možné (konkurenční) produkty, které může zákazník využít?

Odpovědi na tyto otázky spolu se stanovením faktorů ovlivňujících poptávku se podnik pokusí odhadnout poptávku.

²¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 62. ISBN 978-80-247-4670-8

3.2 Analýza konkurence

„Konkurence je otevřený tržní proces objevování a přizpůsobování v podmínkách nejistoty, který může zahrnout přechodné soupeření i přechodnou spolupráci. V tomto konkurenčním procesu nevyjadřuje tržní podíl firmy její tržní sílu“, ale odráží její celkovou efektivnost.“²²

Při vstupu na nový trh je pro podnik nutné se seznámit s již stávající konkurencí sídlící na daném trhu. Zjištění konkurence by ve skutečnosti mělo předcházet všem ostatním analýzám potřebným k zjištění informací o potenciálním novém trhu. Znalost konkurence usnadní zorientování na trhu a zjištění příležitostí či hrozeb, které pro podnik konkurenti představují. Nesmí se však zapomínat, že analýzu konkurence je třeba provést až po zjištění potřeb zákazníků.

Analýza konkurence by měla přiblížit odpovědi na následující otázky, které by poté měly pomoci podniku k snazší konkurenceschopnosti a předvídání trhu:

- Snaží se konkurenti přicházet na trh s novými výrobky?
- Na jaké trhy je konkurence zacílená?
- Do jaké míry a v čem je konkurence podniku konkurencí?
- Jakou marketingovou strategii využívá konkurence k propagaci svých produktů?
- Jakou distribuci využívá konkurence?

Odpovědi na tyto otázky dokáží podniku podložit:

- V čem by se měl zlepšit
- Na jakém trhu je konkurenceschopný a jakému trhu je třeba se vyhnout
- Volná místa na trhu
- Jak cílit na zákazníky

Konkurence v obecném slova smyslu je soubor všech současných i potenciálních nabídek směřujících na trh spotřebitelů, na který se zaměřují podniky. Mezi nimi vzniká konkurence.

Pro potřeby této práce je nejvýhodnější zvolit dělení konkurence podle (Jakubíková, 2013, s. 107):

²² KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. s. 61. ISBN 978-247-2865-0.

Konkurence se člení dle hlediska teritoriálního:

- globální
- alianční
- národní
- meziodvětvová
- odvětvová
- komoditní

Podnik se při analýze konkurence nemůže zabývat pouze lokální konkurencí, ale musí zohledňovat konkurenci. Ta, zejména v době, kdy je celý svět globalizovaný, může podnik ohrozit mnohem více nežli lokální konkurenti vlivem mnohem větším prostředků.

Z hlediska nahraditelnosti výrobku v konkurenčním prostředí:

- konkurence značek
- konkurence odvětvová
- konkurence rodu
- konkurence formy

Dle počtu prodejců a výrobců na trhu, úrovně diferenciací výroby:

- čistý monopol
- oligomonopolie
- monopolistická konkurence
- dokonalá konkurence

Dle úrovně organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí:

- monopol
- kartel
- syndikát
- trust²³

Pro podnik vstupující na nový trh, ale i pro podnik, který je ve velmi konkurenčním prostředí je analýza konkurence nezbytná. Analýza probíhá podle kritérií, které se volí předem a které budou pro danou analýzu a trh nejpřínosnější.

²³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 135. ISBN 978-80-247-4670-8

Kritéria mohou být následující:

- finanční zdroje
- tržní obrat
- tržní pozice
- tržní podíl
- růst firmy
- inovační schopnosti
- zákazníci
- technologická úroveň
- kvalita managementu²⁴

Po použití analýzy se rozdělují konkurenti na následující typy podle (Tomek a Vávrová, 1998, s. 114):

- konkurenční následovatel – snaží se využít všech svých předností k boji s konkurencí
- laxní konkurent – na jakoukoliv výraznější aktivitu konkurence nereaguje
- vybíravý konkurent – reaguje pouze na vybrané aktivity konkurence
- konkurent tygr – jakákoliv aktivita konkurence znamená rychlou reakci

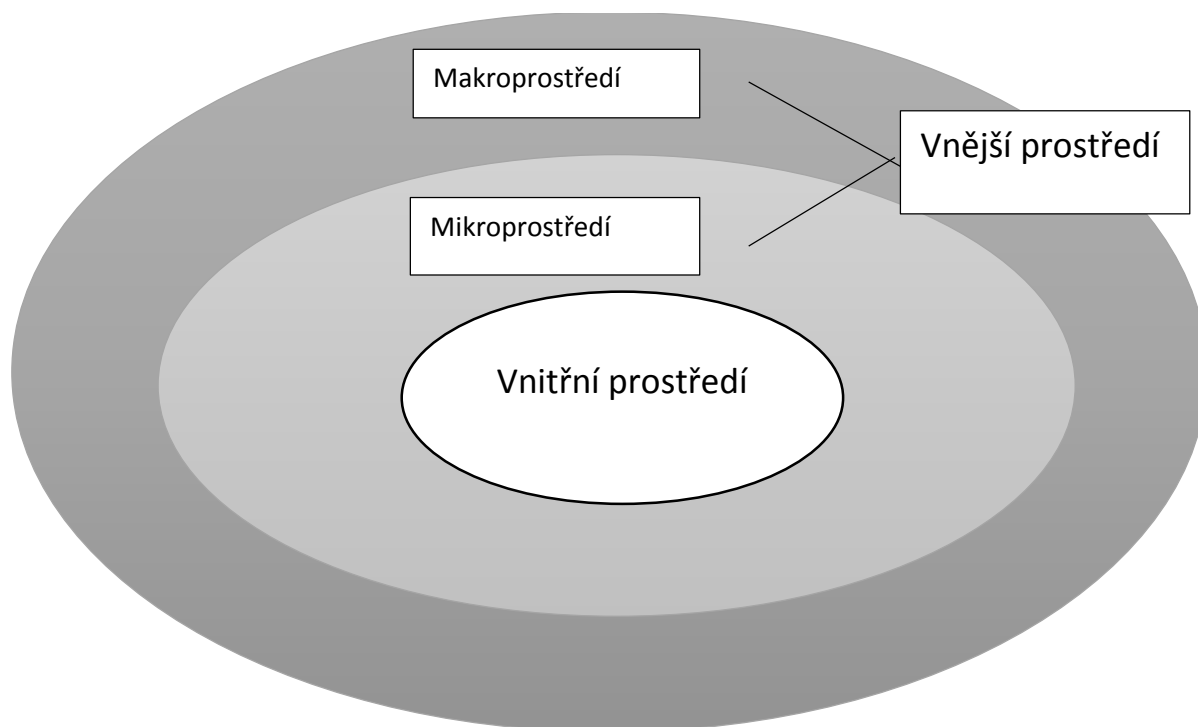
Analýzu se doporučuje provést u hlavních konkurentů, zjistí se nedostatky a naopak silné stránky. Na základě zjištěných dat je posléze podnik schopen umístit na trh produkt podle nejlepších předpokladů a zajistit mu tak maximální možný potenciál při vstupu na trh. To znamená konkurenční výhodu, z které podnik profituje a může se rychleji rozvíjet.

²⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 136. ISBN 978-80-247-4670-8

3.2.1 Analýza prostředí podniku

Prostředí podniku se nejčastěji dělí podle Kotlera a Armstronga na vnější a vnitřní. Přičemž jednotlivé složky obou prostředí na sebe vzájemně více či méně působí.

Obrázek 5 – Prostředí podniku



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98

Vnější prostředí

Vnější prostředí se dále dělí dle obrázku na:

- makroprostředí
- mikroprostředí²⁵

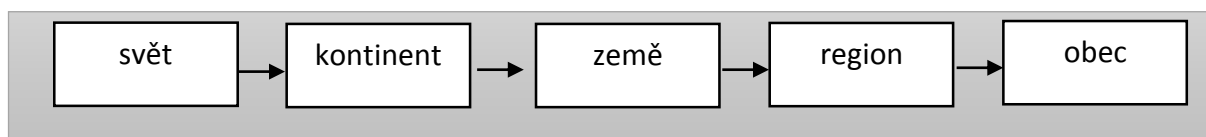
Makroprostředí

Jedná se o prostředí, které většina podniků považuje za neovlivnitelné. Pouze ty největší podniky jsou schopny i v tomto prostředí najít možnost, jak se dostat před konkurenci. Využívají k tomu lobbování na správných místech, skrze správné a vlivné lidi.

Vlivy, které v makroprostředí působí, jsou: demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické aj. Při analyzování těchto vlivů je výhodné postupovat směrem k lokálnímu prostředí tak, jak je znázorněno na obrázku:

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 98. ISBN 978-80-247-4670-8

Obrázek 6 – Působnost v makroprostředí



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 100

Pro vyhodnocení vlivů prostředí se nejčastěji používá analýzy PEST (politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické) nebo její rozšířené verze PESTEL (přibývají **L**egislativní a **E**kologické).

- Politicko-právní faktory - zákony, fiskální politika, stabilita vlády
- Ekonomické faktory - vývoj HDP, měnový kurz, míra inflace
- Sociokulturní faktory - ovlivňující nákupní chování spotřebitelů
- Technologické faktory - trendy ve výzkumu a vývoji²⁶

Znalosti makroprostředí a správné identifikování faktorů v něm působících umožňují podniku lépe reagovat na změny. Ty jsou vyvolané změnou na trhu, jsou těžko ovlivnitelné, ale se správnými znalostmi se jim může podnik lépe a rychleji přizpůsobit.

Mikroprostředí

Prostředí, na které má podnik svou činností vliv a tudíž je ze strany podniku ovlivnitelné. Mikroprostředí se také značí, jako odvětví, kterého se podnik přímo účastní.

Toto prostředí, podniku nejbližší se dále dělí dle struktury následovně:

- Atomizované – velmi mnoho podniků, které se svou velikostí řadí mezi menší.
- Konsolidované – několik podniků, které vyčnívají nad ostatními a kontrolují trh.

Jak se situace na trhu neustále mění, je pro podnik vhodné, aby dokázal identifikovat faktory, které na změnu na trhu mají největší vliv. Jedná se například o:

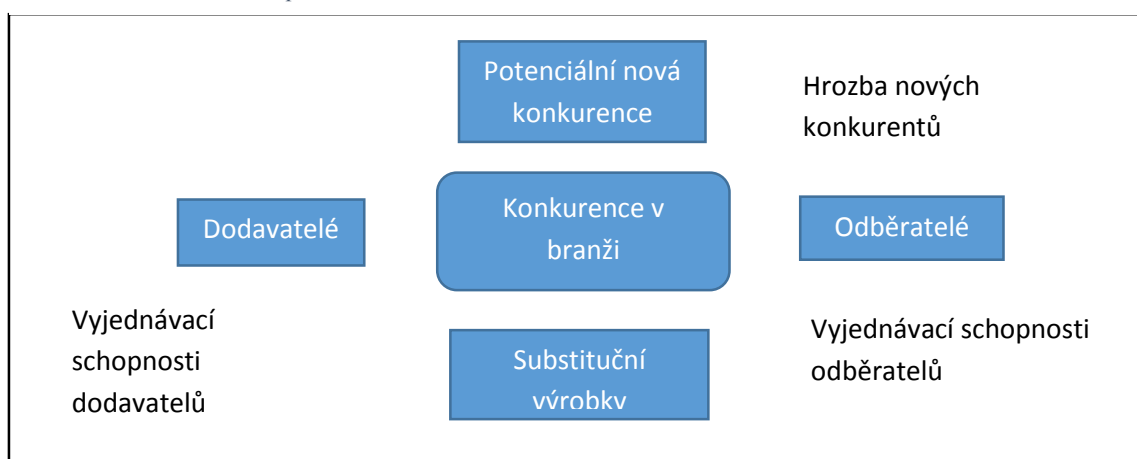
- Partnery – dodavatelé, odběratelé, banky, pojišťovny
- Zákazníky
- Konkurenci
- Veřejnost – sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občanská sdružení

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 100. ISBN 978-80-247-4670-8

Analýza mikroprostředí bývá prováděna Porterovým modelem pěti sil (obr. 5), který názorně ilustruje to, že není vhodné, aby se podnik řídil pouze chováním konkurence. Porterovy definované síly jsou tyto:

- Hrozba nových vstupů do odvětví – nová konkurence
- Soupeření mezi stávajícími podniky – konkurence v odvětví
- Hrozba náhražek – substituční výrobky a služby
- Vyjednávací schopnost odběratelů
- Vyjednávací schopnost dodavatelů

Obrázek 7 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 103

Vnitřní prostředí

Někteří autoři zařazují vnitřní prostředí do mikroprostředí, pro větší názornost a přednější aplikaci do SWOT analýzy jsem se rozhodl pro toto rozdělení podle (Jakubíková, 2013, s. 109)

Vnitřní prostředí podniku je charakterizováno schopností tvořit peněžní zdroje. Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji, které má podnik k dispozici. Analýza vnitřního prostředí podniku je zaměřena na schopnosti identifikovat zdroje, které má podnik k dispozici a umět je správně využívat. Po zvládnuté analýze je podnik schopen využívat své přednosti na příležitosti mu naskytnuté a zároveň si být vědom svých nedostatků a neustále se je snažit eliminovat.

K analýze vnitřních zdrojů se využívá metoda VRIO. Které člení následovně:

- Fyzické – technologické vybavení, výrobní plochy
- Lidské – sociální klima, počet pracovníků
- Finanční – disponibilní kapitál, likvidita
- Nehmotné – patenty, licence

Jejich účinnost je vyhodnocována dle těchto kritérií:

- Hodnota (value)
- Vzácnost (rareness)
- Napodobitelnost (imitability)
- Schopnost využití zdrojů (organization)²⁷

„Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy. Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy.“²⁸

3.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza, tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, slouží k objektivnímu posouzení silných a slabých stránek podniku vzhledem k jeho příležitostem a hrozbám. Jedná se o analýzu, která je součástí strategického řízení podniku. Je velmi účinným nástrojem na sumarizaci více analýz z okolí podniku a kombinovat je s analýzami vnitřního prostředí podniku. Umožňuje tak podniku definovat problémové oblasti podniku či identifikovat možnosti pro další rozvoj podniku. Analýza probíhá ve dvou rovinách:

Analýza vnitřního prostředí – Definuje silné a slabé stránky podniku.

Silné a slabé stránky jsou vždy relativní a z pohledu podniku je třeba rozlišovat, které faktory jsou důležité, tedy ty, s kterými se bude pracovat. Za silné se považují faktory, které stojí za silnou a jistou pozicí na trhu. Jedná se o oblasti, v nichž podnik vyniká. Slabé stránky jsou definovány naprosto opačně. Jedná se o stránky podniku, které brání maximálnímu využití jeho potenciálu.

Analýza vnějšího prostředí – Tato analýza slouží k identifikování příležitostí, které může podnik využít k rozšíření svého vlivu či postavení na trhu. Na druhé straně jsou to hrozby, které ohrožují stávající pozici podniku na trhu. Jejich definováním je může podnik eliminovat a stát se tak méně zranitelným.

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 110. ISBN 978-80-247-4670-8

²⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 111. ISBN 978-80-247-4670-8

Obrázek 8 – SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129

4 Praktická část

4.1 Indie

Indická Republika vznikla v roce 1950, kdy byla tehdy Britská Indie rozdělena na Indii a Pákistán. Dodnes se mezi oběma zeměmi vede konflikt o sporné území Kašmíru, které si obě země nárokují.

V současné době je indická ekonomika jednou z nejrychleji rostoucích na světě. Tento trend vznikl postupně od 90. let 20. století vlivem liberalizace, kdy se začal indický trh otevírat světu. Do té doby byla Indie velmi uzavřená. I vlivem tohoto faktu se jí hospodářská krize z roku 2008 dotkla jen letmo, právě díky částečné uzavřenosti ekonomiky a schopnosti absorpce trhu. Liberalizace nakonec vedla k tomu, že se do Indie postupem času stále více dařilo importovat větší množství zboží. V současné chvíli je objem importu ve velikosti 448 bilionu \$ téměř dvakrát takový jako exportované zboží, které Indie vyváží v objemu 275 bilionu \$. Importované zboží se týká zejména ropy, zlata a uhlí. V případě exportu se jedná o produkty vyrobené z ropy a šperky.

Společenské kastovní rozdělení, které je v zemi stále platné, nenapomáhá skutečnosti, že v Indii je střední třída obyvatel zastoupena pouze ve 20 %. Největší podíl stále drží nižší třída, které se však blíží vyšší třída. Cílem Indie, stejně jako zbytku světa, je především růst střední třídy spolu s co nejmenším podílem třídy nižší.

Vzhledem k tomu, že indická ekonomika roste v průměru přes 5 % ročně, by se dal předpokládat masivní zájem zahraničních investorů, který vzhledem k prosperitě země v posledních letech není valný. Hlavním problémem, na který investoři při pokusu o vstup na indický trh narazí, je velká míra regulace, nestability měny a korupčního prostředí, které jim tento vstup znesnadňuje. Zvrat v této situaci by měl nastat po zvolení vlády premiéra Modiho, který se velmi aktivně zasazuje o zvýšení atraktivity Indie pro okolní svět a investory.

Indie je členem mnoha spolků, z nichž nejdůležitější je členství v SAARC (Sdružení zemí jižní Asie pro regionální spolupráci) a BRICS. Poslední jmenované uskupení sestává z Brazílie, Ruska, Číny, od roku 2010 Jižní Afriky a samozřejmě Indie. Jedná se o země s nejrychleji rostoucími ekonomikami, a tudíž jsou lákavé pro investory. Indie je v tomto uskupení od roku 2001 a lze říci, že ekonomický růst, který je patrný zejména v novém tisíciletí, je velmi ovlivněn tímto členstvím.

4.3 Administrativní členění

Indická republika se dělí na 7 svazových teritorií a 29 států (viz. Obrázek 10). Podoba členění tak, jak je dána dnes, je důsledkem rozsáhlé reorganizace hranic. Před rokem 1956 platilo staré rozdělení území zavedené Brity, které nebralo v úvahu složení obyvatel. Vlivem etnické a jazykové bariéry bylo nutné vytvořit nové hranice, které by tyto bariéry braly v potaz. Stalo se tak v roce 1956.

Obrázek 10 – Mapa administrativního členění Indie



Zdroj: <http://www.sparklewithsurabhi.com>³³

Nejlidnatějším státem je Uttarpraděš, který má téměř 200 mil. obyvatel. Na druhou stranu je to stát s velmi nízkou gramotností (69 %), která se blíží průměru celé země, tj. 65 %. Obecně se dá říci, že okrajové části země jsou mnohem více gramotné než střed země, kde žije nejchudší vrstva obyvatel.³⁴

³³ Indian parts, *Sparkle-Surabhi*, [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: <http://www.sparklewithsurabhi.com>

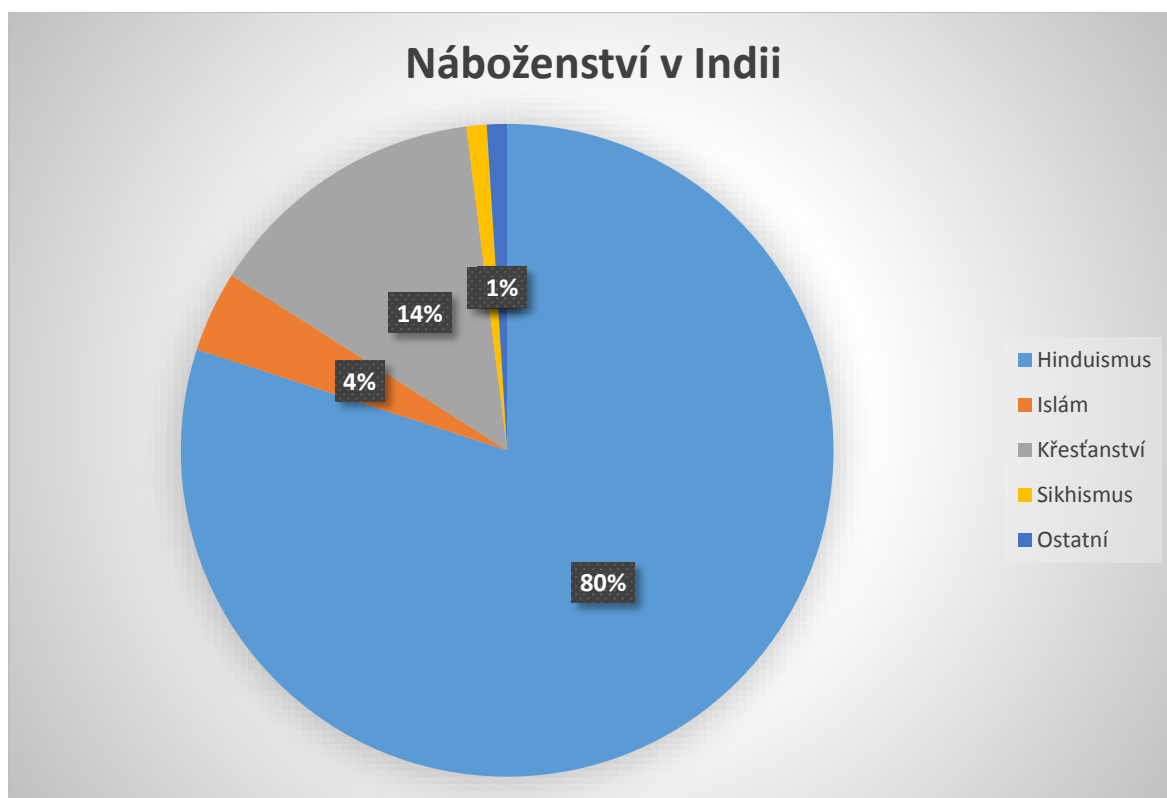
³⁴ Administrativní členění Indie, *Celý svět*, [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: <http://www.celysvet.cz/indie-statistika-info-stat-zeme-zemepis-cestovani>

4.4 Obyvatelstvo - náboženství a jazyky

Oficiálních jazyků je v Indii 22, hlavními jsou Angličtina a Hindština, které převládají ve všech částech země. Nicméně v celé Indii se hovoří více než tisíce jazyky, které vycházejí z oficiálních jazyků.

Jedním z důvodů pro reorganizaci hranic Indie byl mimo jazyků důvod náboženský. Indie je nábožensky založená a má velmi dlouhou náboženskou historii. Hlavní náboženství je hinduismus, který vyznává 80 % celkové populace. Dalšími náboženstvími, která Indové vyznávají, jsou: Křesťanství (15 %), Islám (4 %) a Sikhismus (1 %). Ostatní náboženství jsou vyznávána pouhým 1 % (viz. Graf 1), jedná se o Budhismus a Judaismus. Procentuální rozdělení je znázorněno v grafu.³⁵

Graf 1 – Náboženství



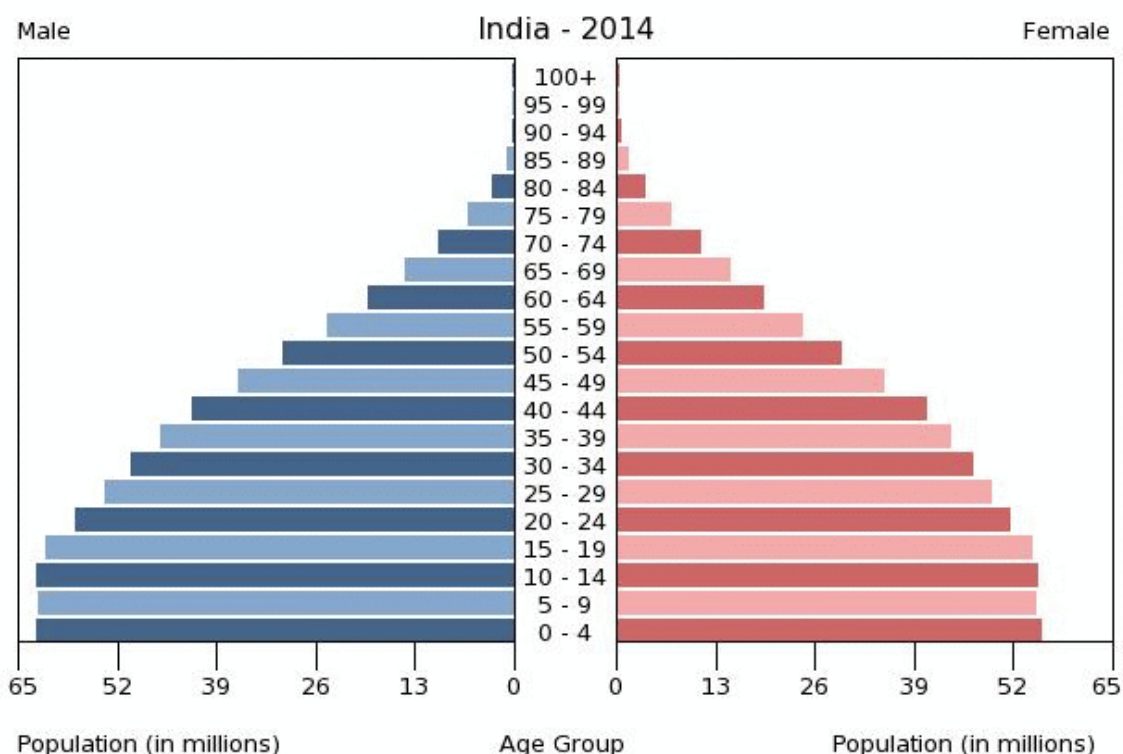
Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí ČR (2012)³⁶

Z demografického hlediska je vzhledem k vysoké porodnosti populační pyramida přesně opačná, než je tomu ve většině evropských zemí, kde populace stárne. Na schématu je znázorněn demografický podíl obyvatelstva.

³⁵ Obyvatelstvo Indie, *Wikipedia*, [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Indick%C3%A9_teritoria

³⁶ Náboženství v Indii, *MZV ČR*, [cit. 2015-06-12], dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/indie/

Graf 2 – Demografický podíl v roce 2014



Zdroj: www.indexmundi.com_(2014)³⁷

Věkové skupiny od 20 do 44 let, které představují střední třídu, a které jsou pro automobilový průmysl nejčetnějším zdrojem příjmů, jsou zastoupeny v počtu 400 milionů (viz Graf 2). Toto je hodnota, která spolu s rostoucí životní úrovní mladé generace činí z Indie jednu z nejperspektivnějších zemí do budoucna pro automobilový průmysl.

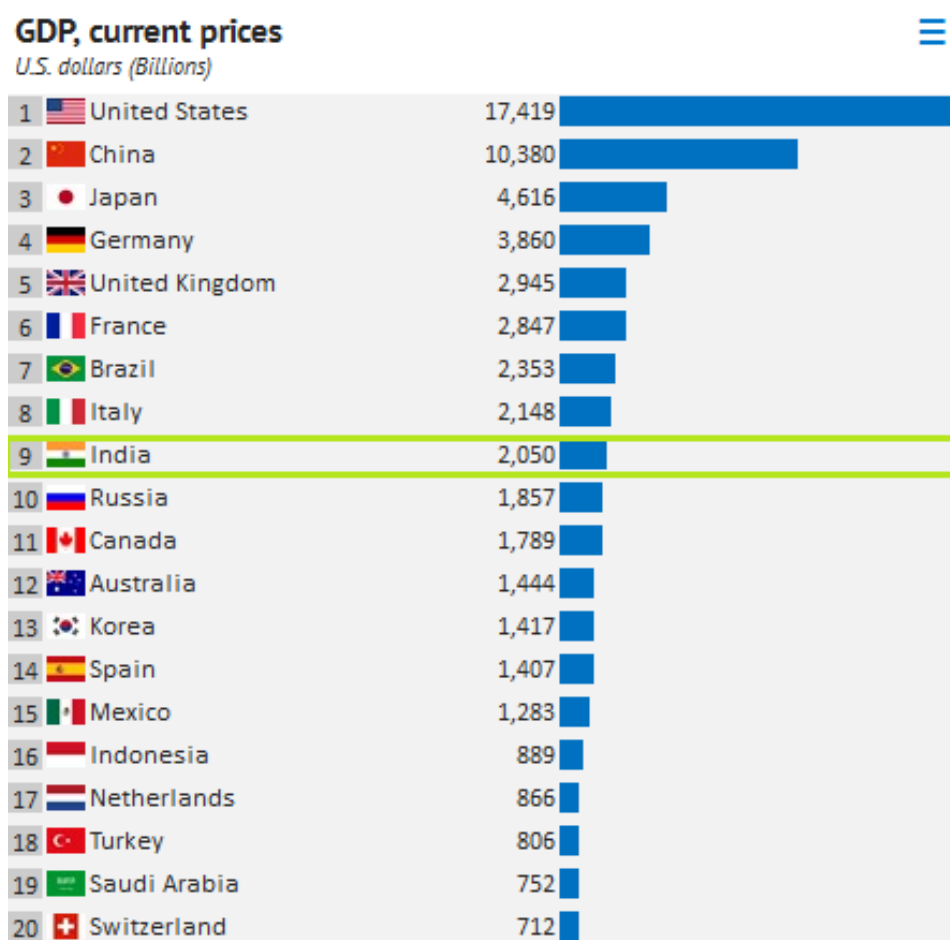
4.5 Ekonomika

Indie patří k zemím s největším potenciálem do budoucna, co se ekonomického růstu týče. Od roku 1951 do roku 2015 se růst indické ekonomiky v průměru pohyboval okolo 6 %. Toto číslo jen dokládá, jak se Indie v posledních letech stává důležitým hráčem na globálním trhu.

Ve velikosti HDP (hrubého domácího produktu, anglicky GDP) je sice Indie v současné době na 9. místě (viz Graf 3), ale stále platí, že je to jedna z nejrychleji rostoucích ekonomik světa.

³⁷ Demografie Indie, *Index Mundi* [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: www.indexmundi.com

Graf 3 – Srovnání HDP zemí celého světa



Zdroj: IMF World Economic Outlook (2014)³⁸

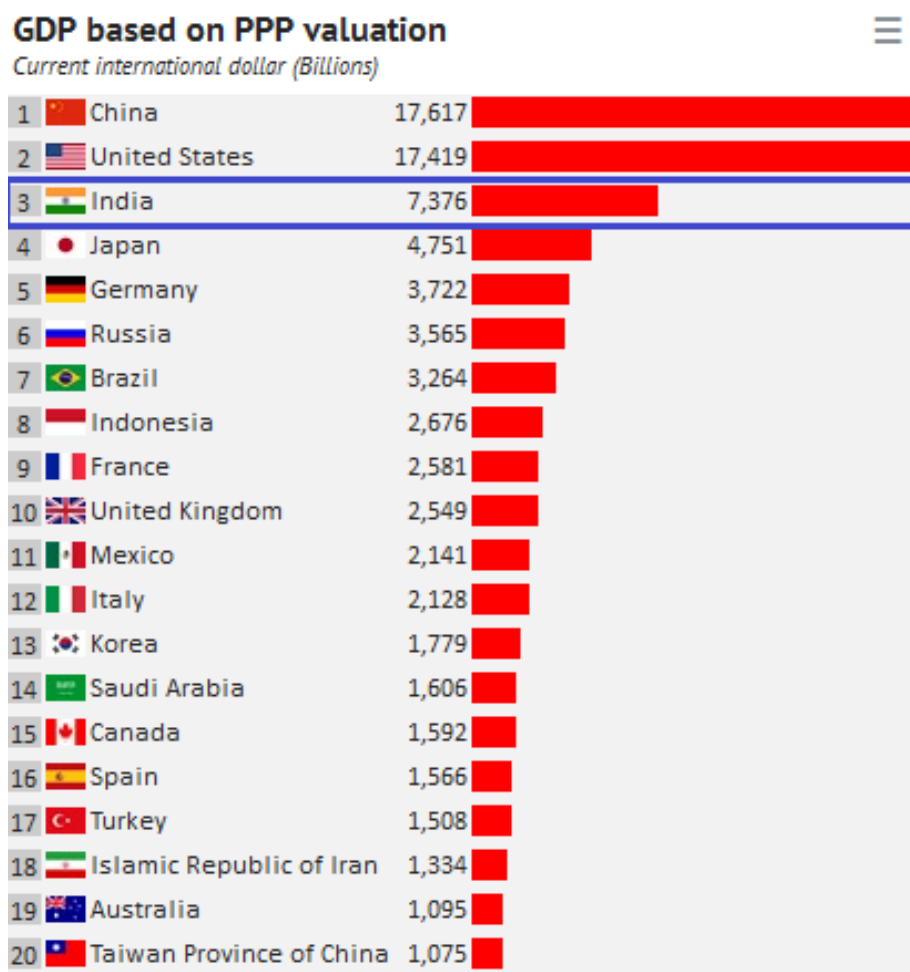
Nicméně v paritě kupní síly se již v roce 2013 zařadila za USA a Čínu na třetí pozici (viz Graf 4). Tento indikátor srovnává ceny a platy země v porovnání se zeměmi v celosvětovém měřítku.

*„Parita kupní síly (anglicky Purchasing power parity, PPP) měny XY vyjadřuje počet jednotek národní měny, za který lze koupit stejné množství výrobků a služeb na vnitrostátním trhu jako za jednotku měny XY na vnitrostátním trhu měny XY“.*³⁹

³⁸ GDP India, *World economic Outlook* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://knoema.com/IMFWEO2015Apr/imf-world-economic-outlook-weo-april-2015>

³⁹ Parita kupní síly Indie, *Wikipedia*, [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Parita_kupn%C3%AD_s%C3%ADly

Graf 4 – Srovnání HDP založeného na paritě kupní síly



Zdroj: IMF World Economic Outlook (2014)⁴⁰

Nejdůležitějším indikátorem pro indickou ekonomii, zejména pro budoucnost, je růst HDP, který se po značné stagnaci v roce 2011 znovu dostává do vysokých čísel a v celosvětovém měřítku je mezi největšími ekonomikami světa v tomto ohledu na 1. pozici (viz. Tabulka 1).

Důvodem zmiňovaného poklesu byl zejména pokles v oblasti průmyslu, který tvoří téměř jednu pětinu indického hospodářství, dále pak snížení exportu. Na chod ekonomiky má vliv také infrastruktura, která je v mnoha případech nedostatečná a zastaralá. Dalším faktorem jsou významné rozdíly v růstu ekonomiky jednotlivých států Indie.

⁴⁰ GDP based on PPP India, *World economic Outlook* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://knoema.com/IMFWEO2015Apr/imf-world-economic-outlook-weo-april-2015>

Všechny tyto negativní vlivy byly zapříčiněné nedůslednou vládou, která nebyla schopná zavést finanční a ekonomické reformy. To se změnilo s nástupem vlády nové, která reformy dokázala prosadit a země se tak stala pro investory mnohem přístupnější.

Tabulka 1 – Růst HDP

Real GDP Growth

(Percent change)

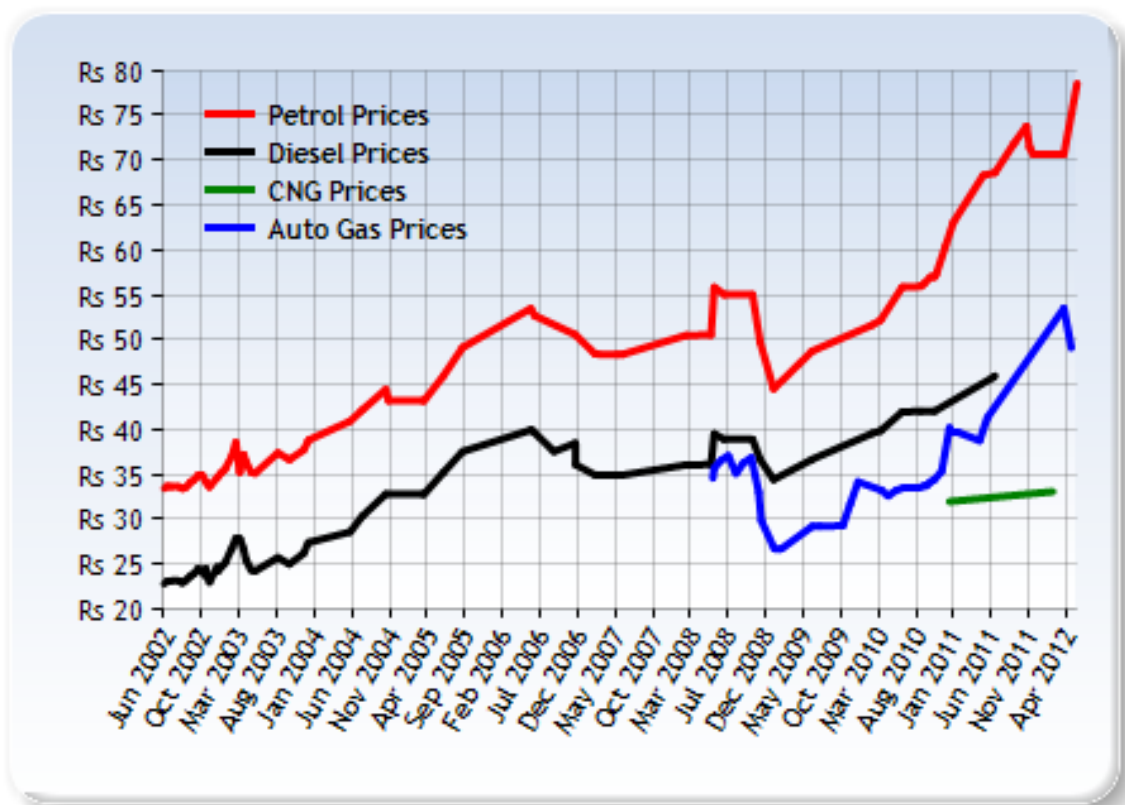
	2013	2014	2015
Papua New Guinea	5.5	5.8	19.3
Democratic Republic of the Congo	8.5	9.1	9.2
Turkmenistan	10.2	10.3	9.0
Ethiopia	9.8	10.3	8.6
Myanmar	8.3	7.7	8.3
Côte d'Ivoire	8.7	7.5	7.7
Chad	5.7	6.9	7.6
Bhutan	5.0	6.4	7.6
India	6.9	7.2	7.5
Lao P.D.R.	8.0	7.4	7.3
Tanzania	7.3	7.2	7.2
Cambodia	7.4	7.0	7.2
Qatar	6.3	6.1	7.1
Rwanda	4.7	7.0	7.0
Kenya	5.7	5.3	6.9
China	7.8	7.4	6.8
Zambia	6.7	5.4	6.7
Philippines	7.2	6.1	6.7
Djibouti	5.0	6.0	6.5
Mozambique	7.4	7.4	6.5
Sri Lanka	7.3	7.4	6.5
Bangladesh	6.1	6.1	6.3
Uzbekistan	8.0	8.1	6.2
Panama	8.4	6.2	6.1
Vietnam	5.4	6.0	6.0

Zdroj: IMF World Economic Outlook (2014)⁴¹

⁴¹ Real GDP growth India, *World economic Outlook* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://knoema.com/IMFWEO2015Apr/imf-world-economic-outlook-weo-april-2015>

Vývoj cen pohonných hmot na indickém trhu je znázorněn na následujícím grafu. Je zde znázorněna rostoucí tendence cen všech typů pohonných hmot v Indii. Nejrychleji rostoucí cena je u benzínu (viz. Graf 5). Nejméně výrazný růst cen je u CNG (stlačený zemní plyn)

Graf 5 – Vývoj cen pohonných hmot

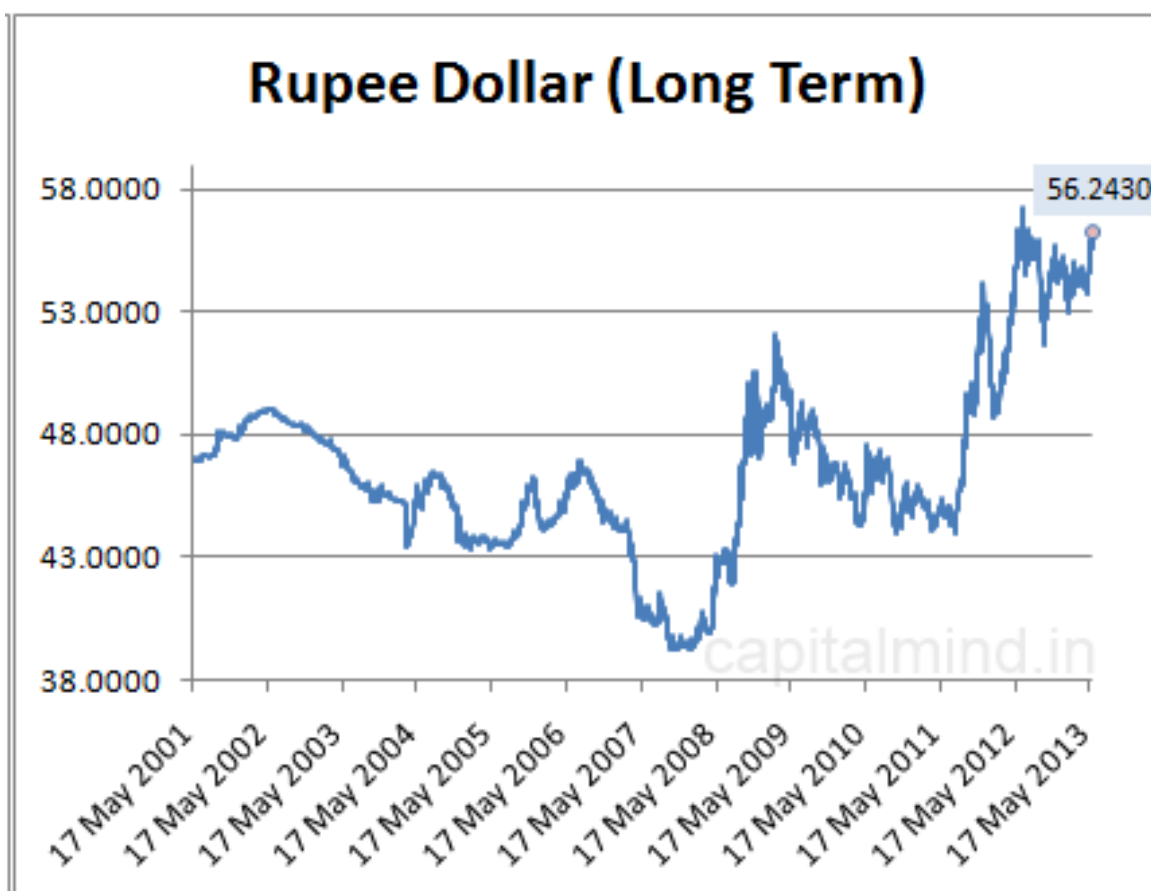


Zdroj: Squamble (2012)⁴⁴

Indická měna po liberalizaci v zemi začala posilovat. Nicméně se i v dnešní době nejedná o příliš silnou měnu. Vývoj měnového kurzu mezi indickou rupií a americkým dolarem je znázorněn na grafu. Velmi přehledně je znázorněna světová krize v roce 2008 a následně ekonomická krize v Indii v roce 2012 (viz. Graf 6).

⁴⁴ Fuel prices in India, *Squamble* [online], 2015 [cit. 2015-06-16 dostupné z: <http://www.squamble.com/2012/05/24/petrol-price-hike/>]

Graf 6 – Vývoj ceny Rupie vůči dolaru



Zdroj: Capital Mind (2013)⁴⁵

5 Indický automobilový trh

Indický trh je velmi specifický, co se týče preferencí kupujících. Samotné standardy se liší od těch, které jsou v Evropě považované za samozřejmé. Indické automobily nemusí být tak bezpečné, jako je tomu v ostatních částech světa. Výrobci jsou z tohoto důvodu nuceni upravovat vozy tak, aby co nejvíce vyhovovali požadavkům zákazníků. Příkladem může být společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠKODA AUTO), automobilový výrobce, na kterého se v této práci zaměřím. Na indickém trhu uvedl model Rapid, který má oproti evropské verzi mnohem vyšší podvozek, upravenou spojku a řízení, odolnější klakson a další.

Automobilové společnosti pochopily, že indický trh, potažmo celý asijský, je velmi perspektivní a tudíž se snažily automobily své značky prodávat i zde. Nicméně dovoz automobilů do Indie se vlivem dovozního cla stal nevýhodný, neboť clo dosahuje výše 100 % hodnoty dovezeného automobilu. Existuje však výjimka, které automobilové společnosti využívají. Při dovozu svých vlastních součástí a jejich následné smontování do finální

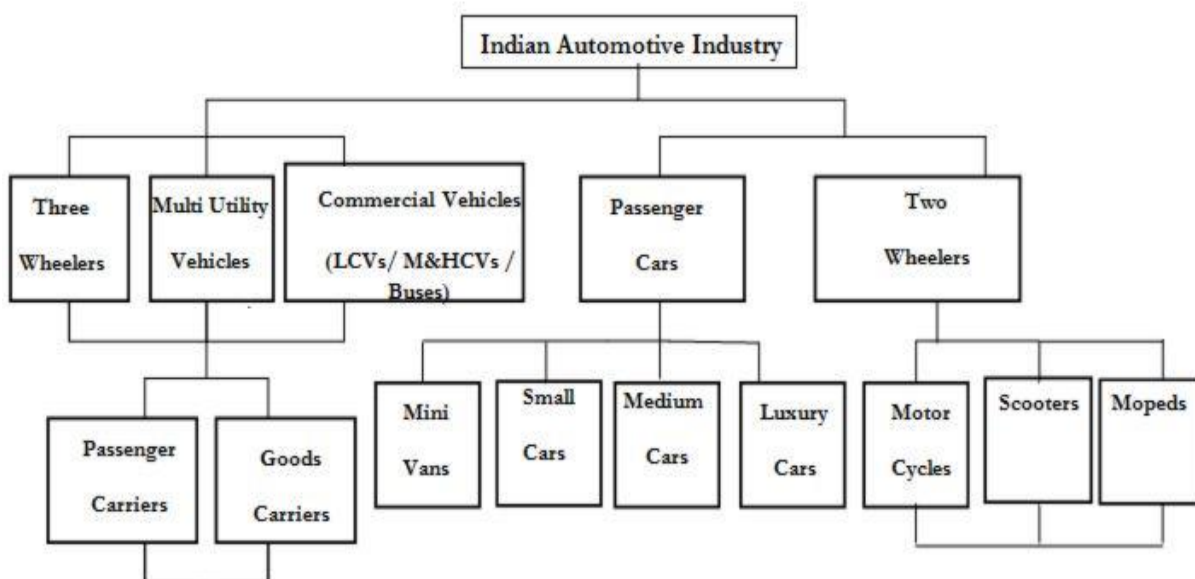
⁴⁵ Rupee to dollar, *Capital Mind* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://capitalmind.in/2013/05/chart-the-rupee-goes-beyond-rs-56-a-dollar>

podoby automobilu se clo neplatí. Proto se v posledním desetiletí v zemi otevřelo více než dvacet výrobních závodů různých značek.

5.1 Automobilový trh

V této práci se zaměřím pouze na trh osobních automobilů, konkrétně na střední třídu, ale pro demonstraci je na následujícím obrázku znázorněno, jak z hlediska segmentů vypadá celý automobilový trh v Indii (viz. Obrázek 12).

Obrázek 12 – Indický automobilový trh



Zdroj: Nistads (2014)⁴⁶

5.2 Indický trh osobních automobilů

Automobilový trh se skládá z primárního a sekundárního trhu. Primární trh je tvořen novými automobily vyráběnými v samotné Indii. Sekundární trh je oproti tomu tvořen vozy ojetými. Primární trh byl v roce 2014 tvořen 2,5 miliony automobilů, kdežto na sekundárním trhu s ojetými vozy se prodalo přes 3 miliony automobilů. Sekundární trh je živen lidmi pod 30 let, kteří si chtějí pořídit svůj první automobil, ale na nový nemají peníze. Zbývá tak možnost koupě automobilu ojetého, který je jim dostupnější. Nárůstem počtu lidí dosahujících střední třídy, sekundární trh roste rychleji než trh s novými automobily. Automobilové společnosti se tomuto trendu přizpůsobují tím, že sami provozují a zakládají společnosti na prodej ojetých automobilů. Prostoru

⁴⁶ Automobile market India, *Nistads* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: http://www.nistads.res.in/indiasnt2008/images/it4industry/t4ind12_fig0

je na to dostatek, neboť v současné době je pouze 18 % prodeje všech automobilů v tomto sektoru organizováno.⁴⁷

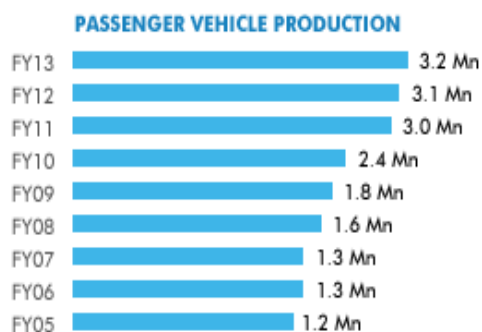
Stáří průměrného automobilu v Indii je 5 let. To je v porovnání s Českou Republikou, ve které je průměrné stáří automobilu 14 let markantní rozdíl a ojeté automobily se v Indii dají považovat za relativně nové.⁴⁸

Trh osobních automobilů, kterému se tato práce věnuje, je druhý největší na indickém trhu s podílem 15 %. Na prvním místě jsou v Indii tradiční dvoukolová vozidla s dominantním podílem na trhu (77 %). Na třetím a čtvrtém místě jsou shodně se 4 % zastoupením komerční a tříkolová vozidla (viz. Graf 7).⁴⁹

Graf 7 – Produkce automobilů a podíl jednotlivých segmentů na trhu

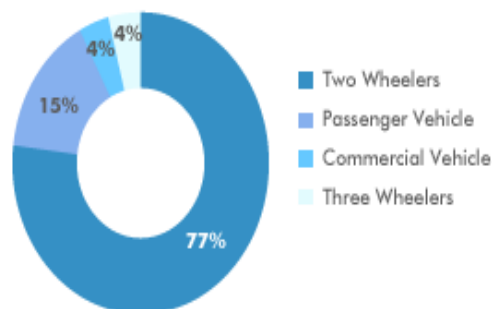
Passenger vehicle production in India

Passenger vehicles was the fastest growing segment, representing a CAGR of 12.9 per cent.



Market share of Indian automobile industry by volume

Two wheelers dominate production volumes; in FY13, the segment accounted for 77 per cent of the total automotive production in India.



Zdroj: <http://www.ibef.org/industry/india-automobiles.aspx> (2013)⁵⁰

Data z roku 2013 potvrdily trend růstu trhu i v produkci osobních automobilů, který se musí neustále přizpůsobovat zvyšující se poptávce po automobilech.

Počet prodaných automobilů v druhém desetiletí dvacátého století překonal v každém roce hodnotu 2 mil. prodaných automobilů. Rekordní byl rok 2012, kdy prodeje dosáhly hodnoty 2 541 823 automobilů. Po útlumu poptávky v roce 2013 se v loňském roce 2014 trhu znovu dařilo a prodalo se

⁴⁷ Used car market India, *Business strandart* [online], 2015 [cit. 2015-06-16] dostupné z: http://www.business-standard.com/article/companies/used-car-market-sizzles-in-india-114110301349_1.html

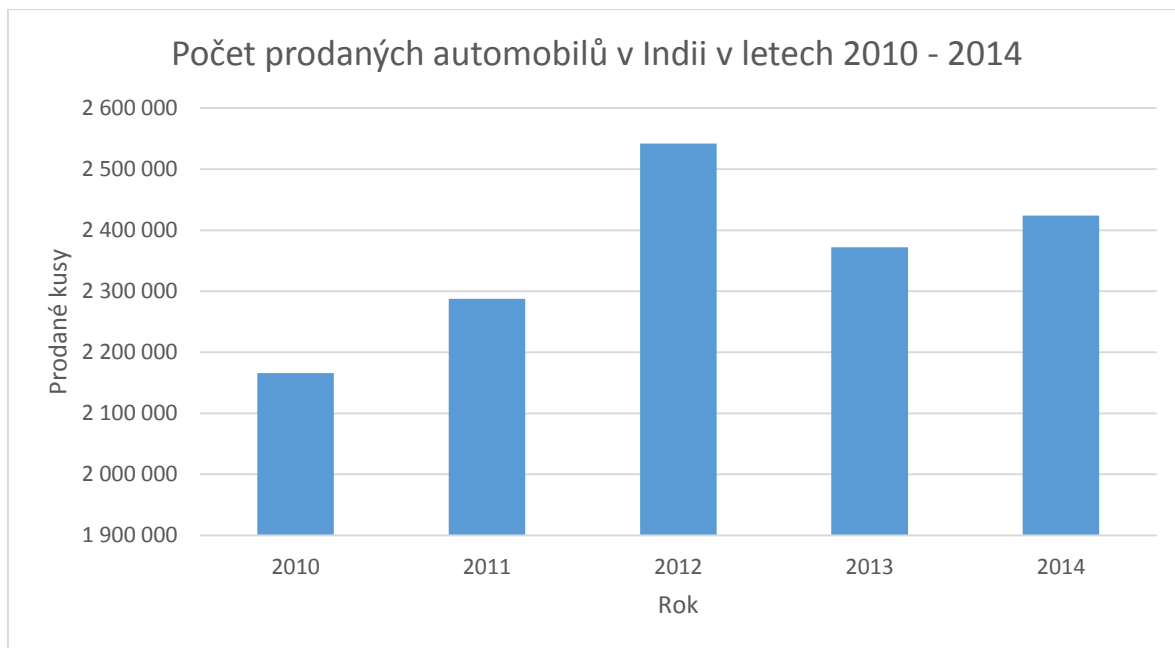
⁴⁸ Average age of Indian car, *Unep* [online], 2015 [cit. 2015-06-16] dostupné z: Used car market India, *Business strándart* [online], dostupné z: http://www.business-standard.com/article/companies/used-car-market-sizzles-in-india-114110301349_1.html

⁴⁹ India automobile market share, *Ibef* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://www.ibef.org/industry/india-automobiles.aspx>

⁵⁰ India automobile market share, *Ibef* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://www.ibef.org/industry/india-automobiles.aspx>

2 424 072 automobilů (viz. Graf 8). Do budoucna se předpokládá nárůst podobný tomu v roce 2014. V následujícím grafu je situace znázorněna za celé období 5 let.

Graf 8 – Celkový počet prodaných automobilů za v letech 2010 - 2014

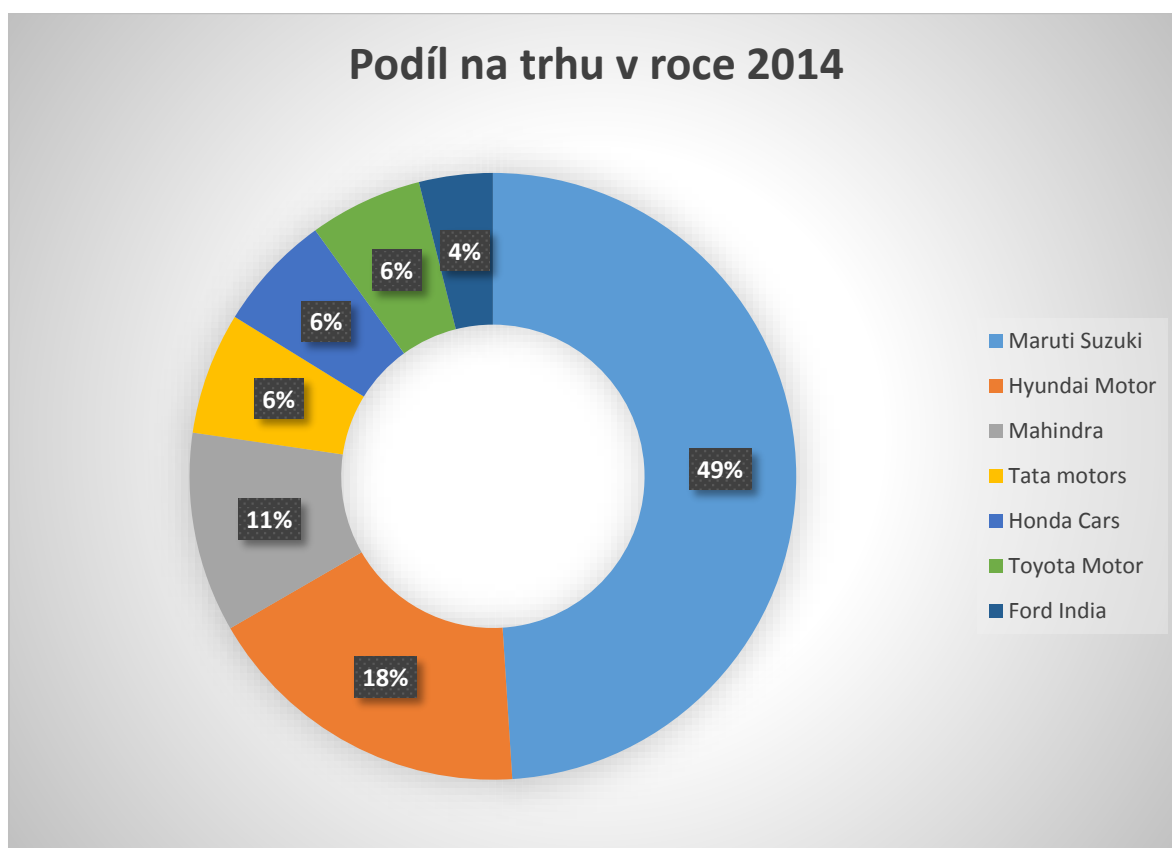


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

V roce 2014 měla téměř poloviční podíl na trhu automobilová společnost Maruti Suzuki. Situace na trhu je neměnná v posledních letech a tržní pozice Maruti Suzuki se zdá být prozatím neohrožitelná.

Na tomto grafu je znázorněno 7 největších výrobců na Indickém trhu, kteří společně drží podíl 92 %. Ostatní automobilové společnosti si mezi sebou dělí zbývajících 8 % (viz. Graf 9). Z důvodu zaměření této práce na společnost ŠKODA AUTO, která v porovnání s ostatními na celém trhu výrazně zaostává, se nebudu zaměřovat na celý tento trh, ale jen na ten, kde je ŠKODA AUTO alespoň do určité míry konkurenceschopná.

Graf 9 – Podíl největších značek na trhu v roce 2014



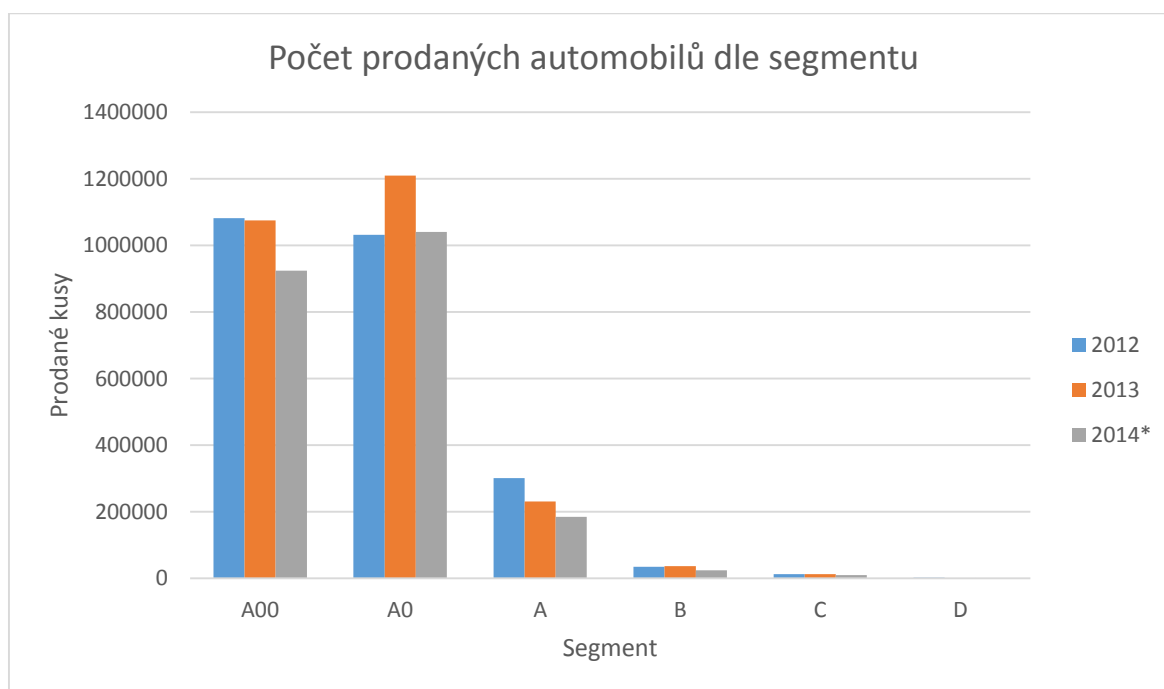
Zdroj: vlastní zpracování dle: <http://www.statista.com/> (2014)⁵¹

Na trhu působí řada světových, ale i lokálních značek. Z důvodu zaměření se na společnost ŠKODA AUTO popíši všechny značky působící na indickém trhu. Detailně se budu zabývat segmenty, do nichž se automobily ŠKODA AUTO, konkrétně její nejúspěšnější modely Rapid a Octavia, řadí.

Specifikum indického automobilového trhu spočívá v oblibě malých automobilů, konkrétně tříd A00 a A0 (viz. Příloha 1). Jejich prodeje mají většinový podíl v prodeji na celém trhu (viz Graf 10).

⁵¹ Market share, *Statista*, [online], 2015 [cit. 2015-06-17], dostupné z: <http://www.statista.com/>

Graf 10 – Počet prodaných automobilů dle segmentu



* Za rok 2014 jsou data dostupná za období leden – říjen

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Modely ŠKODA Octavia a ŠKODA Rapid se řadí do segmentu A, resp. A0. Podle grafu výše je nejvíce prodaných automobilů v segmentech A00 a A0, potažmo A (viz. Příloha 1). Ostatní třídy osobních automobilů se na indickém trhu v takové míře neprodávají.

6 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

„ŠKODA AUTO se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Počátky společnosti sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů.

Značka ŠKODA je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy prodeje skupiny ŠKODA AUTO podstatně zvětšily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo. V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává po celém světě více než 25 750 osob.

Skupina ŠKODA AUTO má výrobní závody v České republice, v Indii a vyrábí auta také v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu.

Tato mezinárodní základna vytvořila předpoklady pro plánovaný růst Skupiny v příštích několika letech. Podmínky k tomu již existují, totiž skvělé vozy, silná značka, motivovaný a schopný tým a schopnost přeměnit inovace v takový přínos pro zákazníky, který odpovídá heslu Simply clever.“⁵²

Strategie, kterou se společnost řídí, je velmi ofenzivní ve smyslu výrazného rozšíření výroby. Sestává z rozšíření stávajících modelových řad. Růstová strategie společnosti je postavená jednoduše na tom, že každých 6 měsíců uvede na trh jeden nový nebo přepracovaný model. Hlavním cílem společnosti je navýšení prodeje na 1,5 milionu automobilů ročně. Tato strategie vyžaduje velké množství investic, proto společnost pečlivě zvažuje každou z nich.

Tato mise se řídí dlouhodobým heslem společnosti „Simply Clever“. Jedná se o samotné centrum chodu společnosti, které zachycuje její podstatu a má vliv na její produkty a procesy z ní vycházející.

Obrázek 13 – Heslo společnosti ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto 2013⁵³

6.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s. v Indii

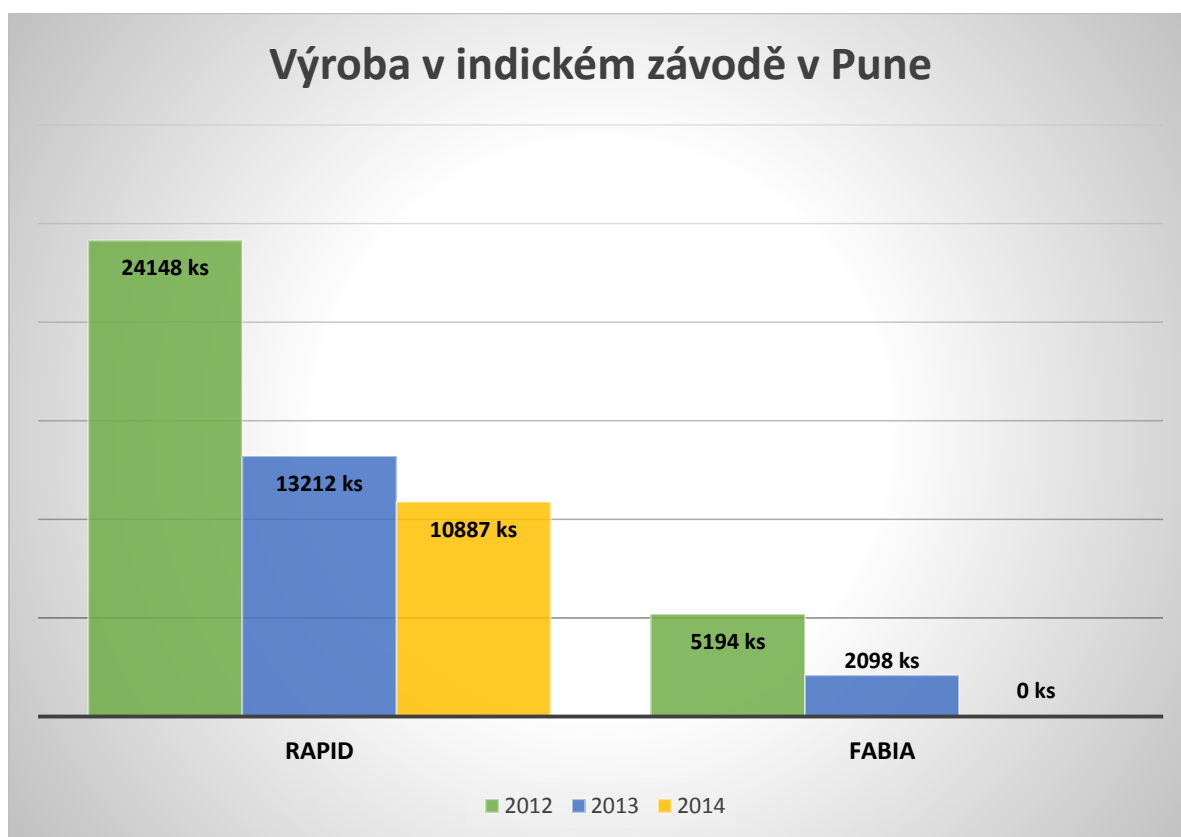
ŠKODA AUTO a.s., na indickém trhu dala vzniknout dceřiné společnosti pod názvem Skoda Auto India Private Ltd. Dceřiná společnost vznikla v roce 1999. Montáž automobilů započala v roce 2001. Společnost se v Indii nezabývá pouze výrobou a prodejem svých automobilů. Věnuje se také výrobě a prodeji originálních dílů a příslušenství. Na indickém trhu za dobu svého působení investovala více než 750 mil. euro.

⁵² Výroční zpráva Škoda Auto 2013, str. 8

⁵³ Výroční zpráva Škoda Auto 2013, str. 13

Výrobní závody společnosti jsou v Indii v současné době dva. První vznikl v roce 2001 ve městě Aurangabad v regionu Maharashtra, kde se v současné době montují modely nové Octavie, Superb a Yeti. Aktuální výrobní kapacita je 40 000 automobilů za rok. Druhý výrobní závod se nachází ve městě Pune. Vyrábí se zde model Rapid společnosti Skoda Auto India Private Ltd, ale také automobily skupiny Volkswagen. Do konce roku 2013 se v Pune vyráběl i model Fabia, ale jeho výroba byla po špatných prodejních výsledcích ukončena. Výrobní kapacita je v tomto závodě 30 000 automobilů za rok. I přes neustálé optimistické zprávy ohledně modelu Rapid na indické půdě se ale výroba Rapidu oproti ostatním rokům neustále zmenšuje. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj výroby v závodě v Pune. Ukazuje se zde pokles výroby u obou popisovaných modelů (viz Graf 11).

Graf 11 – Počet vyrobených kusů modelů Rapid a Fabia v Pune



Pozn. Údaje o počtu smontovaných kusů ze závodu z Aurangabadu nejsou dostupné.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy ŠKODA AUTO 2013 a 2014

Za dobu svého působení na indickém trhu si ŠKODA AUTO vytvořila velice solidní základnu. Investováno bylo prozatím více než 20 miliard korun. Díky investicím mohla vzniknout samostatná dceřiná společnost, která na tamním trhu působí více než 15 let. Za tuto dobu se v Indii prodalo 202 650 automobilů ŠKODA. Podíl na trhu a prodej jednotlivých modelů je znázorněn

v tabulce. Od rekordního roku 2012 (viz Tabulka 2), kdy společnost ŠKODA AUTO prodala na trhu nejvíce vozů, je vývoj jejího prodeje i navzdory rostoucímu trhu klesající. V tabulce celkových prodejů jsou výsledky za celé působení společnosti na trhu. V navazující tabulce jsou celkové prodeje pro jednotlivé modely.⁵⁴

Tabulka 2 – Prodeje a podíl na trhu společnosti ŠKODA AUTO a.s.

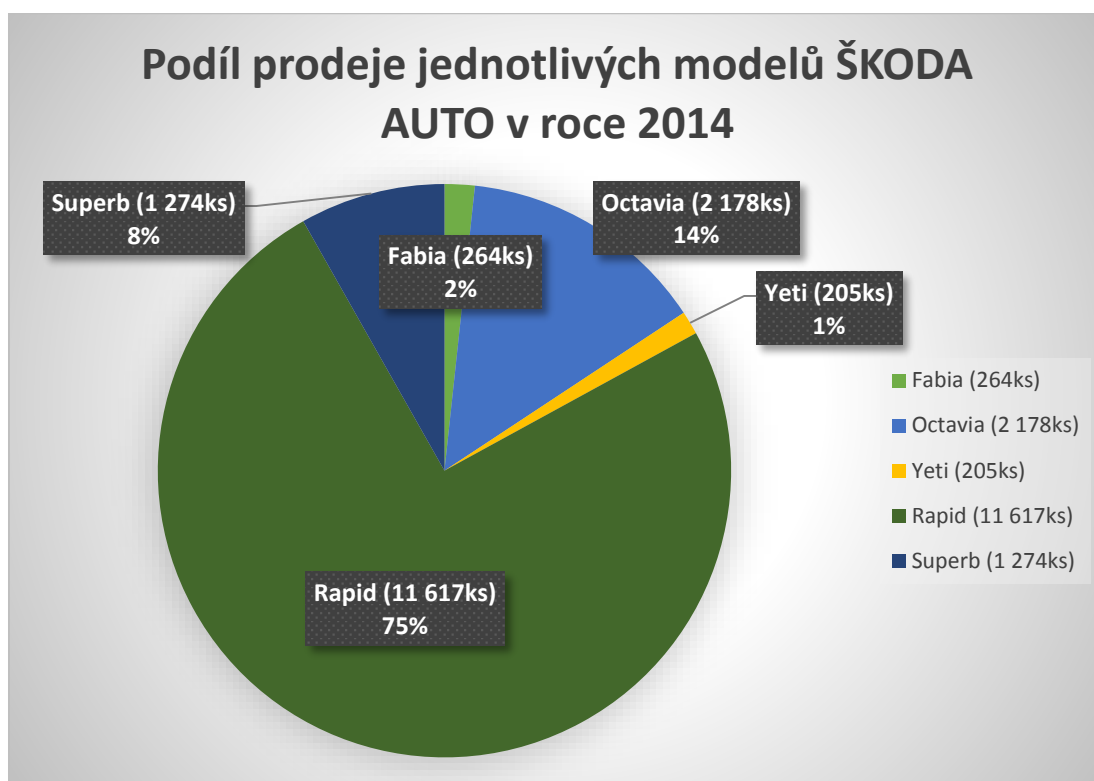
Rok	Celkový trh	ŠKODA AUTO	Podíl na trhu
2010	2 166 029	20 019	0,92 %
2011	2 287 329	30 005	1,31 %
2012	2 541 823	34 265	1,35 %
2013	2 371 800	22 563	0,95 %
2014	2 424 072	15 538	0,64 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Podíl prodeje jednotlivých modelů společnosti za rok 2014 je znázorněn na následujícím grafu.

⁵⁴ Interní data Škoda Auto

Graf 12 – Prodej jednotlivých modelů v roce 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Tabulka 3 – Celkový počet prodaných modelů ŠKODA

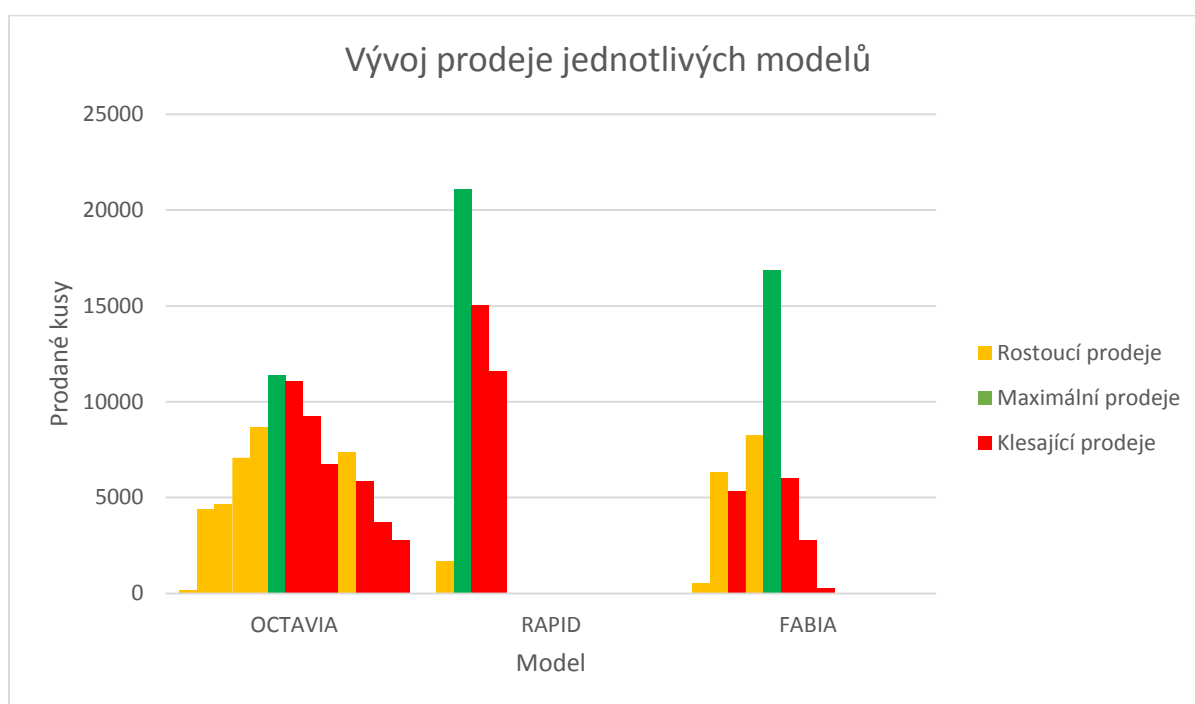
Model	Prodané kusy celkem (doba působení na trhu)
FABIA	46 366 (8 let)
RAPID	49 453 (4 roky)
OCTAVIA	85 320 (14 let)
SUPERB	16 856 (11 let)
YETI	4 654 (5 let)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Prodej modelu Rapid, který se na trhu objevil až v roce 2011, má stejný vývoj prodeje jako doposud neúspěšnější modelu Octavia

(viz. Tabulka 3), ale i model Fabia. Ve všech případech se projevuje stejný trend. Model přijde na trh jako novinka a po počátečním překvapivě chladném přijetí se modelu po pár letech začne dařit a během jednoho roku se prodeje oproti předchozím obdobím zněkolikanásobí. Atraktivita modelu je na trhu znát zpravidla rok, poté se prodeje s pár výjimkami neustále propadají (viz. Graf 13).

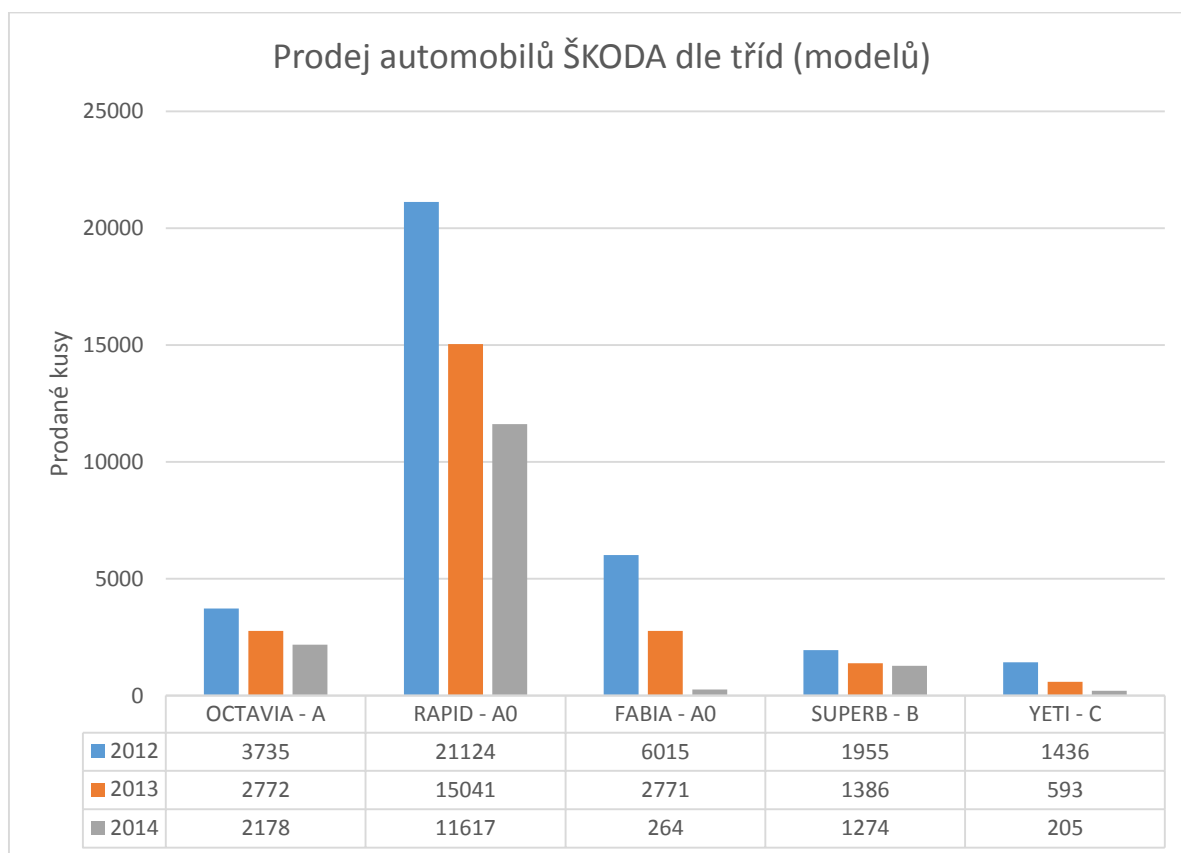
Graf 13 – Vývoj prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Indický trh je velmi nevyzpytatelný, dají se však nalézt trendy, které jsou pro tento trh dlouhodobě typické. Z již zmiňované segmentace automobilů, ze které vyšly nejoblíbenější třídy A a A0, se stejná obliba těchto tříd projevila i na modelech ŠKODA. Nejvíce prodávaným modelem je Rapid společně s Fabií z třídy A0. Druhým nejprodávanějším modelem je Octavia z třídy A a nejméně prodávané modely Superb z třídy B a Yeti z třídy C.

Graf 14 – Prodej jednotlivých modelů v letech 2012 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Z hlediska konkurenceschopnosti mohou jediné dva modely společnosti ŠKODA AUTO a.s. konkurovat ostatním značkám. Jsou to několikrát zmiňované modely Octavia a Rapid (viz. Graf 14). Z tohoto důvodu budu v další části práce popisovat a porovnávat automobilové výrobce pouze ze segmentů A a A0 (viz. Příloha 1).

6.2 Portfolio Společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost má v Indii síť 134 distributorů, kteří jsou rozmístěni po celé zemi v klíčových strategických oblastech, aby se mohla případná poptávka zákazníků v co nejkratší době uspokojit. Z hlediska prodeje je pravděpodobně nejmarkantnějším rozdílem absence konfigurátoru automobilu, na který jsou čeští (evropští) zákazníci zvyklí. V praxi to znamená, že si zákazník nevolí z různých motorizací a doplňků, po nichž by následovala výroba automobilu na zakázku, ale volí si z toho, co výrobce nabízí. Pokud tedy výrobce špatně odhadne preference zákazníků, začnou se mu na skladě hromadit v podstatě neprodejně kusy. Tato skutečnost nutí výrobce, aby velmi pečlivě volil automobily, které se rozhodne na trh dodávat.

Rozdíly v preferencích a požadavcích indického trhu jsou oproti domácímu evropskému trhu značné. Pokud by se vedle sebe postavily modely z indického a evropského trhu, kromě názvu by toho často moc společného neměly.

6.2.1 ŠKODA Octavia

„Vůz ŠKODA Octavia, který byl poprvé představen v roce 1996 a od roku 2004 vyráběn ve druhé generaci, je dnes vzorem – ve zpracování, způsobilosti pro každodenní provoz, využití prostoru a v neposlední řadě i v poměru mezi cenou a hodnotou. U sériově vyráběných vozů ŠKODA Octavia byla pozornost zaměřena na ekologický provoz.“⁵⁵

„ŠKODA Octavia a ŠKODA Octavia Combi jsou nejúspěšnější modely v historii značky ŠKODA. Zcela nový model, který ŠKODA AUTO představila na konci roku 2012, pokračuje v cestě, jejíž směr určily předchozí generace řady ŠKODA Octavia. V uplynulých dvou letech byla na trh uvedena řada odvozených verzí a variant, a tak je nyní nabídka této klíčové řady kompletní. V červnu 2014 byla na trh uvedena ŠKODA Octavia G-TEC – (CNG).“⁵⁶

Na indickém trhu se dodává jako jeden z mála modelů na tamním trhu ŠKODA Octavia v nezměněné podobě co se týče designu. Pro zákazníky je připravena verze Ambition a Elegance. Obě varianty jsou dodávány ve verzi s automatickou nebo manuální převodovkou. Na výběr je motor benzínový 1.4 a 1.8 TSI nebo naftový 2.0 TDI. V roce 2014 byla v Indii spuštěna výroba nové verze ŠKODY Octavia.

6.2.2 ŠKODA Rapid

„Kompaktní limuzína ŠKODA Rapid byla vyvinuta speciálně pro potřeby indického trhu a vyrábí se v závodě v indické Pune.“

Šestá modelová řada ŠKODA spojuje všechny rysy, které jsou pro značku typické a jedinečné. Tento model byl navržen jako „všestranný talent“. Při jeho koncipování se hledělo především na využití pro rodinné jízdy a vysokou praktičnost v denním provozu. Proto model ŠKODA Rapid nabízí při zachování kompaktních vnějších rozměrů – délky 4,39 metru a šířky 1,70 metru – zvláště velkoryse řešený vnitřní prostor. V jeho vybavení se uplatňují nejmodernější technologie a bezpečnostní standard je na nejvyšší současné úrovni. Nabídka prostoru, výbava i design přitom berou zřetel na přání a vkus indických zákazníků. I přesto je tento model zvenku i zevnitř na první pohled jasně rozpoznatelný jako vůz ŠKODA. O to se starají typické designérské prvky na jeho masce i na zádi a praktické detaily vnitřního vybavení.

⁵⁵ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 51

⁵⁶ Výroční zpráva Škoda Auto 2014, str. 14

*Na jednom z nejrychleji rostoucích automobilových trhů na světě má model ŠKODA Rapid pro Růstovou strategii ŠKODA mimořádný význam. Zajistí značce pevnou pozici ve zvlášť dynamicky se rozvíjejícím segmentu kompaktních limuzín na indickém subkontinentu. Tím položí základ pro další posílení přítomnosti společnosti ŠKODA AUTO na indickém trhu.*⁵⁷

Téměř ihned po uvedení modelu Rapid v roce 2011 se ŠKODA AUTO setkala s pozitivními ohlasy na tento model. U tohoto modelu je nejvíce patrný rozdíl mezi modelem pro evropský a indický trh. Oproti českému modelu má tento Rapid přední část velmi podobnou modelu Fabia. Jiný je také podvozek, který je uzpůsoben pro povrch v Indii.

K dostání jsou varianty Active, Ambition a Elegance, přičemž se všechny dodávají buď s naftovým motorem 1.5 TDI nebo benzínovým motorem 1.6 MPI s možností manuální nebo automatické převodovky.⁵⁸

6.3 Konkurenční značky na indickém trhu

Tabulka 4 – Automobilový výrobci na indickém trhu

Koncern VW - Audi, Lamborghini, Porsche, Volkswagen
<i>Volvo</i>
<i>BMW</i>
<i>Toyota</i>
<i>Hyundai</i>
Koncern GM - Chevrolet
Koncern Renault-Nissan - Datsun, Nissan, Renault
<i>Fiat</i>
<i>Force</i>
<i>Ford</i>
<i>Honda</i>
Koncern Tata motors - Tata motors, JLR
<i>Maruti Suzuki</i>
<i>Mahindra</i>
<i>Mercedes</i>
<i>Mitsubishi</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů ŠKODA AUTO

Ze soupisu všech značek působících na trhu osobních automobilů je patrné, že vzhledem k jejich počtu je konkurence veliká (viz. Tabulka4). Tato situace prospívá trhu, neboť výrobci se snaží získat co nejvíce zákazníků.

⁵⁷ Výroční zpráva Škoda Auto 2011, str. 51

⁵⁸ Skoda Auto India Private Ltd., *Skoda Auto* [online], 2015, [cit. 2015-06-17], dostupné z: <http://www.skoda-auto.co.in/models/rapid/overview/>

Kdo nabídne výhodnější a pro zákazníka atraktivnější nabídku, od toho si zákazník zboží koupí.

Konkurence je v obou analyzovaných segmentech A a A0 (viz. následující podkapitola)) značná, ale z důvodu názornosti a výstižnosti se nebudu zabývat všemi modely v segmentech, ale pouze těmi, které mají k modelům Octavia a Rapid nejblíže a jsou jejich největšími konkurenty. I přes rozdělení podle tříd je rozdělení nedostatečné, neboť i ve třídě A0 se například nachází model Ecosport od značky Ford, který je SUV. Porovnávané období bude mezi roky 2013 – 2014. Detailní výběr automobilů ze segmentů probíhal následovně:

Segment A - > Typ karoserie Notchback (model Octavia)

Segment B - > Typ karoserie Notchback (model Rapid)

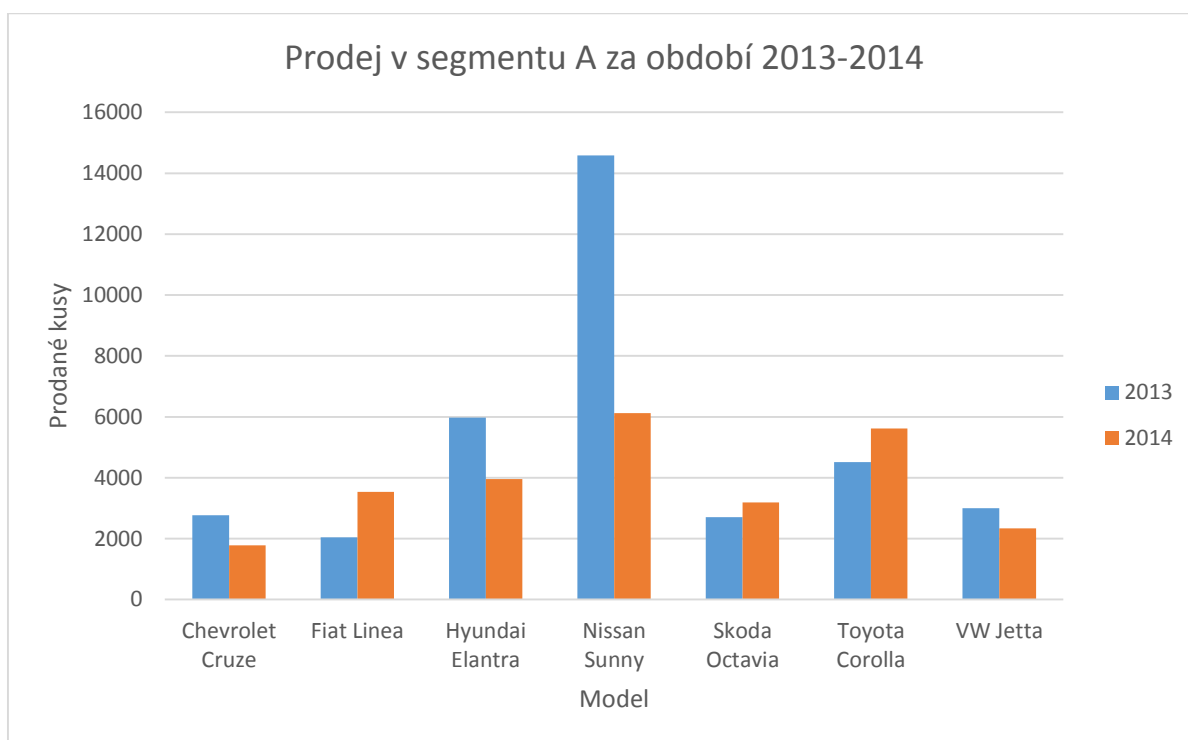
Z podrobnějšího výběru jsem vybral 6 představitelů, největších konkurentů společnosti ŠKODA AUTO na daném trhu.

6.3.1 Segment A

Segment A neboli nižší střední třída je na indickém trhu za segmenty A00 a A0 třetí největší z hlediska prodeje. Do analyzovaného výběru jsem nezahrnul bezkonkurenční model Innova od značky Toyota, který si za rok 2014 koupilo 64 704 zákazníků z toho důvodu, že se jednalo o typ MPV (viz. Příloha 1)

Ze srovnávaných konkurenčních modelů se na první příčce umístil model Sunny od značky Nissan, kterého se za rok 2013 prodalo 14 584 kusů. Oproti ostatním značkám tak měl více než dvojnásobné prodeje, nicméně za rok 2014 se prodeje propadly na 6 127 kusů (viz. Graf 15), které stačily znovu na první příčku, ale druhé příčce se mu velmi přiblížil automobil Toyota Corolla s 5 623 prodanými kusy. ŠKODY Octavie se prodalo za rok 2013 2 705 kusů a v roce 2014 3 190 kusů. V tomto segmentu se ukázala typická nevyzpytatelnost indického trhu, kdy se prodeje modelu Sunny za jediný rok propadly o více než 50 %. Prodeje modelu Octavia za poslední rok stouply, ale i tak na největší prodejce velmi ztrácí.

Graf 15 – Prodeje v segmentu A za období 2013 - 2014

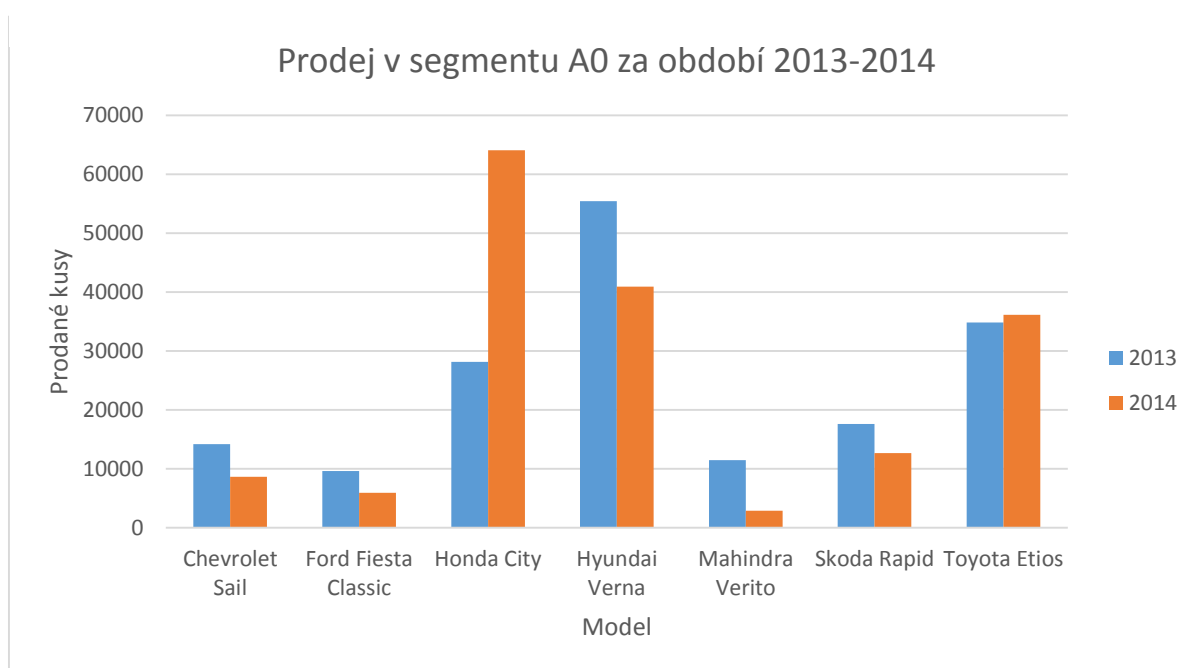


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

6.3.2 Segment A0

Segment A0 neboli nižší třída se v roce 2013 dostala nad hranici 1,2 milionu prodaných automobilů (viz. Graf 10) a tím se posunula na první příčku mezi ostatními segmenty, kde dlouhodobě dominoval segment A00 s malými automobily. V analyzovaném výběru opět nefigurují nejsilnější značky z důvodu rozdílného typu karoserie, než má srovnávaný model Rapid. Jedná se o typické indické značky Maruti, model Swift, které se prodalo v roce 2014 219 090 kusů (viz. Graf 15) a Mahindra, model Bolero s prodejem 113 641 kusů.

Graf 16 - Prodeje v segmentu A0 za období 2013 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

V analyzované skupině byla na první příčce v roce 2013 Hyundai Verna s 55 473 prodanými kusy, které se ale v roce 2014 propadly prodeje a na první příčku se dostala Honda City, které se prodalo 64 113 kusů (viz. Graf 16). I v tomto segmentu je zřetelné, jak ŠKODA AUTO na ostatní značky ztrácí.

6.3.3 Hlavní konkurenční značky

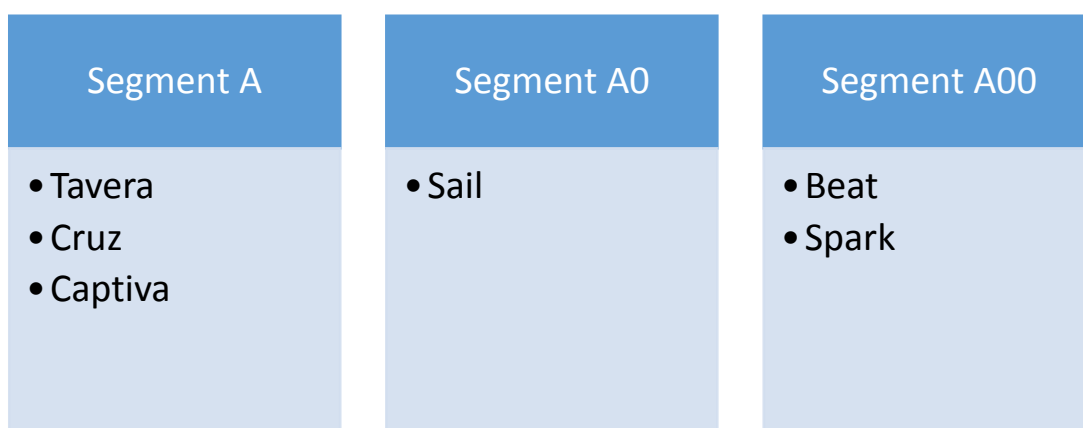
Hlavní konkurenti, se kterými společnost ŠKODA AUTO soupeří na trhu v obou analyzovaných segmentech A i A0 jsou značky Chevrolet, Hyundai a Toyota. Všechny budou detailněji popsány níže.

Chevrolet

Patří pod koncern General Motors, který v Indii působí od roku 1996. General Motors je pátý největší výrobce automobilů na indickém trhu za Maruti Suzuki, Hyundai Motors, Tata motors a výrobcem Mahindra. V zemi má celkem 3 výrobní závody. Jedná se také o jednoho z největších automobilových výrobců na světě.

Výroba automobilů značky Chevrolet započala v Indii v roce 2008 v závodě v Halolu. Za tuto dobu si značka vybudovala stabilní postavení na trhu. Modelové řady jsou sestaveny z těchto modelů:

Obrázek 14 – Modely značky Chevrolet



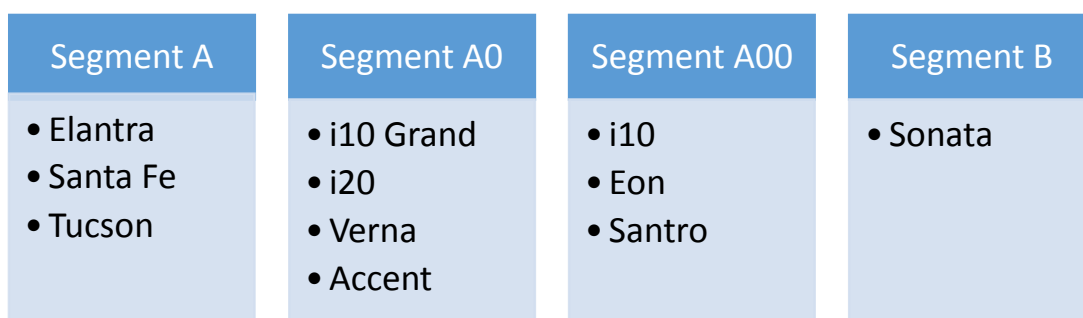
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Nejúspěšnějším modelem značky je model Beat, kterého se za rok 2014 prodalo 23 874 kusů (interní data ŠKODA AUTO).

Hyundai Motors

Automobily Hyundai vyráběné dceřinou společností na indickém trhu Hyundai Motor India Ltd. je po Maruti Suzuki největším automobilovým výrobcem na indickém trhu. Působí zde od roku 1996. Za téměř 2 desetiletí svého působení si na trhu vybudovala velmi silné postavení.

Obrázek 15 – Modely značky Hyundai



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Nejprodávanějším modelem značky Hyundai byl v roce 2014 model Eon, kterého se prodalo 87 143 kusů (interní data ŠKODA AUTO).

Toyota

Automobily vyráběné Toyota Kirloskar Motor Pvt Ltd, dceřinou společností Toyota Motor Corporation, která je v současné době největším výrobcem automobilů na světě. V Indii má 2 výrobní závody s roční výrobní kapacitou přes 300 000 automobilů. Společnost vstoupila na trh v roce 1997.

Obrázek 16 – Modely značky Toyota

Segment A	Segment A0	Segment B	Segment C
<ul style="list-style-type: none">• Prius• Innova• Corolla	<ul style="list-style-type: none">• Etios• Liva	<ul style="list-style-type: none">• Camry• Fortuner• Santro	<ul style="list-style-type: none">• Land Cruiser

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat ŠKODA AUTO

Nejprodávanějším modelem roku byla Toyota s 49 275 prodanými kusy (viz. interní data ŠKODA AUTO).

6.4 SWOT analýza společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Vzhledem k postavení obou analyzovaných modelů na trhu bude SWOT analýza pro oba modely společná. Hlavním důvodem jsou velmi podobné podmínky panující na obou segmentech A i A0. Silné a slabé stránky, které jsou zkoumané z interní stránky společnosti vychází ze stejné základny, tudíž se rozdíl mezi oběma modely ztrácejí. Druhá část analýzy je tvořena příležitostmi a hrozbami, které představují externí faktory podniku. Opět se jedná o faktory, které jsou pro oba segmenty z větší části stejné.

Silné stránky

- Podpora koncernem VW
- Dlouholetá tradice značky
- Know-how
- Značné zdroje investované do modernizace výroby
- Kvalifikovaná pracovní síla
- Široká nabídka modelů pokrývající většinu trhu
- Zkušenosti s expanzí na cizí trhy
- Řada prestižních ocenění
- Dodavatelé na celém území Indie
- Design a kvalita
- Stabilní postavení na trhu

Slabé stránky

- Vyšší pořizovací cena oproti konkurenčním značkám v segmentu
- Omezení ze strany VW
- Nízká konkurenceschopnost
- Nízká atraktivita
- Neschopnost přizpůsobit se aktuálním trendům

Příležitosti

- Potenciál trhu
- Stále se rozšiřující střední třída
- Připravenost na globální trendy
- Rezervy v dalších segmentech trhu
- Alternativní pohonné hmoty (CNG, LPG)

Hrozby

- Konkurence
- Rostoucí trh ojetých automobilů
- Změna podmínek pro získání úvěrů pro zákazníky
- Legislativní změny (clo za montáž dovezených součástí automobilu)
- Růst cen pohonných hmot
- Stabilita měny

6.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

To, co společnost mohla a znala na indickém trhu využila. Je samozřejmostí, že pokud vstupujete na trh s pomocí koncernu VW nebo bez něj je rozdíl, který při vstupu na trh v roce 2001 sehrál svou roli minimálně v takové míře, jakou sehrála tradice značky staré přes 100 let. Ochota investovat velké sumy peněžních prostředků na velmi perspektivním a rychle rostoucím trhu je také důležitá.

Na druhé straně ale stojí preference zákazníka, které společnost od začátku svého působení nepříliš šťastně sleduje. Prodávat sice kvalitní, ale dražší a méně dostupně vozy se nezdálo jako dobré rozhodnutí. Společně s velmi silnou konkurencí a prozatím nízkou atraktivitou není společnost na indickém trhu příliš úspěšná.

Příležitostí, kterých by mohla ŠKODA AUTO využít je mnoho. Potenciál trhu naznačuje směr, kterým se bude trh dále vyvíjet a tím je stabilní růst. Ve prospěch společnosti mluví i statistiky o rychle se rozšiřující střední třídě, na které se do této doby ŠKODA AUTO zaměřovala. Pokud se bude trh i nadále odvíjet směrem k modernizaci, tak by mohla společnost využít své zkušenosti s výrobou automobilu Green-tec, energeticky úsporného s nízkými emisemi.

Faktory ohrožující společnost jsou zejména konkurence a zvětšující se trh s ojetými automobily. Neustále hrozí problémy s nepříliš stabilní indickou měnou Rupii a růstem cen pohonných hmot.

7 Shrnutí výsledků analýzy

Analyzováním trhu osobních automobilů v Indii se projevily nedostatky a oblasti, které způsobily, že se společnosti ŠKODA AUTO na trhu nedaří. ŠKODA AUTO si získala svou kvalitou a elegantním designem zákazníky po celém světě. Ale v Indii, která se řídí vlastní kulturou a tradicemi, se dosud nenašlo mnoho těch, kteří by ocenili to, za co vyhrává společnost mnohá ocenění.

Základním problémem bylo, že již od vstupu na trh se ŠKODA AUTO zaměřila zákazníky střední vrstvy, kteří byli a dosud jsou nejméně početní. Navzdory tomu, že v posledních letech je to právě střední vrstva obyvatel, která se nejvíce rozšiřuje, tak to na prodejích společnosti nic nezměnilo. Dalším problémem, který mohl stát za neúspěchem v prodejích společnosti stála cena, která byla za nabízený automobil moc vysoká. Na trhu, kde si lidé raději koupí automobil, který je levný, ale designově a kvalitou se řadí o třídu výš, než dražší a kvalitnější automobil, je to pro automobily ŠKODA AUTO obtížné.

Dalším faktorem, který je třeba brát v potaz je to, že v posledním desetiletí byly na trhu osobních automobilů nejvíce poptávaným zbožím automobily ze segmentu A00, tedy třídy mini. V této třídě neměla ŠKODA AUTO za celou dobu svého působení žádný model i přesto, že na evropských trzích se ve stejné třídě prodával model Citigo.

Rozhodnutí, která vedla k výběru automobilů, jež se představily na trhu a neuspěly, jsou špatná. Nicméně fakt, že všechny automobily, které jsou v současné době nabízené na trhu mají klesající tendenci prodeje, je záležitost marketingu, které se tato práce netýká.

8 Návrh doporučení na provedení změn

Konečným prvkem každé analýzy je návrh změn. Měly by reagovat na problémy či nedostatky, které byly zjištěny při analyzování daného problému. Návrhy na změnu by pro společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠKODA AUTO) měly představovat možnosti, jak se z nynější nepříznivé situace na trhu dostat na lepší pozici. Její tržní podíl za rok 2014 činil 0,64 %. To je na trhu, kde se ročně prodá téměř 2,5 milionu automobilů, jednoznačný neúspěch. Lepší tržní pozice je dána tržním podílem. Prvním a nejdůležitějším krokem, který by měl pro společnost následovat by mělo být zajištění většího tržního podílu, tedy větších prodejů svých modelů a tím i větší zisk. Zvýšení prodeje však nebude ovlivněno pouze jedním faktorem, proto se budu snažit popsat co nejobsáhleji a nejvýstižněji všechny faktory, které mohou pozitivně ovlivnit prodeje společnosti.

Indický trh je vším, jen ne klasickým trhem. Stabilní rostoucí prodeje mají jen dva největší prodejci na trhu. Zbylých 50 % trhu si mezi sebou rozdělí ostatní automobilové společnosti. Jeden úspěšný rok neznamena, že v roce následujícím budou prodeje opět úspěšné. Vše je pouze o tom, pochopit zákazníka, přijmout to, jaký automobil si přeje a přizpůsobit se jeho přání a potřebě. ŠKODA AUTO nesmí jen cílit na trh střední třídy, protože ve světě se tato strategie vyplatila. Maruti Suzuki toto pochopila, jejich reklama je velmi agresivní a distribuční centrum mají v téměř v každém městě v Indii. Tato společnost je vidět všude po celé zemi. ŠKODA AUTO vzhledem k investovaným prostředkům měla tuto strategii zavést ihned po nástupu na trh. Maruti Suzuki je na trhu pouze o 8 let déle, ale rozdíl mezi oběma společnostmi je propastný. Indové jsou velmi nábožensky a kulturně založení. Stačilo by, aby Indové začali považovat za tradiční indický automobil právě modely ŠKODA AUTO, neboť po 15 letech působení na trhu na to nárok má. Pokud by ŠKODA AUTO zavedla strategii, která by vysílala jasný signál všem obyvatelům Indie, že má pro všechny cenově dostupný a atraktivní automobil, který si mohou zakoupit v široké distribuční síti téměř kdekoli po celé zemi, tak by zákazníci začali na značku pohlížet jinak.

Uvedení modelu na trh, který by odpovídal aktuálním trendům se nemůže projevit jinak než jeho dostatečným prodejem. První model, který ŠKODA AUTO uvedla v roce 2001 na trh byl model Octavia. V té době trhu dominovaly malé automobily třídy A00. Nadvláda této třídy vydržela až do roku 2013, kdy se poprvé na indickém trhu na první příčku v počtu prodaných automobilů posunul segment A0. Strategie ŠKODA AUTO však šla proti potřebám trhu. Po Octavii byl na trh uveden model Superb, který ve své třídě A rovněž nesplňoval požadavky zákazníků své doby. Poprvé až v roce 2007 byl na trh uveden model Fabia, který se jako jediný z dosud nabízených

modelů svými vlastnostmi alespoň částečně blížil stále atraktivní třídě A00. Jediný model, který by mohla automobilová společnost indickému trhu nabídnout byl model Citigo, který se začal vyrábět v České Republice až v roce 2011 a jeho umístění na indický trh se zatím nestalo skutečností. Vzhledem k značným investovaným částkám, které byly nutné k uvedení závodů v Indii bych společnosti ŠKODA AUTO navrhl, aby detailně zanalyzovala aktuální trendy v Indii a podle nich řídila prezentování svých modelů. Nejaktuálnější trend jsou automobily třídy C, tedy tzv. SUV, které v současné době mají nejvyšší tempo růstu na trhu. Společnost ŠKODA AUTO a.s. by měla odvrátit pozornost od modelu Octavia, který je celosvětově nejvíce prodáván, a zaměřit se na to, co by do budoucna mělo na indickém trhu perspektivu. Zvýšená snaha zviditelnit model SUV Yeti a výroba úplně nového modelu na pomezí tříd A00 a A0, který by přesně odpovídal požadavkům trhu Indie je jedna z možných cest. Na indickém trhu, při neustále plných silnicích vládne pouze nízká cena a minimalizace všeho potřebného. Hlavní prioritou není komfort, ale užitek. Za cenu snížení požadavků na své automobily, které by se daly prodávat jako minimalistické, by byla ŠKODA AUTO odměněna zvýšením prodejů.

Marketing společnosti je zaměřen na indickém trhu výhradně na střední vrstvu obyvatel, který vzhledem k rostoucí střední vrstvě je správný, nicméně celá střední vrstva se nedá považovat za celistvou. Reklama je cílena na dva dílčí segmenty. Vyšší střední vrstva obyvatel, která si může dovolit luxusnější zboží, si podle ŠKODY AUTO zaslouží sedět na zadním sedadle jejich nové Octavie, ale právě tito lidé si za peníze, které mají, raději koupí automobil, který představuje luxus. Tedy automobil spíše ze segmentu A nebo B. Nižší střední vrstvě je určen model Rapid, který je cíleně prodáván mladým, jako jejich splněný sen. Ani v tomto případě, ale společnost necílí správně. Nižší střední vrstva obyvatel si automobil nejčastěji pořizuje skrze půjčku. Je to tedy často dlouhodobá investice, při které lidé pomýšlí i na rodinu, která by tento automobil využila. Tento model, ale také nesplňuje ideální představy o pořízení auta. To by mělo být levné, ale z hlediska designu a kvality vypadat o třídu výš. Zejména kvůli vyšší ceně modelů ŠKODA AUTO zákazník raději nakoupí jinde. Řešení tohoto problému, je pokud to okolnosti nabízejí, snížení ceny tak, aby byla atraktivní pro cílovou skupinu. Oblast, ve které je třeba se zlepšit je správné zacílení.

9 Závěr

Indický automobilový trh je i více než 20 letech od doby, kdy na něm začali působit zahraniční výrobci automobilů stále velice nepředvídatelný. Pro koncern Volkswagen, který vlastní i ŠKODU AUTO a který je druhým největším světovým výrobcem byl vstup na tento trh také velkým zklamáním. V prodeích je jen o pár tisíc vozů úspěšnější než ŠKODA AUTO. Toto jen dokládá, jak těžké je uspět na tomto vysocekonkurenčním trhu a správně odhadnout poptávku. Přesto je indický trh jedním z posledních trhů na světě, který slibuje perspektivní výhled do budoucna a jistotu růstu trhu.

Cílem této práce bylo analyzovat indický trh osobních automobilů a konkurenční prostředí po celé zemi. Získané informace vedly k tomu, že jsem mohl analyzovat trh z mnoha různých hledisek, které mne nechaly nahlédnout na princip fungování trhu. Prodeje automobilů, podíly značek na trhu, prodeje dle segmentů – tříd automobilů. Tato hlediska mi dovolila nahlédnout na tržní postavení všech důležitých značek a konkurentů společnosti ŠKODA AUTO a.s. na trhu. Poptávka samozřejmě nemůže být konstantní, kupující mění své preference, nejrespektovanější značky na trhu mohou ovlivňovat aktuální trendy na trhu. Nicméně pokud za výrazným snížením poptávky nestojí nezájem zákazníků, či neschopnost značek na trhu nabídnout dostupný automobil, ale nestabilní měna a růst cen pohonných hmot, tak je pochopitelné, proč je indický perspektivní trh plně nevyužit investory. Při počtu 12 automobilů na 1 000 obyvatel a stabilním růstu HDP na obyvatele je zřejmý velký potenciál do budoucna. SWOT analýza definovala co stojí za problémy ŠKODY AUTO, ale i za její relativně stabilní situaci na trhu.

Cíl práce byl splněn. Analýza trhu poskytla dostatek odpovědí, které bylo potřeba zodpovědět k pochopení fungování trhu. Bylo dokázáno, že společnost ŠKODA AUTO a.s. má dostatek zkušeností, když se dokázala usadit na indickém trhu. Pokud by se do budoucna dokázala společnost zaměřit na jiný segment cílových zákazníků, než na které je zvyklá z jiných trhů, tak by měla mnohem větší šanci se prosadit. Její designově velmi elegantní a kvalitně zpracované automobily jsou na indickém trhu v tomto okamžiku více než nedocenené. Společnost ŠKODA AUTO a.s. má portfolio a zázemí, se kterým by dokázala zaujímat tržní podíl mnohem větší než méně než 1 % celého trhu.

10 Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 368. ISBN 978-80-247-4670-8
- [4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing, management-analýza, plánování, využití, kontrola*. [9. přepracované vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 1998, 789 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [7] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1994, 162 s. ISBN 80-01-01063-5
- [8] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.
- [9] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536- X.

Seznam internetových zdrojů:

Skoda Auto India Private Ltd., *Skoda Auto* [online], 2015, [cit. 2015-06-17], dostupné z: <http://www.skoda-auto.co.in/models/rapid/overview/>

Třídy automobilů, *Strojarna Code* [online], 2013 [cit. 2015-06-17], dostupné z: http://files.strojarna.webnode.cz/200000022-a0c25a1bd2/Automobily-karoserie_%20a_%20n_%C3%A1pravy.pdf

Market share, *Statista*, [online], 2015 [cit. 2015-06-17], dostupné z: <http://www.statista.com/>

Used car market India, *Business strandart* [online], 2015 [cit. 2015-06-16] dostupné z: http://www.business-standard.com/article/companies/used-car-market-sizzles-in-india-114110301349_1.html

Average age of Indian car, *Unep* [online], 2015 [cit. 2015-06-16] dostupné z: Used car market India, *Business strándart* [online], dostupné z: http://www.business-standard.com/article/companies/used-car-market-sizzles-in-india-114110301349_1.html

India automobile market share, *Ibef* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://www.ibef.org/industry/india-automobiles.aspx>

- Automobile market India, *Nistads* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: http://www.nistads.res.in/indiasnt2008/images/it4industry/t4ind12_fig0
- Rupee to dollar, *Capital Mind* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://capitalmind.in/2013/05/chart-the-rupee-goes-beyond-rs-56-a-dollar>
- Overall situation India, *World bank* [online], 2015 [cit. 2015-06-16] dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- Fuel prices in India, *Squamble* [online], 2015 [cit. 2015-06-16] dostupné z: <http://www.squamble.com/2012/05/24/petrol-price-hike/>
- Real GDP growth India, *World economic Outlook* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://knoema.com/IMFWEO2015Apr/imf-world-economic-outlook-weo-april-2015>
- Overall situation India, *Static economist* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://cdn.static-economist.com/>
- GDP based on PPP India, *World economic Outlook* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://knoema.com/IMFWEO2015Apr/imf-world-economic-outlook-weo-april-2015>
- Demografie Indie, *Index Mundi* [online], [cit. 2015-14-6], dostupné z: www.indexmundi.com
- GDP India, *World economic Outlook* [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: <http://knoema.com/IMFWEO2015Apr/imf-world-economic-outlook-weo-april-2015>
- Parita kupní síly Indie, *Wikipedia*, [online], 2015 [cit. 2015-06-16], dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Parita_kupn%C3%AD_s%C3%ADly
- Share of automobile industry in GDP. *World bank* [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS>
- Automobile industry in India. *Economic Times* [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: <http://economictimes.indiatimes.com/>
- Geografie Indie, *Zeměpis*, [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: <http://www.zemepis.com/Indie.php>
- Indian parts, *Sparkle-Surabhi*, [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: <http://www.sparklewithsurabhi.com>
- Administrativní členění Indie, *Celý svět*, [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: <http://www.celysvet.cz/indie-statistika-info-stat-zeme-zemepis-cestovani>
- Obyvatelstvo Indie, *Wikipedia*, [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Indick%C3%A9_st%C3%A1ty_a_teritoria
- Náboženství v Indii, *MZV ČR*, [cit. 2015-06-12], dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asiie/indie/
- Demografie Indie, *Index Mundi* [online], [cit. 2015-06-12], dostupné z: www.indexmundi.com

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Nákupní proces	14
Obrázek 2 – BCG matice	17
Obrázek 3 - GE matice	19
Obrázek 4 – Tržní poptávka	22
Obrázek 5 – Prostředí podniku	28
Obrázek 6 – Působnost v makroprostředí	29
Obrázek 7 – Porterův model pěti sil	30
Obrázek 8 – SWOT analýza	32
Obrázek 9 – Geografická mapa Indie	34
Obrázek 10 – Mapa administrativního členění Indie	35
Obrázek 11 – Všeobecná tabulka dle států (HDP, růst HDP, populace)	41
Obrázek 12 – Indický automobilový trh	44
Obrázek 13 – Heslo společnosti ŠKODA AUTO a.s.	49
Obrázek 14 – Modely značky Chevrolet	60
Obrázek 15 – Modely značky Hyundai	60
Obrázek 16 – Modely značky Toyota	61

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Růst HDP	40
Tabulka 2 – Prodeje a podíl na trhu společnosti ŠKODA AUTO a.s.	51
Tabulka 3 – Celkový počet prodaných modelů ŠKODA	52
Tabulka 4 – Automobilový výrobci na indickém trhu	56

Seznam grafů:

Graf 1 – Náboženství	36
Graf 2 – Demografický podíl v roce 2014	37
Graf 3 – Srovnání HDP zemí celého světa	38
Graf 4 – Srovnání HDP založeného na paritě kupní síly	39
Graf 5 – Vývoj cen pohonných hmot	42
Graf 6 – Vývoj ceny Rupie vůči dolaru	43
Graf 7 – Produkce automobilů a podíl jednotlivých segmentů na trhu	45
Graf 8 – Celkový počet prodaných automobilů za v letech 2010 - 2014	46
Graf 9 – Podíl největších značek na trhu v roce 2014	47
Graf 10 – Počet prodaných automobilů dle segmentu	48
Graf 11 – Počet vyrobených kusů modelů Rapid a Fabia v Pune	50
Graf 12 – Prodej jednotlivých modelů v roce 2014	52
Graf 13 – Vývoj prodeje	53
Graf 14 – Prodej jednotlivých modelů v letech 2012 - 2014	54
Graf 15 – Prodeje v segmentu A za období 2013 - 2014	58
Graf 16 - Prodeje v segmentu A0 za období 2013 - 2014	59

Seznam Příloh

Příloha 1 – Popis tříd automobilů.....	71
Příloha 2 – Historie prodejů společnosti ŠKODA AUTO a.s.	72
Příloha 3 – Prodeje, podíl na trhu.....	73

Priloha 1 – Popis tříd automobilů

Třída	mini	nižší	nižší střední		střední		vyšší střední	vyšší	luxusní
Skupina (mm)	A00	A0	A		B		C	D	
Skupina	1	2	3.1	3.2	4.1	4.2	5	6	7
Délka (mm)	<3900	<4300	<4500	<4600	<4700	<4800	<5000	<5200	>5000
Rozvor (mm)	<2500	<2600	<2700		<2800		<2900	<3000	>2900
Provozní hmotnost (kg)	<1200	<1700	<1700		<1800		<2000	<2400	>2000
Běžný objem motoru (l)	<1,2	1,2-2,0	1,6-3,2		1,6-3,5		2,0-3,5	2,5-6,0	>4,0
Výkon (kW)	<45	40-132	59-190		75-210		100-270	170-350	>300
Příklad vozů Škoda	-	Škoda Fabia	-	Škoda Octavia	-	Škoda Superb	-	-	-
Příklad vozů Audi	-	A2	-	A3	-	A4	A6	A8	-
Příklad vozů VW	Fox	Polo	Golf	Jetta	-	Passat	-	Phaeton	-
Příklad vozů Peugeot	107	207	308	-	-	407	607	-	-

Historical IST Overview - India																						
India	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Σ 1996-2014		
Citigo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fabia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	527	6 302	5 333	8 266	16 888	6 015	2 771	264	46 366	46 366	
- Limo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	527	6 301	5 333	8 266	16 888	6 015	2 771	264	46 365	46 365	
- Combi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	
Fabia A05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	527	6 302	5 333	8 266	16 888	6 015	2 771	264	46 366	46 366	
- Limo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	527	6 301	2 389	0	0	0	0	0	0	9 217	9 217
- Combi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Fabia A05 Limo India	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 944	8 266	16 888	6 015	2 771	264	37 148	37 148	
Roomster	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
- Roomster	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Rapid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 671	21 124	15 041	11 617	49 453	49 453	
Rapid India	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 671	21 124	15 041	11 617	49 453	49 453	
Rapid Spaceback	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Octavia	0	0	0	0	0	189	4 401	4 656	7 079	8 669	11 364	11 078	9 233	6 727	7 387	5 852	3 735	2 772	2 178	85 320	85 320	
- Limo	0	0	0	0	0	189	4 401	4 656	7 079	8 604	11 253	11 027	9 231	6 727	7 387	5 852	3 735	2 772	2 178	85 091	85 091	
- Combi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65	111	51	2	0	0	0	0	0	0	229	229	
Octavia I. Gen.	0	0	0	0	0	189	4 401	4 656	7 079	8 669	7 879	6 025	3 742	1 751	494	0	0	0	0	44 885	44 885	
- Limo	0	0	0	0	0	189	4 401	4 656	7 079	8 604	7 768	5 974	3 740	1 751	494	0	0	0	0	44 656	44 656	
- Combi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65	111	51	2	0	0	0	0	0	0	229	229	
Octavia A5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 485	5 053	5 491	4 976	6 893	5 852	3 735	1 564	0	37 049	37 049	
- Limo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 485	5 053	5 491	4 976	6 893	5 852	3 735	1 564	0	37 049	37 049	
Octavia A7 Limo PC India	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 208	2 178	3 386	3 386	
Superb	0	0	0	0	0	0	0	0	123	282	741	565	515	2 475	4 022	3 518	1 955	1 386	1 274	16 856	16 856	
- Limo	0	0	0	0	0	0	0	0	123	282	741	565	515	2 475	4 022	3 518	1 955	1 386	1 274	16 856	16 856	
Superb B5	0	0	0	0	0	0	0	0	123	282	741	565	510	177	0	0	0	0	0	2 398	2 398	
- Limo	0	0	0	0	0	0	0	0	123	282	741	565	510	177	0	0	0	0	0	2 398	2 398	
Superb B6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2 298	4 022	3 518	1 955	1 386	1 274	14 458	14 458	
- Limo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2 298	4 022	3 518	1 955	1 386	1 274	14 458	14 458	
Yeti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	344	2 076	1 436	593	205	4 654	4 654	
- Yeti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	344	2 076	1 436	593	205	4 654	4 654	
Total	0	0	0	0	0	189	4 401	4 656	7 202	8 951	12 105	12 170	16 051	14 535	20 019	30 005	34 265	22 563	15 538	202 650	202 650	

Příloha 3 – Prodeje, podíl na trhu

Country	Year	Total Market	AaK	Market Share
INDIEN	2010	2 166 029	20 019	0,92 %
	2011	2 287 329	30 005	1,31 %
	2012	2 541 823	34 265	1,35 %
	2013	2 371 800	22 563	0,95 %
	2014	2 424 072	15 538	0,64 %