



Bakalářská práce

Expanze společnosti Tesla, Inc. na slovenský trh

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Marek Čichovský

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Expanze společnosti Tesla, Inc. na slovenský trh

<i>Jméno a příjmení:</i>	Marek Čichovský
<i>Osobní číslo:</i>	E21000182
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska zkoumané problematiky.
3. Představení podniku Tesla a jeho působení v elektromobilitě.
4. Analýza vybraných trhů s elektromobily.
5. Doporučení vhodného trhu pro expanzi podniku Tesla.
6. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- HIGGINS, Tim, 2021. *Power play: Tesla, Elon Musk, and the bet of the century*. First large print edition. New York: Random House Large Print. ISBN 978-0-593-41430-9.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana; Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- VANCE, Ashlee, 2015. *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the quest for a fantastic future*. First edition. New York, NY: Ecco, an imprint of HarperCollinsPublishers. ISBN 978-0-06-230123-9.
- CHINORACKY, Roman; STALMASEKOVA, Natalia a COREJOVA, Tatiana, 2022. Trends in the Field of Electromobility—From the Perspective of Market Characteristics and Value-Added Services: Literature Review. online. *Energies*, vol. 15, no. 17. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/en15176144>.
- ZEMA, Tomasz; Adam SULICH a Sebastian GRZESIAK, 2023. Charging Stations and Electromobility Development: A Cross-Country Comparative Analysis. online. *Energies*, vol. 16, no. 1. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/en16010032>.

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2023

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Expanze společnosti Tesla, Inc. na slovenský trh

Anotace

Tato bakalářská práce na téma „Expanze konkrétního podniku na zahraniční trh“ se věnuje problematice expanze společnosti Tesla Inc. na slovenský trh. Cílem bakalářské práce je posoudit, zda je Slovensko vhodný trh pro expanzi mezinárodní společnosti Tesla Inc. a navrhnout strategii vstupu na tento trh. Pro zjištění potřebných informací jsou provedeny analýzy, které hodnotí jak samotnou společnost, tak i její okolí a celkový cílový trh. V úvodní části je popsáno téma elektromobilita a její vývoj. Následně jsou představeny formy vstupu na zahraniční trh a spolu s tím související rizika, která mohou při expanzi nastat. V následující části je charakterizována společnost Tesla Inc. a pomocí vybraných analýz zhodnocen cílový trh a společnost. Na závěr práce je posouzena vhodnost slovenského trhu pro expanzi společnosti a následně navržena nejvhodnější možnost vstupu na daný trh.

Klíčová slova

elektromobilita, mezinárodní obchod, Slovensko, strategie vstupu na zahraniční trh, SWOT analýza

Expansion of Tesla, Inc. into the Slovak Market

Annotation

This bachelor thesis on the topic „Expansion of a specific company into a foreign market" deals with the expansion of Tesla Inc. into the Slovak market. The aim of the bachelor thesis is to assess whether Slovakia is a suitable market for the expansion of the international company Tesla Inc. and to propose a strategy for entering this market. To find out the necessary information, selected analyses are identified that evaluate the company itself, its surroundings and the overall target market.

In the introductory section, the topic of electromobility and its development is described. Subsequently, the forms of entry into a foreign market are presented, along with the associated risks that may arise during expansion. In the following section, Tesla Inc. is characterized and the target market and the company are evaluated using selected analyses. The paper concludes by assessing the suitability of the Slovak market for the company's expansion and then proposing the most appropriate entry option.

Key Words

electromobility, foreign market entry strategy, international trade, Slovakia, SWOT analysis

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat Ing. Blance Brandové, Ph.D. za odborné rady, které mi poskytovala, vstřícnost, připomínky a návrhy k úpravám, které mi pomohly při vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Seznam ilustrací (obrázků)	12
Seznam tabulek	13
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	14
Úvod	15
1. Elektromobilita	17
1.1 Historie elektromobility	17
1.1.1. Elektromobilita v 19. stoletím.....	17
1.1.2. Elektromobilita ve 20. století.....	20
1.1.3. Elektromobilita ve 21. století.....	23
1.2. Druhy elektromobilů.....	25
2. Podnikání na mezinárodních trzích	27
2.1. Formy vstupu na zahraniční trh	27
2.1.1. Vývoz a dovoz zboží a služeb	28
2.1.2. Formy nenáročného kapitálového investice	30
2.1.3. Kapitálové vstupu podniků na zahraniční trh	32
2.2. Rizika vstupu na zahraniční trh.....	34
3. Analýza zahraničního trhu	38
3.1. Makroprostředí.....	38
3.2. Mikroprostředí	39
3.3. Vnitřní prostředí	41
3.4. SWOT analýza	42
3.5. Konfrontační matice.....	44
4. Představení společnosti Tesla Inc.	45
5. Analýza vnějšího prostředí	47
5.1. PEST analýza.....	47
5.2. Porterův model pěti sil.....	56
6. Analýza vnitřního prostředí	62
6.1. VRIO analýza	62
7. SWOT analýza	65
7.1. Konfrontační matice.....	67
8. Vyhodnocení a návrh formy vstupu	69
Závěr	71
Seznam literatury	73

Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1 - první elektromotor.....	18
Obrázek 2 - první prototyp elektromobilu	18
Obrázek 3 - vývoj ceny ropy za barel za posledních 70 let	21
Obrázek 4 - dvoumístný model EV1.....	22
Obrázek 5 - celosvětový prodej elektromobilů.....	24
Obrázek 6 - celosvětový počet nabíjecích stanic	24
Obrázek 7 - přehled druhů automobilů podle typu pohonu.....	26
Obrázek 8 - Porterův model 5 konkurenčních sil	40
Obrázek 9 - matice SWOT analýzy	43
Obrázek 10 - příklad konfrontační matice	44
Obrázek 11 - politická stabilita a absence násilí/terorismu SR	48
Obrázek 12 - vývoj politické stability a absence násilí/terorismu SR	49
Obrázek 13 - podíl nově registrovaných BEV v rámci EU	50
Obrázek 14 - Akční plán rozvoje elektromobility	51
Obrázek 15 - vývoj HDP na Slovensku.....	52
Obrázek 16 - slovenské HDP v covidovém období	52
Obrázek 17 - porovnání inflace s Maďarske, SR, Polskem a ČR	54
Obrázek 18 - podíl výdajů na výzkum a vývoj k HDP v rámci EU.....	56
Obrázek 19 - celosvětová cena lithium-iontových baterií (USD)	58
Obrázek 20 - podíl elektromobilů na celkovém prodeji aut.....	59
Obrázek 21 - nejprodávanější v roce 2023 na Slovensku.....	60
Obrázek 22 - SWOT analýza Tesla Inc.	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 - základní makroekonomické ukazatele SR	53
Tabulka 2 - VRIO analýza s vybrányými firemními zdroji.....	63
Tabulka 3 - konfrontační matice	67

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

GDP	Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
TUL	Technická univerzita v Liberci
EV	Elektrické vozidlo (Electric vehicle)
BEV	Bateriový elektromobil (Battery electric vehicle)
PHEV	Plug-in hybridní elektromobil (Plug-in hybrid electric vehicle)
HDP	Hrubý domácí produkt
CEO	Výkonný ředitel (Chief executive officer)
SR	Slovenská republika
EU	Evropská unie
USD	Americký dolar
EUR	Euro
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu

Úvod

Dnešní svět je charakterizován svou vysokou mírou propojení a čím dál tím užší ekonomickou spoluprací mezi státy. Z tohoto důvodu je pro společnosti nezbytné se na tento globalizační trend adaptovat a rozšířit tak své působení mimo svůj domácí trh. Expanze je tedy pro společnost v této době klíčovou strategií, která povede k růstu firmy a zvýšení její konkurenceschopnosti. Ovšem je nutné mít na paměti, že takový zásadní krok může mít na expandující společnost v opačném případě velice negativní vliv, jelikož vstup na zahraniční trh s sebou přináší řadu očekávaných, ale i neočekávaných a neovlivnitelných rizik, se kterými se firma musí vypořádat, aby na cílovém trhu uspěla.

Tématem této bakalářské práce je expanze konkrétního podniku na zahraniční trh. Zvolený podnik je pro účely této práce mezinárodní společnost Tesla Inc., a to primárně z jednoho důvodu. Tesla Inc. je světovým hráčem na elektromobilovém trhu, a přestože má elektromobilita dlouhou historii, autor této práce považuje poměrně novou společnost za předního iniciátora pro transformaci světové mobility na elektrický pohon. Téma elektromobilita je v dnešní době čím dál tím více skloňováno ve spojitosti se snahou o ochranu životního prostředí a snížení emisí uhlíkových plynů a tím zmírnění dopadů klimatických změn. Tesla v rámci Evropy již působí prakticky v celé Evropě, až na jednu výjimku, kterou je Slovenská republika, která jako jediná nedisponuje oficiálním zastoupením mezinárodní automobilky. Z tohoto důvodu je, jakožto zahraniční trh pro expanzi společnosti Tesla Inc., zvolen slovenský trh. Cílem bakalářské práce je posoudit, zda je Slovensko vhodný trh pro expanzi mezinárodní společnosti Tesla Inc. a navržení strategie vstupu na tento trh.

Tato práce je rozdělena do dvou částí, kdy první část – teoretická část zkoumá teoretická východiska elektromobility a popisuje její vývoj od vzniku až po současnost. Dále jsou v teoretické části představeny formy vstupu v rámci podnikání na mezinárodních trzích a konkrétní rizika, která jsou se vstupem na zahraniční trh spojena. V poslední řadě jsou v této části práce detailně popsány zvolené analýzy pro zhodnocení cílového trhu a vnitřního prostředí společnosti. Konkrétně byla pro tyto účely vybrána PEST analýza, Porterův model pěti sil, VRIO analýza a SWOT analýza, hodnotící celkové prostředí podniku, která je rozšířena o konfrontační matici. V druhé – praktické části je představena společnost Tesla Inc. a na základě uvedených analýz posouzena vhodnost

slovenského trhu pro expanzi společnosti. Dále je v této části navržena nejvhodnější forma vstupu na slovenský trh.

1. Elektromobilita

Společnost ČEZ, největší energetické uskupení v České republice, definuje elektromobilitu jako „komplexní řešení pohybu vozidel pomocí elektřiny, respektive provoz dopravních prostředků s elektrickým pohonem. Nedílnou součástí je dobíjení dopravních prostředků skrze elektrickou síť, a to přímo ze zásuvky, přes speciální domácí stanici (wallbox) nebo přes veřejnou dobíjecí stanici. Pod tento pojem patří nejen provoz elektrických aut (elektromobilů), ale i elektrokol, elektrických motocyklů a také hromadných dopravních prostředků (jako jsou elektrické vlaky, tramvaje, metro, trolejbusy, elektrické autobusy, elektrické lodě, elektrická letadla)“. (ČEZ, 2024a)

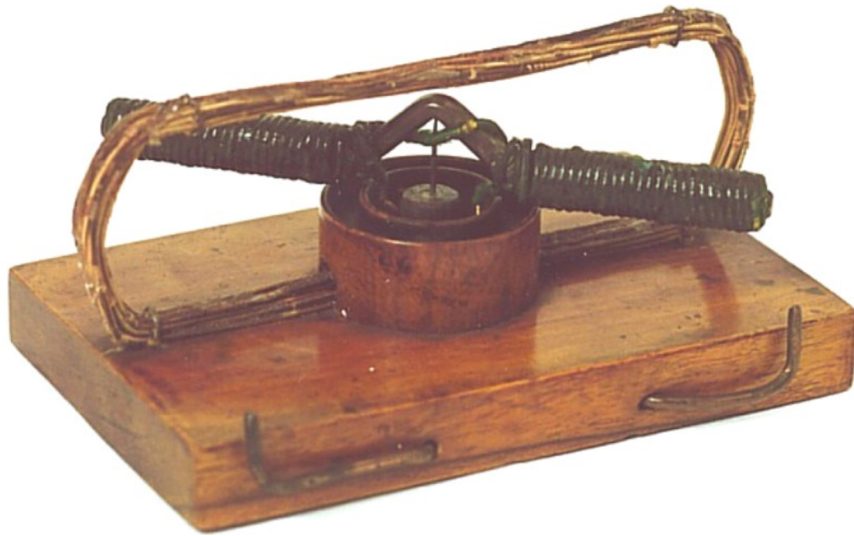
Elektrické vozidlo neboli EV, je podle definice vůz, jehož kola se roztáčí za pomoci elektrického motoru, nikoliv spalovacího motoru. (Lerner, 2014) EV nemá výfukový systém, převodovku, zapalovací svíčku nebo spojku, které jsou typické pro vozidla se spalovacím motorem. (ČEZ, 2024b)

1.1 Historie elektromobility

Často se věří, že elektromobily jsou relativně novým fenoménem, nicméně pravda je jiná. První elektrická vozidla začala vznikat již v první polovině 19. století, což se dělo zhruba ve stejném období, kdy se začala vyvíjet i vozidla s tradičními spalovacími motory. (Žuffa, 2018)

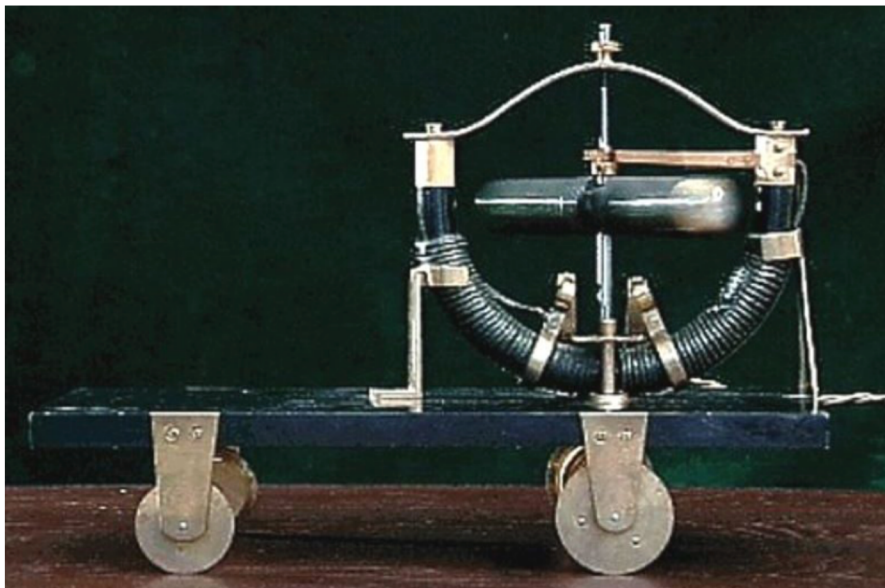
1.1.1. Elektromobilita v 19. stoletím

Historie elektromobility tedy sahá až do 30. let 19. století, kdy začali vznikat první dopravní prostředky poháněné elektrickou energií. Toto období se vyznačuje velkým množstvím vynálezců, kteří se zaměřovali na elektrickou energii. Kvůli této skutečnosti je velmi obtížné stanovit, kdy byl úplně první elektromobil vyroben a kdo byl jeho vynálezcem. Jamese i Bellis ve svých člancích připisují toto prvenství maďarskému vynálezci Ánoysu Jedlíkovi, který vynalezl první elektromotor, jehož podoba je zachycena na obrázku 1, který implementoval do malého modelu vozidla, což byl první prototyp dnešních elektromobilů, který je možné vidět na obrázku 2. (Bellis, 2019; James, 2024)



Obrázek 1 - první elektromotor

Zdroj: Richard (2022)



Obrázek 2 - první prototyp elektromobilu

Zdroj: Richard (2022)

Ve druhé polovině 19. století docházelo ze strany vynálezců k řadě nových a zásadních vynálezů, které vždy posunuli vývoj elektromobilu do stavu, tak jak jej známe dnes. Mezi ty nejvýznamnější patří například elektrické vozidlo, vyrobeno v roce 1832 Williamem Morrisonem ze Skotska, které zvládlo na jedno nabití ujet necelých 20 kilometrů. (James, 2024) Dalším milníkem byly vozy sestavené kolem roku 1842, kdy vynálezci Thomas Davenport a Robert Davidson, představili úspěšnější a praktičtější elektrická vozidla, která významně přispěla k vývoji elektromobilů do stavu, v jakém je známe dnes. (Bellis, 18

2019) V roce 1891 se zmínění William Morrison znovu zapsal do dějin jako první člověk, který sestrojil elektromobil, jež zvládl přepravit 6 osob. Morrison pomohl jeho vynálezem vzbudit zájem o elektromobily po celé Americe. Podle Bellise (2019), je právě model od Morrisona, disponující prostorem pro cestující, často považována za první skutečný a praktický elektromobil. Vhodné je zmínit, že i Česká republika se značným způsobem podílela na vývoji elektromobility, když Ing. František Křížík v roce 1895 představil elektromobil o síle pěti koňských sil, jehož zadní kola byla poháněna elektromotorem. (Hratmann, 2013)

Na přelomu 19. a 20. století si lidé mohli vybrat mezi třemi typy vozidel. První byl parní automobil, který byl již mezi lidmi populární a představoval lepší alternativu před tehdejšími automobily se spalovacími motory. Každopádně měli značné nevýhody. Řidiči těchto vozů byli nuceni čekat až 45 minut při startovacím procesu, než se vytvoří požadované množství páry v kotli, museli věnovat pozornost tlaku páry a dalším měřicím přístrojům, které odváděly jejich pozornost od řízení, bylo nutné doplňovat vodu do kotle a celkově bylo řízení pro řidiče značně nepohodlné. (Benoit, 2023)

Další možností byla auta se spalovacím motorem, která byla v tu dobu drahá, při jízdě vytvářela nepříjemný zápach a silný hluk. Velkou nevýhodou bylo složité startování a řazení. Posledním typem vozidla byl elektromobil. Elektromobily disponovaly na počátku 19. století mnoha výhodami oproti předešlým typům vozidel. Nevytvářely při jízdě hlasitý hluk, nevycházel z nich nepříjemný zápach a nevyžadovaly složité řazení jako tomu bylo u vozů se spalovacími motory. Také startovací proces nevyžadoval značné manuální úsilí ani čas, jako u aut poháněných párou. Navíc v té době byly kvalitní silnice pouze ve městech, což znamenalo, že většina přepravy probíhala na lokální úrovni, a to bylo pro elektromobily s omezenou dojezdovou kapacitou ideální situace. (Bellis, 2019) EV byly také cenově dostupnější než auta se spalovacími motory, což bylo pro mnoho lidí jedním z klíčových rozhodovacích faktorů. (James, 2024)

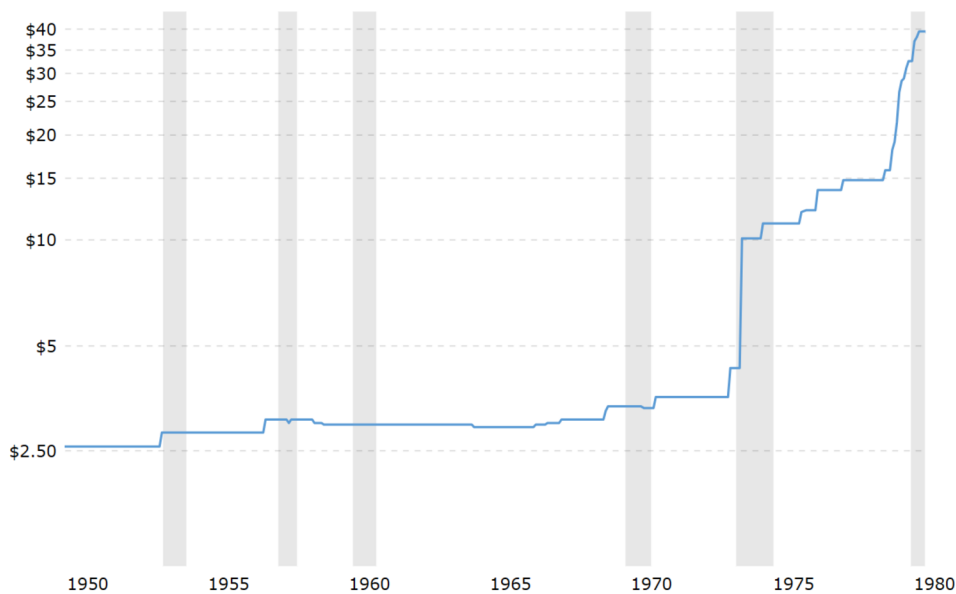
Na základě těchto rozdílů byly mezi řidiči, hlavně u žen, elektromobily preferovanou volbou. Dokládá to i fakt, že ve Spojených státech v roce 1900 bylo 38 % aut poháněno elektřinou, 40 % vodní párou a zbylých 22 % tvořila auta se spalovacími motory. (Shahan, 2014)

1.1.2. Elektromobilita ve 20. století

V následujících letech zažívaly elektromobily velký rozmach, který ale netrval věčně. V roce 1912 vynálezce Charles Kettering vyvinul první elektrický startér, čímž odstranil složitý proces startování u aut se spalovacími motory. Velkou ránu pro elektromobily zasadil známí průkopník automobilového průmyslu Henry Ford, který v roce 1913 zahájil masovou výrobu svého automobilu Model T (Gregersen, 2023). Zahájení masové výroby učinilo Model T široce dostupným a cenově přijatelným vozem. Cena se pohybovala od 500 do 1 000 USD, zatímco cena za podobně výkonný elektromobil byla kolem 1 750 USD. Kvalitní silniční infrastruktura se v roce 1920 rozšířila a spojovala další města, což bylo pro elektromobily s limitovaným dojezdem, a nedostatečně rozšířenou infrastrukturou nabíjecích stanic velkým problémem. Také došlo k objevu ropného ložiska ve státě Texas, čímž se snížila cena paliv pro spalovací motory. (Chan, 2013)

Automobily se spalovacími motory si získávali čím dál tím větší podíl na trhu a popularita elektromobilů začala prudce klesat. Jediné, co mohly EV's spotřebitelům nabídnout, byla tichá jízda a nízké emise, což v té době nebylo dostačujícím lákadlem. (Wagenknecht, 2016)

Elektromobily zažily krátké znovuoživení až v 70. letech 20. století, kdy důsledkem ropné krize došlo k značnému zvýšení cen paliv. Jak je možné vidět na obrázku 3, začátkem roku 1973 stál barel ropy 3,56 USD a v polovině roku 1980 stál 39,50 USD (Macrotrends, 2024a). To výrazně prodražilo provoz automobilů se spalovacími motory a lidé se začínali poohlížet po elektromobilech, jejichž provoz nebyl tak nákladný. V reakci na ropnou krizi si velké automobilové společnosti uvědomily závislost na zahraničních zdrojích ropy a chtěla ji snížit. Začaly tedy investovat do vývoje a výzkumu elektromobilů, čemuž napomohl i zákon přijatý kongresem Spojených států v roce 1976, který pojednával o podpoře výzkumu, vývoji a demonstraci elektrických a hybridních vozidel ministerstvem energetiky. (Holub, 2023) Je zřejmé, že v tu dobu se mnoho automobilových výrobců zapojilo do vývoje a výzkumu nových elektromobilů, nicméně žádný elektromobil vyrobený v této době nedokázal konkurovat dojezdem ani výkonem automobilům se spalovacími motory. Po určité době, se snížením cen ropy, přišel i snížený zájem o elektromobily a jejich popularita znovu upadla. (Kapustin a Grushevenko, 2020)



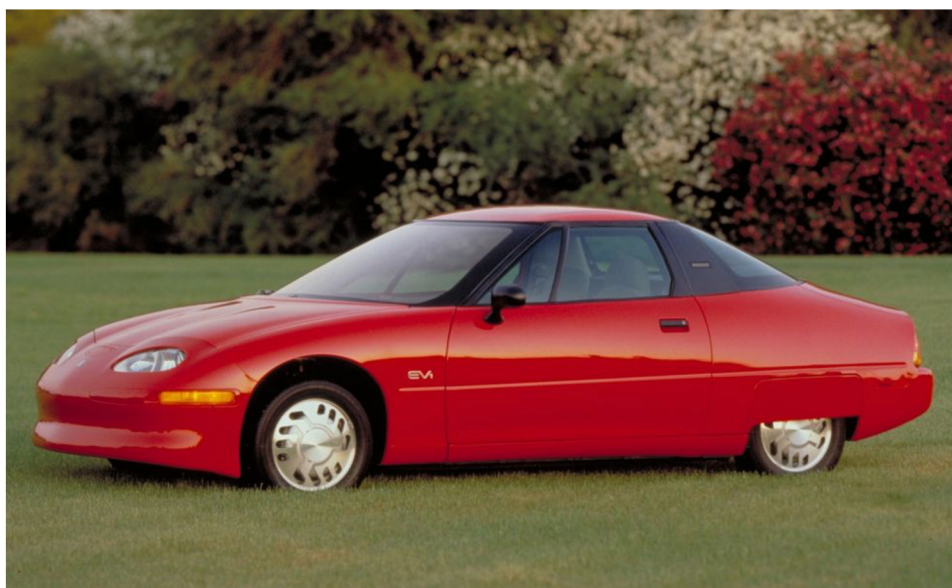
Obrázek 3 - vývoj ceny ropy za barel za posledních 70 let
Zdroj: Macrotrends (2024a)

Zmíněná etapa zahájená ropnou krizí v 70. letech dvacátého století, poukázala na skutečnost, že elektromobily mohou být reálnou alternativou v době rychle stoupajících cen paliv. Ačkoliv se jednalo pouze o krátkodobý zájem a elektromobily nebyly stále schopny výkonnostně konkurovat tehdy běžným vozidlům se spalovacími motory, tyto rané pokusy ukázaly automobilovému průmyslu a veřejnosti, že je nezbytné hledat trvale udržitelnější a ekologičtější alternativy.

Do popředí se čím dál více dostávala otázka čistoty ovzduší a jeho ochrany. Rostoucí povědomí o negativním dopadu emisí spalovacích motorů na životní prostředí bylo klíčovým faktorem, který posílil pozdější snahy o vývoj a popularizaci elektromobilů. (Holub, 2023) V roce 1990 přijala Kalifornská rada pro zdroje ovzduší nařízení, které stanovilo minimální podíl EV's v portfoliu velkých automobilových výrobců (Collantes a Sperling, 2008). Nařízení požadovalo, aby 2 % veškerých prodaných vozů v Kalifornii bylo s nulovými emisemi (pouze elektromobily splňovaly tuto podmínku) do roku 1998 (Mihálik, 2019). Toto legislativní opatření výrazně podpořilo vývoj elektromobilů a vytvořilo motivaci pro automobilové společnosti k investování do inovací. Automobilky tak začaly elektrifikovat své úspěšné modely, díky čemuž se jejich výkonnostní a dojezdové vlastnosti výrazně zlepšily. (Matulka, 2014)

Jedna z největších automobilek tehdejší doby, General Motors, se však pokusila o vytvoření zcela nového elektromobilu. V roce 1996 byl představen dvoumístný model

EV1, znázorněný na obrázku 4, který dokázal zrychlit z 0-60 km/h za osm vteřin a na jedno nabití dokázal ujet 80-160 km. (Baggs,2022) EV1 si rychle získalo pozornost a stalo se velmi oblíbeným mezi jeho uživateli (Matulka, 2014). Zajímavostí bylo, že se vůz nedal koupit, ale bylo možné ho pouze pronajmout. Nicméně z důvodu nízké produkce byla jejich výroba velmi nákladná, což vedlo k ukončení výroby tohoto modelu. Několik zdrojů udává, že celkový počet činil 1 117 vyrobených kusů, z nichž se kvůli zrušení výroby velká většina rozebrala nebo sešrotovala. (Strohl, 2022) Ačkoliv výroba modelu EV1 trvala tři roky, tak jeho přínos do vývoje elektromobility byl velmi významný.



Obrázek 4 - dvoumístný model EV1
Zdroj: Mihálik (2019)

Další významné vozidlo této doby byl Model Toyota Prius, který byl představen v Japonsku roku 1997 (Gregersen, 2023). Jednalo se o historicky první sériově vyráběný hybridní elektrický vůz. Tento model na japonském trhu zaznamenal silné prodeje a v roce 2000 se rozšířil do celého světa (Clifford, 2015). Toyota Prius byl oblíbený u slavných osobností, které tím vyjadřovali svou podporu a ohleduplnost k životnímu prostředí. (Baggs, 2022)

Na konci devadesátých let 20. století, kdy díky vzkvétající éře ekonomiky, rostoucí střední třídě a příznivě nízkým cenám pohonných hmot, se většina spotřebitelů nezaobírala otázkou úspory vozidel. Důsledkem spotřebitelských preferencí a jejich nezáujatostí v tomto směru se elektromobily dostaly opět do pozadí. Ačkoliv veřejnost nevěnovala velkou pozornost elektromobilům, tak vědci a inženýři, kteří byli

podporování ze strany ministerstva energetiky, se usilovně věnovali vývoji a zdokonalení technologií elektromobilů, a to primárně v oblasti baterií, které byly klíčové v inovativní sféře. (Matulka, 2014)

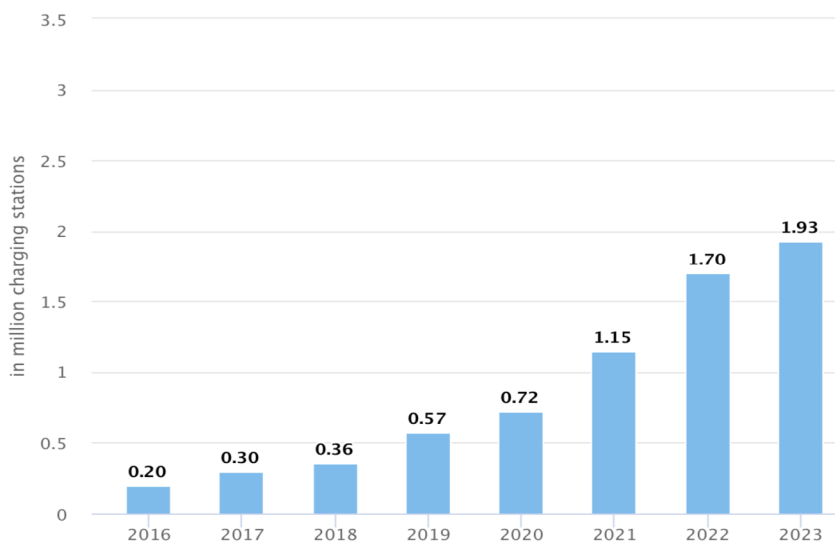
1.1.3. Elektromobilita ve 21 století

Na přelomu 20. a 21. století se politickým tlakem, neustálým zdokonalováním v technologii elektromobilů a čím dál tím aktuálnější otázkou znečišťování ovzduší, začaly elektromobily rozvíjet. Napomohly tomu i již zmíněné vozy EV1 a Toyota Prius, které byly z technického hlediska obrovským milníkem pro vývoj elektromobilů. Za největší milník a nejzásadnější okamžik se považuje zrození prvního plně elektrického vozu Tesla Roadster, který byl vyvinut v roce 2008 tehdejším start-upem Tesla Motors, který bude popsán v samostatné kapitole. (Baggs, 2022).

Úspěch modelu Tesla roadster motivoval ostatní velké výrobce automobilů k vyvinutí většího úsilí pro vývoj a zdokonalení vlastních elektromobilů (Matulka, 2014). Postupem času na trh začaly vstupovat další elektromobily od velkých automobilek, jako je například Nissan, Mitsubishi nebo BMW. (Holub, 2023) Právě Nissan představil v roce 2010 model Nissan Leaf, což byl první sériově vyráběný elektromobil. Nissan Leaf byl velice úspěšný vůz, který měl značný vliv na popularizaci elektromobilů ve světě. Získal mnoho ocenění jako je Evropské auto roku 2011, Světové auto roku 2011 nebo Japonské auto roku 2011-2012. (Nissan, 2020)

Od roku 2016, kdy byl celosvětový prodej elektromobilů 0,77 milionu vozidel, se do roku 2023 zvýšil na impozantních 10,64 milionu, jak je možné vidět na obrázku 5.

CHARGING STATIONS

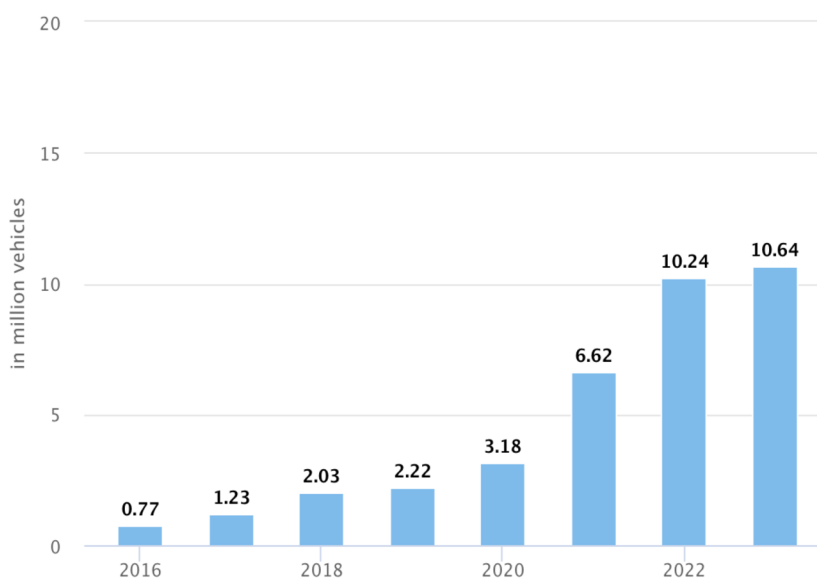


Obrázek 5 - celosvětový prodej elektromobilů

Zdroj: Statista (2023d)

Paralelně s tím došlo k razantnímu rozvoji infrastruktury nabíjecích stanic, jak je možné vidět na obrázku 6, která se téměř desetinásobně zvětšila ve srovnání s rokem 2016. (Statista, 2023d)

VEHICLE SALES



Obrázek 6 - celosvětový počet nabíjecích stanic

Zdroj: Statista (2023d)

V současné době je na trhu k dispozici celá řada elektrických vozů, které disponují dostatečně uspokojivým dojezdem, výkonem, komfortem a cenovou dostupností. Tyto vlastnosti poukazují na to, že elektromobily se stávají čím dál tím přijatelnější a atraktivnější pro veřejnost než auta se spalovacími motory. Napomáhá tomu i neustále se rozšiřující infrastruktura nabíjecích stanic, která je klíčová pro rozvoj elektromobility.

1.2. Druhy elektromobilů

Podle dostupných odborných zdrojů je možné klasifikovat elektrická vozidla do několika hlavních skupin, na základě způsobu pohonu a konstrukce.





První skupinu tvoří tzv. Battery electric vehicles (BEV's), známé také jako plně elektrické vozidlo. BEV má pouze jediný zdroj, který pohání vozidlo, čímž je dobíjecí baterie. Na rozdíl od zbylých skupin, BEV nedisponuje žádným spalovacím motorem, díky čemuž vozidla tohoto typu neprodukují při provozu žádné škodlivé emise. Pro dobíjení využívají BEV's externí dobíjecí elektrické zdroje. (Bergmann, 2021) Mezi vozidla tohoto typu patří například Hyundai Ioniq 5, Tesla Model 3, Renault Zoe, nebo Hyundai Kona Electric. (Macurová, 2023)

Druhou skupinou jsou Plug-in hybrid electric vehicles (PHEV's). Tyto hybridní vozidla využívají pohon z elektromotoru v kombinaci s benzínovým či naftovým motorem. Baterie u těchto vozidel je značně menší než u BEV a může být dobíjena jak externím elektrickým zdrojem, tak i energií, kterou získává při brždění nebo jízdě. Kvůli absenci velké baterie, dokážou tyto vozidla ujet pouze krátké vzdálenosti na elektrickém pohonu, a proto je pro delší vzdálenosti využíván spalovací motor. (James, 2021) Příkladem takových vozidel mohou být Mitsubishi Outlander, Volvo XC60 Twin Engine, BMW 225xe, Volkswagen Golf GTE, Toyota Prius Plug-in nebo Mercedes-Benz E350 e SE (Macurová, 2023)

Poslední třetí skupinou jsou Hybrid electric vehicles (HEV's), která jsou poháněna jak elektromotorem, tak i fosilními palivy. HEV je velmi podobný PHEV, nicméně HEV nemohou být napájeny z vnějšího elektrického zdroje. Elektřina se vytváří tzv. regeneračním bržděním, při kterém dochází k dobíjení baterie za pomoci brzdového systému vozidla. Hybridní elektrické vozidlo jezdí tedy primárně na spalovací motor a v

případě potřeby vozidlo využívá elektromotor. (James, 2021) Mezi HEV´s vozidla patří například Toyota Yaris Hybrid, Lexus RX450h, Ford Mondeo Hybrid nebo Honda NSX. (Macurová, 2023)

Níže uvedený obrázek 7 nabízí zjednodušený přehled všech tří skupin společně se spalovacím automobilem a poukazuje na klíčové odlišnosti.

	 KONVENČNÍ	 HYBRID	 PLUG-IN HYBRID	 ELEKTRICKÉ
ZDROJ ENERGIE				
SPOTŘEBA				
EMISE				

Obrázek 7 - přehled druhů automobilů podle typu pohonu
Zdroj: Škoda (2019)

2. Podnikání na mezinárodních trzích

Globalizace výrazně přeměnila povahu světové ekonomiky a ovlivnila strategie mezinárodních podnikatelských aktivit firem. Mezi malými a středně velkými podniky je na začátcích své podnikatelské činnosti nejvíce využíván způsob exportních a importních operací, zatímco u velkých společností se častěji používá kombinace různých přístupů v souladu se strategií pro specifické cílové zahraniční trhy. Dynamika mezinárodního obchodu v posledních letech výrazně narostla, spolu s rostoucími technologickými přenosy a investičními aktivitami firem v zahraničí. (Machková a kol., 2014)

Firmy se dokáží rychle adaptovat na nové trendy, zejména na liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí, která umožňuje přesměrovat výrobní a servisní aktivity do zemí s výhodnými podmínkami. Pro dnešní dobu je typické, že se výrobky systematicky sestavují v rámci celosvětových hodnotových řetězců v různých státech světa, což dopomáhá k odstraňování ekonomických bariér. To vede k zvýšené otevřenosti národních ekonomik a současně posiluje celosvětovou konkurenceschopnost. (Machková a kol., 2014)

Firma může být motivována pro zapojení se do mezinárodního obchodu a rozšíření své působnosti v zahraničí řadou faktorů. Podnik díky expanzi může získat přístup k novým zdrojům a technologiím, nové zákazníky a trh s větším potenciálem pro růst, nižší míru rizika spojenou s výkyvy v domácí ekonomice nebo také lepší regulační a daňové podmínky. (Machková, 2015)

2.1. Formy vstupu na zahraniční trh

Vstup na zahraniční trh je komplexní záležitostí, při které musí firma zohledňovat spolu se specifikami daného trhu i řadou dalších faktorů a volit tak nejprospěšnější strategii vstupu na zahraniční trh. Machková (2015) řadí mezi hlavní faktory, které podstatně ovlivňují výběr strategie nákladovou náročnost investice, dostupnost zdrojů, tržní potenciál, schopnost kontroly nad mezinárodními obchodními aktivitami, rizikovost

podnikání na cílovém zahraničním trhu a celkovou konkurenceschopnost podniku v mezinárodním prostředí.

Firma si při rozhodování o tom, jaký způsob vstupu na zahraniční trh zvolí, může vybrat z několika možností. Machková a kol. (2014) člení tyto možnosti vstupu do tří základních kategorií. Jedná se o vývoz a dovoz zboží a služeb, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupu podniků na zahraniční trh.

2.1.1. Vývoz a dovoz zboží a služeb

Tato forma vstupu je považována jako nejjednodušší a nejméně nákladný způsob průniku firmy na zahraniční trh, nicméně se s ním pojí nutné investice do mezinárodního marketingu a distribuce svých výrobků (Jířiková, 2019). Firmy při vývozu mají k dispozici celou řadu obchodních metod, při kterých dochází ke vzniku smluvních dohod s partnerskými subjekty, jako jsou prostředníci, výhradní distributoři či prodejci, zprostředkovatelé, obchodní zástupci, komisionáři a další subjekty. (Machková a kol., 2014)

Prostřednické vztahy

Prostředníci jsou subjekty, kteří podnikají vlastním jménem na vlastní účet a na vlastní riziko. Jejich odměna je tvořena rozdílem mezi nákupní cenou daného zboží a jeho prodejní cenou, za kterou ho dokáží prodat dalším odběratelům. Tato obchodní metoda je vhodná pro malé a střední podniky, pro které by tvorba vlastního specializovaného oddělení z hlediska nákladů nedávala smysl nebo pro firmy, které se specializují pouze na výrobu a obchodní činnosti chtějí přenechat odborným firmám. Hlavní výhodou je úspora nákladů, nicméně firma tak ztrácí kontakt s konečným zákazníkem, a i kontrolu nad mezinárodní marketingovou strategií. (Machková, 2015)

Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce

Jedná se o smluvně upravené vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. V této smlouvě se dodavatel zavazuje, že dané zboží v dané oblasti nebude dodávat jiným odběratelům. Často se tato metoda používá k otestování tržního potenciálu cílového trhu nebo k poměrně rychlému proniknutí na daný trh, díky využití již vybudovaných distribučních

cest. Nevýhoda je totožná jako u předchozí metody, a to ztráta kontaktu se zákazníkem. (Machková, 2015)

Machková (2015) v souvislosti se smlouvou o výhradním prodeji také zmiňuje pojem „piggyback“, který v tomto případě popisuje spolupráci firem v oblasti výhradní distribuce spotřebního zboží a marketingu. Štrach (2009) definuje tento pojem jako spolupráci několika firem ze stejného oboru podnikání v rámci vývozu. V této situaci nejčastěji velká firma poskytne menším firmám za úplatu své zahraniční distribuční cesty. Výhoda je jak na straně velké firmy, která díky spojení může nabízet kompletní sortiment, tak i na straně menších firem, které mohou využít jméno a zkušenosti velké firmy. (Štrach, 2009)

Obchodní zastoupení

Smlouva o obchodním zastoupení zavazuje zástupce neboli zprostředkovatele vykonávat činnost směřující ke sjednání a uzavření obchodu jménem zastupovaného a na jeho účet. Odměna zprostředkovatele vychází z realizované smlouvy ve formě provize. Zastoupení může být nevýhradní nebo výhradní. S oběma druhy se pojí jisté omezení působnosti pro obě strany na určitém území pro určený okruh obchodů. (Machková, 2015)

Komisionářská smlouva

Komisionář se touto smlouvou zavazuje vlastním jménem na účet komitenta, zařídit určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit komisionáři úplatu. Výhodou tohoto smluvního vztahu je určitá kontrola nad cenami a možnost využití dobrého jména komisionáře, nicméně hrozí zde riziko přílišné samostatnosti komisionáře. (Machková, 2015)

Přímý vývoz

Tato metoda je nejčastěji využívána u průmyslových strojů a zařízení, která jsou pro jejich komplikovanost doprovázena řadou odborných služeb, u nichž je přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Přímý vývoz vyžaduje dokonalou znalost technických i obchodních aspektů a často vede k posílení stability vztahů mezi výrobcem a obchodním partnerem. Výrobce získává díky této metodě naprostou

kontrolu nad marketingovou strategií na zahraničním trhu a pomáhá i dosahovat vyšších cen, což je kompenzováno mírou rizika, kterou výrobce nese. (Machková, 2015)

Exportní aliance – sdružení vývozců

Podniky, které nemají dostatečné zkušenosti s podnikáním na zahraničních trzích, mohou vytvořit exportní sdružení s podobnými podniky a vyvážet tak společně. Tato metoda firmám poskytuje značnou výhodou, a to ve formě úspory nákladů, diverzifikace exportního rizika nebo silnější vyjednávací pozice. (Machková, 2015)

2.1.2. Formy nenáročné na kapitálové investice

Takovéto formy vstupu jsou vhodné pro firmy, které chtějí zdůraznit svou působnost na cílovém trhu, aniž by musely provádět významné investice na daném trhu. Firmy se tak mohou vyhnout touto formou řadě rizik spojených s investicemi v nových nebo nestabilních zemích. Machková (2015) uvádí několik nejužívanějších typů této formy vstupu na zahraniční trh.

Licenční obchody

Pod pojmem licence si lze představit povolení k činnosti, jejíž provozování je za standardních podmínek zakázáno. Z právního hlediska ve vztahu k nemotným statkům, tento pojem vyjadřuje svolení k využití daného nemotného statku jinou osobou. (Malý, 2002)

Licenci je oprávněna udělit pouze ta osoba, která má k využití nemotného statku absolutní právo.

„Licenční smlouvou poskytuje poskytovatel nabyvateli oprávnění k výkonu práva duševního vlastnictví (licenci) v ujednaném omezeném nebo neomezeném rozsahu a nabyvatel se zavazuje, není-li ujednáno jinak, poskytnout poskytovateli odměnu.“ (AION, 2024)

V případě licencí v oblasti předmětů průmyslového vlastnictví Machková (2015) rozlišuje licence k využívání:

- patentů – světově nové vynálezy, které jsou průmyslově využitelné,
- průmyslových vzorů – vnější úprava výrobku,
- užitných vzorů – technické řešení výrobku,
- ochranných označení – právo k využití obchodního jména firmy nebo ochranné známky,
- know-how.

Franchising

Podle Evropské franchisingové federace je franchising „*obchodní strategie, kterou lze využít k růstu počtu zákazníků a podílu na trhu. Vytvořením strategické aliance kolem marketingového systému se franšizoři a franšizanti společně snaží vytvořit v myslích zákazníků představu o tom, jak jim mohou produkty a služby společnosti pomoci.*“ (EFF, 2024)

Machková (2015) definuje franchising jako smluvně upravený vztah mezi poskytovatelem franšizy (franšizér) a nabyvatelem (franšizant), ve kterém franšizér dovoluje franšizantovi užívat dobré jméno společnosti, jeho know-how nebo prodejní a technickou pomoc za dohodnutou odměnu. Jako příklad franchisingu lze uvést McDonald's, KFC nebo Hilton.

Smlouvy o řízení

Tento typ smlouvy je často využíván u firem z rozvinutých zemí, které disponují určitým manažerským know-how. Smlouva o řízení funguje na základě poskytování řídicích znalostí a manažerů za smluvně stanovenou odměnu, kterou může být podíl na zisku, procentuální podíl z realizovaného obrátu nebo akciový podíl. Nejčastěji se s touto metodou můžeme setkat v oblasti hotelnictví, realitním developmentu nebo u podniků, působících v rozvojových zemích. (Machková, 2015)

Outsourcing v oblasti výroby a služeb

Slavík (2013, s. 350-351) tvrdí, že outsourcing představuje „*vyčlenění některých činností v organizaci do samostatné firmy. Součástí outsourcingu přitom může být, a velmi často také bývá, převzetí zaměstnanců a zařízení pro výkon dané činnosti firmou, do níž byla činnost vyčleněna.*“.

S outsourcingem se lze setkat v řadě odvětví. Firmy díky využití této metody, snižují své náklady, zvyšují svou flexibilitu vůči poptávkovým nebo sezónním výkyvům a získávají tak prostor, pro zaměření se na hlavní činnosti, které jsou pro fungování podniku klíčové.

Nadnárodní korporace využívají v určitých odvětví formu outsourcingu více než přímé zahraniční investice. Tyto odvětví lze rozdělit na high-tech odvětví, do kterého lze zařadit farmaceutický průmysl, IT služby nebo elektrotechnický průmysl a na low-tech odvětví, které se vyznačuje náročností na levnou a nekvalifikovanou pracovní sílu. Do low-tech odvětví, lze zařadit oděvní průmysl nebo výrobu sportovních potřeb. (Machková, 2015)

Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je charakterizována rozdělením výrobního procesu do několika fází, které jsou prováděny výrobci z různých zemí. Komplementace finálního výrobku je poté prováděna jedním nebo oběma výrobci. Tato forma spolupráce nemusí být nutně zaměřena pouze na výrobu, ale může se jednat i o spolupráci v oblasti vývoje a výzkumu nebo ve službách. Spolupráce může být pro účastníky výhodná zejména díky možnosti snížení nákladů spojených s jednotlivými komponentami. Tato výhoda vychází z různosti zdrojů, kterými jednotliví partneři disponují, jako jsou finanční prostředky, výrobní zdroje nebo kapacitní zdroje. (Machková, 2015)

2.1.3. Kapitálové vstupu podniků na zahraniční trh

Jedná se o formy, které jsou využívány u nadnárodních korporací, a to primárně kvůli své investiční náročnosti. V praxi se můžeme nejčastěji setkat s kapitálovými vstupy ve formě přímých investic nebo portfoliových investic. Ačkoliv se jedná o formy vstupu, kdy obě metody využívají investice, jejich charakter je odlišný. (Machková, 2015)

Česká národní banka, která vychází z mezinárodně přijaté definice, definuje Přímou zahraniční investici jako „*takovou přeshraniční investice, která odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor) získat trvalou účast v subjektu (podnik přímé investice), který je rezidentem v ekonomice jiné než ekonomika přímého investora. Trvalá účast implikuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a přímou investicí a významný vliv na řízení podniku.*“ (ČNB, 2019)

Podle Evropské komise se přímé zahraniční investice obvykle realizují buď prostřednictvím nabytí specifického podílu ve stávajícím podniku, který působí v zahraničí nebo vytvořením dceřiné společnosti s cílem rozšířit provoz stávajícího podniku z dané země. (Evropská komise, 2024)

Portfoliové investice se neuskutečňují za účelem získat vlivný podíl ve společnosti, ale za účelem zhodnocení finančních prostředků v krátkodobém horizontu, pomocí nákupu cenných papírů určité firmy, která je vydává. (Evropská komise, 2024)

Podle Machkové (2015) většina přímých zahraničních investic proudí mezi vyspělými zeměmi a dále uvádí, že většina těchto investičních toků má formu investic na zelené louce, akvizic a fúzí, společného podnikání nebo strategických aliancí.

Investice na zelené louce jsou nově vybudované firmy, které jsou nejčastěji zakládány na území méně vyspělých zemí nebo u odvětví, které jsou velice technologicky náročné. Základním motivem pro zakládání nových podniků je rozšíření výrobních nebo prodejních kapacit v cizí zemi. (Machková, 2015)

Akvizice je převzetí prosperujícího podniku nebo jeho části. Akvizice může mít charakter přátelský nebo nepřátelský. Záměrem přátelského převzetí nejčastěji bývá posílení firemní pozice. U nepřátelského převzetí je cílem především likvidace konkurenčního podniku. (Machková, 2015)

Fúze může nést podobu sloučení, či splynutí. U obou forem dochází ke sloučení obchodních společností, nicméně v případě splynutí dojde k zániku splývajících společností a k následnému vytvoření nové společnosti. Při sloučení dochází k zániku

pouze slučované společnosti, ovšem její aktiva a pasiva jsou přeneseny na společnost, se kterou se společnost slučuje. (Machková, 2015)

Společné podnikání je forma podnikání, při které dochází ke sjednocení dvou nebo více subjektů za účelem dosažení společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvoření zisku nebo krytí možných ztrát. Rozlišujeme tzv. společné podniky a společné podniky založené na kapitálových investicích. (Machková, 2015)

Strategická aliance má podobný charakter jako společné podnikání, nicméně záměr je odlišný. Na rozdíl od společného podnikání, strategické aliance probíhají mezi kapitálově silnými společnostmi z vyspělých zemí. Se strategickými aliancemi se můžeme setkat v automobilovém průmyslu, letectví, informatice nebo v obchodních řetězcích. Mezi hlavní cíle můžeme zařadit společný vývoj nebo výrobu určitých komponentů. (Machková, 2015)

2.2. Rizika vstupu na zahraniční trh

V případě, že se firma rozhodne rozšířit na mezinárodní trhy, je klíčové nejen zaměřit se na všechny příležitosti, které tento krok přináší, ale také neopomenout případná rizika, jež jsou s tímto rozhodnutím spojena. Při podnikání na zahraničních trzích je pro firmu nemožné plně eliminovat všechna rizika, a proto by mělo být snahou daná rizika usměrnit, přenést je na jiný subjekt, pomocí diverzifikace je rozptýlit mezi různé subjekty nebo se jim úplně vyhnout. Další možností je riziko vůbec nepodstupovat, ovšem v takovém případě se podnik ochuzuje o možné podnikatelské příležitost na daném trhu. Pokaždé je nutné rizika analyzovat a vyhodnotit, zdali je podnik schopen a ochoten tato rizika vůbec podstoupit. (Machková, 2015)

Riziko jako takové, lze definovat několika způsoby. V podstatě se jedná o možnou odchylku od předpokládaného výsledku. Výsledky mohou být ovlivněny jak v negativním směru, tak i v pozitivním směru. Poslední trendy směřují k definování rizika jako negativního jevu. (Prostějovská, 2013)

Mezinárodní obchod je jednou z oblastí, kde je výskyt a dopady rizik relativně veliký, nicméně si podnik tímto krokem může značně snížit svou závislost na domácím trhu. (Machková a kol. 2014)

Machková (2015) člení rizika v rámci mezinárodního podnikání do několika skupin, a to na rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, měnová a rizika odpovědností.

Rizika tržní

ČAP (2001) definuje toto riziko jako „*riziko ztráty nebo nepříznivé změny ve finanční situaci vyplývající přímo nebo nepřímo z kolísání úrovně a volatility tržních cen aktiv, závazků a finančních nástrojů.*“

Podle Machkové (2015) tržní riziko vyplývá ze změn tržní situace, které jsou vyvolané několika faktory, jako je pokles HDP, snížení poptávky po určitém výrobku, sezónností, změnami v chování spotřebitele nebo vstupem konkurenceschopného podniku. Tyto rizika později mohou vést ke změně cen, ztrátě tržního podílu v zahraničí, snížení likvidnosti svých výrobků nebo ke zvýšení nákladů. Vhodným nástrojem pro ochranu podniku před těmito riziky je systematické zkoumání zahraničního trhu, umocňování vztahů s klíčovými zákazníky, rychlé přizpůsobování se spotřebitelským preferencím nebo efektivní využívání mezinárodního marketingového mixu.

Rizika komerční

Rizika komerční se typicky vyskytují v situacích, kdy je vybrán nevhodný obchodní partner, který následně nemusí plnit své závazky. Tato rizika se primárně týkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale i dalších klíčových aktérů, jako jsou dopravci nebo zasílatelé. S těmito riziky se můžeme setkat ve formě odstoupení od smlouvy, nesplnění smlouvy, platební neochotou nebo neschopností dlužníka. V souvislosti s tímto rizikem se často využívá tzv. faktoring nebo forfaiting, při kterých dochází k odkupu pohledávek. Díky tomuto nástroji se může firma zabezpečit proti tomuto riziku. (Veselá, 2019) Komerčním rizikům lze v rámci možností předcházet také volbou vhodného obchodního partnera a neustálým budováním dlouhodobých vztahů s partnery. (Machková, 2015)

Rizika přepravní

Přepravní rizika vznikají výhradně při přepravě zboží na zahraniční trhy. Během mezinárodní přepravy může dojít ke ztrátě nebo poničení přepravovaného zboží. V takovýchto případech nese riziko ten subjekt, který je podle smluvních podmínek za zboží během přepravy zodpovědný (kupující, prodávající nebo dopravce). Přepravní rizika lze usměrňovat pojištěním, spoluprací s vhodným dopravcem nebo správně vymezenými právy a povinnostmi. Typicky jsou tyto podmínky a přechod rizik upraveny pomocí doložek incoterms. (Machková, 2015)

Rizika teritoriální

Teritoriální rizika vznikají následkem ekonomické a politické nestability dané země, ale mohou nastat i vlivem přírodní katastrofy, bojkotu nebo vyhlášení embarga. Mají negativní dlouhodobý vliv na uskutečňování budoucích podnikatelských plánů. Teritoriální rizika se dají jen s těžší předvídat. Proto je pro firmu důležité si před vstupem na určité teritorium obstarat veškeré informace, které pomohou podniku analyzovat a případně se připravit na všechna potenciální rizika. Pro získání potřebných informací se v rámci mezinárodního obchodu často využívají ratingové agentury, které hodnotí komplexní situaci země. Mezi tři největší agentury, které na trhu působí patří Standard & Poor's, Moody's a Fitch. (Rejlová, 2020; Machková, 2015)

Rizika měnová

Měnové riziko, známé také jako kurzové riziko, vzniká v důsledku kolísání směnného kurzu jedné měny vůči jiné měně. Subjekty, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu a provádí transakce v cizích měnách, jsou tomuto riziku vystaveny nejvíce. K volatilitě kurzů dochází v důsledku ekonomických faktorů (změny výše úrokových sazeb) nebo neekonomických faktorů. Ke snížení rizika měnové volatility je často používáno několik nástrojů, jako jsou zajišťovací instrumenty (měnové opce, měnové forwardy nebo swapy), diverzifikovaná měnová struktura pohledávek nebo vhodně zvolená měna. (Prasátko, 2022; Machková, 2015)

Rizika odpovědnostní

Odpovědnostní rizika zastřešují širokou škálu rizik. V rámci mezinárodního marketingu je pro podniky významné zejména riziko odpovědnosti za výrobek. Toto konkrétní riziko pro firmu znamená, že spotřebitel může oprávněně požadovat náhradu škody za

jakoukoliv zdravotní nebo majetkovou újmu, ke které došlo kvůli závadě na výrobku. Nejefektivnější formou ochrany před tímto rizikem je primárně pojištění. (Machková, 2015)

3. Analýza zahraničního trhu

Pokud chce firma uspět při expanzi na zahraniční trh, je pro ni klíčové získat všechny potřebné informace, které ji pomůžou daný trh dostatečně analyzovat. Správně provedená analýza je důležitá zejména u malých a středně velkých firem, pro které může být případný neúspěch na zahraničním trhu likvidační. Ve 21. století dochází k odbourávání tradičních bariér a zároveň k výskytu nových, které mohou značně ovlivnit vstup na nový trh. Cílem analýzy zahraničního trhu je v rámci možností přesně popsat charakter cílového trhu. (Svatoš a kol, 2009) V rámci důkladné analýzy je potřeba zkoumat vlastnosti vnějšího prostředí, ve kterém firma chce působit a také všechny možné vlivy, které mohou ovlivnit její činnost na zahraničním trhu. Zmíněné vnější prostředí je členěno na mikroprostředí a makroprostředí. Dále je také nutné neopomenout vnitřní prostředí firmy, její schopnost vytvářet, vyvíjet a prodávat produkty. (Jakubíková, 2013)

3.1. Makroprostředí

Jakubíková a Janeček (2023, s. 109) tvrdí, že „marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit“. Autoři spolu s Fotr a kol. (2020) řadí do makroprostředí vlivy politické, demografické, přírodní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické aj. Blažková (2007) navrhuje pro analýzu makroprostředí využít metodu PEST, která detailně zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Jakubíková a Janeček (2023) dále rozšiřují tuto metodu na PESTEL analýzu, která zahrnuje i ekologické vlivy. Pro účely této bakalářské práce bude využita PEST analýza.

Politicko-právní

Politické a právní prostředí jsou klíčovými faktory, na základě, kterých se firma rozhodne, zda na daný trh vstoupí a případně jakou formou na zahraniční trh vstoupí. Pokud je toto prostředí stabilní, láká tím zahraniční investory a v konečném důsledku má pozitivní vliv na zemi v rámci globalizace. V opačném případě, pokud je prostředí nestabilní, země se tím odděluje od ostatních zemí. (Machková a Machek, 2021) Mezi politicko-právní faktory lze řadit politickou stabilitu, fiskální a sociální politiku, míru zapojení země v

politicko-hospodářských seskupení, zákony, stabilitu vlády a další. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Ekonomické

V rámci ekonomického prostředí je vhodné posuzovat fundamentální ekonomické ukazatele a jejich vývoj, zahraničně obchodní politiku vlády nebo vztah k zahraničním investorům. (Machková a Machek, 2021) Konkrétně k ekonomickým faktorům patří vývoj HDP, míra nezaměstnanosti, inflace, úrokové sazby, měnové kurzy, platební bilance státu aj. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Sociokulturní

Machková a Machek (2021) tvrdí, že faktory v rámci sociokulturního prostředí jsou velice významné, jelikož rozhodují o tom, zda firma na zahraničním trhu s marketingovou strategií podniku uspějí či nikoliv. Znalost sociálních a kulturních aspektů dané země je klíčová pro správnou komunikaci a obchodní jednání. V případě neznalosti jazyka, zvyků, hodnot nebo řeči těla může mít v konečném důsledku negativní dopad na obchodní operace. Mezi faktory sociokulturního prostředí lze řadit kulturní hodnoty, spotřební zvyky, životní styl, příjmy, gramotnost a další. (Jakubíková a Janeček, 2023)

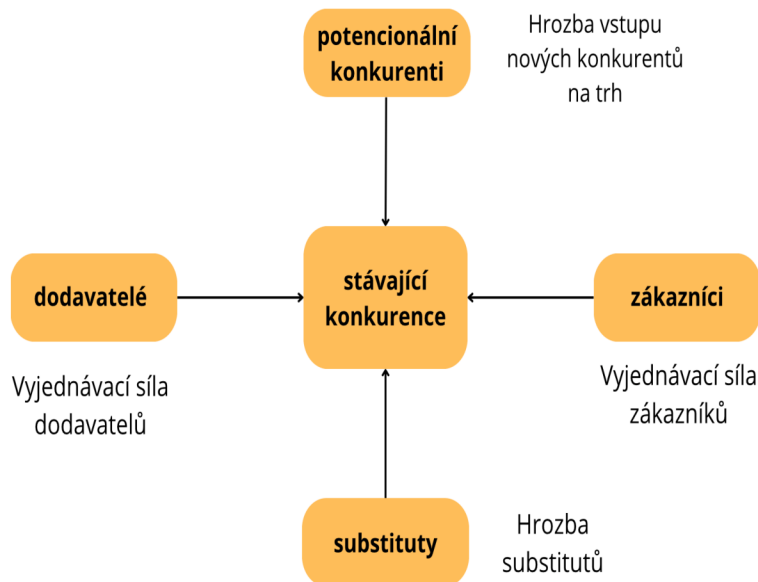
Technologické

Toto prostředí udává informace o technické vyspělosti země a o jejím dlouhodobém potenciálu. Lze sem zařadit podíl HDP na vědecko-technologickém rozvoji, míra provádění inovací, vládní podpora v oblasti vědy a výzkumu, informační infrastruktura, míra digitalizace a další. (Fotr a kol., 2020)

3.2. Mikroprostředí

Jakubíková a Janeček (2023) definují mikroprostředí, jako okolí firmy, kde působí různé faktory a okolnosti, které může firma svou činností značně ovlivnit. Jakubíková (2013) do mikroprostředí neboli mezoprostředí, jak jej Fotr a kol. (2020) nazývá, řadí partnery, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Autorka využívá pro analýzu mikroprostředí Porterův model pěti sil, jehož cílem je určit hlavní síly, které působí v daném odvětví a mají významný vliv na činnost podniku. Mezi konkurenční síly, které Porterův model zachycuje, jak znázorňuje obrázek 8, patří vyjednávací síla zákazníků (bargaining power

of buyers), vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers), hrozba nových konkurentů (threat of new entrants), stávající konkurence (rivalry among existing competitors) a hrozba substitutů (threat of substitute products or services) (Magretta, 2012).



Obrázek 8 - Porterův model 5 konkurenčních sil
Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové (2013)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato síla v rámci Porterova modelu posuzuje, jak náročné je pro konkurenty vstoupit na daný trh. V případě, že je vstup pro novou společnost jednoduchý, tak dochází ke zvýšení rizika ztráty tržního podílu stávající firmy. (Martin, 2023) To, zda je vstup obtížný nebo snadný závisí na počtu existujících bariér pro dané odvětví. Mezi nejčastější bariéry lze zařadit kapitálová náročnost, přístup ke zdrojům, úspory z rozsahu, nezkušenost s distribucí nebo bariéry politického charakteru. (Fotr a kol., 2020)

Stávající konkurence

Míra rivality mezi podniky v konkurenčním prostředí závisí na úsilí, které vynakládají konkurenti pro získání většího tržního podílu oproti ostatním konkurentům. Intenzita konkurenčního prostředí se odvíjí od počtu existujících konkurentů v daném odvětví, velikosti trhu, diferenciací výrobků nebo struktury nákladů. (Fotr a kol., 2020)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů slouží k identifikaci, jaký vliv může dodavatel mít, nad případným zvyšováním cen, což může vést k značnému ovlivnění ziskovosti firmy. (Martin, 2023) Mezi dodavatele lze zařadit veškeré subjekty, které firmě dodávají zdroje, jež firma potřebuje pro svou podnikatelskou činnost. Pokud má dodavatel velký vliv na cenotvorbu dodávaného zboží nebo služby, firma je tak vystavena vysoké míře rizika. Pro umírnění tohoto rizika může firma snížit svou závislost na daném dodavateli, což jí poskytne větší flexibilitu vůči navyšování cen. Dodavatelé mohou mít silnou pozici v případě, kdy podnik poptává vysoce diferencované zboží, pokud má dodavatel dominantní postavení na trhu nebo pokud dodavatel zvyšuje hodnotu pro zákazníky podniku. (Karlíček, 2018)

Hrozba substitutů

Substituty se rozumí takové výrobky, které mohou být vzájemně nahrazeny, jelikož plní stejný účel. Vysoký počet existujících substitutů na trhu, může negativně ovlivnit ziskovost firmy. Firmy mohou v rámci zvýšení konkurenceschopnosti svých výrobků využít několik nástrojů, jako například vyšší kvalita, cenová politika nebo doplňující služby. (Fotr a kol., 2020)

Vyjednávací síla zákazníků

Tato síla zkoumá, jaký vliv mají zákazníci na cenotvorbu podniku. Pokud je na trhu velký počet prodejců, zákazníci tak mohou snadno volit mezi několika možnostmi, čímž nutí podniky snižovat své ceny, aby udržely svou konkurenceschopnost na trhu. (Karlíček, 2018) Vyjednávací síla zákazníků závisí na počtu prodejců a počtu zákazníků, existenci substitutů, objemu objednávek kupujících nebo na cenové citlivosti zákazníků. (Friedel, 2020)

3.3. Vnitřní prostředí

Jakubíková a Janeček (2023) do vnitřního prostředí zahrnují takové faktory, které může podnik přímo ovlivňovat. K zhodnocení tohoto prostředí je často používána analýza VRIO, která zkoumá firemní zdroje, které jsou dále členěny na finanční, lidské, nehmotné, fyzické a technologie. Uvedené zdroje se dále hodnotí podle následujících kritérií:

- hodnota (value)
- vzácnost (rareness)
- napodobitelnost (imitability)
- schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization)

Výsledkem této analýzy je stanovení silných a slabých stránek podniku. Následně se silné a slabé stránky zařadí do SWOT matice. (Fotr a kol., 2020)

3.4. SWOT analýza

SWOT matice je často používaná metoda, pomocí které se interpretují klíčové faktory, plynoucí z celkové analýzy prostředí. Matice rozděluje nejdůležitější faktory do čtyř skupin, jak je uvedeno na obrázku 9. Silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses), které vyplývají, jak již bylo zmíněné, z analýzy vnitřního prostředí a hrozby (threats) a příležitosti (opportunities), jež se vztahují na externí prostředí podniku. Mezi silné a slabé stránky lze řadit pozitivní i negativní vlivy, které může firma svou činností přímo ovlivňovat. Jinak tomu je však u příležitostí a hrozeb. Tyto skupiny zahrnují jak nepříznivé, tak i příznivé vnější faktory, jež nemohou být podnikem ovlivněny. (Karlíček, 2018) Pro identifikaci nejvýznamnějších faktorů bude následně SWOT analýza rozšířena o konfrontační matici, která firmě pomůže se na tyto faktory zaměřit. (Vašítková, 2014)



Obrázek 9 - matice SWOT analýzy
 Zdroj: Lamael (2023)

Silné stránky – jedná se o takové faktory, kterými firma disponuje a přinášejí ji určitou konkurenční výhodu oproti konkurenčním společnostem. Příkladem silné stránky podniku může být poloha prodejny, zákaznická loajalita, široký sortiment, povědomí o značce nebo finanční stabilita. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Slabé stránky – lze charakterizovat jako takové věci, ve kterých firma nevyčníká nebo v nich ve srovnání s konkurencí zaostává. Příkladem slabé stránky podniku může být pomalé vyřizování objednávek, nedostatečná propagace, nízká nabídka produktů nebo vysoké poplatky za služby. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Příležitosti – jedná se o okolnosti, plynoucí z vnějšího prostředí firmy, které může firma potenciálně využít k tomu, aby dosáhla úspěchu. Příkladem příležitosti může být státní podpora, přístup k levnějším zdrojům, nové distribuční kanály nebo rostoucí poptávka. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Hrozby – jedná se o situace, které mohou vyplynout z vnějšího prostředí firmy a oslabit tak konkurenceschopnost firmy na trhu. Příkladem hrozby může být volatilita měnového

kurzu, státní regulace, politické opatření nebo nová konkurence. (Jakubíková a Janeček, 2023)

3.5. Konfrontační matice

Konfrontační matice neboli plus/mínus matice, jak jej Vašítková (2014) nazývá, je nástroj, který rozšiřuje SWOT analýzu, aby společnost dokázala přesněji stanovit nejefektivnější strategii a identifikovat vztah silných a slabých stránek vůči vnějšímu prostředí.

V rámci konfrontační matice se navzájem porovnávají prvky z vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby), jejichž vztah se následně hodnotí pomocí zvolených kritérií. Mezi doporučená kritéria patří znaky +, - a 0 a je vhodné uvažovat maximálně pět prvků z každé skupiny (Kratochvíl a Pažout, 2007). Znak „+“ představuje velice silnou vazbu mezi zkoumanými prvky, „+“ představuje silnou vazbu mezi prvky, „0“ charakterizuje situaci, kdy mezi zkoumanými prvky není žádný vztah, znak „-“ představuje velice negativní vztah mezi prvky a „-“ poukazuje na negativní vztah mezi prvky. (Vašítková, 2014).

Výsledkem matice je součet jednotlivých řádků a sloupců, díky čemuž identifikujeme nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, na které se musí podnik zaměřit. Příklad konfrontační matice je vyobrazen na obrázku 10. (Vašítková, 2014).

		S – Silné stránky						W – Slabé stránky			Suma	Pořadí	
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2			W3
O – Příležitosti	O1	+	++	0	0	++	0	++	0	0	0	7	2.
	O2	++	0	0	0	+	0	++	0	0	0	5	3.
	O3	++	+	+	0	+	0	++	0	+	0	7	2.
	O4	++	++	+	+	++	+	++	0	0	-	11	1.
T – Ohrožení	T1	+	0	0	0	0	0	++	--	--	--	-6	1.
	T2	0	--	0	0	--	-	0	-	0	0	-6	1.
	T3	0	0	0	0	0	0	-	--	-	0	-4	2.
	T4	0	0	+	0	0	0	0	-	0	0	-1	3.
Suma		8	3	3	1	4	0	9	-6	-2	-3	x	
Pořadí		2.	4.	5.	6.	3.	6.	1.	1.	2.	2.		

Obrázek 10 - příklad konfrontační matice
Zdroj: Vašítková (2006)

4. Představení společnosti Tesla Inc.

Společnost Tesla, Inc., známá v letech 2003 až 2017 také jako Tesla Motors (dále jen Tesla), je americká automobilová a energetická společnost, která byla založena v roce 2003 v Kalifornii. (Schreiber a Gregersen, 2024) Společnost byla založena dvěma inženýry ze Silicon Valley, Marcem Tarpenningem a Martinem Eberhardem, který dal společnosti jméno po známém vědci Nikolovi Teslovi. (McFadden, 2020) Později se k zakladatelům připojili Ian Wright, JB Straubel, a nakonec i Elon Musk. (Lambert, 2022) V roce 2008 Tesla začala vyrábět svůj první sportovní elektromobil „Tesla Roadster“, který byl na trhu velmi úspěšný. Díky svým vlastnostem dokázal přesvědčit veřejnost, že elektromobily mohou být skvělou alternativou k vozidlům se spalovacími motory. V následujících letech se společnost začala orientovat na výrobu cenově dostupných sedanů, kterými chtěla zvýšit a upevnit svůj tržní podíl. (McFadden, 2020) V současnosti má Tesla ve svém produktovém portfoliu šest modelů osobních elektromobilů a jeden nákladní vůz s elektrickým pohonem. Původní Tesla Roadster a Tesla Cybertruck společnost momentálně nenabízí, ale je možné si tyto vozy rezervovat. Tesla v rámci svého produktového portfolia nenabízí pouze vozidla, ale také nabíjecí stanice nebo energetické produkty, jako jsou solární panely, solární střechy a bateriová úložiště. (Tesla, 2024a)

Aktuálně Tesla působí primárně v Evropě, Severní Americe a východní Asii a disponuje největší globální sítí rychlonabíjecích stanic na světě, která zahrnuje více než 50 000 globálně rozmístěných stanic „*Supercharger*“. Společnost vybudovala celkem pět rozlohou obrovských závodů nazývaných „gigafactory“, z nichž jsou tři ve Spojených státech se sídlem v Nevadě, New Yorku a Texasu a dvě v zámoří, se sídlem v Číně a Berlíně. Každá gigafactory se specializuje na výrobu jiného modelu vozidla nebo baterií a komponentů. V Nevadě se vyrábí bateriové bloky a produkty pro skladování energie. Newyorský závod se specializuje na solární panely, komponenty do dobíjecích stanic Supercharger nebo baterie Powerpack. Gigafactory v Texasu se zaměřuje na výrobu vozů Modelu Y a Cybertrucku. V zámoří se čínská gigafactory zaměřuje na výrobu vozů Model 3 a Model Y a evropský závod v Německu vyrábí Model Y, baterie a další komponenty. (Tesla, 2024b; 2024c)

Přestože Tesla není pouze automobilová společnost, tak více jak 81 % celkových příjmů, plyne právě z prodeje automobilů (Cuofano, 2024). V letošním roce Tesla překonala hranici 5 000 000 vyrobených vozů (McDee, 2023). Co se týče amerického trhu s elektrickými vozy, tak Tesla zabírá největší podíl, který činí k třetímu čtvrtletí roku 2023 celkem 50 % (Yahoo Finance, 2023). Spolu s rozšiřujícím se působením společnosti a nabídkou svých vozů, se zvyšovala celková hodnota společnosti. Od roku 2003, kdy byla společnost pouhým start-upem, se Tesla řadí v současnosti mezi nejhodnotnější firmy na světě s tržní kapitalizací v hodnotě necelých 560 miliard USD, kdy je cena jedné akcie společnosti 175 USD. (Yahoo Finance, 2024)

5. Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole bude provedena analýza vnějšího prostředí slovenského trhu, které bylo zvoleno jako potenciální trh pro případnou expanzi společnosti Tesla. Pro zhodnocení vnějšího prostředí byla zhotovena PEST analýza, sloužící k identifikaci klíčových faktorů, které mohou negativně ovlivnit vstup Tesly na slovenský trh. Dále je proveden Porterův model pěti sil, za účelem určení hlavních konkurenčních sil, které mají značný vliv na činnost a konkurenceschopnost podniku. V rámci analýz je blíže představeno Slovensko, jeho postoj k elektromobilitě a existující konkurence, která by mohla ovlivnit konkurenceschopnost Tesly na slovenském trhu.

5.1. PEST analýza

V rámci PEST analýzy budou zkoumány vnější faktory, které firma nemůže svou činností ovlivnit. Tyto faktory jsou rozděleny do čtyř základních skupin, kterými jsou politicko-právní faktory, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politicko-právní faktory

Slovenská Republika je vnitrozemský stát sousedící s Ukrajinou, Polskem, Rakouskem, Českou republikou a Maďarskem. Jedná se o demokratický stát, kde hlavou státu je současný prezident Peter Pellegrini a výkonnou moc zastává vláda v čele s premiérem, kterým je aktuálně už po čtvrté Robert Fico. (Havlická, 2023) Z pohledu správního členění je Slovensko rozděleno celkem do osmi krajů, kterými jsou kraj Bratislavský, Banskobystrický, Košický, Nitriansky, Trenčianský, Trnavský, Prešovský a Žilinský. Zákonným platidlem je od roku 2009, kdy Slovensko vstoupilo do eurozóny, euro. (European Union, 2024)

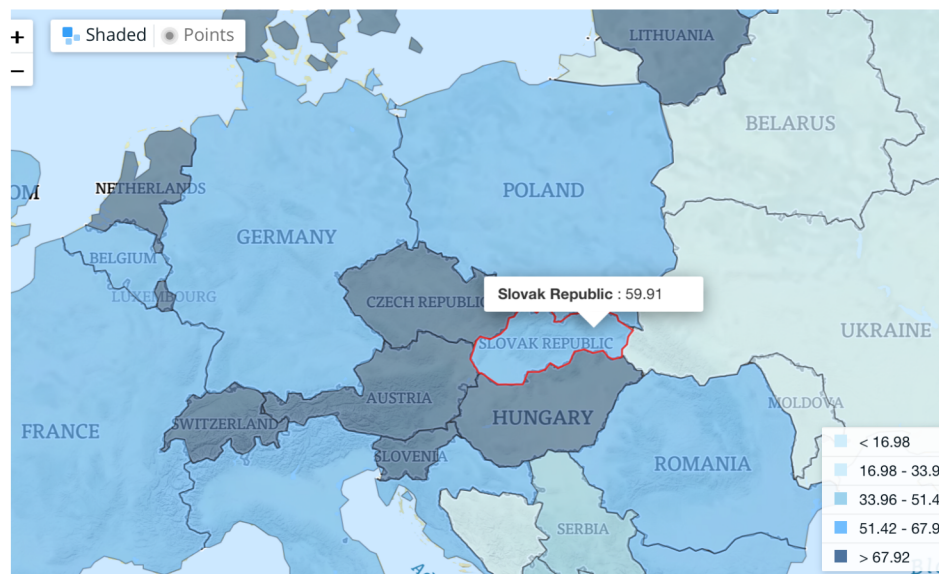
Slovenská republika je členem řady mezinárodních organizací a uskupení. Mezi ty nejvýznamnější jsou považovány:

- EU – členem od roku 2014,
- Světová obchodní organizace (WTO) - členem od roku 1993,
- Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) - členem od roku 2000,
- Visegrádská skupina (V4) - vznik v roce 1991,

- Severoatlantická aliance (NATO) - členem od roku 2004,
- Mezinárodní měnový fond (MMF) - členem od roku 1993,
- Organizace spojených národů (OSN) - členem od roku 1993,
- Eurozóna – členem od roku 2009,
- Schengenská skupina – členem od roku 2007. (Lidmila, 2015)

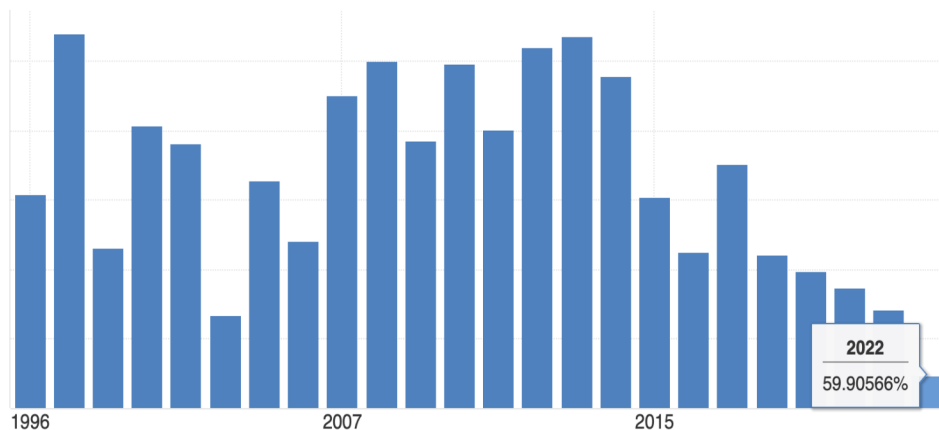
Členství ve výše uvedených organizací a seskupení vyžaduje plnění určitých závazků, povinností a dodržování stanovených pravidel. Z tohoto pohledu je možné charakterizovat Slovensko jako politicky a právně stabilní stát.

Další indikátor, který pomůže zhodnotit míru politické stability, je ukazatel politické stability a absence násilí/terorismu, díky kterému bude možné posoudit, jak si Slovensko v rámci Evropy stojí. Jak je možné vidět na obrázku 11, Slovenská republika v roce 2022 získala, na základě hodnocení od Světové banky, hodnotu 59,91 %, čímž lze stabilitu srovnávat s dalšími státy, kde již Tesla působí, jako jsou Itálie, Polsko, Maďarsko nebo Francie. (The World Bank, 2024i)



Obrázek 11 - politická stabilita a absence násilí/terorismu SR
Zdroj: The World Bank (2024i)

Dále je možné vidět na obrázku 12, který popisuje historický vývoj zmíněného ukazatele, že v roce 2022 měla Slovenská republika nejnižší hodnotu za posledních 26 let. (Trading Economics, 2024b)

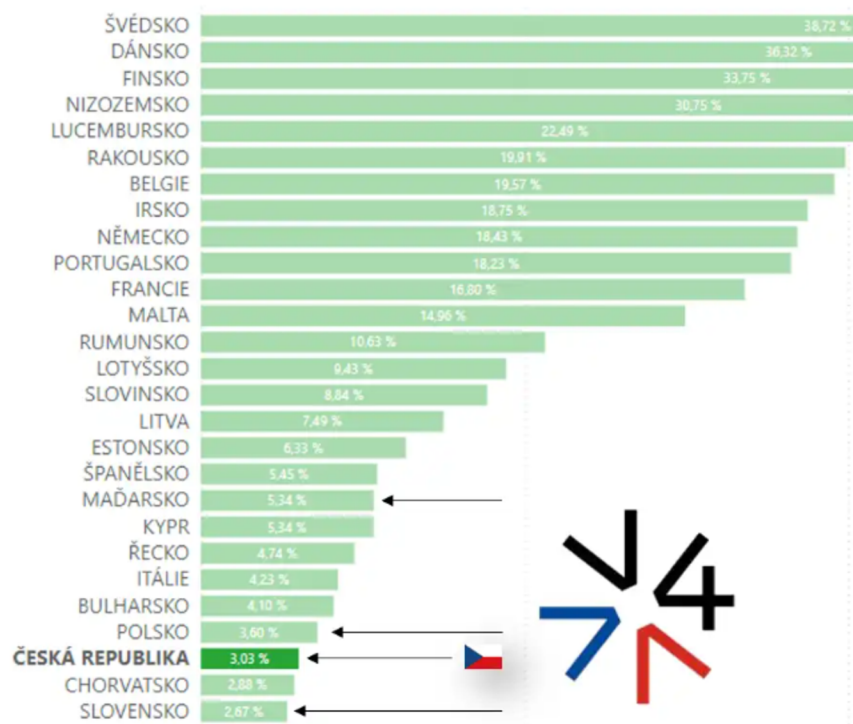


Obrázek 12 – vývoj politické stability a absence násilí/terorismu SR
Zdroj: Trading Economics (2024b)

Nicméně, je důležité neopomenout samotný postoj slovenské vlády k elektromobilitě nebo míru daňového zatížení pro zahraniční subjekty, které pravděpodobně budou pro společnost Tesla klíčové.

V rámci daňového systému si jsou Slovenská republika a Česká republika velice podobní. Jelikož Tesla již působí na českém trhu, lze tedy předpokládat, že z tohoto pohledu nebude expanze společnosti Tesla na slovenský trh omezena. (Drozdová, 2020)

Začátkem roku 2023 Evropský parlament schválil normu o nulových emisích, která říká, že od roku 2035 by všechny nové automobily, které přijdou na trh EU, neměly vypouštět žádné emise CO₂. (Evropský parlament, 2023) Zároveň koncem minulého roku bylo schváleno zavedení nové emisní normy Euro 7, jejíž cílem je transformace EU k emisně čisté mobilitě a zlepšit kvalitu ovzduší. (Vebr, 2024) Tyto normy nutí automobilky, působící v Evropě, přejít k elektromobilitě, což má samozřejmě značný vliv na Slovensko, které je na automobilovém průmyslu do jisté míry závislé. Ovšem podpora slovenské vlády v rozvoji elektromobility v porovnání s ostatními zeměmi EU není příliš významná. Dokazuje to fakt, že se Slovensko umístilo v podílu nově registrovaných bateriových elektrických osobních vozů v rámci EU na posledním místě, jak je možné vidět na obrázku 13. (Centrum dopravního výzkumu, 2023)



Obrázek 13 - podíl nově registrovaných BEV v rámci EU
Zdroj: Centrum dopravního výzkumu (2023)

Přestože ke konci minulého roku bylo registrováno podle Slovenské asociace pro elektromobilitu celkem 10 273 elektrických bateriových vozů (kategorie osobní a malá užitková vozidla), kdy jenom během minulého roku přibylo 4293 vozů (což představovalo 87 % meziroční nárůst oproti roku 2022), tak rozvoj elektromobility je na Slovensku značně pomalý. (SEVA, 2024a) Vláda však schválila v roce 2023 dokument rozšiřující tzv. „Akčný plán rozvoja elektromobility v Slovenskej republike“, který obsahuje řadu opatření, která by měla pomoci rozvoji elektromobility na Slovensku. Obsah zmíněného plánu je možné vidět na obrázku 14. (MHSR, 2024)

A1	Národná sieť ultrarýchlonabíjajúcich bodov (UFC)	31.12.2026	MHSR
A2	Finančné opatrenie pre budovanie nabíjacej infraštruktúry	31.12.2026	MHSR
A3	Finančné opatrenie na podporu verejnej dopravy	31.12.2027	MDSR
A4	Finančné opatrenie pre batériové systémy/úložiská	31.12.2026	MHSR
A5	Finančné opatrenie na nákup bezemisných a nízkoemisných vozidiel	31.12.2026	MHSR
B1	Úprava distribučných taríf	splnené	MHSR
B2	Zabezpečenie dostatočnej kapacity distribučných sústav pre rozvoj nabíjacej infraštruktúry	splnené	MHSR
B3	Zavedenie práva na nabíjací bod ("right to plug")	30.6.2024	MHSR
B4	Pravidlá pre účtovanie nabíjania firemných vozidiel	30.6.2024	MPSVaRSR
B5	Podpora v oblasti daní	31.12.2024	MFSR
B6	Zavedenie princípu „znečisťovateľ platí“	splnené	MFSR
B7	Zjednodušenie a zrýchlenie procesu výstavby infraštruktúry	1.4.2024	ÚVSR
B8	Nové právne predpisy vedúce k zvyšovaniu bezpečnosti prevádzky elektrických vozidiel	30.6.2026	MVSR
B9	Užívateľské výhody pre zelené EČV	30.6.2024	MHSR
C1	Zber a publikovanie dát o infraštruktúre	31.12.2024	MHSR
C2	Zvýšenie kapacít ľudských zdrojov	30.9.2026	MŠVVŠSR

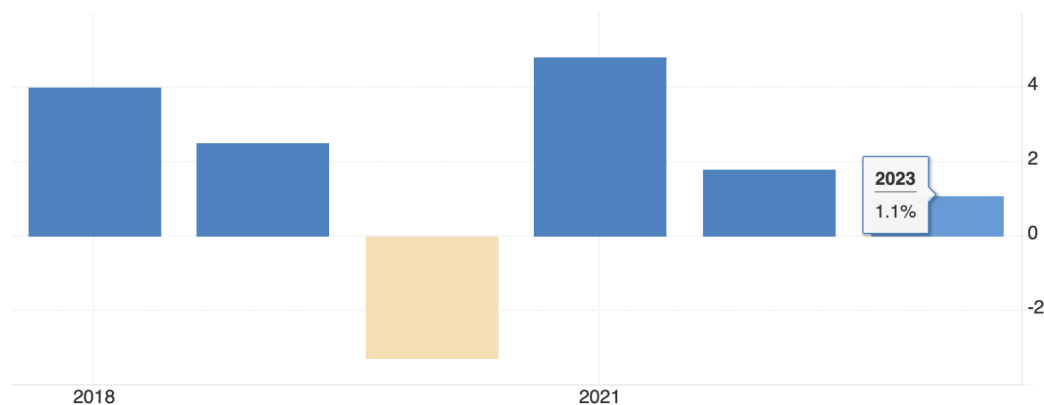
Obrázek 14 - Akční plán rozvoje elektromobility

Zdroj: MHSR (2024)

Ekonomické faktory

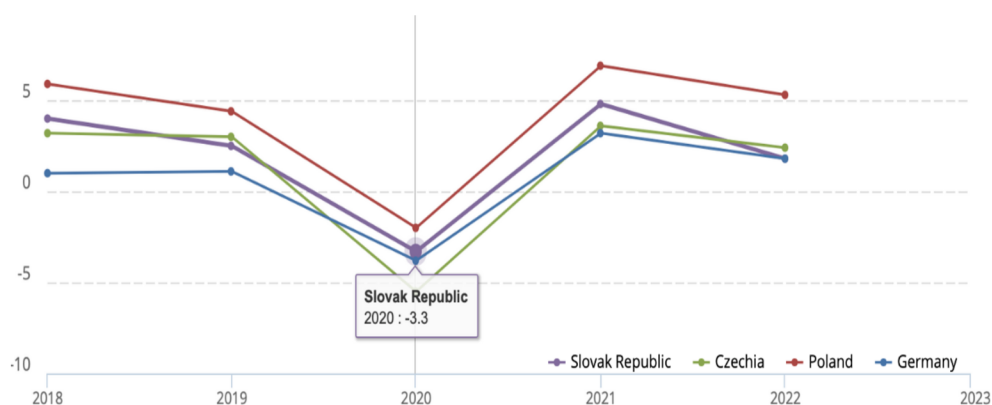
Jako základní ukazatel stavu a vývoje slovenské ekonomiky poslouží indikátor HDP, který se využívá k měření celkové výkonnosti ekonomiky státu. HDP Slovenské republiky v roce 2022 činilo 115,46 miliard USD, což ho v rámci EU řadí na 18. místo ve velikosti hrubého domácího produktu. (The World Bank, 2024j) Každopádně více relevantní informace poskytne ukazatel HDP na obyvatele, který bere v potaz i počet obyvatel konkrétní země. Jak uvádí Světová banka, hodnota HDP na obyvatele Slovenské republiky je 21 256,8 USD, což ji řadí na 21. místo v rámci států EU. Tato hodnota je v porovnání s ostatními zeměmi poměrně nízká, například v České republice je HDP na obyvatele za tentýž rok 27 226,6 USD. Ovšem v tomto případě Slovensko alespoň překonalo některé sousední země, mezi něž patří Polsko, Maďarsko nebo Řecko, kde společnost Tesla působí. (The World Bank, 2024m)

Vývoj celkového HDP na Slovensku, jak popisuje obrázku 15, v předešlém roce zaznamenal 1,1% meziroční nárůst. (Trading Economics, 2024c) Tento nárůst představuje mírné zpomalení oproti roku 2022, kdy byl především díky zvýšeným investicím a spotřebě domácností meziroční nárůst ve výši 1,7 %. (MF SR, 2023)



Obrázek 15 - vývoj HDP na Slovensku
Zdroj: Trading Economics (2024c)

Jak je možné vidět na výše uvedeném obrázku, slovenské HDP v období covidu, tedy v roce 2020, zaznamenalo meziroční pokles v hodnotě 3,3 %. Nicméně, jak plyne z obrázku 16, slovenské HDP v porovnání s vybranými zeměmi EU bylo méně ovlivněno. Například Německé HDP kleslo o 3,8 % a České HDP o 5,5 %. Z výše uvedených statistik vyplývá, že pandemie měla na slovenskou ekonomiku poměrně menší vliv oproti zmíněným zemím, což svědčí o stabilitě slovenské ekonomiky. (The World Bank, 2024I)



Obrázek 16 - slovenské HDP v covidovém období
Zdroj: The World Bank (2024I)

Největší podíl na tvorbě HDP, jak už to u vyspělých ekonomik bývá, tvoří k roku 2022 z 58,31 % služby. Dále zemědělství tvoří 2,22 % HDP a průmysl 28,63 % HDP. (Statista, 52

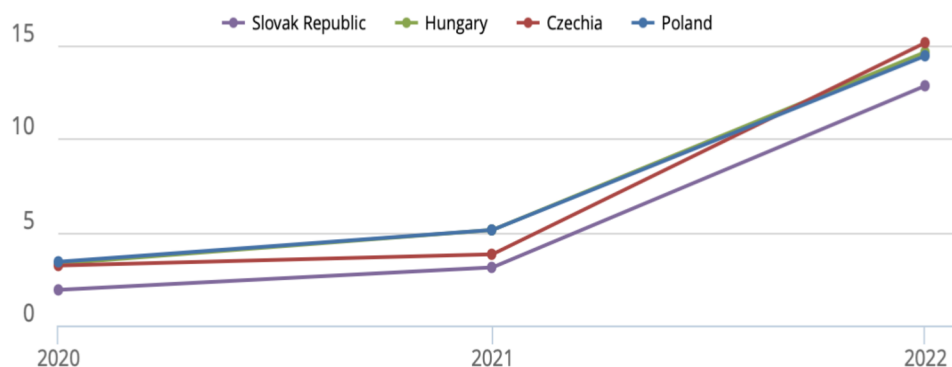
2023c) Právě průmysl je pro Slovensko velmi důležitý, zejména automobilový, který tvoří necelých 14 % HDP a přibližně polovinu slovenského exportu. (MZV ČR, 2024) Z výše uvedených informací vyplývá, že automobilový průmysl, který zaměstnává kolem 260 tisíc lidí, je pro slovenskou ekonomiku klíčový. (Gričová, 2023) Mezi nejvýznamnější obchodní partnery Slovenska patří Německo, Česko, Maďarsko, Polsko, Francie a Rakousko. (OEC, 2022) Na níže uvedené tabulce 1, je vyobrazen vývoj již zmíněných a dalších klíčových makroekonomických ukazatelů za poslední čtyři roky.

Tabulka 1 - základní makroekonomické ukazatele SR

ROK	2020	2021	2022	2023
Růst HDP (%)	-3,3	4,8	1,8	1,1
HDP/obyvatel (USD)	19 552,1	21 768,1	21 256,8	24 471*
Průměrná míra Inflace (%)	2,01	2,82	12,13	11
Nezaměstnanost (%)	6,7	6,9	6,1	5,8

Zdroj: Statista (2024); The World Bank (2024e); Trading Economics (2024a)

Inflace se na Slovensku v období před covidem držela na přijatelných hodnotách, nicméně vlivem pandemie došlo k postupnému růstu cen. Původně se předpokládalo, že inflace se vrátí k hodnotám před pandemií, ale kvůli vlivu války na Ukrajině došlo k odložení tohoto očekávaného návratu a následnému posílení růstu inflace, který se projevil zejména v oblasti cen energií a mezinárodní logistiky. (MF SR, 2022) Hodnota inflace se vlivem těchto faktorů vyšplhala v roce 2022 na 12,13 %, avšak v porovnání této hodnoty s ostatními zeměmi Visegrádské skupiny byla, jak znázorňuje obrázek 17, slovenská inflace na nejnižší hodnotě. Následně v roce 2023 začala pozvolna klesat. Slovenská národní banka tvrdí, že inflační vrchol již nastal a do budoucna očekává pouze pozvolné klesání míry inflace až k jejímu cíli, kterým jsou 2 %. (NBS, 2024)



Obrázek 17 – porovnání inflace s Maďarske, SR, Polskem a ČR

Zdroj: The World Bank (2024k)

Nezaměstnanost v roce 2019 byla na své nejnižší úrovni při hodnotě 5,8 %. Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, nezaměstnanost na Slovensku postupně vzrostla na 6,7 % v roce 2020 a 6,8 % v roce 2021, k čemuž došlo primárně kvůli vlivu pandemie. Nicméně, v roce 2022 se opět začala vracet na své dřívější hodnoty, a v roce 2023 dosáhla 5,8 %. (ILO, 2023)

Sociální faktory

V zemi žije aktuálně celkem 5 702 832 obyvatel. (Macrotrends, 2024b) Z čehož 51 % tvoří ženy a zbylých 49 % tvoří muži. Ženy se dožívají v průměru 78 let a muži 71 let. Hustota zalidnění je 113 lidí na km². Přirozený přírůstek obyvatelstva k roku 2022 představuje -0,3 %, což je značné snížení oproti roku 2020, kdy byl přirozený přírůstek obyvatelstva 0,1 %. (The World Bank, 2024b; 2024c; 2024d; 2024f; 2024g; 2024h)

Z hlediska etnického rozdělení obyvatelstva tvořili, na základě posledního sčítání obyvatelstva v roce 2021, 83,8 % Slováci, 7,8 % Maďaři, 1,2 % Romové, 1,8 % ostatní národnosti do kterých spadají Češi, Rusíni, Ukrajinci, Rusové, Němci, Poláci a další a zbylých 5,4 % nebylo specifikováno. V rámci náboženství je nejvíce zastoupenou skupinou římskokatolická církev, kterou tvoří 55,8 % populace. Dále poměrně značná část (23,8 %) nevyznává žádné náboženství. (CIA, 2024)

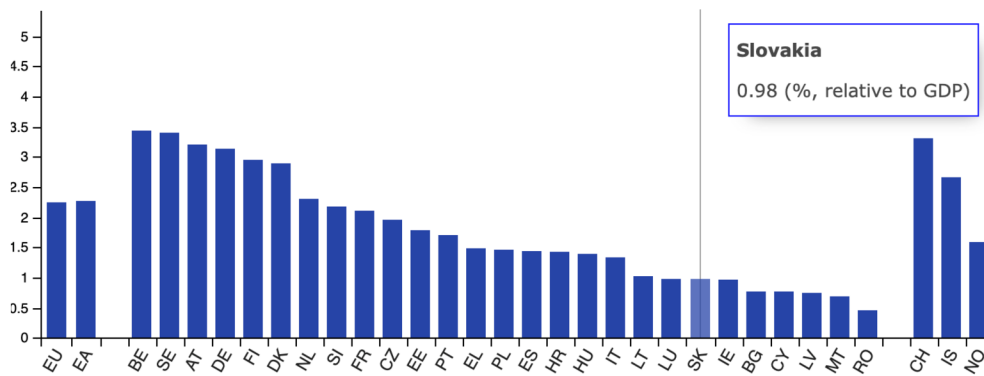
Minimální měsíční mzda na Slovensku je k roku 2024 750 EUR, což představuje nárůst oproti předešlému roku o 50 EUR. (Eurostat, 2024a) Průměrná nominální měsíční mzda v roce 2023 byla 1 430 EUR, což představuje meziroční nárůst o 9,7 %. Avšak reálná

mzda oslabila o 0,7 %. (ŠÚ SR, 2024) Obecně si na Slovensku vydělají muži až o 29,1 % více jak ženy. (Alma Career, 2024)

Slováci, kvůli mírně podprůměrné životní úrovni a nedostatečným vládním podporám, zatím nejsou velice ochotni platit ve srovnání s vozy se spalovacím motorem vysoké ceny za elektromobily. Dále je samozřejmě nutné zmínit, že na Slovensku není dostatečně rozvinuta nabíjecí infrastruktury, což také snižuje zájem spotřebitele nebo nedostatečná edukace a propagace elektromobility, čímž dochází k tvorbě předsudků vůči elektromobilům. (Huťan a Baláž, 2024) Výše uvedené informace dokazuje i již zmíněný fakt, že podíl nově registrovaných bateriových elektrických osobních vozů na Slovensku v rámci EU tvořil pouze 2,67 %, kdy průměrná hodnota v EU je 13,8 %. (Centrum dopravního výzkumu, 2023)

Technologické faktory

Po dlouhou dobu Slovenská republika neměla jasně definovanou vizi a cíl, z kterých by vycházela politika a investice v oblasti vědy a výzkumu. To se odráželo i na míře podpory Slovenské republiky v této oblasti. Jak lze vidět obrázek 18, který popisuje podíl výdajů na výzkum a vývoj k HDP v rámci zemí EU. Slovensko, které k roku 2022 alokovalo pouze 0,98 % z HDP na výzkum a vývoj, se umístilo v rámci zemí EU až na 21. místě. (Eurostat, 2024b) Ovšem Slovensko si je vědomo nelichotivého stavu státní podpory v oblasti vývoje a výzkumu a uvědomuje si, že pro zemi s otevřenou ekonomikou, která je do značné míry závislý na zahraničním obchodu a automobilovém průmyslu, je nezbytné zvýšit státní podporu v této oblasti. Proto vláda představila v minulém roce strategický dokument „Národná stratégia výskumu, vývoja a inovácií do roku 2030“, jehož cílem je posunout Slovensko o 10 míst v evropském inovačním žebříčku, zvýšit investice do výzkumu a vývoje na 2 % HDP a přilákat 25 tisíc vysoko kvalifikovaných osob ze zahraničí. (VAIA, 2024)



Obrázek 18 - podíl výdajů na výzkum a vývoj k HDP v rámci EU
Zdroj: Eurostat (2024b)

Slovensko, jakožto automobilová velmoc, kde se vyrábí nejvíce automobilů na světě v přepočtu na obyvatele, se snaží podpořit vývoj a výzkum i v rámci automobilového průmyslu. Již od roku 2019 na Slovensku funguje nové inovační centrum, které vzniklo v rámci spolupráce s automobilovou společností Jaguar Land Rover, které umožňuje spolupráci inovátorským firmám, jednotlivcům ale i spolupráci s vysokými školami. Dále došlo v předešlém roce k otevření dalšího vývojového centra pod hlavičkou německé společnosti Schaeffler, které je zaměřené na vývoj inovativních řešení v rámci elektromobility. Ovšem pro automobilovou velmoc jsou dvě vývojová centra nedostačující, tudíž je třeba nadále rozvíjet spolupráce a inovativní prostředí, pro zvýšení konkurenceschopnosti slovenského automobilového průmyslu. (MZV ČR, 2023)

Pro podporu elektromobility se vláda rozhodla v rámci aktualizace již zmíněného Akčního plánu pro rozvoj elektromobility rozšířit infrastrukturu nabíjecích stanic. Na konci března roku 2024 bylo k dispozici na Slovensku celkem 2 008 veřejných nabíjecích bodů, což je v porovnání s Českou republikou, kde bylo podle MPO (2023) ke konci minulého roku k dispozici 4 315 veřejných dobíjecích bodů, poměrně nízký počet. (SEVA, 2024b) Nicméně Slovensko si klade za cíl do konce roku 2026 rozšířit počet stanic minimálně o 3 000 nových jednotek. (Mobility Portal, 2024)

5.2. Porterův model pěti sil

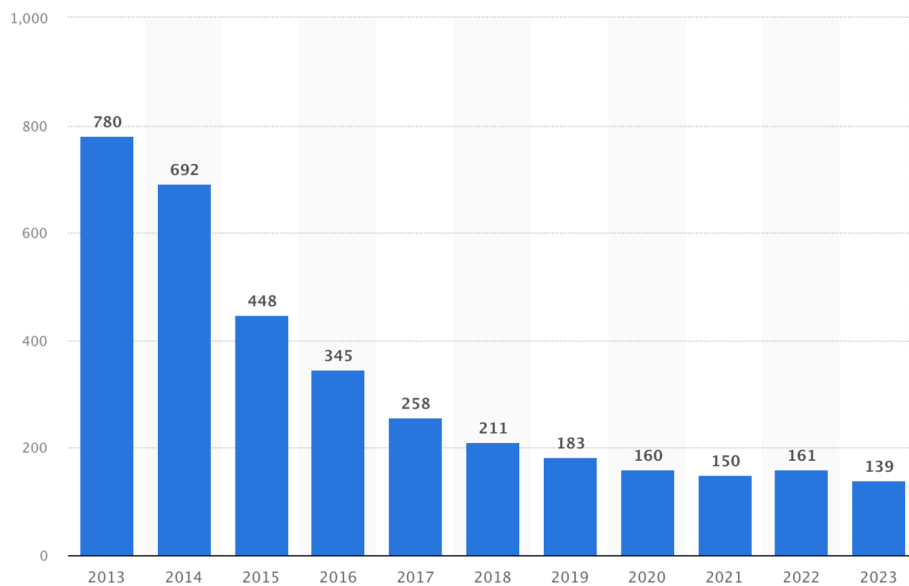
Pro účely zhodnocení konkurenčního prostředí firmy, je využit Porterův model pěti sil, který zachycuje vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu nových konkurentů, stávající konkurenci a hrozbu substitutů.

Hrozba vstupu nové konkurence

V rámci Porterovy analýzy je tato hrozba značně malá. Pro potenciální konkurenty je vstup na trh s elektromobily velice obtížný, a to hned z několika důvodů.

Pro výrobu konkurenceschopných elektromobilů je obzvláště důležité neustále inovovat a vyvíjet nové technologie. Potencionální konkurence musí disponovat vlastními továrny a spolehlivým dodavatelským řetězcem. Tyto a další faktory jsou velice kapitálově náročné, a ne každá společnost disponuje požadovaným kapitálem pro vstup na tento trh. Jelikož na trhu s elektromobily již působí známé značky, pro nový podnik je důležité rozšířit povědomí o své značce a zvolit vhodnou komunikaci, aby na spotřebitele dostatečně zapůsobil. Tesla si již dokázala vybudovat důvěru a silnou reputaci po celém světě. Značka společnosti se v řadách spotřebitelů stala synonymem ke slově elektromobilita. Pro své zákazníky reprezentuje určitý životní styl a dává jim možnost být součástí „lepší budoucnosti.“ (Saboia, 2024)

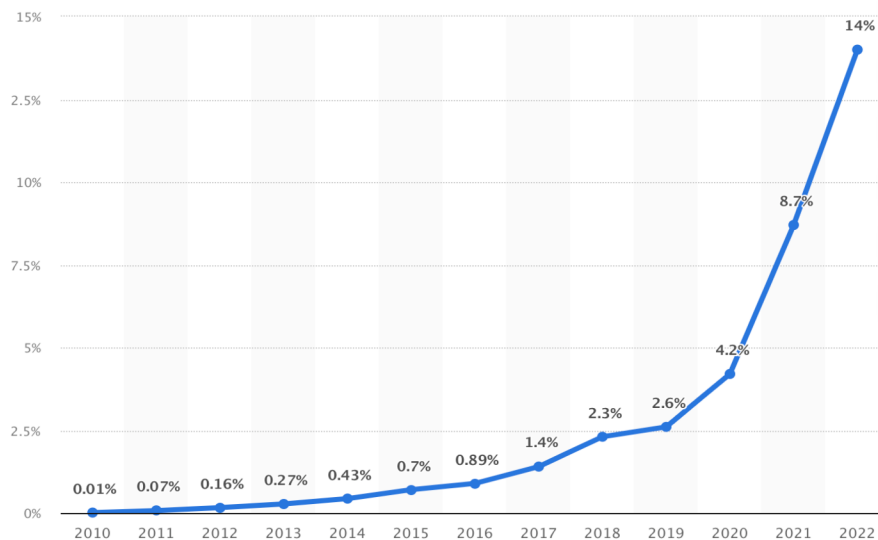
V rámci elektromobility došlo k zavedení řady vládních norem a regulací, které mohou představovat pro nově vstupující konkurenty značné překážky. Naopak, ve prospěch nově vstupujících konkurentů hraje snižující se cena lithium-iontových baterií, což je hlavní součást elektromobilu. Jak je možné vidět na obrázku 19, cena lithium-iontových baterií klesla v roce 2023 na 139 USD za kilowatthodinu, zatímco v roce 2018 stála kilowatthodina 211 USD (Statista, 2023a). Dále dochází ke značnému navýšení státních podpor v rámci snahy o transformaci elektromobility, což může být lákavé pro nově vstupující společnosti. (Saboia, 2024)



Obrázek 19 - celosvětová cena lithium-iontových baterií (USD)
Zdroj: Statista (2023a)

Hrozba substitutů

Hlavním substitutem obecně pro elektromobily jsou automobily se spalovacími motory. Jak ilustruje obrázek 20, podíl elektromobilů na celkovém prodeji aut byl k roku 2022 celkem 14 % s předpokladem, že ke konci roku bude tento podíl činit 18 %, což poukazuje na prozatímní dominanci aut se spalovacími motory. (IEA, 2023) Tato dominance může být způsobena vysokou cenou elektromobilu, nedostatečnou infrastrukturou nabíjecích stanic nebo konzervativními preferencemi spotřebitelů. Ovšem s rostoucím počtem nabíjecích stanic, zvyšováním státní podpory v rámci elektromobility a čím dál tím diskutovanější otázkou znečišťování životního prostředí je pouze otázka času, kdy se tato dominance zmírní. (Saboia, 2024) V současné chvíli je na slovenském trhu elektromobilita zastoupena pouze v malé míře a automobily se spalovacími motory tvoří majoritní podíl na místním trhu, a proto představují pro společnost významnou hrozbu.



Obrázek 20 - podíl elektromobilů na celkovém prodeji aut
Zdroj: Statista (2023b)

Dalším substitutem jsou auta poháněná vodíkem. Nicméně technologie, na které je tento pohon postaven, je spojena s náročným a nákladným vývojem, což výrazně zpomaluje technologický pokrok, a proto v blízké budoucnosti nepředstavují vodíkové automobily pro společnost Tesla relevantní hrozbu. (Běhal, 2023)

Vyjednávací síla dodavatelů

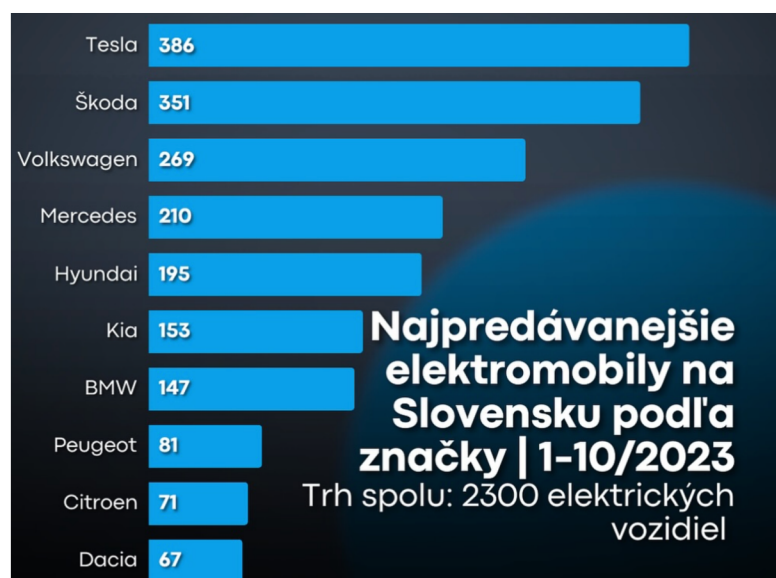
Tesla v rámci dodavatelského řetězce spolupracuje přibližně s 13 000 dodavateli, čímž diverzifikuje svou závislost na konkrétním dodavateli a tím minimalizuje vyjednávací sílu dodavatelů. (Nikkei Asia, 2023) Dále Tesla disponuje řadou svých výrobních závodů, které se snaží do značné míry automatizovat, čímž opět snižuje dodavatelskou vyjednávací sílu. Společnost má také velice silné postavení na trhu a od svých dodavatelů odebírá velké objemy komponentů, což jí poskytuje významnou výhodu při vyjednávání s dodavateli. Ovšem, některé dodávané komponenty vyžadují určitou specializaci ve výrobě a společností, které vyrábí tyto komponenty, není takové množství, jako u běžných komponentů. To dává některým dodavatelům určitou výhodu. (Saboia, 2024) Například dodávka materiálů pro lithium-iontové baterie je tvořena z necelých 40 % čínskými společnostmi, což jim poskytuje značnou výhodu při vyjednávání. (Nikkei Asia, 2023) Ovšem Tesla se v průběhu minulého roku rozhodla vybudovat vlastní rafinerii lithia, která by měla snížit její závislost na čínských dodavatelích. CEO společnosti Tesla Elon Musk okomentoval tuto výstavbu větou „Děláme to proto, že musíme, ne proto, že chceme.“ (Sun, 2023)

Vyjednávací síla kupujících

Nabídka elektromobilů postupně roste a kupující si tak mohou vybrat z více variant, což jim poskytuje určitou výhodu. Existence již zmíněných substitutů nebo zvyšující se vládní dotace na nákup elektromobilu také zvyšuje vyjednávací sílu kupujících. Na Slovensku sice existuje nabídka elektromobilů, která dokáže dostatečně uspokojit základní potřeby spotřebitelů, kdy si kupující mohou vybrat vůz z nízké, střední nebo vysoké cenové kategorie, ale ve srovnání s nabídkou substitutů je značně limitována (Mudroň, 2024). Tesla může využít svého postavení a dobrého jména firmy k tomu, aby snížila vyjednávací sílu kupujících.

Stávající konkurence

V rámci konkurence na slovenském trhu se Tesla, přestože nemá na daném trhu oficiální zastoupení, dokázala za rok 2023 dostat na 1. příčku v počtu prodaných elektromobilů na Slovensku. Celkové pořadí nejprodávanějších elektromobilů popisuje obrázek 21. Jak je možné vidět na zmíněném obrázku, největší konkurencí Tesly je na slovenském trhu společnost Škoda, Volkswagen, Mercedes-Benz, Hyundai a KIA. (Skokan, 2023)



Obrázek 21 - nejprodávanější v roce 2023 na Slovensku
Zdroj: Skokan (2023)

Škoda nabízí 8 plně elektrických modelů aut, kterými jsou Škoda Enyaq (dostupný ve variantě Sportline, RS a L&K) a Škoda Enyaq Coupé (dostupný ve verzi RS, Sportline a

L&K). (Škoda, 2024a) Elektromobil Škoda Enyaq byl představen společností poprvé v roce 2020 a do roku 2026 chce společnost představit dalších šest plně elektrických modelů (Škoda, 2023). Nejprodávanějším elektromobilem společnosti Škoda Auto byl v první polovině předchozího roku model Škoda Enyaq (Mudroň, 2023a). Cena tohoto modelu se pohybuje v rozmezí od 46 630 do 64 110 EUR a jeho dojezdová vzdálenost na jedno nabití je 395-570 km s maximální rychlostí 160–180 km/h. (Škoda, 2024b)

Volkswagen nabízí na Slovensku celkem 7 plně elektrických modelů, kterými jsou Volkswagen ID.3, ID.4, ID.5, ID.7, ID.7 Tourer, ID Buzz a ID Buzz Cargo. Nejprodávanějším elektromobilem automobilky Volkswagen byl v první polovině předchozího roku model ID.4, jehož pořizovací cena začíná na 44 990 EUR a končí u 60 690 EUR. Dojezdová vzdálenost na jedno nabití je 364-550 km, a dokáže vyvinout maximální rychlost 160-180 km/h. (Porsche Slovakia, 2024)

Mercedes-Benz nabízí v rámci své elektromobilové divize celkem 11 modelů, jimiž jsou Mercedes EQB, EQS (EQS SUV a Mercedes-Maybach EQS SUV), EQV, EQE a EQE SUV, EQA, EQC, EQT a G 580 EQ. V rámci zkoumaných společností, nabízí společnost Mercedes-Benz největší množství plně elektrických modelů. Nejprodávanějším plně elektrickým vozem od automobilky Mercedes-Benz byl v první polovině předchozího roku model EQS, jehož cena se pohybuje v rozmezí od 113 040 do 140 000 EUR. Vůz disponuje dojezdem na jedno nabití až 762 km a dokáže vyvinout rychlost 210-220 km/h. (Mercedes-Benz Slovakia, 2024)

Tesla se na rozdíl od předešlých automobilek zaměřuje pouze na výrobu plně elektrických vozů. Vyrábí celkem sedm modelů z toho je šest osobních a jeden nákladní, který slouží pro B2B trhy. (Tesla, 2024a) Na Slovensku není žádný oficiální zástupce Tesly, ale přesto je možné si přes zprostředkovatele elektromobily Tesla na Slovensku objednat, ovšem je nutné počítat i s přírůžkou. (Mudroň, 2023b) Nicméně modely Tesla Cybertruck a Tesla Roadster si na Slovensku koupit nelze. Koneckonců, je tedy možné si na Slovensku objednat celkem čtyři modely, kterými jsou Tesla Model S, Model Y, Model X a Model 3. Nejprodávanějším vozem společnosti Tesla byl v první polovině předchozího roku Model Y, jehož pořizovací cena se pohybuje na základě zvolené varianty v rozmezí od 44 251 do 55 928 EUR. Na jedno nabití dokáže ujet 455-533 km a vyvinout maximální rychlost ve výši 217-250 km/h. (Tesla Agent, 2024)

6. Analýza vnitřního prostředí

Tato kapitola popisuje vnitřní prostředí podniku, které zahrnuje takové faktory, jež mohou být podnikem ovlivněny. Pro zhodnocení vnitřního prostředí je zvolena VRIO analýza, na jejímž základě budou detailně popsány vybrané firemní zdroje společnosti Tesla a jejich konkurenční přínos pro společnost.

6.1. VRIO analýza

Analýza VRIO zkoumá firemní zdroje a hodnotí je podle jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti dané zdroje využít. Pro tuto práci budou zkoumány následující zdroje:

- produktové portfolio
- technologie
- flexibilita dodavatelského řetězce
- povědomí o značce
- síť nabíjecích stanic

Na základě této analýzy budeme schopni určit konkurenční výhodu společnosti a identifikovat její silné stránky. Hodnocení zmíněných zdrojů podle stanovených kritérií zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2 - VRIO analýza s vybrányými firemními zdroji

ZDROJE	Hodnota (V)	Vzácnost (R)	Napodobitelnost (I)	Organizace (O)	Konkurenční důsledek
Produktové portfolio	ANO	NE	ANO	ANO	konkurenčně neutrální
Technologie	ANO	ANO	Z části ANO	ANO	Konkurenční výhoda
Síť nabíjecích stanic	ANO	Z části ANO	ANO	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
Flexibilita dodavatelského řetězce	ANO	ANO	Z části ANO	ANO	Konkurenční výhoda
Povědomí o značce	ANO	ANO	NE	ANO	Konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování

Produktové portfolio

Tesla nabízí modely Model 3, Model S, Model X a Model Y. Kdy Model 3 je určen, díky své nižší ceně pro segment střední třídy. Zbýlými modely se Tesla zaměřuje na vyšší třídu. Díky tomuto produktovému portfoliu Tesla zabírá výrazný tržní podíl. (Azizov, 2022) Ovšem kvůli vstupu nových konkurentů, kteří vyrábějí vozy srovnatelné z hlediska stylu a do jisté míry i výkonu, nelze již produktové portfolio společnosti charakterizovat jako vzácné. Z tohoto pohledu lze považovat produktové portfolio jako konkurenčně neutrální.

Technologie

Tesla je společnost, která si vybuodovala pověst silného inovátora a výrobce vysoce kvalitních výrobků s nejmodernější technologií. (Pratap, 2020) Díky začátkům, kdy společnost nebralo mnoho konkurentů vážně, společnost získala technologický náskok před konkurencí a těží z toho do dnes. Tesla se snaží využívat velkou míru automatizace ve výrobě, aby snížila náklady a zvýšila produkci elektromobilů. Implementovala do svých vozů schopnost autonomního řízení, která se neustále zlepšuje a díky své technologické vyspělosti společnost razantně odděluje od konkurence. Dále Tesla zaznamenala několik pokroků v oblasti baterií, které dokázala udělat výkonnější a cenově dostupnější pro své zákazníky. (Blanchette, 2020) Technologie společnosti Tesla jsou jednoznačně napodobitelné, ale je třeba si uvědomit, že jejich napodobení

vyžaduje určité zkušenosti a hodně času, díky čemuž Tesla získá prostor pro další inovace. Proto představuje technologická vyspělost společnosti konkurenční výhodu.

Síť nabíjecích stanic

Tesla byla prvním průkopníkem v oblasti nabíjecí infrastruktury a iniciovala výstavbu sítě Superchargerů. Tím získala nejrozšířenější a nejdostupnější síť rychlého nabíjení na světě. Nabíjecí stanice jsou v porovnání s konkurencí velice zákaznicky přívětivé a spolehlivé. Je to nejen cenný zdroj, ale i v krátkodobém horizontu těžce napodobitelný, kvůli vysokým nákladům. Ovšem v dlouhodobém horizontu je možné napodobit tuto síť nabíjecích stanic, a proto ji lze považovat za dočasnou konkurenční výhodu. (Sypko, 2022)

Flexibilita dodavatelského řetězce

Tesla spolupracuje s velkým počtem dodavatelů, čímž se snaží minimalizovat závislost na konkrétním dodavateli, aby mohla včasné reagovat na možné problémy v dodavatelském řetězci. Dále se společnost snaží do jisté míry automatizovat dodavatelský řetězec, aby snížila náklady a přebírat kontrolu nad některými výrobními kroky, aby snížila závislost na konkrétním dodavateli. (Saboia, 2024) Příkladem může být vybudování vlastní rafinerie lithia, aby snížila závislost na čínských dodavatelích. To dává společnosti Tesla další trvalou konkurenční výhodu oproti jejím konkurentům. (Sypko, 2022)

Povědomí o značce

Tesla je světovým lídrem v oblasti elektromobility a během svého působení si dokázala vybudovat velice silnou pověst. Ovšem nevyužila k tomu nákladné marketingové kampaně, jak je to u konkurentů, ale rozhodla se orientovat na neustálý vývoj nových technologií a na zákaznickou zkušenost. Se značkou Tesla je úzce spojen její CEO, Elon Musk, který na sociálních sítích vzbuzuje kontroverzi a tím přitahuje pozornost a zvyšuje povědomí o značce. Díky svému těžce nahraditelnému přístupu si Tesla dokázala vybudovat loajální zákaznické portfolio, které organicky šíří informace o společnosti a tím jí zajišťuje silnou pověst a poskytuje společnosti trvalou konkurenční výhodu. (Azizov, 2022)

7. SWOT analýza

Na základě provedených dílčích analýz bude zhotovena SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti plynoucí z vnitřního prostředí firmy, a zároveň posoudí příležitosti a hrozby působící na podnik v rámci vnějšího prostředí. Následně bude provedena konfrontační matice, pro identifikaci významných faktorů, které budou pro společnost nejdůležitější při tvorbě strategie. Na základě provedené SWOT analýzy, která je zachycena na obrázku 22, a matice bude možné zhodnotit vhodnost slovenského trhu pro expanzi Tesly a navrhnout strategie vstupu na slovenský trh. Konfrontační matice je zachycena na obrázku 22.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • S1 - dodavatelský řetězec • S2 - silná image značky • S3 - unikátní marketingová strategie • S4 - Inovace • S5 - diverzifikace produktového portfolia • Elon Musk • silná pozice na trhu • zákaznická loajalita 	<ul style="list-style-type: none"> • W1 - závislost na Elonu Maskovi • W2 - komplikace ve výrobě • W3 - neschopnost uspokojit poptávku • W4 - vysoké náklady na vědu a výzkum • W5 - nízký počet nabíjecích stanic na Slovensku
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • O1 - rotující poptávka po elektromobilech • O2 - zvyšující se vládní dotace • O3 - rozšíření působnosti v Evropě 	<ul style="list-style-type: none"> • T1 - zvyšující se konkurence • T2 - kontroverzní vystupování CEO • T3 - Vliv státní politiky na adaptaci elektromobility • T4 - nedostačující nabíjecí infrastruktury

Obrázek 22 - SWOT analýza Tesla Inc.

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti jednoznačně patří její silný důraz, který klade na vývoj a implementaci nových technologií do svých produktů, díky čemuž si společnost dokáže konstantně upevňovat svou silnou pozici na trhu. Tesla nenabízí pouze elektromobily, přestože tvoří největší část celkových příjmů společnosti, ale vyrábí i energetické produkty, které pomáhají společnosti oslovit větší množství zákazníků a nabídnout tak zákazníkům komplexní řešení při přechodu na čistou energii. Právě díky zákazníkům si dokázala vybudovat Tesla dobrou pověst své značky, jelikož spokojení zákazníci

dobrovolně zveřejňují své hodnocení a zkušenosti s vozy Tesla, čímž zvyšují povědomí o značce a Tesla tak nemusí vynakládat velké investice na marketingové aktivity. Další silnou stránkou společnosti je její soběstačnost a flexibilita díky efektivnímu dodavatelskému řetězci, kterým Tesla disponuje. V poslední řadě je vhodné zařadit mezi silné stránky společnosti i jejího CEO, kterým je Elon Musk. Elon je úzce spjat se společností a díky své popularitě a kontroverznímu vystupování na veřejnosti přispívá ke zvýšení povědomí o společnosti nebo dává investorům jistotu v budoucím rozvoji Tesly.

Slabé stránky

Jako slabou stránku společnosti lze považovat její úzkou provázanost a závislost na vizionáři Elonu Muskovi, jehož případný odchod nebo jiné osobní záležitosti, by mohli značně poškodit a ovlivnit budoucí vývoj společnosti. Přestože Tesla disponuje největší sítí nabíjecích stanic na světě, tak na Slovensku je jejich počet poměrně malý, ovšem situace kolem nabíjecích stanic je na Slovensku obecně pochmurná. Jako další slabé stránky je možné uvažovat vysoké náklady potřebné pro neustálý vývoj a výzkum nebo časté výrobní potíže způsobené přílišnou automatizací se kterými je spojena i neschopnost uspokojit poptávku po dodávkách elektromobilů pro své zákazníky.

Příležitosti

Slovensko je silně orientováno na automobilový průmysl a zavedením oficiální prodejny v automobilové velmoci, by zvýšilo prestiž a působení společnosti v Evropě. Přestože Slovensko není v transformaci elektromobility výrazně úspěšné, tak poptávka po elektromobilech se postupně zvyšuje. Na Slovensku dochází k zvyšování státní podpory pro nákup elektromobilů, čehož by mohla Tesla využít a získat větší tržní podíl na slovenském trhu. Už teď patří některé elektromobily značky Tesla k nejprodávanějším na Slovensku a to přesto, že nemají oficiálního zástupce na tamním trhu čili zavedením oficiální prodejny by došlo ke snížení cen elektromobilů, jejichž ceny bývají navýšeny, kvůli nákladům na zprostředkování obchodu přes neoficiálního zástupce.

Hrozby

Mezi hrozby, které mohou nastat na slovenském trhu lze zařadit zvyšující se míru konkurence a jejich technologické pokroky, které mohou snížit konkurenceschopnost a tržní podíl společnosti, čímž výrazně ovlivní její ziskovost. Podstatnou hrozbu

představuje i vláda a její politika v rámci podpory elektromobilů. Je zřejmé, že v dlouhodobém horizontu má Slovensko vytyčené cíle a musí splňovat určitá kritéria, ovšem v krátkodobém horizontu mohou být vládní kroky podniknuty pomalým tempem a následná pomalá implementace podpůrných opatření může značně omezit rozvoj elektromobility na slovenském trhu. S tím je spojena i nabíjecí infrastruktura na Slovensku, která je aktuálně nedostačující. Pokud nedojde k efektivnímu rozšíření sítě nabíjecích stanic, tak může dojít k výraznému zpomalení transformace elektromobility.

7.1. Konfrontační matice

Konfrontační matice byla sestavena na základě autorem vybraných faktorů ze SWOT analýzy. Pro tuto matici byl zvolen maximální počet pěti prvků v rámci jedné skupiny. Zpracovanou matici je možné vidět v tabulce 3.

Tabulka 3 - konfrontační matice

		S – silné stránky					W – slabé stránky					Σ
		S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	
O - příležitosti	O1	++	+	++	++	++	0	--	--	0	-	+4
	O2	0	0	0	0	+	0	0	-	0	-	-1
	O3	+	++	+	0	0	0	-	--	0	-	0
T – hrozby	T1	0	++	++	++	+	0	-	--	0	-	+3
	T2	0	--	++	0	0	--	0	0	0	0	-2
	T3	-	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-3
	T4	0	0	0	-	0	0	0	--	0	--	-5
Σ		+2	+3	+7	+3	+4	-2	-4	-9	-1	-7	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vypracované matice vyplývá, že nejsilnější stránkou společnosti je její unikátní marketingová strategie, díky které si Tesla dokáže získat loajalitu svých zákazníků, kteří dále zvyšují povědomí o značce a tím upevňují její pozici lídra na trhu. Naopak nejslabší stránkou společnosti byla identifikována neschopnost uspokojit poptávku po svých vozech, čímž Tesla ztrácí potenciální zákazníky a dává tak prostor konkurenci. Jako největší příležitost byla vyhodnocena rostoucí poptávka po elektromobilech, která se neustále zvyšuje a společnost jej může využít ve svůj prospěch. Nejvýznamnější hrozbu pro Teslu představuje nedostatečná nabíjecí infrastruktura, která má velký vliv na

rozhodování spotřebitelů. Pokud nedojde k vybudování nových nabíjecích stanic, tak může být Slovensko výrazně omezeno v rozvoji elektromobility na místním trhu.

8. Vyhodnocení a návrh formy vstupu

Z výše provedených analýz vyplývá, že Slovensko působí jako vhodný trh pro společnost Tesla k expanzi. Slovensko se dá zařadit mezi země ekonomicky a politicky stabilní a její hodnoty jsou výrazně srovnatelné s některými sousedními státy, kde již Tesla oficiálně působí. Přestože je na Slovensku prozatím situace kolem elektromobility na začátku svého potenciálního vývoje, tak vláda si je nelichotivé situace vědoma a snaží se navrhovat a aplikovat řešení, aby vytvořila přívětivější prostředí pro transformaci elektromobility, což může být pro společnost atraktivní. S tím souvisí i prozatímní nabíjecí infrastruktura, která je nedostačující. To může ovšem mít velmi negativní vliv na chování kupujících a tím pádem i na společnost jako takovou. Vládní rozhodnutí tedy mohou představovat pro Teslu určitou bariéru, pro vstup na Slovensko. Společnost by mohla využít zvyšující se poptávky po elektromobilech na Slovensku a zvyšující se vládní podpory k získání tržního podílu, ovšem s tím je spojena i narůstající konkurence, kterou lákají tyto atraktivní příležitosti. Poloha státu by mohla Slovensku poskytovat mírnou strategickou výhodu, při dodávce elektromobilů, díky nedaleké gigafactory, která sídlí v Německu. Případně by mohla Tesla využít již zavedeného dodavatelského řetězce a eliminovat tak rizika spojená se spoluprací s novými dodavateli.

Další bariéru představují na slovenském trhu pro Teslu automobily se spalovacími motory, které jsou na tamním trhu zastoupeny ve velké míře. Proto je důležité pro společnost, aby dokázala přesvědčit spotřebitele o kvalitách a výhodách, které elektromobily Tesla mají. S tímto problémem se potýká každý výrobce elektromobilů, ovšem na Slovensku, jsou nabízeny elektromobily pouze automobilkami, jejichž produktové portfolio je tvořeno z největší části automobily se spalovacími motory. Proto je Tesla v tomto směru pod větším tlakem než její konkurenti.

Ačkoliv není Tesla zatím na Slovensku oficiálně zastoupena, tak se některé její vozy řadí na slovenském trhu mezi ty nejprodávanější, z čehož plyne, že jsou zákazníci ochotni zaplatit za elektromobil značky Tesla i poměrně vyšší cenu, která je navýšena o přírážky zprostředkovatelů. Protože Tesla působí na území Střední Evropy ve všech státech, vyjma Slovenska, dávala by její expanze na daný trh smysl, jelikož by si rozšířila svou působnost ve střední Evropě, a zároveň by působila ve státě, který je charakterizován jako automobilová velmoc, což by mohlo zlepšit i image společnosti.

Pro vstup společnosti na slovenský trh je ze zmíněných forem vstupu na zahraniční trh, které jsou uvedeny v kapitole 2.1, nejvýhodnější zvolit kapitálový vstup na slovenský trh, provedený formou investice na zelené louce v podobě vybudování vlastní prodejny. Je jasné, že založení nové prodejny bude vyžadovat vysoké kapitálové výdaje, navíc pro dobré uchycení prodejny na trhu je potřeba znát spotřebitelské chování a potenciální poptávku po produktech. V tomto směru ovšem má Tesla jasno, jelikož zákazníci již projevili výrazný zájem o elektromobily Tesla. Nejefektivnější místo pro umístění prodejny je navrženo hlavní město Bratislava nebo Košice, jelikož se jedná o největší města na Slovensku, které disponují vysokou populací a kupní sílou, dobrou infrastrukturou a potenciálem pro zviditelnění značky. Lze tedy očekávat, že budou i městy s největším kupním potenciálem. Díky zavedení oficiální prodejny na území SR, získá firma přímý kontakt se zákazníky, kontrolu a vybuduje si na trhu větší důvěru. Tesla již má zkušenosti s touto formou expanze ve střední Evropě čili pro zavedení prodejny na Slovensku může využít know-how z předešlých expanzí do okolních států a vyhnout se tak případným komplikacím.

Závěr

Expanze společnosti na zahraniční trhy je klíčovou strategií pro udržení konkurenceschopnosti a zvýšení potenciálu pro růst firmy. Cílem této bakalářské práce bylo posoudit, zda je Slovensko vhodný trh pro expanzi mezinárodní společnosti Tesla a navrhnout vhodnou strategii vstupu na tento trh.

V úvodu teoretické části byly pro komplexní chápání dané problematiky představeny základní informace o elektromobilitě a detailně popsán její historie až po současnost. Dále se teoretická část věnovala podnikání na mezinárodních trzích, v rámci kterého byly popsány jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy. V souvislosti se vstupy na zahraniční trhy byly představeny a okrajově popsány potenciální rizika, která mohou při mezinárodní expanzi nastat a zásadně ovlivnit činnost a budoucí prosperitu podniku. Teoretická část se dále zabývala představením jednotlivých analýz, sloužící ke zhodnocení zkoumaného trhu a podniku samotného.

Praktická část se věnovala představením společnosti Tesla. Dále byly v rámci této části provedeny analýzy pro zhodnocení navrhovaného trhu. Výsledky z provedené PEST analýzy byly následně v mnoha případech porovnány se sousedními zeměmi, kde společnost již působí. Na základě těchto komparací autor charakterizoval slovenský trh jako srovnatelný s vybranými státy. Následně bylo pomocí VRIO analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil analyzováno samotné prostředí společnost a společnost jako taková, která byla následně porovnána s vybranou konkurencí na slovenském trhu. Při porovnání bylo zjištěno, že Tesla má oproti existující konkurenci řadu konkurenčních výhod, které společnosti zvyšují schopnost konkurovat ostatním firmám na Slovensku.

V závěru praktické části byly zjištěné informace zaneseny do výsledné SWOT analýzy pro znázornění silných a slabých stránek, kterými společnost disponuje a k identifikaci firemních příležitostí a hrozeb. Ze sestavené analýzy bylo patrné že Tesla má na své straně řadu faktorů, které ji staví do pozice lídra na trhu s elektromobily. Následně byla SWOT analýza doplněna konfrontační maticí, díky čemuž byly identifikovány hlavní faktory, na které by se společnost měla při formování strategie zaměřit. Jak plyne z provedené matice, zásadní pro společnost bude situace kolem nabíjecí infrastruktury a schopnost uspokojit poptávku po svých vozech. Dále by se Tesla měla zaměřit na

rostoucí poptávku po elektromobilech na slovenském trhu a získat tak nové zákazníky. V poslední řadě by se měla společnost zaměřit na svou unikátní marketingovou strategii, díky které zvyšuje svou konkurenceschopnost a razantně se odlišuje od konkurence, a proto je pro Teslu důležité nepokoušet se o klasické marketingové kampaně, které jsou typické pro konkurenční automobilky, ale držet se své neortodoxní strategie.

Na základě informací, vyplývajících ze sestavených analýz a skutečnosti, že Slovensko je jediný stát ve střední a západní Evropě, kde Tesla zatím nemá oficiální zastoupení, by autor doporučil společnosti Tesla vstoupit na slovenský trh, a to prostřednictvím vybudování vlastní prodejny, za účelem upevnění tržní pozice a posílení důvěryhodnosti vůči zákazníkům. Tesla již v minulosti provedla expanze na území Evropy, proto by následná expanze na slovenský trh neměla představovat náročné a komplikované procesy, s kterými se společnost doposud nesešla.

Seznam literatury

ALMA CAREER, 2024. *Salaries in Slovak Republic*. online. Salaries by jobs, 07.02.2024 [2024-02-07]. Dostupné z: https://www.platy.sk/en/salaries-in-country?fwd_lang=0.

AZIZOV, Emin, 2022. *VRIO analysis of TESLA Motors*. online. Linkedin, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/vrio-analysis-tesla-motors-emin-azizov/>.

BAGGS, Danny, 2022. *The history and future of electric vehicles*. online. Royal Automobile Club of Victoria, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.racv.com.au/royalauto/transport/electric-vehicles/the-history-and-future-of-evs.html>.

BĚHAL, Robin, 2023. *Vodíková vozidla existují víc než 200 let. Přitom je jejich vývoj stále na začátku*. online. Autosalon, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://autosalon.tv/novinky/bonusy-k-tv-poradu/vodikova-auta>.

BELLIS, Mary, 2019. *Wait, There Were Electric Cars Between 1830 and 1930?* online. Thoughtco, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.thoughtco.com/history-of-electric-vehicles-1991603>.

BERGMANN, Petr, 2021. *Co je to elektromobil, jak funguje a jaké jsou typy nabíjení?* online. Elektrickévozy, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://elektrickevozy.cz/clanky/co-je-to-elektromobil-jak-funguje-a-jake-jsou-typy-nabijeni>.

BLANCHETTE, Bob, 2020. *Three Ways Technology Innovations are Propelling Tesla Forward*. online. Thirdstage-consulting, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.thirdstage-consulting.com/three-ways-technology-tesla/>.

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

CENTRUM DOPRAVNÍHO VÝZKUMU, 2023. *V EU se loni registrovalo přes 1,5 milionu osobních elektromobilů, meziročně o 37 % více, za Českem jen Chorvatsko a Slovensko.* online. Čistá doprava, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.cistadoprava.cz/tiskove-zpravy/v-eu-se-loni-registrovalo-pres-15-milionu-osobnich-elektromobilu-mezirocne-o-37-vice-za-ceskem-jen-chorvatsko-a-slovensko/>.

CIA, 2024. *Slovakia.* online. The World Factbook, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/slovakia/#people-and-society>.

CLIFFORD, Joe, 2015. *History of the Toyota Prius.* online. Toyota UK magazine, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://mag.toyota.co.uk/history-toyota-prius/>.

COLLANTES, Gustavo a Daniel SPERLING, 2008. *The origin of California's zero emission vehicle mandate.* online. Transportation Research Part A: Policy and Practice, roč. 42, č. 10, s. 1302–1313. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2008.05.007>.

CUOFANO, Gennaro, 2024. *Tesla Revenue Breakdown.* online. Fourweekmba, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://fourweekmba.com/tesla-revenue-breakdown/>.

ČAP, 2001. *market risk / tržní riziko.* online. Česká asociace pojišťoven, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.cap.cz/slovníkacs/10398-item-641>.

ČEZ, 2024a. *Elektromobilita / Více o elektromobilitě.* online. Skupina ČEZ, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/firmy/cs/sluzby-a-projekty/elektromobilita/faq/elektromobilita>.

ČEZ, 2024b. *Jak funguje elektromobil a jaké jsou jeho výhody?* online. Skupina ČEZ, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/firmy/cs/sluzby-a-projekty/elektromobilita/faq/provoz>.

ČNB, 2019. *Přímé zahraniční investice*. Online. Česká národní banka, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2019_CZ.pdf.

DROZDOVÁ, Adéla, 2020. *Daňové systémy České republiky a Slovenské republiky*. Diplomová práce. Karviná: Slezská Univerzita v Opavě, Ekonomická fakulta. Dostupné z: https://is.slu.cz/th/hes5k/OPF_D_2020_48119_Drozдова_Adela.pdf.

EFF, 2024. *Standing together in promoting ethics and standards in franchising*. online. European Franchise Federation Home, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://eff-franchise.com/>.

EUROPEAN UNION, 2024. *Slovakia – EU member country profile*. online. European Union, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/slovakia_en.

EUROSTAT, 2024a. *Minimum Wages*. dataset; online. Eurostat, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00155/default/table?lang=en>.

EUROSTAT, 2024b. *R&D expenditure*. online. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure.

EVROPSKÁ KOMISE, 2024. *Druhy investic*. dataset; online. Eurostat, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/cs/content/druhy-investic>.

EVROPSKÝ PARLAMENT, 2023. *Zákaz prodeje nových benzinových a naftových aut v EU od roku 2035: Co to znamená v praxi?* online. Evropský parlament, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/topics/cs/article/20221019STO44572/zakaz-prodeje-novych-benzinovyh-a-naftovyh-aut-od-roku-2035>.

FOTR, Jiří; Emil VACÍK; Ivan SOUČEK; Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

FRIEDEL, Libor, 2020. *5 konkurenčních sil*. online. Libor Friedel, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/5-konkurencnich-sil/>.

GREGERSEN, Erik, 2023. *Model T*. online. Encyclopædia Britannica, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/Model-T>.

GREGERSEN, Erik, 2024. *Electric car*. online. Encyclopædia Britannica, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/electric-car>.

GRIČOVÁ, Andrea, 2023. *Slovensko je stále lídrem ve výrobě aut. Tamní průmysl však po covidu a inflaci čekají další výzvy*. online. Česká televize, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/slovensko-je-stale-lidrem-ve-vyrobe-aut-tamni-prumysl-vsak-po-covidu-a-inflaci-cekaji-dalsi-vyzvy-2721>.

HARTMANN, Radovan, 2013. *Ostatní speciální motory: Elektromobily*. Výkladová prezentace. Brno: Střední průmyslová škola a Vyšší odborná škola technická Brno, Obor strojírenství Dostupné z: <https://www.sokolska.cz/DUMy/ELE.pdf>.

HAVLICKÁ, Kateřina, 2023. *Čaputová jmenovala novou vládu, Fico je premiérem už po čtvrté*. online. Idnes, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/slovensko-vlada-jmenovani-fico-premier-caputova-ustavujici-schuze-parlament.A231025_091014_zahranicni_bro.

HOLUB, Vojtěch, 2023. *Nástup trendu jménem elektromobilita*. Bakalářská práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Dostupné z: <https://katalog.vse.cz>.

HUŤAN, Michal a Martin BALÁŽ, 2024. *Electric vehicle regulation and law in Slovakia*. online. CMS, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-electric-vehicles/slovakia>.

CHAN, C. C., 2013. *The Rise & Fall of Electric Vehicles in 1828–1930: Lessons Learned [Scanning Our Past]*. online. Proceedings of the IEEE, roč. 101, č. 1, s. 206–212. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/JPROC.2012.2228370>.

IEA, 2023. *Electric vehicles*. online. International Energy Agency, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.iea.org/energy-system/transport/electric-vehicles>.

ILO, 2023. *About the ILO in Slovakia*. online. International Labour Organization, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: http://www.ilo.org/budapest/countries-covered/slovak-republic/WCMS_651104/lang--en/index.htm.

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

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

JAMES, 2024. *The History of the Electric Vehicle*. online. History Cooperative, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://historycooperative.org/history-of-the-electric-vehicle/>.

JAMES, Luke, 2021. *Electromobility – Electric vehicle basics, how they work, and how they're powered*. online. Power&Beyond, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.power-and-beyond.com/electromobility--electric-vehicle-basics-how-they-work-and-how-theyre-powered-a-c7aaa99e61d2a1121943861a9ceb1bd5/>.

JIŘÍKOVÁ, Martina, 2019. *Mezinárodní obchod*. Litoměřice: Vyšší odborná škola, Obchodní akademie, Střední odborná škola a Jazyková škola. ISBN 978-80-88418-16-0.

KAPUSTIN, O. Nikita a Dmitry A. GRUSHEVENKO, 2020. *Long-term electric vehicles outlook and their potential impact on electric grid*. online. Energy Policy, vol. 137. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.111103>.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KRATOCHVÍL, Petr a Radek PAŽOUT, 2007. *Tvorba destinačních produktů cestovního ruchu: Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu*. online. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: https://mmr.gov.cz/getmedia/55dfa8f3-a995-4739-8e8a-7a397fa1635c/GetFile5_3.pdf.

LAMAEL, 2023. *SWOT analýza jako základ každého projektu*. online. Lamael, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.lamael.cz/swot-analyza-jako-zaklad-kazdeho-projektu/>.

LAMBERT, Fred, 2022. *Elon Musk says JB Straubel should have been Tesla's only other cofounder, dredging up the past*. online. Electrek, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://electrek.co/2022/04/14/elon-musk-starting-tesla-not-just-jb-straubel-worst-business-decision/>.

LERNER, K. Lee a Brenda W. LERNER, 2014. *The Gale encyclopedia of science. Fifth edition*. Farmington Hills, MI: Gale, Cengage Learning. ISBN 978-1-4144-9858-4.

LIDMILA, Ondřej, 2015. *Návrh strategie vstupu na slovenský trh pro společnost ADCALL systems s.r.o.* Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Dostupné z: https://theses.cz/id/ezysyi/zaverecna_prace.pdf.

MACROTRENDS, 2024a. *Crude Oil Prices - 70 Year Historical Chart*. dataset; 15.03.2024 [2024-03-15]. online. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>.

MACROTRENDS, 2024b. *Slovakia Population 1950-2024*. dataset; online. Macrotrends LLC, 15.03.2024 [2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ROU/slovakia/population>.

MACUROVÁ, Anna, 2023. *BEV, PHEV, HEV, ICE. Co tyto zkratky znamenají?* online. AutoTrip, 15.03.2024 [2024-03-15]. Dostupné z: <https://autotrip.cz/bev-phev-hev-ice/>.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-6059-6.

MACHKOVÁ Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

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

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

MALÝ, Josef, 2002. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. vyd. 1. Praha: Beck. ISBN 978-80-7179-320-5.

MARTIN, Marci, 2023. *Analyzing the Competition With Porter's Five Forces*. online. Business news daily, 15.03.2024 [2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>.

MATT, Benoit, 2023. *We used to have steam-powered cars. What happened to them — and will they come back?* online. Big Think, 15.03.2024 [2024-03-15]. Dostupné z: <https://bigthink.com/the-past/steam-cars/>.

MATULKA, Rebecca, 2014. *The History of the Electric Car*. online. Department of Energy, 15.03.2024 [2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.energy.gov/articles/history-electric-car>.

MCDEE, Max, 2023. *Tesla reaches 5 million cars sold milestone.* online. ArenaEV, 15.03.2024 [2024-03-15]. Dostupné z: https://www.arenaev.com/tesla_reaches_5_million_electric_vehicles_milestone-news-2434.php.

MCFADDEN, Christopher, 2020. *The Short but Fascinating History of Tesla Electric Cars, Solar, and Clean Energy.* online. Interesting Engineering, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: <https://interestingengineering.com/transportation/the-short-but-fascinating-history-of-tesla>.

MERCEDES-BENZ SLOVAKIA, 2024. *Modely Mercedes: prehľad nových vozidiel.* online. Mercedes-Benz, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.mercedes-benz.sk/passengercars/models.html>.

MF SR, 2022. *Odkiaľ sa zjavila vysoká inflácia?.* online. Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: https://www.mfsr.sk/files/archiv/23/2022_7_inflacia.pdf.

MF SR, 2023. *Slovakia will avoid recession this year.* Online. Ministerstvo financií Slovenskej republiky, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: https://www.mfsr.sk/files/archiv/85/Policybrief_MV_feb2023.pdf.

MHSR, 2024. *Stratégie a politiky pre rozvoj trhu s alternatívnymi palivami.* online. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.mhsr.sk/priemysel/e-mobilita-a-alternativne-paliva/strategie-a-politiky-archiv?csrt=2347357689444707371>.

MIHÁLIK, Miro, 2019. *GM EV1 je smutnou pripomínkou zrodu moderných elektroaut a mediální tragédie.* online. AutoRevue, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.autorevue.cz/gm-ev1-wiki-historie-pribeh-pocatku-moderni-elektromobility>.

MOBILITY PORTAL, 2024. *Running out of incentives?: eMobility actors from Slovakia request government „assistance for manufacturers and buyers of EVs“*. online. Mobility Portal, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: <https://mobilityportal.eu/300-million-at-stake-slovakia-request-assistance/>.

MPO, 2023. *Seznam veřejných dobíjecích stanic — stav k 30. 9. 2023*. online. Ministerstvo průmyslu a obrany, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: https://www.mpo.gov.cz/cz/energetika/statistika/statistika-a-evidence-cerpacich-a-dobijecich-stanic/seznam-verejnych-dobijecich-stanic-_stav-k-30--9--2023--277804/.

MUDROŇ, Miroslav, 2023a. *Aké elektromobily a plug-in hybridy kupujú Slováci najviac? Toto je rebríček TOP 10*. online. MojElektromobil, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.mojelektromobil.sk/elektromobily-phev-predaje-sr-q1-q2-statistiky/>.

MUDROŇ, Miroslav, 2023b. *Objednať Teslu je jednoduché. Urobiť to správne, to je malé umenie*. online. MojElektromobil, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.mojelektromobil.sk/objednat-teslu-je-jednoduche-urobit-to-spravne-je-male-umenie/>.

MUDROŇ, Miroslav, 2024. *Zoznam elektromobilov, ktoré kúpíte na Slovensku v roku 2024*. online. MojElektromobil, 10.01.2024 [2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.mojelektromobil.sk/zoznam-elektromobilov/>.

MZV ČR, 2023. *Rozvoj vědy, výzkumu a inovací na Slovensku*. online. Velvyslanectví České republiky v Bratislavě, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: https://mzv.gov.cz/bratislava/cz/obchod_a_ekonomika/rozvoj_vedy_vyzkumu_a_inovaci_na.html.

MZV ČR, 2024. *Mapa globálních oborových příležitostí 2022-2023*. online. Velvyslanectví České republiky v Bratislavě, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: https://mzv.gov.cz/bratislava/cz/obchod_a_ekonomika/oborove_prilezitosti_na_slovensku/index.html.

NBS, 2024. *Inflácia*. online. Národná banka Slovenska, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://nbs.sk/inflacia/>.

NIKKEI ASIA, 2023. *Tesla relies on China for 40 % of battery supply chain: analysis*. online. Nikkei Asia, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://asia.nikkei.com/Business/Automobiles/Tesla-relies-on-China-for-40-of-battery-supply-chain-analysis>.

NISSAN, 2020. *A decade of innovation – the LEAF's incredible journey*. online. Nissan Motor Corporation Global Website, 07.02.2024 [2024-02-07]. Dostupné z: <https://www.nissan-global.com/EN/STORIES/RELEASES/nissan-leaf-10years/>.

OEC, 2022. *Slovakia (SVK) Exports, Imports, and Trade Partners*. online. The Observatory of Economic Complexity, 07.02.2024 [2024-02-07]. Dostupné z: <https://oec.world/en/profile/country/svk>.

PORSCHE SLOVAKIA, 2024. *e-mobilita & ID*. online. Volkswagen, 17.02.2024 [2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.vw.sk/emobilita>.

PRASÁTKO, Jakub, 2022. *Měnové riziko – na co se připravit a jak ochránit své investice?* online. Rozbite prasatko, 18.02.2024 [2024-02-18]. Dostupné z: <https://rozbiteprasatko.cz/menove-riziko/>.

PRATAP, Abhijeet, 2020. *VRIO Analysis of Tesla Motors*. online. Notesmic, 18.02.2024 [2024-02-18]. Dostupné z: <https://notesmatic.com/vrio-analysis-of-tesla-motors/>.

PROSTĚJOVSKÁ, Zita, 2013. *Management rizik*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-06-5.

REJLOVÁ, Daniela, 2020. *Rizika v mezinárodně-obchodní činnosti vybraného podniku a konkurenceschopnost*. Diplomová práce. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/159826>.

SABOIA, Sandro, 2024. *POTTER'S FIVE FORCES AT TESLA INC.* online. LinkedIn, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/potters-five-forces-tesla-inc-sandro-saboia-pbrlf/>.

SEVA, 2024a. *Počet elektromobilov na cestách prekročil 10 tisíc.* online. Slovak Electric Vehicle Association, 14.03.2024 [2024-03-14]. Dostupné z: <https://seva.sk/elektromobily-sk-2023/>.

SEVA, 2024b. *Na Slovensku je už viac ako 2000 nabíjacích bodov vo viac ako 800 lokalitách.* online. Slovak Electric Vehicle Association, 14.03.2024 [2024-03-14]. Dostupné z: <https://seva.sk/infrastruktura-q1-24/>.

SHAHAN, Zachary, 2015. *Electric Car History (In Depth).* online. Clean Technica, 14.03.2024 [2024-03-14]. Dostupné z: <https://cleantechnica.com/2015/04/26/electric-car-history/>.

SCHREIBER, A. Barbara a Erik GREGERSEN, 2024. *Tesla, Inc.* online. Encyclopædia Britannica, 23.04.2024 [2024-04-23]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/money/Tesla-Motors>.

SKOKAN, Radovan, 2023. *Milujeme ich. Predaje Tesiel na Slovensku stúpili o 216 %.* online. Huntinspeed, 11.03.2024 [2024-03-11]. Dostupné z: <https://huntinspeed.sk/2023/11/28/milujeme-ich-predaje-tesiel-na-slovensku-stupli-o-216/>.

SLAVÍK, Jakub, 2013. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích.* 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4593-0.

STATISTA, 2023a. *Battery price per kwh 2023.* dataset; online. Statista, 11.03.2024 [2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/883118/global-lithium-ion-battery-pack-costs/>.

STATISTA, 2023b. *Global EV market share*. dataset; online. Statista, 11.03.2024 [2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1371599/global-ev-market-share/>.

STATISTA, 2023c. *Slovakia – GDP distribution across economic sectors 2022*. dataset; online. Statista, 11.03.2024 [2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/375606/slovakia-gdp-distribution-across-economic-sectors/>.

STATISTA, 2023d. *Electric Vehicles – Worldwide*. dataset; online. Statista, 11.03.2024 [2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/mmo/electric-vehicles/worldwide>.

STATISTA, 2024. *Slovakia - Statistics & Facts*. dataset; online. Statista, 11.03.2024 [2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/3894/slovakia/#dossier-chapter1>.

STROHL, Daniel, 2022. *How many GM EV1s still exist, and do any of them still run?* online. Hemmings, 11.03.2024 [2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.hemmings.com/stories/how-many-gm-ev1s-remain/>.

SUN, Kerry, 2023. *Why the lithium bear market doesn't phase us: Lithium Universe*. online. Market Index, 20.01.2024 [2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.marketindex.com.au/news/why-the-lithium-bear-market-doesnt-phase-us-lithium-universe>.

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

SYPKO, P. Daniel, 2022. *Time-based Competition in Tesla's Supply Chain in the Era of Industry 4.0*. Bakalářská práce. Valkeakoski: Häme University of Applied Sciences, Entrepreneurship and Business. Dostupné z: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/752197/Sypko_Daniel.pdf;jsessionid=574E4F8E7618AE821BBA01B542FC6E06?sequence=2.

ŠÍRKOVÁ, Marie, 2023. *Víte, co znamenají zkratky BEV, HEV a PHEV?* online. Emobilite, 14.03.2024 [2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.emobilite.cz/vite-co-znamenaji-zkratky-bev-hev-a-phev/>.

ŠKODA, 2019. *Druhy elektromobilů – znáte je všechny?* online. Škoda auto, 14.03.2024 [2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/e-mobilita-cs/druhy-elektromobilu-znate-je-vsechny/>.

ŠKODA, 2023. *Svět eMobility.* online. Škoda auto, 14.03.2024 [2024-03-14]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/_doc/7493dc95-72ee-41f8-8380-521b41366b19.

ŠKODA, 2024a. *eMobilita od značky Škoda.* online. Škoda auto, 14.03.2024 [2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.sk/emobilita/uvod>.

ŠKODA, 2024b. *Škoda Enyaq.* online. Škoda auto, 14.03.2024 [2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.sk/modely/enyaq/enyaq>.

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

ŠÚ SR, 2024. *Average monthly wage in economy of the SR in the 4th quarter and in 2023.* dataset; online. Štatistický úrad SR, 11.03.2024 [2024-03-11]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/>.

TESLA AGENT, 2024. *TESLA Model Y.* online. Tesla agent, 20.01.2024 [2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.teslaagent.sk/modely-tesla/model-y>.

TESLA, 2024a. *Electric Cars, Solar & Clean Energy.* online. Tesla, 20.01.2024 [2024-01-20]. Dostupné z: https://www.tesla.com/en_eu/tesla-gallery.

TESLA, 2024b. *Supercharger* online. Tesla, 20.01.2024 [2024-01-20]. Dostupné z: https://www.tesla.com/cs_cz/supercharger.

TESLA, 2024c. *Výroba*. online. Tesla, 20.01.2024 [2024-01-20]. Dostupné z: https://www.tesla.com/cs_cz/manufacturing.

TRADING ECONOMICS, 2024a. *Slovakia Indicators*. dataset; online. Trading economics, 25.03.2024 [2024-03-25]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/indicators>.

TRADING ECONOMICS, 2024b. *Slovakia - Political Stability And Absence Of Violence/Terrorism: Percentile Rank - 2024 Data 2025 Forecast 1996-2022 Historical*. dataset; online. Trading economics, 25.03.2024 [2024-03-25]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/political-stability-and-absence-of-violence-terrorism-percentile-rank-wb-data.html>.

TRADING ECONOMICS, 2024c. *Slovakia Full Year GDP Growth*. dataset; online. Trading economics, 25.03.2024 [2024-03-25]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/full-year-gdp-growth>.

VAIA, 2024. *Národná stratégia výskumu, vývoja a inovácií 2030*. online. Výskumná a inovačná autorita, 25.03.2024 [2024-03-25]. Dostupné z: <https://vaia.gov.sk/sk/narodna-strategia-vyskumu-vyvoja-a-inovacii-2/>.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2006. *Marketing služeb: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-386-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBR, Radek, 2024. *Mírnější Euro 7 je na světě. „Ještě v posledních vteřinách jsem křičel na Poláky, aby nehlasovali proti.“*. online. Hospodářské Noviny, 17.02.2024 [2024-02-17]. Dostupné z: <https://zahranicni.hn.cz/c1-67304490-bdquo-boj-to-byl-az-do-konce-lldquo-europoslanci-schvalili-mirnejsi-verzi-emisni-normy-euro-7>.

VESELÁ, Jitka, 2019. *Investování na kapitálových trzích*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-212-4.

WAGENKNECHT, Martin, 2016. *Historie elektromobilů: 1. a 2. díl*. online. Fdrive, 17.02.2024 [2024-02-17]. Dostupné z: <https://fdrive.cz/clanky/1-era-elektromobilu-185>.

WORLD BANK, 2024a. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024b. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SP.POP.TOTL.FE.ZS&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024c. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SP.POP.TOTL.MA.ZS&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024d. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=EN.POP.DNST&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024e. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SL.UEM.TOTL.ZS&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024f. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z:

<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SP.POP.GROW&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024g. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SP.DYN.LE00.FE.IN&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024h. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=SP.DYN.LE00.MA.IN&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024i. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=PV.PER.RNK&country=SVK>.

WORLD BANK, 2024j. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EU>.

WORLD BANK, 2024k. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=FP.CPI.TOTL.ZG&country=SVK,CZE,POL,HUN>.

WORLD BANK, 2024l. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&country=SVK,CZE,POL,DEU>.

WORLD BANK, 2024m. *World Development Indicators*. dataset; online. Washington D.C., USA: World Bank Group. Updated: 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EU>.

YAHOO FINANCE, 2023. *EV sales hit new record in Q3 as Tesla market share dips*. online. Yahoo, 20.01.2024 [2024-01-20]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/ev-sales-hit-new-record-in-q3-as-tesla-market-share-dips-194135842.html>.

YAHOO FINANCE, 2024. *Tesla, Inc. (TSLA) Stock Price, News, Quote & History*. online. Yahoo, 03/28/2024 [2024-04-30]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/quote/TSLA/>.

Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník (Nový občanský zákoník). In: *Zákony pro lidi*. online. AION CS, 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?citace=1#p2358-1non>.

ŽUFFA, Martin, 2018. *ELEKTROMOBILITA*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/xrm4y/Elektromobilita.pdf>.