



## **Bakalářská práce**

# **Vstup podniku ze sektoru automotive na zahraniční trh**

*Studijní program:*

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-  
hy

*Studijní obor:*

Mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Jan Patočka**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2024



## Zadání bakalářské práce

# Vstup podniku ze sektoru automotive na zahraniční trh

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Jan Patočka</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000199
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Okolnosti vstupu firem na zahraniční trhy.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza vstupu vybraného podniku na vietnamský trh.
5. Zhodnocení výsledků analýzy a vyvození závěru.

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

*Jazyk práce:*

30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- BMI, 2023. *Vietnam Autos Report – Q4 2023*. online. London: Fitch Solutions Group Limited. [2023-10-05]. Dostupné z:  
<https://www.proquest.com/docview/2850950781/abstract/BC69153280454775PQ/8>.
- CZINKOTA, Michael R.; Masaaki KOTABE; Demetris VRONTIS a S. M. Riad SHAMS, 2021. *Marketing management: Past, Present and Future*. 4<sup>th</sup> ed. Cham, Switzerland: Springer. ISBN 978-3-030-66915-7.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana; Jaroslav DEMEL; Jaroslava DĚDKOVÁ; Šárka HÝBLEROVÁ; Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ, 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita. 978-80-7494-311-9.

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

*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.



# **Anotace**

Tématem bakalářské práce „Vstup podniku ze sektoru automotive na zahraniční trh“ je popis okolností doprovázejících expanzi vybrané firmy do zahraničí. V teoretické části je popsána a vysvětlena podniková internacionalizace, formy vstupu firmy na zahraniční trhy a marketingové prostředí podniku spolu s nástroji pro jeho analýzu. V analytické části práce je charakterizován vybraný podnik a představen cílový zahraniční trh. Je provedena analýza podnikového makroprostředí a mikroprostředí pomocí nástrojů PESTEL analýzy a benchmarkingu. Získané poznatky jsou následně shrnuty v matici SWOT. Nakonec jsou nastíněny tři možné scénáře vývoje na zahraničním trhu, identifikovány konkrétní klíčové otázky firmy doprovázející její expanzi a navržena jejich možná řešení.

## **Klíčová slova**

Internationalizace podniku, analýza trhu, formy vstupu na zahraniční trh, podnikové prostředí, PESTEL analýza, analýza konkurence, SWOT matice, vietnamský trh, automotive odvětví, produktové portfolio, elektromobilita

# **Annotation**

The topic of the bachelor thesis "Entry of an Automotive Sector Company into Foreign Market" is a description of the circumstances accompanying the expansion of a selected company abroad. In the theoretical part, corporate internationalization, forms of entry into foreign markets, and the marketing environment of the company, along with tools for its analysis are described and explained. In the analytical part, the selected company is characterized, and the target foreign market is introduced. An analysis of the company's macroenvironment and microenvironment is conducted using PESTEL analysis and benchmarking tools. The findings are subsequently summarized in a SWOT matrix. Finally, three possible development scenarios in the foreign market are outlined, specific key questions accompanying the company's expansion are identified, and their possible solutions are proposed.

## **Keywords**

Corporate internationalization, market analysis, forms of entry into foreign markets, corporate environment, PESTEL analysis, competition analysis, SWOT matrix, Vietnamese market, automotive industry, product portfolio, electromobility

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D., za jeho odbornou pomoc, vedení, cenné rady a trpělivost během tvorby práce. Také bych chtěl poděkovat paní Andree Syrovátkové, své odborné konzultující ze společnosti Škoda Auto a.s., za její ochotné konzultace a poskytnuté informace.



# Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod .....	17
1 Teoretická východiska internacionalizace podniku .....	19
2 Formy vstupu podniku na zahraniční trh.....	22
2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb .....	23
2.1.1 Prostřednické vztahy.....	23
2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji / výhradní distribuci.....	24
2.1.3 Obchodní zastoupení .....	25
2.1.4 Komisionářské vztahy.....	26
2.1.5 Přímý vývoz .....	27
2.1.6 Sdružení malých vývozců (exportní aliance) .....	27
2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice .....	28
2.2.1 Licenční dohody.....	28
2.2.2 Franšízing .....	29
2.2.3 Smlouvy o řízení.....	29
2.2.4 Outsourcing .....	30
2.2.5 Zušlechťovací vztahy.....	30
2.2.6 Mezinárodní výrobní kooperace.....	31
2.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy.....	31
2.3.1 Investice na zelené louce.....	32
2.3.2 Fúze a akvizice.....	32
2.3.3 Společné podnikání .....	33
2.3.4 Strategická aliance .....	34
3 Marketingové prostředí podniku .....	35

3.1	Marketingová situační analýza.....	36
3.1.1	PESTEL analýza .....	37
3.1.2	Analýza konkurence .....	39
3.1.3	SWOT analýza.....	40
4	Charakteristika společnosti Škoda Auto a.s.....	41
4.1	Základní informace .....	41
4.2	Historie společnosti.....	42
4.3	Škoda Auto ve světě .....	44
4.4	Škoda Auto a současné výzvy .....	46
5	Analýza vietnamského trhu .....	47
5.1	PESTEL analýza Vietnamu.....	47
5.1.1	Politické faktory .....	47
5.1.2	Ekonomické faktory .....	49
5.1.3	Sociálně-kulturní faktory .....	51
5.1.4	Technologické faktory.....	52
5.1.5	Ekologické faktory .....	54
5.1.6	Legislativní faktory .....	55
5.2	Analýza automobilového odvětví ve Vietnamu .....	56
5.2.1	Benchmarking přímé konkurence .....	59
5.3	SWOT analýza.....	61
6	Možné scénáře vývoje Škody Auto ve Vietnamu.....	64
	Závěr .....	67
	Seznam použité literatury.....	69

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Struktura podnikového prostředí .....	35
Obrázek 2: Matice SWOT .....	40
Obrázek 3: Voiturette A.....	42
Obrázek 4: Škoda Popular .....	43
Obrázek 5: Škoda 1000 MB.....	44
Obrázek 6: Vývoj vývozu a dovozu Vietnamu .....	51
Obrázek 7: Vývoj výroby a prodeje vozů ve Vietnamu 2023-2024.....	56
Obrázek 8: Struktura automobilového trhu Vietnamu 2023 .....	57

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Formy vstupu podniku na zahraniční trh.....	23
Tabulka 2: Analýza PESTEL .....	37
Tabulka 3: Produktové portfolio Škoda Auto .....	45
Tabulka 4: Benchmarking konkurenčních vozů .....	60
Tabulka 5: Matice SWOT .....	62



## Seznam zkratek

AC	Střídavý proud
ASAP	Akciová společnost pro automobilový průmysl
ASEAN	Asociace států jihovýchodní Asie
AIFTA	Zóna volného obchodu ASEAN-Indie
APEC	Asijsko-pacifická hospodářská spolupráce
AZNP	Automobilové závody národní podnik
CPV	Komunistická strana Vietnamu
CKD	Úplně demontované (vozidlo)
CNY	Čínský jüan
CO2	Oxid uhličitý
DC	Stejnoseměrný proud
EU	Evropská unie
EV	Elektrické vozidlo
EVFTA	Dohoda o volném obchodu mezi Evropskou unií a Vietnamem
FBU	Kompletně sestavené (vozidlo)
FDI	Přímé zahraniční investice
FPI	Zahraniční portfoliové investice
FTA	Dohoda o volném obchodu
GBP	Britská libra
HDP	Hrubý domácí produkt
HS	Harmonizovaný systém
IMF	Mezinárodní měnový
INR	Indická rupie
JPY	Japonský jen
JV	Společný podnik
MPV	Víceúčelové vozidlo
NCAP	Program hodnocení nových vozidel
RCEP	Regionální ekonomické partnerství
SUV	Sportovně užitkové vozidlo
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
VND	Vietnamský dong

VW	Volkswagen
WBG	Skupina Světové banky
WTO	Světová obchodní organizace

# Úvod

Mezinárodní obchod zaznamenává během posledních dekád exponenciální růst, především díky postupnému odstraňování obchodních bariér, regionální integraci suverénních států, technologickému pokroku a také nárůstu objemu sdílených informací a jejich rychlosti. V důsledku těchto faktorů dnes mnoho podniků rozšiřuje svoji působnost právě na mezinárodní trhy formou internacionalizace, za účelem zvyšování tržeb nebo snižování nákladů. To platí i pro podniky v automobilovém sektoru, které na zahraničních trzích často nejen nabízejí své produkty, ale také štěpí svůj výrobní řetězec a vývoj, výrobu nebo třeba jen finální montáž automobilů přesouvají do zahraničí.

Tématem bakalářské práce je vstup vybraného podniku v sektoru automobilového průmyslu, konkrétně firmy Škoda Auto a.s., na vietnamský trh. Autor práce zvolil právě tuto značku, jelikož firma Škoda je největší český vývozce s více než stoletou historií, podnikající i za hranicemi Evropské unie. Dalším důvodem volby byla i skutečnost, že automobilka Škoda Auto se stala hybatelem ekonomického i společenského života v rodném městě autora, Mladé Boleslavi, a ten má tak ke značce blízký vztah.

Cílem této bakalářské práce je na základě poznatků získaných z analýz marketingového prostředí podniku identifikovat možné scénáře dalšího působení firmy Škoda Auto a.s. na vietnamském trhu. V rámci alternativ budoucího vývoje se autor, mimo jeho obecného nastínění, bude věnovat konkrétním otázkám, jako je trend elektrifikace dopravy v zemi a reakce ze strany českého podniku, podoba případného vstupu na trh s konkrétními modely vozů, volba obchodního partnera, celní problematika a zajištění produkčních kapacit.

V první, teoretické části práce popisuje autor východiska internacionalizace podniku a vyznačuje podnikové oblasti, ve kterých může k internacionalizaci docházet. Následně jsou charakterizovány formy vstupu podniku na zahraniční trh, jejichž správná volba je klíčová pro úspěch obchodní operace. Na závěr teoretických kapitol je popsáno podnikové prostředí a marketingové nástroje pro jeho analýzu.

V analytické části autor nejprve charakterizuje vybraný podnik Škoda Auto a.s. a následně představuje vietnamský trh, na který hodlá firma dále vstupovat, provádí analýzu PESTEL makroprostředí Vietnamu, následovanou rozbohem automotive odvětví země. Na základě získaných poznatků je vytvořena matice SWOT. Jsou

nastíněny tři možné obecné scénáře budoucího vývoje, identifikovány konkrétní klíčové otázky firmy v závislosti na aktuálním scénáři vývoje a jsou předloženy možnosti řešení.

# 1 Teoretická východiska internacionalizace podniku

Podnik je pro participaci na mezinárodním obchodu motivován řadou skutečností, jako je např. vidina růstu tržeb oslovením širšího spektra potenciálních zákazníků nebo dosažení úspor z rozsahu, které v konečné situaci umožní podniku rozdělit jeho fixní náklady mezi všechny oslovené trhy. Potužáková et al. (2016) uvádí, že internacionalizující se podnik může snížit riziko a případné dopady změn podnikového prostředí, zejména výkyvy měnových kurzů, úrokových měr, mezd atd., tím, že svoji výrobu, prodeje a zdroje přesune do zahraničí. Vstupem na zahraniční trhy získává podnik také příležitost pro uplatnění nových postupů a inovativních řešení, kterými si zajistí výhodu nad konkurencí. Dále může podnik napojením na zahraničí optimalizovat svůj dodavatelský řetězec, prodloužit životní cyklus výrobku, získat přístup k novým technologiím a know-how nebo uplatnit již získané zkušenosti z domácího trhu (Machková a Machek, 2021). Rozšíření působnosti neposkytuje však podniku jen výhody a nové příležitosti. Jak uvádí Potužáková et al. (2016), výrobce se sice může snažit diverzifikovat rizika spojená se svým podnikáním investicemi do zahraničí, nicméně při realizaci svého investičního záměru často upřednostňuje takové trhy, o kterých má snadno dostupné informace a u kterých spatřuje obdobné vlastnosti jako u trhu domácího.

Pro získání základního vhledu do problematiky bude věnována pozornost základním pojmům a oblastem internacionalizace podniku: internacionalizaci produktu, podnikových procesů, lidských zdrojů, financí a inovacím spojeným s internacionalizací.

## **Internationalizace produktu**

Produkt, jeden z nástrojů marketingové teorie, slouží podniku v rámci jeho strategie k dosažení konkurenční výhody. V rámci pomyslné internalizační stupnice může být členěn na tuzemský, exportní, multinacionální a globální, přičemž v každém dalším stupni je produkt určen pro širší okruh trhů, ovlivňující míru přizpůsobení vlastností produktu daným trhům. Obecně tak v případě internacionalizace produktu rozlišujeme mezi strategií standardizace (nabízení stejného výrobku na všech trzích) nebo adaptace (přizpůsobení produktu podmínkám jednotlivých trhů). Faktory ovlivňující volbu strategie jsou např. síla konkurence a postavení firmy, zákaznické preference

nebo nákladnost adaptace, popř. výše úspor dosažená standardizací (Potužáková et al., 2016).

### **Internacionalizace podnikových procesů**

V rámci zmezinárodnování podnikových procesů lze mluvit o přesunu konkrétních podnikových činností do zahraničí, zpravidla za dosažením vyšších cen a prodejů nebo za účelem snižování nákladů. Může se jednat o zřizování zahraničních poboček a prodejen nebo o kompletní předání prodejních činností samostatnému zahraničnímu prostředníku. Dále lze mluvit o internacionalizaci dodavatelského řetězce neboli fragmentaci jak výrobní, tak i předvýrobní a povýrobní fáze procesů. Výroba se přesouvá blíže zákazníkovi s ohledem na potřebné vstupy. Stává se tak, že firma v určité formě vlastnictví provozuje vícero produkčních center, ve kterých není vytvářen finální produkt, nýbrž jen jeho komponenty (Potužáková et al., 2016).

### **Internacionalizace lidských zdrojů**

Internacionalizaci lidského kapitálu lze nejčastěji pozorovat na příkladu tzv. expatriantů neboli pracovníků vysílaných do zahraničí a také v rámci multikulturních týmů. V souvislosti s vyšší mobilitou obyvatel a existencí nadnárodních firem se klade důraz na správné řízení mezinárodních lidských zdrojů. Pro to jsou důležité interkulturní kompetence, tj. schopnosti odpovídající komunikace s jedinci jiné kultury, a kulturní adaptace, tj. schopnost přijmout změny spojené s jinou kulturou (Potužáková et al., 2016).

### **Internacionalizace podnikových financí**

Jak uvádí Potužáková et al. (2016), v obecné rovině lze za internacionalizaci financí považovat získávání finančních prostředků pro zajištění chodu podniku za hranicemi státu. V porovnání s financováním vnitrostátních operací se mezinárodní obchod vyznačuje vyšší potřebou financí, delší dobou vázání kapitálu v investici a výraznějším nesouladem mezi výdaji a příjmy. Často se operace neobejde bez spolupráce s finančními institucemi, jako jsou komerční banky, pojišťovny nebo specializované vládní organizace. Mezinárodní finance se také pojí s kurzovým rizikem, řízeným nástroji vnitřními (diferzifikace měn nebo netting) a vnějšími (finanční deriváty).

### **Inovace spojené s internacionalizací podniku**

Inovaci lze definovat jako zamýšlenou změnu sloužící k vylepšení stávajících produktů či procesů. Dohromady lze hovořit o internacionalizaci v oblasti inovací,

pokud podnik inovuje své produkty/procesy vybavením nebo pracovní silou ze zahraničí, financuje je ze zahraničních zdrojů nebo nabízí inovované produkty v zahraničí. S tématem se také pojí problematika patentů, ochrany duševního vlastnictví a poskytování licencí.

## 2 Formy vstupu podniku na zahraniční trh

Pokud podnik dospěje k závěru, že je připraven se do mezinárodního obchodu zapojit, musí se v první přípravné fázi operace rozhodnout, jakým konkrétním způsobem vstoupí na zvolený zahraniční trh. Z pohledu podnikového strategického plánování se jedná o klíčový proces, který zásadně ovlivní, zdali podnik na mezinárodním poli uspěje, či nikoli. Za základní faktory ovlivňující výběr formy vstupu lze dle Machkové a Machka (2021) považovat kapitálovou náročnost investice, charakter produktu, celkový potenciál cílového trhu, situaci trhu a rizika s ním spojená, finanční situaci a zdroje podniku, sílu zahraniční konkurence nebo i míru kontroly zahraničněobchodní aktivity podnikem. Jiné odborné zdroje uvádějí jako další faktory například právní restrikce zahrnující obchodní politiku zvolené země nebo kulturní podobnost cílového regionu domácí zemi. Důležitou roli hraje i skutečnost, zda je podnik, co se zahraničního obchodu týče, začátečníkem, nebo již má s realizací mezinárodních obchodních operací zkušenost (Šarapovas et al., 2016).

Existuje více klasifikací forem vstupu na zahraniční trhy, které mohou společnosti kombinovat s přihlédnutím ke svému podnikatelskému záměru. Například dle výše zmíněné míry kontroly nad obchodní operací na zahraničním trhu podnikem lze dělit formy vstupu na vstupy s vysokou kontrolou (High-control entry modes) nebo na vstupy s nízkou kontrolou (Low-control entry modes). Zpravidla platí, že pokud jsou s expanzí na cílový trh spojeny vysoká nejistota a riziko, zvolí podnik spíše vstupy s nízkou mírou kontroly, např. licencing. Pokud ale je situace na zahraničním trhu stabilní a snadno předvídatelná, internacionalizující se podnik má tendenci k vyšší míře kontroly nad obchodní operací, kupříkladu formou přímých zahraničních investic (Šarapovas et al., 2016). Dle úrovně zapojení vlastního kapitálu společnosti uvádějí další odborné zdroje dělení vstupů firem na nekapitálové formy (Non-equity modes), zahrnující obecný vývoz zboží a služeb, a kapitálové formy (Equity modes), zejména společné podnikání (Peng a Meyer, 2019). Machková (2014) definuje tři základní skupiny forem mezinárodního podnikání: vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace), formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné formy vstupu



na mezinárodní trhy. Tyto tři skupiny zahrnují jednotlivé formy vstupů (viz Tabulka 1), kterým se práce bude dále věnovat.

Tabulka 1: Formy vstupu podniku na zahraniční trh

Vývoz a dovoz zboží a služeb	Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na investice	Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy
Prostřednické vztahy	Licenční dohody	Investice na zelené louce
smlouvy o výhradním prodeji	Franchising	Fúze a akvizice
Obchodní zastoupení	Smlouvy o řízení	Společné podnikání
Komisionářské vztahy	Outsourcing	Strategická aliance
Přímý vývoz	Zušlechťovací vztahy	
Sdružení malých vývozců	Mezinárodní výrobní kooperace	

Zdroj: vlastní zpracování podle (Machková a Machek, 2021; Machková et al., 2014)

Nejdříve budou popsány nejběžnější formy internalizace podniku, tj. vývozní a dovozní obchodní metody. Dále bude, jak je uvedeno v tabulce, věnována pozornost vstupům nenáročným na kapitálové investice a také naopak metodám doprovázeným značnými kapitálovými výdaji.

## 2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Jedná se o základní a zdánlivě nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy. Investice spojené s realizací těchto obchodních metod se týkají zejména mezinárodního marketingu (marketingového výzkumu a přizpůsobení jednotlivých marketingových nástrojů zahraničním podmínkám). Průzkum zahraničního trhu a získání znalostí o obchodních a politických podmínkách cílové země je ovšem záležitostí finančně náročnou a špatný odhad či neznalost prostředí a obchodních zvyklostí může zapříčinit selhání celého projektu. Vývozcí proto často realizují svůj podnikatelský záměr na základě smluvních vztahů s obchodními partnery, kteří zajišťují hladší průběh operace s nižší investiční náročností. Jsou jimi zejména prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci a zprostředkovatelé komisionáři a další subjekty. V takovém případě se hovoří o tzv. nepřímém vývozu (Machková a Machek, 2021).

### 2.1.1 Prostřednické vztahy

Odborná literatura (Machková et al., 2014) definuje prostředníky jako subjekty, pro které je charakteristická realizace obchodu vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní riziko. Jedná se o samostatné obchodníky, kteří nakupují od domácího vývozce

produkt a ten následně prodávají na trhu zahraničním. Jejich hlavním motivem realizace obchodu je dosažení cenové marže. Z pohledu vyváženého produktu jsou prostřednické články využívány častěji, pokud je předmět vývozu málo diferenciován, s nižší smluvní intenzitou a s vyšším podílem utopených nákladů, tzn. nákladů vynaložených, které již nelze získat zpět (Bernard et al., 2014).

Hlavním přínosem zapojení prostředníka je pro vývozce snížení investiční náročnosti a rizikovosti vývozu. Prostředníci jsou často využíváni malými a středními podniky, pro které je zřizování vlastních firemních oddělení kapitálově náročné a vývozní operace jsou pro ně pouze okrajovou záležitostí. Nevýhodou zapojení prostřednického článku může být snaha prostředníka tlačit na výrobce kvůli snížení jeho (výrobce) ceny pro dosažení vyšší cenové marže na své (prostředníkově) straně a také ztráta kontaktu mezi výrobcem a jeho zahraničním zákazníkem. Problém také může nastat, pokud prostředník nemá dostatečně adaptované marketingové nástroje pro zahraniční trh, což v konečném důsledku může vést až k nezdaru celého dlouhodobého obchodního záměru a k újmě na jménu výrobce a jeho produktu (Machková a Machek, 2021).

### **2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji / výhradní distribuci**

Machková a Machek (2021) definují výhradní distribuci, nebo také smlouvu o výhradní distribuci, jako písemný závazek dodavatele (vývozce), že smluvený druh zboží nebude v určité oblasti dodávat nikomu jinému než výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vymezena oblast a druh zboží, jinak je smlouva neplatná. Smlouva o výhradním prodeji má charakter rámcové smlouvy ustanovující práva a povinnosti smluvních stran. Pod ni se tedy řadí jednotlivé kupní smlouvy, které již ale upravují konkrétní obchodní operace.

Přednostmi výhradní distribuce je, obdobně jako u prostřednických vztahů, snazší přístup na zahraniční trhy, snížení rizik spojených s obchodní operací a předpokládané snížení nákladů. Výhradní prodejce také umožňuje dodavateli rychlý přístup na vzdálené trhy, u kterých není předpokládán vysoký obrat, avšak vývozce chce být na takovýchto trzích přítomen, zejména aby ověřil jejich potenciál pro případný dlouhodobější obchodní záměr, například založení zahraniční dceřiné společnosti nebo pobočky. Výhradní prodej dává také výrobcí určitou míru kontroly nad distribucí (Machková a Machek, 2021).

Problémy mohou nastat, pokud prodejce nedokáže zajistit dostatečný objem distribuce. Výrobce tak riskuje ztrátu přístupu na cílový trh, jelikož se zavázal poskytovat produkt jen jednomu distributorovi. Jako možná forma ochrany je uvedeno užití doložky o minimálním nákupu odběratelem, zajišťující podniku alespoň minimální prodej. Obdobně jako u prostředníků i výhradní distributor omezuje vývozce v kontaktu s cílovým zákazníkem (Machková et al., 2014).

Určitou podobou výhradní distribuce může být i tzv. piggyback neboli kooperace alespoň dvou podniků, kde jedna firma (označovaná v angličtině jako carrier) prodává na zahraničním trhu vedle vlastních produktů i produkty druhé firmy (označované v angličtině jako rider nebo jako supplier), nebo jí umožní prodávat své výrobky přes vlastní distribuční cesty. Malé firmy tak mohou s nízkými náklady překonat obchodní bariéry a dosahovat prodejů na jinak nedosažitelných trzích (Djärf a Engström, 2003). Mohou také využít jméno a zkušenosti velké firmy a rovněž její marketingové a logistické služby spojené s distribucí (Machková a Machek, 2021). Velké firmy naopak získají finanční prostředky od malých podniků a mohou rozšířit svoje zahraniční produktové portfolio. Nevýhodou pro obě strany je zejména riziko nedostání protistrany jejím smluvním závazkům, například když malý výrobce nedodává velké společnosti produkt včas. Pro malou firmu existuje ještě riziko, že se velký dodavatel pokusí napodobit její produkt a nahradit ho vlastním nebo že v budoucnu bude usilovat o celkové převzetí firmy (Djärf a Engström, 2003).

### **2.1.3 Obchodní zastoupení**

Ve srovnání s prostředníkem, který je de facto samostatným obchodníkem nakupujícím produkt výrobce, je obchodní zástupce dle občanského zákoníku (2012) chápán jako nezávislý podnikatel zavazující se pro zastoupeného dlouhodobě vyvíjet činnost směřující k uzavření obchodu jménem a na účet zastoupeného oproti poskytnutí provize. Smlouva musí mít písemnou formu, musí být vymezen předmět smlouvy (výrobek nebo služba), který bude na zahraničním trhu nabízen, a smluvní strany, tj. zastoupený neboli principal a zástupce, tzv. agent (Machková et al., 2014). Občanský zákoník dále uvádí, že v případě zastoupení právnické osoby nesmí být obchodním zástupcem osoba, která může zavazovat zastoupeného, s nímž má být obchod uzavřen, tj. zejména člen orgánu právnické osoby nebo její správce.

Zákon dále rozděluje obchodní zastoupení na výhradní a nevýhradní. V případě prvního zmíněného musí zastoupený pro určité teritorium nebo určitý okruh osob

využívat pouze stanoveného obchodního zástupce. Stejnou povinnost přikládá zákon také protistraně. Pokud zastoupený použije pro sjednání obchodu služeb jiného než stanoveného zástupce, musí taktéž tomuto zástupci vyplatit provizi, pro kterou se v mezinárodním obchodě používá označení uznávací provize (Machková a Machek, 2021). Pokud se jedná o nevýhradní obchodní zastoupení, mohou obě smluvní strany zastupovat nebo být zastoupeny i jinými osobami (Česko, 2012).

Hlavní výhodou zapojení mezičláku obchodního zástupce do vývozní operace podniku je především překonání informační asymetrie mezi domácím a cílovým trhem a spárování nabídky vývozce se zahraniční poptávkou. Pokud je ujednáno ve smlouvě, zástupce také může za odměnu poskytovat vývozci servisní, skladovací a jiné logistické služby. Cílem vývozce by tedy mělo být v zahraničí vybudovat rozsáhlou zastupitelskou síť. Na její kvalitu má vliv především zodpovědný výběr agentů a vymezení jejich kompetencí. Vývozce by se měl také informovat a ve smlouvě zohlednit vztah zástupce ke konkurenci. Rizikem pro vývozce je zejména špatný výběr nekompetentního agenta s nedostatkem zkušeností a informací o situaci na cílovém trhu, obzvláště v případě, že se jedná o zastoupení výhradní (Machková et al., 2014).

Obdobou smlouvy o obchodním zastoupení je smlouva o zprostředkování, která na rozdíl od první zmíněné nemá dlouhodobý charakter. NOZ stanovuje, že smlouvou o zprostředkování se rozumí ujednání, ve kterém se zprostředkovatel zaváže jednorázově a za úplatu zájemci zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy s třetí stranou (Česko, 2012).

#### **2.1.4 Komisionářské vztahy**

Dle občanského zákoníku (2012) se v rámci komise komisionář zavazuje na účet a jméno komitenta obstarat za odměnu konkrétní záležitost. Práva a povinnosti z právního jednání vůči třetí osobě tak nevznikají komitentovi, nýbrž komisionáři. Povinností komisionáře vůči komitentovi je, pokud mu to neznemožňuje situace, držet se jeho pokynů, chránit jeho zájmy a informovat o okolnostech doprovázejících plnění jeho příkazu. Pokud komisionář nedodrží pokyny komitenta, neinformuje ho adekvátním způsobem nebo se jinak odchýlí od smluvního ujednání bez patřičného odůvodnění, nemusí být jednání provedené komisionářem uznáno na účet komitenta nebo ten může po komisionáři požadovat náhradu (např. náhradu rozdílu mezi skutečnou prodejní cenou věci a cenou, za kterou komitent nařídil komisionáři věc prodat).

Pozice komisionáře se oproti pozici obchodního zástupce nebo zprostředkovatele liší tím, že zástupce a zprostředkovatel pouze umožňují uzavření smlouvy mezi vývozcem a zahraničním odběratelem, zatímco komisionář má z pověření komitenta moc uzavírat případné smlouvy na účet komitenta sám. Hlavní výhodou pro komitenta je užití goodwillu a distribučních cest komisionáře, jakožto i možnost kontroly ceny. Nevýhodou může být omezení kontaktu se zahraničním zákazníkem, neboť vývozce na cílovém trhu nevystupuje pod svým jménem, ale pod jménem komisionáře (Machková a Machek, 2021).

### **2.1.5 Přímý vývoz**

Oproti předchozím příkladům, kde se kontakt mezi vývozcem a zahraničním zákazníkem odehrával přes zapojení jednoho nebo více mezičlánků, přímý vývoz (direct export) znamená bezprostřední interakci zákazníka s výrobcem a výrobcovu bezprostřední přítomnost v cílové zemi. Tato forma vstupu je ideální pro takové podniky, které obsluhují malý počet klientů, s nimiž ale musí udržovat úzký vztah. Jedná se zejména o výrobce složitých průmyslových zařízení a produktů vytvořených „na míru“ zákazníkovi. Takovéto produkty jsou často spojeny s poskytováním řady služeb, například s montáží nebo poprodejním servisem (Peng a Meyer, 2019).

Pro přímý vývoz je klíčová detailní znalost zahraničního prostředí, především obchodních a technických podmínek. Nevýhodou pro exportéra jsou zvýšené náklady na kontrakt spojené s vyšší mírou rizika. Výhodou naopak je užší kontakt se zákazníkem a možnost realizace vlastní marketingové strategie. Dá se také očekávat vyšší zisk podniku, jelikož oproti použití prostředníka nebo zástupce zpracovává podnik celou obchodní operaci sám. Na druhé straně nese plné riziko nezdaru (Machková et al., 2014).

### **2.1.6 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)**

Jedná se o sdružení vývozců z oblasti malých a středních podniků, často ze stejného oboru podnikání s podobnými produkty, pro které je kvůli nedostatku zkušeností a zdrojů výhodnější realizovat vývoz společně než samostatně. Právní forma sdružení se odvíjí od legislativy země původu aliance. Uskupení provádí výzkum zahraničního trhu, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje logistiku a zastupuje členy na zahraničním trhu (BusinessInfo.cz, 2009).

Výhodami exportní aliance jsou kupříkladu nákladové úspory, omezení rizika, sdílené know-how a goodwill nebo silnější vyjednávací pozice umožňující docílení

vyšších prodejních cen. Nevýhodou může být nerovné postavení samostatných podniků uvnitř sdružení, vedoucí k omezení rozhodovacích pravomocí menších podniků (BusinessInfo.cz, 2009).

Zakládání a podpora exportních aliancí je také součástí obchodní politiky České republiky. O poskytování odborné konzultace a podpůrných materiálů se stará zejména agentura CzechTrade, která také definuje podmínky založení exportní aliance CzechTrade. Podnikům, které podmínky splní a vytvoří zmíněné sdružení, je následně poskytnut vlastní gestor, který má alianci pomoci prosadit se v zahraničí (CzechTrade, 2023).

## **2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice**

Formy nenáročné na kapitálové investice jsou případy, kdy firma nehodlá na zahraničním trhu realizovat rozsáhlé investice, nicméně má stále zájem na poskytování svých výrobků na cílovém trhu, ať už kvůli omezení přítomnosti konkurence nebo jako test tržního potenciálu pro možný budoucí rozvoj. V takovém případě může podnik nepřímo vstoupit na trh formou poskytnutí licencí, franšízy nebo uzavřením smlouvy o řízení. V případě spolupráce domácího výrobce s jinými zahraničními subjekty v oblasti výroby je vhodné zvolit formu outsourcingu, popřípadě zušlechťovacích vztahů nebo mezinárodní výrobní kooperace (Machková et al., 2014; Machková a Machek, 2021).

### **2.2.1 Licenční dohody**

Pod pojmem licenční dohoda, nebo také licencování, se v mezinárodním obchodě rozumí poskytnutí práv k užívání výrobního procesu, obchodního tajemství, obchodní značky, patentů a dalších předmětů práv k duševnímu vlastnictví vlastníkem licence (licencor) zahraniční firmě (licensee) za úplatu nebo podíl na tržbách (Kotler a Armstrong, 2015). Jedná se o jednoduchý způsob, jak může firma vstoupit na zahraniční trh s minimálním rizikem a náklady na kapitálové investice. Nejedná se přitom jen o snížení nákladů na vývozní operaci a nákladů na výstavbu zahraničních výrobních kapacit, nýbrž nákladů na celý marketing jako takový. Tyto náklady nese zahraniční společnost odkupující licenci. Na druhou stranu získá jednak právo produkovat a nabízet již zavedený výrobek, jednak rozšíření vlastní znalosti a odbornosti v oblasti výroby, a tak sama eliminuje jinak nutné náklady na výzkum a vývoj (Nickels et al., 2012).

S poskytováním licence jsou ovšem spojena i konkrétní rizika. V protikladu k vlastní výrobě nemá poskytovatel licence téměř žádnou možnost kontroly nad zahraničním subjektem. Navíc bývá zpravidla licence udělována na delší časové období. Během této doby, pokud není sjednán podíl poskytovatele na zisku z prodejů v zahraničí, patří veškeré výnosy zahraniční společnosti. Jestliže tedy zahraniční podnik během trvání lhůty dosáhne nečekaně vysokého obrátu, znamená to pro domácí firmu ušlý potenciální zisk. Cizí firma může vygenerované zdroje použít k vývoji vlastního konkurenčního produktu a rozšíření působnosti na trhu. Domácí podnik se tak dostává do situace, kdy si sám nepřímo vytvořil silného konkurenta (Kotler et al., 2013).

## **2.2.2 Franšízing**

Franšízing je obchodní metoda, při které franšízor (franchisor) neboli majitel obchodního modelu poskytuje proti úplatě franšíze (franchise), zmíněné know-how, franšízantovi (franchisee), kterým je v případě mezinárodního obchodu zahraniční firma. Nejčastěji se uplatňuje v hotelnictví, gastronomii, provozování maloobchodů a ve službách jako půjčování vozidel, provozování čerpacích stanic nebo i pro poskytování úklidových služeb. Důvodem, proč je franšízing užit právě v těchto odvětvích, je především snadná kodifikovatelnost know-how, dodržování podmínek jednotné kvality je specifikováno ve smlouvě, komplexní obchodní model je snadné převést a náklady na kontrolu a zamezení parazitování ze strany franšízantů jsou nižší než náklady na kontrolu vlastních zaměstnanců (Alon et al., 2021).

Kotler (2013) definuje franchising jako úplnější formu licencingu. Zatímco licencor poskytuje k užívání pouze omezený rozsah svého duševního vlastnictví, např. obchodní a ochranné známky, franšízor poskytuje úplný podnikatelský model, tj. marketingové strategie, plány provozu, controlling kvality atd.

## **2.2.3 Smlouvy o řízení**

Dle Koltera a Armstronga (2015) jsou smlouvy o řízení (management contracts) příkladem, kdy domácí firma namísto konkrétního produktu poskytuje zahraniční firmě za odměnu své know-how a řídicí pracovníky. Poskytovatel řídicích znalostí tak může nepřímo řídit činnost firmy a poskytovat na cílovém trhu výrobek odpovídající standardům vlastního, zatímco zahraniční partner přináší znalost trhu a stará se o řízení rizik. Tento druh spolupráce je často uplatňován pro oblast hotelnictví (Peng a Meyer, 2019).

Výhodou smluv o řízení je téměř bezrizikový vstup podniku na zahraniční trh a generování zisku okamžitě po uzavření kontraktu. Domácí vývozce má navíc v budoucnu možnost koupit podíl na akcích společnosti. Jako výhodou pro společnost poskytující know-how lze také uvést prevenci budoucího rozvoje zahraniční firmy v daném odvětví omezením přístupu k řídicím znalostem. To je důležité, pokud vývozce sám plánuje v oboru na zahraničním trhu rozšířit svoji působnost a snaží se eliminovat případnou konkurenci. Nevýhodou může být nedostatečné začlenění vedoucích pracovníků do organizace nebo případný ušlý zisk, který mohl domácí výrobce inkasovat, pokud by obchodní operaci realizoval celou sám.

## **2.2.4 Outsourcing**

Machková a Machek (2021) definují outsourcing v oblasti výroby a služeb, v zahraniční literatuře také označovaný contract manufacturing (Kotler a Armstrong, 2015), jako převedení konkrétních výrobních aktivit společnosti na jiné podniky smluvní formou, čímž domácí výrobce uvolní vlastní kapacity a může se soustředit na hlavní část svého podnikání generující největší hodnotu. Outsourcing výroby a služeb je dále rozdělován na dvě skupiny podle odvětví firem, které ho využívají. První skupinou je zeštíhlení společností v oblasti low-tech odvětví s nízkou úrovní sofistikovanosti výroby náročné na levnou pracovní sílu (textilní a oděvní průmysl), druhou tvoří high-tech odvětví, např. elektronický, automobilový nebo farmaceutický průmysl (Machková a Machek, 2021).

Domácí organizace tak na zahraniční trh může vstoupit tím, že přenechá výrobu produktu zahraničnímu subjektu, který následně označí vlastní značkou. Za výhodou lze považovat rychlý nárůst výroby a prodeje v zahraničí s malým rizikem. Domácí subjekt také eliminuje náklady na investice do přípravy výrobních prostor a na přepravu. Contract manufacturing rovněž může sloužit jako možnost pro překonání obchodních bariér země. Cílová země má totiž možnost výměnou za snížení importních cel recipročně po zahraniční firmě požadovat převedení části její výroby na své území, aby navýšila svoji zaměstnanost či podpořila kvalifikovanost své pracovní síly a industrializaci hospodářství. Nevýhodou může být nižší kontrola nad výrobním procesem a ztráta úspor z rozsahu (Kotler a Armstrong, 2015).

## **2.2.5 Zušlechťovací vztahy**

Podstatou této formy přeshraniční spolupráce v oblasti výroby je kombinace vývozu surovin, materiálu nebo rozpracované výroby do zahraničí, kde je produkt



zhotovitelem dle pokynů zadavatele zkompletován, a následného zpětného dovozu finálního výrobku. V anglické odborné literatuře je tato operace označována jako subcontracting. Zadávající podnik tak může snížit své provozní náklady zapojením levnější zahraniční pracovní síly do výrobního procesu. Na druhou stranu zadavatel má omezenou možnost kontroly nad děním v závodu zhotovitele a zejména v rozvojových zemích musí dohlédnout na dodržování mezinárodních pracovních standardů a standardů kvality (Peng a Meyer 2019).

Zušlechťovacím vztahem se tedy rozumí dohoda mezi zadavatelem (objednatelem) a zhotovitelem o převedení poskytnutých výrobních vstupů do vyššího stupně finality. Podle toho, z pozice které strany na kontrakt nahlížíme, lze rozlišovat aktivní zušlechťovací styk (pohled zadavatele) a pasivní zušlechťovací styk (pohled objednatele). V druhém zmíněném případě má zadávající firma možnost část zpracované výroby prodat již v zahraničí nebo ji ponechat zhotoviteli jako formu odměny (Machková, 2014).

## **2.2.6 Mezinárodní výrobní kooperace**

Výrobní kooperace je formou přeshraniční spolupráce, kdy je výrobní program rozdělen mezi dva a více podniků z různých zemí bez kapitálového propojení zapojených subjektů. Konečný produkt pak může dohotovit jen jeden nebo i více subjektů. Předmětem spolupráce ale nemusí být pouze výroba, nýbrž i výzkum, vývoj či distribuce. Obdobně jako v případě kontraktuální výroby nebo zušlechťovacích vztahů je v zájmu podniků dosáhnout úspor díky rozdílům v cenách a dostupnosti pracovní síly, surovin, finančních zdrojů nebo volných výzkumně-vývojových kapacit mezi zeměmi (BusinessInfo.cz, 2009). Smlouva o výrobní kooperaci je označována za tzv. nepojmenovanou smlouvu. To znamená, že forma a obsah kontraktu jsou plně v kompetencích smluvních stran a záleží jen na jejich ujednání (Machková a Machek, 2021).

## **2.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy**

Kapitálové vstupy jsou formou internacionalizace využívanou převážně velkými a silnými společnostmi, které již mají se zahraničním obchodem zkušenost (BusinessInfo.cz, 2009). V porovnání s předchozími dvěma skupinami jsou kapitálové vstupy finančně nejnáročnější a nejrizikovější. Na druhou stranu úspěšné investice přináší vysoký zisk a domácí investor má nad projektem maximální kontrolu (Tyll, 2014). Tradičně k nim dochází buď formou přímých zahraničních investic (foreign

direct investment / FDI), nebo v podobě zahraničních portfoliových investic (foreign portfolio investment / FPI). Rozdíl mezi oběma druhy je především v jejich účelu. V případě FDI je v zájmu investora získání trvalého podílu ve společnosti zakládající právo na spoluúčast při řízení, zatímco při FPI nakupuje investor podíl ve firmě na krátké období se zájmem spekulace na vývoj kurzu nebo za účelem dosažení krátkodobého zisku z dividend. FDI jsou často řízeny v podobě investic na zelené louce, akvizic a fúzí (European Commission, 2024). Machková a Machek (2021) do této kategorie řadí ještě společné podnikání a strategické aliance.

Machková a Machek (2015, s. 84-85) uvádí: *Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitřních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.*

Pro rozvoj mezinárodní ekonomické spolupráce jsou zahraniční investice důležité, jelikož pro cílovou zemi představují značný příliv kapitálu a podnikového know-how, tvorbu nových pracovních pozic a růst specializace a modernizace hospodářství. Země přijímající investice proto nabízí investorům různá zvýhodnění a pobídky, např. informační a consultingové služby, dotace, granty nebo daňové úlevy (BusinessInfo.cz, 2009).

### **2.3.1 Investice na zelené louce**

Investicí na zelené louce (greenfield investment) je myšleno založení úplně nové zahraniční pobočky. Tento koncept je v praxi často využíván pro překonání obchodněpolitických překážek zemí a pro udržení 100% kontroly nad podnikem. Jde však o investičně nejnáročnější formu vstupu, pro jejíž realizaci je nezbytná detailní znalost zahraničního trhu a právního rámce země (Tyll, 2014). Možnou alternativou snižující nákladovost projektu je pojem brownfield investment neboli investice na hnědé louce. V tomto případě se nejedná o kompletní výstavbu nových podnikových prostor, ale o získání již dříve zbudovaných zařízení, která mohou být uzpůsobena podnikatelské činnosti investora (Segal et al., 2021).

### **2.3.2 Fúze a akvizice**

V případě fúze (merger) dochází buď k sloučení, tzn. položky aktiv a pasiv jsou převedeny na přetrvávající společnost, zatímco slučovaná společnost zaniká bez

likvidace, nebo k splnutí, tj. obě společnosti zanikají a vzniká nový subjekt (Machková a Machek, 2021). Pokud dochází k akvizici podniku (acquisition), znamená to, že je část, nebo celý podnik koupen jinou společností. Zatímco v případě fúzí bývají spojované subjekty podobné velikosti, u akvizic tradičně přebírá větší firma menší. Akvizice může být tzv. přátelská nebo nepřátelská, kdy část společníků odkupované firmy s akvizicí nesouhlasí. Akvizice a fúze je možné dělit na horizontální (spojení firem stejného odvětví), vertikální (spojování firmy s jejími odběrateli a dodavateli) a konglomerátní (propojování společností různých odvětví). Důvodem pro akvizici nebo fúzi může být snaha o inovaci a získání technologického know-how, diverzifikace produkce, silnější vyjednávací síla nového subjektu, snížení soutěživosti v odvětví, dosah na nové trhy nebo daňová optimalizace (Tyll, 2014).

Oproti zakládání nových zahraničních poboček nemají fúze a akvizice takový přínos pro zahraniční zemi, jelikož nezakládají nové výrobní kapacity ani netvoří nová pracovní místa. Naopak v případě velkých firem dochází dokonce k podstatnému narušení soutěžního prostředí a hrozí vznik monopolu. V takovém případě musí být transfer nejdříve schválen příslušnými antimonopolními úřady (Tyll, 2014).

### **2.3.3 Společné podnikání**

Společný podnik (joint venture / zkr. JV) je samostatný právní subjekt vytvořený alespoň dvěma samostatnými společnostmi za účelem dosažení společného podnikatelského záměru. Zúčastněné strany se při tom, dle práv a povinností uvedených ve smlouvě, podílejí na dosaženém zisku či ztrátě a společně podstupují rizika spojená s podnikáním. Je možno rozlišovat mezi společným podnikáním založeným ryze na smluvním základě (contractual joint venture), které nezahrnuje kapitálové vklady stran, a společným podnikáním založeným na kapitálových investicích (equity joint venture). Zakladatelská firma může mít v rámci JV podíl minoritní, paritní nebo majoritní (Machková a Machek, 2021).

JV umožňuje svým zakladatelům snížit rizika a náklady tím, že si je rozdělí mezi sebe. Dále účastník získává přístup k obchodním kontaktům a znalostem ostatních členů. Společné podnikání také umožňuje přístup na trhy zemí, jež založení společného podniku s domácí firmou požadují. Nevýhodou je náročnost řízení a koordinace, především pokud mají členové odlišné představy o směru vývoje podniku (Peng a Meyer, 2019).

### **2.3.4 Strategická aliance**

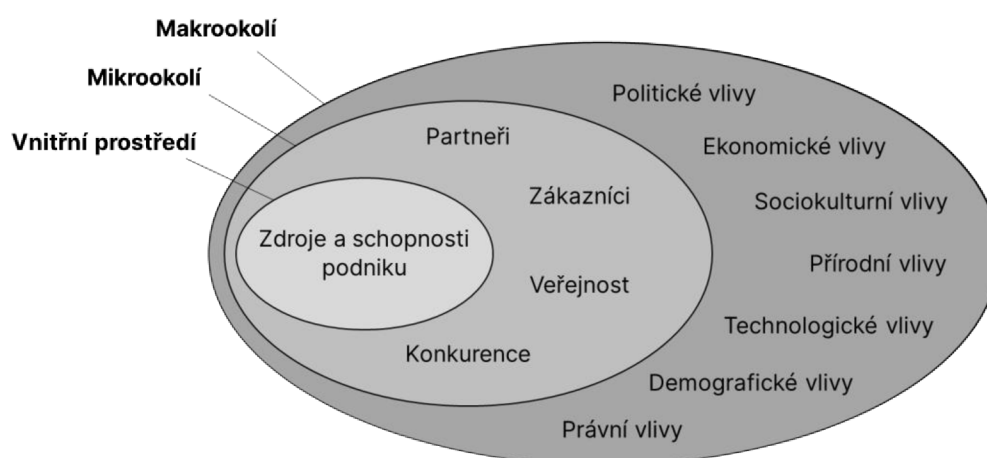
Tyll (2014) charakterizuje strategickou alianci jako spolupráci dvou a více samostatných společností, která je zpravidla omezena na určitou časovou dobu. Strategické aliance lze dělit na majetkové a nemajetkové. V prvním případě se jedná buď o vzájemnou výměnu akcií zapojených společností označovanou jako tzv. akciový swap, nebo je dokonce založen i společný podnik. V takovém případě se nový podnik věnuje konkrétní činnosti, jíž obvykle bývá společný vývoj a výzkum, zatímco původní firmy si ve svých ostatních aktivitách zachovávají plnou nezávislost. Příkladem nemajetkových aliancí může být poskytování licencí mezi stranami nebo také outsourcing. Dále můžeme strategické aliance, stejně jako v případě fúzí a akvizic, dělit na horizontální, vertikální a konglomerátní. Motivem k uzavření aliance může být společný vývoj a výzkum, společná distribuce, přístup na nové trhy nebo dosažení nákladových úspor.

Jak bylo uvedeno na začátku kapitoly 2, výběr formy vstupu z velké části rozhoduje o úspěchu nebo nezdaru mezinárodní obchodní operace. Aby však mohl management firmy o vstupu a jeho formě rozhodnout, potřebuje k rozhodnutí dostatek informací o svém marketingovém prostředí, tj. o situaci vně podniku a zároveň o jeho vnitřních dispozicích. Strukturou podnikového prostředí a nástroji pro jeho analýzu se bude zabývat následující kapitola.

### 3 Marketingové prostředí podniku

Každý podnik se pohybuje ve svém marketingovém prostředí, které zásadně ovlivňuje jeho podnikatelskou činnost. Dle Kotlera a Armstronga (2016) se jedná o soubor činitelů a sil mimo samotný marketing ovlivňující schopnost marketingového řízení budovat a udržovat vztahy s cílovým zákazníkem. Nejčastěji se setkáváme s členěním marketingového prostředí na vnější a vnitřní prostředí, nicméně se lze setkat i s dělením dle míry kontroly na kontrolovatelné, obtížně kontrolovatelné a nekontrolovatelné (Jakubíková et al., 2023). Kotler a Keller (2013) rovněž užívají pojem činné prostředí (všichni výrobní, distribuční a propagační činitelé, tj. společnost, dodavatelé, marketingové agentury, finanční instituce, poskytovatelé telekomunikačních služeb, zákazníci atd.) a prostředí širší (trendy v demografickém, ekonomickém, environmentálním, společensko-kulturním, technologickém a politicko-právním prostředí).

V rámci této bakalářské práce bylo zvoleno členění na vnitřní a vnější marketingové prostředí, znázorněné na následujícím schématu (Obrázek 1).



Obrázek 1: Struktura podnikového prostředí

Zdroj: vlastní zpracování podle (Tyll, 2014)

#### Vnější podnikové prostředí

Vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je charakteristické tím, že se jedná o vlivy prostředí, nad kterými podnik nemá kontrolu a nemůže je vlastními silami ovlivnit. Sestává se zejména z faktorů politických, demografických, ekonomických, technologických, právních, environmentálních, sociokulturních atd.

Mikroprostředím, mikrookolím nebo také vnějším mikroprostředím se rozumí odvětví/oblast podnikání firmy, nad kterým má firma v porovnání s makrookolím možnost kontroly a dokáže ho svojí činností ovlivnit. Zahrnuje obchodní společníky (dodavatelé, odběratelé, distributoři atd.), konkurující podniky, zákazníky a veřejnost (Jakubíková et al., 2023).

### **Vnitřní podnikové prostředí**

Zatímco vnější prostředí označovalo vlivy působící na podnik z vnějšku, vnitřním podnikovým prostředím jsou myšleny zdroje a schopnosti, kterými podnik disponuje a používá je k reakci na externí podněty. V odborné literatuře se často vnitřní prostředí podniku uvádí jako součást mikroprostředí. Zdroje firmy lze dělit na zdroje materiální (hmotný majetek a materiál), nemateriální (know-how, zkušenosti, značka a dobré jméno společnosti), lidské a zdroje finanční. Schopnostmi firmy se rozumí způsobilost efektivně využívat interní zdroje a transformovat je ve výstup přinášející užitek zákazníkovi (Tyll, 2014).

## **3.1 Marketingová situační analýza**

Situační analýzu definují odborné prameny jako obecný výzkumný postup sloužící pro poznání vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Jedná se o nedílnou součást marketingového strategického řízení, spadající konkrétně pod jeho plánovací část. Cílem je identifikace příležitostí vznikajících v důsledku externích trendů a stanovení odpovídajícího poměru mezi nimi a mezi zdroji a schopnostmi podniku.

Smyslem marketingové situační analýzy je identifikace nových perspektivních trhů a stanovení dosažitelných cílů a jejich strategií pro vybrané trhy. Skládá se celkem ze tří částí: informační, porovnávací a rozhodovací.

Náplní informační části je sběr a hodnocení informací o vnitřním a vnějším okolí a zároveň je sestavena matice konkurenčního profilu. Pro popsání externích faktorů jsou typické výzkumné metody, jako je analýza PESTEL (určena pro makrookolí), analýza citlivosti odvětví, benchmarking a Porterův model pěti konkurenčních sil (určené pro mikrookolí). V případě interních faktorů se používá metoda VRIO, analýza hodnototvorného řetězce nebo analýza portfolia.

V porovnávací části jsou z vyhodnocených poznatků předchozí etapy formulovány možné strategie. Jako využívané nástroje sloužící pro interpretaci dat lze uvést matici SWOT, SPACE matici nebo matici BCG.

V závěrečné rozhodovací části marketingové situační analýzy je provedena vzájemná komparace navržených strategií, je zvolena nejvíce vyhovující, mohou být navrženy pozměňovací návrhy (Jakubíková et al., 2023).

### 3.1.1 PESTEL analýza

Analýza PESTEL je nástrojem marketingového plánování sloužícím k analýze makrookolí podniku. Jedná se o iniciálovou zkratku, kde každé písmeno představuje jednu sféru podnikového makroprostředí. Lze se setkat i s jejími variantami, kupříkladu s analýzou PEST, STEP, SLEPT nebo STEEPLED. Tabulka 2 shrnuje jednotlivé faktory v rámci PESTEL analýzy (Tyll, 2014).

Tabulka 2: Analýza PESTEL

P	Politické vlivy
E	Ekonomické vlivy
S	Sociokulturní vlivy
T	Technologické vlivy
E	Ekologické vlivy
L	Legislativní vlivy

Zdroj: vlastní zpracování podle (Tyll, 2014)

#### **Politické faktory**

Politické vlivy bývají v praxi často slučovány s faktory legislativními a utváří tak základní rámec pro podnikání v zemi. Jako samostatná skupina zahrnují stabilitu vlády, politickou stabilitu jako takovou, vliv politických stran, ostatních zájmových skupin a jejich lobbying, členství v nejrůznějších mezinárodních integračních seskupeních, vztahy s ostatními zeměmi, vize, sociální a fiskální politiku nebo také daňový systém (Jakubíková et al., 2023).

#### **Ekonomické faktory**

V rámci zhodnocení atraktivity daného trhu hraje ekonomické prostředí zásadní roli. Smyslem analýzy ekonomického prostředí je identifikace klíčových trendů a tendencí majících vliv na celkovou koupěschopnou poptávku. Ta je dána zejména výší příjmů domácností, jejich úsporami, mírou zadluženosti a také cenami nastavenými od firem (Kotler et al. 2013).

Pro detailní zhodnocení ekonomického makroprostředí slouží především makroekonomické ukazatele, například stav a vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost, úrokové míry nebo platební bilance země (Jakubíková et al., 2023). Dle Machkové

a Machka (2021) je pro analýzu důležitá znalost nejen platební bilance, ale také konkrétních nástrojů aplikovaných zemí v rámci její zahraničněobchodní politiky. Dále uvádějí, že spolu s ryze ekonomickými faktory by měly být zkoumány i základní faktory demografické, tj. počet obyvatel, porodnost úroveň vzdělání a životní úroveň.

### **Sociálně-kulturní faktory**

Sociokulturní faktory jsou skutečnosti mající vliv jednak na spotřební chování a návyky spotřebitelů, ale i na formu vystupování celých firem. Kulturu lze definovat jako souhrn hodnot, zvyků, přesvědčení, pravidel a institucí, které jsou vlastní konkrétní skupině nebo skupinám lidí. Kultura se také týká náboženského vyznání, jazyků a mezilidské komunikace jako takové (Nickels et al., 2012). Percepce neboli vnímání je další nedílnou součástí sociálně-kulturních faktorů. Dělí se na vnímání sebe sama, vnímání ostatních, organizací, společnosti, přírody nebo také vesmíru (Kotler et al., 2013). Mezi společenské vlivy spadá sociální struktura, životní úroveň a styl, kvalita vzdělání a mobilita obyvatel (Jakubíková et al., 2023).

### **Technologické faktory**

Technologické prostředí je důležitou součástí makrookolí, jelikož se jedná o oblast s velmi dynamickým rozvojem, zásadně ovlivňujícím vývoj faktorů ostatních prostředí. Rámec technologického prostředí je utvářen stavem a pokrokem výzkumu a vývoje, jakožto i implementací nových poznatků a inovací do praktického užití (Kozel et al., 2011).

V současnosti hraje klíčovou roli především rozvoj mobilních technologií, cloudového zpracování dat nebo i kryptoměn. Všechny tyto technologické milníky svědčí o vývojovém trendu v oblasti technologií, kterým je rozšiřování, urychlování a zjednodušování neregulovaných komunikačních toků. Vedle trendu rozvoje sdílení informací uvádějí odborné zdroje například vývoj supervodivých materiálů a kompozit, uplatňovaných v transportu a energetickém průmyslu, a také výzkum biotechnologií jako možných substitutů pro hůře udržitelné produkty a technologie (Czinkota et al., 2021).

### **Ekologické faktory**

V posledních letech hraje problematika ekologie a dopadů podnikání na životní prostředí čím dál důležitější roli. Marketéři by se tedy měli věnovat i analýze ekologických nebo také environmentálních aspektů. Ty zahrnují různá právní nařízení



a omezení týkající se ochrany životního prostředí, minimalizaci jeho znečištění nebo redukci existujícího odpadu (Kotler et al., 2013). Co se charakteristik prostředí týče, firmy by měla zajímat dostupnost podnikových vstupů (tj. ropy, uhlí, zemního plynu, drahých kovů a jiných rud), geografické podmínky (infrastruktura, umístění ostatních tržních subjektů) a podmínky klimatické (Kozel et al., 2011).

### **Legislativní faktory**

Legislativní neboli také právní prostředí zahrnuje zákony, vyhlášky, předpisy nebo jiné právní normy a jejich soustavy. Konkrétně se jedná o zákony upravující ochranu hospodářské soutěže, ochranu spotřebitele, označování zboží, cenové praktiky atd. Důvodem přijímání zákonů v oblasti podnikání je mimo jiné jejich protekcionistická funkce. Do ní lze zařadit ochranu společností mezi sebou navzájem, ochranu spotřebitelů před nekalými obchodními praktikami a ochranu zájmů celé společnosti před dopady podnikání firem (Tyll, 2014; Kotler a Armstrong, 2015).

### **3.1.2 Analýza konkurence**

V předchozí kapitole byl podrobně rozebrán nástroj pro průzkum vnějšího makroprostředí (PESTEL analýza). Firma musí kromě hospodářského vývoje, právních restrikcí nebo společenských trendů rovněž zohlednit vlivy mikroprostředí, jehož podstatnou součástí je právě konkurence. Je proto žádoucí, aby společnost v rámci situační analýzy identifikovala své hlavní konkurenty, znala jejich cíle, strategie, přednosti, ale také slabiny. To vše, aby mohla formulovat vlastní konkurenční strategii, s níž v soutěživém prostředí obstojí (Czinkota et al., 2021). K tomu jí slouží celá řada postupů a instrumentů vhodných pro analýzu mikrookolí (viz kapitola 3.1). Pro další rozbor zvolil autor nástroj benchmarking, protože se jedná o metodu vhodnou pro srovnávání výkonů firem v oblasti automotive.

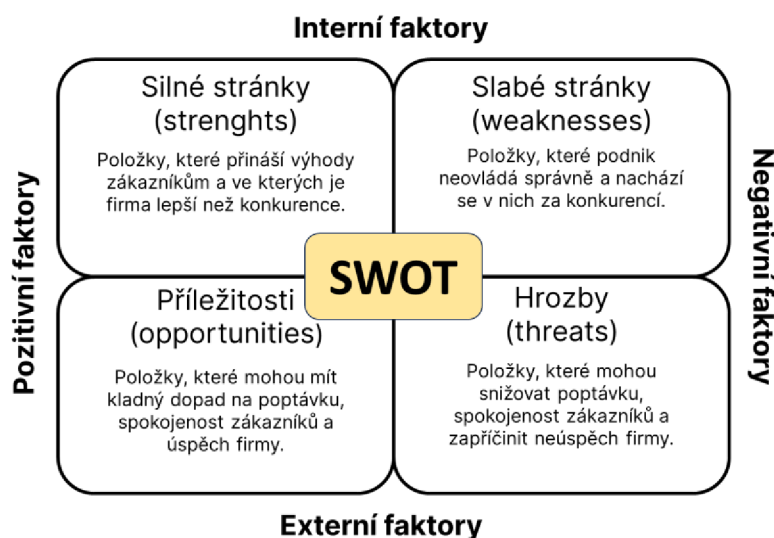
#### **Benchmarking**

Benchmarking je analytická metoda, jejíž podstatou je vzájemná komparace výsledků vlastní firmy s výsledky jiných firem. Nesleduje se a neporovnává však pouze výsledný výrobek nebo služba (resp. jejich cena a kvalita), nýbrž i efektivita celé výroby nebo úroveň marketingových nástrojů a metod. Zpravidla se jedná o činnost dlouhodobou a systematickou, která může firmu a její řídicí pracovníky varovat, pokud by společnost u pozorovaných kritérií dlouhodobě dosahovala horších výsledků než konkurence nebo než interně stanovené standardy (Jakubíková et al., 2023).

Existuje mnoho typů benchmarkingu. Tyll (2014) rozděluje benchmarking na externí (porovnávání se subjekty mimo společnost) a interní (srovnávání organizačních složek uvnitř společnosti). Do kategorie externího benchmarkingu řadí benchmarking konkurenční, kde srovnávání probíhá uvnitř odvětví, které je podniku vlastní, a tzv. Best in class benchmarking, kde se firma porovnává i se subjekty mimo odvětví a snaží se jimi inspirovat k vlastnímu zlepšení. Dále lze uvést například benchmarking generický, funkcionální nebo spolupracující (Jakubíková et al., 2023).

### 3.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje souhrnný analytický nástroj sloužící ke komplexnímu zhodnocení situace podniku. Jeho podstatou je rozdělení vlivů působících na podnik do dvou skupin, na faktory interní a externí. Každá skupina se dále dělí na dvě podskupiny zahrnující jak negativní, tak pozitivní faktory. Pro vnitřní faktory jsou to silné a slabé stránky (strengths and weaknesses) a pro vnější faktory příležitosti a hrozby (opportunities and threats). Základní podoba analýzy je znázorněna na Obrázku 2.



Obrázek 2: Matice SWOT

Zdroj: vlastní zpracování podle (Jakubíková et al., 2023)

I přes nesporné přínosy má SWOT analýza své limity. Kritici často uvádějí riziko neadekvátního ohodnocení konkrétních kritérií, které je dáno subjektivně. V praxi se také může stát, že položka klasifikovaná například jako silná stránka podniku se za určitých podmínek může stát stránkou slabou (Czinkota et al., 2021).

# 4 Charakteristika společnosti Škoda Auto a.s.

Tato kapitola se bude věnovat představení firmy Škoda Auto a.s., již si autor pro bakalářskou práci zvolil. Pozornost bude věnována důležitým historickým milníkům firmy a zároveň aktuální situaci s akcentem na přítomnost Škody Auto na vietnamském trhu. Součástí kapitoly bude také vzhled do produktového portfolia společnosti a její globální působnosti.

## 4.1 Základní informace

Škoda Auto a.s. je společností se sídlem v Mladé Boleslavi, zaměřující se na výrobu a montáž automobilových součástí, jakožto i na vývoj a konstrukci celých vozidel a jejich následný prodej a poskytování poprodejních služeb. Společnost vznikla v roce 1895 jako malý společný podnik Václava Laurina a Václava Klementa a za více než 100 let se z ní stala mezinárodní korporace s globálními dosahy. Dnes je Škoda součástí německého koncernu Volkswagen Group a jejím jediným akcionářem je VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG. Vedle valné hromady jsou řídicími orgány společnosti dozorčí rada s devíti členy a představenstvo se sedmi členy. Jeho předsedou je od roku 2022 Klaus Zellmer (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2023).

Škoda Auto je považována za páteř české ekonomiky tvořící přibližně 35 000 pracovních pozic napříč svými výrobními závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Jedná se o největšího výrobce automobilů v Česku. V roce 2023 bylo čistě v České republice registrováno 77 490 nových vozů Škoda, což odpovídá 35 % tržnímu podílu. Celosvětově v roce 2023 prodala společnost 866 822 vozů, z nichž cca 82 tis. s elektrickým pohonem. Ve stejném roce dosáhl český koncern obrátu v přibližné výši 444 mld. Kč, to z něj dle společnosti CZECH TOP 100 dělá druhou nejvýznamnější českou firmu po Energetickém a průmyslovém holdingu, a.s. (CzechTop100 Group, a.s., 2024; RTV data, s.r.o., 2024; Škoda Auto a.s., 2024c).

Od roku 2021 sleduje Škoda novou firemní strategii s názvem Next Level – Škoda Strategy 2030, která jí má pomoci s reakcí na aktuální trendy, jako je internacionalizace, elektrifikace a digitalizace. Strategie vychází z podnikové vize, mise a hodnot, uvedených na webových stránkách společnosti. Během roku 2023 byla podniková strategie v reakci na vnější výzvy a změny strategií ostatních značek koncernu VW Group aktualizována. V rámci nové Next Level strategie si Škoda Auto

vytyčuje cíle: stát se jedním z pěti nejprodávanějších výrobců aut v Evropě, zásadně posílit svoji pozici na poli elektromobility, tzn. představit až 6 nových elektrovozů, z nichž prvním bude kompaktní SUV Elroq (sport utility vehicle) a dále stát se vůdčí evropskou značkou na perspektivních automobilových trzích, jako je Indie, region jihovýchodní Asie. Společnost také plánuje vývoj nových „Simply Clever“ produktů, posilovat digitální dovednosti vlastních zaměstnanců nebo být vůdčí značkou v oblasti udržitelnosti (Škoda Auto a.s., 2024c).

## 4.2 Historie společnosti

Počátky společnosti lze datovat až do roku 1895, kdy se setkali knihkupec a vášnivý cyklista Václav Klement s nadaným mechanikem Václavem Laurinem. Ve stejném roce založili firmu Laurin & Klement, se kterou v dílně v Benátské ulici (dnešní Pražské) v Mladé Boleslavi začali vyrábět jízdní kola Slavia. V roce 1899 dokonce představili vlastní modely motocyklu Slavia typ A a typ B, které vyváželi i do Anglie. Zlomovým historickým mezníkem společnosti byl rok 1905, kdy podnik představil svůj první automobil Voiturette A (Obrázek 3), jenž byl cenově dostupnější než konkurence (Benz, Mercedes atd.). Společnost Laurin & Klement uváděla na trh nové modely automobilů a velkou část své výroby exportovala do Anglie až do 1. světové války. V roce 1907 se firma přeměnila na akciovou společnost (Herčík a Králík, 2005).



Obrázek 3: Voiturette A

Zdroj: (Sochor, 2015)

Během 1. světové války došlo k omezení produkce osobních automobilů. Společnost musela pro potřeby armády vyrábět dělostřelecké granáty, sanity nebo nákladní vozy. Po válce se Laurin & Klement potýkal jednak s útlumem vývozu (kvůli poválečným protekcionistickým opatřením) a s poklesem domácí poptávky. V červnu 1924 došlo k požáru, který částečně zničil továrnu. Pro záchranu společnosti proto došlo o rok později k fúzi mezi mladoboleslavskou automobilkou a plzeňskou strojírenskou společností Škoda. Roku 1930 je založena dceřiná společnost závodů Škoda Plzeň, Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP) zaměřující se na

výrobu automobilů (Škoda Auto a.s., 2024e). V této době vyráběla Škoda své modely pod číselným označením udávající počet válců a výkon motoru (např: 422, 645, 860 atd.).

Od roku 1932 bojoval podnik s následky velké hospodářské krize, výroba se propadla na polovinu oproti předchozím letům a počet zaměstnanců na třetinu původního stavu. Záchranou byl model Škoda 420 standard, který byl představen roku 1933 jako koncept páteřového rámu vozu snižující hmotnost a namáhání karoserie, zlepšující tak hospodárnost vozu. Následně jsou prezentovány nové oblíbené modely Popular, Rapid, Favorit a Superb (Obrázek 4), konstruované na páteřovém rámu. ASAP se stala jedničkou na domácím trhu, v roce 1938 s tržním podílem 39 % (předstihla i firmy Tatra a Praga) a začala oslovovat i zahraniční a mimoevropské trhy (Škoda Auto a.s., 2024e).



Obrázek 4: Škoda Popular

Zdroj: (Dragoun, 2016)

Propad nastal až se začátkem 2. světové války, kdy se ASAP stal součástí válečného průmyslu Říše. Velkou škodu v továrně způsobil požár v roce 1945, v poslední den války, kdy byla Mladá Boleslav bombardována. Po válce byla ASAP znárodněna a roku 1946 přejmenována na Automobilové závody národní podnik (AZNP). V rámci centrálního plánování byla omezena volná konkurence, byl redukován počet vyráběných modelů a prodeje osobních automobilů se propadly na úplné minimum (Herčík a Králík, 2005).

V průběhu 50. a 60. let byly vyráběny vozy Škoda 1101, 1102, 1200, Škoda 440 (Spartak) a Škoda Octavia. V roce 1964 byl představen vůz Škoda 1000 MB („Emběčko“) s motorem umístěným v zadní části (Obrázek 5), na který byla vládou státu uvolněna investice za účelem učinit nový vůz dostupným pro veřejnost. Díky uvolnění kapitálu mohla AZNP modernizovat výrobní technologie a navýšit výrobní

kapacity. Během následujících let docházelo k uvedení dalších vozů s motorem vzadu (Škoda 100, 120 atd.). Byly navrženy i kompletně nové automobily s motorem v přední části (Škoda 720, 740 a 760). Žádný z nich ale nebyl komerčně realizován. Až v roce 1987 byl na veletrhu v Brně představen nový plnohodnotný model Škoda Favorit, který nahradil zastaralé modely s motorem v zadní části (Herčík a Králík, 2005).



Obrázek 5: Škoda 100 MB  
Zdroj: (Dragoun, 2014)

Po sametové revoluci 1989 se Škodovka dostala do finančních potíží a potřebovala silného zahraničního partnera. Proto byla 28. března 1991 po dlouhých jednáních začleněna do německého koncernu VW, jehož kapitál umožnil rozšiřovat kapacity a investovat do nových modelů (Škoda Felicia – 1994, Škoda Octavia – 1996, Škoda Fabia – 1999, Škoda Superb – 2001 atd.). Během 10 let od přidružení ke koncernu se z českého závodu stal „světový hráč“, který v roce 2001 zaměstnával 25 500 pracovníků (pro porovnání víc než polovina obyvatel Mladé Boleslavi). Na přelomu tisíciletí také vznikají veřejná centra jako Škoda Muzeum – 1995 nebo Škoda Auto Vysoká Škola – 2000 (Herčík a Králík, 2005).












### 4.3 Škoda Auto ve světě

Od přelomu tisíciletí již uplynulo 24 let, během nichž Škoda stihla představit pestrou řadu nových modelů, jejichž prodej i výroba probíhá celosvětově. Firemní závody se v současnosti nachází nejen v Česku, ale i na Slovensku a mimo Evropu v Indii a Číně. Škoda Auto má rozsáhlé produktové portfolio, které v současnosti tvoří vozy typu SUV, hatchback, liftback, kombi a sedan a jsou v něm zastoupena jak auta se spalovacími motory, tak hybridy a také plně elektrické vozy rodiny Enyaq. Modely je dále možno dělit dle generace nebo výbavového komfortu. Celosvětově bylo v loňském roce vyrobeno více než 888 tisíc vozů značky Škoda (Škoda Auto a.s., 2024c).



Přehled nabízených vozů, jejich výrobních míst a celkového objemu výroby za rok 2023 nabízí Tabulka 3. Zahrnuje pouze základní modely, nikoliv modely Kodiaq GT a Kamiq GT, určené výhradně pro čínský trh. V případě vozů Octavia a Superb, které mají oba variantu kombi, byla uvedena cena základního vozu. Co se týče vozů Škoda Kushaq, Slavia a Rapid, jejich cena je uvedena v indických rupiích (INR) a čínských jüanech (CNY), jelikož jsou tyto vozy prodávány pouze v těchto státech a převod na společnou měnu by znamenal jisté zkreslení. V tabulce není uveden vůz Škoda Rapid, jelikož se ho v roce 2023 prodalo pouze 1 051 ks, což představuje 93% pokles oproti 2022 a z produktového portfolia Škody byl vyřazen (Škoda Auto a.s., 2024c).

Tabulka 3: Produktové portfolio Škoda Auto

Vůz	Typ karosérie		Místo výroby	Základní cena	Výroba celkem	%Δ 2022
<b>Fabia</b>	hatchback		Mladá Boleslav	369 900 Kč	94 427 ks	0,2%
<b>Octavia</b>	liftback		Mladá Boleslav Indie / Aurangabád Čína / Ning-po	619 900 Kč	205 764 ks	45,4%
<b>Superb</b>	liftback		Kvasiny Indie / Aurangabád Čína / Nan-ťing Bratislava	935 000 Kč	71 364 ks	10,2%
<b>Kamiq</b>	SUV		Mladá Boleslav Čína / Nan-ťing	479 900 Kč	115 282 ks	14,8%
<b>Karoq</b>	SUV		Kvasiny Čína / Ning-po	679 900 Kč	96 425 ks	2%
<b>Kodiaq</b>	SUV		Kvasiny Indie / Aurangabád Čína / Čchang-ša Bratislava	1 069 900 Kč	107 110 ks	7,5%
<b>Enyaq</b>	SUV		Mladá Boleslav	1 324 900 Kč	72 750 ks	37,5%
<b>Enyaq Coupé</b>	SUV		Mladá Boleslav	1 424 900 Kč	13 982 ks	224,4%
<b>Scala</b>	hatchback		Mladá Boleslav	459 900 Kč	61 169 ks	43,8%
<b>Kushaq</b>	SUV		Indie / Puné	1 189 000 INR	27 800 ks	4%
<b>Slavia</b>	sedan		Indie / Puné	1 153 400 INR	19 932 ks	-19,2%

Zdroj: vlastní zpracování podle (Škoda Auto a.s., 2024a; 2024c; 2024d)

Celosvětově bylo prodáno přibližně 867 tis. aut, z toho 712 tis. v Evropě a 155 tis. v Asii a zámoří. To představovalo 18,5% nárůst oproti 2022. Největším odbytištěm bylo Německo se 158 tisíci vozy, následovala ČR (88 tis. vozů) a Velká Británie (70 tis. vozů). Důležitý asijský trh Indie (49 tis. aut) zaznamenal mírný 6% propad. Z pohledu jednotlivých modelů byla nejprodávanější Octavia (192 tis.), Kamiq (116 tis.) a Kodiaq

(106 tis). Enyaq, první elektromobil společnosti, byl prodán v počtu 82 tis. kusů a ze všech modelů zaznamenal nejvyšší nárůst – 52 %. Naopak nejméně prodávaným vozem byl Rapid, který je zakoupitelný jen v Číně (Škoda Auto a.s., 2024c).

## 4.4 Škoda Auto a současné výzvy

Aktuálně je firma Škoda postavena před řadu výzev. Od roku 2019 se musí potýkat s důsledky pandemie nemoci Covid-19, která ochromila výrobní kapacity společnosti, ať už kvůli onemocnění pracovníků nebo kvůli výpadku dodávek montážních dílů, především polovodičů. Od začátku roku 2022 také probíhá invaze vojsk Ruské federace na Ukrajině, na což celý koncern reagoval zastavením veškeré činnosti v Rusku (Škoda Auto a.s., 2022a). Významný je také přetrvávající pokles ve výrobě a prodeji vozů v Číně, který byl kdysi hlavním trhem firmy předstihujícím i Německo a Česko (Škoda Auto a.s., 2022b).

Aktuálně je pro Škodovku klíčová zejména Indie, která má sloužit jako strategická základna pro operace firmy mimo evropský trh, a snížit tak závislost společnosti na něm. Jako možná kompenzace poklesu podnikových výsledků se nabízí expandovat s vozy do regionu jihovýchodní Asie, zejména do Vietnamu, kam česká značka na konci září 2023 vstoupila. Motivem pro rozhodnutí byl růst vietnamského průmyslu, dobré vztahy země s Českou republikou a již existující povědomí o značce Škoda (Škoda Auto a.s., 2023b).

Aktuálně jsou ze závodu v Kvasinách do Vietnamu exportovány FBU (fully build up) vozy Karoq a Kodiaq. Ve druhé fázi je plánováno vyvážet modely Octavia a Superb. Do roku 2028 zamýšlí Škoda ve Vietnamu prezentovat i elektrovozy rodiny Enyaq. V roce 2024 a 2025 hodlá Škoda za pomoci lokálního partnera Thanh Cong Motor Vietnam využít dostupné kapacity svého výrobního závodu v indickém Puné, odkud zamýšlí do Vietnamu dovážet rozložené sady CKD (completely knocked down) vozů Kusaq a Slavia (oba modely jsou zatím dostupné pouze pro indický trh), jež by se montovaly v ryze novém závodě v provincii Quang Ninh na SV Vietnamu. Do roku 2030 se očekává odbyt 40 000 vozů v rámci dealerské sítě čítající až 30 zastoupení napříč celou zemí. Pokud Škoda Auto uspěje, bude moci v budoucnu využít vybudované silné zázemí k prostoupení na sousedící trhy (Škoda Auto a.s., 2023a; Škoda Auto a.s., 2024c).



## 5 Analýza vietnamského trhu

V následující kapitole se práce bude věnovat charakteristice a analýze prostředí Vietnamu se zaměřením na automobilový trh, kam sice již Škoda Auto vstoupila (viz kapitola 4.4), ale do budoucna zde chce rozšiřovat svoji působnost. Samotná firma v mediálních informacích naznačila, že plánuje ve Vietnamu prezentovat vedle tradičních aut se spalovacími motory i vozy produktové řady Enyaq a zvažuje i návržení zcela nových vozů.

### 5.1 PESTEL analýza Vietnamu

Vietnam, celým názvem Socialistická republika Vietnam, je země nacházející se v regionu jihovýchodní Asie na poloostrově Zadí Indie. Na západě sousedí se zeměmi Laos a Kambodža, na severu s Čínskou lidovou republikou. Po celé východní, jihovýchodní i jihozápadní části země se nachází Jižní čínské moře. Celková rozloha země činí cca 331 tis. km<sup>2</sup>. Klima Vietnamu je tropické na jihu, na severu je monzunová oblast. Centrální území, severní a severovýchodní hraniční území je vrchovinaté až hornaté, zatímco nížiny se nachází kolem delt dvou největších vietnamských řek Red river (sever) a Mekong (jih). Hlavním městem země je Hanoj (Ha Noi) nacházející se v severní části země. Největším městem je Ho Či Minovo město nacházející se na jihu. V roce 2022 měla země přibližně 98,2 mil. obyvatel, což z Vietnamu dělá 16. nejlidnatější zemi na světě (Central Intelligence Agency, 2024; World Bank, 2024).

#### 5.1.1 Politické faktory

Jako stát se Vietnam administrativně člení na 58 provincií a 5 samostatných obcí (Ha Noi, Ho Chi Minh City, Da Nang a Hai Phong). Politický systém země je odvozen od Komunistické strany Vietnamu (dále jen CPV) a vedle ní zahrnuje i další politicko-spoločenské a profesní organizace.

Komunistická strana Vietnamu vznikla 3. 2. 1930. Jedná se o jedinou politickou stranou státu, usilující o prosperitu země, podporu její nezávislosti a dle vládních proklamací také o ochranu demokratických hodnot. Ústředním orgánem CPV je politbyro skládající se z 18 členů, generálním tajemníkem je Nguyen Phu Tronh. Ideologie strany vychází z marxismu-leninismu a názorů zesnulého prezidenta Vietnamu a revolucionáře Ho Či Mina. Dle ústavy je CPV hlavní politickou silou země, rozhodující o politických programech a strategiích, dohlížející na jejich implementaci a odpovídající za řízení personální práce a výklad ideologie. Strana prosazuje své

programy prostřednictvím poboček v rámci hlavních státních orgánů a dalších politicko-spoločenských organizací (Viet Nam Government Portal, 2024).

Legislativní moc je v rukou Národního shromáždění s pětiletým mandátem. Každému poslanci musí být nejméně 21 let a je volen přímo. Shromáždění má funkci zákonodárnou, kontrolní a rozhodovací. Návrh zákona podávají prezident, Stálý výbor Národního shromáždění, výbory Národního shromáždění, Etnická rada, jednotliví poslanci, Nejvyšší lidový soud, Nejvyšší lidová prokuratura a členové organizačního svazu Viet Nam Fatherland Front. Pro přijetí zákona musí hlasovat nadpoloviční většina poslanců. Shromáždění volí prezidenta a předsedu vlády, jmenuje ministry a zřizuje ministerstva, rozhoduje o válečném stavu a řeší hlavní zahraničněpolitické otázky (Viet Nam Government Portal, 2024).

Prezident a vláda jsou hlavními složkami výkonné moci. Prezident v rámci pětiletého mandátu plní zejména reprezentativní roli, vyhláší právní dokumenty a je hlavním velitelem ozbrojených sil země. Vláda vykonává úkoly jí uložené v oblasti politické, sociální, ekonomické a bezpečnostní. Skládá se z předsedy, místopředsedů, ministrů a dalších pracovníků úřadů ministerstev.

V justici má hlavní postavení Nejvyšší lidový soud a Nejvyšší lidová prokuratura kontrolující řádné provádění a dodržování právních předpisů. Nejvyšší soud se skládá z hlavního soudce, zástupců, porotců a soudních tajemníků. Prokuraturu tvoří vedoucí, jeho náměstci, státní zástupci a tzv. inspektor (Viet Nam Government Portal, 2024).

Nejen ve svém regionu, ale i celosvětově patří Vietnam k relativně stabilním zemím. O tom svědčí i ohodnocení v rámci tzv. Political stability index, kde v roce 2022 na škále od -2,5 (nestabilní prostředí) do 2,5 (stabilní prostředí) získal skóre -0,03, a umístil se tak na 98. místě ze 193 (TheGlobalEconomy.com, 2024). V rámci hodnocení společnosti Lowy institute, specializující se na Asii, obsadil v roce 2023 Vietnam 13. pozici z 26 zemí (Lowy Institute, 2024). Na druhé straně se Vietnam potýká s korupcí. V rámci hodnocení Corruption Perceptions Index získal v roce 2023 score 41 / 100, a umístil se tak na 83. pozici ze 180 hodnocených zemí (Transparency International, 2024).

Do daňového systému země patří daně z příjmu jak právnických, tak fyzických osob. V případě právnických osob je základní sazba 20 %, může ale vzrůst až na 50 % pro firmy těžící strategické nerostné zdroje. U fyzických osob záleží na tom, zda se

jedná o daňové rezidenty, nebo nerezidenty (prvních se týká progresivní sazba daně od 5 % do 35 %, zatímco druzí platí 20% paušální daň – jedná se však o sazby pro příjmy ze zaměstnání, ostatní příjmy jsou daně zvlášť). Daň z přidané hodnoty má tři sazby 0 %, 5 % a 10 %. Mezi další důležité daně patří daň ze zahraničních dodavatelů, zvláštní spotřební daň nebo tzv. „zelené daně“ zavedené za účelem ochrany životního prostředí. Co se zdravotního, sociálního pojištění a pojištění v nezaměstnanosti týče, celková sazba zaměstnance činí 10,5 % a pro zaměstnavatele 21,5 % (PwC Vietnam, 2023).

Na mezinárodním poli vede Vietnam politiku aktivního dialogu, participace na mezinárodních fórech a nevměšování se do vnitřních politik ostatních zemí. Dlouhodobě vede teritoriální spory s Čínou a ostatními přilehlými zeměmi o území v Jihočínském moři (BusinessInfo.cz, 2023).

Vietnam je členem významných organizací, jako je Světová obchodní organizace (WTO), Asijsko-pacifické hospodářské společenství (APEC), Mezinárodní měnový fond (IMF) nebo jednotlivé agentury skupiny Světové banky (WBG) (Central Intelligence Agency, 2024). Co se ekonomické integrace týče, má Vietnam uzavřeno více dohod o volném obchodu (FTA), z nichž mezi nejdůležitější patří Sdružení národů jihovýchodní Asie – ASEAN, Regionální ekonomické partnerství – RCEP, kam patří země ASEANu, Čína, Japonsko, Jižní Korea, Nový Zéland a Austrálie, nebo FTA mezi Vietnamem a EU – EVFTA (Dezan Shira & Associates, 2024).

### **5.1.2 Ekonomické faktory**

Vietnam si během posledních dekád udržuje stabilní růst hospodářství a dnes patří zejména ve svém regionu k ekonomickým lídrům. V roce 2022 byl HDP v běžném roce 408,8 mld. USD a Vietnam se globálně umístil na 37. příčce. V jihovýchodní Asii ho předstihl jen Singapur, Indonésie a Thajsko. Oproti 2021 vzrostlo HDP o 8 %. Po zohlednění parity kupní síly činilo HDP 1,32 bn. USD a Vietnam byl 24. místě. HDP v běžném roce na obyvatele byl ovšem pouze 4 163 USD. Pro srovnání v zemích EU činí průměrné HDP 37 433 USD na obyvatele (World Bank, 2024). V dalších letech se očekává drobný hospodářský pokles zapříčiněný zejména nižší zahraniční poptávkou způsobenou propadem globální ekonomiky. Důkazem je předběžně určený pokles růstu HDP v roce 2023 na 4,7 % (International Monetary Fund, 2023; OECD, 2023).

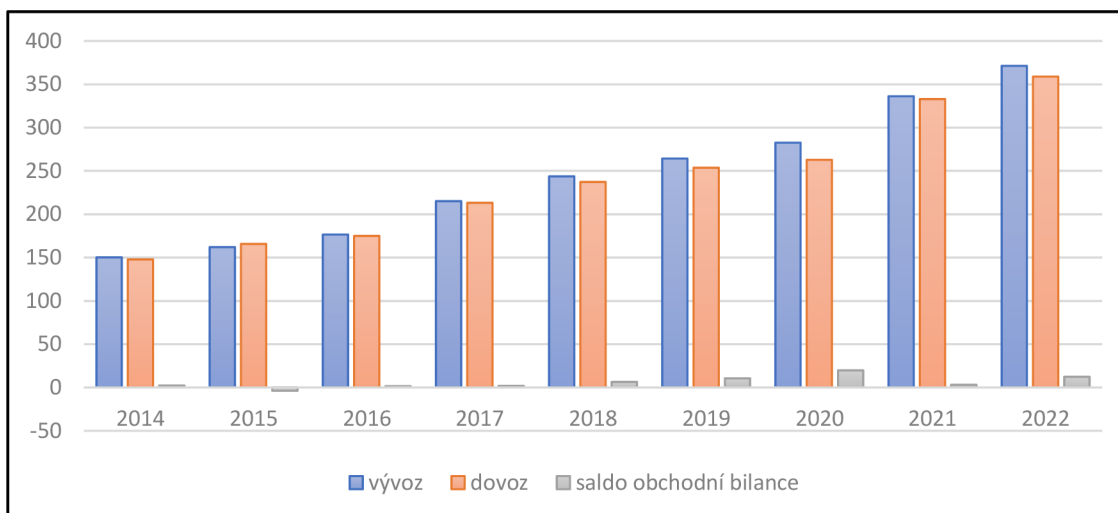
Co se struktury HDP dle sektorů hospodářství týče, v roce 2023 se na něm podílelo zemědělství, lesnictví a rybolov z 11,96 %, průmysl z 37,12 % a služby z 42,54 %.

Zbytek, tj. 8,55 %, tvoří daně ponížené o poskytnuté dotace. Vietnam již dlouhodobě sleduje trend potlačování agrární produkce a naopak se věnuje investicím do růstu a rozvoje průmyslu a služeb (General Statistics Office, 2023). Pro podnikatele se do budoucna jeví jako perspektivní odvětví zejména energetický průmysl, elektronika, informační a komunikační technologie, farmacie, produkce zdravotních pomůcek a zařízení nebo potravinářství (BusinessInfo.cz, 2023).

Inflace 2022 dosáhla výše 3,19 % a do roku 2028 se očekává, že zůstane stabilní a nepřekročí 4 %. Dle dat Světové banky odpovídala úroková míra na spořicíh účtech 3,8 %, zatímco u úvěrů byla 8 %. Měnou Vietnamu je vietnamský dong (zkratka VND). K 13. 3. 2024 byl její kurz ke globálním měnám následující: 24 562 USD/VND, 26 851 EUR/VND, 31 423 GBP/VND a 166 JPY/VND. vietnamský dong patří dlouhodobě mezi nejslabší světové měny a podle vývojového trendu posledního roku lze očekávat i další oslabování (International Monetary Fund, 2023; World Bank, 2024; XE.com Inc., 2024).

Celková kapacita pracovní síly státu v r. 2022 byla 55,7 mil. obyvatel, z toho 34 % pracovalo v zemědělství, 31 % v průmyslu a 36 % ve službách. Míra nezaměstnanosti činila 2,32 % z celkové pracovní síly země a v dalších letech bude mírně klesat. Celková spotřeba domácností byla 224,6 mld. USD. Co se distribuce bohatství týče, Vietnam se řadí spíše mezi rovnostářsky založené země. Při posledním měření v roce 2020 byl zemi přidělen Gini index o hodnotě 36,8/100. Podobně dopadli i její sousedé. Pro porovnání Česká republika dosáhla ve stejném roce hodnoty 26,2/100. Ve Vietnamu připadá na prvních 10 % nejbohatších obyvatel až 28,5 % všech příjmů, zatímco na 10 % nejchudších pouze 2,5 %. Největší podíl na příjmech (44 %) patří top 20 % lidí (International Monetary Fund, 2023; World Bank, 2024).

Obchodní bilance Vietnamu má již sedmým rokem aktivní saldo, naposledy v roce 2022 - 12,4 mld. USD. V uvedeném roce byla hodnota celkového exportu zboží 371,3 mld. USD, zatímco import činil 368,9 mld. USD. Vývoj v čase je zachycen na Obrázku 6.



Obrázek 6: Vývoj vývozu a dovozu Vietnamu

Zdroj: vlastní zpracování podle: (General Statistics Office, 2024)

Hlavními vývozními komoditami byly mobilní telefony, elektronika a počítače, strojní zařízení, textilie a obuv. Největšími vývozními destinacemi byly USA, Čína a EU. Na druhé straně největší podíl na dovozech Vietnamu mají opět elektronické zboží a počítače, mobilní telefony, textilie, plasty, železo a ocel. Mezi hlavní partnery pro dovoz se řadí Čína, Jižní Korea a dovoz v rámci zemí ASEANu. V případě obchodu službami odpovídal vývoz 13,5 mld. USD a dovoz 27,5 mld. USD. V obou případech byl primárním předmětem obchodu transportní služby. Saldo bilance obchodu zbožím a službami odpovídá cca 4 % GDP. Vietnam je také velkým příjemcem zahraničních investic. 2022 připlynulo do země cca 18 mld. USD, což je několikanásobně víc, než kolik vietnamské subjekty investovaly v zahraničí (General Statistics Office, 2024; World Bank, 2024).

### 5.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Společnost a kultura Vietnamu je silně zvykově založená s důrazem na rodinu a multigenerační soužití. Na rozdíl od svých sousedů není Vietnam nábožensky založenou zemí. Více než 85 % obyvatel není žádného vyznání (Central Intelligence Agency, 2024). V tradiční vietnamské rodině má hlavní roli muž zabezpečující rodinu, zatímco žena se stará o domácnost. Od svého založení usiluje komunistická strana o narovnání genderové nerovnosti, pokroky jsou však malé. V parlamentu země bylo zastoupení žen jen z 30 % a nejvyšší politické pozice tradičně připadají mužům. Co se

středního a vysokého managementu ve firmách týče, ženy v něm zastávají pouze 17 %. V loňském roce činila průměrná měsíční mzda muže 8,1 mil. VND, zatímco mzda ženských pracovníků byla o cca čtvrtinu menší, tj. 6 mil. VND (Firstman Vietnam Recruitment & Manpower Supply Agency, 2024; World Bank, 2024).

Populace Vietnamu je relativně mladá s průměrným věkem 33 let. V následujících deseti letech se ale bude Vietnam potýkat s problémem stárnutí obyvatel. Tempo růstu populace se bude snižovat, zejména kvůli klesající porodnosti, rostoucí úmrtnosti a obecně rostoucímu věku dožití ve Vietnamu. Dle Světové banky bude vláda země muset přijmout zásadní reformy a investice do zvyšování kvality lidského kapitálu, jinak se Vietnam dostane do situace, kdy se bude muset starat o početnou skupinu lidí na konci pracovního věku ještě před tím, než se stane bohatou zemí, jež si to bude moci dovolit (Central Intelligence Agency, 2024; Macrotrends LLC, 2024; World Bank, 2021).

Velkým problémem regionu jihovýchodní Asie je absence společného jazyka. Oficiálním jazykem Vietnamu je vietnamština, čím dál více se ale prosazuje jako primární cizí jazyk angličtina. V roce 2023 v rámci globálního hodnocení zdatnosti v anglickém jazyce se Vietnam umístil na 58. místě ze 113. V jeho regionu lépe dopadly jen Singapur (2.), Filipíny (20.) a Malajsie (25.). Gramotnost ve Vietnamu činí přibližně 96 %. V roce 2019 mělo z lidí starších 25 let 88,6 % základní vzdělání, 32 % střední vzdělání a jenom 13,5 % dosáhlo vzdělání vyššího (Education First, 2024; World Bank; 2024).

Komunikace s Vietnamci a náležitosti obchodního jednání se výrazně neodlišuje od ostatních zemí jihovýchodní Asie. Vietnamci jsou zdrženliví, vždy slušní a chovají respekt k autoritám. Přehnané nebo impulzivní vyjadřování emocí nebo používání gestikulace je považováno za neslušné. Důležitý je osobní kontakt. Obchodní jednání je vedeno skupinově a očekává se naprostá dochvilnost a připravenost. Vietnamci považují za neslušné přímé dotazování nebo neskrývané upozorňování na chyby. Taktéž rádi odpovídají nepřímě a je třeba během jednání již probrané body opakovat. Vietnamci neradi ukončují obchod výsledkem win-win, nýbrž musí mít pocit, že nad partnerem získali výraznou výhodu (BusinessInfo.cz, 2023).

#### **5.1.4 Technologické faktory**

Vietnam prochází v posledních dekádách výraznou akcelerací v užívání internetu, digitálních a telekomunikačních technologií. Pro srovnání v roce 2001 mělo k internetu

přístup pouhých 1,3 % obyvatel, zatímco v roce 2022 se již jednalo o téměř 78 %. Ve stejném roce bylo vlastněno cca 137 mil. mobilních telefonů, tj. přibližně 40 % obyvatel užívá více než jeden telefon. Naopak užívání pevných linek od roku 2009 zaznamenává téměř nepřetržitý útlum. Dle Speedtest Global Index (2024) je Vietnam 53. ze 155 zemí, co se rychlosti mobilního internetu týče. Pokrytí země internetovým signálem je téměř úplné, vyjma hornatých oblastí severovýchodně od Ho Či Minova města a na severu země. Většinou se jedná o připojení 4G a 4G+, 5G připojení je prozatím zavedeno pouze v hlavních urbanizačních uzlech země. Mezi největší mobilní operátory patří Mobifone, Viettel Mobile a Vinaphone (nPerf, 2024; WorldData.info, 2024).

Mezi další silné stránky země v oblasti technologií patří mladá, technicky zdatná populace, vzdělávací systém zaměřující se na rozvoj digitálních kompetencí a rychle rostoucí počet start-upů v oblasti e-commerce a finančních technologií. Vietnam tak může být lákavou destinací pro domácí i zahraniční investory. Na druhé straně jako možné překážky lze uvést neodpovídající právní úpravu inovačního prostředí a státem omezené možnosti převodu kapitálových zdrojů (Vietnam National Innovation Center, 2023).

Vietnam je rychle se rozvíjející země. O tom svědčí i hodnocení v rámci Global Innovation Index, ve kterém se umístil v roce 2023 na 46. místě ze 132. Celkem do vědy a výzkumu v roce 2021 investoval 0,43 % svého HDP, pro srovnání v případě České republiky to byly 2 % (World Bank; 2024; World Intellectual Property Organization; 2023).

Co se financování nových start-upů týče, v roce 2022 dosáhl investovaný rizikový kapitál hodnoty 634 mil. USD, což je oproti loňskému roku pokles o více než 50 %, zapříčiněný vysokou volatilitou trhů a nejistotou na straně investorů způsobenou vlivem pandemie Covidu-19 na hospodářství. V porovnání s ostatními zeměmi JV Asie se Vietnam propadl na čtvrté místo za Filipíny, Singapur a Indonésii (Vietnam National Innovation Center, 2023).

Nejvíce rozvojových investic směřovalo do oblasti financí a retailu. Od roku 2014 také výrazně narostl podíl domácích investorů na kumulované hodnotě všech investic. Zatímco v roce 2014 to byla jen 4 %, v roce 2022 to již bylo procent 45 %. Mezi největší domácí investory patří společnosti jako ThinkZone, VICPartners, Touchstone Partners DO Ventures a jiné (Vietnam National Innovation Center, 2023).

### 5.1.5 Ekologické faktory

Vietnam je zemí, která jako hlavní zdroj energie používá fosilní paliva, zejména uhlí (49 %) a ropu (24 %). Obnovitelné zdroje a biopaliva mají dohromady na energetickém mixu 20% podíl. Co se týče výroby elektřiny, opět se na ní nejvíce podílí uhlí (45 %) a následně pak obnovitelné zdroje (44 %). Nejvíce energie potřebuje pro provoz průmysl, potom transport a až pak domácnosti. Vysoký podíl fosilních paliv zapříčiňuje, že je Vietnam v JV Asii druhým největším tvůrcem CO<sub>2</sub> emisí a má 0,8% podíl na jejich celosvětové tvorbě. Pro jejich omezení zavedl stát řadu nařízen, kupříkladu zákon o ochraně životního prostředí, akční plán pro snížení všech emisí o 30 % do roku 2030 nebo povinnost určitých odvětví inventarizovat skleníkové plyny (International Energy Agency, 2023).

Ve Vietnamu je obdobně jako ve většině ostatních zemí Asie problém se znečištěním ovzduší. Vysokým znečištěním vzduchu trpí zejména urbanizační centra země. Dle naměřených hodnot Air Quality index je nejhorší ovzduší na severu země v okolí Hanoje, na jihu v okolí Ho či Minova města a poblíž města Da Lat v jižní části země, severovýchodně od Ho či Minova města (IQAir, 2024).

Kvůli vysokému počtu obyvatel a rostoucí industrializaci se Vietnam potýká s problémem odstraňování odpadu. Dle oficiálních zdrojů v roce 2021 jen domácnosti vyprodukovaly denně až 60 000 tun odpadu, nejvíce pak v Hanoji a Ho či Minově městě (až 18 tis. tun). Dle dat roku 2019 Vietnam také stál za cca 3 % celkového znečištění oceánu plasty. Zatímco množství vytvořeného odpadu se stále zvyšuje (do roku 2025 se očekává až 16% nárůst), rozvoj jeho likvidace zaostává. Vláda se proto snaží nalákat soukromé investory do podnikání v oblasti likvidace odpadu, například prostřednictvím možné spolupráce v rámci public-private partnerships (Asia News Monitor, 2023; Statista, 2022a).

Ve Vietnamu převládá námořní forma dopravy s více než 50 % na celkovém objemu transportu. Následuje silniční (25 %) a říční (20 %) doprava. Zbytek připadá na leteckou a železniční. Ve Vietnamu generuje transport přibližně 13 % celkových emisí CO<sub>2</sub>, nicméně lze očekávat, že s rostoucím poměrem aut na obyvatele se tato hodnota bude zvyšovat (Statista, 2022b).

V reakci na předchozí a s cílem snížení emisní stopy dopravy si vláda stanovila za cíl do roku 2025 dosáhnout roční produkce 250 tis. elektrovozů a sítě nabíjecích stanic o velikosti 20 tis. míst, do roku 2040 zastavit prodeje spalovacích aut a postupně je



do roku 2050 i vyřadit z oběhu. Co se konkrétních opatření a pobídek týče, od 1. 3. 2022 není při registraci elektrovozu placen registrační poplatek a do 28. 2. 2027 se za EV s méně než 9 místy platí pouze 3% spotřební daň. Minulý rok navrhlo také ministerstvo dopravy až 1000 USD příspěvek na pořízení elektrovozu. Co se pobídek na straně nabídky týče, pokud výrobci dokáží naplnit minimální stanovenou produkční kvótu vozů, nemusí platit dovozní clo na suroviny a výrobní komponenty (MTA Vietnam, 2023; Škoda Auto a.s., 2024b; Viet Nam News, 2024).

### **5.1.6 Legislativní faktory**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.1.1, Vietnam je členem mnoha dohod o volném obchodu FTA, přinášejících řadu výhod, zejména snížení, či úplnou eliminaci cel a jiných netarifních bariér. K zajištění preferenčních cel ve Vietnamu je potřeba získat tzv. potvrzení o původu (Certificate of Origin). Podmínky udělení certifikátu jsou různé dle konkrétního druhu zboží a konkrétní obchodní dohody. V rámci dohody Vietnam-EU (EVFTA) musí hodnota zboží s harmonizovaným kódovým označením HS 8703, zahrnujícím automobily a jiná motorová vozidla určená pro přepravu osob včetně osobních dodávkových a závodních vozů, pocházet alespoň z 55 % z Vietnamu. V rámci multilaterální dohody RCEP musí být regionální hodnototvorba alespoň 40 % a stejně tak i pro obchod v rámci ASEANu. V rámci dohody ASEAN-Indie (AIFTA) musí být ve Vietnamu vyrobeno přinejmenším 35 % hodnoty produktu (Viet Nam Ministry of Industry and Trade, 2024).

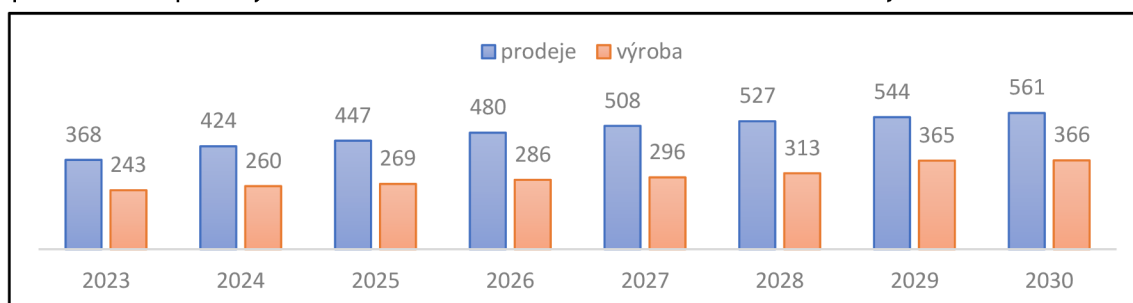
V rámci dohody EVFTA je základní celní sazba na dovoz většiny osobních aut s označením HS 8703 do Vietnamu 78 %. Ve smlouvě je však zakotvena postupná eliminace až do roku 2030. Aktuálně dle dat WTO, respektive jejich nástroje „Tariff Download Facility“, se aktuální celní sazby pro vývozce z EU pohybují v rozmezí od 39,22 % do 57,35 % (za předpokladu, že je opomínuta pro tuto práci nerelevantní skupina vozů pro pohyb na sněhu, golfových vozů a podobných). Pro ostatní země ASEANu platí na všechny osobní vozy sazba 0 %. Vývozci z Indie mohou dosáhnout dovozního cla od 41,2 % do 63,13 % a čínští vývozci od 35,6 % do 43,25 %. Jednotlivé kategorie osobních vozů s konkrétní celní sazbou se dělí především podle typu pohonu, tzn. na vozy se spalovacími motory nebo elektrickým pohonem, popř. dle válcového objemu spalovacích motorů. Na veškeré dovozy se také vztahuje 10% daň z přidané hodnoty. Dovozece zároveň musí zabezpečit shodu parametrů vozu s technickými a ekologickými předpisy Vietnamu, např. Osvědčení o bezpečnosti a emisní zkoušce (PwC Vietnam, 2023; World Trade Organization, 2024).

## 5.2 Analýza automobilového odvětví ve Vietnamu

Vietnam je po Indonésii, Thajsku a Malajsií čtvrtým největším automobilovým trhem jihovýchodní Asie a řadí se mezi nejrychleji rostoucí automobilové trhy na světě. Automotive odvětví v zemi je však stále relativně nové, bez silného zázemí a stabilní vládní podpory. Množství vozů na tisíc obyvatel činí pouhých 25 ks. Pro Vietnam je typické používat jako dopravní prostředek zejména motocykly, prostředky veřejné dopravy, kola a až pak osobní automobily. V současnosti vlastní osobní vůz jen 6,5 % obyvatel a do roku 2025 se tato hodnota má zvýšit na 9 % (Škoda Auto a.s., 2024b).

Vozidel bylo v roce 2023 prodáno přibližně 368 tisíc. V následujícím roce se očekává až 15% nárůst a do roku 2030 se má objem prodeje zvýšit o více než 52 % vzhledem k r. 2023. Pro srovnání s ostatními zeměmi ASEANu se v Indonésii očekává mezi lety 2023-2024 drobný pokles prodeje pod 1 %, v Thajsku 6% a v Malajsií dokonce i 11% pokles. V dalších letech se ovšem předpokládá opětovný růst u všech uvedených zemí.

Výroba vozů ve Vietnamu zaostává za celkovými prodeji. Minulý rok bylo vyrobeno nebo zkompletováno okolo 240 tis. vozů. Pouze 40 tis. bylo plně domácí výroby (jedná se o vozy jediné domácí automobilky VinFast), zatímco zbytek pocházel ze sad CKD, které jsou dováženy a v montážních halách jsou kvůli nižšímu clu pouze kompletovány. Právě zmíněné CKD sady pocházejí nejčastěji z Jižní Koreje, Japonska a Indie nebo sousedních zemí, tj. Thajska a Indonésie. Pokud firmy neprodukují v zemi samy (případ především velkých a zavedených značek), jsou odkázány na kapacity lokálního partnera. Dvěma takovými největšími v zemi jsou skupina THACO a již zmíněný Thang Cong Group. Většina výrobních kapacit (více než 50 %) se nachází na severu země v okolí Hanoje a pobřeží Jihočínského moře. Očekávaný celkový vývoj produkce a prodeje až do roku 2030 v tisících kusech znázorňuje Obrázek 7.



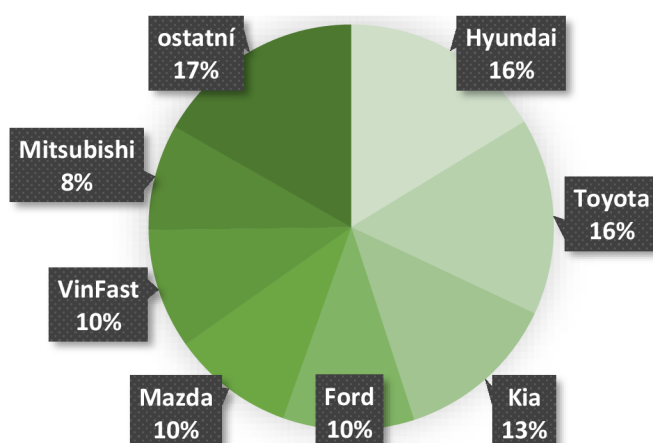
Obrázek 7: Vývoj výroby a prodeje vozů ve Vietnamu 2023-2024

Zdroj: vlastní zpracování podle (Škoda Auto a.s., 2024b)

Výroba vozidel v zemi je odkázána na dovoz základních surovin ze zahraničí (80 až 90 %), mající negativní dopad na finální cenu, jež je v porovnání s cenami ostatních relevantních členů ASEANu vyšší až o 20 %. Co se výroby elektrovozů týče, oproti konvenčním modelům je jejich výroba materiálově náročnější, především v oblasti baterie, jejíž výroba vyžaduje zejména grafit, hliník, měď, kobalt, lithium nebo mangan. Jedná se tak o strategické zdroje, z nichž většina je v dispozici Číny a čínských firem, majících vůdčí postavení v celém hodnotovém řetězci výroby elektrobaterií (Škoda Auto a.s., 2024b).

Nejoblíbenějším typem vozu dle karoserie jsou vozy SUV, kterých bylo prodáno 172 tisíc (2023), následovány auty typu sedan - 76 tis. vozů, pod které lze zařadit i karosériový typ liftback. V budoucích letech se očekává nárůst oblíbenosti právě u SUV (do roku 2030 až o 48 %), zatímco prodeje sedanů mezi 2023-2024 narostou o 31 %. Na významu také získá segment aut typu hatchback a MPV (víceúčelových osobních vozidel). Dle velikostních segmentů jsou nejoblíbenější malé vozy kategorie A0 a kategorie A a i v budoucnu se bude jednat o většinové segmenty (Škoda Auto a.s., 2024b).

Vietnamskému trhu dominují tradiční jihokorejské a japonské značky, ovládající trh s vozy se spalovacími motory. První je Hyundai s 59 tis. prodanými auty, druhá Toyota s 57 tisíci a třetí Kia – 47 tis. vozů (viz Obrázek 8). Z pohledu jednotlivých modelů bylo nejprodávanějším SUV Mitsubishi Xpander (19 700 vozů), následované sedanem Hyundai Accent (17 500 vozů), SUV Mazda CX-5 (16 800 vozů) a pick-upem Ford Ranger (16 100 vozů).



Obrázek 8: Struktura automobilového trhu Vietnamu 2023

Zdroj: vlastní zpracování podle (Škoda Auto a.s., 2024b)

Po vzoru velké části vyspělých zemí zaznamenal i automobilový průmysl Vietnamu narůstající trend elektromobility a přechodu na tzv. „green energy“. Oproti vyspělým

zemím, jako je Čína nebo Japonsko, je však tempo elektrifikace pomalejší kvůli vysokým cenám, aktuálně nízkým příjmům domácností, nedostatečnému objemu investic nebo vládních pobídek a nedostatečné infrastruktuře. Na celkových prodejkách 2023 se elektrovozy podílely jen z cca 9,5 %. Ve Vietnamu trend nejlépe přijal segment jednostopých vozidel, pro která je Vietnam druhým největším trhem na světě (BMI, 2023; Škoda Auto a.s., 2024b).

Dle dotazníku společnosti Vero (2023) jsou hlavními důvody zájmu o elektrovozy ochrana životního prostředí, nižší provozní náklady oproti spalovacím motorům, lepší jízdní vlastnosti a vládní pobídky. Naopak co zákazníci od koupě odrazuje, je zejména malý počet nabíjecích stanic, krátký dojezd na jedno nabití a obecná neznalost elektrovozů. Hlavním podnětem dle společnosti Statista (2024), který by přitáhl nové zákazníky, by byly nabíjecí stanice v blízkosti bydliště či zaměstnání. Druhým stimulem ke koupi by byly daňové úlevy a finanční dotace, následované vyhrazenými parkovacími místy a speciálním pojistným plánem pro elektrovozy.

Zatímco na trhu se spalovacími motory, kde dominují tradiční jihokorejské a japonské značky, na trhu s elektrickými auty je v současnosti výběr omezen na domácího výrobce VinFast a další značky jako BMW, Mercedes-Benz nebo Audi, které se však soustředí na nízkoobjemovou výrobu drahých prémiových vozů. Nejprodávanějšími modely 2023 byly tři SUV, všechny od společnosti Vinfast, a to: VF e34 (15 tis. vozů), VF8 (8,7 tis. vozů) a VF5 (8,1 tis. vozů).

V roce 2023 bylo na trh uvedeno elektrické SUV Hyundai Ioniq 5, které jako jediné svojí cenou (od 1,3 mld. VND) a výbavovou kategorií může konkurovat vozům VinFast, nicméně první prodeje jsou očekávané až v roce 2024. V blízké budoucnosti se předpokládá vstup dalších značek, především z řad čínských automobilek. Svoji expanzi do Vietnamu na tento březem již ohlásil výrobce BYD, největší světový výrobce hybridních a plně elektrických vozů. Ve Vietnamu chce prodávat elektrické SUV BYD Atto 3, které patří mezi světově nejprodávanější elektrovozy a je nejprodávanějším elektrovozem v Thajsku. V budoucnu BYD plánuje postavit továrnu v Thajsku a odtamtud dovážet vozy do Vietnamu s nulovým clem (Ninh Binh Newspaper, 2023; Pham Trung, 2024; Škoda Auto a.s., 2024b).

Mimo čistě elektrické vozy se ve Vietnamu prodávají i hybridní verze spalovacích aut. V této oblasti dominuje Toyota, nabízející celkem 6 hybridních variant, tj. 2 SUV (Toyota Corolla Cross a Yaris Cross) 2 sedany (Corolla Altis, Camry) a 2 MPV (Innova





Cross a Alphard). Hybridní vozy nabízejí i další velké automobilky, například Kia (Kia Sorento), Honda (Honda CR-V) nebo Hyundai (Hyundai Santa Fe) (Škoda Auto a.s., 2024b).

### **5.2.1 Benchmarking přímé konkurence**

V této části analýzy automobilového trhu bude věnována pozornost vzájemné komparaci vybraných vozů mezi Škoda Auto a nejsilnějšími konkurenty. Ke srovnání bude využita metoda konkurenčního benchmarkingu (viz kapitola 3.1.2). Porovnávány budou vozy s čistě elektrickou pohonnou jednotkou, neboť jak vyplývá z předchozí kapitoly, elektromobilita představuje pro Škodovku lukrativnější příležitost expanze než snaha dlouhodobě se prosadit na zaplněném trhu spalovacích motorů.

K porovnání bylo za firmu Škoda Auto vybráno elektrické SUV Enyaq, které bude srovnáváno s nejprodávanějšími elektrovozy Vietnamu od společnosti VinFast VF e34, VF5 a VF8 (všechny tyto vozy jsou také SUV). Komparovanými parametry budou zejména výkon pohonné jednotky, velikost vozu, důležité výbavové prvky a také cena (viz Tabulka 4). U všech vozů byla vybrána základní varianta v nejnižší cenové nabídce. Jelikož Škoda Enyaq se ve Vietnamu ještě neprodává, byla cena stanovena kvalifikovaným přepočtem dle kurzu 1070,37 CZK/VND a pro zjednodušení byla odproštěna od nákladů spojených s vývozem.

Tabulka 4: Benchmarking konkurenčních vozů

	Škoda Enyaq	VF e34	VF5	VF8
				
<b>Rozměry vozu (mm)</b>	4649 / 1879 / 1620	4300 / 1768 / 1613	3967 / 1723 / 1578	4750 / 1934 / 1667
<b>Užitná nosnost</b>	411 kg	325 kg	325 kg	450 kg
<b>Výkon motoru</b>	132 kW	110 kW	100 kW	260 kW
<b>Točivý moment</b>	310 Nm	242 Nm	135 Nm	500 Nm
<b>Kapacita baterie</b>	62 kWh	41,9 kWh	37,23 kWh	82 kWh
<b>Dojezd</b>	398 km	318,6 km	326,4 km	420 km
<b>Doba nabíjení (DC)</b>	35 min	27 min	30 min	24 min
<b>Počet míst</b>	5	5	5	5
<b>Výbava</b>	13" display, asistovaná jízda 2.5, 4x USB-C + zásuvka 230 V	10" display varování před krádeží 3x USB-A	8" display varování před krádeží 2x USB-A	15,6" display funkce proti převrácení 4x USB-A + 1x USB-C
<b>Cena (VND)</b>	1,284,400,000	830,000,000	548,000,000	1,290,000,000

Zdroj: vlastní zpracování podle (Škoda Auto a.s., 2024a; VinFast Commercial and Services Trading Limited Liability Company, 2024)

Z tabulky vyplývá, že Škoda Enyaq by svými parametry nejvíce konkurovala SUV VF8. Oproti vozům VF e34 a VF5 je robustnějším modelem nabízejícím lepší výkon baterie a delší dojezd vozu na jedno nabití spolu s vyšší užitnou nosností. S maximálním točivým momentem 310 Nm bude mít vůz pravděpodobně vyšší zrychlení než konkurence a nabídne lepší ovladatelnost. Vysoký točivý moment dává Enyaqu také možnost tažení těžších břemen. Oproti všem modelům VinFast má Enyaq delší dobu nabíjení baterie. V případě technických specifikací českého vozu se však jedná o dobu nabíjení z 10 % na 80 % kapacity baterie, zatímco u vietnamských modelů se jedná o čas nabíjení z 10 % na 70 %. V přepočtu by tak nabíjení Enyaqu bylo kratší. Skutečná doba nabíjení se však může lišit v závislosti na mnoha faktorech, jako

je stáří a stav baterie, výkon nabíjecí stanice, anebo jestli zdroj dodává do auta stejnosměrný (DC) nebo střídavý proud (AC). Otázkou také zůstává, zdali by byl nabíjecí aparát Enyaqu kompatibilní s nabíjecími stanicemi ve Vietnamu, nebo by bylo nutné adaptovat vozidlo na místní podmínky.

Co se výbavy týče, zákazníci u Škody Enyaq oproti konkurenci určitě ocení 13palcový centrální display a možnost rychlého nabíjení osobních zařízení pomocí dvou USB-C portů umístěných u první řady sedadel, dvou USB-C portů a 230V zásuvky pro zadní sedadla. Co se bezpečnostních systémů a pokročilé podpory řízení týče, nejlépe jsou hodnoceny vozy VF8 a Škoda Enyaq, které oba dostaly dle uznávaných testů bezpečnosti NCAP (New Car Assessment Programs) 5/5 hvězdiček. Vůz VF e34 získal 4 hvězdičky a skóre 3/5 získal model VF5. Je však potřeba zmínit, že obě značky používají odlišné testy, tj. Euro NCAP a ASEAN NCAP, kde jsou hodnocená kritéria upravena na podmínky relevantní pro daný region, a proto se i výsledné hodnocení může mírně lišit.

Škoda Enyaq je solidní elektrický automobil s velkými výbavovými možnostmi a výkonným pohonem, poskytující nadstandardní jízdní zážitek za maximální bezpečnosti. Je však třeba připustit, že poptávka po vozu ve Vietnamu pravděpodobně nebude příliš velká, jelikož jde o poměrně rozměrný model, což neodpovídá trendu malých aut, jakým je právě třeba VF e34 nebo ještě více VF5. Druhým problémem může být cena, která je výrazně vyšší než cena konkurence. Nejvíce se blíží ceně modelu VF8, který však nabízí větší výkon a prostornost. Jako řešení, jak přetáhnout zákazníky od konkurence, se nabízí mimo úpravu výbavy a adaptace cen konkurenci kupříkladu vytvoření výhodného programu pořízení vozu na splátky nebo poskytování dlouhodobé záruky a bezplatných servisních služeb.

### **5.3 SWOT analýza**

V předchozích kapitolách byla popsána společnost Škoda Auto, byla představeno její produktové portfolio a shrnuta globální působnost s důrazem na Vietnam. Byla provedena analýza vnějšího prostředí země, a to jak makrookolí, tak i mikrookolí. Na základě získaných poznatků bude v této kapitole vypracována souhrnná analýza SWOT (viz Tabulka 5), jejímž smyslem je identifikovat silné i slabé stránky podniku a klíčové příležitosti i hrozby vietnamského trhu.

Tabulka 5: Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tradice a zkušenost</li> <li>➤ Strategie značky</li> <li>➤ Součást Volkswagen Group</li> <li>➤ Široké produktové portfolio</li> <li>➤ Silná pozice v Evropě</li> <li>➤ Výrobní kapacity v Asii</li> <li>➤ Vlastní zkušenost s Vietnamem</li> <li>➤ Nové modely elektrovozů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Malá nabídka elektromobilů</li> <li>➤ Vysoké ceny elektromobilů</li> <li>➤ Ztracená pozice v Číně a Rusku</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rostoucí koupěschopná poptávka na vietnamském trhu</li> <li>➤ Industrializace země</li> <li>➤ Elektrifikace dopravy</li> <li>➤ Zájem o osobní automobily</li> <li>➤ Relevantní obchodní dohody</li> <li>➤ Státní podpora</li> <li>➤ Sílicí segment SUV a sedan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Korupce</li> <li>➤ Obchodní bariéry</li> <li>➤ Náklady spojené s exportem</li> <li>➤ Vstup nových značek na trh</li> <li>➤ Trend malých vozů a jednostopých vozidel</li> <li>➤ Omezený přístup k surovinám pro výrobu elektrobaterií</li> <li>➤ Omezená nabíjecí infrastruktura</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### Silné stránky

Jak vyplývá z tabulky, mezi silné stránky podniku lze řadit více než stoletou zkušenost s automobilovou výrobou, poskytující Škodě náskok nad vznikajícími automotive start-upy. Důležitá je také aktuální podniková strategie reagující na trendy elektrifikace a internacionalizace. Členství ve VW Group má pro Škodu řadu přínosů, např. přístup k výrobnímu a prodejnímu know-how a potažmo i k výrobním kapacitám. Výhodou je také pestré produktové portfolio až 5 karosériových typů rozdílných velikostí a výbavových provedení. Škoda má silnou pozici na evropském trhu, zejména na domácím českém, kde je největším zaměstnavatelem a jednou z největších firem, odkud může získat prostředky pro financování expanze. Co je ale klíčové, jsou již existující výrobní závody v Indii a Číně, kde může Škoda vyrábět nové vozy přizpůsobené lokálním podmínkám. Pro Vietnam má již Škoda navíc zkušenost – silného obchodního partnera (Thanh Cong Motor Vietnam), tedy strategickou



příležitost dalšího rozvoje. Jak také firma uvedla, hodlá v dohledné době představit až 6 nových elektrovozů, což jí umožní získat dodatečný tržní podíl.

### **Slabé stránky**

Slabé stránky má společnost jen tři, jedná se však o významné slabiny. V současnosti Škoda Auto nabízí ke koupi jen jedno elektrické SUV Enyaq a alternativu Enyaq Coupé, což snižuje možnost výběru potenciálních zákazníků. Dále kvůli vysokým výrobním nákladům je i cena finálního vozu vyšší, v porovnání s konvenčními spalovacími vozy až 2x nebo 3x. Třetím negativem je ztráta výrobních kapacit a odbytišť v Rusku a Číně, což omezuje finanční možnosti firmy a rozvoj aktivit v tamních regionech.

### **Příležitosti**

Zejména rostoucí počet obyvatel doprovázený zvyšující se koupěschopností a zájmem o osobní vozy motivuje automotive firmy oslovovat vietnamský trh. Pozitivním trendem je i industrializace země a tlak na elektrifikaci dopravy doprovázený vládními programy a pobídkami. Škoda má možnost využít vlastních výrobních kapacit v Indii nebo Číně, na jejichž vývoz se v rámci obchodních dohod s Vietnamem vztahují nižší celní sazby. V zemi jsou na vzestupu vozy SUV a sedan, typy hojně zastoupené v portfoliu české firmy.

### **Hrozby**

Hrozbou může být silná korupce v zemi pokřivující přirozenou tržní konkurenci. Škoda se musí také věnovat problému obchodních překážek, zejména celním sazbám navyšujícím cenu vozů natolik, až se investice může stát nerealizovatelnou. Překážkou jsou i jiné exportní náklady, např. na transport a lokální adaptaci vozu. Noví zahraniční výrobci v regionu, hlavně oblíbené levné elektrovozy čínských automobilek budou pro Škodu představovat růst konkurence, a to jak na trhu finální produkce, tak ve spotřebě omezených zdrojů pro vlastní výrobu, což sníží kapacitní možnosti Škody. Škoda zatím neprodává elektrovozy menších rozměrů, čímž hrozí, že se připravuje o podstatný segment zákazníků požadujících právě tyto vozy. Problémy by také mohly nastat, pokud bude trend růstu počtu osobních vozů potlačen poptávkou po jednostopých vozidlech nebo v případě elektrovozů česká firma nezajistí dostatečnou nabíjecí infrastrukturu.

## 6 Možné scénáře vývoje Škody Auto ve Vietnamu

Škoda nyní stojí před zásadní otázkou, jakým směrem v dalších letech řídit svoje aktivity na vietnamském trhu. Aktuálně z EU dováží do země FBU modely SUV Karoq a Kodiaq a do konce roku 2025 zprovozní s lokálním partnerem TC Motors montovnu CKD sad Kushaqu a Slávie z Indie. Jakým směrem se podnik vydá poté, záleží jednak na dosažených výsledcích předchozí investice a jednak na trendu vývoje trhu. Je však nezbytné, aby si sestavil alternativní scénáře vývoje v klíčových oblastech jeho operace.

Z obecného hlediska existují tři možné alternativní scénáře vývoje přítomnosti firmy na zahraničním trhu: optimistický, neutrální a pesimistický. To platí i pro trh vietnamský. V případě optimistického vývoje dosáhne Škoda vytyčených cílů (viz kapitola 4.4), nebo je dokonce předčí. V takovém případě je namístě dále prohlubovat svoji přítomnost ve Vietnamu (rozšířit produktové portfolio, zvýšit produkci vozů, postavit lokální výrobní kapacity pro úplnou výrobu vybraných komponentů a navýšit počet článků ve své distribuční síti). Strategickým krokem by také byl vstup na velké sousední trhy, tj. Thajsko, Indonésie a Malajsie, a využít tak výhod jako je geografická blízkost nebo nulové celní sazby pro obchod v rámci zemí ASEAN.

Co se neutrálního vývoje týče, vytyčené cíle by byly splněny s možnou drobnou odchylkou, nicméně by další vyhlídky nebyly uspokojivé natolik, aby česká firma uznala za vhodné další investice. Dá se však předpokládat, že by v zemi zůstala a držela si zde stabilní, i když nízké objemy prodeje.

Pesimistický scénář by nastal, kdyby Škoda nesplnila své cíle tak, aby si zajistila návratnost své investice. To by se mohlo stát, pokud by Škoda na trhu nedokázala získat dostatečný tržní podíl a v případě elektrických vozů své vlastní modely na trh uvedla pozdě, a dala tak možnost čínským a jihokorejským značkám s vlastními elektrovozy, aby segment zaplnily. V takovém případě musí Škoda zvážit, jestli vybudované zázemí držet, nebo se ambicí ve Vietnamu a potažmo v celé jihovýchodní Asii vzdát.

Mimo obecné scénáře vývoje bude muset Škoda Auto učinit řadu konkrétních rozhodnutí, z nichž nejzávažnější je, jestli svoji pozici v zemi postaví na prodeích spalovacích vozů, nebo elektrických. Jak ukázala analýza automotive trhu, segment

spalovacích automobilů je zaplněn silnými značkami s dlouholetou zkušeností, nabízejícími široké portfolio konkurenčně silných vozů. V roce 2040 navíc vláda země plánuje zastavit prodeje všech spalovacích vozů, což by znamenalo konec jakékoliv činnosti Škody. Na druhé straně je segment elektrovozů relativně mladý a neobsazený (až na regionální značku Vinfast a prémiové značky) a podporovaný vládními pobídkami. V dlouhodobém horizontu je tak pro Škodu výhodnější se angažovat právě zde, hlavně proto, že elektromobily jsou oblastí, kde ani tradiční velké značky nemají zkušenosti, a mají tak stejnou startovací pozici jako menší firmy.

Škoda má zatím k dispozici pouze elektrovozy Škoda Enyaq a Enyaq Coupé. Ty sice svojí karosérií spadají do trendu růstu, svojí velikostí jsou však již na hranici segmentu A a ani jejich cena neumožňuje dostatečně penetrovat trh. V porovnání s nejprodávanějšími elektrovozy Vietnamu lze tedy Enyaq považovat spíše za nižší prémiový vůz. V první variantě bude Škoda prodávat ve Vietnamu jen Enyaq, ale musí čekat, že prodeje elektrovozů budou spíše minoritní záležitostí. Druhou, alternativní variantou by bylo vytvořit úplně nový model SUV menších rozměrů a případně i s méně výbavovými prvky, aby byl cenově dostupný širšímu spektru zákazníků. Škoda by tak ve výsledku mohla nabízet jak prémiový Enyaq pro majetnější zákazníky, tak i menší model, který jí zajistí objemy prodejů.

Vedle struktury produktového portfolia je druhou závažnou otázkou i nabíjecí infrastruktura, kterou ve Vietnamu většinově vlastní a provozuje VinFast. Škoda se může pokusit uzavřít dohodu, kde za koncesní poplatky bude moci již zbudovanou infrastrukturu využívat, nebo se rozhodne založit vlastní síť. V takovém případě bude třeba kvůli finanční náročnosti silný investor, nebo dokonce pomoc místní vlády. Třetí možností je nabízet zákazníkům vlastní domácí nabíjecí aparáty, které sice vůz nabíjí pomaleji, ale pro firmu je jejich zřízení levnější. Závažnost této otázky je přímo závislá na rozhodnutí firmy v otázce produktového portfolia pro Vietnam, tj. jak velký podíl v něm budou mít elektrovozy.

Po nabíjecí infrastruktuře spočívá třetí závažné rozhodnutí firmy v otázce optimalizace celního zatížení. Pokud Škoda bude chtít dosáhnout nízkých celních sazeb, musí lokalizovat montáž svých vozů a případně i výrobu některých komponentů. Kvůli finanční náročnosti a relativní neznalosti trhu se jako jedinou variantou jeví silný obchodní partner, který Škodě s investicí pomůže. Jako první volba by samozřejmě byl Thang Cong Motor, který již firmě zajistil montážní kapacity pro Kushaq a Slavii. V případě, že současný partner nebude mít o rozšíření spolupráce

zájem, má Škoda několik alternativ, např. dříve zmíněnou THACO Group nebo jinou automobilovou značku. Optimální volbou by byl partner, který má již s elektromobilitou zkušenost (VinFast nebo čínské značky) a v případě expanze Škody na další trhy ASEANu by byl ochoten český podnik i nadále podpořit.

V souvislosti s rozhodnutím o clech je také otázkou, kde bude Škoda vozy vyrábět a následně dovážet ke smontování do Vietnamu. Variantami by byla buď Indie, nebo Čína, kde má Škoda výrobní kapacity schopné produkovat i elektrovozy, a navíc obě země mají s Vietnamem obchodní dohody. Ačkoliv jsou zatím celkově celní sazby na dovoz osobních aut z Indie vyšší než z EU (viz kapitola 5.1.6), nelze opomenout fakt, že produkce v Indii s sebou nese nižší jiné náklady, kupříkladu transportní. Finální volba tak zřejmě bude záviset na tom, která ze zemí bude schopna zajistit nižší výrobní a vývozní náklady.

# Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl na základě dat získaných z analýz marketingového prostředí podniku nastínit pravděpodobné scénáře dalšího vývoje firmy Škoda Auto a.s. na automobilovém trhu Vietnamu a identifikovat klíčové otázky, jimž se podnik bude muset věnovat. V případě těchto konkrétních rozhodnutí bylo taktéž autorovým záměrem navrhnout možná alternativní řešení, ze kterých může Škoda volit.

V první, teoretické části práce byla věnována pozornost teoretickým východiskům internacionalizace podniku a byly vysvětleny pojmy jako internacionalizace produktu, podnikových procesů, lidských zdrojů, podnikových financí a inovace spojené s internacionalizací. Následná část se zaměřila na výčet a základní objasnění jednotlivých forem vstupu na zahraniční trhy. Dále byla popsána marketingová situační analýza a její nástroje pro analýzu podnikového prostředí, tj. PESTEL analýza, SWOT analýza a benchmarking.

V rámci analytické části byla nejprve popsána automobilová společnost Škoda Auto a.s., pozornost byla věnována obecné charakteristice, historii společnosti, jejímu produktovému portfoliu, globální přítomnosti a aktuálním výzvám. V další části byla provedena analýza vnějšího makroprostředí pomocí nástroje PESTEL, následovaná analýzou vnějšího mikrookolí podniku, a to automotive trhu Vietnam. Byl identifikován trend vývoje a v rámci konkurence byly vyjmenovány jak nejsilnější firmy, tak i nejžádanější modely automobilů. Důraz byl kladen na segment elektrovozů s růstovým potenciálem. Byl proveden konkurenční benchmarking vozu Škoda Enyaq a nejprodávanějších elektrovozů Vietnamu. Ze získaných poznatků byla sestavena matice SWOT identifikující silné a slabé stránky společnosti spolu s klíčovými příležitostmi a hrozbami vietnamského trhu.

Autor práce nastínil tři obecné scénáře vývoje participace české firmy Škoda na vietnamském trhu (optimistický, neutrální a pesimistický). Na základě provedených analýz a jejich vyhodnocení identifikoval klíčová rozhodnutí a konkrétní otázky, tj. reakci české firmy na trend elektrifikace dopravy, formu další případné expanze na vietnamský trh, volbu obchodního partnera, alokaci výrobních kapacit a optimalizaci celního zatížení, spolu s možnostmi jejich řešení. Jakým způsobem se Škoda v zásadních otázkách zachová, závisí právě na bezprostředním vývoji trhu (viz tři

scénáře). Jedná se však o reciprocitu, tzn. klíčová rozhodnutí firmy budou dále ovlivňovat následné výhledy vývoje.

V případě rozhodnutí o dalším prohlubování účasti firmy na trhu (viz optimistický scénář) by dle vyhodnocení autorem bylo pro Škodu nejperspektivnější se ve Vietnamu angažovat v oblasti elektromobility a prodeje spalovacích aut využít k překlenutí období, než bude elektrické portfolio připraveno. Při zohlednění zákaznických preferencí (viz kapitola 5.2) by autor firmě doporučil zaměřit se na výrobu elektrovozů karoserie SUV, případně sedan kompaktnějších rozměrů, tj. A0 až A. Škoda by současně měla zajistit dostatečnou nabíjecí infrastrukturu, nejlépe za pomoci lokálního investora, a optimalizovat celní náklady, především správnou alokací primární výroby sad vozů a prostor pro finální montáž, kde autor jako nejvýhodnější možnost, co se celní zátěže týče, vyhodnocuje Čínu.

# Seznam použité literatury

- ALON, Ilan; Indri Dwi APRILIYANTI a Massiel Carolina Henríquez PARODI, 2021. *A systematic review of international franchising*. online. [2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2533269241/abstract/DDF7902E3A94AC9PQ/1>.
- ASIA NEWS MONITOR, 2023. *Vietnam: Foreign media notes investment prospects in Vietnam waste disposal management* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2879785423/citation/59DE372BE3AE40A0PQ/1>.
- BERNARD, Andrew B; Marco GRAZZI a Chiara TOMASI, 2014. *Intermediaries in International Trade: margins of trade and export flows*. online. [2024-05-02]. Dostupné z [https://mgrazzi.github.io/IIT\\_april\\_2013.pdf](https://mgrazzi.github.io/IIT_april_2013.pdf).
- BUSINESSINFO.CZ, 2009. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. online. [2024-02-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>.
- BUSINESSINFO.CZ, 2023. *Vietnam*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vietnam-souhrnna-teritorialni-informace/>.
- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, 2024. *The World Factbook – Vietnam*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/vietnam/>.
- CZECHTOP100 GROUP, A.S., 2024. *100 Nejvýznamnějších*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.czechtop100.cz/cs/projekty/zebricky/100-nejvyznamnejsich>.
- CZECHTRADE, 2023. *Individuální služby poskytované v zahraničí*. online. [2024-02-04]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/individualni-sluzby>.
- CZINKOTA, Michael R.; Masaaki KOTABE; Demetris VRONTIS a S. M. Riad SHAMS, 2021. *Marketing management: past, present and future*. 4<sup>th</sup> ed. Cham, Switzerland: Springer. ISBN 978-3-030-66915-7.
- DEZAN SHIRA & ASSOCIATES, 2024. *Vietnam's International Free Trade Agreements – Vietnam Guide | Doing Business in Vietnam*. online. [2024-05-02]. Dostupné

z: <https://www.vietnam-briefing.com/doing-business-guide/vietnam/why-vietnam/vietnam-s-international-free-trade-and-tax-agreements>.

DJÄRF, Tommy a Jonas ENGSTRÖM, 2003. *Piggybacking as a Method of International Market Entry*. Bachelor's thesis. Luleå: Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences. Dostupné z: <https://www.diva-portal.org/smash/search.jsf?dswid=-1639>.

EDUCATION FIRST, 2024. *EF EPI - EF English Proficiency Index* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.ef.com/wwen/epi/>.

EUROPEAN COMMISSION, 2024. *Types of investment | Access2Markets* online. [2024-02-04]. Dostupné z: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/types-investment>.

FIRSTMAN VIETNAM RECRUITMENT & MANPOWER SUPPLY AGENCY, 2024. *How much is Average salary in Vietnam 2023?* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/how-much-average-salary-vietnam-2023-firstman-asia-lohqc>.

BMI, 2023. *Vietnam Autos Report – Q4 2023*. online. London: Fitch Solutions Group Limited. [2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2850950781/abstract/8FCD0F10FDEE4056PQ/1>.

GENERAL STATISTICS OFFICE, 2023. *Socio-economic situation in the fourth quarter and 2023*. online. [2024-05-06]. Dostupné z: <https://www.gso.gov.vn/en/data-and-statistics/2024/02/socio-economic-situation-in-the-fourth-quarter-and-2023/>.

GENERAL STATISTICS OFFICE, 2024. *Trade and Services*. online. [2024-05-06]. Dostupné z: <https://www.gso.gov.vn/en/trade-and-services/>.

GUERCINI, Simone a Matilde MILANESI, 2022. *Foreign market entry decision-making and heuristics: a mapping of the literature and future avenues*. online. [2024-05-06]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2755789920/abstract/4F8B67DDEDE64079PQ/1>.

HERČÍK, Karel a Jan KRÁLÍK, 2005. *Mladá Boleslav: Továrna ve městě – město v továrně*. Praha: Moto Public. ISBN 80-239-5458-X.



INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, 2023. *Viet Nam – Countries & Regions*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.iea.org/countries/viet-nam>.

INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2023. *World Economic Outlook Database*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October/weo-report>.

IQAIR, 2024. *World's Air Pollution: Real-time Air Quality Index* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://waqi.info/>.

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2015. *Principles of marketing*. 16<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson. ISBN 978-0-13-379502-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

ČESKO, 2012. Zákon č. 89 Nový občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, Dostupné také z: <https://www.kurzy.cz/zakony/89-2012-obcansky-zakonik/>.

LOWY INSTITUTE, 2024. *Lowy Institute Asia Power Index 2023 edition*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://power.lowyinstitute.org/data/resilience/institutional-stability/political-stability/>.

MACROTRENDS LLC, 2024. *Vietnam Birth Rate 1950-2024* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/VNM/vietnam/birth-rate>.

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

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

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=UPLNY>.

MTA VIETNAM, 2023. *Electric cars industry in Vietnam needs more policies to develop*. online. [2024-05-06]. Dostupné z: <https://mtavietnam.com/2023/02/26/electric-cars-industry-in-vietnam-needs-more-policies-to-develop/?lang=en>.

NICKELS, William G.; James M. MCHUGH a Susan M. MCHUGH, 2012. *Business: connecting principles to practice*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-802312-5.

NINH BINH NEWSPAPER, 2023. *Hyundai Ioniq 5 officially sold in Vietnam, priced from VND 1 3 billion - Vietnam.vn* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.vietnam.vn/en/hyundai-ioniq-5-chinh-thuc-ban-tai-viet-nam-gia-ban-tu-1-3-ty-dong/>.

NPERF, 2024. *3G / 4G / 5G coverage in Vietnam* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.nperf.com/en/map/VN/-/-/signal/?ll=20&lg=0&zoom=3>.

OECD, 2023. *Economic Outlook for Southeast Asia, China and India 2023 - Update*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: [https://read.oecd-ilibrary.org/development/economic-outlook-for-southeast-asia-china-and-india/volume-2023/issue-1\\_cd94bcf6-en](https://read.oecd-ilibrary.org/development/economic-outlook-for-southeast-asia-china-and-india/volume-2023/issue-1_cd94bcf6-en).

OOKLA, LLC, 2024. *Speedtest Global Index*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.speedtest.net/global-index#mobile>.

PENG, Mike W. a Klaus MEYER, 2019. *International Business*. Third edition. United Kingdom: Cengage Learning, EMEA. ISBN 978-1-4737-5843-8.

PHAM TRUNG, 2024. *Chinese EV giant BYD to begin Vietnam sales in May - VnExpress International*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://e.vnexpress.net/news/business/companies/chinese-ev-giant-byd-to-begin-vietnam-sales-in-may-4709544.html>.

PWC VIETNAM, 2023. *Pocket Tax Book 2023*. online. [2024-05-06]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2023/pwc-vietnam-ptb-2023-en.pdf>.

RTV DATA, S.R.O., 2024. *Registrace nových OA v ČR za rok 1-12/2023*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#rok=2023&mesic=12&kat=OA&vyb=ktg&upr=&obd=r&jine=false&ang=CZ&str=nova>.

SEGAL, Troy; Julius MANSA a Suzanne KVILHAUG, 2021. *The Difference Between Greenfield vs. Brownfield Investments*. online. [2024-02-04]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/043015/what-difference-between-green-field-and-brown-field-investment.asp>.

STATISTA, 2022a. *APAC: contribution to global ocean plastic waste by country*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1299553/apac-contribution-to-global-ocean-plastic-waste-by-country/>.

STATISTA, 2022b. *Vietnam: share of transportation and traffic service modes 2021*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1011839/vietnam-share-transportation-traffic-service-modes/>.

STATISTA, 2024. *Vietnam: main incentives for purchasing an electric car 2024*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1027557/vietnam-main-incentives-for-purchasing-an-electric-car/>.

ŠARAPOVAS, Tadas; Maik HUETTINGER a Domas RIČKUS, 2016. *The Impact of Market-related Factors on the Choice of Foreign Market Entry Mode by Service Firms*. online. [2024-05-06]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2548984728/abstract/79B6C49E01854119P/Q/1?sourcetype=Scholarly%20Journals>.

ŠKODA AUTO A.S., 2022a. *Pandemie, čipy, válka. Výzvy i pro ŠKODA AUTO*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/pandemie-cipy-valka-vyzvy-i-pro-skoda-auto/>.

ŠKODA AUTO A.S., 2022b. *Škoda Auto a.s. - Výroční zpráva 2021*. online. 2022. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocní-zpráva-2021-1.pdf>.

ŠKODA AUTO A.S., 2023a. *Škoda Auto oficiálně vstupuje na vietnamský trh*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky->

[detail/2023-09-25-novy-milnik-v-internacionalizaci-skoda-auto-oficialne-vstupuje-na-vietnamsky-trh.](#)

ŠKODA AUTO A.S., 2023b. *Vietnam a Škoda: nadějný trh i brána do jihovýchodní Asie*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/vietnam-a-skoda-nadejny-trh-i-brana-do-jihovychodni-asie/>.

ŠKODA AUTO A.S., 2024a. *Modely Škoda* online. [2024-05-05]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/modely/prehled>.

ŠKODA AUTO A.S., 2024b. *Škoda Auto a.s. - Interní zdroje*. 2024.

ŠKODA AUTO A.S., 2024c. *Škoda Auto a.s. - Výroční zpráva 2023*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2024/03/Skoda\\_Auto-Annual\\_Report-2023\\_CZ\\_eeb13d52.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2024/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2023_CZ_eeb13d52.pdf).

ŠKODA AUTO A.S., 2024d. *Škoda Auto vloni vyrobila celosvětově více než 888 000 vozů*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2024-01-23-skoda-auto-vyrobila-v-roce-2023-celosvetove-vice-nez-888-000-vozu>.

ŠKODA AUTO A.S., 2024e. *Škoda Historie* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>.

THEGLOBALECONOMY.COM, 2024. *Political stability – Country rankings*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/2015/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/2015/).

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2024. *Corruption Perceptions index*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

VERO, 2023. *Sustainability in Motion: Opportunities & Challenges in Vietnam's EV Market*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://vero-asean.com/vietnam-ev-market-sustainable-transportation/>.

VIET NAM GOVERNMENT PORTAL, 2024. *Political systém*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <http://vietnam.gov.vn/political-system-68959>.

VIET NAM MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE, 2024. *Trade in Goods – Tariff Schedules* online. [2024-05-05]. Dostupné z: [https://vntr.moit.gov.vn/roo/search?t=good&v=87037019%20-%20-%20-%20-%20Of%20a%20cylinder%20capacity%20exceeding%201%2C500%20cc%20but%20not%20exceeding%202%2C000%20cc&id=87037019&country\[\]=24&country\[\]=28&country\[\]=56&country\[\]=84](https://vntr.moit.gov.vn/roo/search?t=good&v=87037019%20-%20-%20-%20-%20Of%20a%20cylinder%20capacity%20exceeding%201%2C500%20cc%20but%20not%20exceeding%202%2C000%20cc&id=87037019&country[]=24&country[]=28&country[]=56&country[]=84).

VIET NAM NEWS, 2024. *Ministry of Transport proposes \$1,000 incentive to boost electric vehicle use* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://vietnamnews.vn/economy/1593823/ministry-of-transport-proposes-1-000-incentive-to-boost-electric-vehicle-use.html>.

VIETNAM NATIONAL INNOVATION CENTER, 2023. *Báo cáo Đổi mới sáng tạo và Đầu tư Công nghệ Việt Nam 2023 - NIC* online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://nic.gov.vn/thu-vien-kien-thuc/bao-cao/bao-cao-doi-moi-sang-tao-va-dau-tu-cong-nghe-viet-nam-2023/>.

VINFAST COMMERCIAL AND SERVICES TRADING LIMITED LIABILITY COMPANY, 2024. *VinFast* online. [2024-05-02]. Dostupné z: [https://vinfastauto.com/vn\\_en](https://vinfastauto.com/vn_en).

WORLD BANK, 2021. *Vietnam: Adapting to An Aging Society*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.worldbank.org/en/country/vietnam/publication/vietnam-adapting-to-an-aging-society>.

WORLD BANK, 2024. *World Development Indicators | DataBank*. online. 2024. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION, 2023. *Global Innovation Index 2023. 15<sup>th</sup> ed.* online. [2024-05-02]. Dostupné z: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023/index.html](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/index.html).

WORLD TRADE ORGANIZATION, 2024. *Tariff Download Facility* online. [2024-05-05]. Dostupné z: <http://tariffdata.wto.org/Default.aspx?culture=en-US>.

WORLDDATA.INFO, 2024. *Mobile communications and Internet in Vietnam*. online. [2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.worlddata.info/asia/vietnam/telecommunication.php>.

XE.COM INC., 2024. *Xe Currency Converter – Live Exchange Rates Today* online.  
[2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/>.