

# Internacionalizace vybraného podniku ve Španělsku

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí

*Autor práce:*

**Bc. Šarlota Vlková**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu



## Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Šarlota Vlková**  
*Osobní číslo:* E17000345  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí  
*Zadávající katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Bc. Mariana Kracíková, Dis.  
ŠKODA AUTO a. s., Specialista vnitřní služby Španělsko a Turecko

*Název práce:* **Internacionalizace vybraného podniku ve Španělsku**

### Zásady pro vypracování:

1. Internacionalizace a její modely.
2. Vliv automotive na ekonomiku.
3. Představení firmy ŠKODA AUTO a. s.
4. Analýza vybraného trhu.
5. Vyhodnocení a návrhy na zlepšení pozice ŠKODA AUTO a. s. v rámci španělského trhu.

*Seznam odborné literatury:*

- BUCKLEY, Peter a Pervez Ghauri. 2015. *International Business Strategy*. Abingdon: Routledge. ISBN 978-0-415-62470-1.
- KUNEŠOVÁ, Hana, Eva CIHELKOVÁ et al. 2014. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-502-2.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- NIEUWENHUIS, Paul a Peter WELLS. 2015. *The Global Automotive Industry*. Chichester: John Wiley & sons. ISBN 978-11-188-0239-7.
- ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2978-9.
- PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	min. 65 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	1. října 2018
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou 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 diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma 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.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

18. prosince 2019

Bc. Šarlota Vlková

# Anotace

Diplomová práce se zabývá působením společnosti ŠKODA AUTO a.s. prostřednictvím dceřiné společnosti Volkswagen Group España Distribución (dále VGED). Dceřiná společnost VGED operuje v rámci španělského automobilového trhu, který patří mezi ty nejvýznamnější z celé Evropské unie. Cílem diplomové práce je zjistit postavení značky ŠKODA na španělském automobilovém trhu a zároveň definovat aktivity na zlepšení její tržní pozice. Prostřednictvím PEST analýzy je představen španělský trh dle jednotlivých autonomních oblastí a jeho specifika ve vztahu k automotive. Získaná data poté slouží k určení tržní pozice značky ŠKODA v rámci jednotlivých autonomních oblastí Španělska. S ohledem na automobilové trendy, podnikatelské aktivity společnosti ŠKODA AUTO a.s. a PEST analýzu jednotlivých oblastí jsou navržena opatření vedoucí ke zvýšení tržního podílu této značky na španělském automobilovém trhu.

**Klíčová slova:** autonomní oblast, automobilový trh, PEST analýza, tržní podíl, Španělsko, ŠKODA AUTO a.s.

# **Annotation**

## **The Internationalisation of Selected Company in Spain**

This diploma thesis deals with the ŠKODA AUTO a.s. company by subsidiary Volkswagen Group España Distribución (follow VGED). This subsidiary operates within the Spanish automotive market, which is one of the most important of European Union. The aim of this thesis is to recognize the position of ŠKODA brand at Spanish automotive market, also to define activities in order to improve its market share. The Spanish market per each autonomous region and the Spanish automotive market specifics are introduced through PEST analysis. The obtained data is used for determination of ŠKODA brand market position within each Spanish autonomous region. Considering the automotive trends, ŠKODA business activities and PEST analysis of autonomous regions, the recommendations are proposed in order to improve market share of this brand within the Spanish automotive market.

**Key words:** Autonomous region, Automotive market, Market share, PEST analysis, Spain, ŠKODA AUTO a.s.

## Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	13
Seznam zkratk.....	14
Úvod.....	16
1 Internacionalizace .....	18
1.1 Pojem globalizace.....	18
1.2 Pojem internacionalizace .....	19
1.3 Modely Internacionalizace .....	20
1.3.1 Uppsala model internacionalizace .....	20
1.3.2 Stopfordův model internacionalizace.....	22
1.3.3 Export.....	23
1.3.4 Model Danielse a Radebaugha .....	24
1.3.5 Teorie OLI .....	24
1.4 Kulturní vzdálenost mezi trhy .....	26
1.4.1 Kulturní vzdálenost mezi Českou republikou a Španělskem .....	28
2 Vliv automotive na ekonomiku .....	30
2.1 Globální automobilový průmysl.....	30
2.2 Trendy v automobilovém průmyslu .....	31
2.3 Automobilový průmysl v ČR a ve Španělsku .....	34
3 Analýza španělského trhu.....	38
3.1 Politické aspekty.....	38
3.2 Ekonomické aspekty.....	40
3.3 Sociální aspekty.....	46
3.4 Technologické aspekty .....	48
3.5 Specifika španělského automobilového trhu.....	49
4 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	54
4.1 Modely ŠKODA AUTO a.s. ....	54

4.2 Podnikatelské činnosti firmy .....	58
4.3 Dodávky vozů zákazníkům za rok 2018 .....	60
5 ŠKODA AUTO a.s. v rámci španělského trhu .....	63
5.1 Podnikatelské aktivity ŠKODA AUTO a.s. ve Španělsku .....	65
5.2 Postavení značky ŠKODA ve Španělsku .....	67
5.3 Dealerská síť ŠKODA AUTO a.s. ve Španělsku.....	79
5.4 Návrhy na zlepšení tržní pozice značky ŠKODA.....	81
5.4.1 Návrhy na zlepšení pozice v rámci třech nejvýznamnějších oblastí .....	81
5.4.2 Návrhy na zlepšení pozice ve Španělsku .....	85
Závěr .....	87
Seznam literatury.....	89



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Uppsala model internacionalizace .....	21
Obrázek 2 Model internacionalizace Johanson a Vahle .....	21
Obrázek 3 Stopfordův model internacionalizace.....	22
Obrázek 4 Kulturní vzdálenost mezi ČR a Španělskem. ....	28
Obrázek 5 Autonomní oblasti Španělska. ....	38
Obrázek 6 Meziroční vývoj HDP 2014-2018 v procentech.....	42
Obrázek 7 Vývoj inflace v roce 2018 .....	45
Obrázek 8 Vývoj státního dluhu jako % z HDP .....	45
Obrázek 9 Španělské regiony vyrábějící motorová vozidla. ....	50
Obrázek 10: Etikety vozidel dle emise CO <sub>2</sub> .....	52
Obrázek 11 ŠKODA Citigoe iV. ....	55
Obrázek 12 ŠKODA Fabia Monte Carlo .....	55
Obrázek 13 ŠKODA Scala. ....	56
Obrázek 14 ŠKODA Octavia RS.....	56
Obrázek 15 ŠKODA Kamiq.....	57
Obrázek 16 ŠKODA Superb iV.....	57
Obrázek 17 ŠKODA Karoq.....	57
Obrázek 18 ŠKODA Kodiaq RS .....	58
Obrázek 19 Podíl jednotlivých regionů na celkových dodávkách ŠKODA AUTO a.s. v roce 2018.....	60
Obrázek 20 Sídlo společnosti Volkswagen Group España Distribución.....	63
Obrázek 21 Tržní podíl ŠKODA AUTO a.s. ve Španělsku .....	64
Obrázek 22 Prodeje vozů ve Španělsku v roce 2018 dle nejvýznamnějších značek .....	67
Obrázek 23 Prodeje vozů 16 autonomních oblastí v období leden - říjen 2019.....	68
Obrázek 24 Podíl značek na prodejkách vozů v Andalusii v období leden - říjen 2019.....	69
Obrázek 25 Podíl značek na prodejkách vozů v Aragónu v období leden - říjen 2019 .....	69
Obrázek 26 Podíl značek na prodejkách vozů v Asturii v období leden - říjen 2019 .....	70
Obrázek 27 Podíl značek na prodejkách vozů na Baleárských ostrovech v období leden - říjen 2019.....	71
Obrázek 28 Podíl značek na prodejkách vozů v Baskicku v období leden - říjen 2019 .....	71
Obrázek 29 Podíl značek na prodejkách vozů v Extremaduře v období leden - říjen 2019.....	72
Obrázek 30 Podíl značek na prodejkách vozů v Galicii v období leden - říjen 2019 .....	73

Obrázek 31 Podíl značek na prodejích vozů v Kantábrii v období leden - říjen 2019.....	73
Obrázek 32 Podíl značek na prodejích vozů v Kastilii La Mancha v období leden - říjen 2019 .....	74
Obrázek 33 Podíl značek na prodejích vozů v Kastilii a León v období leden - říjen 2019	74
Obrázek 34 Podíl značek na prodejích vozů v Katalánsku v období leden - říjen 2019 .....	75
Obrázek 35 Podíl značek na prodejích vozů v La Rioja v období leden - říjen 2019.....	76
Obrázek 36 Podíl značek na prodejích vozů v Madridu v období leden - říjen 2019 .....	76
Obrázek 37 Podíl značek na prodejích vozů v Murcia v období leden - říjen 2019 .....	77
Obrázek 38 Podíl značek na prodejích vozů v Navarra v období leden - říjen 2019.....	78
Obrázek 39 Podíl značek na prodejích vozů ve Valencii v období leden - říjen 2019 .....	78
Obrázek 40 Vývoj investorů a obchodů od roku 2012 do 2019 .....	79
Obrázek 41 Podíl oblastí na celkových prodejích značky ŠKODA .....	80
Obrázek 42 Doporučení a návrhy na zlepšení tržní pozice ŠKODA v oblasti východu .....	82
Obrázek 43 Doporučení a návrhy na zlepšení tržní pozice ŠKODA v oblasti jihu .....	83
Obrázek 44 Doporučení a návrhy na zlepšení tržní pozice ŠKODA v oblasti centra.....	84

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Registrace automobilů v ČR dle značek v roce 2018.....	36
Tabulka 2 Počet registrovaných vozidel ve Španělsku v roce 2018.....	36
Tabulka 3 Daňová zátěž motorových vozidel dle emise CO <sub>2</sub> .....	40
Tabulka 4 HDP v roce 2018 v miliardách EUR dle autonomních oblastí Španělska.....	41
Tabulka 5 Podíl jednotlivých autonomních oblastí na celkovém počtu turistů v roce 2018	43
Tabulka 6 Nezaměstnanost v roce 2018 dle autonomních oblastí Španělska .....	44
Tabulka 7 Obyvatelstvo Španělska dle autonomních oblastí.....	47
Tabulka 8 Registrace nových vozů 2018 dle autonomních oblastí Španělska.....	51
Tabulka 9 Registrace vozů 2018 vs. 2017 dle pohonu .....	52
Tabulka 10 Počet dodaných vozů v roce 2018 dle zemí.....	61
Tabulka 11 Počet dodaných vozů dle modelů v roce 2018.....	62
Tabulka 12 Podíl modelů na celkových prodejkách .....	65
Tabulka 13 Počet dealerství dle autonomních oblastí.....	80
Tabulka 14 Navrhovaný počet dealerství s cílem zvýšit tržní podíl značky ŠKODA.....	85

# Seznam zkratek

ABS	Anti-lock Brake System
AEC	Asociación Española de la Carretera
A.S.	Akciová společnost
CFRP	Carbon Fiber Reinforced Polymer
CI	Corporate Identity
CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
CNG	Compressed Natural Gas
ČR	Česká republika
EMC	Export Management Company
ETC	Export Trade Company
E-REV	Extended Range Electric Vehicle
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
LPG	Liquified Petroleum Gas
MPI	Multi Point Injection
NSC	National Sales Company
P. B.	Procentní bod
PHEV	Plug-in Electric Vehicle
SUV	Sportovní užitková vozidla
TDI	Turbocharged Direct Injection

TSI Twincharged Stratified Injection

VGED Volkswagen Group España Distribución

# Úvod

Automobilový průmysl je velmi významným odvětvím v České republice, stejně tomu tak je v případě Španělska. V obou zemích se v roce 2018 tento sektor podílel zhruba 9 % na celkovém HDP. Vzhledem k tomu, že největším výrobcem automobilů v ČR je společnost ŠKODA AUTO a.s., je tato diplomová práce zaměřena právě na tuto firmu. ŠKODA AUTO a.s. bude řešena v rámci španělského trhu, protože tento trh patří mezi nejvýznamnější odběratele a výrobce automobilů v Evropské unii.

V dnešní době je velké množství podniků internacionalizována. V souvislosti s tím, že společnost ŠKODA AUTO a.s. je součástí koncernu Volkswagen AG, může prodávat své vozy po celém světě pomocí dceřiných společností Volkswagen. Tímto způsobem operuje i na území Španělska. V roce 1997 získala dceřiná firma Volkswagen Group España Distribución práva na prodej a distribuci vozů značky ŠKODA, a právě působení společnosti ŠKODA AUTO a.s. v rámci této dceřiné společnosti bude v diplomové práci řešeno.

Hlavním cílem diplomové práce je zanalyzovat postavení značky ŠKODA v rámci španělského automobilového trhu a definovat aktivity na zlepšení její tržní pozice. Vzhledem k tomu, že je Španělsko rozděleno do 17 autonomních oblastí a patří k němu i dvě města Ceuta a Melilla, dílčím cílem je zjistit postavení značky ŠKODA v jednotlivých autonomních regionech, které spadají pod společnost VGED. Dalším dílčím cílem je identifikovat ekonomickou a politickou situaci v této zemi dle jednotlivých oblastí a popsat specifika španělského automobilového trhu.

Nejprve budou představeny modely internacionalizace, prostřednictvím kterých mohou společnosti působit na zahraničním trhu, a budou uvedeny možné formy těchto mezinárodních firem. Dále se nastíní problematika kulturních vzdáleností mezi trhy a charakterizují se kulturní dimenze definované Hofstedeho výzkumem. Zároveň budou popsány kulturní odlišnosti ČR a Španělska.

V souvislosti s dopadem užívání automobilových vozidel na životní prostředí a neustálým tlakem na vývoj inovací v oblasti automotive, se další kapitola této práce věnuje trendům automobilového průmyslu od bezpečnostních prvků po alternativní pohony. Dojde zde také k charakteristice automobilového průmyslu v rámci České republiky a Španělska.

Další kapitola práce charakterizuje jednotlivé aspekty PEST analýzy pro španělský trh. Představí se politická situace země, HDP, nezaměstnanost, inflace, počet obyvatel a počet turistů, to vše bude popsáno dle jednotlivých autonomních oblastí. Bude zde charakterizován španělský automobilový trh s ohledem na registrace a produkci vozů a budou definovány specifika tohoto trhu.

Následně dojde k představení společnosti ŠKODA AUTO a.s., budou uvedeny podnikatelské aktivity této firmy a zároveň i její modelová paleta. Poslední kapitola se zabývá analýzou působení této firmy na automobilovém trhu Španělska, v závislosti na prodeji vozů ŠKODA také dle jednotlivých autonomních oblastí. Zároveň budou představeny podnikatelské aktivity této firmy ve Španělsku a definována její dealerská síť. Závěrem dojde k určení opatření, které povedou ke zvýšení tržní pozice značky ŠKODA na španělském automobilovém trhu. Tato opatření se budou týkat třech oblastí a to dealerskou sítí, modelovou paletou a automobilovými trendy.

# 1 Internacionalizace

První kapitola této diplomové práce se věnuje základním pojmům spjatých s internacionalizací. Vzhledem k tomu, že spousta lidí zaměňuje pojmy globalizace a internacionalizace, budou v této kapitole dané pojmy objasněny. Následně budou ukotveny základní modely internacionalizace a jejich specifika.

## 1.1 Pojem globalizace

Často dochází k domněnkám, že je internacionalizace novější pojem nežli globalizace, nicméně opak je pravdou. Kunešová et al. (2014) definuje globalizaci jako: „*kvalitativně novou, pokročilejší a komplexnější formu internacionalizace*“. V rámci globalizace je zásadní vývoj informačních technologií, díky kterým je firma schopná operovat v rámci celého světa. Podnik si může vybrat, kde je pro něj nejvýhodnější vyrábět své produkty, nakupovat suroviny a prodávat své výrobky. Proces globalizace lze rozdělit do několika oblastí: globalizace informačních toků, finančních toků, trhu práce a obchodu se zbožím a službami (Kunešová, et al. 2014).

Existuje celá řada definic globalizace, krom výše uvedené, může být tento pojem chápán jako: „*Proces řízený ekonomickými silami, které zapříčiňují prostorovou reorganizaci produkce, rozvoj mezinárodního obchodu a integraci finančních trhů*“ (Sideri, s.38 , 1997).

Autoři Daniels, Radebaugh a Sullivan (2015) definovali 7 faktorů, které ovlivňují neustálý růst globalizace. Růst globalizace je ovlivněn vývojem a zdokonalováním technologií. S tím úzce souvisí i skutečnost, že populace se spíše zaměřuje na vývoj nových produktů než na výrobu stávajícího zboží. Dalším faktorem ovlivňující globalizaci je růst liberalizace přeshraničního obchodu a pohyb zdrojů. V dnešní době jsou země velice liberální s ohledem na zahraniční obchod. Důvodem je především možnost nakoupit určitý druh zboží za výhodnější ceny, než jsou ceny lokální. Také se do zemí dostanou takové výrobky nebo služby, které si ze svých zdrojů není schopná obstarat. Globalizace roste i z toho důvodu, že se rozvíjí služby podporující mezinárodní obchod. Jedná se například o umožnění odebírání balíků ze zahraničí, jejich placení ve vlastní měně lokální bance, která poté zaplatí bance odesílatele v relevantní měně. Jedná se tedy zejména o finanční služby. V neposlední řadě je růst globalizace ovlivněn tlakem ze strany zákazníků. V dnešní době jsou zákazníci informováni o nejnovějších celosvětových trendech, které také velmi aktivně vyhledávají.



Dále roste vzájemná globální konkurence. Jinými slovy firmy chtějí vstupovat na takové trhy, kde mají jejich konkurenti vysoké prodeje. Společnosti mají také tendenci nakupovat materiály v takových zemích, kde je jejich pořízení levné, nebo jsou dané materiály atraktivnější. I například změna politické situace v zemi, napomáhá globalizaci. Společně s transformací politických a hospodářských tendencí v Sovětském svazu, východní Evropě, Číně a Vietnamu, je obchod mezi nimi a i v rámci ostatních kontinentů prosperující. Posledním faktorem, který ovlivňuje růst globalizace je rozšiřující se nadnárodní spolupráce. Jedná se především o vytváření vzájemných dohod a smluv mezi národy, které upravují vzájemnou spolupráci, jako je například Schengenská smlouva, která upravuje vzájemný pohyb osob a zboží v rámci EU (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2015).

## 1.2 Pojem internacionalizace

Internationalizace je proces, během něhož se odstraňují bariéry mezi státy a rozšiřují se ekonomiky přes hranice států. Zároveň dochází k vytváření mezinárodních ekonomických vztahů, jejich prohlubování a rozšiřování. Z internacionalizace plyne vzájemné propojování a závislost jednotlivých států, neboli vznikají mezinárodní ekonomické vztahy. Mezinárodní ekonomické vztahy mohou mít několik forem. Základní formou je mezinárodní pohyb zboží a služeb, dále se jedná o mezinárodní pohyb pracovních sil, vědecko-technických informací a kapitálu (Kunešová, et.al, 2014).

Každá země má svůj vlastní postoj k internacionalizaci, některé jsou ji nakloněny, jiné nikoliv. Větší země s dostatkem přírodních a nerostných surovin nepotřebují obchodovat s ostatními zeměmi, takže do procesu internacionalizace nejsou tak silně zapojeny. Oproti tomu menší země jsou velmi otevřeny mezinárodním ekonomickým vztahům. Díky internacionalizaci vzniká vzájemná závislosti zapojených zemí, jinak řečeno interdependence, která způsobuje globální nestabilitu (Kunešová, et.al, 2014).

Podniky by nemohly operovat se zahraničím v případě, že země, ve které se nachází, by nebyla otevřena internacionalizaci. Firma, která je internacionalizována, má možnost zvýšit své příjmy díky prodejem do zahraničí, či přesunout svou výrobu do země, kde jsou její náklady podstatně nižší. Internationalizace podniků se rozšířila díky uvolnění politických bariér. Velký vliv na uvolnění bariér mezi státy měl pád komunismu v 80tých letech. Což znamená, že politický systém zemí se stal liberálnější a bariéry vstupu na zahraniční trh se

téměř odstranily. Je tedy zřejmé, že internacionalizace podniku je závislá na internacionalizaci země (Hill, 2013).

Existují tři cíle, které ovlivňují rozhodnutí podniku o tom, jestli, kde a jak se zapojí do mezinárodního obchodu. Jedná se o cíl zvýšit své prodeje, získat nové zdroje a nakonec snížit riziko. Prodeje společnosti totiž závisí na zájmu spotřebitelů o jejich produkty a také na zákaznické ochotě si produkty koupit. Je zřejmé, že potenciál koupě daného produktu se zvyšuje společně s množstvím trhů, na kterých se výrobek nabízí. S ohledem na získání nových zdrojů, firmy především hledají takové trhy, na kterých dokáží získat levnější a mnohdy i kvalitnější materiály pro své výrobky. Celkově se snaží najít takové zdroje, které jim pomohou zajistit konkurenční výhodu. Každá země má jiný ekonomický průběh, jinou ekonomickou situaci, proto je pro firmu vhodné rozprostřít aktivity do různých zemí. Pokud se jeden trh nachází v období recese, tedy klesají zde firmě tržby, je dobré operovat ještě na jiném trhu, který se nachází v období expanze, a tím pádem se tržby firmy vzájemně vykompenzují (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2015).

### **1.3 Modely Internacionalizace**

Během procesu internacionalizace podniku se z národní společnosti stává společnost mezinárodní. Cesty, jimiž dochází k této přeměně, jsou definovány pomocí několika základních modelů, které budou v následujícím textu představeny.

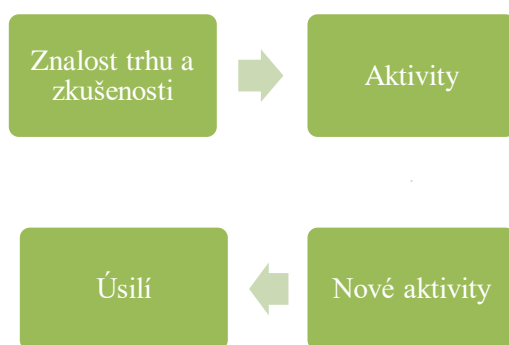
#### **1.3.1 Uppsala model internacionalizace**

Tento model je rozdělen do 4 hlavních fází internacionalizace, viz obrázek 1. Nejdříve začne společnost v zahraničí nepravidelně prodávat své výrobky či služby. Poté již začne v dané zemi působit a to prostřednictvím prodejních agentů. S růstem prodeje firma nahradí agenty svými samostatnými prodejními organizacemi neboli dceřinými společnostmi. Pokud prodeje i nadále budou růst do takových rozměrů, že je dceřiná společnost nedokáže obstarat, firma v dané zemi zřídí výrobu svých produktů. Zároveň v rámci Uppsala modelu platí, že společnost začne obchodovat s takovou zemí, se kterou si je blízko na tzv. psychické vzdálenosti. Což znamená, že společnosti spíše vstoupí na trh, o kterém jsou informováni a poté až vstupují na další méně známé trhy (Buckley, Ghauri, 2015).



Obrázek 1 Uppsala model internacionalizace,  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Buckley, Ghauri (2015)

V návaznosti na tento model internacionalizace Johanson a Vahlne (1990) přišli na svůj vlastní dynamický model, viz obrázek 2, který je založen na nejistotě a racionálnosti. Jedná se vlastně o dvě změny v mechanismu internacionalizace podniku. Firmy se mění díky tomu, že se učí z minulých zkušeností a zároveň ze současné situace na trhu. Na druhou stranu se společnost může změnit díky úsilí, které má vést ke zvýšení její pozice na daném trhu. Obě tyto změny v mechanismu spolu navzájem kooperují. Podniky díky svým zkušenostem vynaloží úsilí k určitým aktivitám, aby zlepšily svou pozici na trhu, tím získávají další zkušenosti a mohou měnit směr svého úsilí a tak jde celý proces dokola.



Obrázek 2 Model internacionalizace Johanson a Vahle  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Buckley, Ghauri (2015)

### Obchodní síť a internacionalizace

Autoři Johanson a Vahle uvádějí, že obchodní síť má na rozvoj internacionalizace podniku velký vliv. Provedli tedy rozsáhlou studii, která řeší, jaký má obchodní síť dopad na internacionalizaci firmy. Základním kamenem úspěšné internacionalizace je vzájemný závazek a důvěra firmy a jejího obchodního partnera v zahraničí. Každá firma má ve většině případů velmi odlišný a dlouhotrvající vztah se všemi svými dodavateli a zákazníky. Obchodní síť podniku je vzájemně propojený vztah s obchodními partnery, což znamená, že pokud dojde ke změně jednoho z partnerů, povede to nejspíše ke změně i dalších stran.

Internacionalizace tedy může být chápána jako stále se rozvíjející multilaterální síť (Buckley, Ghauri, 2015).

Rozvíjení znalostí firmy je základem pro její internacionalizaci a to především z toho důvodu, že znalosti společnosti jsou získané díky aktivitám v rámci trhu. Celkově učení prostřednictvím vlastních zkušeností je velmi prospěšné pro porozumění vybranému zahraničnímu trhu. S ohledem na obchodní síť je možné znalosti vztáhnout na obchodní vztahy, aby byly tyto vztahy pevné a prospěšné, je nutné, aby navzájem jednotlivé strany věděly o počínání strany druhé (Buckley, Ghauri, 2015).

### 1.3.2 Stopfordův model internacionalizace

Stopfordův model internacionalizace má za základ postupné vstupování podniku na zahraniční trhy, viz obrázek 3. To znamená, že nejdříve firma zjišťuje zájem a výhodnost potenciálního trhu pomocí exportu. Jedná se konkrétně o export zboží zahraničnímu partnerovi, který v rámci daného trhu zajišťuje produkt marketing. Zahraniční partner má tendence zakládat lokální produkci, a proto odkoupí licenci od společnosti. Nicméně po čase firma začne směřovat k vytvoření společného podniku tzv. joint-venture, protože kvůli odprodání licenci ztrácí kontrolu nad zahraničním trhem. Závěrem celého procesu internacionalizace je vznik dceřiné společnosti. Existuje také pojem tzv. Born Global, což označuje firmy, které nespádají pod žádný model internacionalizace, nýbrž již od svého počátku operují globálně. Jedná se především o společnosti operující v oblasti IT technologií, například je možné uvést společnost Skype, která spojuje lidi prostřednictvím internetu (Štrach, 2009).



Obrázek 3 Stopfordův model internacionalizace  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Štrach (2009)

### 1.3.3 Export

Výše uvedené modely internacionalizace popisují procesy, kterými se podnik stává mezinárodním. Export je považován jako nejjednodušší forma pronikání společnosti na zahraniční trh. Vývoj exportních aktivit podniku lze rozdělit do tří hlavních fází. Nejdříve společnost prodává výhradně na domácím trhu a začíná zvažovat vývoz svého zboží do jiných zemí. Poté podnik začne ojediněle vyvážet zboží do zahraničí, a postupně začne objevovat jeho potenciál. Následně se z firmy stane již běžný vývozce, získá spoustu zahraničních zkušeností a může začít intenzivněji pronikat na daný trh.

Vývoz může být uskutečňován dvěma způsoby: přímý nebo nepřímý vývoz. Nepřímý export spočívá v tom, že podnik prodává své výrobky a služby nezávislému domácímu zprostředkovateli, který pak zboží prodává konečnému zahraničnímu zákazníkovi. Přímý export je prodej výrobků a služeb nezávislému zahraničnímu zprostředkovateli, který prodá zboží konečnému spotřebiteli.

V rámci nepřímého exportu se může jednat o různé druhy zprostředkovatelů, například obchodníci, prodejní agenti, exportní manažerská společnost (EMC) či exportní prodejní společnost (ETC). EMC působí na smluvním základě většinou právě jako prodejní agenti společnosti. Tato forma nepřímého exportu není moc doporučována, protože EMC obvykle nemají dostatek zdrojů a prodejem věnují málo pozornosti. ETC operují na základě poptávky a vybírají zahraniční dodavatele, kteří mohou plnit objednávky (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2015).

V souvislosti s přímým exportem je pro firmu vhodné vybudovat propojenou prodejní síť po celém světě. Je možné mít několik obchodních zástupců v jedné oblasti, ale běžné je využívání tzv. výhradních obchodních zástupců, což znamená, že jeden zástupce má na starosti jednu oblast. Přímý vývoz je uskutečňován také pomocí distributorů, kteří nakupují výrobky od výrobce a prodávají je se ziskem. Mají k dispozici spoustu zásob a obsluhují produkt, obvykle se zabývají spíše obchodníky než koncovými uživateli na trhu.

Společnost také může své zboží prodávat zahraničním maloobchodníkům. Produkty se tak mohou dostávat přímo do zahraničních obchodů a není nutná přítomnost zprostředkovatele. V některých případech může sám vývozce prodávat zboží koncovým spotřebitelům. Takovéto prodeje se většinou konají prostřednictvím zahraničních prodejních veletrhů, kde si zákazník rovnou koupí vystavované zboží. Přímý prodej může být také uskutečňován

pomocí internetu, tento druh využívají především malé a střední podniky (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2015).

### **1.3.4 Model Danielse a Radebaugha**

Spojení Stopfordova a Uppsala modelu provedli autoři Daniels a Radebaugha. Jejich model určuje stupeň internacionalizace dle míry výskytu pěti faktorů. Prvním faktorem je motivace k mezinárodnímu podnikání, podnik má vyšší stupeň internacionalizace pokud aktivně vyhledává příležitosti na zahraničních trzích. Dalším faktorem je interní či externí zajišťování zahraničních operací, neboli firma má menší míru internacionalizace pokud své zahraniční operace zajišťuje pomocí externích kontraktů. Takže pokud si začne své aktivity zajišťovat sama, její míra internacionalizace bude větší. Třetím faktorem je způsob pronikání podniku na zahraniční trh, což vyplývá ze Stopfordova modelu, takže postupuje-li firma dle tohoto modelu tak se stává více internacionalizovanou. V neposlední řadě míru internacionalizace podniku ovlivňuje počet zahraničních zemí, ve kterých firma operuje. Pokud podnik operuje na několika trzích, je také více internacionalizován. Nakonec je zde důležitý faktor ohledně podobnosti domácího trhu s trhem zahraničním. Na začátku procesu internacionalizace podniku si firma vybírá především takové trhy, které jsou podobné trhu domácí. Oproti tomu je-li firma již plně zinternationalizovaná, nebojí se vstupovat i na trhy, které se nepodobají trhu domácímu (Štrach, 2009).

### **1.3.5 Teorie OLI**

Autor J.H.Dunning popisuje proces internacionalizace z jiného úhlu pohledu než ostatní spisovatelé. Dle jeho názoru je internacionalizace podniku ovlivňována třemi základními faktory: ownership, location a internalization advantage. Faktor ownership zastává výhody podniku, které získal díky svým činnostem. Jinými slovy se může jednat o patenty, inovační projekty, kvalifikované zaměstnance, postavení společnosti v rámci trhů, dobré jméno společnosti a další.

Druhým faktorem je mezinárodní lokace firemních aktivit. Pro to, aby firma byla efektivně internacionalizovaná, je nutné, aby si vybrala vhodný zahraniční trh pro své působení. Společnost by si měla vybrat trh, který je jí kulturně blízký, je na něm dostatek kvalifikovaných zaměstnanců a také kde je například dostatečně vyvinutá infrastruktura. Posledním faktorem je internalization advantage, který je chápán jako způsob řízení

mateřské společnosti zahraniční pobočky či dceřiné společnosti. Jedná se především o koordinaci procesů mezi mateřskou společností a zahraničními pobočkami, jejich vzájemné fungování (Machková, 2014).

### **Vztah centrála – pobočka**

Jak popisovaly jednotlivé modely internacionalizace, firmy mohou na zahraničních trzích operovat v několika formách. Může se jednat o zahraniční pobočky nebo přidružené společnosti. Mezi přidružené společnosti patří dceřiná společnost a filiálka, hlavním rozdílem mezi těmito dvěma společnostmi je vlastnický podíl mateřské společnosti. Dceřiná společnost je vlastněna minimálně 50 % mateřskou společností, oproti tomu u filiálky se vlastnický podíl mateřské společnosti pohybuje mezi 10-50 %.

Zahraníční pobočka má omezené rozhodovací pravomoci, protože se jedná o část mateřské společnosti. Obvykle platí, že má zahraniční pobočka stejný název jako mateřská společnost. Mezi mateřskou společností neboli centrálou a zahraniční pobočkou probíhají zbožové, kapitálové a znalostní toky. Společnost, která má své pobočky v zahraničí, je také nazývána jako nadnárodní. Typy nadnárodních společností mohou být následující: International, Multidomestic, Global a Transnational. International a Multidomestic jsou především evropskými nadnárodními firmami oproti tomu Global je typicky americká nadnárodní společnost (Štrach, 2009).

Nadnárodní společnost typu **international** nemá těsné vztahy se svými pobočkami, mezi centrálou a pobočkou dochází především k finančním tokům. Nadnárodní společnost má speciální exportní oddělení, které má na starosti jednotlivé regiony poboček. Co se týče znalostních a zbožových toků, tak probíhají jednostranně směrem od centrály k pobočkám. Operativní řízení tedy zůstává v rukou poboček, ty mají v některých případech i možnost lehce přizpůsobit produkt podmínkám trhu, na kterém působí. Mezi nadnárodní společnosti tohoto typu patří například McDonald's či Wal-Mart.

**Multidomestic** nadnárodní společnost má ve více zemích více poboček, které jsou obvykle finančně výkonné, čímž si zajišťují nezávislost. Vztahy mezi centrálou a pobočkou jsou zpravidla těsné a pevné, navzájem si vyměňují potřebné zboží a informace. Mezi jednotlivými pobočkami však těsné vazby nejsou, běžně spolu nespolupracují, maximálně dochází k jednostrannému toku znalostí z jedné pobočky do druhé. Co se týče působení poboček či dceřiných společností na trhu, je zde mnohem větší volnost, pobočky mohou

navrhovat, vyrábět a prodávat produkty, které přímo odpovídají požadavkům daného trhu. Příkladem multidomestic společnosti je Johnson & Johnson či Nestlé.

**Global** nadnárodní společnost řídí, dohlíží a kontroluje svoje pobočky. Znalostní a kapitálové toky probíhají navzájem mezi pobočkou a nadnárodní společností, ale zbožové toky mohou nastávat i mezi jednotlivými pobočkami. Je pravidlem, že pobočky nemají možnost měnit značku nebo produktové portfolio, protože nadnárodní firma cílí svůj standardizovaný produkt globálně. Global nadnárodní společnost vidí svět jako jeden trh, a předpokládá, že mezi zákazníky neexistují preference či pokud existují, tak je zákazník dokáže přehodnotit v závislosti na vyšší kvalitě za nižší cenu. Jedná se například o společnost Pfizer či Microsoft.

**Transnational** nadnárodní firma je již propletená síť poboček, které navzájem uskutečňují kapitálové, zbožové a znalostní toky, protože společnost si je vědoma důležitosti jednotlivých poboček s ohledem na jejich znalosti. Pro tuto firmu je tedy velmi důležité, aby pobočky spolu navzájem vycházely, každá pobočka má totiž svoji strategickou úlohu. Je také podstatné, aby si pobočky mezi sebou předávali znalosti a zkušenosti. Cílem takovéto nadnárodní společnosti je efektivně koordinovat celý hodnotový řetězec. Vytvořit transnationální podnik není jednoduché, většina firem se o to snaží především kvůli snížení nákladu. Příkladem této společnosti je Starbucks či General Motors (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2015).

## 1.4 Kulturní vzdálenost mezi trhy

S ohledem na teorii OLI zmiňované výše, je zajímavé si podrobněji představit problematiku lokace mezi jednotlivými trhy. Lokace mezi jednotlivými trhy může být chápána z několika hledisek, krom geografického, také z administrativního/institucionálního, kulturního a ekonomického. Co se týče administrativního/institucionálního hlediska, jde především o měnovou politiku, různé mezinárodní obchodní dohody, či pozůstalé koloniální vztahy. Z ekonomického hlediska se pak řeší rozdíly v příjmech daných zemí či kvalita distribučního kanálu.

Nejzajímavějším hlediskem, který je řešen v závislosti na lokaci trhů, je rozhodně kultura. I když se to na první pohled nemusí zdát, kultura zemí hraje velmi důležitou roli v celém fungování státu, a zároveň má tedy i zásadní dopad na obchodování s jinými zeměmi. Mezi



kulturní faktory patří náboženství, rasa, sociální normy a jazyk. S ohledem na fungování firem je kultura reflektována v chování pracovníku v rámci firmy a zároveň také v chování jejich zákazníků (Čuhlová, 2016).

Firma operující na jiném trhu se samozřejmě snaží tento trh pochopit co nejlépe, proto existují tzv. expatrianti. Definice expatrianta se můžou lehce lišit, dle Lasserreho (2003) se jedná o člověka, který pracuje a žije mimo svou rodnou zemi, Harzing a Ruysseveldt (2004) říká, že se jedná o jakéhokoli zaměstnance, který pracuje mimo svou rodnou zemi. Dowling a Welch (2004) definují expatrianta jako zaměstnance, který pracuje a dočasně žije v zahraničí.

Je prokázáno, že expatrianti pocházející ze země mateřské společnosti přinesou do dceřiné společnosti v zahraničí nejen národní, ale i firemní kulturu daného podniku. Zatímco lidé z jiných zemí přináší do společnosti pouze firemní kulturu té své společnosti. Pro firmy je velmi prospěšné pokud zaměstnává biculturální jedince. Tito zaměstnanci mají blízký vztah k oběma kulturám, jak mateřské, tak i dceřiné společnosti. A proto svým působením ve společnosti snižují kulturní vzdálenost mezi firmami (Čuhlová, 2016).

Kulturní vzdálenost mezi jednotlivými trhy se dá kalkulovat pomocí Hofstedeho výzkumu, který vytvořil profesor Geert Hofstede za účelem zjistit, jak jsou hodnoty chování na pracovišti ovlivněny kulturou. Data, která byla zkoumána, pocházela z mezinárodní společnosti IBM. Tento výzkum obsahuje šest dimenzí kultury, které jsou kalkulovány na škále od 0 do 100. První dimenze kultury je Vzdálenost moci, což značí důležitost rozdělení moci ve firmě. Každá kultura klade jiný důraz na dodržování hierarchického uspořádání firmy. Pokud má daná země vysoký ukazatel vzdálenosti moci, znamená to, že je pro ni velmi důležité dodržování hierarchického uspořádání ve společnosti (Hofstede – Insights, 2019).

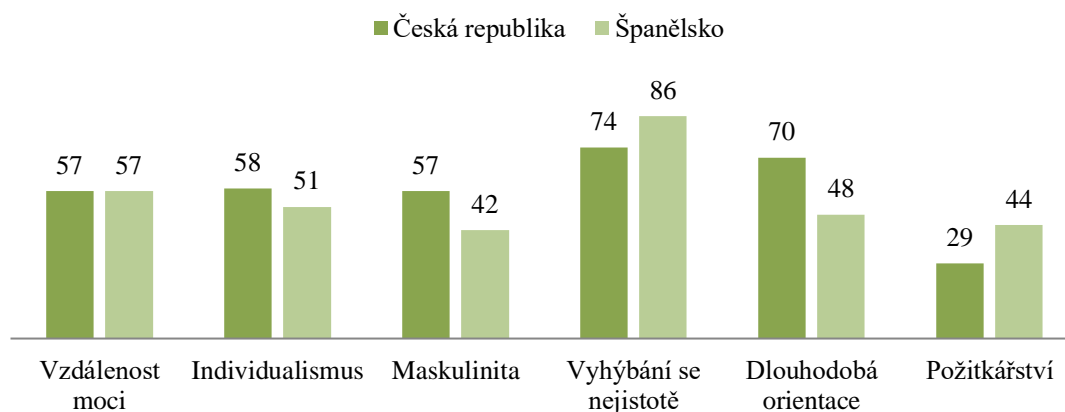
Další část Hofstedeho výzkumu je Individualismus, který jak již z názvu vyplývá, značí stupeň začleňování jedinců do skupin. Jde o to, zda jsou jedinci v dané kultuře vychováváni jako samostatná individua či jako součást dané skupiny, rodiny. Lidé pocházející ze země s vysokým stupněm individuality se chovají spíše jako jedinci, kteří se starají o sebe a svou rodinu, než jako jedinci, kteří se starají i o širší okruh lidí. Třetím termínem je Maskulinita, která reflektuje, zda se v dané zemi převažují ženské či mužské vzorce chování. Vysoký stupeň maskulinity znamená, že fungování země je založeno na soutěživosti, úspěchu

a výhrách oproti tomu nízký stupeň značí, že podstatou dané země je starání se o druhé a kvalita života.

Dalším řešeným ukazatelem je Vyhýbání se nejistotě, který značí, jakým způsobem lidé přistupují k nejistým situacím. Pokud má země tento ukazatel vysoký, znamená to, že se její obyvatelé snaží vyhýbat nejistotám a předchází těmto událostem pomocí dodržování určených pravidel. Pátým řešeným tématem je dlouhodobá orientace, která zjišťuje, jak lidé využívají své zkušenosti z minulosti při řešení problémů současnosti a budoucnosti. Země s vysokým stupněm dlouhodobé orientace se vyznačují pragmatickým přístupem. Oproti tomu země s nízkým stupněm tohoto ukazatele prosazují normativní přístup. Posledním sledovaným ukazatelem je požitkářství, které určuje, jak moc si jedinci z dané kultury užívají života (Hofstede – Insights, 2019).

### 1.4.1 Kulturní vzdálenost mezi Českou republikou a Španělskem

Tato diplomová práce se zabývá českou firmou operující na španělském trhu. Proto je vhodné ukázat kulturní odlišnosti těchto dvou zemí, pomocí Hofstedeho výzkumu, popsáním výše. Vzdálenost mezi Českou republikou a Španělskem reflektuje obrázek 4.



Obrázek 4 Kulturní vzdálenost mezi ČR a Španělskem.  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede – Insights (2019)

Je zřejmé, že obě země mají stejné vnímání **Vzdálenosti moci**. Tento ukazatel dosahuje v obou zemích vysokého čísla, což znamená, že tyto dva národy respektují a dodržují firemní hierarchii. Nicméně ukazatel **Individualismu** reflektuje již lehké rozdíly. Zatímco Česká republika má tento ukazatel opět velmi vysoký, tedy jedná se o zemi, kde jsou lidé spíše zaměřeni sami na sebe než na skupinu, Španělé preferují práci v teamu.

Velký rozdíl mezi těmito kulturami nastává v dimenzi **Maskulinity**. Česká republika je země, kde převládají mužské vzorce chování, tedy lidé zde tzv. „žijí, aby pracovali“. Co se týče tedy toho pracovního života, manažeři se chovají asertivně a jsou soutěživí. Ve Španělsku je hodnota maskulinity výrazně nižší, což značí, že v této zemi jsou lidé vychováni směrem pomáhat druhým a žít v harmonii. Obecně zde lidé nemají výraznou potřebu mezi sebou soutěžit. S ohledem na pracovní život, manažeři rádi konzultují dané problémy se svými podřízenými a na základě toho se pak rozhodují (Hofstede – Insight, 2019).

Ukazatel **Vyhýbání se nejistotě** dosahuje v obou zemích velmi vysokých hodnot, což znamená, že obyvatelé těchto zemí se výrazně snaží vyhnout nejistým událostem a snaží se dodržovat pravidla a zákony. Španělé se zásadně obávají jakýchkoli změn či nenadálých situací, protože jim způsobují stres. Velké množství mladých Španělů chce pracovat ve státní sféře, protože se jedná o zaměstnání na celý život a nemusí se obávat o svou budoucnost. Česká republika se svým vysokým skórem, ale stále nižším než ve Španělsku, patří mezi země, kde lidé mají emocionální potřebu dodržovat pravidla, tvrdě pracovat a být precizní.

**Dlouhodobá orientace** je výrazně vyšší v případě České republiky, zde je využíván pragmatický přístup. Češi poměrně rychle přizpůsobují své zvyky aktuálním podmínkám a zaměřují se na investice do budoucnosti. Oproti tomu ve Španělsku lidé žijí okamžikem, bez výrazných obav o budoucnost, jedná se o normativní národ.

Poslední ukazatel **Požitkářství** je u obou zemí nízký, nicméně celkem výrazně odlišný. Češi mají velmi nízkou hodnotu tohoto ukazatele, vyznačují se především cynismem a pesimismem a volný čas pro ně není nijak výrazně důležitý. Španělé mají také nízkou hodnotu tohoto ukazatele, nicméně v porovnání s Českou republikou je pro ně volný čas důležitější a nemají tak výrazné sklony k cynismu a pesimismu (Hofstede – Insights, 2019).

Česká republika a Španělsko jsou země, které jsou si kulturně poměrně blízké, obě země kladou důraz na firemní hierarchii a snaží se vyhnout nejistým situacím. Lehké rozdílnosti ale mezi těmito zeměmi jsou, Španělé mají zakódované ženské vzorce chování jako je potřeba pečovat o druhé, a u Čechů převládají mužské vzorce chování vyznačující se soutěživostí. Španělé se výrazně nezaměřují na investice do budoucnosti, což Češi dělají, a nakonec si Španělé více užívají volného času nežli Češi.

## 2 Vliv automotive na ekonomiku

Vzhledem k tomu, že vybraný podnik, o kterém pojednává tato diplomová práce, operuje v oblasti automobilového průmyslu, je vhodné nastínit toto odvětví v následujícím textu. Nejprve dojde k představení globálního automobilového průmyslu, následně jeho trendů a nakonec bude vysvětlen jeho význam pro ekonomiku České republiky a Španělska.

### 2.1 Globální automobilový průmysl

Celosvětová finanční krize v roce 2008 měla dopad i na automobilový průmysl. Světové vládní orgány vynakládaly na toto odvětví spoustu finančních prostředků z toho důvodu, aby snížily celkovou nezaměstnanost. Automobilový průmysl patří mezi nejzásadnější průmyslové odvětví. V celém automobilovém průmyslu pracuje globálně kolem 20 milionů zaměstnanců, jenom v samotné automobilové výrobě je zaměstnáno přes 8 milionů pracovníků. Pak zde existuje mnoho firem dodávající komponenty vozidel. Firmy operující v tomto odvětví, jsou zpravidla nadnárodní a jejich hodnotový řetězec je rozmístěn přes hranice několika států (Dicken, 2015).

Globální automobilový průmysl je ovlivňován řadou průmyslových změn, které lze rozdělit na změny socio-technické a celosvětového hodnotového řetězce. Socio-technické změny jsou chápány jako dlouhodobé strukturální změny v ekonomice a společnosti, způsobené šířením technologií. V podstatě se jedná o vzájemný vztah mezi technologiemi a ekonomickými subjekty, jako jsou společnosti operující na mezinárodních trzích, mezinárodní organizace a vláda. Tento vztah je ovlivněn řadou změn, které mohou být například dostupnost zdrojů, technologické inovace, infrastruktura, změny politického systému zemí, různá nařízení či normy. Tyto změny většinou nastávají nečekaně a tím pádem zásadně ovlivní socio-technické vztahy.

Změny hodnotového řetězce jsou zpravidla způsobeny přeměnou dříve izolovaných oblastí, zaměřených především jen na zemědělskou činnost, na oblasti globální, které se zabývají průmyslovou výrobou svých produktů, a zároveň také výrobou zboží nadnárodních firem, a následně jejich distribucí a prodejem (Nieuwenhuis a Wells, 2015).

Výroba automobilů je z více než 70 % koncentrována v 7 zemích, a to konkrétně v Číně, Jižní Koreji, Spojených státech Amerických, Indii, Brazílii, Japonsku a Německu. Největší

koncentrace výroby (zhruba 25 %) je v Číně, která je považována za světovou jedničku s ohledem na výrobu automobilů. Mezi nejvýznamnější automobilové společnosti patří Volkswagen, Toyota, Hyundai, General Motors, Nissan, Ford, Renault a PSA. Během let tyto společnosti vytvářeli svou vlastní ucelenou síť výrobních linek po celém světě. Například Volkswagen vyrábí zhruba 56% svých produktů na evropském území a to konkrétně v České republice, Německu, Maďarsku, Polsku a Slovensku, mimo Evropu je pak jeho hlavním výrobním územím Čína. V minulosti Volkswagen implementoval strategii zeměpisné segmentace s ohledem na výrobu automobilů. Jeho dražší, velice kvalitní vozy vyráběl v západním Německu a oproti tomu levnější a menší vozidla produkoval ve Španělsku. Co se týče francouzské automobilky Renault, tak její produkce je více evropská, nežli tomu je u Volkswagenu. Dokonce 70% jejich produkce je koncentrována v Evropě, zbytek pak v Jižní Koreji (Dicken, 2015).

Výroba automobilů v Evropě je z většiny obsazená místními producenty, v minulosti na tomto území vyráběla vozy také americká společnost General Motors, nicméně svou výrobu zde v posledních letech velmi omezila. Oproti tomu japonské automobilky na evropském území hojně vyrábí, jedná se konkrétně o Toyotu, Nissan a Hondu, které jsou produkovány na území Velké Británie. Automobilová výroba se v Evropě stále rozšiřuje, konkrétně se to týká území východní Evropy. Toto rozšiřování je způsobeno především vytvářením společných podniků, aliancí a dceřiných společností nadnárodních automobilových firem.

V oblasti automobilového průmyslu velmi často dochází k vytváření aliancí, společných podniků či dohod o spolupráci mezi několika výrobci vozidel. Základním důvodem k jejich vytváření je redukce nákladů. Vývoj nových motorů či vybudování nové výrobní haly jsou velice nákladné položky, a pro firmy je velmi výhodné se o tyto náklady podělit. Například motory Renaultu jsou používány i v Mercedesech. Elektromobily firmy Citroën a Peugeot jsou vyráběny společností Mitsubishi a motory ve vozech značky Suzuki jsou vyráběny firmou Fiat (Dicken, 2015).

## **2.2 Trendy v automobilovém průmyslu**

Odvětví automobilového průmyslu se neustále velmi rychle vyvíjí. Společnost se rozrůstá a tím roste i poptávka po automobilech. V dnešní době je běžné, že v jedné domácnosti všichni dospělí jedinci vlastní automobil. Je tedy vyvoláván tlak na rychlou a kvalitní produkci automobilů.

Zároveň s rozvojem informačních technologií a digitalizace je žádoucí tyto prvky zahrnovat také do automobilového průmyslu. Nové technologie je vhodné implementovat do výrobního procesu v podobě využití robotů či 3D tiskáren. Digitalizace by měla být využívána ve vztahu se zákazníky s možností sestavit si vůz dle vlastních představ bez nutnosti pomoci prodejce (Edotace, 2019).

S ohledem na zákazníky mezi trendy v automobilovém průmyslu patří rozhodně důraz na bezpečnost. Všichni uživatelé osobních automobilů chtějí bezpečné vozidlo. Proto automobilky do svých vozů montují řadu bezpečnostních prvků, které se dají rozdělit na aktivní a pasivní prvky. Aktivní prvky mají za úkol předcházet vzniku dopravní nehody, oproti tomu pasivní mají zmírnit dopad dopravní nehody. Mezi aktivní prvky se řadí protiblokovací brzdový systém ABS, který má za úkol zabránit zablokování kol při brzdění, což zanechává vozidlo ovladatelné. Dalším prvkem je také asistent rozjezdů do kopce, nebo například asistenční systémy pro přívěsy. S tím souvisí také parkovací senzory a kamera. Take Line a Front assistant se řadí mezi aktivní bezpečnostní prvky. Line assistant má za úkol hlídat jízdu v rámci jízdního pruhu a případně informovat řidiče o vybočení z pruhu. Front assistant sleduje prostor před vozidlem a pokud nastane nějaká neočekávaná situace, informuje o ní řidiče či vozidlo samo zabrzdí. Mezi pasivní bezpečnostní prvky patří rozhodně dětská sedačka, která by měla odpovídat věku dítěte a zároveň by měla být správně upevněna. Dalším prvkem jsou bezpečnostní pásy, které v dnešní době obsahují pyrotechnické předepínače a omezovače tahu, které slouží ke zkrácení pásu cca o 10 cm v případě nárazu a tím je tedy připásaná osoba ve větším bezpečí. Nejznámějším pasivním bezpečnostním prvkem je airbag, který slouží k utlumení nárazu. Existuje několik druhů airbagů a to hlavový, čelní, boční a kolenní (Bezpečné cesty, 2019).

Zásadním automobilovým trendem je využívání alternativních paliv pro pohon vozidel. Tento trend je úzce spjat s nařízením Evropské unie s ohledem na emise oxidu uhličitého. V říjnu roku 2018 bylo potvrzeno, že do roku 2030 musí všechny automobily snížit emise CO<sub>2</sub> o 40%, než uvede norma v roce 2021. Zároveň se klade důraz na zvýšení prodeje hybridních vozů a elektromobilů a to takovým způsobem, aby v roce 2030 jejich počet činil 35% ze všech prodaných vozů (České noviny, 2018).

Výrobci automobilů, s cílem splnit výše uvedené požadavky, zavádějí různé inovativní prvky do produkčního řetězce. Jednou z možností jak snížit emise CO<sub>2</sub> je snížit váhu celého automobilu. Automobilky tak začaly k výrobě vozů využívat hliník, ocel s vyšší pevností

a plast vyztužený karbonovými vlákny (CFRP), tyto prvky jsou lehké a zároveň zajišťují bezpečnost vozidla. Bohužel výše uvedené látky jsou velmi drahé, a proto je kladen důraz na vývoj nových prvků z plastů a karbonových materiálů. Jejich vývojem se již zabývají výzkumníci a Evropští studenti vysokých škol (Systemonline, 2018).

Další možností jak snížit emise oxidu uhličitého je využívání alternativních palivových hmot. Automobilky už nyní vyrábí vozy s hybridním pohonem, který je sice dražší pro zákazníka, ale produkuje nízké množství škodlivých látek. Nejvyužívanější kombinací s ohledem na hybridní pohon je elektromotor společně se spalovacím motorem. Některé automobilky také využívají vodík pro pohon svých vozidel, a to především z toho důvodu, že vodíkové motory pracují téměř bez emisí. Společnost Toyota vyrábí vůz Mirai, který je kompletně poháněn vodíkovým motorem (Edotace, 2019).

Mezi alternativní paliva se řadí také zemní plyn, a to buď stlačený, nebo zkapalněný. Obecně je zemní plyn považován za ekologicky výhodný druh pohonu, a to především kvůli svému velmi nízkému vlivu na skleníkový efekt v porovnání se spalovacími motory, a navíc je toto palivo v porovnání s ostatními levnější (Ecofuture.cz, 2018).

Budoucnost automobilového průmyslu je vyobrazena především s elektrickými motory. Jsou tiché, jednoduché na užívání a konstrukci, a zároveň skoro neznečišťují životní prostředí. Existuje několik druhů elektromobilů a hybridních motorů, může se jednat o elektrická vozidla obsahující baterii, která může být dobíjena pomocí kabelu, toto plně elektrické vozidlo by mělo být schopno dojet na jedno nabití až 160 km. Dále pak plug-in hybrid, což jsou vozy, které obsahují baterii na dobití do sítě, a zároveň dieselový či benzínový motor. Existují také ještě e-REV vozy, což je automobil s baterií a dojezdem cca 65 km, který obsahuje generátor poháněný spalovacím motorem, v souvislosti prodloužit jeho dojezd, nicméně e-REV je stále považován za vůz poháněný elektromotorem (Driving.co.uk, 2019).

Některé automobilky ale zaměřují svůj výzkum jiným směrem než pouze k elektromobilitě. Chtějí totiž zachovat jízdní vlastnosti spalovacích motorů a zároveň snížit dopad automobilů na životní prostředí, jednou z možností je tzv. e-diesel, který je složen jen z vody a vzduchu (Edotace, 2019).

Další výzvou automobilového průmyslu je autonomní řízení. Jedná se o způsob samořízení vozidla, což poskytne mobilitu lidem, kteří nemohou řídit. Tento způsob řízení vyžaduje

odpovídající infrastrukturu a legislativu. Dnešní autonomní vozidla využívají předních kamer a systému radarů, které společně shromažďují informace o stavu vozovky. Soubor systémů a kamer by měl být schopen rozpoznat případné překážky na silnici, a určit tak nejvhodnější cestu jízdy. Průkopníkem autonomního řízení je vozidlo TESLA Model S, který je vybaven autopilotem (Digiwatch, 2019).

Existuje 6 stupňů automatizace vozidla, nultý stupeň znamená, že řidič má plnou kontrolu nad vozidlem. První stupeň pak spočívá v tom, že jsou do jízdy zapojeni asistenti, kteří pomáhají řidiči při brzdění nebo řízení, nikoli s obojím naráz. Hlavním ukazatelem prvního stupně autonomního řízení je adaptivní tempomat, který pomáhá řidiči s brzděním. Druhý stupeň již pomáhá řidiči s řízením i brzděním zároveň, jde například o funkci Super Cruise, která umožní sundat ruce z volantu, nicméně kamera sleduje oči řidiče a v případě rozpoznání jeho nepozornosti, přestane fungovat. Třetí stupeň již dovolí řidiči nesledovat silnici, čtvrtý stupeň spočívá v tom, že vůz je schopen za určitých okolností sám řídit. V pátém stupni je již vozidlo schopné řídit bez jakékoli pomoci či nutného zásahu člověka. Tyto typy vozů jsou již na silnicích, nicméně zatím nevozí lidi, ale potraviny (Hendrickson, 2019).

Posledním trendem automobilového průmyslu, který zde bude zmíněn, je tzv. carsharing, neboli sdílení automobilu. V poslední době je tato varianta mobility pro mnoho uživatelů, kteří se potřebují jen dostat z bodu A do bodu B, velmi oblíbená. Existuje spousta společností, které nabízejí svá auta k zapůjčení za poplatek, člověk se pak nemusí o nic starat. V ceně vozu je započítáno pojištění, dálniční známka a palivo. Platí se tedy jen za ujeté kilometry a dobu, po kterou bylo vozidlo užíváno. Společnosti zpravidla nabízí svá vozidla, nicméně mohou sloužit i jako prostředník mezi vlastníkem vozidlem a člověkem, který vůz potřebuje. Přístup do vozu je umožněn buď přes mobilní aplikaci, SMS kódem nebo čipovou kartou (Ecofuture, 2017).

## **2.3 Automobilový průmysl v ČR a ve Španělsku**

Automobilový průmysl je pro Českou republiku velmi významný, konkrétně vedle ostatních odvětví tvoří 9 % celkového HDP země. Nicméně až 80 % výroby je určeno k exportu do zahraničí, kde největšími odběrateli jsou Německo, Velká Británie, Francie a Slovensko (Czechinvest, 2019).



Ve Španělsku je důležitost automobilového průmyslu také zásadní, toto odvětví tvoří totiž 8,6 % z celkového HDP země a zhruba 82 % výroby je ze země exportováno. Mezi hlavní exportní partnery patří Francie, Německo, Velká Británie a Itálie. Což je podobné jako v případě České republiky (Anfac, 2019b).

Díky své velikosti je v automobilovém průmyslu zaměstnáno velké množství lidí. Respektive zhruba 3 % všech zaměstnaných lidí v ČR pracuje přímo v automobilovém průmyslu. Toto odvětví zaměstnává také velké množství lidí ve Španělsku, konkrétně se jedná o 9 % všech zaměstnaných (Anfac, 2019b; Lavička, 2017).

V roce 2018 se v České republice vyrobilo 1,437 milionů automobilů, což je o 1,7 % více než v předchozím roce. V této zemi existují tři výrobci automobilů konkrétně, firma ŠKODA AUTO a.s., Hyundai a TPCA. Největším výrobcem je pak domácí společnost ŠKODA AUTO a.s., která v roce 2018 vyprodukovala celkem 886 103 vozidel. Její výroba tedy oproti roku 2017 vzrostla o 3,3 %. Společnost Hyundai v roce 2018 vyrobila 340 300 vozů, čímž její produkce klesla o 4,6 % oproti roku 2017. Produkce podniku TPCA v roce 2018 dosáhla 210 993 vozidel, což znamenalo nárůst o 6 % v porovnání s rokem 2017 (Novinky.cz, 2019).

Ve Španělsku se v roce 2018 vyrobilo 2,819 milionů vozidel, oproti roku 2017 došlo ale k poklesu výroby vozů o cca 1 %. Ve Španělsku se vyrábí několik značek motorových vozidel, kterými jsou Renault, Volkswagen, Ford, Peugeot, Citroën, Mercedes, Nissan, Seat, Audi a Iveco. Španělsko se dělí na 17 autonomních oblastí a dvě města, z tohoto pohledu byla v roce 2018 nejvýznamnějším výrobcem vozidel oblast Katalánska, kde se především vyrábí vozy domácí značky Seat (Anfac, 2019b).

Co se týče registrací nových vozů, tak za rok 2018 bylo v České republice zaregistrováno celkem 261 437 nových vozidel, což je oproti roku 2017 pokles o 3,7 %. Registrovaná auta dle značek jsou uvedena v tabulce 1, kde je na prvním místě, jako roky předchozí, společnost ŠKODA AUTO a.s. Nárůst registrací této značky oproti roku 2017 není nijak významný, nicméně její tržní podíl vzrostl a v roce 2018 dosáhl 32 %. Volkswagen, který obsadil druhou pozici, dosáhl pouze 9% tržního podílu (Příbyl, 2019).

Tabulka 1 Registrace automobilů v ČR dle značek v roce 2018

	Značka	Počet registrovaných vozidel
1	ŠKODA	84 172
2	Volkswagen	24 358
3	Hyundai	20 468
4	Dacia	15 221
5	Ford	12 839
6	Peugeot	10 789
7	Kia	10 439
8	Renault	9 898
9	Toyota	9 813
10	Mercedes – Benz	7 136

Zdroj: Vlastní zpracování dle Příbyl (2019)

V roce 2018 bylo na Španělském trhu zaregistrováno celkem 1 321 438 vozidel. To je o 7 % více nežli v roce 2017. Nejvíce zaregistrovaných vozů bylo značky Seat, dohromady 107 328 automobilů, celkový tržní podíl této značky byl tedy 8 %. Na druhém místě se umístila vozidla značky Volkswagen, jejíž registrace dosáhly 7,8% tržního podílu (Marketlines, 2018).

Tabulka 2 Počet registrovaných vozidel ve Španělsku v roce 2018

	Značka	Počet registrovaných vozidel
1	Seat	107 328
2	Volkswagen	102 954
3	Peugeot	98 914
4	Renault	96 198
5	Opel	79 755
6	Toyota	71 267
7	Citroën	68 917
8	Kia	67 786
9	Hyundai	64 573
10	Ford	63 301

Zdroj: Vlastní zpracování dle Marketlines (2018)

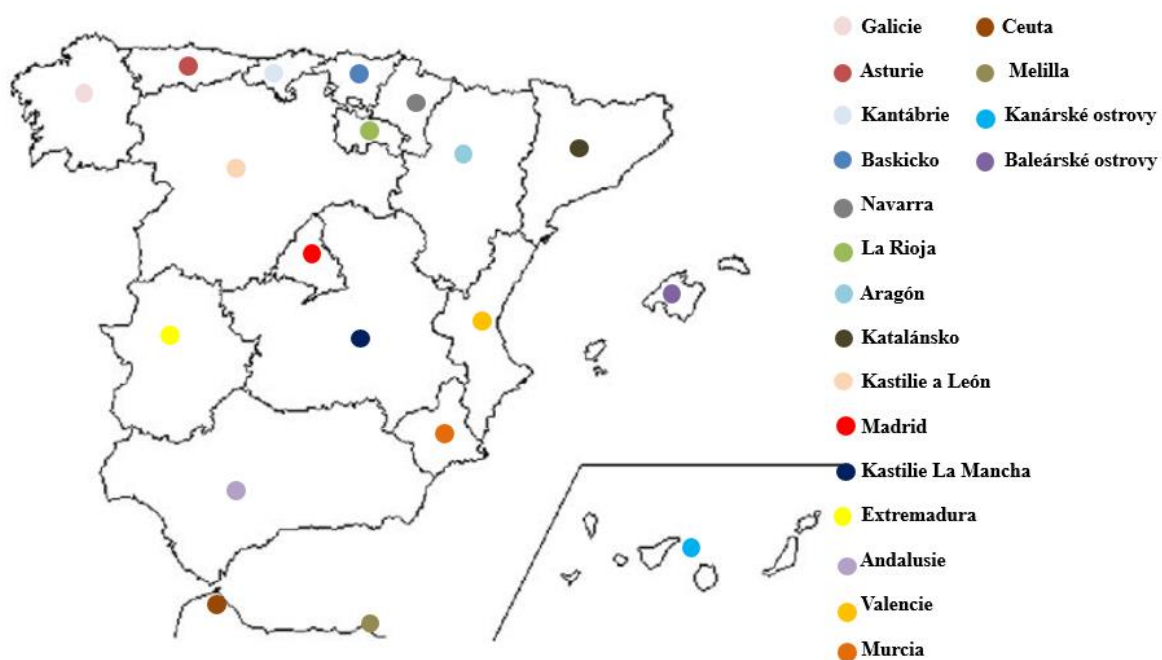
Automobilový průmysl je velmi významný pro Českou republiku i pro Španělsko, v obou těchto zemích má zhruba stejný podíl na celkovém HDP a zároveň je i velmi významným zaměstnavatelem. Oba tyto státy exportují své automobily do stejných zemí, jako je například Německo, Francie a Velká Británie. S ohledem na registrace vozů došlo v České republice k jejich meziročnímu poklesu, nicméně ve Španělsku k meziročnímu růstu. U obou zemí je v počtu registrací vozů na prvním místě domácí značka, v případě České republiky se v roce 2018 zaregistrovalo nejvíce vozů značky ŠKODA AUTO a.s., co se

týče Španělska, tak největší registrace byly zaznamenány s vozy značky Seat. Na druhé pozici se u obou zemí umístila značka Volkswagen.

### 3 Analýza španělského trhu

Po představení společnosti ŠKODA AUTO je zapotřebí provést analýzu španělského trhu, v rámci kterého je cílem zlepšit pozici této firmy. Nástrojem, pomocí něhož se bude tento trh analyzovat je PEST analýza. Tento nástroj zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty dané země.

Nejprve je ale vhodné zmínit základní geografické dělení Španělska, které má na fungování celé země velký dopad. Obrázek 5 reflektuje rozdělení Španělska dle 19 autonomních oblastí, jimiž jsou: Galicie, Asturie, Kantábrie, Baskicko, Navarra, La Rioja, Kastilie a León, Aragón, Kastilie La Mancha, Kastilie La Mancha, Valencie, Murcie, Andalusie, Baleárské ostrovy, Kanárské ostrovy, Ceuta a Melilla (Datosmacro, 2019e).



Obrázek 5 Autonomní oblasti Španělska.  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Datosmacro (2019e)

#### 3.1 Politické aspekty

Španělsko je konstituční monarchie s oficiálním názvem Reina de España, to v překladu znamená španělské království. Králem této země je od roku 2014 Filip VI. Španělský parlament je značně decentralizován, což znamená, že kromě národního parlamentu je zde

také 19 parlamentů autonomních. Každá autonomní oblast a dvě města (Ceuta a Melilla) mají svůj parlament, který má široký rozsah pravomocí. Španělský parlament má dvě komory, dolní, do které patří kongres poslanců se zákonodárnou mocí, a horní, do které patří senát. Předsedové obou těchto komor jsou členy socialistické strany PSOE, horní komora má předsedkyni Meritxell Batet, dolní komora má předsedu Manuela Cruz. V dubnu 2019 došlo k předčasným parlamentním volbám, ve kterých vyhráli vládnoucí socialisté v čele s Pedro Sánchez (Businessinfo, 2019).

Španělská politická situace je během roku 2019 poměrně nestabilní. Kvůli neschopnosti sestavit vládu se konaly v listopadu další parlamentní volby, ve kterých opět vyhráli socialisté s Pedro Sánchez, nicméně dopadli hůře nežli v dubnu, konkrétně v těchto volbách ztratili tři křesla a zároveň tedy nezískali dostatek mandátů na sestavení většinové vlády, z toho důvodu nejspíše nedojde k sestavení nové vlády do konce roku 2019 (Irozhlaz.cz, 2019).

Dalším politickým problémem jsou trvající protesty pro separaci Katalánska, které v říjnu 2019 vyústily v masivní a násilné protesty v tomto regionu, protože došlo k odsouzení 9 separatistů k trestu odnětí svobody. Tato situace způsobuje nedůvěru v současnou politickou vůdce, a zároveň tedy politickou nestabilitu Španělska (Minder, 2019).

Ekonomická krize roku 2008 velmi ovlivnila i španělský bankovní sektor, kde hlavním problémem byl velký podíl tzv. toxických aktiv neboli úvěrové angažovanosti bank v rámci trhu s nemovitostmi. Španělská centrální banka začala jednat a provádět ozdravné akce, samozřejmě i vláda vydávala různé reformy na stabilizaci bankovního sektoru. Reformy byly zaměřeny na vytváření dostatečných bankovních rezerv především pomocí prostředků kapitálového trhu. V případě, že měla banka s vytvořením rezerv problémy, mohla požádat o pomoc stát, který společně s centrální bankou poskytoval prostředky z fondu řízené restrukturalizace bank. Dále došlo k zestátnění některých bank (např. Bankia) Byla také vytvořena konsolidační banka SAREB, kam byla nasměrována většina toxických aktiv. Od roku 2014 se začal projevovat pozitivní vývoj v rámci sanace španělského bankovního sektoru. Mezi hlavní španělské banky patří BBVA, Santander, Bankia, Banco a Sabadell (Businessinfo, 2019).

V roce 2015 vstoupila v platnost daňová reforma, jejímiž hlavními cíli bylo zjednodušit daňový systém, zvýšit efektivnost vybírání daní, mít daňový systém v souladu s rozvojem

ekonomiky, vytvořit nová pracovní místa a sjednotit pravidla pro všechny autonomní oblasti. Daňový systém Španělska je možné rozdělit na tři úrovně, daně určené centrální vládou, daně určené vládami autonomních oblastí a daně vyměřované místními úřady. Daně určené centrální vládou se dělí na daně přímé a nepřímé. Mezi daně přímé patří daň z příjmu fyzických osob, daň ze zisku společnosti, majetková daň, daň darovací a dědická. Mezi daně nepřímé se řadí daň z přidané hodnoty, spotřební daň, kolkovné, daň z převodu majetku, dovozní clo a daň z pojistných premií. Vlády jednotlivých autonomních oblastí si mohou upravit výši některých daní, například daně spotřební. Mezi daně vybírané místními úřady patří daň z nemovitosti, daň z ekonomických činností a také například daň z motorových vozidel. Daň z motorových vozidel se počítá dle emisí CO<sub>2</sub>, viz tabulka 3 níže.

*Tabulka 3 Daňová zátěž motorových vozidel dle emise CO<sub>2</sub>*

Emise CO <sub>2</sub>	Daňová zátěž
Do 120 g/km	0 %
Do 160 g/km	4,75 %
Do 200 g/km	9,75 %
Více než 200 g/km	14,75 %

Zdroj: Businessinfo.cz (2019)

Jak je patrné z tabulky 3, je vhodné kupovat vozidla s emisemi nižšími než 120g/km, protože v tomto případě se neplatí žádná daň. Při zvýšení emisí o 40g/km se daň zvedne o zhruba 5 %, v rozpětí od 120 g/km do 200g/km se zaplatí daň až ve výši skoro 10 % a nad 200g/km činí daň zhruba 15 % (Businessinfo, 2019).

### **3.2 Ekonomické aspekty**

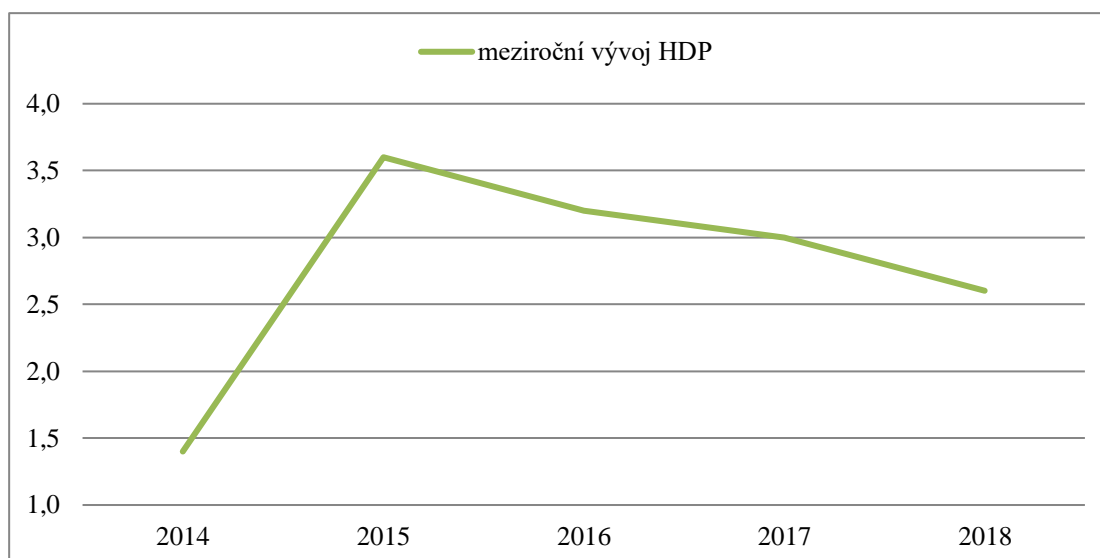
V roce 2018 došlo ve Španělsku již pátým rokem k růstu HDP, konkrétně o 2,6 %, to je o 0,4 p. b. méně než růst zaznamenaný v roce 2017. Toto zvýšení bylo způsobeno především domácí poptávkou, jejíž nárůst činil 3 % oproti loňskému roku. Na druhou stranu pokles byl zaznamenan v exportu, který meziročně zpomalil o 3 p. b., respektive v porovnání s rokem 2017 export vzrostl pouze o 2,3 %. Stejně tomu bylo také u importu, v roce 2018 sice vzrostl o 3,5 %, ale meziročně jeho růst zpomalil o 2,1 p. b.

Tabulka 4 HDP v roce 2018 v miliardách EUR dle autonomních oblastí Španělska

Autonomní oblast	HDP 2018 v miliardách EUR	Podíl na celkovém HDP
Katalánsko	231 277	19,2 %
Madrid	230 018	19,0 %
Andalusie	160 812	13,3 %
Valencie	112 128	9,3 %
Baskicko	74 041	6,1 %
Galície	62 878	5,2 %
Kastilie a León	58 817	4,9 %
Kanárské ostrovy	46 029	3,8 %
Kastilie La Mancha	41 926	3,5 %
Aragón	37 691	3,1 %
Baleárské ostrovy	31 491	2,6 %
Murcia	31 259	2,6 %
Asturie	23 650	2,0 %
Navarra	20 555	1,7 %
Extremadura	19 397	1,6 %
Kantábrie	13 838	1,1 %
La Rioja	8 391	0,7 %
Ceuta	1 701	0,1 %
Melilla	1 565	0,1 %
<b>Španělsko</b>	<b>1 207 464</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: Datosmacro (2019a)

V roce 2018 dosáhlo španělské HDP celkem 1 207 464 miliard EUR. Vzhledem k rozdělení této země na 19 autonomních oblastí, ukazuje tabulka 4 rozdělení HDP za rok 2018 na jednotlivé autonomní oblasti. Tabulka 4 jasně reflektuje důležitost Katalánského a Madridského regionu, jejichž podíl na celkovém HDP země činí okolo 19 %. Andalusie, jako třetí autonomní oblast se na HDP v roce 2018 podílela 13 %. Oblast Valencie dosáhla 9,3% podílu na celkovém HDP, za ní se umístila oblast Baskicka. Na šestém místě s 5,2% podílem na HDP se umístil region Galície. Nejnižší podíl na HDP v roce 2018 měli enklávy v Africe, Ceuta a Melilla (Datosmacro, 2019a).



Obrázek 6 Meziroční vývoj HDP 2014-2018 v procentech

Zdroj: Vlastní zpracování dle Banco de España (2019)

Obrázek 6 znázorňuje meziroční vývoj HDP od roku 2014, ze které je zřetelné, že mezi roky 2014 a 2015 došlo k rapidnímu meziročnímu nárůstu HDP a to konkrétně o 2,2 p. b., který byl tažen domácí poptávkou, nicméně od té doby má meziroční změna HDP klesající charakter. Mezi roky 2015 a 2016 došlo k meziročnímu poklesu o 0,4 p. b., avšak mezi roky 2016 a 2017 byl zaznamenán meziroční pokles o 0,2 p. b., nicméně mezi roky 2017 a 2018 se pokles opět prohloubil (Banco de España, 2019).

Co se týče průmyslových sektorů, tak nejvyšší podíl na HDP má rozhodně sektor terciální, s celkovým podílem okolo 66 %. Sekundární sektor se na HDP podílí 22 %, nejméně se tedy podílel primární sektor zhruba 3 %. I přes to, že má primární sektor nejnižší podíl na HDP, je Španělsko největším světovým výrobcem olivového oleje a třetím největším výrobcem vína. V rámci sekundárního sektoru je dominantní textilní výroba a zpracovatelský průmysl. V terciálním sektoru je nejzásadnější turismus, Španělsko je totiž druhou nejpopulárnější turistickou zemí světa (Santandertrade, 2019).

Tabulka 5 reflektuje podíl jednotlivých oblastí na celkovém počtu turistů, kteří navštívili Španělsko v roce 2018. Je zřejmé, že nejvýznamnější oblastí bylo Katalánsko, konkrétně tento region navštívilo celkem 23 % všech turistů, další navštěvovanou oblastí byly Baleárské a Kanárské ostrovy. Andalusie v roce 2018 také zaznamenala poměrně velké množství turistů, tuto oblast navštívilo 14 % všech turistů, dalším navštěvovaným místem byl region Valencie s 11 % turistů poté Madrid s 8,6 %, nicméně další regiony už obsadily příčky s nízkými podíly v okolí 2 %, jednalo se o Galicii, Kastilii a León, přes 1% podíl



dosáhla oblast Murcie, zbylé regiony se na celkovém turismu podíleli necelým jedním procentem.

*Tabulka 5 Podíl jednotlivých autonomních oblastí na celkovém počtu turistů v roce 2018*

Autonomní oblast	Podíl na celkovém počtu turistů v roce 2018
Katalánsko	23,1 %
Baleárské ostrovy	16,7 %
Kanárské ostrovy	16,6 %
Andalusie	14,1 %
Valencie	11,1 %
Madrid	8,6 %
Baskicko	2,1 %
Galicie	1,8 %
Kastilie a León	1,7 %
Murcia	1,2 %
Aragón	0,7 %
Extremadura	0,5 %
Kantábie	0,5 %
Navarra	0,4 %
Asturie	0,4 %
Kastilie La Mancha	0,3 %
La Rioja	0,2 %

Zdroj: Statista (2019)

Vývoj roku 2019 značí další zpomalení růstu HDP, v prvních dvou čtvrtletích tohoto roku došlo pouze k zhruba 0,5% růstu, což reflektuje problém dosáhnout předpokládaného meziročního zvýšení HDP o 2,2 %, jak na začátku roku avizovala španělská vláda. V září 2019 bylo uvedeno, že růst HDP oproti roku 2018 dosáhne hodnoty do 2,1 %. Výdaje domácností zpomalují, ale jejich investice rostou (Maqueda, 2019).

**Nezaměstnanost** je ve Španělsku zaznamenávána každé čtvrtletí. Na začátku roku 2018 činila nezaměstnanost 16,7 % a během dalších třech čtvrtletí klesla na 14,7 %. V porovnání s rokem 2017 kdy v posledním čtvrtletí nezaměstnanost činila 16,6 %, došlo k meziročnímu poklesu o 2 p. b.

Tabulka 6 Nezaměstnanost v roce 2018 dle autonomních oblastí Španělska

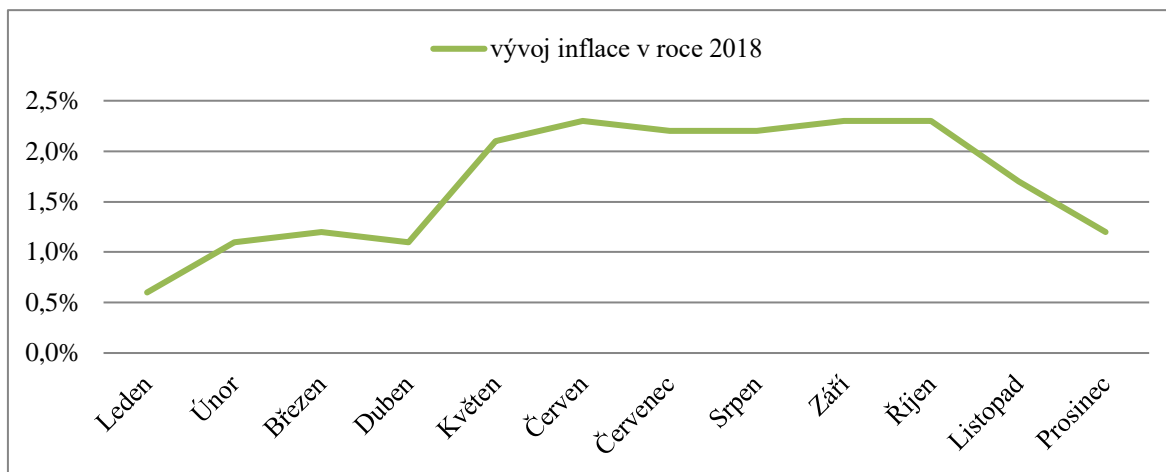
Autonomní oblast	Nezaměstnanost 2018
Baskicko	9,6 %
Kantábrie	9,7 %
Navarra	10,0 %
La Rioja	10,3 %
Baleárské ostrovy	10,9 %
Aragón	11,1 %
Kastilie a León	11,2 %
Madrid	11,5 %
Katalánsko	11,8 %
Galicia	12,0 %
Asturie	12,9 %
Valencie	14,3 %
Murcia	15,8 %
Kastilie La Mancha	16,2 %
Kanárské ostrovy	20,0 %
Andalusie	21,3 %
Extremadura	23,1 %
Melilla	23,9 %
Ceuta	24,0 %
<b>Španělsko</b>	<b>14,7 %</b>

Zdroj: Datosmacro (2019b)

Zajímavé je také rozdělení španělské nezaměstnanosti dle jednotlivých autonomních oblastí, které reflektuje tabulka 6. Je zřejmé, že Melilla společně se Ceutou jsou oblasti, které mají nejnižší podíl na HDP, mají také nejvyšší nezaměstnanost okolo 24 %. Je zajímavé, že nezaměstnanost regionu Andalusie patří mezi nejvyšší, činí 21,3 %, i přes to, že podíl této oblasti na HDP je třetí největší. Nejnižší nezaměstnanost má Baskický region ve velikosti 9,6 %, tato oblast má zároveň poměrně silný podíl na HDP ve velikosti 6,1 % (Datosmacro, 2019b).

V průběhu roku 2019 se nezaměstnanost stále pohybovala nad úrovní 14 %, ale ve třetím kvartále došlo k jejímu rapidnímu snížení a poprvé za deset let byla nezaměstnanost pod tímto číslem, dosáhla 13,92 %, zároveň bylo vytvořeno přes 64 000 pracovních míst (Thecorner.eu, 2019a).

Dle indexu spotřebitelských cen dosáhla **inflace** v roce 2018 v průměru 1,6 %. V porovnání s rokem 2017, ve kterém inflace činila v průměru 1,8 %, došlo k meziročnímu poklesu o 0,2p. b. Průměrná inflace byla vypočítána pomocí geometrického průměru (Datosmacro, 2019c).

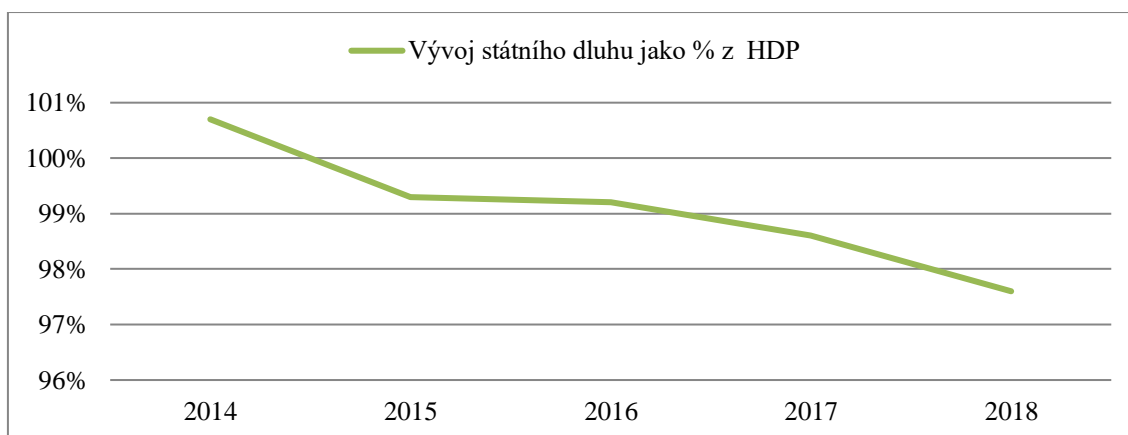


Obrázek 7 Vývoj inflace v roce 2018

Zdroj: Vlastní zpracování dle Datosmacro (2019c)

Inflace byla ve Španělsku v roce 2018 velmi proměnlivá, jak znázorňuje obrázek 7. V lednu dosáhla inflace pouze 0,6 %, nicméně v dalších měsících stoupala a v červnu dosáhla 2,3 %. V následujících měsících se stále pohybovala kolem 2,3 %, ale v listopadu došlo k jejímu snížení a v prosinci inflace dosáhla 1,2 %. V září roku 2019 došlo pouze k 0,1% inflaci, která nebyla zaznamenána od srpna 2016, dle odborníků byla tato míra inflace způsobena snížením cen energetických produktů, zejména pak elektřiny a plynu (Datosmacro, 2019c; Thecorner.eu, 2019b).

V rámci ekonomických aspektů je také nutné zmínit situaci španělského státního dluhu, který má velký dopad na ekonomickou situaci této země. V roce 2018 dosáhl státní dluh 1 173 303 milionů EUR, oproti roku 2017 se podařilo dluh snížit o 28 205 milionů EUR. Státní dluh je také pozorován jako procento z celkového HDP země a v tomto případě státní dluh Španělska v roce 2018 představoval 97,6 % HDP.



Obrázek 8 Vývoj státního dluhu jako % z HDP

Zdroj: Vlastní zpracování dle Datosmacro (2019d)

Z obrázku 8 je zřejmé, že státní dluh Španělska v závislosti na jeho procentním podílu na HDP země od roku 2014 klesá. V roce 2014 byl státní dluh o 0,7 % vyšší než celkové HDP země. Poté, jak již bylo zmíněno výše, mezi roky 2014 a 2015 došlo k meziročnímu nárůstu HDP o 2,2p. b. Tato skutečnost přispěla ke snížení procentního podílu státního dluhu na HDP o 1,4p. b. Počínaje rokem 2015 se meziroční růst HDP zpomalil, nicméně procentní podíl státního dluhu na HDP se stále snižoval. Mezi roky 2015 a 2016 došlo k tomuto poklesu pouze o 0,1 p. b., poté mezi roky 2016 a 2017 se tento podíl snížil o 0,6 p. b. Nakonec mezi roky 2017 a 2018 došlo ke snížení podílu státního dluhu na HDP o 1 p. b. (Datosmacro, 2019d).

### **3.3 Sociální aspekty**

Počet obyvatel Španělska v roce 2018 činil 46 934 632 obyvatel, což značí nárůst oproti roku 2017 o 276 185 lidí. Podíl ženského pohlaví na celkovém obyvatelstvu činí 51 %, mají zde tedy nepatrně vyšší zastoupení. V porovnání s rozlohou Španělska, je v této zemi 93 obyvatel na km<sup>2</sup>, v České republice hustota zalidnění činí 134 obyvatel na km<sup>2</sup>. Migranti tvoří ve Španělsku 12,75 % celé populace, pocházejí především z Maroka, Rumunska, Latinské Ameriky, Německa, Francie či Portugalska, dle údajů z roku 2017. Ve Španělsku je 21,5 % obyvatel na pokraji chudoby (Datosmacro, 2019e; Reporting.uzis, 2019).

Tabulka 7 Obyvatelstvo Španělska dle autonomních oblastí

Autonomní oblast	Počet obyvatel v roce 2018	Podíl na celkovém počtu obyvatel	% obyvatel na pokraji chudoby
Andalusie	8 426 405	18,0 %	32,0 %
Katalánsko	7 565 099	16,1 %	13,6 %
Madrid	6 640 705	14,1 %	16,1 %
Valencie	4 974 475	10,6 %	26,0 %
Galicie	2 700 330	5,8 %	18,8 %
Kastilie a León	2 408 083	5,1 %	16,1 %
Kanárské ostrovy	2 207 225	4,7 %	32,1 %
Baskicko	2 178 048	4,6 %	8,6 %
Kastilie La Mancha	2 035 505	4,3 %	29,9 %
Murcia	1 487 698	3,2 %	28,6 %
Aragón	1 320 794	2,8 %	14,2 %
Baleárské ostrovy	1 187 808	2,5 %	15,4 %
Extremadura	1 065 371	2,3 %	37,6 %
Asturie	1 022 297	2,2 %	14,0 %
Navarra	649 966	1,4 %	8,9 %
Kantábrie	581 684	1,2 %	19,9 %
La Rioja	313 582	0,7 %	16,6 %
Ceuta	84 843	0,2 %	38,3 %
Melilla	84 714	0,2 %	21,4 %
<b>Španělsko</b>	<b>46 934 632</b>	<b>100,0 %</b>	<b>21,5 %</b>

Zdroj: Datosmacro (2018); Datosmacro (2019e)

Dle tabulky 7 se nejvíce obyvatel nachází v Andalusii, nicméně z toho je 32 % lidí na pokraji chudoby. Katalánský region má zhruba jen o 1 milion obyvatel méně než Andalusie, avšak ze všech obyvatel této oblasti je pouze 13,6 % na pokraji chudoby. V následujících oblastech se počty obyvatel snižují a dosahují hodnoty okolo 2 milionů, jedná se například o region Galicie a Kastilie La Mancha. V oblasti Kastilie La Mancha je ale zhruba o 11 % více obyvatel na pokraji chudoby než v Galicii.

V dalších regionech, například v Murcii a Extremaduře, se počty obyvatel pohybují kolem 1 milionu. Tyto dvě oblasti zaznamenávají velké procento obyvatel na pokraji chudoby, konkrétně v Murcii se jedná o zhruba 28 % a v Extremaduře skoro o 10% více. Následně pak počty obyvatel dosahují pouze statisíců a nejméně obyvatel se nachází ve městech Ceuta a Melilla. Město Ceuta má sice nízký počet obyvatel, ale zároveň také nevyšší procento obyvatel na pokraji chudoby. Ve Španělsku se každým rokem narodí zhruba o 56 000 lidí méně, než zemře. Průměrně se Španělé dožívají 83,4 let, jedná se tedy o zemi, která se potýká s problémem stárnutí populace (Datosmacro, 2019e).

V souvislosti s analýzou pohybů obyvatel v rámci různých koutů země během všedních dní a prázdnin, začal španělský národní statistický úřad se sledováním mobilních telefonů s operátory Movistar, Orange a Vodafone, které předávají úřadu informace o lokaci mobilu, nicméně pokud si uživatel nepřeje být sledován, může si zapnout na telefonu režim letadla či zcela mobil vypnout. Sledování se spustí pouze v předem oznámené dny a data by měla pomoci určit nejrušnější zóny země, a zároveň pomoci ke zlepšení infrastruktury a veřejné dopravy (Euroweeklynews, 2019).

Španělé patří mezi národy, který je velmi nábožensky založen, nicméně popularita náboženství v této zemi v posledních letech klesá. V roce 2018 bylo ve Španělsku 68,5 % katolíků, 16,8 % bez víry, 9,6 % ateistů a 2,6 % s jiným vyznáním. Návštěvy kostelů také klesají, zhruba 59 % věřících hodí do kostela zřídka a pouze 14 % téměř každou neděli. Nábožensky založení občané jsou spíše staršího věku a mladší generace je především bez vyznání (Culturalatlas, 2019).

Španělé jsou obecně vnímáni jako velmi vřelí lidé, jak bylo zmíněno v první kapitole za pomoci Hofstedeho výzkumu, jsou raději ve skupinách a projevuje se u nich spíše ženské vzorce chování. Mají potřebu starat se o druhé a nejsou výrazně soutěživí. V rámci obchodního života se toto projevuje v potřebě krátkých rozhovorů před začátkem jednání, které nesouvisí s prací. Je pro ně velmi důležitá hierarchie ve firmě a striktně ji dodržují. Co se týče formy pracovního jednání, preferují osobní setkání, na které je vhodné přijít včas, protože i přes známou nedochvilnost tohoto národa, na jednání zpravidla chodí včas. Každé obchodní jednání má svou agendu, ale v případě, že je to se španělským protějškem, je více než jasné, že se bude agenda měnit. Zároveň se velmi doporučuje nechat španělské protistraně prostor na vyjádření, samozřejmě v případě potřeby je možné je přerušit. Nicméně je důležité, aby měl Španěl pocit, že řekl všechno, co potřeboval (Culturalatlas, 2019).

### **3.4 Technologické aspekty**

Věda a výzkum nepatří mezi silné stránky Španělska. Z celého HDP je na tuto oblast vynakládáno pouze 1,2 %. Španělská vláda proto usilovně pracuje na zvýšení investic pro tuto oblast, jejím cílem je do roku 2020 zvýšit investice na vědu a výzkum na 2 % z HDP. V roce 2013 byla vydána španělská strategie na podporu vědy, výzkumu a inovací. Tato strategie je založena na čtyřech pilířích, jimiž jsou: podpora talentů, dokonalost v oblasti

výzkumu, vedení podniků a řešení sociálních výzev. Strategie má za cíl vytvořit více příležitostí pro španělské vědce pracovat v průmyslu a zapojit se do mezinárodních spoluprací (UCL, 2019).

Ve Španělsku je 99,9 % společností malých či středních, s počtem zaměstnanců do 294 jedinců, nicméně 95,6 % je tvořeno pouze malými firmami, které mají zhruba do 9 zaměstnanců. Tyto společnosti většinou nemají přebytečné peníze, které by mohly vynaložit na investice do výzkumu a vývoje, ani pracovní sílu, která by mohla toto téma zastřešovat. Zároveň oblasti high-tech technologií, mikroelektronika a ostatní vědní obory, jsou ve Španělsku málo zastoupení. Na druhou stranu v oblastech nízké a střední technologie se koncentrují zhruba dvě třetiny produkce a zaměstnanosti země, nicméně v těchto oblastech nejsou potřeba vysoké investice do výzkumu a vývoje (Fernandéz, 2018).

Rozvoj španělské technologie je podporován i firmami, které se zaměřují na školení v oblasti kybernetické bezpečnosti či digitálních služeb jako je firma Accenture. Společnost Accenture v dubnu roku 2019 otevřela inovační centrum ve španělském městě Bilbao, které je součástí Baskického regionu. Toto centrum nabízí návštěvníkům vyzkoušet si a objevit nejnovější digitální technologie, které pomohou transformovat klíčové činnosti v jejich firmě a tím dosáhnout podnikového růstu (ICT Monitor Worldwide, 2019).

V závislosti na rozvoji automobilového průmyslu byl v červnu 2019 představen model plně automatizovaného vozidla, které bylo zkonstruováno 20 doktory a 40 studenty vysokých škol za pomoci Španělské silniční asociace (AEC) v rámci projektu integrované, ekologické a bezpečné dopravy města Timanfaya. Tento vůz během následujícího roku podnikne cestu v okolí sopek v rámci národního parku Timanfaya, jedná se o první plně funkční světový vůz s 5. stupněm automatizace (Interpresas, 2019).

### **3.5 Specifika španělského automobilového trhu**

Španělsko je významným producentem motorových vozidel, konkrétně zde v roce 2018 bylo vyrobeno 2 819 656 vozidel, což je 15,7 % z celkové výroby vozidel v rámci EU, respektive se Španělsko řadí na druhou pozici s největším počtem vyrobených vozů v celé Evropské Unii, na prvním místě je Německo. Osobních automobilů se ve Španělsku vyrobilo 2 215 559 kusů, neboli cca 79 % všech vyrobených vozů tvořily osobní automobily. Výroba automobilů se v této zemi uskutečňuje pouze v některých regionech a to konkrétně ve

Valencii, Katalánsku, Aragonu, Kastilii a Leónu, Galicii, Madridu, Navaře a Baskicku, viz obrázek 9.



Obrázek 9 Španělské regiony vyrábějící motorová vozidla.  
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve Valencii se vyrábí vozidla značky Ford, jako je například Ford Kuga nebo Ford Mondeo. Katalánsko je producentem vozů domácí značky Seat, konkrétně se zde vyrábí například vozy Seat Ibiza, Seat León, dokonce i model Audi A1. Zároveň se v Katalánsku vyrábí vozy značky Nissan (např. Nissan Navara), Renault (Renault Alaskan) a Mercedes (Mercedes Clase X). V Aragonu se produkují vozy značky Opel například Opel Mokka X, Opel Corsa, dále se zde vyrábí i model Citroën C3 Aircross. V oblasti Navarry se vyrábí dva vozy značky Volkswagen, konkrétně Volkswagen Polo a Volkswagen T-Cross. V Baskicku se produkují užitkové vozy značky Mercedes jako je například Mercedes V Class. V regionu Galicie se vyrábí vozy značky Citroën a Peugeot, například Citroën Berlingo a Peugeot 301. V Madridu se vyrábí nákladní vozidla značky Iveco a také vůz Citroën C4 Cactus. Kastilie a León je významným regionem s ohledem na produkci automobilů, vyrábí se zde nákladní vozy značky Iveco a Nissan, a vozy Renault Kadjar a Renault Captur (Anfac, 2019b).

Registrace nových vozidel v roce 2018 meziročně vzrostly o zhruba 7 %, jak již bylo zmíněno v druhé kapitole, celkem bylo zaregistrováno 1 321 438 vozidel. Z důvodu rozdělení Španělska na 19 autonomních oblastí je vhodné ukázat, kolik procent všech registrací se uskutečnilo v jednotlivých oblastech, viz tabulka 8.



Tabulka 8 Registrace nových vozů 2018 dle autonomních oblastí Španělska

Autonomní oblast	Registrace 2018	% Podíl
Madrid	456 130	34,5 %
Katalánsko	185 105	14,0 %
Andalusie	149 044	11,3 %
Valencie	146 194	11,1 %
Kanárské ostrovy	63 470	4,8 %
Galicie	46 098	3,5 %
Baskicko	41 701	3,2 %
Kastilie a León	38 883	2,9 %
Kastilie La Mancha	38 237	2,9 %
Baleárské ostrovy	34 632	2,6 %
Murcia	27 274	2,1 %
Aragón	26 223	2,0 %
Asturie	19 661	1,5 %
Extremadura	15 714	1,2 %
Navarra	13 243	1,0 %
Kantábrie	11 781	0,9 %
La Rioja	5 644	0,4 %
Ceuta	1 202	0,1 %
Melilla	1 202	0,1 %
<b>Španělsko</b>	<b>1 321 438</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: Anfac (2019b)

Nejvíce nových vozidel bylo v roce 2018 zaregistrováno v Madridu, celkem se jednalo o 456 130 vozů s 34% podílem na celkových registracích. Tento region patří mezi vyspělé oblasti Španělska, jak bylo uvedeno výše, jeho podíl na celkovém HDP je 19 %. Katalánsko, jehož podíl na HDP země je o 0,2 p. b. vyšší než v případě Madridu, zaznamenalo také značné množství registrovaných vozidel. Konkrétně, zde bylo v roce 2018 zaregistrováno 185 105 automobilů, a podíl na celkových registracích dosáhl tedy 14 %. Region Andalusie se s ohledem na registrace vozů umístil na třetím místě, celkem zde v této oblasti bylo zaregistrováno 149 044 automobilů, podíl na registracích roku 2018 činil 11,3 %. Hned za tímto regionem se umístila oblast Valencie s podílem 11,1 % na všech zaregistrovaných vozech v roce 2018. Na dalším místě skoro s 5% podílem se umístila oblast Kanárských ostrovů, podíl regionů Galicie a Baskicka byl přes 3 %, nicméně pod 3 % se dostaly oblasti Kastilie a Leónu, Kastilie La Manchy a Baleárských ostrovů. Nejméně vozů se zaregistrovalo ve městech Ceuta a Melilla (Anfac, 2019b).

Ve vztahu s trendy automobilového průmyslu je zajímavé zjistit, jak se meziročně změnili registrace vozů s ohledem na jejich pohon, jak níže reflektuje tabulka 9.

Tabulka 9 Registrace vozů 2018 vs. 2017 dle pohonu

Palivo	Registrace 2017	Registrace 2018	2018 vs. 2017
Benzín	570 008	739 531	169 523
Diesel	597 006	473 477	-123 529
Hybrid diesel	132	1 218	1 086
Hybrid benzín	55 420	74 555	19 135
Elektrické vozy	3 920	5 982	2 062
Elektrické vozy e-REV	186	148	-38
PHEV diesel	63	48	-15
PHEV benzín	3 279	5 635	2 356
LPG	3 688	17 089	13 401
CNG	1 230	3 755	2 525
<b>Total</b>	<b>1 234 932</b>	<b>1 321 438</b>	<b>86 506</b>

Zdroj: Anfac (2019b)

Ve Španělsku je zavedeno zdanění vozidel dle jejich emisí CO<sub>2</sub>, je tedy jasné, že se omezily registrace dieselových motorů, protože ty produkují velké množství škodlivých látek, oproti tomu se rapidně zvýšilo množství registrací hybridních a elektrických vozů. Výkonnější elektromotory a plug-in hybridní dieselové motory zaznamenaly v registracích sice pokles, nicméně jejich pokles byl vykompenzován registracemi benzínových PHEV vozidel. Vysoký nárůst registrací zaznamenaly také vozy na LPG pohon (Anfac, 2019b).

Španělská vláda také, jako další země Evropské unie, začíná intenzivně řešit problém s emisemi CO<sub>2</sub> do ovzduší, respektive celkové znečištění ovzduší plyny, které vznikají užíváním vozidel. Silniční doprava se řadí mezi hlavní odvětví, které značně produkuje tyto emise. Z toho důvodu se ve Španělsku v roce 2016 zavedlo označení automobilových vozů dle jejich environmentální zátěže. Majitelé vozidel dostali odpovídající etiketu zdarma poštou a noví majitelé obdrželi etiketu při registraci vozu. Byly vytvořeny 4 druhy etiket, které se lepí na vozidlo, viz obrázek 10. Vzhledem k tomu, že v případě vysokého stupně znečištění ovzduší v určitém městě, je zakázán vstup některým vozidlům, etikety pomohou k rychlému rozlišení neekologičtějších vozidel, a tedy k určení vozů, které nesmí do města vjet.



Obrázek 10 Etikety vozidel dle emise CO<sub>2</sub>.

Zdroj: ARMENGOL (2018)

Etiketa s příznakem 0 značí plně elektrická vozidla, která neprodukují žádné emise, může se také jednat o vozy s plug-in hybridním pohonem, pokud mají dojezd na elektrický pohon minimálně 40 km. Etiketa označená písmenem B značí vozy s benzínovými motory vyrobenými po roce 2000 nebo dieselovými motory vyrobenými po roce 2006, tyto vozy nejvíce znečišťují ovzduší. Etiketa s písmenem C označuje automobily, které obsahují benzínové motory vyrobené po roce 2006 či naftové motory vyrobené po roce 2016. Poslední etiketa má název ECO, toto označení mohou nést vozy, které jsou na alternativní pohon CNG či LPG, nebo také hybridní vozidla, která nespĺnila podmínky pro udělení etikety 0 (ARMENGOL, 2019).

V souvislosti s automobilovými trendy se ve Španělsku začíná rozšiřovat možnost carsharingu. V současné době se carsharingové společnosti objevují především v hlavním městě Madridu, Barceloně a Valencii, tato služba je teprve na počátku, z toho důvodu se zatím investuje do jejího rozvoje v rámci velkých měst. V Madridu existuje několik carsharingových firem jako je Car2go, které nabízí vozy značky Mercedes či Smart, dále pak společnost eMov s vozem Citroën C-Zero, firma Zity s automobilem Renault Zoe, firma Wible s vozem Kia Niro, společnost Ubequo Wishlife či Respiro. V Barceloně se nachází společnosti Like Carsharing a Drivy, ve Valencii nabízí carsharing firma Cargreen (Eleconomista, 2019).

## 4 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Tato kapitola se věnuje společnosti ŠKODA AUTO a.s., která bude následně analyzována v rámci španělského trhu. Nejdříve bude firma krátce představena, následně dojde k představení modelové palety, poté popisu základních činností firma a závěrem budou zanalyzovány dodávky vozů ŠKODA zákazníkům za rok 2018. Firma ŠKODA AUTO a.s. si sestavila svou vlastní vizi a misi, uvedeno níže.

Mise:“ *Touha vynalézat. Už více než 120 let věnujeme svůj podnikatelský duch a vašeš individuální mobilitě. A budeme v tom pokračovat i v budoucnu!*“(Výroční zpráva, 2018)

Vize:“ *Simply Clever společnost pro nejlepší řešení mobility. Pro rodiny, podnikatele, cestující nebo prostě znalce, kteří si chtějí užít radost z jízdy, je ŠKODA inteligentní volbou. Chytré nápady pro individuální mobilitu nás pohání více než 120 let. Nyní nastal čas vynalézt nejlepší mobilní řešení pro budoucnost.*“ (Výroční zpráva, 2018)

Firma ŠKODA AUTO a.s. působí na trhu s automobily již od roku 1895, může se tedy pyšnit rozsáhlou historií. Společnost má jediného akcionáře a to Volkswagen Finance Luxemburg SA, což je dceřiná společnost Volkswagen AG. ŠKODA AUTO a.s. je velmi důležitým elementem ekonomiky České republiky, dohromady totiž zaměstnává více než 33 600 pracovníků. Hlavní výrobní závod této firmy se nachází v Mladé Boleslavi, další závody jsou pak v Kvasinách a Vrchlabí. Nicméně výrobní linky ŠKODA AUTO a.s. nejsou jen na území České republiky, z hlediska mezinárodního působení, společnost vyrábí v následujících zemích, na Slovensku, Ukrajině, v Indii, Číně, Alžíru a Kazachstánu. Mezi činnosti firmy patří především výroba, vývoj a prodej automobilů, jejich komponentů a příslušenství. Mimo to ŠKODA AUTO a.s. poskytuje také servisní služby (Výroční zpráva, 2018).

### 4.1 Modely ŠKODA AUTO a.s.

Organizace ŠKODA AUTO a.s. vyrábí celkem 8 modelových řad, konkrétní modely jsou následující: Citigo, Fabia, Scala, Octavia, Kamiq, Superb, Karoq a Kodiaq. Přičemž model Scala a Kamiq jsou nejnovějšími vozy značky ŠKODA, na trhu byly představeny v letošním roce 2019. Zároveň v tomto roce společnost ŠKODA představila první plně elektrické

vozidlo Citigoe iV a vůz s hybridním pohonem, který je kombinací benzínového a elektrického motoru Superb iV.

Všechny modely ŠKODA jsou nabízeny v široké škále výbavových stupňů s různými možnostmi úprav, aby si každý zákazník vybral vůz podle svých představ. V případě **Citiga**, je zde možnost zvolit mezi třídveřovou a pětidveřovou verzí. Výbavové stupně, které se nabízejí, jsou pak verze Active, Ambition, Style a Monte Carlo. Co se týče motorů, je zde na výběr mezi pohonem CNG nebo 1.0MPI motorem. Citigoe iV nemá tak rozsáhlé množství výbavových stupňů, protože na trh toto vozidlo vstoupilo teprve nedávno, je možné si vůz objednat ve verzi Style.



*Obrázek 11 ŠKODA Citigoe iV.*  
Zdroj: ŠKODA-AUTO (2019)

Model **Fabia** je nabízen ve verzi Limo nebo Combi, pyšní se širokou škálou Simply Clever prvků a možnostmi individuálních úprav. Mezi oblíbené patří například použití jedné barvy na střechu a barvy jiné na zbytek vozu. S ohledem na motorizace, je možné si tento vůz pořídit s motorem 1.0TSI či 1.0MPI. Co se týče výbavových stupňů, obě možnosti jak Limo, tak Combi, jsou dostupné ve verzi Active, Ambition, Style a Monte Carlo.



*Obrázek 12 ŠKODA Fabia Monte Carlo*  
Zdroj: ŠKODA-AUTO (2019)

Mezi nové modely, jak již bylo zmíněno výše, se řadí ŠKODA **Scala**. Tento model je vybaven nejnovějšími technologiemi značky ŠKODA a řadou Simply Clever prvků. Vůz je dostupný v několika motorizacích 1.6TDI, 1.0TSI, 1.5TSI, a v dohledné době je

připravovaná také verze s CNG pohonem. Výbavové stupně jsou u tohoto modelu následující Active, Ambition, Style a brzy přibude i Monte Carlo.



*Obrázek 13 ŠKODA Scala.*  
Zdroj: ŠKODA-AUTO (2019)

Model **Octavia** je považován za vlajkovou loď značky ŠKODA. Je vyráběn ve verzi Limó nebo Combi s možností mnoha motorizací a výbavových stupňů. Model Octavia nabízí, krom základních verzí Active, Ambition a Style, možnost verze Laurin a Klement, RS či Scout. Motorizace tohoto modelu jsou následující, 1.0TSI, 1.5TSI, 2.0TSI, 1.6TDI, 2.0TDI.



*Obrázek 14 ŠKODA Octavia RS*  
Zdroj: ŠKODA-AUTO (2019)

Nový vůz ŠKODA **Kamiq** je prvním Crossover modelem značky ŠKODA. Je vybaven řadou asistenčních systémů a Simply Clever prvků, jako je například trychtýř na nalévání kapaliny do ošťikovačů. Tento model je dostupný ve verzích Ambition a Style, s chystající se verzí Monte Carlo. ŠKODA Kamiq je nabízen v několika motorizacích, 1.0TSI, 1.5TSI a 1.6TDI.



*Obrázek 15 ŠKODA Kamiq.*  
Zdroj: ŠKODA-AUTO (2019)

Model **Superb**, má dvě verze Limo a Combi, obě tyto verze se vyznačují Simply Clever prvky a možnostmi různých motorizací i výbavových stupňů. ŠKODA Superb je nabízen ve verzi Ambition, Style, Laurin a Klement, Sportline a Scout. Motorizace tohoto modelu jsou 1.5TSI, 2.0TSI, 1.6TDI, 2.0TDI. Jak již bylo zmíněno výše, existuje také model Superb iV s hybridním pohonem, který kloubí 1.4TSI motor s motorem elektrickým. Superb iV je dostupný ve verzi Ambition, Style a Laurin a Klement.



*Obrázek 16 ŠKODA Superb iV*  
Zdroj: ŠKODA-AUTO (2019)

ŠKODA **Karoq** získal v roce 2018 titul Auto roku v České republice. Vůz je nabízen ve verzi Active, Ambition, Style, Sportline a Scout. Z motorizací si může zákazník vybrat 1.0TSI, 1.5TSI, 1.6TDI a 2.0TDI.



*Obrázek 17 ŠKODA Karoq*  
Zdroj: ŠKODA-AUTO (2019)

Posledním modelem palety ŠKODA je vůz **Kodiaq**. Tento model je význačný svou délkou 4,7m s velkým zavazadlovým prostorem a možností 7 sedadel. Je dostupný ve výbavových stupních Active, Ambition, Style, Laurin a Klement, Sportline, Scout a RS. Možné motorizace toho modelu jsou 1.5TSI, 2.0TSI, 2.0TDI (ŠKODA AUTO a.s., 2019).



*Obrázek 18 ŠKODA Kodiaq RS*  
Zdroj: ŠKODA-AUTO (2019)

## 4.2 Podnikatelské činnosti firmy

ŠKODA AUTO a.s. soustředí své činnosti na oblasti v rámci strategie 2025. Pilíři této strategie jsou rozvoj kapacit a nových trhů, digitalizace, elektromobilita a celkové zlepšování výkonnosti. Tato strategie jde ruku v ruce s automobilovými trendy uvedené v předchozí kapitole, působení ŠKODA AUTO a.s. se tedy snaží tyto trendy dodržovat a implementovat do svých podnikatelských činností. S ohledem na rozvoj kapacit a nových trhů, se firma v roce 2018 zaměřila na svůj velmi důležitý strategický trh, Čínu. Speciálně pro Čínu byl navržen vůz Kamiq, který se liší od Kamiqa nabízeného v ostatních státech, a také Kodiaq GT. Dále v roce 2018 firma spustila projekt India 2.0, v rámci něhož investuje přes 25 miliard Kč na rozvoj indického trhu, který se dle odborníků stane třetím největším automobilovým trhem. První nové modely mají být v Indii představeny v roce 2020.

Co se týče elektromobility, tak jak vyplývá z předchozí podkapitoly, ŠKODA AUTO a.s. již zařazuje elektrické či hybridní pohony do svého produktového portfolia. V roce 2020 veřejnosti představí plně elektrický vůz skupiny SUV, který vychází ze studie VISION E. Zároveň do roku 2022 firma uvede na trh 10 elektrifikovaných vozidel.

Kromě výše uvedeného, firma ŠKODA AUTO a.s. investuje také do rozvoje digitalizace a individuální mobility. Její dceřiná společnost ŠKODA AUTO Digilab, vstoupila v roce 2018 do izraelského start-upu Anagog, zabývajícího se umělou inteligencí. Co se týče individuální mobility, ŠKODA AUTO Digilab se podílí na rozvoji platformy Hoppygo,



spojující majitele vozu se zájemci o jejich využití, prostřednictvím aplikace. Společnost dala v roce 2018 za vznik carsharingové aplikace Uniqway, kterou vymysleli studenti pražských univerzit. V budoucnu společnost ŠKODA AUTO a.s. plánuje také poskytnout své elektromobily pro využívání carsharingu. Mezi nejnovější technologie, které stojí za zmínku, patří aplikace ŠKODA Connect Alexa Skill, kterou firma představila v Ženevě. Pomocí této aplikace může uživatel vozidla komunikovat s vozem prostřednictvím hlasu (Výroční zpráva, 2018).

Co se týče digitalizace, začala firma ŠKODA AUTO a.s. investovat také do rozvoje digitálních showroomů. První takový showroom byl otevřen v Plzni v dubnu roku 2019. Digitální showroomy umožní zákazníkovi jedinečný zážitek v podobě interaktivního nákupu. Prodejci mají možnost vizualizace vozidla na tabletu, ve kterém jsou dostupné všechny informace o vozech i videa s využitím jízdních asistentů. V těchto obchodech jsou k dispozici i velké LED televize na stěně, kde se promítají různá marketingová videa či právě vůz, který si zákazník vybere. Zároveň jsou zde také stolky s obrazovkou, kterou může zákazník sám ovládat, a ve které jsou k dispozici i hry pro děti. Stojačí informační panel u vozů je také digitalizován a zákazník si v něm může hledat různé informace o voze, či měnit kola, barvu a jiné. V showroomu je také místo pro elektromobil, kde prodejce prezentuje správné zacházení s nabíjecími kabely. Vozy, které jsou fyzicky v showroomu umístěny, mají kolem sebe i různé doplňky charakterizující podstatu daného vozu. Tento showroom je velmi vzdušné a příjemné prostředí, obsahující i relax zónu pro zákazníky (Bureš, 2019).

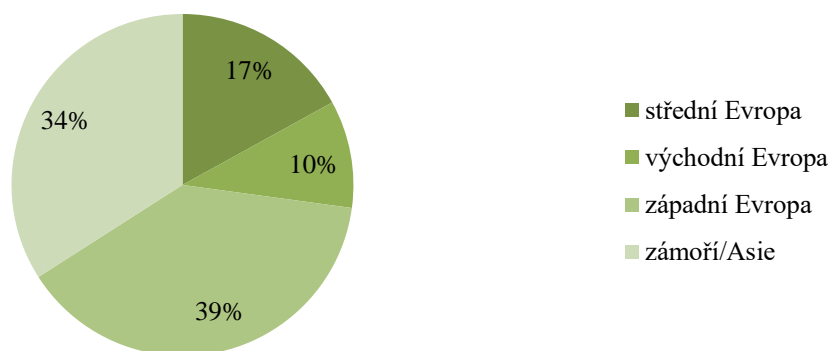
S ohledem na marketing se společnost ŠKODA AUTO a.s. snaží svou značkou více přiblížit svým zákazníkům. Nechce být jen výrobcem vozů, nýbrž také součástí rodiny či přítelem. ŠKODA AUTO a.s. rozjela projekt „For Whatever Drives You“, což je soubor videí, které postupně oslavují rysy značky ŠKODA, jimiž jsou cílevědomost, rozmanitost, vášeň a odhodlání. Tato videa reflektují každodenní životy různých typů lidí, kteří dělají, co je baví, jsou cílevědomí, kreativní a nechávají se značkou ŠKODA inspirovat.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je partnerem řady sportovních aktivit. Již 15 let sponzoruje cyklistické závody Tour de France, a v roce 2018 se stala jeho oficiálním partnerem. Co se cyklistiky týče, společnost podporuje také španělský závod La Vuelta, a v roce 2018 se stala generálním partnerem české reprezentace ve všech cyklistických disciplínách. Kromě této oblasti je ŠKODA AUTO a.s. také generálním partnerem hokejového mistrovství světa.

V oblasti personální politiky získala firma v roce 2018 titul zaměstnavatel roku v České republice. O své zaměstnance se snaží maximálně pečovat, nabízí jim různé relaxační pobyty, příspěvky na dovolenou, rozvojové kurzy a další. Zároveň se snaží také zvýšit atraktivitu a zlepšit život v regionech, ve kterých působí. Investuje do bezpečnosti regionů, rozvoje infrastruktury, vzdělání, ekologie či podporuje různé volnočasové aktivity. ŠKODA AUTO a.s. již několik let úzce spolupracuje s nadací Terezy Maxové, či pořádá akci pro úklid přírody Uklidme Česko (Výroční zpráva, 2018).

### 4.3 Dodávky vozů zákazníkům za rok 2018

Rok 2018 byl pro společnost ŠKODA AUTO a.s. velmi úspěšný, celosvětově dodala zákazníkům 1 253 741 vozů, což značí nárůst oproti 2017 o 4,4 %. Dle obrázku 19 je zřejmé, že na těchto dodávkách se nejvíce podílel region západní Evropy a to 39 %, jejíž dodávky dosáhly 486 356 vozidel. Druhým nejvýznamnějším regionem je zámoří/Asie s 34% podílem a celkovými 426 924 vozy, na třetím místě střední Evropa s 212 928 automobily. Nejméně se na dodávkách zákazníkům podílel region východní Evropy, dohromady s 127 533 vozidly.



Obrázek 19 Podíl jednotlivých regionů na celkových dodávkách ŠKODA AUTO a.s. v roce 2018  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zpráva (2018)

S ohledem na jednotlivé země, se nejvíce vozidel dodalo v Číně, jak vyplývá z tabulky 10. Na druhém místě pak skončilo Německo s celkem 176 638 vozidly, což značí nárůst o 1,9 % oproti roku 2017. Třetí místo obsadila Česká republika, kde sice došlo k meziročnímu poklesu dodávek, nicméně zde společnost ŠKODA AUTO a.s. dosáhla zatím nejvyššího tržního podílu v podobě 35,8 %. Na čtvrtém místě se umístilo Rusko, jehož

dodávky se meziročně zvedly o celých 30,7 %. Páté místo obsadila Velká Británie, která zaznamenala značný pokles dodávek oproti roku 2017 v podobě 6,9 %. Oproti tomu Polsko meziročně vzrostlo o 6,7 % a dosáhlo tak šesté příčky. Dalšího významného růstu v podobě 17,5 % dosáhla Francie, a díky tomu obsadila sedmé místo. Španělsko, bez Kanárských ostrovů, zaznamenalo oproti roku 2017 také významný růst, dosáhlo 27 017 dodaných vozů, což značí nárůst o 11,5 %. Na devátém místě se umístila Itálie, jejíž dodávky vozů oproti roku 2017 vzrostly o 6,9 %. Také Rakousko meziročně zvýšilo množství dodaných vozů, konkrétně o 2,8 %. Slovenský nárůst byl lehce vyšší, konkrétně o 4,2 %. V Turecku a Izraeli došlo ale k zásadnímu propadu v porovnání s loňským rokem, Turecko kleslo o 14,6 % a Izrael o 10,6 %. Belgické dodávky vozů meziročně vzrostly o 4,1 %. Ve Švýcarsku došlo k 6,0% poklesu dodávek vozů oproti roku 2017.

*Tabulka 10 Počet dodaných vozů v roce 2018 dle zemí*

<b>Země</b>	<b>Počet dodaných vozů 2018</b>
1 Čína	341 000
2 Německo	176 638
3 Česká republika	93 586
4 Rusko	81 459
5 Velká Británie	74 512
6 Polsko	71 057
7 Francie	32 035
8 Španělsko (bez Kanárských ostrovů)	27 017
9 Itálie	26 401
10 Rakousko	24 939
11 Slovensko	21 894
12 Turecko	21 340
13 Izrael	20 949
14 Belgie	20 032
15 Švýcarsko	17 724

Zdroj: Výroční zpráva (2018)

Co se týče dodávek vozů dle modelů, je nutné zmínit, že vůz Kamiq v tabulce 10 je výhradně ten model, který se prodává pouze na čínském trhu. Zároveň vůz Yeti se přestal v roce 2018 vyrábět a výroba vozu Rapid skončila na jaře roku 2019 (ŠKODA AUTO a.s., 2019).

Tabulka 11 Počet dodaných vozů dle modelů v roce 2018

	Model	Počet dodaných vozů 2018
1	Octavia	388 231
2	Rapid	191 477
3	Fabia	190 880
4	Kodiaq	149 195
5	Superb	138 141
6	Karoq	115 725
7	Citigo	39 161
8	Kamiq	27 868
9	Yeti	13 063

Zdroj: Výroční zpráva (2018)

Tabulka 11 obsahuje počty dodaných vozů v roce 2018, dle jednotlivých modelových řad. Na prvním místě se umístila vlajková loď společnosti ŠKODA, model Octavia. Nicméně počet jejich dodávek klesl oproti roku 2017 o 7,3 %. Nejvíce Octavií se prodalo v Číně, Německu, Polsku, České republice a Rusku. Na druhém místě se umístil Rapid, jeho dodávky oproti roku 2017 také zaznamenaly pokles, a to o 9,5 %. Na třetím místě, těsně za modelem Rapid, se umístila ŠKODA Fabia, jejíž dodávky meziročně poklesly o 7,6 %. Čtvrté místo patřilo SUV vozu Kodiaq, kterého bylo v roce 2018 dodáno 149 195 kusů. Tento model zaznamenal meziroční růst v podobě 49,3 %. Na pátém místě se umístil vůz ŠKODA Superb, jehož nová generace byla představena v roce 2015, se těšil v roce 2016 a 2017 velkým úspěchům. Nicméně v roce 2018 došlo k poklesu jeho dodávek o 8,5 %. Šesté místo patřilo modelu Karoq, kterého bylo celkem dodáno 115 725 kusů. Tento vůz byl představen v roce 2017, kdy ho bylo dodáno pouze 6 335 kusů, stoupající popularita tohoto vozu, je tedy zřetelná. Model Citigo zaznamenal nárůst dodávek oproti roku 2017 o 5,5 %. Model Kamiq, který byl jak uvedeno výše, dodáván pouze v Číně, při svém počátku dosáhl poměrně slušného počtu dodávek. Na posledním místě skončil vůz Yeti, který se již nevyrábí (Výroční zpráva, 2018).

## 5 ŠKODA AUTO a.s. v rámci španělského trhu

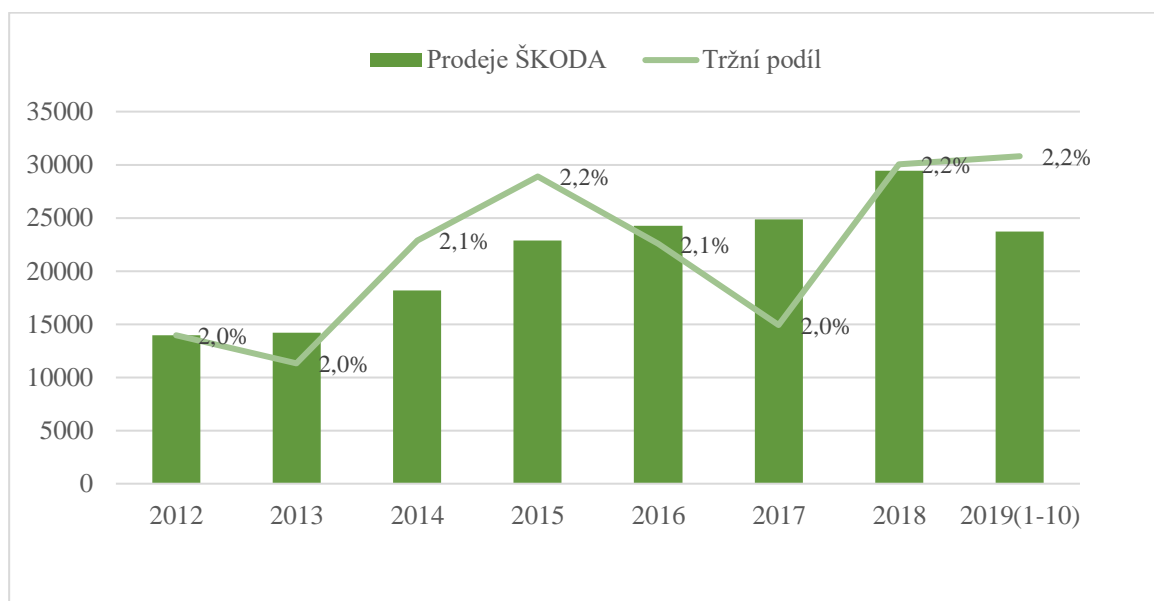
Jak již bylo zmíněno v kapitole výše, ŠKODA AUTO a.s. je součástí koncernu Volkswagen AG. Koncern Volkswagen vytvořil ve Španělsku svou dceřinou společnost Volkswagen – AUDI España v roce 1993, která v tomto roce získala práva na import a distribuci značek Volkswagen, Volkswagen Commercial Vehicles a Audi. V roce 1997 začala tato dceřiná společnost distribuovat a importovat také vozy značky ŠKODA, a v roce 2016 změnila svůj název na Volkswagen Group España Distribución. Vozy značky ŠKODA mohou být v zahraničí distribuovány dvěma možnými typy společností, buď privátním importérem, který vozy pouze nakupuje, ale ze svého finančního výsledku se ŠKODA AUTO a.s. nezodpovídá, nebo NSC společností koncernu Volkswagen. NSC společnost se z finančního výsledku firmě ŠKODA AUTO a.s. zodpovídá a odvádí jí 1 % ze svého ročního zisku. Co se týče podoby showroomů a dealerství musí se obě tyto společnosti řídit CI značky ŠKODA, nicméně marketingové aktivity musí být konzultovány s firmou ŠKODA AUTO a.s. pouze v případě, že se jedná o NSC importéra. VGED má hlavní sídlo v Barceloně viz obrázek 20, nicméně část kanceláří se nachází také v Madridu.



Obrázek 20 Sídlo společnosti Volkswagen Group España Distribución  
Zdroj: Volkswagengroupdistribución (2019)

Obrázek 21 reflektuje vývoj prodejů vozů ŠKODA ve Španělsku od roku 2012 po říjen 2019. Je zřetelné, že se prodeje automobilů od roku 2012, kdy značka ŠKODA prodala zhruba 14 000 kusů, zvyšují. Meziroční nárůst mezi 2012 a 2013 činil zhruba 800 kusů, nicméně tržní podíl se nezměnil, činil 2 %. Zásadní nárůst prodejů byl zaznamenán mezi roky 2013 a 2014 o zhruba 4000 vozů, došlo zde i k růstu tržního podílu o 1 p. b. Nárůst

prodejů značky ŠKODA velmi rostl ještě mezi roky 2014 a 2015, došlo k meziročnímu nárůstu o zhruba 4500 kusů, a zároveň se zvýšil tržní podíl o 0,1 p. b. Růst prodejů značky začal v dalších letech zpomalovat, došlo také ke snížení tržního podílu, nicméně mezi roky 2017 a 2018 prodeje značky ŠKODA meziročně vzrostly o 4600 kusů, a došlo i ke zvýšení tržního podílu na 2,2 %. Vývoj roku 2019, kde jsou započítány prodeje od ledna do října, zatím reflektuje dosažení stejného tržního podílu jako v roce 2018 (Anfac, 2019).



Obrázek 21 Tržní podíl ŠKODA AUTO a.s. ve Španělsku  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019)

Tabulka 11 demonstruje podíl jednotlivých modelů na celkových prodejích značky ŠKODA ve Španělsku od roku 2012 do října 2019. Model Citigo se po svém uvedení podílel na celkových prodejích 3 %, nicméně poté se jeho prodeje snížili a od roku 2017 se na celkových prodejích podílí 1 %.

Tabulka 12 Podíl modelů na celkových prodejích

Model	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	01-10 2019
Citigo	1 %	3 %	2 %	2 %	2 %	1 %	1 %	1 %
Fabia	43 %	35 %	29 %	35 %	34 %	36 %	32 %	32 %
Rapid	0 %	15 %	26 %	19 %	18 %	13 %	10 %	4 %
Scala	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	6 %
Kamiq	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %
Octavia	32 %	26 %	25 %	27 %	27 %	24 %	20 %	23 %
Roomster	2 %	2 %	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Superb	9 %	8 %	6 %	5 %	8 %	9 %	12 %	4 %
Yeti	13 %	12 %	11 %	12 %	11 %	10 %	0 %	0 %
Karoq	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	18 %	21 %
Kodiaq	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	6 %	6 %	8 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů ŠKODA AUTO a.s.

Model Fabia, je v porovnání s ostatními modely ŠKODA pro Španělsko zásadní, její podíl na celkových prodejích mezi roky 2012 – říjen 2019 dosáhl průměrně 34 %, její největší podíl byl zaznamenán v roce 2012 konkrétně 43 %. Model Rapid zaznamenal velký úspěch v roce 2014, jeho podíl na celkových prodejích značky ŠKODA v tomto roce dosáhl 26 %, poté se na prodejích podílel zhruba 18% a od roku 2017 jeho podíl začal klesat. Vlajková loď značky ŠKODA model Octavia, ve Španělsku dosahuje v průměru 25 %, nicméně v roce 2018 se na celkových prodejích podílela pouze 20 %. ŠKODA Superb není zásadním modelem, v průměru se na celkových prodejích podílela pouze 7 %, kdy velký nárůst byl zaznamenán v roce 2018, což bylo způsobeno uvedením jeho faceliftové verze, nicméně v roce 2019 je jeho podíl prozatím velmi nízký. Model Yeti, první SUV vůz, se v průměru na prodejích značky ŠKODA podílel 11 %, jeho nástupce Karoq se ukázal velmi populární, během roku, kdy byl představen veřejnosti, se na celkových prodejích ŠKODA podílel 18 % a rok 2019 naznačuje jeho velké úspěchy, prozatím se na prodejích podílel 21 %. Model Kodiaq patří také do skupiny SUV vozů, nicméně jeho podíl na celkových prodejích je oproti vozu Karoq mnohem nižší, od svého uvedení se v průměru na prodejích ŠKODA ve Španělsku podílel 7 %. Podíly vozů Karoq a Kodiaq ukazují, že španělský trh má velký zájem o vozy skupiny SUV.

## 5.1 Podnikatelské aktivity ŠKODA AUTO a.s. ve Španělsku

Pro úspěšné řízení značky v rámci jakéhokoli trhu je podstatné dostat se do povědomí zákazníků, proto společnost ŠKODA AUTO a.s. také investuje do marketingu na španělském trhu. Jak již bylo zmíněno ve třetí kapitole, společnost ŠKODA AUTO a.s.

sponzoruje cyklistický závod La Vuelta. Zároveň je také sponzorem cyklistického závodu Garmin Titan Desert, který probíhá v Maroku. Další podporovanou cyklistickou akcí je Orbea GF Vitoria, 180km závod v horách na severu Španělska.

Španělsko patří mezi nejúspěšnější fotbalové země, většina obyvatel je zde velkými fanoušky domácích fotbalových klubů, z toho důvodu začala společnost ŠKODA sponzorovat i některé fotbalové týmy, jako je Valencia C.F., kterému věnovala vozy Kodiaq a Superb, nebo RCD Espanyol, jemuž darovala automobily Kodiaq a Karoq (ŠKODA.es, 2019).

Vzhledem k tomu, že dle interních dokumentů ŠKODA je povědomí o této značce ve Španělsku špatné, snaží se svými akcemi přizpůsobit aktuálním otázkám Španělské země a dostat se tak do podvědomí španělských obyvatel, v roce 2015 zainvestovala do velmi úspěšné akce v souvislosti s podporou mobility obyvatel malých vesnic, umístěných na špatně přístupných místech. Respektive společnost ŠKODA darovala obyvatelům nejvyšší oblasti města Valderinales, který je součástí autonomní oblasti Aragón, vůz ŠKODA Octavia Scout 4x4, což vedlo ke zvýšení povědomí o této značce (Proximitybarcelona.es, 2015).

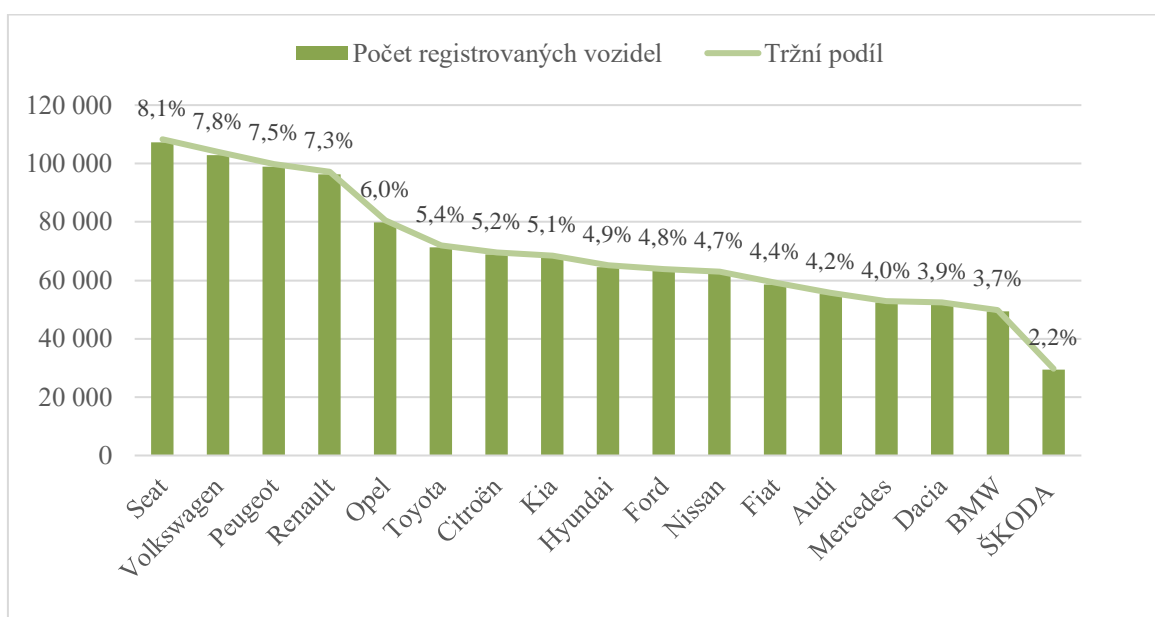
V souvislosti s touto akcí, zaměřenou na přiblížení se španělské kultuře a emočnímu podtextu, byla v roce 2017 uspořádána další akce proti vylidňování určitých oblastí Španělska, konkrétně se jednalo o propojení měst v rámci pouště Almería, ležící v regionu Andalusie. ŠKODA poskytla svůj 7-místný vůz Kodiaq jako bezplatný dopravní prostředek mezi městy, který jezdil třikrát týdně. Zároveň ŠKODA také sponzorovala Alméřský westernový filmový festival, v rámci kterého byl celý tento koncept prezentován. Díky této akci se zvýšilo o 2,8 % povědomí o značce ŠKODA a zároveň také došlo k 97% navýšení objednávek vozu Kodiaq (Caples, 2018).

Další zajímavá kampaň proběhla při uvedení Karoqa na španělský trh, v roce 2018 byly v Barceloně a Madridu umístěny tři plátna s vozem Karoq a prázdným pozadím. Společnost ŠKODA oslovila tři umělce, aby pozadí vozu namalovaly ve vztahu s heslem Karoq kampaně „your way“. Každé dílo bylo jiné a i přes to, přesně vystihlo charakter vozu i každého umělce. Dvě plátna byla umístěna v Barceloně a jeden v Madridu (Bariauto.cat, 2018).



## 5.2 Postavení značky ŠKODA ve Španělsku

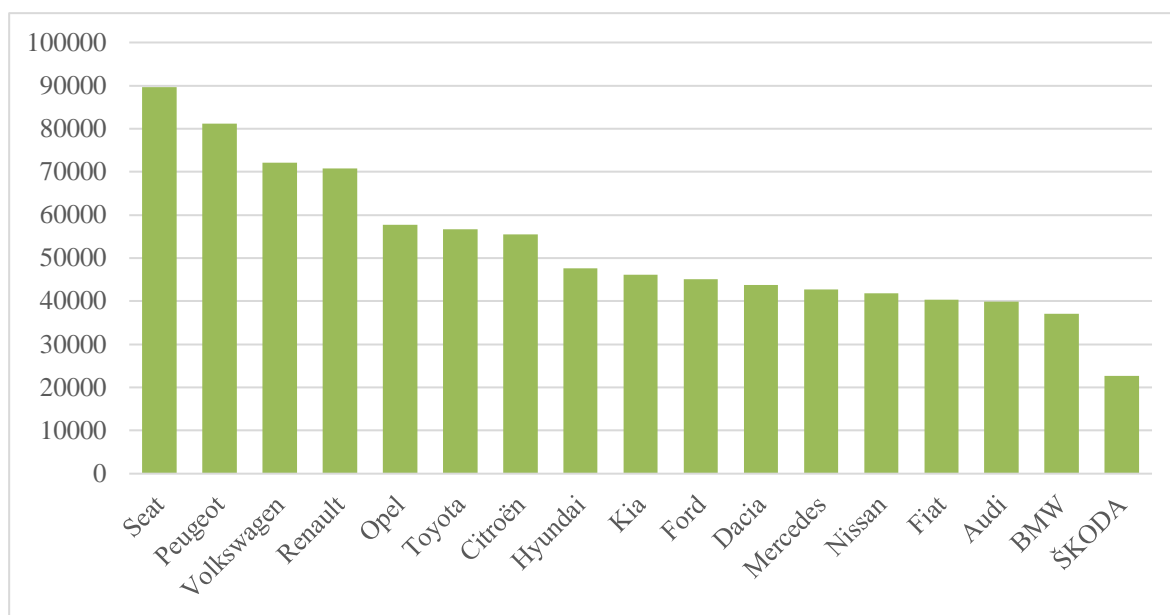
V druhé kapitole byly uvedeny registrace vozů ve Španělsku za rok 2018 v žebříčku 10 nejprodávanějších automobilových značek, kde se značka ŠKODA neumístila. Prodeje značky ŠKODA v roce 2018 obsadily 17. místo, za značkami Nissan, Fiat, Mercedes, Audi, Dacia, BMW a další viz obrázek 22. Tržní podíl značky ŠKODA byl, jak již bylo řečeno 2,2 %, nicméně z obrázku 22 je zřetelné, že značka BMW, která svými prodeji obsadila 16. místo, dosáhla 3,7 % tržního podílu, je zde tedy největší rozdíl mezi tržními podíly, než v případě ostatních pozic, značka ŠKODA má prostor pro zvýšení svého tržního podílu.



Obrázek 22 Prodeje vozů ve Španělsku v roce 2018 dle nejvýznamnějších značek  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2018)

Mezi konkurenty ŠKODA AUTO se řadí všechny uvedené značky, kromě Audi, Mercedes a BMW. Co se týče konkurentů Seat, Volkswagen, Peugeot, Renault a Opel, je vhodné sledovat aktivity a produkt těchto značek v závislosti na zvýšení prodeje značky ŠKODA.

Vývoj roku 2019 vypadá velmi podobně a dá se zobrazit v závislosti na autonomních oblastech Španělska. Vzhledem k tomu, že se vozy ŠKODA neprodávají v Ceutě a Melille nebudou, zde tyto oblasti řešeny, stejně jako oblast Kanárských ostrovů, která je pod vedením privátního importéra a ne NSC Volkswagen Group España Distribución. Od ledna do října roku 2019 se v celém Španělsku, vyjma uvedených třech oblastí, prodalo 1 009 847 vozů. Rozdělení prodeje dle značek je ukázáno na obrázku 23.

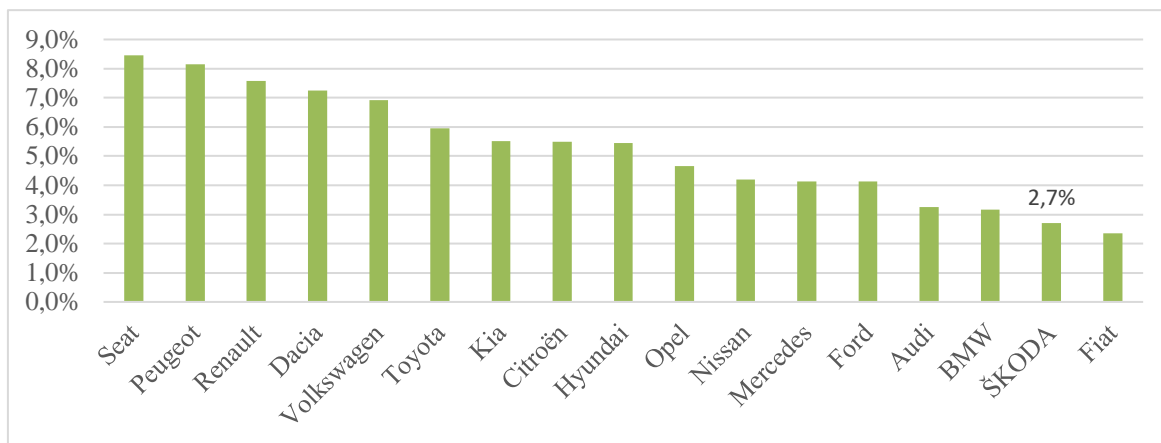


Obrázek 23 Prodeje vozů 16 autonomních oblastí v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

Pozice značky ŠKODA zůstává jako v roce 2018 na 17. místě, nicméně druhá příčka se změnila, v rámci 16 sledovaných oblastí ji za prvních 10 měsíců roku 2019 obsadily vozy značky Peugeot, další posun byl zaznamenán na 8. místě, kde za celý rok 2018 byla značka Kia, a za uplynulých deset měsíců 2019 se na toto místo dostaly vozy značky Hyundai. Vozy Dacia a Mercedes si zatím také vedou mnohem lépe, než tomu bylo v předchozím roce, jejich prodeje překonaly značku Fiat a Audi. Níže budou podrobněji popsány prodeje za prvních 10 měsíců roku 2019 v každé řešené autonomní oblasti.

## Andalusie

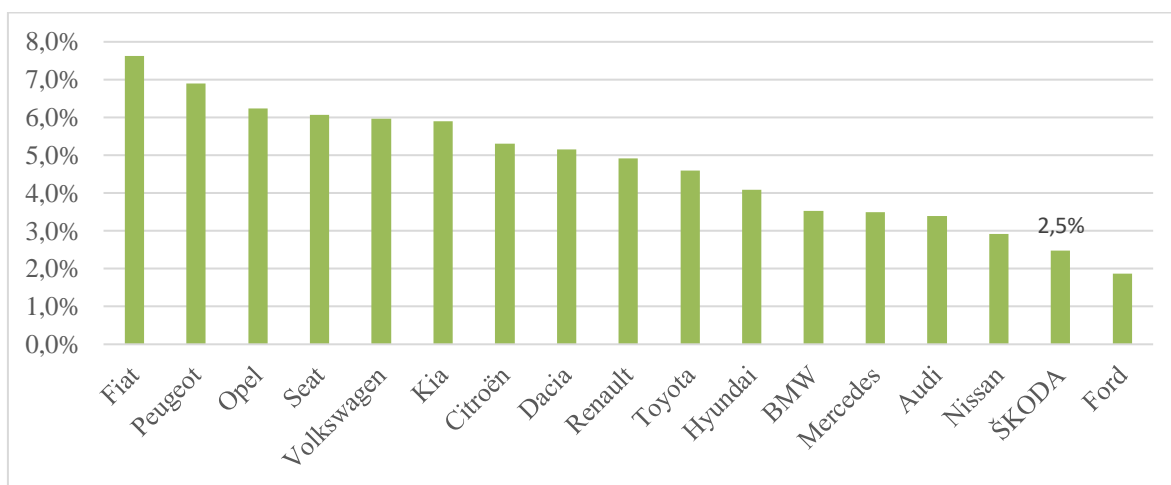
Region Andalusie se na celkovém HDP v roce 2018 podílel 13,3 %, nezaměstnanost tohoto regionu činila 21,3 %. Žije zde přes 8,4 milionů obyvatel, což je 14 % celkového obyvatelstva Španělska, nicméně 32 % ze všech lidí žijících v Andalusii je na pokraji chudoby. V Andalusii bylo za rok 2018 prodáno 149 044 vozidel, což činí 11,3% podíl na celkových registracích v rámci Španělska. V období od ledna do října roku 2019 zde bylo prodáno 111 544 vozidel, jak ukazuje obrázek 24. Nejvíce vozů bylo značky Seat, poté Peugeot a Renault, vozy značky Volkswagen skončily až na 5. místě. Vozy značky ŠKODA se v tomto regionu nachází na 16. místě s téměř 3% tržním podílem, za nimi jsou vozy značky Fiat.



Obrázek 24 Podíl značek na prodejích vozů v Andalusii v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## Aragón

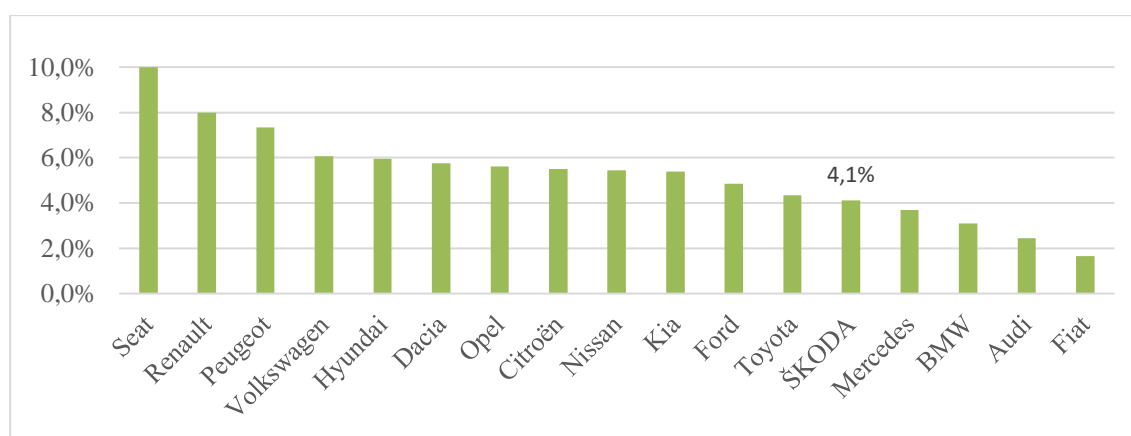
Oblast Aragónu se v roce 2018 podílela na celkovém HDP Španělska 3,1 %. Nezaměstnanost tohoto regionu činí 11,1 %, žije zde přes 1,3 milionů obyvatel, nicméně z nich je přes 14 % na pokraji chudoby. V roce 2018 prodeje vozů v této oblasti dosáhly 26 223 kusů a v prvních deseti měsících roku 2019 se v Aragónu prodalo 20 080 vozů, viz obrázek 25. Na prvním místě se jednalo o vozy značky Fiat, značka Seat obsadila až 4. místo a vozy Volkswagen místo páté. Značka ŠKODA se umístila na 16. místě, s 2,5% podílem na trhu, a poslední místo obsadily automobily Ford. V tomto regionu se vyrábí vozy značky Opel, to může být jedním z důvodů, proč se tato značky umístila na třetím místě v prodeji automobilů za prvních deset měsíců roku 2019.



Obrázek 25 Podíl značek na prodejích vozů v Aragónu v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## Asturie

Region Asturie v roce 2018 přispěl k celkovému HDP Španělska 2 %, nezaměstnanost této oblasti je 12,9 %. Žije zde přes 1 milion obyvatel, z nichž je 14 % na pokraji chudoby. Registrace vozů v roce 2018 v této oblasti činily 19 661 automobilů, od ledna do října 2019 zde bylo prodáno 15 305 vozů. Z obrázku 26 je zřejmé, že nejvíce se prodalo vozů značky Seat, a na druhém místě se umístily vozy Renault, značka Volkswagen obsadila 4. místo. Automobily značky ŠKODA, zde zaznamenaly zásadní tržní podíl, konkrétně 4,1 % a jejich prodeje dosáhly 13. místa těsně za vozy Toyota.

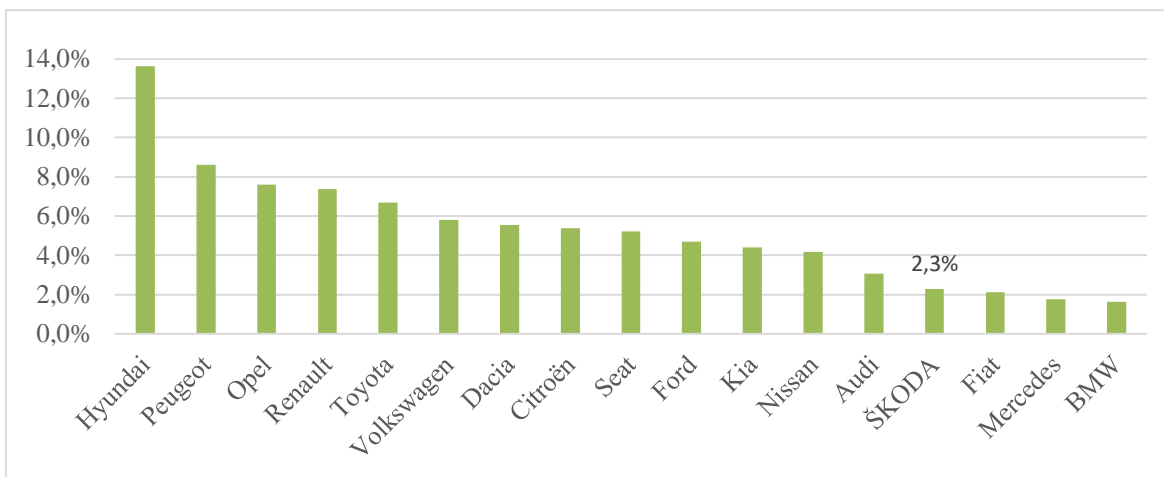


Obrázek 26 Podíl značek na prodejích vozů v Asturii v období leden - říjen 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## Baleárské ostrovy

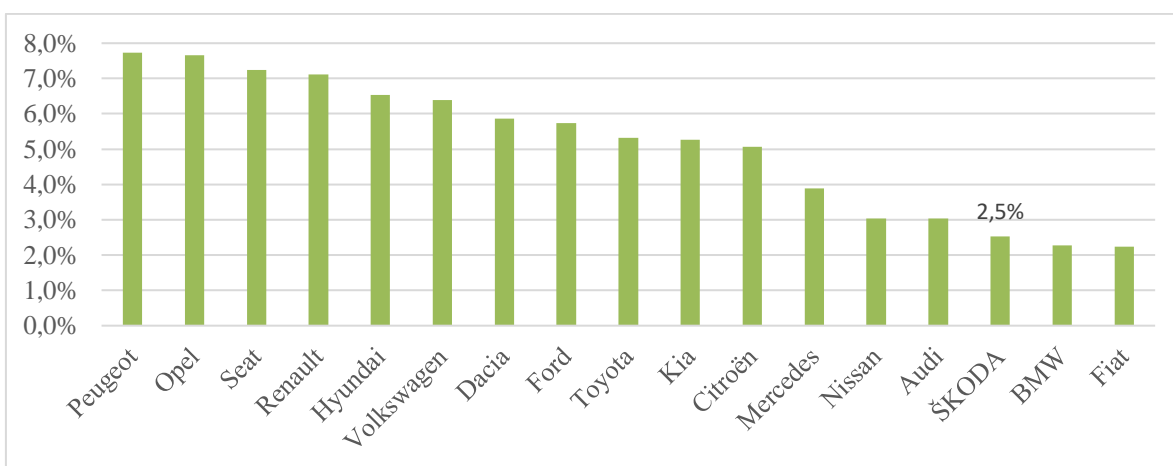
Oblast Baleárských ostrovů se v roce 2018 podílela na celkovém HDP Španělska 2,6 %, její nezaměstnanost činí 10,9 %. Žije zde přes 1,1 milionu obyvatel, z nichž je 15,4 % na pokraji chudoby. V roce 2018 zde bylo prodáno 34 632 vozidel, a během prvních deseti měsíců roku 2019 se zde prodalo 25 784 automobilů. Na prvním místě, se jednoznačně umístily vozy značky Hyundai, poté Peugeot, Opel a Renault. Vozy značky Seat obsadily až 9. místo, což je oproti jiným autonomním oblastem nezvyklé. Automobily ŠKODA se umístily s 2,3% tržním podílem na 14. místě za značkou Audi, viz obrázek 27.



Obrázek 27 Podíl značek na prodejích vozů na Baleárských ostrovech v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## Baskicko

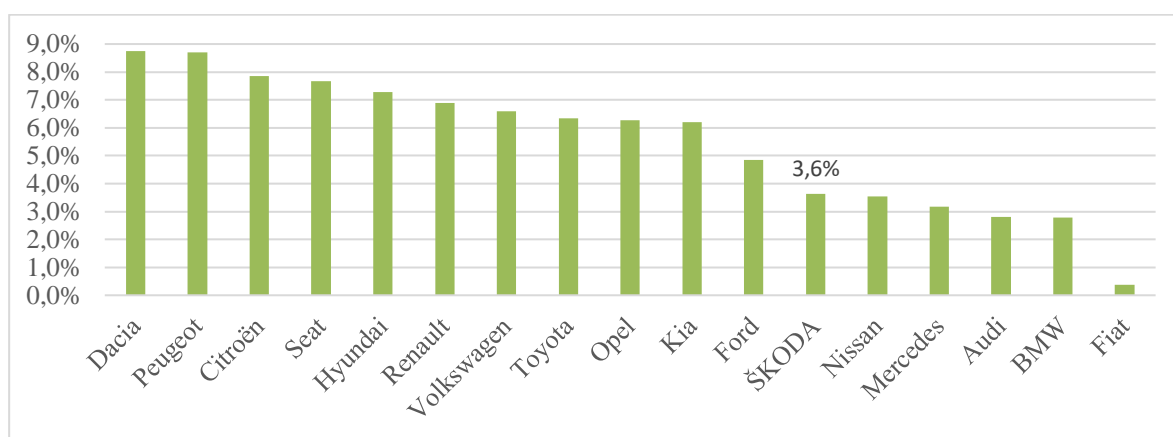
V roce 2018 Baskicko přispělo k celkovému HDP Španělska 6,1 %. Nezaměstnanost tohoto regionu činí 9,6 %, je zde přes 2,1 milionu obyvatel a 8,6 % z nich je na pokraji chudoby. Prodeje nových vozů v roce 2018 činily v tomto regionu 41 701 kusů, od ledna do října roku 2019 zde bylo prodáno 33 166 vozů. Obrázek 28 značí, že v oblasti Baskicka je prodáváno nejvíce vozů značky Peugeot a Opel, značka Seat obsadila třetí místo a Volkswagen místo šesté. Prodeje vozů ŠKODA zde dosáhly 15. místa a 2,5% podílu na trhu. V Baskicku se vyrábí užitkové vozy Mercedes.



Obrázek 28 Podíl značek na prodejích vozů v Baskicku v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## Extremadura

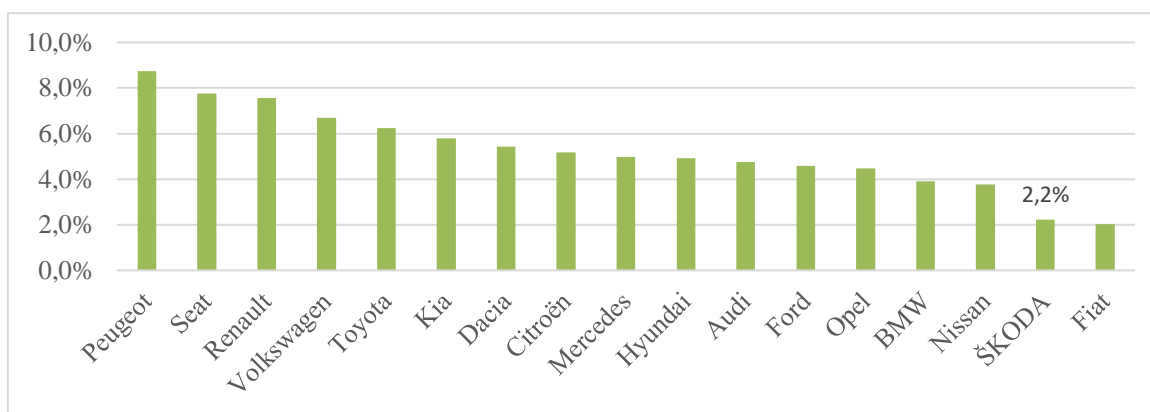
Region Extremadury se v roce 2018 podílel na celkovém HDP země 1,6 %, nezaměstnanost v této oblasti je velmi vysoká, činí 23,1 %. V tomto regionu žije přes 1 milion obyvatel, nicméně 37,6 % z nich je na pokraji chudoby. V roce 2018 se zde zaregistrovalo 15 714 vozidel, v prvních deseti měsících roku 2019 se prodalo 11 529 vozů, nejvíce značky Dacia. Jak je zřetelné z obrázku vozy značky Seat se umístili na 4. místě, Volkswagen na 7. místě a vozy značky ŠKODA na 12. místě s tržním podílem 3,6 %.



Obrázek 29 Podíl značek na prodeji vozů v Extremadure v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## Galicie

V roce 2018 se region Galicie podílel na celkovém HDP 5,2 %, jeho nezaměstnanost činí 12 %. Žije zde přes 2,7 milionů obyvatel, ze kterých je 18,8 % na pokraji chudoby. V roce 2018 zde bylo prodáno 46 098 vozidel, od ledna do října roku 2019 bylo prodáno 32 991 vozů. Obrázek 30 ukazuje, že nejvíce prodaných vozů v tomto období bylo značky Peugeot, což může být také z toho důvodu, že se v této oblasti vozy Peugeot vyrábí, na druhém místě se umístily vozy Seat. Automobily značky ŠKODA obsadily 16. místo s 2,2% podílem na trhu.

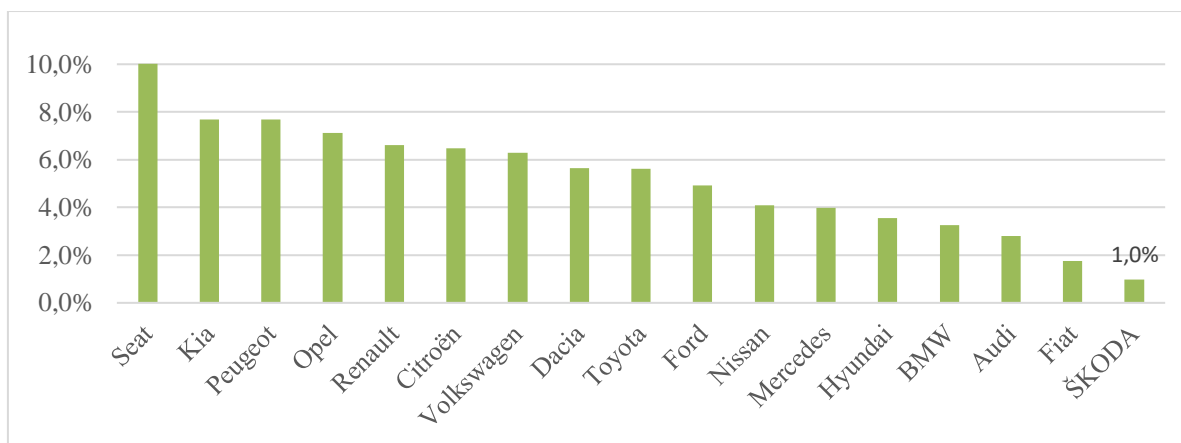


Obrázek 30 Podíl značek na prodejích vozů v Galicii v období leden - říjen 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

### Kantábrie

Oblast Kantábrie se v roce 2018 na celkovém HDP Španělska podílela 1,1 %, nezaměstnanost tohoto regionu je 9,7 %. Žije zde přes 580 tisíc obyvatel, z nichž je 19,9 % na pokraji chudoby. V roce 2018 se zde prodalo 11 781 vozů a v prvních 10 měsících roku 2019 se v této oblasti prodalo 8 315 automobilů. Z obrázku 31 je zřejmé, že zatím v roce 2019 bylo nejvíce prodáno vozů značky Seat, druhé místo obsadily vozy značky Kia, Volkswagen se umístil na 7. místě, a automobily značky ŠKODA na 17. místě s 1% tržním podílem.



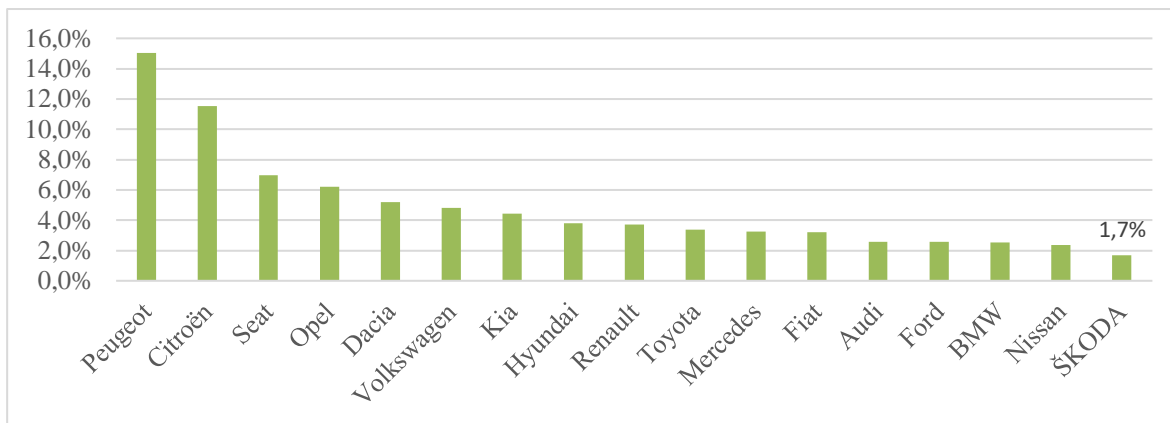
Obrázek 31 Podíl značek na prodejích vozů v Kantábrii v období leden - říjen 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

### Kastilie La Mancha

Oblast Kastilie La Mancha se v roce 2018 na celkovém HDP podílela 3,5 %, nezaměstnanost zde dosahuje 16,2 %. V tomto regionu žije přes 2 miliony obyvatel, ze kterých je 29,9 % na

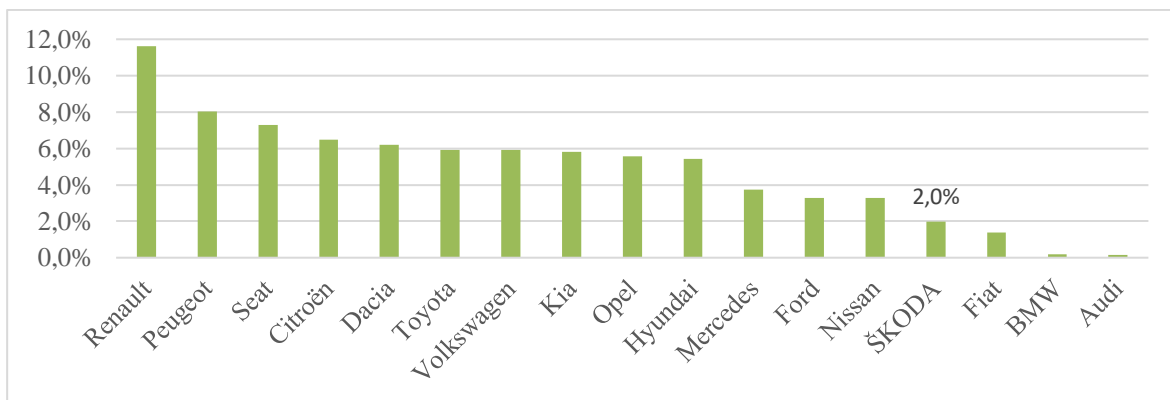
pokraji chudoby. V roce 2018 se v této oblasti prodalo 38 237 vozidel, během prvních deseti měsíců roku 2019 se zde prodalo 31 514 vozů. Dle obrázku 32 je patrné, že nejvíce prodaných vozů bylo značky Peugeot, automobily Seat se umístily na třetím místě a vozy značky ŠKODA až na 17. místě s 1,7% tržním podílem.



Obrázek 32 Podíl značek na prodejích vozů v Kastilii La Mancha v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## Kastilie a León

Region Kastilie a León se na celkovém HDP v roce 2018 podílel 4,9 %, nezaměstnanost zde činí 11,2 %. V této oblasti žije přes 2,4 milionů obyvatel, ze kterých je 16,1 % na pokraji chudoby. V roce 2018 bylo v Kastilii a León prodáno 38 883 vozidel, od ledna do října 2019 zde bylo prodáno 28 885 automobilů. Obrázek 33 ukazuje, že nejvíce se v této oblasti prodalo vozů značky Renault, důvodem může být také skutečnost, že se zde vyrábí automobil této značky. Seat obsadil třetí místo a značka ŠKODA se umístila na 14. místě s 2% podílem na trhu, a za značkou Nissan.

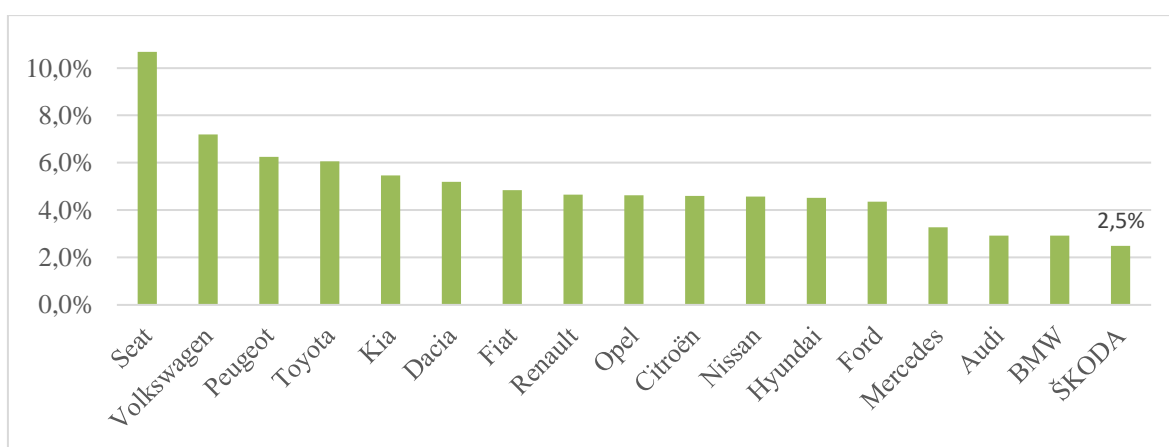


Obrázek 33 Podíl značek na prodejích vozů v Kastilii a León v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)



## Katalánsko

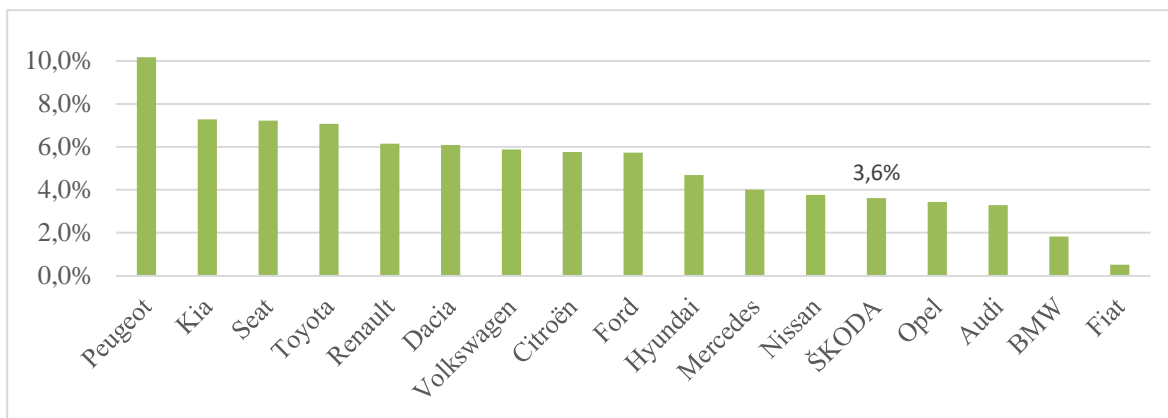
Region Katalánska patří mezi nejvýznamnější oblasti Španělska, jeho podíl na celkovém HDP v roce 2018 činil 19,2 %, tedy nejvíce ze všech oblastí. Nezaměstnanost zde dosahuje 11,8 %, v tomto regionu žije přes 7,5 milionů obyvatel, z nichž je 13,6 % na pokraji chudoby. V roce 2018 se v Katalánsku prodalo 185 105 vozidel, od ledna do října 2019 se zde prodalo 145 682 automobilů. Obrázek 34 ukazuje, že se v této oblasti prodalo nejvíce vozů značky Seat, což může být také způsobeno skutečností, že se v této oblasti tyto vozy vyrábí. Na druhém místě je pak Volkswagen, a vozy značky ŠKODA se umístili až na 17. místě s 2,5% podílem na trhu.



Obrázek 34 Podíl značek na prodeji vozů v Katalánsku v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## La Rioja

V roce 2018 se region La Rioja podílel na celkovém HDP země pouze 0,7 %. Nezaměstnanost v této oblasti dosahuje 10,3 %, žije zde přes 300 tisíc lidí a 16,6 % z nich je na pokraji chudoby. V roce 2018 bylo v tomto regionu prodáno 5 644 vozů, v prvních 10 měsících roku 2019 se zde prodalo 3 965 vozů. Obrázek 35 ukazuje, že nejvíce prodaných vozů bylo značky Peugeot, poté značky Kia a třetí místo obsadily vozy značky Seat. Automobily značky ŠKODA se umístily na 13. místě, před značkou Opel, s 3,6% tržním podílem.

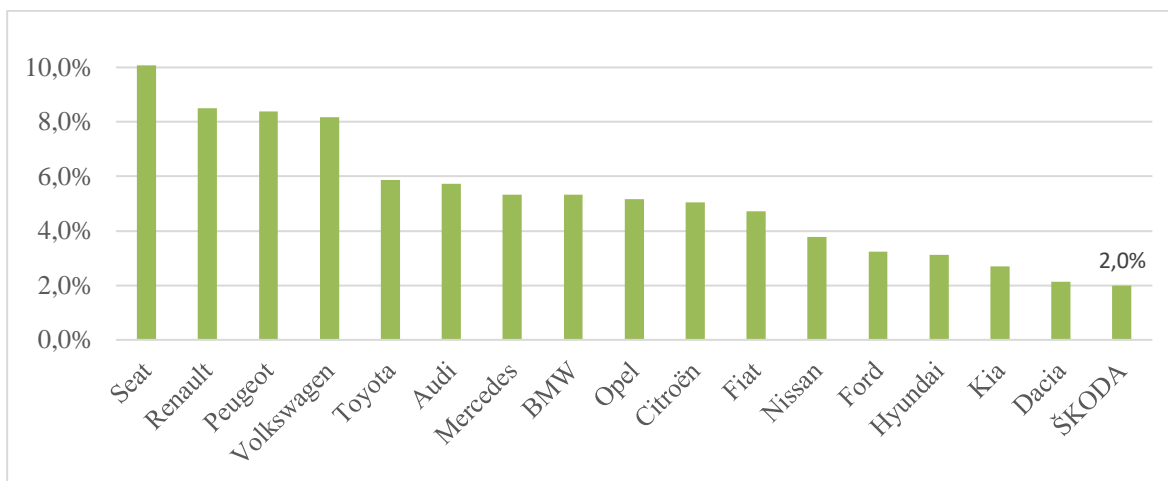


Obrázek 35 Podíl značek na prodeji vozů v La Rioja v období leden - říjen 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfác (2019a)

## Madrid

Oblast hlavního města Španělska, je velmi významná, v roce 2018 její podíl na celkovém HDP země činil 19 %, nezaměstnanost zde dosahuje 11,5 %. V regionu Madrid žije přes 6,6 milionu obyvatel, ze kterých se 16,1 % pohybuje na okraji chudoby. V roce 2018 bylo v této oblasti zaregistrováno nejvíce vozidel a to konkrétně 456 130 automobilů. V období od ledna do října 2019 se zde prodalo 393 368 vozů. Z obrázku 36 je zřejmé, že nejvíce prodaných vozů bylo značky Seat, poté Renault a Peugeot. Vozy značky ŠKODA se umístila na 17. místě za značkou Dacia, s 2% podílem na trhu.

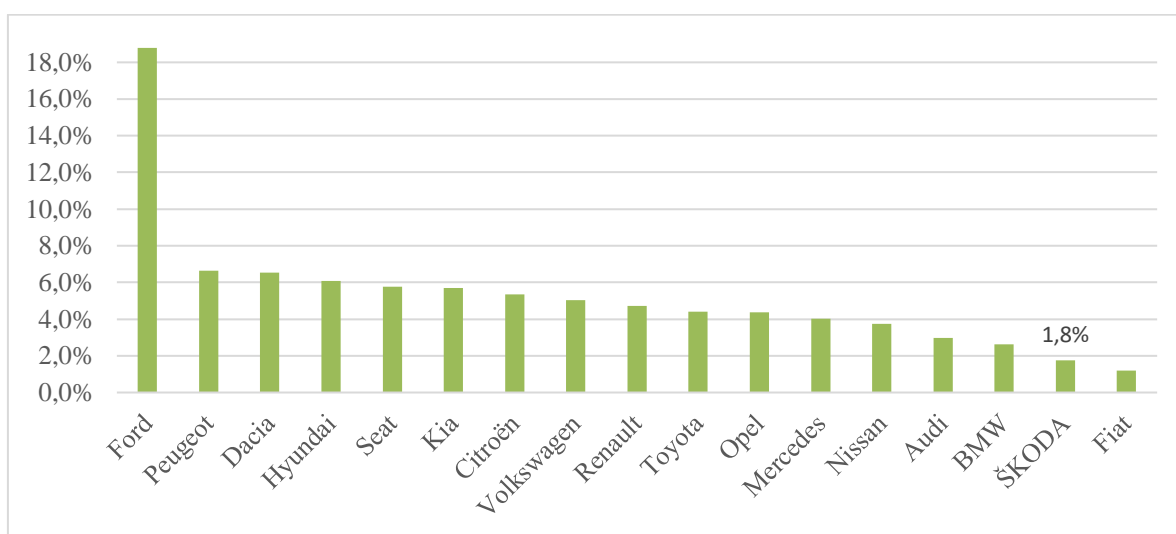


Obrázek 36 Podíl značek na prodeji vozů v Madridu v období leden - říjen 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfác (2019a)

## Murcia

Region Murcia se v roce 2018 podílel na celkovém HDP Španělska 2,6 %. Nezaměstnanost v této oblasti dosahuje 15,8 %. Žije zde přes 1,4 milionů obyvatel, z nichž je 28,6 % na pokraji chudoby. V této oblasti bylo v roce 2018 prodáno 27 274 vozidel, v období od ledna do října 2019 se zde prodalo 24 874 vozů. Obrázek 37 ukazuje, že nejvíce prodaných automobilů bylo značky Ford, pak Peugeot a Dacia. Vozy značky Seat se umístili na 5. místě, a vozy ŠKODA na 16. místě s 1,8% tržním podílem.

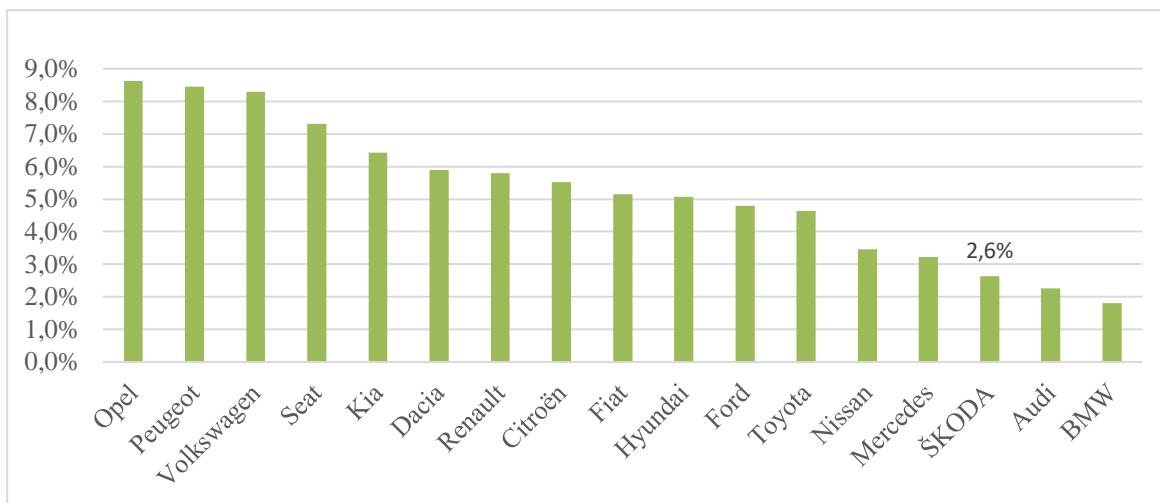


Obrázek 37 Podíl značek na prodejích vozů v Murcia v období leden - říjen 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfac (2019a)

## Navarra

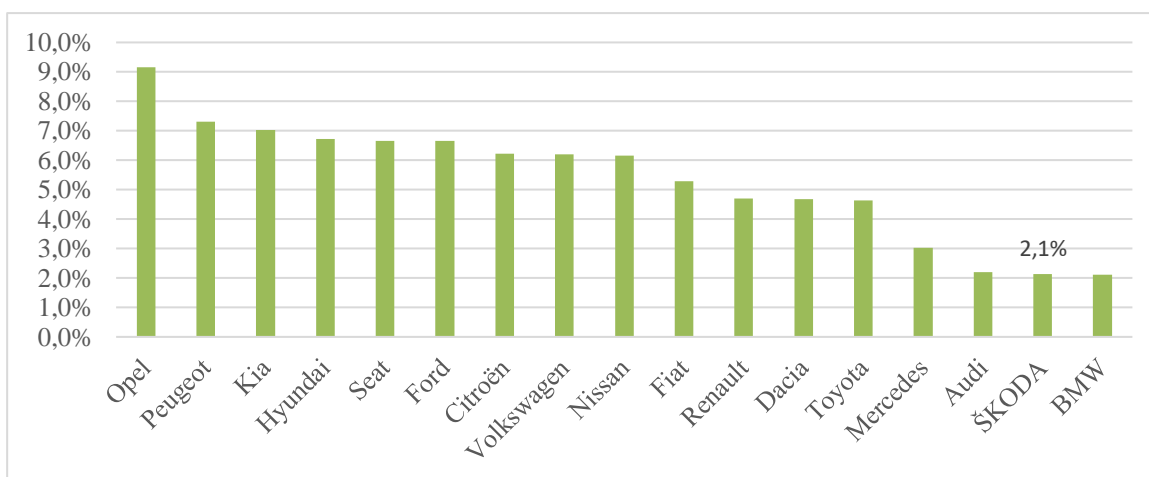
Region Navarra se v roce 2018 podílel na celkovém HDP Španělska 1,7 %. Nezaměstnanost v této oblasti dosahuje 10 %, žije zde přes 649 tisíc obyvatel, ze kterých je 8,9 % na pokraji chudoby. V roce 2018 zde bylo prodáno 13 243 vozidel, v prvních 10 měsících roku 2019 se v tomto regionu prodalo 9 481 vozů. Obrázek 38 ukazuje, že nejvíce prodaných vozů bylo značky Opel, Peugeot a pak Volkswagen, vozy značky Seat se umístily až na 4. místě. V této oblasti se vyrábí vozy značky Volkswagen, to může být důvod, proč se tyto automobily umístily na lepším místě, než vozy Seat, Automobily ŠKODA obsadily 15. místo za vozy Mercedes, a jejich tržní podíl zde činil 2,6 %.



Obrázek 38 Podíl značek na prodejkch vozů v Navarra v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfác (2019a)

## Valencie

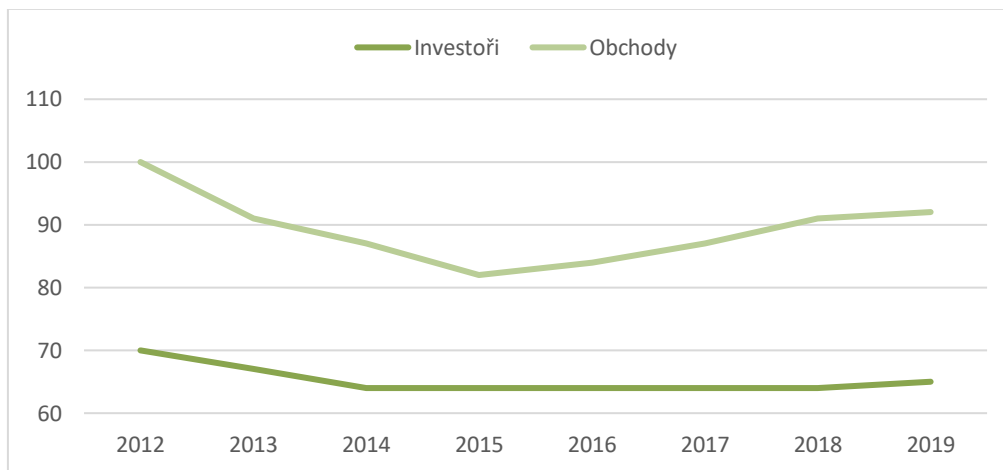
Region Valencie se v roce 2018 podílel na celkovém HDP 9,3 %, nezaměstnanost zde dosahuje 14,3 %, v této oblasti žije přes 4,9 milionů obyvatel, z nichž je 26 % na pokraji chudoby. V roce 2018 se ve Valencii prodalo 146 194 vozidel, od ledna do října 2019 se zde prodalo 113 364 vozů. Obrázek 39 ukazuje, že nejvíce zde bylo prodáno vozů značky Opel, na druhém místě jsou vozy značky Peugeot, poté Kia a Hyundai. Automobily Seat se umístily na 5. místě, hned za nimi se umístily vozy značky Ford, které se v tomto regionu vyrábí, Volkswagen na 8. místě a vozy značky ŠKODA na 16. místě s 2,1% podílem na trhu.



Obrázek 39 Podíl značek na prodejkch vozů ve Valencii v období leden - říjen 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Anfác (2019a)

### 5.3 Dealerská síť ŠKODA AUTO a.s. ve Španělsku

Prodeje vozů se ve Španělsku uskutečňují prostřednictvím dealerské sítě, rozmístěné v určitých regionech. Dealerství patří určitým investorům, kteří mohou vlastnit i několik dealerských obchodů. ŠKODA AUTO a.s. začínala s 59 investory, kdy každý vlastnil jeden obchod. Obrázek 40 reflektuje jak se počty investorů a obchodů vyvíjely v období 2012 – 2019.



Obrázek 40 Vývoj investorů a obchodů od roku 2012 do 2019  
Zdroj: Vlastní zpracování dle ŠKODA AUTO a.s. (2019)

Počty investorů a obchodů se rapidně zmenšily v roce 2013 kvůli ekonomické situaci Španělska a profitabilitě některých dealerů, zároveň také VGED zpřísnila pravidla všem investorům, aby zvýšila jejich profitabilitu. Proto se od roku 2014 počet investorů relativně ustálil, nicméně počty obchodů od roku 2015 se začaly zvyšovat, z toho vyplývá, že je cílem mít spíše menší počet investorů s vysokým počtem obchodů, než mít pro každý obchod jiného investora. Předpokládá se, že tato strategie vede k větší kontrole nad dealerskou sítí (ŠKODA AUTO a.s., 2019).

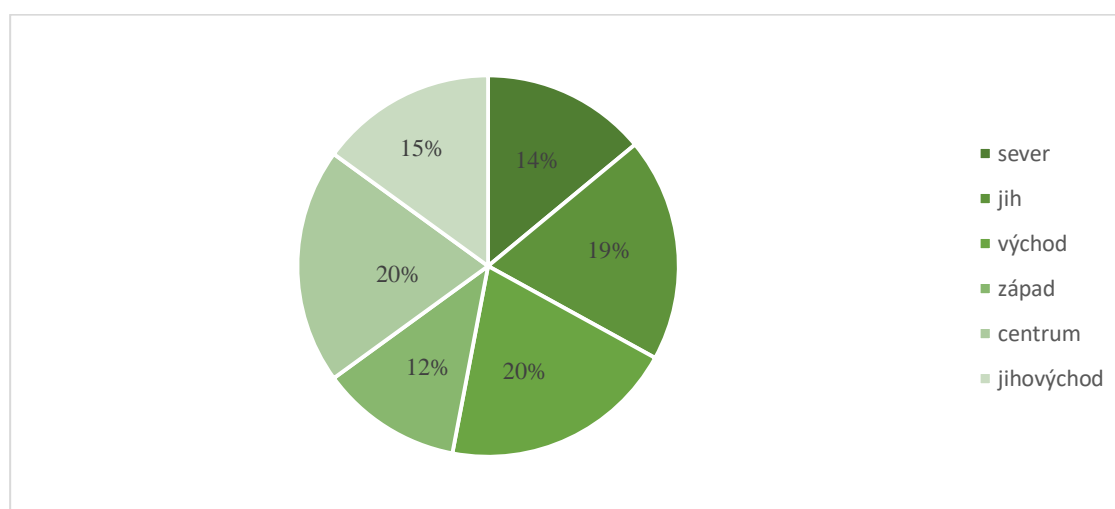
Vzhledem k tomu, že je Španělsko rozděleno na 19 autonomních oblastí, je velmi podstatné rozmístění dealerství v rámci těchto regionů. Kanárské ostrovy sice prodávají vozy značky ŠKODA, nicméně pomocí privátního importéra, nespádají tedy pod NSC Volkswagen Group España Distribución. Města Ceuta a Melilla nemají žádné dealerství, což tedy znamená, že vozy ŠKODA spadající pod VGED jsou rozmístěny v rámci 16 autonomních oblastí. Tabulka 13 reflektuje počet ŠKODA dealerů dle jednotlivých oblastí, v Katalánsku se jich nachází nejvíce, naopak nejméně v oblastech La Rioja, Kantábrie a Navarra.

Tabulka 13 Počet dealerství dle autonomních oblastí

Autonomní oblast	Počet dealerství
Katalánsko	17
Andalusie	15
Madrid	12
Valenci	10
Kastilie a León	8
Galicie	6
Kastilie La Mancha	5
Baskicko	4
Aragón	3
Extremadura	3
Asturie	2
Baleárské ostrovy	2
Murcia	2
Kantábrie	1
La Rioja	1
Navarra	1
<b>Španělsko</b>	<b>92</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle ŠKODA AUTO a.s. (2019)

S cílem sledovat prodeje ŠKODA si importér dělí celé Španělsko na 6 hlavních částí: sever, jih, východ, západ, centrum a jihovýchod. Pod oblast východu se řadí pouze Katalánsko, na sever patří Baskicko, La Rioja, Kantábrie, Aragón a Navarra. V rámci západního regionu se jedná o region Galicie, Astrurie a Kastilie a León. Jako centrum jsou pak označovány oblasti Madrid a Kastilie La Mancha. Jižní část se skládá z regionů Andalusie a Extremadury, pod oblast jihovýchodu spadají Baleárské ostrovy, Murcia a Valencia.



Obrázek 41 Podíl oblastí na celkových prodejích značky ŠKODA

Zdroj: Vlastní zpracování dle ŠKODA AUTO a.s. (2019)

V závislosti na prodeích značky ŠKODA je oblast centra a východu nejvýznamnější, protože se na celkových prodeích podílí 20 %, jak ukazuje obrázek 41. Naopak nejmenší podíl na celkových prodeích je zaznamenán v oblasti západu, jehož podíl činí 12 %. Poté oblast severu s podílem 14 %, následována jihovýchodem s 15 %, nicméně oblast jihu se na celkových prodeích podílí 19 %.

## **5.4 Návrhy na zlepšení tržní pozice značky ŠKODA**

Společnost ŠKODA AUTO a.s. nemá na španělském trhu s automobily dobrou pozici. S ohledem na prodeje automobilů se pohybuje na 17. místě, a její tržní podíl za posledních 7 let dosahoval stále zhruba 2 %. Je tedy žádoucí definovat aktivity na zlepšení pozice této značky na španělském automobilovém trhu. Nejprve budou navrženy aktivity ve třech nejvýznamnějších oblastech a následně pak v rámci celého Španělska.

### **5.4.1 Návrhy na zlepšení pozice v rámci třech nejvýznamnějších oblastí**

V souvislosti s prodeji ŠKODA vozů, je nejvhodnější zaměřit její aktivity na tři nejvýznamnější oblasti, konkrétně na východ, centrum a jih. Doporučení na dosažení vyššího tržního podílu se budou skládat z optimalizace dealerské sítě, určení distribuovaných modelů a také doporučení ve vztahu k automobilovým trendům.

#### **Katalánsko**

Jak bylo uvedeno výše, v oblasti východu se nachází pouze region Katalánska, který je ekonomicky nejvyspělejší v celé zemi. Zároveň zde bylo v roce 2018 zaregistrováno 14 % všech registrovaných vozů ve Španělsku, čímž se tento region umístil na 2. místě. Značka ŠKODA se zde v prvních 10 měsících roku 2019, umísťuje na 17. místě, dosahuje tedy 2,5 % tržního podílu, na vedoucí pozici jsou vozy Seat, poté Volkswagen, Peugeot, Toyota a Kia.

V závislosti na dosažení vyššího tržního podílu v této oblasti je vhodné otevřít zde další dealerství, protože kupní síla automobilových vozidel je v tomto regionu velmi významná. Vzhledem k vyspělosti tohoto regionu je ale vhodné, aby zde bylo otevřeno dealerství s digitálními prvky. Dle interních materiálů ŠKODA měly největší podíl na celkových prodeích této oblasti vozy SUV, konkrétně 23 %, z toho důvodu by bylo vhodné, aby ŠKODA zásobila dealerství v tomto regionu svými vozy, spadající do tohoto segmentu,

konkrétně vozy Kodiaq a Karoq. Zároveň bylo v Katalánsku prodáno velké množství malých vozidel, respektive 21 %, z toho důvodu je také vhodné směřovat ŠKODA vozy této třídy do dealerství v této oblasti, konkrétně vůz ŠKODA Fabia (ŠKODA AUTO a.s., 2019).

V regionu Katalánska se nachází město Barcelona, které jak bylo zmíněno výše, bojuje s velkým znečištěním ovzduší a v určitých chvílích je zakázán vjezd vozidel, které mají velmi negativní vliv na životní prostředí. Z toho důvodu je zde znatelná příležitost pro hybridní a elektrické vozy ŠKODA, které se budou v následujícím roce 2020 prodávat, respektive do tohoto regionu by měla společnost primárně importovat vozy Superb iV a Citigo iV, tyto vozy budou totiž označeny nálepkou 0, budou tedy za jakýchkoli podmínek moci vjet do Barcelony.

Dealerská síť	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 1 dealer</li> <li>digitální dealerství</li> </ul>
Modely	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUV (Karoq, Kodiaq), Fabia</li> <li>Citigo iV, Superb iV</li> </ul>
Automobilové trendy	<ul style="list-style-type: none"> <li>elektrické modely</li> <li>digitalizace</li> </ul>

Obrázek 42 Doporučení a návrhy na zlepšení tržní pozice ŠKODA v oblasti východu  
Zdroj: Vlastní zpracování

## Extremadura

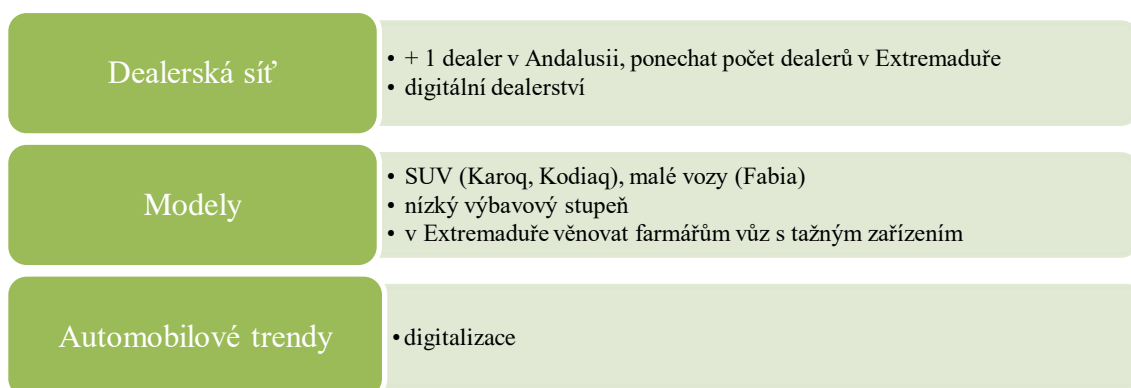
Pod oblast jihu spadá region Andalusie a Extremadury, V Extremaduře se nachází pouze 3 dealerství a i přes to si zde značka ŠKODA, v prvních 10 měsících roku 2019, vede velice dobře, dosáhla zde prozatím 3,5% tržního podílu. Extremadura je ale poměrně chudý region, jak již bylo uvedeno výše, necelých 38 % obyvatel tohoto regionu je na pokraji chudoby, má velmi malý podíl na HDP Španělska, a také je zde na vedoucí pozici značka Dacia, která se řadí mezi levné značky automobilů. Z toho důvodu, je zřejmé, že by ŠKODA měla být v této oblasti na vedoucí pozici, nicméně v závislosti na doporučeném rozšíření dealerství v Katalánsku není vhodné investovat do dalšího dealerství v Extremaduře. Vhodnější možností, jak dosáhnout vyšší tržní pozice v tomto regionu, je uspořádat marketingovou akci podobnou již uskutečněným v odlehlých oblastech, například věnovat vůz s tažným zařízením místním farmářům, kteří by místo malých dodávek jezdili v modelu ŠKODA z řady SUV, kterými jsou Karoq, Kodiaq.

## Andalusie



V Andalusii se nachází celkem 15 dealerství značky ŠKODA, za prvních 10 měsíců roku 2019 zde tato značka obsadila 2,7% tržní podíl, vedoucí automobilkou je v této oblasti Seat s 8,5% podílem na trhu. Andalusie patří mezi vyspělé oblasti Španělska a za rok 2019 se zde prodalo cca 11 % všech prodaných vozidel. I přes to, že tržní podíl značky ŠKODA není v této oblasti nijak malý, může být vyšší, aby se mohl zvýšit, bylo by vhodné rozšířit zde dealerskou síť o další obchod s digitálními prvky a přizpůsobit se tak automobilovým trendům.

Na základě interních dokumentů ŠKODA bylo v tomto region v roce 2018 prodáno 24 % vozů ze segmentu SUV, z toho důvodu by sem měla společnost ŠKODA směřovat vozy Karoq a Kodiaq, nicméně vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně chudý region, doporučuje se distribuovat do této oblasti vozy, které jsou s nižším výbavovým stupněm, tedy levnější. Dalším populárním segmentem v této oblasti jsou malé vozy, do této kategorie spadá vůz ŠKODA Fabia, a z toho důvodu by měla společnost distribuovat tento model do dealerství v oblasti Andalusie (ŠKODA AUTO a.s., 2019).



*Obrázek 43 Doporučení a návrhy na zlepšení tržní pozice ŠKODA v oblasti jihu*  
Zdroj: Vlastní zpracování

## **Kastilie La Mancha**

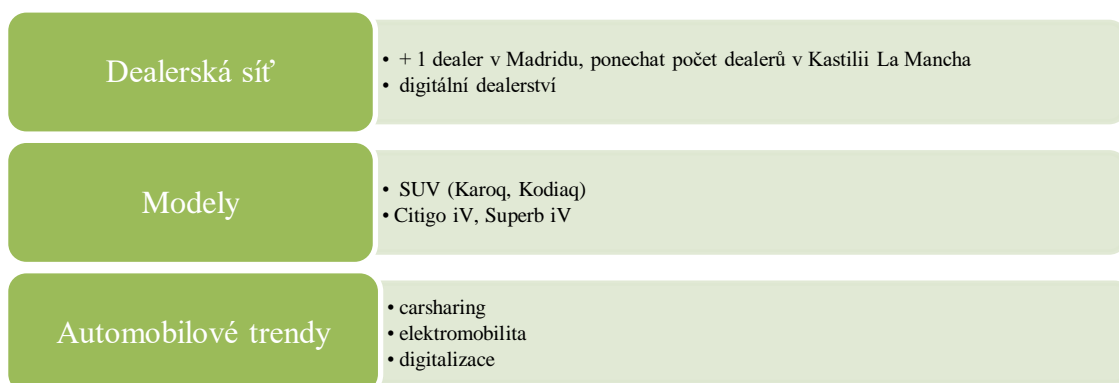
Oblast centra je složena z Madridu a Kastilie La Mancha, V Kastilii La Mancha od ledna do října 2019 dosáhla značka ŠKODA pouze 1,7% tržního podílu, což je poměrně málo. Vzhledem k tomu, že tento region se na celkových prodejkách vozů v roce 2018 podílel necelými 3 %, není tak významný jako jiný, proto není doporučeno investovat do rozvoje dalšího dealerství, protože již v této době je zde 5 obchodů s vozy ŠKODA, aby se zvýšil tržní podíl v této oblasti, může se investovat jiným způsobem například poskytnout několik ŠKODA vozů carsharingové společnosti, protože v této oblasti je spousta turistů, kteří

vzhledem k jejich krátkodobému pobytu rádi využijí možnost půjčit si vůz jen na omezenou dobu.

## Madrid

Madrid patří mezi velmi vyspělé oblasti Španělska, jeho podíl na celkovém HDP země je velmi zásadní jen o 0,2 p. b. nižší, než podíl Katalánska. Zároveň se tento region v roce 2018 nejvíce podílel na celkových prodejích vozidel ve Španělsku, a to téměř 35 %. Z toho důvodu se jedná o velmi důležitou oblast s ohledem na prodej automobilových vozidel. Společnost ŠKODA AUTO a.s. má v tomto regionu pouze 12 dealerství, s nimiž v prvních 10 měsících roku 2019 dosáhla 2% podílu na trhu. V souvislosti s důležitostí tohoto regionu a s ohledem na celkové prodeje vozidel ve Španělsku, je více než žádoucí zvýšit tržní podíl značky ŠKODA v této oblasti. Rozhodně je zde vhodné investovat do dalšího dealerství nejlépe v místě, kde se ještě žádné nenachází. Zároveň je ale doporučeno otevřít dealerství plné inovativních prvků, respektive digitálních nástrojů.

V Madridu se dle interních dokumentů ŠKODA prodalo 21 % vozidel SUV, z toho důvodu je nutné, aby do tohoto regionu značka ŠKODA primárně rozmístila své vozy spadající do této skupiny vozidel, konkrétně modely Kodiaq a Karoq. Zároveň je ve městě Madrid velmi znečišťováno ovzduší a v některých situacích může nastat zákaz vjezdu vozidel s vysokým stupněm emisí, z toho důvodu je zde stejně jako v Katalánsku, příležitost pro značku ŠKODA importovat do této oblasti své hybridní a elektrické vozy, Superb iV a Citigo iV, které jsou označeny štítkem 0, mohou tedy kdykoli vjet do města (ŠKODA AUTO a.s., 2019).



Obrázek 44 Doporučení a návrhy na zlepšení tržní pozice ŠKODA v oblasti centra  
Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.4.2 Návrhy na zlepšení pozice ve Španělsku

V souvislosti s navrhovaným rozšířením dealerské sítě v Madridu, Andalusii a Katalánsku je vhodné také zmínit i možné zrušení určitých dealerství ŠKODA v některých oblastech. Konkrétně dle informace uvedené v předchozí podkapitole je vhodné zrušit dealerství v oblasti Kantábrie, tento region se v roce 2018 podílel na celkových prodejkách vozů ve Španělsku pouze 0,9 %, a značka ŠKODA zde v prvních deseti měsících roku 2019 dosáhla pouze 1% tržního podílu. Z těchto důvodů je vhodné zrušit dealerství ŠKODA v této oblasti a spíše investovat do rozvoje dealerství v Madridu, Andalusii a Katalánsku, jak již bylo zmíněno. Tabulka 14 reflektuje navrhovaný počet dealerství dle autonomních oblastí s cílem zvýšit tržní podíl značky ŠKODA ve Španělsku.

Existuje ještě také možnost využít dealerství i k jiným účelům nežli jen k prodeji vozů, s cílem zvýšit povědomí o značce by mohlo být zajímavé spojení dealerství s kavárnou v centru města, respektive, dealerství by se zmenšilo, využívalo by digitální prvky a za prosklenou zdí by se nacházela kavárna, takže v momentě když by člověk přišel do kavárny, uviděl by i vozy značky ŠKODA.

Tabulka 14 Navrhovaný počet dealerství s cílem zvýšit tržní podíl značky ŠKODA

Autonomní oblast	Současný počet dealerství	Navrhovaný počet dealerství
Katalánsko	17	18
Andalusie	15	16
Madrid	12	13
Valenci	10	10
Kastilie a León	8	8
Galicie	6	6
Kastilie La Mancha	5	5
Baskicko	4	4
Aragón	3	3
Extremadura	3	3
Asturie	2	2
Baleárské ostrovy	2	2
Murcia	2	2
Kantábrie	1	0
La Rioja	1	1
Navarra	1	1
<b>Španělsko</b>	<b>92</b>	<b>94</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V závislosti na zvýšení povědomí o značce ŠKODA a automobilových trendech, je možností investovat do carsharingu napříč Španělskem. Konkrétně by mohla ŠKODA využít již

existujících společností, které služby carsharingu v této zemi již nabízejí a dát jim k dispozici svá vozidla. Vhodnými modely pro carsharing jsou ŠKODA Fabia, Octavia a Citigo iV a Kamiq pro hůře přístupná místa ve Španělsku. Respektive ve velkých městech jako Barcelona a Madrid by byly k dispozici vozy Fabia a Citigo iV, z důvodu velkého silničního provozu v těchto oblastech a nízké environmentální zátěže těchto vozů. Na Baleárských ostrovech by bylo vhodně nabízet vozy Fabia, Octavia a Kamiq, jako carsharingovou možnost turistům, tato oblast je totiž velmi navštěvovaným turistickým místem. V regionu Valencie a Andalusie, které jsou také poměrně velmi navštěvované turisty, by ŠKODA mohla mít v carsharingových společnostech vozy Fabia, Octavia a Kamiq aby tak poskytla lepší komfort pro cestování rodinám. Výhodou využití carsharingových vozů ŠKODA by byla možnost vrácení a vypůjčení vozu na hlavních letištích, respektive Madrid, Barcelona, Alicante, Valencie a letiště na Baleárských ostrovech.

## Závěr

První kapitola této práce představila možnosti internacionalizace firmy, dále došlo k definování kulturních odlišností mezi Českou republikou a Španělskem. Následně byly charakterizovány trendy v automobilovém průmyslu, ve kterých byly popsány například jednotlivé stupně automatizace vozidla, nebo různé typy alternativních pohonů.

Další kapitola se zabývala PEST analýzou Španělska, bylo zjištěno, že momentální politická situace je v zemi nestálá, v listopadu 2019 došlo k dalším volbám, a čeká se na sestavení nové vlády. Zároveň během roku 2019 se konaly demonstrace v souvislosti s tendencemi separace autonomní oblasti Katalánska od zbytku země. Bylo představeno zdanění vozidel v závislosti na jejich emisích CO<sub>2</sub>. Následně došlo k analýze vývoje HDP, který sice roste, ale meziročně dochází k jeho poklesům, inflace země se naopak snižuje a nezaměstnanost klesá, dokonce v září roku 2019 byla nejnižší za posledních 20 let. Ukazatele HDP, nezaměstnanost, inflace, počet obyvatel, počet turistů, byly analyzovány v závislosti na jednotlivých autonomních oblastech Španělska.

Následná kapitola představila firmu ŠKODA AUTO a.s., která je největším výrobcem vozů v České republice. Tato společnost nabízí širokou škálu modelů a již produkuje i vozy s alternativními pohony, které budou představeny závěrem roku 2019 či počátkem roku 2020.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zanalyzovat postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. na španělském automobilovém trhu, který patří mezi ty nejvýznamnější v rámci Evropské unie. Španělsko je druhý největší producent automobilů v EU. Bylo zjištěno, že tržní podíl této značky se za posledních 7 let pohyboval v okolí 2 %. Nebyly zaznamenány žádné velké výkyvy, lze tedy konstatovat, že i přesto, že registrace automobilů v těchto letech rostly, podíl firmy ŠKODA byl stále stejný. Pozice vozů ŠKODA v rámci registrace automobilů je na 17. místě, na vedoucí pozici je značka Seat.

V závislosti na rozdělení Španělska na autonomní oblasti, bylo také zanalyzováno jaké postavení má firma ŠKODA v rámci jednotlivých regionů, kde operuje pomocí dceřiné společnosti Volkswagen Group España Distribución. Bylo zjištěno, že za prvních deset měsíců roku 2019 si společnost ŠKODA téměř ve všech oblastech drží minimálně svůj tržní podíl 2%. Oblast Asturie je v tomto období pro vozy ŠKODA nejméně úspěšná, protože zde

zatím dosáhla 4,1% podílu na trhu, dalšími úspěšnými regiony jsou Extremadura a La Rioja s 3,6% tržním podílem. Nejhuře se společnost umístila v oblasti Kantábrie, kde její podíl činil 1 %.

V souvislosti se zlepšením postavení společnosti ŠKODA v rámci automobilového trhu Španělska, došlo k představení dealerské sítě této firmy, kde bylo zjištěno, že oblast Madridu, Kastilie La Mancha, Katalánska, Andalusie a Extremadury se nejvíce podílejí na prodeji této značky. Práce uvedla konkrétní opatření v souvislosti s optimalizací dealerské sítě, nabízené palety vozů ŠKODA a také automobilovými trendy, jejichž implementace povede ke zvýšení tržního podílu značky ŠKODA na španělském automobilovém trhu. Rozšířením dealerské sítě v Madridu, Andalusii a Katalánsku, následovaným zrušením dealerství v Kantábrii, společnost ŠKODA AUTO a.s. dosáhne zvýšení prodeje svých vozů a tím i nárůstu své tržní pozice. V souvislosti s automobilovými trendy, byla navržena implementace hybridních a elektrických vozů značky ŠKODA do dealerství v nejperspektivnějších regionech. Zároveň také možnost využít tyto modely pro carsharing napříč Španělskem, což by také vedlo ke zvýšení tržní pozice.

## Seznam literatury

BUCKLEY, Petr a Pervez GHOURI. 2015. *International Business Strategy*. Abingdon: Routledge. ISBN 978-0-415-62470-1.

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2015. *International business: environments and operations*. 15. vyd. Boston: Pearson Education. ISBN 978-1-292-01679-5.

DICKEN, Peter. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 7. vyd. New York: The Guilford Press, 2015. ISBN 978-1-4625-1955-2.

DOWLING, Peter J. a Donice WELCH. E. 2004. *International Human Resource Management: Managing people in an international context* 4. vyd. London: Thompson learning. ISBN 978-0-32431-8661.

HARZING, Anne-Will a Joris Van RUYSEVELDT. 2004. *International Human Resource Management*. 2. vyd. London: Sage Publications Ltd. ISBN 0-7619-4039-1.

HILL, Charles. 2013. *International Business: Competing in the global market place*. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-802924-0.

KUNEŠOVÁ, Hana, Eva CIHELKOVÁ et al. 2014. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3. vyd. Praha. C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-502-2.

LASSERRE, Philippe. 2003. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-79374-9.

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

NIEUWENHUIS, Paul a Peter WELLS. 2015. *The Global Automotive Industry*. Chichester: John Wiley & sons. ISBN 978-11-188-0239-7.

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2978-9.

## Internetové zdroje

Anfac, 2019a. *Matriculaciones de turismos y todoterrenos por Comunidades Autónomas Octubre 2019* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://anfac.com/actualidad/notas-de-matriculacion/matriculaciones-de-turismos-y-todoterrenos-por-comunidades-autonomas-octubre-2019/>

Anfac, 2019b. *Últimas Publicaciones* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: [https://anfac.com/categorias\\_publicaciones/informe-anual/](https://anfac.com/categorias_publicaciones/informe-anual/)

Anfac, 2019c. *El canal de empresas y el efecto WLTP impulsan las ventas en el mes de octubre* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://anfac.com/actualidad/notas-de-matriculacion/el-canal-de-empresas-y-el-efecto-wltp-impulsan-las-ventas-en-el-mes-de-octubre/>

ARMENGOL, Josep. 2018. Etiqueta ambiental DGT para el coche, cómo pedir y para qué sirve In: *Tuexperto* [online]. [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://www.tuexperto.com/2018/04/29/etiqueta-ambiental-dgt-coche-pedir-la-sirve/>

Banco de España, 2019. *Annual report 2018* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: [https://www.bde.es/bde/en/secciones/informes/Publicaciones\\_an/Informe\\_anual/#](https://www.bde.es/bde/en/secciones/informes/Publicaciones_an/Informe_anual/#)

Bauriato, 2018. *Skoda pone color a la campaña de lanzamiento del nuevo Karoq* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <http://www.bariauto.cat/es/noticias-de-marca/skoda/skoda-pone-color-a-la-campana-de-lanzamiento-del-nuevo-karoq>

Bezpečné cesty, 2019. *Bezpečnost automobilu* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://www.bezpecnecesty.cz/cz/bezpecnost-automobilu>

BLÁHOVEC, Petr. Aktuální trendy v automobilovém průmyslu. *Systemonline* [online]. 2018 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/automotive-it-pro-automobilovy-prumysl/aktualni-trendy-v-automobilovem-prumyslu.htm>.

BUREŠ, David. ŠKODA otevírá svůj první virtuální showroom. Nabídne virtuální realitu i hry pro děti. *Auto.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/skoda-otevira-svuj-prvni-digitalni-showroom-nabidne-virtualni-realitu-i-hry-pro-deti-128923>



Businessinfo, 2019. *Španělsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled outline* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spanelsko-zakladni-charakteristika-teritoria18555.html>

Caples, 2018. *ŠKODA Spain „The stagecoach of the Desert Cowboys“* [online]. [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://caples.org/2018-winners-results/?id=79&cat=Integrated>

Cultureatlas, 2019. *Spanish culture* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://culturalatlas.sbs.com.au/spanish-culture>

Czechinvest, 2019. *Automotive* [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/en/Key-sectors/Automotive>

ČUHLOVÁ, Renata. 2016 Cultural distance of foreign investors in the Czech Republic based on Hofstede's dimensions . In: *ResearchGate* [online]. 2018. [cit. 2019-08-18]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/311455402\\_Cultural\\_distance\\_of\\_foreign\\_investors\\_in\\_the\\_Czech\\_Republic\\_based\\_on\\_Hofstedes\\_dimensions](https://www.researchgate.net/publication/311455402_Cultural_distance_of_foreign_investors_in_the_Czech_Republic_based_on_Hofstedes_dimensions)

Datosmacro, 2018. *Immigración* [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: <https://Datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion>

Datosmacro, 2019a. *PIB de las comunidades autonomas* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://Datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas>

Datosmacro, 2019b. *EPA de España* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://Datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana?sector=Tasa+de+desempleo+%28EPA%29&sc=UEPAR-&anio=2018>

Datosmacro, 2019c. *IPC de España* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://Datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?sector=IPC+General&sc=IPC-IG&anio=2018>

Datosmacro, 2019d. *Deuda pública de España* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://Datosmacro.expansion.com/deuda/espana?anio=2018>

Datosmacro, 2019e. *Población de las Comunidades Autónomas* [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: <https://Datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas>

Datosmacro, 2019f. *España – Población* [online]. [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: <https://Datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana>

Digitalwatch, 2018. *Rise autonomous vehicles* [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupné z: <https://dig.watch/trends/rise-autonomous-vehicles>

Driving, 2011. *Electric car guide 2011* [online]. [cit. 2019-06-09]. Dostupné z: <https://www.driving.co.uk/s3/st-driving-prod/uploads/2019/05/SMMT-Electric-Car-Guide-2011.pdf>

Ecofuture, 2019. *Proč si kupovat auto, když ho mají jini?* [online]. [cit. 2019-09-18]. Dostupné z: <https://www.ecofuture.cz/clanek/carsharing-proc-si-kupovat-auto-kdyz-ho-maji-jini>

Edotace, 2019. *Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/automobilovy-prumysl-trendy-budoucnosti>

ELELMAN, Cathy. 2019. Mobile phone tracking begins to map population movement in Spain In: *EuroWeekly* [online]. [cit. 2019-11-28]. Dostupné z: <https://www.euroweeklynews.com/2019/11/18/mobile-phone-tracking-begins-to-map-population-movement-in-spain/#.XeqlFeR8A2x>

České noviny, 2018. *Europoslanci podpořili přísnější návrh na snížení emisí CO<sub>2</sub> u aut.* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/europoslanci-podporili-prisnejsi-navrh-na-snizeni-emisi-co2-u-aut/1669684>.

FERARRI, Juan. 2019. Quién es quién en el carsharing en España In: *elEconomista* [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/9979512/07/19/Quien-es-quien-en-el-carsharing-en-Espana-.html>

FERNANDÉZ, Aroa. 2018. Por qué España no está (ni se le espera) en los 25 países más innovadores del mundo In: *El Confidencial* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z:

[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-03-23/innovacion-investigacion-desarrollo-espana-cotec-i-d-i\\_1539592/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-03-23/innovacion-investigacion-desarrollo-espana-cotec-i-d-i_1539592/)

HÖFFEROVÁ, Markéta. 2018. Tři procenta zaměstnanců v automobilovém průmyslu tvoří 9 procent českého HDP In: *Kurzycz* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/449803-tri-procenta-zamestnancu-v-automobilovem-prumyslu-tvori-9-procent-ceskeho-hdp/>

Hofstede-insights, 2019. *Natural Culture* [online]. [cit. 2019-09-08]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Hofstede-insights, 2019. *Country comparision* [online]. [cit. 2019-09-08]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,spain/>

UCL european institute, 2018. *The present and future of research and innovation in Spain, the EU and the world* [online]. [cit. 2019-09-08]. Dostupné z: <https://www.ucl.ac.uk/european-institute/news/2018/may/present-and-future-research-and-innovation-spain-eu-and-world>

HENDRICKSON, John. 2019. What are the Different Self-Driving Car „Levels“ of Autonomy? In: *How to geek* [online]. [cit. 2019-10-12]. Dostupné z: <https://www.howtogeek.com/401759/what-are-the-different-self-driving-car-levels-of-autonomy/>

Interempresas, 2019. *Tecnología española para el „primer vehículo de nivel 5 de autonomía en el mundo“* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <http://www.interempresas.net/Mineria/Articulos/250660-Tecnologia-espanola-para-el-primer-vehiculo-de-nivel-5-de-autonomia-en-el-mundo.html>

iRozhlas, 2019. *Parlamentní volby ve Španělsku ovládli socialisté, nejvíce slaví pravice. Sestavení vlády je ale daleko* [online]. [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/spanelsko-volby-predcasne-volby-parlamentni-volby-socialiste-krajni-pravice-vox\\_1911110856\\_tzr](https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/spanelsko-volby-predcasne-volby-parlamentni-volby-socialiste-krajni-pravice-vox_1911110856_tzr)

LAVIČKA, Václav. 2017. V autoprůmyslu pracuje více než 150 tisíc lidí. Podle nových dat si v průměru přijdou na 35 tisíc měsíčně In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2019-03-14].

Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65633890-pocet-lidi-zamestnanych-v-autoprumsylu-presahl-150-tisic-lidi-v-prumeru-si-prijdou-na-temer-35-tisic-mesicne>

Marketlines, 2019. *Spain: Flash report, Sales volume, 2018* [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupné z: [https://www.marklines.com/en/statistics/flash\\_sales/salesfig\\_spain\\_2018](https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/salesfig_spain_2018)

MAQUEDA, Antoni. 2019. Spain is failing to meet growth forecasts In: *Elpais* [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: [https://elpais.com/elpais/2019/09/17/inenglish/1568715554\\_140775.html](https://elpais.com/elpais/2019/09/17/inenglish/1568715554_140775.html)

Volkswagengroupdistribucion, 2019. *Nuestra Historia* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/nuestra-historia>

MINDER, Raphael. 2019. Spain's Left Comes Up With Tentative Deal to Form a Government In: *The Newyork times* [online]. [cit. 2019-11-28]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2019/11/12/world/europe/spain-government-sanchez-podemos.html>

Novinky, 2019. *Nový rekord: V Česku se loni vyrobilo 1,44 milionu aut* [online]. [cit. 2019-08-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/novy-rekord-v-cesku-se-loni-vyrobilo-144-milionu-aut-40268891>

ICT Monitor Worldwide, 2019. *Accenture Expands Industry X.0 Footprint with New Innovation Centre in Bilbao, Spain* [online]. [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2202192661/fulltext/15302E87E267452APQ/1?accountid=17116>

PŘIBYL, Martin, 2019. Nejprodávanejší auta v Česku za rok 2018: Škoda stagnuje, ale vládne, kde může. In: *Aktualne.cz* [online]. [cit. 2019-11-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/prehled-ceskych-automobilovych-bestselleru-skoda-vladne-kde/r~1ce42dee134411e9815cac1f6b220ee8/>

Reporting.uzis, 2019. *Hustota zalidnění (počet obyvatel na km<sup>2</sup>)* [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z <https://reporting.uzis.cz/cr/index.php?pg=statisticke-vystupy--demograficke-a-socioekonomicke-ukazatele--pohyb-obyvatelstva--hustota-zalidneni-pocet-obyvatel-na-km2>

Santandertrade, 2019. *Spain: Economic and Political outline* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/spain/economic-political-outline>

SKODA, 2019. *Eventos y Patrocinios* [online]. [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://www.skoda.es/conoce-skoda/eventos-y-patrocinios>

SKODA, 2018. *Los jugadores del RCD Espanyol de Barcelona reciben sus nuevos Skodas* [online]. [cit. 2019-11-18]. Dostupné z: <https://www.skoda.es/noticias/news-detail/spanyol>

Statista, 2019. *Número de turistas internacionales que visitaron España en 2018, por comunidad autónoma* [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://es.statista.com/estadisticas/475146/numero-de-turistas-internacionales-en-espana-por-comunidad-autonoma/>

ŠKODA-AUTO, 2019. *Naše modely* [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>

ŠKODA AUTO a.s., 2019. *Interní dokumenty*

Thecorner, 2019a. *Spain's Unemployment Rate Falls Below 14% For The First Time in 20 Years* [online]. [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <http://thecorner.eu/spain-economy/spains-unemployment-rate-falls-below-14-for-the-first-time-in-20-years/82460/>

Thecorner, 2019b. *Inflation in Spain Falls to 0,1%, the lowest level in three years* [online]. [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <http://thecorner.eu/spain-economy/inflation-in-spain-falls-to-0-1-the-lowest-level-in-three-years/82253/>

Volkswagengroupdistribucion, 2019. *Volkswagen Group España Distribución* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/nuestra-historia>

*Výroční zpráva 2018* [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2019 [cit. 2019-09-12]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>