

# Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**Eliška Krouská**

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

*Jméno a příjmení:* **Eliška Krouská**  
*Osobní číslo:* E17000091  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika vybraného podniku.
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh..
3. Analýza konkurenčního prostředí vybraného podniku při vstupu na zahraniční trh.
4. Vyhodnocení provedené analýzy.
5. Doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- DESS, Gregory G. 2014. *Strategic management: creating competitive advantages*. 7<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-763608-1.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana, aj. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-311-9.
- URBAN, Jan. 2018. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-20-9.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Bc. Michal Polma

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

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

L.S.

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

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

30. dubna 2020

Eliška Krouská

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh. První část se věnuje teoretickým východiskům konkurenceschopnosti a zahraničního trhu. Jsou definovány pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a strategie, ale také důvody a rizika vstupu na zahraniční trh a mezinárodní strategie. Součástí jsou i definice analýz, pomocí kterých je zkoumáno konkurenční prostředí podniku. Následuje praktická část, ve které je charakterizován vybraný podnik, země a trh. Zároveň jsou určeni největší tamní konkurenti a jsou provedeny analýzy PESTEL, benchmarking a shrnující SWOT matice. V závěru je vyhodnocena konkurenceschopnost podniku na zahraničním trhu a jsou navržena možná řešení, která by mohla učinit podnik více konkurenceschopným.

## **Klíčová slova**

Automobilový trh, Benchmarking, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, mezinárodní strategie, PESTEL analýza, prostředí podniku, situační analýza, SWOT matice, zahraniční trh

## **Annotation**

### **Enterprise competitiveness during entry into foreign market**

This bachelor thesis focuses on the topic of company's competitiveness during entry into foreign market. The first part is dedicated to the theoretical basis of competitiveness and foreign market. The terms competition, competitiveness, competitive advantage and strategy are defined, but also the reasons and risks of entering into foreign market and international strategy. It also includes definitions of analyzes by which the competitive environment of the company is examined. The practical part follows, which characterizes the selected company, country and market. At the same time, the largest local competitors are identified and analyzes such as PESTEL, benchmarking and summarizing SWOT matrix are performed. In conclusion, competitiveness of the enterprise on the foreign market is evaluated and possible solutions, which could make the company more competitive, are suggested.

### **Key Words**

Automobile market, benchmarking, company's environment, competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, foreign market, international strategy, PESTEL analysis, situational analysis, SWOT matrix

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Světlaně Myslivcové, ING.PAED.IGIP za vedení a odbornou pomoc při zpracovávání mé bakalářské práce. Dále děkuji panu Bc. Michalovi Polmovi za vstřícnost, ochotu a cenné rady, které mi během psaní práce poskytoval. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat přátelům a rodině, kteří mě podporovali během celého bakalářského studia, a od kterých se mi dostalo také nespočtu užitečných rad.





## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| Seznam obrázků.....   | 13        |
| Seznam tabulek.....   | 14        |
| Seznam zkratk.....  | 15        |
| Úvod.....   | 17        |
| <b>1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti .....</b>                | <b>18</b> |
| <b>1.1 Konkurence.....</b>  | <b>18</b> |
| 1.1.1 Konkurence na zahraničním trhu .....                                | 19        |
| <b>1.2 Konkurenční výhoda .....</b>                                       | <b>19</b> |
| <b>1.3 Konkurenceschopnost .....</b>                                      | <b>20</b> |
| <b>1.4 Konkurenční strategie.....</b>                                     | <b>21</b> |
| <b>2. Teoretická východiska zahraničního trhu.....</b>                    | <b>23</b> |
| <b>2.1 Důvody vstupu na zahraniční trh.....</b>                           | <b>24</b> |
| <b>2.2 Mezinárodní strategie .....</b>                                    | <b>24</b> |
| <b>2.3 Situační analýza zahraničního trhu .....</b>                       | <b>26</b> |
| 2.3.1 Marketingová situační analýza.....                                  | 27        |
| 2.3.2 PESTEL analýza.....   | 28        |
| 2.3.3 Benchmarking.....   | 30        |
| 2.3.4 SWOT analýza.....   | 31        |
| <b>2.4 Rizika zahraničního trhu .....</b>                                 | <b>33</b> |
| <b>3. Charakteristika automobilové společnosti Škoda Auto, a. s. ....</b> | <b>34</b> |
| <b>3.1 Základní informace .....</b>                                       | <b>34</b> |
| <b>3.2 Historie a současnost automobilky .....</b>                        | <b>35</b> |
| <b>3.3 Předmět podnikání.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>3.4 Škoda Auto v zahraničí.....</b>                                    | <b>37</b> |
| 3.4.1 Potenciální trh.....  | 38        |
| <b>4. Analýza konkurenčního prostředí zahraničního trhu .....</b>         | <b>40</b> |
| <b>4.1 Charakteristika Kanady .....</b>                                   | <b>40</b> |
| <b>4.2 Charakteristika kanadského automobilového trhu .....</b>           | <b>40</b> |
| <b>4.3 Konkurence na kanadském trhu .....</b>                             | <b>41</b> |
| <b>4.4 PESTEL analýza.....</b>  | <b>45</b> |
| 4.4.1 Politické prostředí .....   | 45        |
| 4.4.2 Ekonomické prostředí .....  | 47        |
| 4.4.3 Sociálně-kulturní prostředí.....                                    | 50        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.4 Technologické prostředí.....  | 51        |
| 4.4.5 Ekologické prostředí .....  | 52        |
| 4.4.6 Legislativní prostředí .....  | 53        |
| <b>4.5 Benchmarking.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>4.6 SWOT analýza.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>5. Vyhodnocení konkurenceschopnosti Škody Auto, a. s. na kanadském trhu a<br/>možná doporučení .....</b> | <b>60</b> |
| <b>Závěr.....</b>   | <b>63</b> |
| <b>Seznam použité literatury.....</b>   | <b>64</b> |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Porterovi konkurenční strategie .....  | 22 |
| Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy.....  | 26 |
| Obrázek 3: SWOT matice konkurence .....   | 32 |
| Obrázek 4: Dovezené automobily do Kanady a USA .....                                    | 39 |
| Obrázek 5: Automobilové značky a jejich modely .....                                    | 42 |
| Obrázek 6: Nejprodávanější značky aut v Kanadě v prosinci 2018 a 2019 .....             | 42 |
| Obrázek 7: Provinční/teritoriální sazby daně z příjmů právnických osob za rok 2019..... | 47 |
| Obrázek 8: Vývoj ročního růstu HDP od roku 2004 .....                                   | 48 |
| Obrázek 9: Vývoj procentuálního podílu obchodu na kanadském HDP .....                   | 49 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: V současnosti nabízené modely Škoda .....                              | 36 |
| Tabulka 2: Dodané automobily Škoda za rok 2019 .....                              | 37 |
| Tabulka 3: Nejprodávanější sedan, kupé a hatchback vozy v Kanadě v roce 2019..... | 43 |
| Tabulka 4: Nejprodávanější SUV/crossover automobily v Kanadě v roce 2019.....     | 44 |
| Tabulka 5: Benchmarking konkurenčních SUV modelů aut, modelový rok 2020 .....     | 55 |
| Tabulka 6: Benchmarking konkurenčních sedan modelů aut, modelový rok 2020 .....   | 57 |
| Tabulka 7: SWOT analýza společnosti Škoda Auto .....                              | 58 |

## Seznam zkratek

|                 |   |
|-----------------|---|
| AG              | akciová společnost (Aktiengesellschaft)     |
| AI              | umělá inteligence                           |
| A. S.           | akciová společnost                          |
| CAD             | Kanadský dolar                              |
| CETA            | Komplexní hospodářská a obchodní dohoda     |
| CSR             | Společenská odpovědnost firem               |
| CO <sub>2</sub> | Oxid uhličitý                               |
| CZK             | Česká koruna                                |
| ČEB             | Česká exportní banka                        |
| ČR              | Česká republika                             |
| EGAP            | Exportní garanční a pojišťovací společnost  |
| EPA             | Agentura pro ochranu životního prostředí    |
| EU              | Evropská unie                               |
| FCA             | Fiat Chrysler Automobiles                   |
| GM              | General Motors                              |
| GST             | kanadská daň ze zboží a služeb              |
| HDP             | Hrubý domácí produkt                        |
| ICAO            | Mezinárodní organizace pro civilní letectví |
| IMF             | Mezinárodní měnový fond                     |
| INC.            | samostatná právnická osoba (Incorporated)   |
| L&K             | Laurin a Klement                            |
| MAP             | monitoruj, analyzuj, předvídej              |
| MPO             | Ministerstvo obchodu a průmyslu             |

|        |   |
|--------|---|
| MSP    | malé a střední podniky                          |
| NATO   | Severoatlantická aliance                        |
| NCAP   | program hodnocení nových vozů                   |
| OECD   | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| OSN    | Organizace spojených národů                     |
| SUV    | sportovně užitkové vozidlo                      |
| UNESCO | Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu     |
| UNICEF | Dětský fond OSN                                 |
| USA    | Spojené státy americké                          |
| USD    | Americký dolar                                  |
| WB     | Světová banka                                   |
| WHO    | Světová zdravotnická organizace                 |
| WTO    | Světová obchodní organizace                     |

# Úvod

Tématem bakalářské práce je konkurenceschopnost vybraného podniku při vstupu na zahraniční trh. Autorka si pro zpracování vybrala společnost Škoda Auto, a. s., protože je v jejím okolí největším zaměstnavatelem a ona sama má k automobilové značce dobrý vztah. Jedná se o největší českou automobilovou společnost, která má hlavní sídlo v Mladé Boleslavi.

Cílem bakalářské práce je pomocí teoretických poznatků a praktických analýz zjistit, zda by byl podnik na vybraném zahraničním trhu konkurenceschopný. A po vyhodnocení navrhnout možná doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti.

První dvě kapitoly se zaměřují na odbornou stránku. Nejprve jsou definovány pojmy týkající se konkurence. Je vysvětleno, co je to konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost a jaké jsou konkurenční strategie. Druhá část se soustředí na mezinárodní trh. Ukazuje, jaké důvody mohou vést firmy ke vstupu na zahraniční trh, jakých mezinárodních strategií podniky využívají a naopak jaká rizika se mohou vyskytnout. Především jsou ale definovány analýzy PESTEL, benchmarking a SWOT, pomocí kterých je zkoumáno vnitřní a vnější prostředí podniku a hlavně konkurenční prostředí.

Začátek praktické části představuje vybraný podnik, jeho podnikatelskou činnost a působení na zahraničních trzích. Dále je charakterizována vybraná země a její automobilový trh, na kterém je vzápětí zkoumána konkurence. V neposlední řadě jsou podle zmíněných metod provedeny analýzy prostředí a konkurence. Na závěr je situace konkurenceschopnosti podniku vyhodnocena a podle subjektivního názoru autorky jsou navržena možná doporučení pro její zlepšení.

# 1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti

První kapitola se zabývá podstatou této bakalářské práce, tedy definuje pojmy jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie a konkurenční výhoda. Konkurenční prostředí je jedním z činitelů, který slouží ke správnému fungování tržní ekonomiky. Pro podnik, který se v tomto prostředí nachází, je důležitá jeho analýza. Zásadním krokem před samotným rozbořem je vymezení pojmů z této oblasti.

## 1.1 Konkurence

Konkurence je soutěž tržních subjektů, tedy domácností, firem a státu. Tyto subjekty spolu soupeří na různých typech trhů. Jak uvádějí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 45) „*Konkurentny jsou nejenom ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými nebo podobnými produkty, ale všichni, kdož usilují o výdaje spotřebitelů.*“

Konkurence má několik rozdělení. Například dle Jakubíkové (2013) se podle hlediska teritoriálního dělí na globální, národní, odvětvovou, komoditní aj. Dále se dělí podle nahraditelnosti produktu na konkurenci značek, v odvětví, rodu, formy. Konkurenci lze rozdělit také na přímou a nepřímou. Přímí konkurenti nabízejí stejné zboží nebo produkty jako podnik sám, ti nepřímí nabízejí pouze podobné.

Podniky se snaží uspět na trhu s unikátním produktem, který nabízí nejlepší kombinaci ceny a kvality, a tím zvítězit nad svým soupeřem. Vítězství ale není vše, důležité je své konkurenty dobře poznat a pravidelně je sledovat, protože je možné, že podnik v budoucnu znovu ohrozí. Pro podnik je také podstatné, aby znal svou pozici na trhu. Proto, by dobře připravená analýza konkurence měla být základem každé společnosti. U svých konkurentů je dobré poznat jejich slabé a silné stránky a porovnat je s těmi vlastními, ale také zjistit, jaké jsou jejich strategie a cíle. Tyto poznatky mohou sloužit i pro odlišení firmy od svých konkurentů, jelikož je v dnešní době těžké rozeznat vlastní výrobky od těch konkurenčních (Karlíček a kolektiv, 2018).

Podle Tylla (2014) existuje několik činitelů, kteří ovlivňují míru konkurence v odvětví. Jedním z nich je množství a velikost subjektů. Tento činitel může způsobit, že se



konkurenční boj stává silnějším v případě, kdy se stejně velké firmy snaží dosáhnout většího tržního podílu. Dalšími důležitými faktory, které způsobují silnou rivalitu mezi podniky, jsou převis nabídky nad poptávkou a tempo růstu odvětví, výroba homogenních produktů nebo značné náklady při snaze vystoupit z odvětví.

### **1.1.1 Konkurence na zahraničním trhu**

Pro zahraniční konkurenci platí téměř stejná pravidla jako pro domácí. Podnik by si před vstupem na zahraniční trh měl zjistit informace o svých největších tamních konkurentech ale i těch domácích, protože ty mohou podnik ohrozit, pokud se rozhodnou vstoupit na stejný zahraniční trh v tu samou chvíli. V dnešní době se často stává, že se vytvářejí různá seskupení, jako například spojení několika regionů, unie, spolupráce podniků apod., které spolu vytvářejí většího soupeře pro ostatní konkurenty.

Globální konkurence přikládá novou váhu některým zásadám. Více se zaměřuje na kvalitu, konkurenceschopné ceny, inovativní produkty, a také zkracuje časové horizonty. Čas je stále více a více cennější, nové technologie zkracují životní cyklus produktu a pro inovativní produkty vytváří nové šance. Podniky musí porozumět dynamice zahraničních trhů, jejich kultuře a prostředí (Ghauri a Cateora, 2014).

## **1.2 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je činitel, který může pomoci firmě k úspěchu na trhu. Její úspěch je závislý na situaci na trhu a její kvalitě. Firma se snaží dosáhnout nižších nákladů a zároveň vyšších cen. Aby toho dosáhla, musí nabízet něco výjimečného, odlišného a lepšího než co nabízí konkurence. Výhoda vychází z marketingové a obchodní politiky, využívání zdrojů a z dovednosti internacionalizace podniku. Podle Portera lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí tří interních strategií, které definoval, viz kapitola 1.4 (Dess a spol., 2014; Porter, 1993; Potužáková a spol., 2016).

V jiných zdrojích je získání výhody popsáno jako soustředění se na zákazníka a marketing, a věnování menší pozornosti produktu a prodeji. Vybudování vztahu se zákazníkem, který v budoucnu přinese zisk, je klíčem k vítězství nad konkurencí. V čem totiž podnik vidí

svou konkurenční výhodou, mohou zákazníci vidět výhodu pro ně samé (Kotler a Armstrong, 2015). Podnik může svou konkurenční výhodou uchovat v interním prostředí nebo ji může sdělit spotřebitelům, kteří tak mohou firmu snadněji poznat. Většina podniků však informace neposkytuje nebo je používá pouze v podobě propagace (Tyll, 2014).

Podnik může dosáhnout konkurenční výhody také v situaci, kdy se změní externí faktory PEST(EL). V tom případě se objeví nové příležitosti a firma uspěje, pokud na ně zareaguje rychleji než konkurence (Jurevicius, 2013).

### **1.3 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je v literatuře vysvětlována různými způsoby. Podle Potužákové a spol. (2016) se jedná o vlastnost podniku, která úzce souvisí s konkurenční výhodou. Konkurenceschopnost je následkem interakcí mezi firmami, které si navzájem konkurují v tržním prostředí. Konkurenční schopnost je podstatou toho, zda podnik uspěje či neuspěje na daném trhu. Tato schopnost je také podmínkou pro to, aby si podnik na trhu udržel své postavení a dále jej upevňoval. Ovšem udržení konkurenceschopnosti není v dnešním rychle se rozvíjejícím světě snadným úkolem.

Při budování konkurenceschopnosti je dobré, aby si firmy udržovaly povědomí o činnosti své konkurence. Při rozhodování by měly brát na vědomí existenci několika faktorů, které mají vliv na zákazníka. Patří mezi ně produktové portfolio, pověst značky, kvalita výrobků nebo služeb, cenová politika, věrnost zákazníků a zaměstnanců, organizační faktory, finance nebo marketing a jeho načasování. To vše pomáhá určit silné a slabé stránky konkurence (Kourdi, 2011).

Čím více je podnik konkurenceschopný, tím vyšší jsou jeho prodeje. Musí být konkurenceschopný, aby zvyšoval prodeje, jak už bylo zmíněno. Dále, aby získal věrné zákazníky, zvyšoval hodnotu své značky nebo vyvíjel nové produkty. Tato vlastnost může pomoci firmám při snaze zabránit novým soupeřům vstupu na stejný trh (Kourdi, 2011).

Dvořáček a Slunčík (2012) rozdělují konkurenceschopnost do několika analytických úrovní, a to na podnik, odvětví, výrobek, odvětvové seskupení nebo národní ekonomiku. Konkurenceschopnost podniků a výrobků je vlastnost, které třeba docílit v rámci boje

s ostatními podniky a jejich výrobky. Díky svému produktovému portfoliu se firmy řadí do určitých odvětví, kde se nacházejí další společnosti s možnými substituty, a tam se snaží být konkurenceschopné. Odvětvové seskupení, představuje firmy, které si konkurují a zároveň spolupracují. Národní ekonomika zase vstupuje do konkurenčních bojů s ekonomikami ostatních států.

## **1.4 Konkurenční strategie**

Marketingové strategie nejsou všestranné, přizpůsobují se odvětví, ve kterém firma podniká, a jejím dovednostem. Dělí do dvou skupin, a to na tržně zaměřené a konkurenčně zaměřené strategie. V této bakalářské práci jsou podrobněji představeny ty konkurenční. Jedná se o strategické postupy, pomocí kterých se podniky snaží být konkurenceschopné. Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012), Jakubíkové (2013), Machkové (2015) a Urbana (2018), kteří se řídí principy Portera (1993) se rozlišují tři typy konkurenčních strategií (viz Obrázek 1).

### **1. Nákladová strategie**

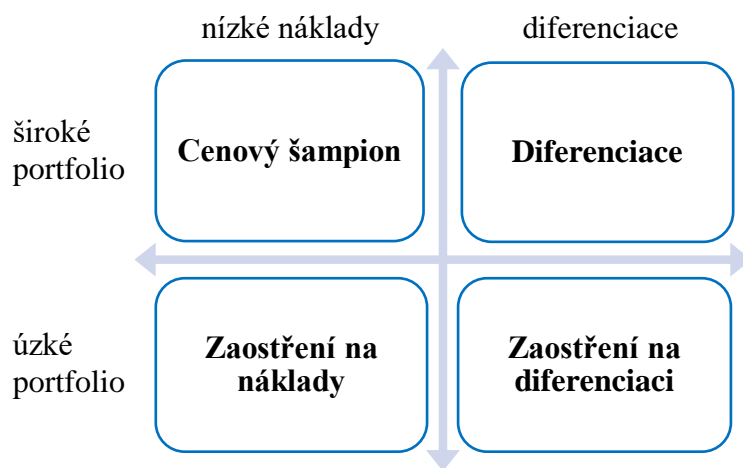
Podnik se v této strategii zaměřuje na dosažení nízkých nákladů při výrobě a distribuci, a tím si buduje možnost určit nižší ceny než, které má konkurence. Aplikuje při tom zajištění optimálních dodávek, používání spíše nenákladných surovin, kontrolu nákladů, stabilní výrobní proces aj. Rizikem strategie je přílišné soustředování na náklady a opomíjení samotného produktu a trhu. Nejvíce je využívána japonskými, korejskými a čínskými podniky.

### **2. Strategie diferenciacce**

Firma se snaží odlišit od konkurence. Může získat konkurenční výhodu tím, že se bude soustřeďovat na složku marketingového mixu, která je důležitá pro zákazníky. Nabízí produkt, který je jedinečný a v podstatě nemá substituty. Dále využívá silného marketingu, kvalifikovaných pracovníků nebo výzkumu a vývoje. Nevýhodou jsou vysoké náklady, pokles poptávky kupujících po odlišných produktech nebo vysoká cena. Tato strategie je vhodná pro značkové spotřební zboží, služby nebo výrobky náročné na technologie.

### 3. Strategie koncentrace

V této strategii se oproti předešlým podnik koncentruje na jeden a více úzce specifikovaných segmentů trhu, protože každý má své specifické vlastnosti. Může být pokládán za specialistu a vytvářet překážky pro vstup ostatním podnikům, protože dané segmenty zná velmi detailně. Lze použít strategii nákladovou i diferenciaci, jen s tím rozdílem, že jsou zaměřené na úzký trh. Rizikem je právě zmiňované úzké zaměření, které snižuje kupní sílu. Strategii koncentrace využívají výrobci zaměřeni na luxusní zboží.



Obrázek 1: Porterovi konkurenční strategie

Zdroj: vlastní zpracování podle Tyll (2014) a Porter (1993)

## 2. Teoretická východiska zahraničního trhu

V druhé kapitole jsou definovány pojmy, které se týkají zahraničního trhu. Je blíže specifikováno jaké analýzy je třeba použít k poznání prostředí, ve kterém se podnik nachází nebo, ve kterém se teprve bude nacházet.

Trh je místem, kde se střetává nabídka s poptávkou. Prodávající se snaží prodat za co nejvyšší cenu a kupující se snaží koupit za co nejnižší. Hlavním cílem prodejce je uspokojit potřeby zákazníků za účelem zisku. Obchodem se rozumí směna zboží nebo služeb za peněžní prostředky nebo za jiné zboží a služby. Obchodování je vlastností, kterou mají lidé už od nepaměti. Zahraničním obchodem se nazývá obchod, který je uskutečňován přes hranice státu, tedy na cizím trhu. Účastníky jsou importéři (dovozci) a exportéři (vývozci), kteří mezi sebou uzavírají různé druhy smluv a dohod. Předmětem obchodu může být zboží, služba nebo práva. Každý podnik pak musí respektovat legislativu dané země a mezinárodní dohody.

Pokud se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh, může využít služeb institucí a státu na podporu mezinárodního podnikání. Podpora zahrnuje například pojištění určitých rizik, možnost účastnit se zahraničních veletrhů a výstav, poradenství, marketingové služby a další. Podpora exportu a dalších typů podnikání spadá pod pravomoc Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Ministerstvo zřizuje dvě agentury, a to CzechTrade a CzechInvest. CzechTrade zprostředkovává pro firmy exportní příležitosti, poskytuje poradenství nebo umožňuje účastnit se zahraničních veletrhů. Je také realizátorem portálu Businessinfo.cz a MPO je jeho garantem. CzechInvest podporuje malé a střední podniky, spravuje databáze českých dodavatelů a také přijímá a předkládá žádosti o investiční pobídky. MPO dále zřizuje bezplatnou informační službu Zelená linka pro export, která odpovídá na dotazy ohledně exportu a zprostředkovává kontakty. Existuje řada dalších institucí, které podporují export. Jednou z nich je Česká exportní banka (ČEB), ta pomáhá s financováním vývozu. Ale také EGAP – Exportní garanční a pojišťovací společnost, která poskytuje pojištění vývozu se státní podporou (Machková a spol., 2014; MPO, 2019).

Než ale firma zahájí proces vstupu na zahraniční trh, je třeba, aby věnovala značnou pozornost výzkumu prostředí, který je blíže představen v kapitole 2.3 této bakalářské práce.

## 2.1 Důvody vstupu na zahraniční trh

Důvodů, proč podniky vstupují na zahraniční trhy, je několik. Jedním z nich je případ, kdy na domácím trhu nemohou naplnit svou strategii a cíle. Česká republika patří spíše k malým trhům, kde nemusí být příliš velká poptávka po daných produktech či službách. Orientace na zahraniční trhy přináší podnikům nové příležitosti a širší prodejní a nákupní možnosti. Zapojením se do vývozních a dovozních operací navíc podniky snižují svoji závislost na domácím trhu a získávají větší stabilitu. (Machková a spol., 2014)

Dalším důvodem může být získání kvalifikovanějších zaměstnanců, kteří mohou zvýšit produktivitu firmy. Expanze na zahraniční trhy může nabídnout lepší podmínky pro podnikání a zvýšit povědomí o firmě. Motivem vstupu je také získání konkurenční výhody nad svými soupeři, tím že expandují na trh, kde konkurence ještě nepůsobí (Rossum, 2017).

## 2.2 Mezinárodní strategie

Podniky si při vstupu na zahraniční trh určují mezinárodní strategie, kterými se budou řídit. Tyto strategie se týkají míry adaptace produktu pro jednotlivé trhy nebo stupně standardizace. Jednoduše řečeno, firmy se rozhodují, zda výrobek přizpůsobí podmínkám zahraničního trhu nebo budou přistupovat ke všem trhům jednotně. Ovšem strategie se netýkají jen výrobků nebo služeb, ale také podnikových procesů. Rozhoduje se o tom, zda budou procesy řízené autonomně nebo centrálně (Tyll, 2014).

Tyll (2014) rozlišuje čtyři základní strategie, které se určují podle míry přijetí místních podmínek a tlaku na globální integraci, jsou to:

- **Mezinárodní strategie**

V tomto případě se jedná o exportní podniky. Výroba a další hlavní činnosti se realizují na území domácího státu. Produkty se pak exportují do zahraničí. Prodej může být zajišťován i místními podniky, v tomto případě jsou ale všechny činnosti koordinovány centrálnou. Tato strategie je nejen oblíbená u firem se značnou konkurenční výhodou, ale také u MSP s menším kapitálem a rozvíjejícím se zahraničním obchodem, např. český pivovar Bernard.

- **Multinacionální strategie**

Firmy v této strategii přizpůsobují svůj výrobek nebo službu podmínkám zahraničního trhu. Snaží se vytvořit iluzi, že jde o místní produkt. Část výroby a procesů je většinou přemístěna do zahraničních dceřiných společností, které jsou více samostatné, ale konečná rozhodnutí stejně závisí na mateřské společnosti. Tuto strategii aplikuje například firma Nestlé.

- **Globální strategie**

Jedná se o strategii jednoho globálního trhu. Podniky vnímají všechny trhy stejným způsobem, bez rozdílů, a tak aplikují jednotné marketingové postupy, vyrábí shodné produkty, apod. Často mohou dosáhnout efektu úspor z rozsahu díky přesunu výroby do jiných zemí, kde můžou být nižší náklady na vstupy. Nicméně hlavní slovo má stále centrála podniku. Tuto strategii využívá např. Coca-Cola.

- **Transnacionální strategie**

Tato strategie se zaměřuje na sjednocení těch předešlých a zároveň na snahu získat z každé to nejlepší. Spočívá v situování různých procesů, jako výroby nebo marketingu, na trhy s největší dispozicí pro jejich uskutečnění. Procesy poté slouží dalším členům. Jde spíše o samostatné subjekty, mateřská firma pouze řídí skupinu. Strategii používají výrobci počítačů, automobilů nebo léků, např. Toyota.

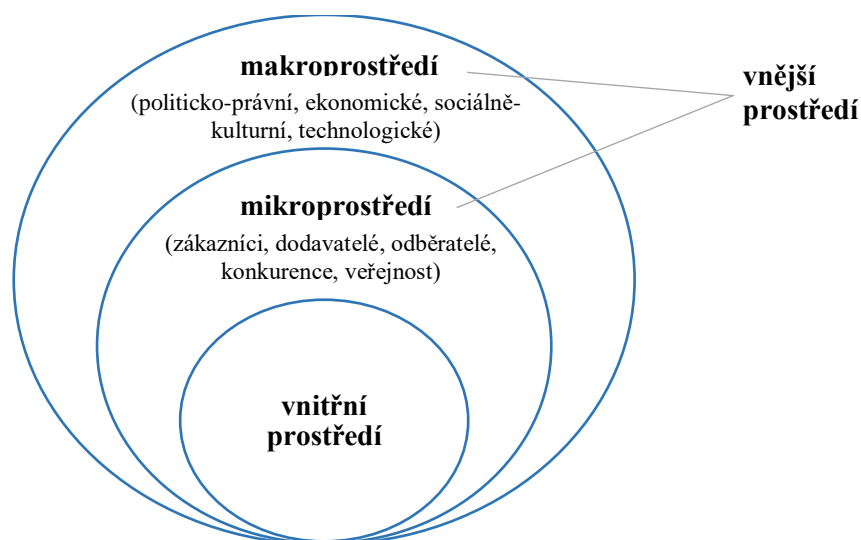
Častým problémem těchto strategií je určení jejich hranic a výběr té, do které podnik patří. Některé společnosti jsou velmi globální, ale kvůli specifickým trhům musí své výrobky nebo služby nakonec stejně adaptovat daným podmínkám, například pokud jde o náboženský problém. V dnešní době je přizpůsobování častým jevem, ať už jde jen o lokální nebo regionální rozsah. Nejznámější globální firmou, která se přizpůsobuje požadavkům trhů, je Mattel s jeho panenkou Barbie (Tyll, 2014).

## 2.3 Situační analýza zahraničního trhu

Každý podnik či organizace existuje na určitém trhu, v určitém podnikatelském prostředí, které na ně může působit různou silou. Pro podnik je životně důležitou analýzou právě ta, která se zabývá působením prostředí. Podnik musí znát svou pozici v prostředí, ve kterém se nachází. Také je nezbytné, aby v něm dokázal předvídat změny, a poté na ně včas odpovídal (Jakubíková, 2013).

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 28) „K analýze prostředí se přistupuje podle zásad MAP, což znamená „monitoruj, analyzuj, předvídej.“

Prostředím neboli okolím podniku se rozumí soubor okolností, ve kterých se podnik nachází a které ho ovlivňují. Okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější. Na vnitřní působí síly, které se nacházejí uvnitř podniku. Může se jednat o zdroje podniku, jeho pracovní podmínky, organizační strukturu nebo cíle. Vnější okolí se dále dělí na mikrookolí a makrookolí (viz Obrázek 2). Rozdíl mezi těmito prostředími je v působnosti. Zatím co v mikrookolí ovlivňuje určité činitele sám podnik, u makrookolí je tomu naopak, to podnik je faktory ovlivňován. Autoři se v této terminologii liší. Někteří označují mikroprostředí za vnitřní prostředí podniku. Prostředí je velmi dynamické a v dnešní době se rychle mění, je proto nutné, aby firmy na tyto změny včas reagovaly, a tak přežily a dále prosperovaly (Dvořáček a Slunčík, 2012; Jakubíková, 2013).



Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy  
Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíková (2013)



Ke zkoumání prostředí podniku lze využít situační analýzy, která je součástí marketingového strategického řízení, je prvním krokem při plánování. Ve středu jejího zájmu jsou nástroje marketingového mixu, trh a jeho subjekty a již zmíněné prostředí. Analýza je podmíněna seskupováním velkého množství dat, které pocházejí z vnitřního a vnějšího prostředí podniku, a mají vliv na volbu cílů a strategií. Vnitřním prostředím se rozumí například finanční situace firmy, její strategie, zaměstnanci, umístění nebo historie. Za vnější je považováno prostředí, ve kterém firma podniká. Data, která podnik shromáždil, je nutno dále zkoumat, třídít a v poslední fázi interpretovat. Hlavním účelem provádění situační analýzy je objevení poměru mezi zdroji a schopnostmi podniku a mezi příležitostmi, které přicházejí z vnějšku. Problémem analýzy je pak určení její šířky a hloubky, ale také doby trvání a kvality dílčích analýz (Jakubíková, 2013).

Obsah analýzy bývá skryt pod označením písmenem „C“, které v anglickém jazyce vyjadřuje hned několik faktorů. Jelikož se tato bakalářská práce zabývá zahraničním trhem, tak je představena analýza pomocí 7C, která bere ohled na internacionalizaci a globalizaci trhů. Podle Jakubíkové (2013) označení 7C skrývá sedm faktorů, a to:

- Customers – zákazníci
- Company – podnik
- Country – země a její specifika
- Competitors – konkurenti
- Climate/context – makroekonomické faktory
- Costs – náklady
- Change – změna

### **2.3.1 Marketingová situační analýza**

Marketingová situační analýza je součástí přípravy strategického marketingového plánu. Její podstatou je nalezení cílových trhů, pro které se následně hledají reálné marketingové cíle a strategie. Jsou v ní zkoumány segmenty trhu, prostředí podniku, konkurence a budoucí odhad poptávky a prodeje (Jakubíková, 2013).

Podle Jakubíkové (2013) se analýza dělí na tři části, a to:

1. **Část informační** – V této části se podnik soustřeďuje na sběr a hodnocení důležitých informací. Hodnotí se faktory z vnějšího a vnitřního prostředí, ale také se sestavuje matice konkurenčního profilu.
2. **Část porovnávací** – Zde dochází k vytváření potenciálních strategií. Využívá se při tom metod jako matice SPACE, SWOT, BCG a dalších.
3. **Část rozhodovací** – V poslední části se hodnotí možné strategie a případně se doporučují změny.

Metodami marketingové situační analýzy mohou například být SWOT analýza, portfolio matic, poziční mapy, analýza preferencí, ABC analýza, PEST analýza a mnoho dalších (Jakubíková, 2013). Některé z nich jsou blíže vysvětleny v následujících podkapitolách a poslouží k určení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

### **2.3.2 PESTEL analýza**

PEST je analýzou vnějšího prostředí podniku, přesněji makroprostředí. Její název vznikl ze začátečních písmen faktorů, a platí pro český i anglický překlad, označuje se tak od 80. let 20. století. Existuje několik variant, podle toho z jakých faktorů se analýza skládá. V základní PEST analýze se zkoumají politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. V rozšířeném PESTEL jsou navíc zahrnuty faktory ekologické a legislativní. Existují ale i složitější varianty PESTLIED nebo STEEPLE (Dvořáček a Slunčík, 2012; Jakubíková, 2013).

Jedná se o metodu, která je nejužitečnější hlavně pro začínající podniky a podniky, které vstupují na zahraniční trhy. Pro lepší pochopení situace ji firmy používají spolu s jinými metodami, jako jsou SWOT nebo Porterova analýza pěti sil (Business-to-you, 2016). V případě tématu této práce, může analýza PESTEL posloužit ke zkoumání prostředí potenciálního zahraničního trhu.

- **P - Politické faktory**

Tyto faktory jsou zaměřené na politickou situaci v zemi a spolu s legislativními faktory vytvářejí rámec pro podnikatelské subjekty. Patří mezi ně například stabilita politická a vládní, členství země v politicko-hospodářských organizacích, vliv politických stran, fiskální politika, vízová politika, problematika daní, politika zahraničního obchodu a další (Jakubíková, 2013).

- **E - Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory lze rozdělit na poměrně neměnné, kam patří například úroveň a charakter ekonomiky nebo její disponibilní zdroje. A za druhé na měnící se, jako jsou HDP a jeho vývoj, platební bilance státu, míra inflace a deflace, měnové kurzy, sazby úroků, míra nezaměstnanosti, výše důchodů apod. Tyto faktory mají vliv na kupní sílu spotřebitele a na proces stanovení ceny produktu nebo služby podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012; Jakubíková, 2013).

- **S - Sociálně-kulturní faktory**

Jedná se o činitele, kteří jsou důležití pro určení cílového segmentu a pro poznání pracovní síly. Sociálními faktory se rozumí společnost, tedy spotřebitelé a jejich věk, příjmy, životní styl a úroveň, majetek, vzdělání, zdraví aj. Za kulturní faktory jsou považovány jazyk, spotřební zvyky, vnímání sebe samého a okolí, kulturní hodnoty, náboženství nebo image. Právě kulturní rozdíly mohou při spolupráci se zahraniční zemí vyvolat konflikt, pokud se o nich podnik dobře neinformuje (Business-to-you, 2016; Jakubíková, 2013).

- **T - Technologické faktory**

Technologický vývoj přináší nové výrobky a služby, se kterými se firmě mohou otevřít nové trhy. Součástí technologické stránky jsou úroveň inovace, výzkum, dopravní prostředí, komunikační a informační technologie, výrobní postupy aj. Faktory ovlivňují rozhodnutí podnikatelů o vstupu na trh nebo uvedení produktu či služby. S jejich pomocí může podnik dosahovat vyšších zisků a konkurenceschopnosti (Business-to-you, 2016; Jakubíková, 2013).

- **E - Ekologické faktory**

Ekologie je v posledních letech velmi častým tématem, a to jak v běžném životě, tak i v podnikatelském prostředí. Stav životního prostředí ovlivňuje chování firem, vede je k větší společenské odpovědnosti a udržitelnému rozvoji. Mezi ekologické faktory lze zařadit různé předpisy, které se týkají ochrany životního prostředí, například o způsobech třídění odpadu nebo o znečišťování ovzduší. Existují i hlediska environmentální, tedy počasí a klima, které mohou ovlivňovat pojištění, turistiku nebo zemědělství (Business-to-you, 2016).

- **L - Legislativní faktory**

Jak už bylo zmíněno, legislativní faktory souvisí s těmi polickými. Zahrnují právní předpisy a zákony, které se týkají například zaměstnanců, ochrany spotřebitele, patentů a autorských práv, zdraví a bezpečnosti, diskriminace nebo hospodářské soutěže. Firmy působící na zahraničních trzích by měly znát i zákony druhé země, aby se tak případně vyvarovaly problémům (Business-to-you, 2016).

### **2.3.3 Benchmarking**

Benchmark v překladu označuje bod, který slouží pro potřeby měření. V podstatě jde o standard, podle kterého lze měřit různou výkonnost podniku. Benchmarking vznikl v 80. letech a vytvořila ho firma Xerox. Jedná se o oblíbenou manažerskou metodu, ve které podniky dlouhodobě sledují a porovnávají své výsledky s výsledky konkurence. Cílem je najít silné a slabé stránky podniku, a následně udělat opatření, díky kterým by získal větší konkurenceschopnost. Může zkoumat efektivnost výroby produktu, marketingové strategie, výrobní postupy, ceny a další hlediska. Praktiky konkurence může aplikovat i na svém podniku. Benchmarking není zaměřen pouze na konkurenci nebo odvětví, ale také na ostatní podněty, které by mohly zvýšit efektivnost nebo výkonnost samotného podniku. Slouží také jako včasná výstraha, upozorňuje na nutnou změnu. Tato metoda se může kombinovat s jinými. Jednou z jejich nevýhod je nedostupnost některých dat o konkurenci, někdy se firma musí spolehnout pouze na svůj vlastní odhad (Jakubíková, 2013; Machková, 2015; Tyll, 2014).

Dle Jakubíkové (2013) a Jureviciuse (2014) existuje pět přístupů k benchmarkingu, a to konkurenční, interní, generický, spolupracující (externí) a funkcionální.

- **Konkurenční** je zaměřen na odvětví, ve kterém podnik působí. Firma porovnává své vlastnosti a dovednosti nebo produkty s těmi, které má konkurence.
- **Interním** benchmarkingem se firma soustřeďuje zase na výzkum svých jednotek a oddělení, které následně navzájem porovnává. Ti lepší se pak dělí o své vědomosti s ostatními, aby mohla firma začít fungovat efektivněji.
- **Generickou** formou podnik srovnává své procesy s obecnými standardy. Při analýze konkurence může získat informaci i o jiné dovednosti podniku, kterou využije ke zlepšení.
- **Externím** benchmarkingem se firma snaží dosáhnout nejlepšího řešení tím, že sleduje své vnitřní i vnější prostředí. Díky tomu je výhodnější než konkurenční metoda, protože nabízí více možností.
- **Funkcionální** způsob se zaměřuje na celé oddělení. Zkoumá, jakým způsobem vedou konkurenti jednotlivá oddělení, jako např. finanční. Své poznatky poté společnost aplikuje ve vlastním podniku. Výhoda spočívá v zlepšení celé oblasti a ne pouze procesu.

Podle Tylla (2014) existuje tzv. „Best in class“ benchmarking, který se zaměřuje na nejlepší praktiky. V podstatě se jedná o metodu, při které se podniky mohou srovnávat s konkurenty z jiného podnikatelského odvětví.

Výhodou benchmarkingu je jeho snadná použitelnost, nízké náklady, informace o výkonu podniku ve srovnání se soupeři, poskytování inovativních myšlenek, a také informace o konkurenci. Naopak nevýhodou je těžké hledání soupeře, možná potřeba konzultanta, nemožnost měření určitých procesů, nesnadné získávání dat nebo vysoké náklady, které vzniknou, pokud je podnik nezkušený (Jurevicius, 2014).

#### 2.3.4 SWOT analýza

SWOT je jednou z nejvíce používaných metod, které slouží ke shrnutí analýz prostředí podniku. Jinak se jí také říká analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na

základě hlavního tématu, tedy konkurenceschopnosti, autorka vytvořila SWOT matici (viz Obrázek 3). Čtyři písmena názvu značí každé jiný faktor, který na podnik působí. Písmeno „S“ značí silné stránky podniku, anglicky strengths. „W“ je naopak označení pro slabé stránky, tedy weaknesses. Tyto dva faktory analyzují vnitřní prostředí firmy, do kterého spadají například firemní kultura, organizační struktura, cíle nebo firemní zdroje. Dalším písmenem je „O“, značící příležitosti – opportunities. A posledním je „T“, které označuje hrozby, tedy threats. Další dva faktory analyzují vnější prostředí podniku, a to jak makrookolí, tak i mikrookolí. Jak už bylo uvedeno v kapitole 2.3, makroprostředím se rozumí činitele z politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí. Za mikroprostředí firmy jsou považováni dodavatelé, zákazníci, odběratelé, veřejnost a konkurence. Při sestavování SWOT je důležité nezapomenout na různé pohledy zákazníků a zaměstnanců na danou situaci (Jakubíková, 2013).



*Obrázek 3: SWOT matice konkurence*  
Zdroj: vlastní zpracování dle Brain Tools Group, 2020

Analýza vznikla v šedesátých letech 20. století a jejím autorem je Albert Humphrey (Business News Daily, 2019). Jejím hlavním cílem je zhodnocení fungování firmy. Může být použita i k určení možností dalšího využití unikátních zdrojů. Snahou podniku je udržet si silné stránky, odstranit ty slabé, hledat a využít nové příležitosti a ochránit podnik před možnými hrozbami (Dess a spol., 2013; Jakubíková, 2013).

Výhodami analýzy jsou snadné použití a získání jasných výstupů. Díky ní začali manažeři vnímat faktory z vnějšího a vnitřního prostředí najednou, firmy začaly jednat proaktivně, a také uvědomila podniky o strategii, která je třeba k vytvoření rovnováhy mezi vnitřními

silnými a slabými stránkami a podmínkami prostředí. Ovšem má i své stinné stránky, například je velmi subjektivní a příliš neměnná. Její přínos není příliš veliký ani v rámci strategické marketingové tvorby. SWOT je čím dál častěji nahrazována variantou O-T, tj. analýzou strategických scénářů. Také je od ní odvozena matice TOWS, která je podrobnější a slouží k určení strategií (Dess a spol., 2013; Jakubíková, 2013).

## **2.4 Rizika zahraničního trhu**

Mezinárodní podnikání je spojeno s příležitostmi, které trhy nabízejí, ale také se nesmí zapomínat, že zde existují i určitá rizika. V dnešní globalizované době je těžké tato rizika předvídat. Je možné se jim vyhnout, přenést je na jiný subjekt nebo je omezit. Podnik, který chce vstoupit na zahraniční trh, se musí rozhodnout, zda tyto rizika podstoupí. Pokud se rozhodne nevstoupit, tak tím ztratí příležitost. Je nutné určit, jestli rizika unese a v jakém rozsahu. K tomu mu může pomoci analýza a následné vyhodnocení možných rizik. Při podnikání mohou vzniknout rizika negativní nebo pozitivní. Negativní mohou nastat při nedosažení předpokládaných výnosů nebo objevení neočekávaných výdajů, co má za následek ztrátu. Pozitivní rizika znamenají opak, jsou pozitivní vůči situaci, kterou podnik předpokládal. Většinou souvisejí se změnou měnových kurzů, cen nebo úroků. Rizikovost se v posledních letech váže na změny, jako jsou nové inovace, dynamika ekonomiky, politické změny, globalizace a další. Rizika lze rozdělit na skupiny, a to na tržní, teritoriální, kurzová, odpovědnostní, rizika mezinárodní přepravy zboží a na rizika zahraničních obchodních partnerů. Ke snížení rizik může podnik využít pojištění svých úvěrů u Exportní garanční a pojišťovací společnosti – EGAPu (Machková, 2015).

### 3. Charakteristika automobilové společnosti Škoda Auto, a. s.

První kapitola praktické části se věnuje charakteristice podniku Škoda Auto, a. s., který je v této bakalářské práci zkoumán. Dále se tato část zabývá působením automobilové společnosti na zahraničních trzích a především je představen potenciální trh, na který by mohla vstoupit.

#### 3.1 Základní informace

Škoda Auto, a. s. (dále „Škoda Auto“) je jednou z nejstarších automobilek na světě. Byla založena roku 1895 pod názvem Laurin & Klement, který byl složen ze jmen zakladatelů, tedy Václava Laurina a Václava Klementa. Sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází i hlavní výrobní závod. Další dva závody se nacházejí v Kvasinách a ve Vrchlabí. Ovšem výroba vozů se uskutečňuje i mimo české hranice viz kapitola 3.4. Společnost je od roku 1991 součástí koncernu Volkswagen AG. Jak je patrné z názvu, jedná se o akciovou společnost. Jejím jediným akcionářem je společnost Volkswagen Finance Luxembourg S. A. Orgány Škoda Auto jsou: dozorčí rada, správní rada a výbor pro audit. Předsedou představenstva a generálním ředitelem je od roku 2015 Bernhard Maier (Škoda Auto, 2018).

Jak uvádí společnost ve Výroční zprávě (2018, s. 10), její misí je: *„Touha vynalézat. Už více než 120 let věnujeme svůj podnikatelský duch a vášně individuální mobilitě. A budeme v tom pokračovat i v budoucnu!“* a vizí je: *„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.“*

Škoda Auto je významnou součástí české ekonomiky už několik desítek let. Vlastní titul největšího exportéra a zaměstnavatele v ČR, zaměstnává přes 33 000 osob. A dále vytváří nové příležitosti pro zaměstnání budováním a rozšiřováním svých závodů. Společnost se také angažuje v otázkách udržitelnosti, která je postavena na třech pilířích, a to sociálním, ekonomickém a environmentálním. Každé dva roky vydává zprávu o stavu udržitelnosti ve společnosti (Škoda Auto, 2018; Škoda Auto, 2020).



- **Koncern Volkswagen**

Volkswagen AG je skupina celkem 12 automobilových značek, kdy každá působí na trhu jako nezávislý subjekt. Koncern sídlí ve Wolfsburgu v Německu. Provozuje přes 120 výrobních závodů téměř po celém světě a svá vozidla nabízí ve více jak 150 zemích. Celkem skupina dodala v roce 2019 10,97 milionů vozidel, což je více než předešlý rok. Volkswagen AG nabízí také finanční služby (Volkswagen AG, 2020).

Do koncernu patří tyto značky: Audi, Seat, Volkswagen Passenger Cars, Škoda, Bugatti, Bentley, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania a MAN. Portfolio produktů je široké od motocyklů přes osobní auta až po nákladní vozy. Společným cílem všech značek je mobilita dneška i budoucnosti, které se snaží dosáhnout pomocí strategie Together 2025+ (Volkswagen AG, 2020).

### **3.2 Historie a současnost automobilky**

- **Historie**

Jak už bylo zmíněno, společnost byla založena roku 1895 obchodníkem Václavem Klementem a technikem Václavem Laurinem. Nejdříve vyráběla jízdní kola, své první představila v roce 1895 pod názvem Slavia. Byla velmi úspěšná, a tak v roce 1899 začala vyrábět motocykly (motocyklety) pod názvem L&K, které byly žádané i v zahraničí. V roce 1905 vyrobila první automobil Voiturette A. O dvacet let později se továrna L&K, kterou v roce 1924 z části zničil požár, musela sloučit se společností Škoda z Plzně. To vedlo k novému názvu společnosti, kde jména zakladatelů už nefigurovala. V roce 1991 začala být Škoda součástí koncernu Volkswagen Group a stala se akciovou společností. O tři roky později vznikl nový model Felicia. Novější model Octavie se začal vyrábět v roce 1996, měl velký úspěch, a tak se automobilka začala posouvat na globální úroveň. V roce 2016 vstoupila Škoda do segmentu SUV automobilů modelem Kodiaq a v roce 2019 i do segmentu elektromobility (Škoda Auto, 2020).

Logo společnosti má také svou historii. V začátcích se v logu nacházely lípy, později název Slavia a od roku 1905 iniciály L&K. Až od roku 1925 je logem známý okřídlený šíp, který

si postupem času prošel vývojem až do dnešní podoby. Jeho původ není dodnes zcela jasný (Škoda Auto, 2020).

- **Současnost**

V současnosti Škoda Auto slaví 125 let (1895 – 2020) od svého založení, přesněji od založení společnosti Laurinem a Klementem. Už několik let prochází Škoda Auto proměnou, pomocí které reaguje hlavně na technologické změny v automobilovém průmyslu. Řídí se naplňováním Strategie 2025, která má přinést růst. Tato strategie je dlouhodobá a přizpůsobující se, je realizována konkrétními projekty. Skládá se z několika pilířů jako elektromobility, rozvoje kapacit a nových trhů, digitalizace a růstu výkonnosti (Škoda Auto, 2018).

### 3.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti Škody Auto je vývoj, výroba a následný prodej automobilů. Dále také výroba a prodej náhradních dílů a příslušenství nebo servisní a finanční služby. Společnost také provozuje muzeum Škoda Auto, Škoda Motorsport, vysokou školu, odborné strojírenské učiliště a polikliniku.

- **Současné modely Škoda**

Známými modely, které se vyráběly od konce minulého století, jsou Škoda Felicia, Favorit a starší verze nyní vyráběných vozů. Vyráběné modely Roomster a Yeti už jsou dnes také minulostí. V současnosti nabízí Škoda Auto na českém trhu osm modelů, z nichž jsou dva elektrické (viz Tabulka 1). V některých zemích je stále v nabídce i model Škoda Rapid.

Tabulka 1: V současnosti nabízené modely Škoda

| Model             | Rok výroby  | Cena od    | Charakteristika          |
|-------------------|---|------------|--------------------------|
| <b>Citigoe iV</b> | 2011 – 2019 neelektrifikovaná verze<br>od 2019 – elektrická verze         | 499 900 Kč | nejmenší model z nabídky |
| <b>Fabia</b>      | 1. generace 1999 – 2007<br>2. generace 2007 – 2014<br>3. generace od 2017 | 279 900 Kč | verze hatchback a kombi  |

|                |   |            |  |
|----------------|---|------------|--|
| <b>Scala</b>   | od 2019   | 397 900 Kč | nástupce Rapidu  |
| <b>Kamiq</b>   | od roku 2018  | 407 900 Kč | crossover  |
| <b>Octavia</b> | 1. generace 1997 – 2004<br>2. generace 2004 – 2013<br>3. generace od 2013 – 2020<br>4. generace od 2020 | 596 900 Kč | limo a kombi,<br>v budoucnu i<br>elektrifikované verze |
| <b>Karoq</b>   | od roku 2017  | 515 900 Kč | SUV  |
| <b>Kodiaq</b>  | od roku 2016  | 716 900 Kč | největší SUV z nabídky                                 |
| <b>Superb</b>  | 1. generace 2001– 2011<br>2. generace 2011 – 2015<br>3. generace od 2015                                | 706 900 Kč | limo a kombi, i hybridní<br>verze iV                   |

Zdroj: vlastní zpracování podle Škoda Auto, 2020

V závodu v Mladé Boleslavi probíhá kompletní výroba modelů Fabia, Kamiq, Scala, Karoq a Octavia. V menším závodu v Kvasinách se vyrábí modely Superb, Karoq a Kodiaq. Ve Vrchlabí se nevyrábí jednotlivé modely, ale automatické převodovky pro celou skupinu Volkswagen (Škoda Auto, 2020).

### 3.4 Škoda Auto v zahraničí

Společnost se po vzniku partnerství s Volkswagen Group stala světovým producentem osobních automobilů. Působí v Evropě, Asii, Africe, Americe i Oceánii. Své vozy dováží do více jak 80 zemí. Největší úspěch sklízí v západní Evropě, ale pozadu nezůstává ani střední Evropa a Čína (Škoda Auto, 2020).

Už několikátý rok po sobě dodala Škoda Auto celosvětově přes milion aut. V roce 2019 to bylo 1,24 milionu vozidel, což je 0,9 % méně než v předešlém roce. Jak ukazuje Tabulka 2, pokles je způsoben menšími dodávkami na čínský trh. Také v Indii zaznamenala společnost pokles oproti roku 2018. Nejvíce se zvýšily dodávky do Evropy a Ruska.

Tabulka 2: Dodané automobily Škoda za rok 2019

| Oblast                 | Počet dodaných kusů za rok 2019 | Změna oproti roku 2018 |
|------------------------|---------------------------------|------------------------|
| <b>západní Evropa</b>  | 520 500                         | ^ o 7 %                |
| <b>střední Evropa</b>  | 215 800                         | ^ o 1,3 %              |
| <b>východní Evropa</b> | 50 200                          | ^ o 8,9 %              |
| <b>Rusko</b>           | 88 600                          | ^ o 8,8 %              |

|              |         |            |
|--------------|---------|------------|
| <b>Čína</b>  | 282 000 | ↑ o 17,3 % |
| <b>Indie</b> | 15 100  | ↑ o 12,3 % |

Zdroj: vlastní zpracování podle Škoda Auto, 2020

V rámci západní Evropy se nejvíce zvýšily dodávky do Švýcarska, Francie, Dánska, Nizozemska a Německa. Ve střední Evropě se dodávky zvýšily například na domácím českém trhu o 0,6 % a v Chorvatsku o 11,3 %. Na Ukrajině a v Kazachstánu zaznamenala Škoda Auto dvouciferný růst (Škoda Auto, 2020).

Zahraníční trhy neslouží ale pouze pro vývoz automobilů a náhradních dílů, v několika zemích se vozy Škoda také vyrábí. Nejmenší model Citigoe iV se vyrábí pouze v sousední **Slovenské republice** a Škoda Scala pouze v ČR. Další zahraniční výrobní závody se nacházejí v **Německu** (Karoq), **Číně** (Kamiq, Superb, Rapid, Fabia, Octavia, Karoq a Kodiaq), **Rusku** (Octavia, Kodiaq, Rapid), **Indii** (Octavia, Kodiaq, Superb, Rapid), **Ukrajíně** (Superb, Rapid, Fabia, Octavia, Karoq a Kodiaq), **Alžírsku** (Fabia, Octavia, Rapid) a **Kazachstánu** (Octavia, Kodiaq, Superb, Rapid). Většina vozů se vyrábí v závodech koncernu Volkswagen. (Škoda Auto, 2019).

### 3.4.1 Potenciální trh

Jak už bylo zmíněno, automobilka působí již ve skoro celé Evropě, Asii, Austrálii a Oceánii, v části Afriky, ale také v některých zemích Ameriky, a to v Chile, Kolumbii, Dominikánské republice, Ekvádoru, Guadalupe a Martiniku. Otázka zní, kam ještě by mohla svou působnost rozšířit. Nabízí se hned několik trhů. Tato práce je zaměřena na kanadský trh, který je tím potenciálním. Export do Severní Ameriky se jeví jako vhodná příležitost, jelikož už firma dováží do Střední a Jižní Ameriky. Z hlediska logistického už automobilka ví, jak bezpečně přepravit automobily přes Atlantský oceán.

Roli při výběru hrála také historie. V USA se Škoda Auto dostala do povědomí v 30. letech 20. stol., a to díky propagační jízdě F. Elstnera. Oficiální prodej započal až v roce 1947 modelem Tudor. V dalších letech prodeje stoupaly a v roce 1959 se začal prodávat i model Octavia. O šest let později nastal významný úpadek. Podobně tomu bylo právě i v Kanadě, kde se „Škodovka“ poprvé objevila v roce 1949. V následujícím roce se zde prodalo 1 107 Tudorů, ale velkým zklamáním byl rok další, protože se neprodal ani jeden automobil.

Příčinou úpadku byla politická situace, nebyla možnost mít v cizině své zastoupení a bylo nutné auta přeprodávat. Prodej vozů v obou zemích skončil v 70. letech. To ale nebyl úplný konec. V roce 1983 obchodník Gary Berg založil firmu Skocar, pomocí které začal automobily v Kanadě znovu prodávat. Obchodu se velmi dařilo, a tak expandoval do USA. (viz Obrázek 4) „Škodovky“ nabízel za zajímavou cenu, základní verze stála 4 300 dolarů a luxusnější Rapid 5 200 dolarů. Rok 1986 byl ale tím posledním úspěšným a v roce 1989 bylo dovezeno poslední auto. Příčinou konce velmi dobrého obchodu byla zastaralost auta a další nedostatky, o kterých se motoristické časopisy nevyjadřovaly hezky. Navzdory tomu se v Kanadě najdou i v dnešní době skupinky nadšenců (iDnes.cz, Jakub Stehlík, 2012).

| Škodovky dovezené do Kanady a USA firmou Skocar (zdroj: Archiv Škoda Auto) |  |
|--|--|
| Rok  | Počet  |
| 1983   | 1 060 vozů (1 054 Škoda 120 LS; 5 Škoda 120 GLS; 1 Škoda 130 Rapid)    |
| 1984   | 2 156 vozů (2 Škoda 120 L; 2 030 Škoda 120 GLS; 124 Škoda 130 Rapid)   |
| 1985   | 1 929 vozů (250 Škoda 120 L; 1 260 Škoda 120 GLS; 419 Škoda 130 Rapid) |
| 1986   | 1 391 vozů (100 Škoda 120 L, 1 110 Škoda 120 GLS; 181 Škoda 130 Rapid) |
| 1987   | 0  |
| 1988   | 237 vozů (180 Škoda 135 GL; 57 Škoda 120 GLS)                          |
| 1989   | 1 (Škoda 135 GL)   |

Obrázek 4: Dovezené automobily do Kanady a USA  
Zdroj: iDnes.cz (podle Archiv Škoda Auto)

Ovšem největším důvodem pro zvolení kanadského trhu, jako toho potenciálního, byla informace z české webové stránky BusinessInfo, která zní: „Automobilový průmysl je největším dovozním sektorem v Kanadě, který je však vysoce závislý na trhu USA. Obchodní vazby mezi USA a Kanadou v tomto sektoru jsou v poslední době do určité míry „ohroženy“ re-negociací nové obchodní dohody mezi Kanadou, USA a Mexikem (USMCA). Kanadský automobilový průmysl se v době nestabilních vztahů s USA tak může více otevřít evropskému trhu.“ (BusinessInfo, 2019).

## **4. Analýza konkurenčního prostředí zahraničního trhu**

Dle názoru autorky je vytváření analýz podniku v dnešní době velmi důležité. Právě analýza prostředí, ve kterém se společnosti nachází nebo teprve budou, je jedna z nejdůležitějších. Proto je druhá kapitola praktické části zaměřena na výzkum vnitřního a vnějšího prostředí podniku, ale hlavně konkurence.

### **4.1 Charakteristika Kanady**

Kanada je druhou největší zemí na světě. Její rozloha činí 9 984 670 km<sup>2</sup> včetně sladkovodních oblastí. Počet obyvatel byl v polovině března 2020 zhruba 37 956 000. Hlavním městem je Ottawa a největším je Toronto, obě města se nacházejí v provincii Ontario. Své pozemní hranice sdílí se Spojenými státy americkými na jihu a severozápadě, se kterými má nejdelší hranici na světě, a to 8 890 km. Název „Kanada“ je odvozen od cizího slova Kanata, které znamená „vesnice“. Hlavním symbolem země je červený javorový list, který je umístěn na státní vlajce na bílém poli. (Statistics Canada, 2020; The Canada Guide, 2019).

Země se v roce 2017 umístila v časopise Forbes v top 10 zemích vhodných pro podnikání, protože zde jsou například nízké daně z příjmu právnických osob (Government of Canada, 2019).

### **4.2 Charakteristika kanadského automobilového trhu**

Kanada patří mezi nejvýznamnější země vyrábějící automobily. V roce 2016 byla devátým největším producentem aut na světě. Má velký úspěch ve výzkumu a vývoji nebo ve výrobě autodílů. Výroba automobilů má v Kanadě více jak stoletou historii. První velkovýroba automobilů začala v roce 1904 ve Walkerville, Ontario. V roce 1923 se automobilový průmysl Kanady stal druhým největším na světě. Nicméně před podepsáním dohody mezi Kanadou a USA o automobilové produkci z roku 1964 byl kanadský automobilový trh charakteristický vysokými cenami, celními bariérami a neefektivní výrobou. Tato dohoda přeměnila trh do dnešní podoby (Government of Canada, 2019; Zapopo, 2018).

Prodej automobilů v Kanadě se do roku 2017 držel rekordních čísel, ale v posledních dvou letech se začal snižovat. V polovině roku 2019 se objem prodeje aut snížil o 4 % v porovnání s první polovinou roku 2018. I přes tento pokles je několik značek, které si udržely svou pozici (Driving, 2019).

Automobilový průmysl má podstatný vliv na kanadskou ekonomiku. Na HDP se podílí asi 19 miliardami USD, což z něj činí jedno z největších výrobních odvětví, které zaměstnává okolo 125 000 lidí a 400 000 lidí v servisních centrech a u dealerů. Země podporuje podniky pomocí různých programů, včetně těch finančních, zajišťuje vzdělávání zaměstnanců a pomáhá s inovacemi, a to na federální i provinční úrovni (Government of Canada, 2019).

Pro kanadský automobilový průmysl je značnou výhodou, že je součástí severoamerického trhu, který má více jak 480 milionů zákazníků. Ze země se vyváží okolo 90 % vozidel vyrobených v Kanadě a 60 % dílů. Kanada spolupracuje s více než 40 zeměmi, které patří mezi ty nejvyspělejší, a na jejichž trh má preferenční přístup (Government of Canada, 2019).

Vzhledem k výskytu koronaviru Covid-19 na začátku roku 2020, prodeje automobilů v Kanadě klesly za první čtvrtletí o 20 % ve srovnání s rokem 2019. Kdy se fungování celého automobilového trhu zlepší, není v této chvíli jasné (Global Automakers of Canada, 2020).

### **4.3 Konkurence na kanadském trhu**

Největší koncentrace automobilového průmyslu je v oblasti Great Lakes (např. provincie Ontario). Své auta zde vyrábí převážně zahraniční automobilky z USA a Japonska, jako Fiat Chrysler, Ford, General Motors, Honda a Toyota, které ročně vyrobí více jak 2 miliony vozidel (viz Obrázek 5). Všechny tyto automobilky mají jedno ze svých sídel právě v Ontariu. V zemi je také několik domácích výrobců vozidel. Mezi ně patří například Bombardier, Canadian Electric Vehicles nebo Conquest Vehicles Inc., který vyrábí a navrhuje luxusní, obrněné a sportovní vozy. Dále společnost Felino, které se zaměřuje na závodní automobily. V Kanadě se také vyrábí vozidla pro hromadnou dopravu, například

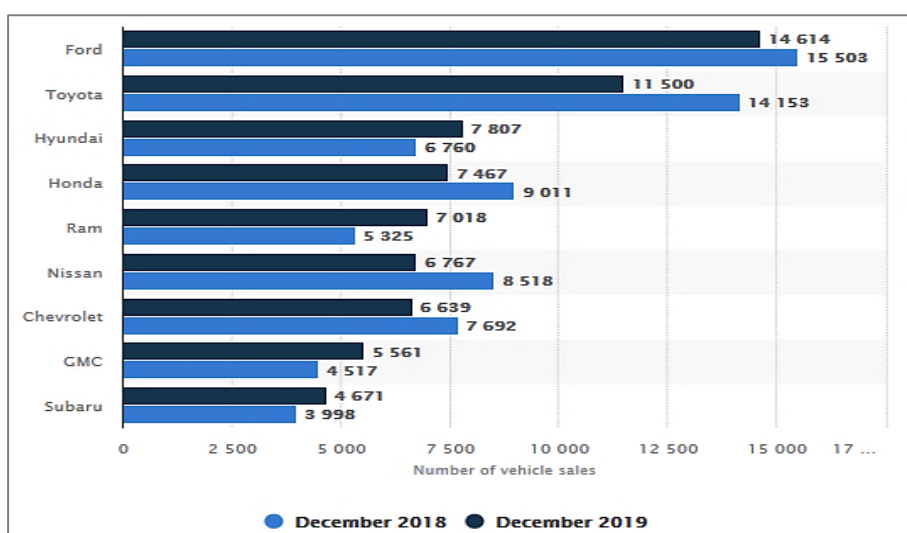
společnost New Flyer Industries Inc. produkuje autobusy a autokary. (Government of Canada, 2019; Zapopo, 2018)



Obrázek 5: Automobilové značky a jejich modely  
Zdroj: Zapopo, 2018

Díly automobilkám dodává přes 700 dodavatelů, mezi kterými jsou i domácí podniky Magna, Linamar a Martinrea.

Jakých prodejů dosahovaly značky vyrábějící osobní a SUV vozy v prosinci 2019 ve srovnání s rokem 2018, je vidět na Obrázku 6. Už nějakou dobu je Ford nejprodávanější značkou. Druhá v pořadí je automobilka Toyota, u které počet prodaných aut značně klesl.



Obrázek 6: Nejprodávanější značky aut v Kanadě v prosinci 2018 a 2019  
Zdroj: Statista, 2020



V první čtvrtině roku 2019 se v Kanadě nejvíce prodávaly auta druhu pick-up, SUV/crossover, sedan/hatchback a minivan. Z těchto druhů ale pick-upy stejně jako minivany zaznamenaly pokles prodeje, a to díky novým designům. Zato odvětví SUV a crossoverů stále roste díky celosvětové oblibě. Většina kanadských spotřebitelů ví, co chce, a proto je žebříček nejprodávanějších modelů aut v podstatě stejný jako v roce 2018 a předpokládá se, že tento trend bude pokračovat. Mezi 10 nejprodávanějších modelů první čtvrtiny roku 2019 patřily následující automobily, kdy z této skupiny pocházelo jedno ze tří nových vozidel prodaných v Kanadě (seřazeno vzestupně): Dodge Grand Caravan (minivan), Nissan Rogue (SUV), Toyota Corolla, Chevrolet Silverado a GMC Sierra (pick-upy), Toyota RAV4 a Honda CR-V (SUV/crossover), Honda Civic, FCA Ram a Ford F-Series (pick-upy) (Driving, 2019).

Jelikož společnost Škoda Auto nevyrobí vozy typu pick-up, tak může na kanadském trhu konkurovat svými SUV a sedan, popřípadě hatchback vozy.

Od roku 2009 jsou v Kanadě dominantní velké vozy typu SUV, pick-up apod., nicméně Kanadčané stále projevují zájem i o hatchback nebo sedan automobily. Největším tamním výrobcům aut přinesl větší zájem o velké vozy pozitivní výsledky, a to hlavně redukcí jejich konkurentů v sektoru menších aut. Nejprodávanějšími sedany, kupé a hatchbacky byly v Kanadě v roce 2019 následující vozy (viz Tabulka 3).

*Tabulka 3: Nejprodávanější sedan, kupé a hatchback vozy v Kanadě v roce 2019*

| <b>Model</b>     | <b>Počet prodaných vozů za rok 2019</b> | <b>Změna ve srovnání s rokem 2018</b> |
|------------------|---|---------------------------------------|
| Honda Accord     | 11 381                                  | ∨ 18 %                                |
| Kia Soul         | 11 868                                  | ∧ 8 %                                 |
| Toyota Camry     | 13 654                                  | ∨ 6 %                                 |
| Kia Forte        | 15 549                                  | ∧ 8 %                                 |
| Volkswagen Jetta | 17 260                                  | ∧ 14 %                                |
| Volkswagen Golf  | 19 668                                  | ∨ 8 %                                 |
| Mazda 3          | 21 276                                  | ∨ 20 %                                |
| Hyundai Elantra  | 39 463                                  | ∨ 6 %                                 |
| Toyota Corolla   | 47 596                                  | ∨ 2 %                                 |
| Honda Civic      | 60 139                                  | ∨ 13 %                                |

Zdroj: vlastní zpracování podle Driving, 2020

Jak je vidět z tabulky, tři nejprodávanější auta za rok 2019 byly Hyundai Elantra, Toyota Corolla a Honda Civic. Model Elantra dosahoval největších prodejů v roce 2013, od té doby se zhoršily o 28 %. Nicméně oproti Mazdě 3, která se nachází na 4. místě, měl Hyundai dvakrát větší prodeje a je značným konkurentem. Toyota Corolla je velmi populární, dlouhodobě vyráběný model, který v roce 2019 představil nový design. Přestože jeho prodej poklesl o nepatrné 2 %, tak podíl Corolly na kanadském trhu se zvýšil. Civic od Hondy je prozatím 22. rokem za sebou nejoblíbenějším autem v Kanadě. Automobilová společnost prodává o více než 1 000 kusů měsíčně více než její konkurence, a to i přes klesající prodej jak modelu Civic, tak celé Hondy. Podle seznamu 10 nejprodávanějších menších aut jsou největšími konkurenty Škody Auto právě Honda, Toyota, Hyundai a dále Mazda, Kia, ale také koncernová značka Volkswagen (Driving, 2020).

Naopak nejprodávanějšími SUV/crossover vozy byly v roce 2019 následující modely (viz Tabulka 4)

*Tabulka 4: Nejprodávanější SUV/crossover automobily v Kanadě v roce 2019*

| <b>Model</b>        | <b>Počet prodaných vozů za rok 2019</b> | <b>Změna ve srovnání s rokem 2018</b> |
|---------------------|---|---------------------------------------|
| Jeep Grand Cherokee | 19 459                                  | ^ 38 %                                |
| Ford Edge           | 19 856                                  | ^ 4 %                                 |
| Jeep Wrangler       | 25 659                                  | ^ 4 %                                 |
| Hyundai Kona        | 25 817                                  | ^ 78 %                                |
| Mazda CX-5          | 27 696                                  | ^ 4 %                                 |
| Hyundai Tucson      | 30 075                                  | ^ 5 %                                 |
| Nissan Rogue        | 37 530                                  | ∨ 9 %                                 |
| Ford Escape         | 39 503                                  | ∨ 10 %                                |
| Honda CR-V          | 55 859                                  | ^ 2 %                                 |
| Toyota RAV4         | 65 248                                  | ^ 18 %                                |

Zdroj: vlastní zpracování podle Driving, 2020

Jak ukazuje tabulka, neprodávanější vozy pocházejí opět z automobilových společností Honda a Toyota. V posledních letech se seznam oblíbených SUV/crossoverů příliš nemění. Svým nárůstem prodejů překvapily modely Grand Cherokee od Jeepu a Kona od Hyundai. Na třetím místě se umístil Ford Escape, který se svým novým Escape modelem nemá příliš

velký úspěch. Jeho klesající prodeje jsou dlouhodobějším trendem, a tak se pomalu vzdaluje leaderům v tomto segmentu. Druhá skončila Honda CR-V, které za poslední dekádu stouply prodeje o 200 %. Ovšem její růst v roce 2019 není tak výrazný, jelikož sama automobilka vstoupila na trh s konkurentem modelu CR-V, a to Hondou Passport, jejíž prodeje v roce 2019 činily 2 678 kusů. Leaderem SUV na kanadském trhu je Toyota RAV4 už čtvrtým rokem po sobě. I její hybridní verze dosáhla přes 14 000 prodaných kusů. Největšími konkurenty v SUV/crossover segmentu jsou podle seznamu hlavně Toyota a Honda, ale také Hyundai, Mazda nebo Jeep. Pozadu není ani koncernový Volkswagen Tiguan.

Ovšem je řada společností, které se v těchto seznamech nenacházejí, a přesto mohou být velkým konkurentem, jako například značky Chevrolet (General Motors), Audi, Lexus, který je součástí koncernu Toyoty. Dále Dodge, Fiat a Chrysler, které tvoří koncern FCA, apod. Při vstupu Škody Auto na kanadský automobilový trh budou jejími konkurenty také značky, které nedosahují příliš vysokých prodejů.

#### **4.4 PESTEL analýza**

PEST analýza je jednou z nejpoužívanějších metod výzkumu prostředí podniku. Pro účely této bakalářské práce je metoda provedena rozšířenou verzí PESTEL, která zahrnuje navíc faktory environmentální a legislativní. Škoda Auto již působí na velkém množství zahraničních trhů, ovšem na americkém kontinentě není příliš aktivní. Proto je pomocí PESTEL analýzy proveden rozbor kanadského prostředí, tedy trhu, který je pro společnost atraktivní.

##### **4.4.1 Politické prostředí**

Státním zřízením je Kanada parlamentní konstituční monarchií. Hlavou státu je královna Alžběta II., kterou od roku 2017 zastupuje guvernérka Julia Payette. Premiérem je od roku 2015 Justin Trudeau. Kanadská vláda se řídí britským parlamentním systémem. Dvoukomorový parlament je rozdělen na Dolní sněmovnu a Senát. Dolní sněmovna se skládá z 338 poslanců, kteří jsou voleni ve federálních volbách každé čtyři roky a to i

opakovaně. Senát se skládá ze 105 senátorů, kteří jsou jmenováni premiérem. Obvykle jsou ve své funkci až do důchodu nebo do 75 let (The Canada Guide, 2019).

Území je rozděleno do 10 provincií a 3 území, kdy každé má ještě svou vlastní provinční (územní) vládu s určitými pravomocemi. Stát se dělí na tyto provincie a území: Alberta, Britská Kolumbie, Manitoba, Nový Brunswick, Newfoundland a Labrador, Nové Skotsko, Ontario, Ostrov prince Edwarda, Quebec, Saskatchewan, Severozápadní teritoria, Nunavut a Yukon (The Canada Guide, 2019).

Kanada je členem řady mezinárodních organizací, přičemž několika z nich je i zakládajícím členem. Působí například v těchto organizacích a sdruženích: OSN, NATO, IMF, WTO, WB, G20, ICAO, OECD, UNESCO, UNICEF nebo WHO (Government of Canada, 2019).

Kanaďané vnímají svou zemi jako téměř bez korupce. V Indexu vnímání korupce z roku 2018 se Kanada umístila na 9. místě s 81 body ze 100. V žebříčku se nachází před USA i ČR. Díky nízké kriminalitě je také považována za jednu z nejbezpečnějších zemí světa (Transparency International, 2019; The Canada Guide, 2019).

Od listopadu 2013 platí, že občané České republiky nepotřebují vízum v případě krátkodobého pobytu (6 měsíců) na území Kanady, nebo pokud zemí pouze projíždějí (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2019).

Kanadský státní rozpočet za fiskální rok 2017-18 skončil schodkem 19 miliard CAD, tedy zhruba 13,5 mld. USD. Schodek se od minulého roku zvýšil. Federální dluh země k HDP dosahoval začátkem roku 2018 31,3 % (Businessinfo, 2019).

Daňový systém Kanady je poměrně složitý. Existují tři skupiny daní podle úrovně výběru, a to federální, provinční a municipální. Federálními daněmi jsou označovány federální daň z příjmu osob, spotřební daň, federální daň ze zisku, sociální pojištění, daň ze zboží a služeb apod. Provinční daně obsahují daň z příjmu osob, prodejní daň ze zboží a služeb, daň ze zisku firem a daň z těžby surovin. A poslední municipální daně zahrnují daň z podnikání a daň z nemovitosti. Největší nepřímou daní je v zemi GST neboli daň ze zboží a služeb (VAT), která za rok 2017/18 činila 11,7 % z celkových daňových příjmů. Jde o daň z přidané hodnoty, která má na federální úrovni většinou sazbu 5 %. Při dovozu

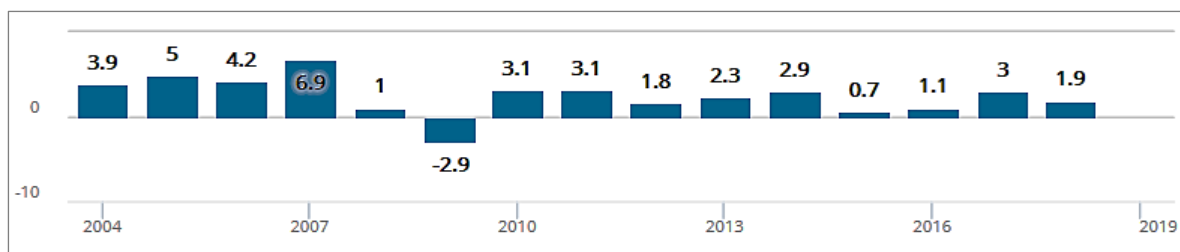
zboží se počítá stejně jako dovozní clo. U základních potravin, obecní vody, léků na předpis, právní pomoci apod. se tato daň nevybírání. Většina provincií vybírá jak GST, tak prodejní daň, která se pohybuje od 0 % do 10 %. Provincie Alberta a teritoria Yukon, Nunavut a Severozápadní teritoria nevybírání prodejní daň, ale pouze GST. Například Manitoba vybírala v roce 2019 5% GST a 8% provinční prodejní daň, dohromady tedy 13 %. Spotřební daň se u alkoholu, ropných a tabákových produktů vybírá na federální i provinční úrovni. Některé oblasti, jako Quebec a Ostrov Prince Edwarda, zavedly mimořádnou daň na nové pneumatiky. Daň z příjmu fyzických i právnických osob se také vybírá na federální i provinční úrovni. Pro daň z příjmu firem je čistá sazba na federální úrovni 15 % a u malých firem 9 % (Businessinfo, 2019). Provinční/teritoriální sazby za rok 2019 byly v některých provinciích následující (viz Obrázek 7).

| Provincie nebo území                    | Nižší sazba | Vyšší míra |
|---|-------------|------------|
| <a href="#">Newfoundland a Labrador</a> | 3%          | 15%        |
| <a href="#">Nové Skotsko</a>            | 3%          | 16%        |
| <a href="#">Nový Brunšvik</a>           | 2.5%        | 14%        |
| <a href="#">Ostrov prince Edwarda</a>   | 3.5%        | 16%        |
| <a href="#">Ontario</a>                 | 3.5%        | 11.5%      |
| <a href="#">Manitoba</a>                | nula        | 12%        |

Obrázek 7: Provinční/teritoriální sazby daně z příjmů právnických osob za rok 2019  
Zdroj: Government of Canada, 2019

#### 4.4.2 Ekonomické prostředí

Hrubý domácí produkt se v Kanadě vyvíjí nekonstantně. V posledních patnácti letech dosáhl růst HDP svého maxima v roce 2007, a to 6,87 %. Vzápětí na to v roce 2009 dosáhl minima -2,93 %. V roce 2017 činil růst HDP skoro 3 %, ovšem v roce 2018 klesl na 1,9 % (viz Obrázek 8). K poklesu růstu došlo díky nižším investicím podniků a investicím do bydlení. HDP v roce 2018 dosáhl 1 713 bilionů USD. HDP na obyvatele činilo 46 233 USD (2018).



Obrázek 8: Vývoj ročního růstu HDP od roku 2004

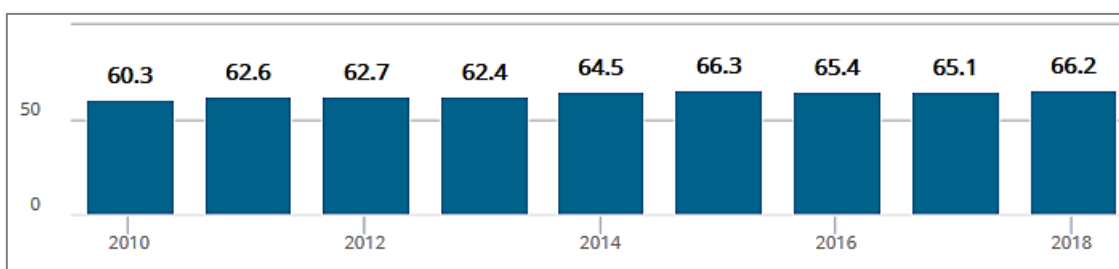
Zdroj: The World Bank, 2019

Míra inflace se od konce minulého století až do roku 2008 pohybovala mezi 1,5 % - 3 %, poté, v roce 2009, prudce klesla na 0,3 % a do roku 2011 vystoupala až na 2,9 %. V posledních letech se pohybuje mezi 1 % až 2,3 %, v roce 2019 činila inflace 1,95 %. Míra nezaměstnanosti v Kanadě od roku 2009 spíše klesá. V roce 2018 byla nezaměstnanost 5,83 %, což je nejméně od roku 1974. V tomto století dosahovala nejvyšší míra nezaměstnanosti 8,34 % (2009). Naopak míra zaměstnanosti činila v roce 2018 61,37 %, za co může nárůst počtu zaměstnanců ve službách. Výše průměrné mzdy v Kanadě neustále roste a předpokládá se, že v tomto trendu bude pokračovat. V prosinci 2019 činila 26,35 CAD/hodinu, tedy 18,58 USD/hodinu, a v roce 2021 by se mohla pohybovat mezi 27-28 CAD/hodinu. V přepočtu činí průměrná výše mzdy v Kanadě více než v USA a České republice (Businessinfo, 2019; Trading Economics, 2020; The World Bank, 2019).

Dříve se země soustředila na obchod s přírodními zdroji, dnes zde dominuje sektor služeb, ve kterém pracuje většina obyvatelstva. Pouze menší počet lidí zůstává v zemědělství, kterému se moc nedaří. Okolo dvou milionů lidí pracuje ve výrobních podnicích, které se soustřeďují v oblasti Ontario a Quebec. Hlavně kanadský automobilový sektor je největším zaměstnavatelem, co se týká výroby (The Canada Guide, 2019).

Kanada patří mezi bohaté státy, procento chudých lidí žije spíše na severu země. Díky dynamičnosti ekonomiky je v Kanadě vysoká životní úroveň. Rozdíl mezi bohatými a chudými neustále roste. Giniho index rozdílů příjmů bohatých a chudých byl v roce 2017 31 %, což je více než v ČR (25 %) ale méně než v USA (39 %). Kanadské domácnosti jsou jedny z nejvíce zadlužených na světě. Osobní dluh v poměru s příjmem se za posledního půl roku mírně snížil na 173,7 % (leden 2020). K větší míře zadluženosti obyvatelstva vedou hlavně vysoké ceny nemovitostí ve městech. (OECD, 2018; The Canada Guide, 2019; Trading Economics, 2020).

Z hlediska obchodu je do Kanady více dováženo, než vyváženo, ukazuje na to obchodní bilance za rok 2018, která činila -47 mld. CAD (-33,4 mld. USD). Kanada je velmi závislá na obchodu se Spojenými státy americkými, se kterými má uzavřenou dohodu o volném obchodu. Podle Světové banky (2019) činil celkový obchod v roce 2018 více než 66 % kanadského HDP (viz Obrázek 9). Více jak 75 % vývozu směřuje do USA, do kterých nejvíce vyváží ropu, chemická paliva, elektřinu a zemní plyn, nerostné suroviny a polotovary. Naopak země dováží z USA potraviny, elektroniku, chemické látky, hotové automobily apod. Dovoz z USA představuje zhruba 51 % celkového dovozu Kanady. Spojené státy mají také největší podíl na zahraničních investicích v Kanadě, a to přibližně 305,2 miliard dolarů z celkových 610,2 mld. USD (2018). Země má uzavřeny i další dohody o volném obchodu, a to s většinou Latinské Ameriky, Izraelem a Jordánskem, Islandem, Norskem atd. Ovšem největšími obchodními partnery po USA jsou Evropská unie, Čína a Mexiko. Obchod se zbožím s EU činil v roce 2018 118 mld. CAD (77,8 mld. USD) a nejvíce se z EU vyvážely stroje, chemické výrobky a dopravní zařízení. Pro Českou republiku byla Kanada 45. největším obchodním partnerem v roce 2018, ve kterém vývoz z ČR činil 358,6 milionů USD a dovoz do ČR 390,8 milionů USD. Česko nejvíce vyváželo kolejnice, feroslitiny, součásti motorových vozidel a buldozery. Naopak z Kanady se dovážely vrtulníky, černé uhlí a auta (European Commission, 2019; BusinessInfo, 2019; Statistics Canada, 2019; The Canada Guide, 2019).



Obrázek 9: Vývoj procentuálního podílu obchodu na kanadském HDP  
Zdroj: The World Bank, 2019

Hlavně ekonomické prostředí Kanady a celého světa se bude měnit, vzhledem k situaci ohledně koronaviru Covid-19, který se rozšířil do celého světa začátkem roku 2020. S přítomností viru nikdo nepočítal, a tak se očekávají negativní dopady na ekonomiku, ale i jiná odvětví.

### 4.4.3 Sociálně-kulturní prostředí

Kanaďané jsou velmi zdvořilí, přátelští, citliví, nenároční lidé, kteří uznávají poctivost, empatii a respekt ve vztahu k ostatním lidem. Častým jevem je i individualismus a menší důraz na hierarchistické rozdělení, hlavně na pracovištích se k sobě Kanaďané chovají jako by byli na stejné úrovni. Co se týká času, tak jsou velmi dochvilní. Pozdní příchod je považován za hrubý. Většina obyvatelstva pracuje ve všední dny od 9 do 17 hodin. V neděli ráno často chodí do kostelů. Převážná většina z nich se hlásí ke křesťanskému náboženství, okolo 60 – 70 %. Poté následují lidé bez vyznání (20 – 30 %) a v menších procentech se hlásí k Islámu, Hinduismu a dalším náboženstvím (BusinessInfo, 2019; The Canada Guide, 2019).

V Kanadě žije malé množství domorodců, kteří zde zakládají rodiny už po tisíciletí. Často patří spíše mezi chudou část populace. Většina obyvatelstva je spíše směsí různých zemí, hlavně z evropských států. Žijí zde hlavně Kanaďané britského původu, protože země byla dříve britskou kolonií. Druhou skupinou jsou obyvatelé francouzského původu, asi kolem 20 %. Velké množství z nich žije v provincii Quebec, a tuto oblast se snaží osamostatnit od zbytku státu. Dále mají obyvatelé Kanady kořeny v Irsku (13 %), Německu (10 %) a Itálii (5 %). Kanada byla dříve velmi vyhrazena proti africkým rasám, po 2. světové válce se rasismus začal snižovat. K roku 2016 zde žil přes 1 milion obyvatelstva afrického původu. Dalšími obyvateli jsou především lidé z východní a jižní Asie. Od roku 1990 stoupla migrace v Kanadě o 40 %. V letech 2018–2019 přišlo do Kanady celkem 313 580 stálých přistěhovalců. Většina obyvatelstva žije hlavně v jižní a východní části země a okolo 80 % populace žije ve městech (Proquest, 2019; The Canada Guide, 2019).

Obyvatelé Kanady jsou velmi vzdělaní, gramotnost v zemi je 99 %. Jsou to také zdraví lidé, muži se průměrně dožívají 80 let a ženy 84 let. Nejčastěji umírají na rakovinu a srdeční choroby. Největší zastoupení v obyvatelstvu měli v roce 2018 lidé mezi 15 a 64 rokem, a to necelých 67 %. Lidé mezi 0 – 14 rokem tvořili 15,9 % a ti nad 65 let tvořili přes 17 % a jejich počet stoupá (Macrotrends, 2020; The Canada Guide, 2019; The World Bank, 2019).

V Kanadě jsou zavedeny dva oficiální jazyky, a to angličtina a francouzština. Ovšem většina obyvatelstva mluví anglicky. Kanadská angličtina je směsí americké a britské.



Francouzština se soustřeďuje hlavně do oblasti Quebec nebo dále v Novém Brunswicku. Hlavně v Quebecu je třeba respektovat, že nápisy, etikety, dokumenty apod. musí být právě ve francouzštině, kterou je dobré používat i při komunikaci. Dalšími používanými jazyky jsou čínština a španělština (The Canada Guide, 2019).

Kanada patří do šesti časových pásem, například pokud je ve Vancouveru 1 hodina, tak v Torontu jsou 4 hodiny. Navíc se zde používá letní čas. Oficiální čas země je podle vlády stanoven atomovými hodinami Národní rady pro výzkum. Datum zaznamenávají v podobě měsíc/den/rok. Kromě kalendářního roku používají pro obchod i fiskální rok, který trvá od 1. dubna do 31. března (The Canada Guide, 2019).

#### **4.4.4 Technologické prostředí**

Skoro všichni Kanadčané mají mobilní telefon. Pro komunikaci využívají síť 4G. Země je také součástí telefonního systému North American Numbering Plan, tzn., že se telefonní číslo skládá z deseti čísel a předvolby 001. Kanadčané jsou velcí uživatelé internetu, ke kterému má přístup přibližně 90 % z nich. Jsou také součástí mezinárodní telekomunikační unie OSN (The Canada Guide, 2019).

V Kanadě se využívá všech způsobů dopravy. Hlavní mezinárodní letiště se nachází ve Vancouveru, Torontu, Halifaxu a Montrealu. Železniční doprava je zde kvalitní a v posledních letech se těší výrazným investicím. Lodní doprava je využívána hlavně k obchodním cestám, nejznámější přístavy jsou Vancouver a Halifax. Ovšem nejpoužívanější je doprava silniční. Země má kvalitní síť dálnic a silnic, které dosahují více jak milionu km, kdy 75 % délky silnice tvoří čtyři provincie – Ontario, Alberta, Quebec a Saskatchewan. Díky vysokému využití silniční dopravy se kanadská vláda snaží o zvýšení bezpečnosti provozu. V roce 2018 vyšel v platnost strategický plán pro budoucnost dopravy roku 2030, který se zaměřuje na cestovatele, bezpečnější dopravu, vodní cesty a pobřeží, zelenou a inovativní dopravu a obchodní koridory s globálními trhy (Government of Canada, 2019).

Výdaje na vědu a výzkum se v Kanadě podle Světové banky pomalu snižují, v roce 2018 činily 1,55 % HDP. I počet výzkumných pracovníků v této oblasti klesá, v roce 2016 v odvětví působilo 4 264 pracovníků na milion obyvatel. Ovšem země se snažila a dále

snaží podporovat vědu a výzkum, například od roku 2016 uskutečnila největší investici do tohoto odvětví, a to přes 10 miliard dolarů. V roce 2018 vyčlenila 2,8 miliardy USD na obnovu federálních laboratoří a zajištění infrastruktury. Také do rozpočtu na rok 2019 zahrnuje nová opatření na podporu vědy a výzkumu (Government of Canada, 2020; The World Bank, 2019).

#### **4.4.5 Ekologické prostředí**

Kanada patří mezi největší producenty elektrické energie. Elektřina je zde vyráběna z min 60 % vodními elektrárnami, zbytek je tvořen uhelnými a jadernými. Na základě dohody je elektřina sdílena s USA (The Canada Guide, 2019).

Také je jednou ze zemí s nejkvalitnějším, nejčistším ovzduším. Z pohledu emisí skleníkových plynů na obyvatele ale patří mezi jednu z nejhorších zemí. Přesto je zde méně pravděpodobné, že se bude stav životního prostředí zhoršovat více než v jiných státech, protože Kanada je velká a poměrně neobydlená země. Stát se snaží produkci emisí snižovat, například omezením těžby ropy a snižováním využívání automobilů poháněných ropou. Právě v Kanadě se nacházejí velké zásoby ropy. Neustále jsou vedeny spory o to, zda pokračovat v těžbě a vytvářet nové ropovody (The Canada Guide, 2019).

S emisemi souvisí hlavně automobilový průmysl, kvůli silniční dopravě se v roce 2016 vypustilo do ovzduší skoro 146 megatun CO<sub>2</sub>e (21 % celkových emisí skleníkových plynů). Podle Zákona o ochraně životního prostředí z roku 1999 a dále upravovaném (CEPA) se uplatňují regulace emisí. Podle nařízení o emisích skleníkových plynů pro osobní automobily a lehká nákladní vozidla ( $\leq 3,856$  kg) jsou určeny limity těchto plynů u nových aut. Po nejnovějších úpravách v roce 2014 vyžaduje země snížení CO<sub>2</sub>/míle o 5 % za rok u vozového parku osobních automobilů pro léta 2017 - 2025. Postupně se zavádějí přísnější emisní normy pro vozový park. Od roku 2015 platí předpisy o emisích výfukových plynů, které jsou sladěny s US EPA Tier 3. Téměř všechny emisní normy jsou v Kanadě v souladu s americkými federálními normami EPA. Pokud nemají vozidla a motory certifikát EPA z USA, pak musí být emise schváleny kanadským orgánem pro ochranu životního prostředí a označeny kanadským emisním štítkem (DieselNet, 2020; Government of Canada, 2019; TransportPolicy, 2018).

Spolu s provinciemi a územími se Kanada snaží o vytvoření strategie pro vozidla s nulovými emisemi, které by do budoucna ráda uvítala na svém území. Vláda již provedla kroky pro podporu vozidel s nulovými emisemi například tím, že investovala do výstavby dobíjecích stanic (Government of Canada, 2019).

Země se zaměřuje i na redukci odpadu a jeho třídění, snižování znečišťování vod jako hlavně oceánů a jejich čištění nebo na snižování produkce jiných nebezpečných látek, které znečišťují životní prostředí. Také se více soustředí na obnovitelné zdroje.

Nový a rychle se rozšiřující vir Covid-19 má poměrně pozitivní dopady na životní prostředí. Díky menší koncentraci lidí venku, a teda menšímu využívání automobilů aj., se podle studií snižuje množství škodlivých látek v ovzduší, vodách apod.

#### **4.4.6 Legislativní prostředí**

Kanadské právo je velmi podobné britskému, jelikož se vyvíjelo spolu s politikou v období, kdy byla země britskou kolonií. Od roku 1867 existuje ústava Kanady a od roku 1982 již nemá Británie moc ústavu měnit. Ovšem na zemi jako i na USA se stále vztahuje anglické zvykové právo, které definuje právní pojmy, jako například kdo je nezpůsobilý stanout před soudem. Opakem tohoto práva je občanské právo, kterým se řídí hlavně provincie Quebec. Kromě ústavy existují i federální zákony, které se vztahují například na armádu, a provinční zákony, které upravují vzdělávání v provincii apod. Důležitým právním dokumentem je i Listina práv a svobod. Dle kanadské ústavy jsou si muži a ženy rovni a jsou chráněni před diskriminací zákony o lidských právech. Výskyt případů, kdy jsou ženy diskriminovány na vyšších pozicích, je ale bohužel běžný (The Canada Guide, 2019).

Jak už bylo zmíněno, USA se nejvíce podílí na kanadských zahraničních investicích, které většinou zahrnují existenci amerických společností jako například McDonald. Díky tomu se Kanada rozhodla zavést pravidla, která omezují zahraniční vlastnictví, aby ochránila domácí podniky a udržela si trochu konkurenceschopnosti (The Canada Guide, 2019).

S Českou republikou má Kanada uzavřeno několik smluv, které se týkají ekonomické spolupráce. Od roku 2002 platí Smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění

daňovému úniku u daní z příjmu. Dále spolu státy podepsaly dohodu o podpoře a ochraně investic z roku 2012. A v neposlední řadě ČR využívá dohody Kanady s EU nazvané Komplexní hospodářská a obchodní dohoda – CETA, která zahájila platnost v roce 2017. Jejím úkolem je umožňovat různě velkým podnikům a podnikatelům využívat lepších příležitostí pro přístup na trh. V první den její platnosti bylo odstraněno 98 % celních bariér. Od roku 2013 také platí bezvízový režim pro krátkodobý pobyt v Kanadě (Businessinfo, 2019; European Commission, 2019).

Dovoz a vývoz zboží a služeb upravuje kanadský Zákon o vývozních a dovozních povoleních. Licence uděluje Trade Controls and Technical Barriers Bureau. V Kanadě je uplatňována spíše liberální obchodní politika, ovšem existuje seznam zboží, které je zakázané dovážet, například určitá ohrožená zvířata, obscénní materiál, padělané mince apod. Na další řadu zboží jsou uvalena dovozní omezení a licenční požadavky, například na zbraně. Pro dovoz zboží z EU do Kanady jsou vyžadované dokumenty, kterými jsou přepravní dokument (námořní konosament, letecký nákladní list), obchodní faktura, pojišťovací smlouva a osvědčení o původu zboží. Existuje zde také standardizační systém, který upravuje balení a značení zboží. Údaje o výrobcích by měly být v angličtině i francouzštině, hlavně pak v provincii Quebec musí být označení, faktury, katalogy, návody apod. ve francouzštině, jak už bylo zmíněno v kapitole 4.4.3. Cla jsou upravena Celním zákonem a Zákonem o celním sazebníku. Celní sazby jsou zde vyšší než v EU a USA, přibližně se pohybují okolo 6% (6,1% pro automobily). Dalšími důležitými zákony, které se týkají obchodování, jsou Zákon o autorských právech, o hospodářské soutěži nebo o patentech (Businessinfo, 2020).

Všechna vozidla vyrobená v Kanadě nebo dovezená musí splňovat kanadské bezpečnostní normy pro motorová vozidla. Po prokázání bezpečnosti obdrží výrobci národní bezpečnostní známku. V roce 2018 začal v Kanadě platit zákon o posílení bezpečnosti motorových vozidel, který zahrnuje nové předpisy o bezpečnosti, nové sankce a pravomoci. Od září 2021 by mělo vyjít v platnost nařízení o osvětlení vozidel, které bude vyžadovat, aby měly nové vozidla jednu z těchto možností: koncová světla se rozsvítí spolu s denním svícením, všechna světla se automaticky rozsvítí ve tmě nebo neosvětlení přístrojové desky, které upozorní řidiče, aby rozsvítil světla (Government of Canada, 2019 a 2020).

## 4.5 Benchmarking

Hlavním cílem metody benchmarkingu je poznat své konkurenty ze všech stran a porovnat je s vlastním podnikem. V této bakalářské práci se autorka rozhodla použít k výzkumu konkurenční benchmarking, který slouží hlavně ke srovnání produktů společností. Vzhledem k tomu, že Škoda Auto nabízí různé modely aut s různými specifikacemi pro řadu trhů, se autorka rozhodla pro srovnání použít nabídku vozů pro český trh. U ostatních modelů jsou data brána z kanadského trhu.

V rámci segmentu SUV byly na základě výzkumu konkurenčního prostředí vybrány modely Škoda Kodiaq v porovnání s nejprodávanějším vozem kanadského trhu Toyotou RAV4 a koncernovým vozem Volkswagen Tiguan. V následující tabulce jsou ukázána vybraná data o těchto modelech (viz Tabulka 5). Pro porovnání byly vybrány základní verze jejich výbavových stupňů.

Tabulka 5: Benchmarking konkurenčních SUV modelů aut, modelový rok 2020

|                    | <b>Škoda Kodiaq<br/>(Active)</b>   | <b>Volkswagen<br/>Tiguan<br/>(Trendline)</b>  | <b>Toyota RAV4<br/>(LE FWD)</b>   |
|--------------------|--|---|---|
| <b>Motorizace</b>  | 1.5 TSI<br>110kW/2.0 TDI<br>110 kW   | 2.0 TSI 135kW   | 2.5 150 kW<br>(benzín)  |
| <b>Převodovka</b>  | 6 stupňová<br>manuální/7 stup.<br>automatická  | 8 stupňová<br>automatická s<br>Tiptronic  | 8 stupňová<br>automatická   |
| <b>Pohon 4x4</b>   | Ne (až v<br>Ambition)  | Ano (volitelné)   | Ne (až s AWD)   |
| <b>Spotřeba</b>    | 4,8 – 5,7<br>l/100 km  | 8,1 – 10,5<br>l/100 km  | 6,8 – 8,8<br>l/100 km   |
| <b>Objem kufru</b> | 835 l  | 615 l   | 580 l   |
| <b>Počet míst</b>  | 5 nebo 7   | 5 nebo 7  | 5   |
| <b>Výbava</b>      | 17“ kola Ratikon,<br>elektrická<br>parkovací brzda,<br>6,5“ infotainment<br>Swing,<br>dvouzónová<br>klimatizace, Front<br>Assist | Vyhřívaná přední<br>sedadla, 17“ kola<br>Montana, 6,5“<br>dotykový<br>infotainment,<br>připojení<br>smartphonu,<br>asistent mrtvého<br>úhlu | 7“ dotyková<br>obrazovka, asistent<br>jízdniho pruhu,<br>vyhřívaná přední<br>sedadla, asistent<br>mrtvého úhlu, 17“<br>kola |

|  |                |                  |            |
|--|----------------|------------------|------------|
| <b>Emise</b>                               | 126 – 131 g/km | 221 g/km         | 184 g/km   |
| <b>Cena od<br/>(1 CZK = 0,057<br/>CAD)</b> | 40 900 CAD     | okolo 32 000 CAD | 30 500 CAD |

Zdroj: vlastní zpracování podle Škoda Auto ČR, Toyota Canada, Volkswagen Canada, Government of Canada, 2020

Z tabulky vyplývá, že motorizace Kodiaqa 1.5 TSI by nemusela být dostačující, protože v Kanadě jsou spíše automobily s min. dvoulitrovými benzínovými motory. Ten Kodiaq nabízí až od výbavového stupně Style. Převodovky jsou typické spíše 8 stupňové automatické, Kodiaq nabízí pouze 7 stupňovou, což není velký rozdíl. Pohon 4x4 nabízí téměř všechny automobilové společnosti, u některých modelů je ovšem třeba zvolit jiný výbavový stupeň nebo motorizaci, jako tomu je u Kodiaqa a RAV4. Jednou ze dvou specifikací, kterými by mohl Kodiaq kanadský trh zaujmout, je spotřeba, která je s výkonnějším motorem 2.0 TSI 140kW (Style) nižší než u Volkswagenu a stejná jako u Toyoty. Kodiaq nabízí větší zavazadlový prostor než oba konkurenční modely, a také nabízí možnost 7 sedadel, kterou Toyota nemá. Z hlediska výbavy lze říci, že jsou si modely poměrně podobné. Emise jsou druhá věc, která může být výhodou Škody Kodiaq, ale je třeba je srovnat v rámci stejných motorizací. Ve verzi 2.0 TSI jsou emise CO<sub>2</sub> 154 g/km. Stanovená cena porovnávaného Kodiaqa pro český trh přepočtená podle průměrného kurzu do kanadských dolarů se velmi liší od cen kanadských automobilů. Cena za výbavový stupeň Style, od kterého se nabízí motorizace 2.0 TSI, v přepočtu začíná na 48 615 CAD. Průměrná cena kanadského SUV vozu se pohybuje okolo 30 000 CAD, a tak je cena Kodiaqa v obou případech o dost vyšší.

Pokud by chtěla Škoda Auto vstoupit na trh s modelem Kodiaq, musela by zvážit nabídku silnější benzínové motorizace u nižšího výbavového stupně a upravit cenu, za kterou by automobil na trhu prodávala.

Pro analýzu segmentu sedan automobilů byly na základě konkurenčního prostředí vybrány modely Škoda Octavia, koncernový soupeř Volkswagen Jetta a nejprodávanější vůz na kanadském trhu Honda Civic. Následující tabulka prezentuje vybrané specifikace těchto modelů (viz Tabulka 6). Opět jsou porovnávány základní verze výbavových stupňů, ale je možné, že stupeň Ambition u Škody Octavie bude hodnotnější. Základní verze Active zatím není k dispozici.

Tabulka 6: Benchmarking konkurenčních sedan modelů aut, modelový rok 2020

|  | <b>Škoda Octavia<br/>Limo (Ambition)</b>  | <b>Volkswagen Jetta<br/>(Comfortline)</b>  | <b>Honda Civic<br/>Sedan (DX)</b>  |
|--|---|--|--|
| <b>Motorizace</b>                          | 1.5 TSI 110 kW,<br>2.0 TDI 85 a 110<br>kW   | 1.4 TSI 110kW  | 2.0 118 kW<br>i-VTEC   |
| <b>Převodovka</b>                          | 6 stupňová<br>manuální/7 stup.<br>automatická   | 6 stupňová<br>manuální/8 stup.<br>automatická s<br>Tiptronic                                   | 6 stupňová<br>manuální   |
| <b>Spotřeba</b>                            | 3,5 – 4,7 l   | 5,9 – 7,9<br>l/100 km  | 6,5 – 9,3<br>l/100 km  |
| <b>Objem kufru</b>                         | 600 l   | 510 l  | 428 l  |
| <b>Počet míst</b>                          | 5   | 5  | 5  |
| <b>Výbava</b>                              | 16“ kola Twister,<br>kožený volant,<br>dvouzónová<br>klimatizace, Swing<br>8“ infotainment,<br>virtuální kokpit | 16“ kola Rama, 6,5“<br>dotyková<br>obrazovka, LED<br>denní svícení,<br>manuální<br>klimatizace | 16“ ocelová kola,<br>adaptivní<br>tempomat, Eco<br>asistent, 5" LCD<br>display |
| <b>Emise</b>                               | 91 – 109 g/km   | 163 g/km   | 186 g/km   |
| <b>Cena od<br/>(1 CZK = 0,057<br/>CAD)</b> | 34 000 CAD  | 23 000 CAD   | 20 160 CAD   |

Zdroj: vlastní zpracování podle Škoda Auto ČR, Volkswagen Canada, Honda Canada, Government of Canada, 2020

Tabulka 6 ukazuje, že se v Kanadě nabízí hlavně vozy s benzínovými motory. Škoda Octavia by se svou motorizací 1.5 TSI 110 kW mohla zaujmout kanadské zákazníky. Co se týká převodovky, tak ta je stejná jako u konkurentů. Octavia by mohla zaujmout i svou velmi nízkou spotřebou a emisemi. Výhodou vozu je i prostorný 600 l kufr, který porovnávané modely nenabízejí. Také svou základní výbavou předhání konkurenci. Nevýhodou je opět cena, která je pro český trh v přepočtu 34 000 CAD, což je asi o 10 000 CAD více než u běžných kanadských sedanů.

Pokud by chtěla Škoda Auto vstoupit na kanadský trh s modelem Octavia, musela by s největší pravděpodobností snížit cenu, aby tak uspokojila kanadské zákazníky. Jednou z možností, proč Volkswagen dosahuje kanadské ceny, je fakt, že některé své modely vyrábí v Mexiku, kde je levná pracovní síla a možnost bezcelního vývozu do USA a Kanady. Jedním těchto modelů je i Jetta (Volkswagen Newsroom, 2020).

## 4.6 SWOT analýza

SWOT je analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které pocházejí z vnitřního a vnějšího prostředí podniku. SWOT matice společnosti Škoda Auto je podle provedených analýz následující (viz Tabulka 7).

Tabulka 7: SWOT analýza společnosti Škoda Auto

| Silné stránky   | Slabé stránky  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Součást koncernu VG</li><li>- Tradice</li><li>- Poměrně velké portfolio produktů</li><li>- Největší zaměstnavatel</li><li>- Vytváření nových pracovních příležitostí</li><li>- Prostředí</li><li>- Marketing</li><li>- Značný vliv na ekonomiku</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Vyšší cena modelů</li><li>- Menší možnosti motorizací</li></ul>  |
| Příležitosti  | Hrozby   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Rozrůstající se portfolio produktů</li><li>- Elektromobilita</li><li>- Vstup na nové trhy</li><li>- Nové technologie</li><li>- Nízká spotřeba a emise CO<sub>2</sub></li><li>- Rozšíření výrobních závodů</li><li>- Společenská odpovědnost</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Velká konkurence</li><li>- Přepavní bariéry a náklady</li><li>- Legislativní překážky</li><li>- Globální katastrofy</li><li>- Vstup na zahraniční trhy</li></ul> |

Zdroj: vlastní zpracování

### • Silné stránky

Velmi silnou stránkou Škody Auto je fakt, že je součástí koncernu Volkswagen. V jeho rámci se podniky dělí o některá data, know-how, inovace, zaměstnance, strategie a spoustu dalších. Tento proces usnadňuje fungování celé společnosti Škoda Auto, a ta se stává konkurenceschopnější oproti jiným automobilovým firmám, které nejsou součástí žádného koncernu. Další silnou stránkou je dlouhá historie a tradice značky, která má v České republice velký význam. Češi si zakládají na tuzemských produktech a značku Škoda Auto berou jako vlastní, i když už je majetkem společnosti Volkswagen. Škoda Auto má také poměrně velké portfolio modelů, které se neustále rozrůstá. Hlavně nové SUV modely mají velký úspěch jak na domácím trhu, tak i v zahraničí. A známé modely, jako je Octavia, budou patrně vždy patřit mezi nejprodávanější. Společnost patří mezi největší



zaměstnavatele a dále vytváří nová pracovní místa. Silnou stránkou podniku je také marketing, na kterém by mohl v budoucnu zakládat při vstupu na nové trhy. V neposlední řadě je velmi silnou stránkou i její značný vliv na ekonomiku České republiky.

- **Slabé stránky**

Slabých stránek má společnost o něco méně, za to jsou některé podstatné. Pro většinu zákazníků je nejdůležitějším rozhodovacím faktorem cena vozu, která je v případě českého trhu vysoká oproti automobilkám, jako je Hyundai. Nicméně ještě vyšší je v porovnání s cenou kanadských vozů. Další slabou stránkou týkající se modelů může být menší nabídka motorizací, která se liší téměř pro každý trh.

- **Příležitosti**

Příležitostí mohou být nové modely automobilů. V posledních letech se Škoda Auto více zaměřuje na výrobu a inovace v oblasti hybridních a elektro automobilů, které jsou budoucností a skvělou příležitostí. Vývoj nových technologií je v dnešní době populární a pohání svět kupředu, a tak by ani Škoda Auto neměla zaostávat. Samozřejmostí je i vstup na nové zahraniční trhy, ovšem může se jednat i o hrozbu, protože tento proces není úplně jednoduchý. Příležitostí je i nízká spotřeba a emise vozů, toho Škoda Auto už nyní z části dosahuje, ovšem vždy je co zlepšovat a ochrana životního prostředí je důležitým tématem. S tímto souvisí i společenská odpovědnost jak vůči prostředí, tak i lidem. Firmy si svou angažovaností v CSR vytvářejí větší uznání svého okolí. Společnost má své výrobní závody v několika zemích, a tak by pro ni mohlo být přínosem vybudování nových.

- **Hrozby**

Největší hrozbou je velká koncentrace konkurentů v automobilovém průmyslu, ty může společnost porazit například díky tomu, že je součástí koncernu Volkswagen, jak už bylo zmíněno v silných stránkách. Dalšími hrozbami jsou různé přepravní bariéry nebo legislativní překážky, které mohou způsobovat problémy hlavně ve vzdálenějších zemích. A z toho plyne i hrozba vyšších nákladů. Jak se začátkem roku ukázalo, hrozby mohou přicházet nečekaně, stejně jako nové onemocnění Covid-19, které “zastavilo“ celý svět. Škoda Auto musela díky jeho výskytu a rychlému šíření zastavit provoz téměř celé společnosti. Obecně se jedná o globální katastrofy, které jsou hrozbou.

## **5. Vyhodnocení konkurenceschopnosti Škody Auto, a. s. na kanadském trhu a možná doporučení**

V automobilovém průmyslu je velmi silná konkurence, proti které není lehké obstát, a je tak největší hrozbou pro podnik. Právě v Kanadě se nachází několik zahraničních automobilek, které mají hlavní postavení v automobilovém průmyslu země. Konkurenční výhodou Škody Auto je její figurování v koncernu Volkswagen, díky kterému dosáhla větší konkurenceschopnosti. Spojení společností přineslo Škodě Auto nové příležitosti a větší viditelnost v celém světě. Svou konkurenceschopnost zvyšuje také zaměřením na vývoj a výrobu automobilů s hybridními a elektrickými motory. Tento segment je v posledních letech velmi populární a je na něm založena budoucnost celého automobilového průmyslu. Jako konkurenční výhodou lze považovat i nízkou spotřebu a emise, kterých u řady motorizací automobily dosahují.

Svou konkurenceschopnost může Škoda Auto naopak snižovat poměrně vysokými cenami vozů. Hlavně při analýze kanadské konkurence vyplynulo, že tamní vozy jsou prodávány za nižší ceny, a to v řádu několika tisíců. Aby se společnost uplatnila na kanadském trhu a mohla konkurovat hlavně zahraničním automobilkám, musela by cenu vozů snížit. Na kanadském trhu jsou populární velká auta a až za nimi menší vozy. Největší SUV model Škody Auto, Kodiaq, který by mohl na trhu uspět, ale nenabízí silné benzínové motory v základních výbavových stupních, jak je tomu u porovnávaných značek. Dle názoru autorky by společnost proto musela kromě ceny vozu zvážit i zavedení silnější benzínové motorizace u nižších výbavových stupňů. Škoda Kodiaq by mohla zaujmout kanadské zákazníky možností 7 sedadel, objemným kufrem a nízkými emisemi a spotřebou. Mohla by se stát velkým konkurentem i pro koncernovou značku Volkswagen. V případě modelu Octavia, který je dlouhodobě nejprodávanějším, je konkurenceschopnost slibnější. Model je na českém trhu nabízen s motorizací 1.5 TSI 110 kW, která je velmi podobná těm, které nabízí konkurenční značky, a tak by nebylo potřeba přílišných změn. Zatím je vůz v nabídce s nejzákladnějším výbavovým stupněm Ambition, který nabízí o něco lepší výbavu než konkurence. Octavia zaujme i svou nízkou spotřebou, větším zavazadlovým prostorem a opravdu nízkými emisemi. Mínusem modelu je opět jeho vysoká cena, ovšem porovnávané specifikace jsou lepší než u konkurenčních modelů, a tak by nebylo třeba snižovat cenu tak rapidně. Cena by mohla být nižší i v případě, kdy by se model vyráběl

v úplně základním výbavovém stupni Active. Pravdou ale je, že ochrana životního prostředí pomocí snižování emisí je v Kanadě velmi diskutovaným tématem, a tak je možné, že si kanadští zákazníci budou ochotni za vůz s nízkými emisemi a spotřebou připlatit. Místem, kde by mohla být cena vozů také o zlomek vyšší je provincie Ontario, ve které jsou automobily obecně dražší než v ostatních provinciích/územích.

Podle názoru autorky by Škoda Auto mohla být úspěšná, pokud by vstoupila na trh nejprve s modelem Octavia, který se jeví jako konkurenceschopnější než Kodiaq, a u kterého není potřeba tolik změn. Nicméně segment větších automobilů je v posledních letech čím dál více populární, a tak by mohla automobilka zvážit vstup na trh s crossoverem Kamiq, který je v Evropě velmi oblíbený. Kanadský trh by v budoucnu mohla zaujmout i novými elektrifikovanými verzemi Octavia RS iV, Octavia iV a Octavia e-TEC (Škoda Auto, 2020).

Z hlediska ekologického a legislativního jsou v Kanadě zavedeny emisní normy a normy bezpečnosti vozidel, které by bylo třeba dodržet. Už teď má ale nová generace Škody Octavia velmi dobré hodnocení z hlediska bezpečnosti. Jak uvádějí Lidovky (2019), organizace Euro NCAP udělila Octavii pět hvězdiček v testu bezpečnosti, za ochranu dospělých získala 92 % a dětí 88 %. Dále musí společnost věnovat pozornost zákonům a předpisům nebo způsobům jednání, které mohou být v každé provincii/území odlišné, hlavně ve frankofonní provincii Quebec. Obrovským přínosem pro české exportéry je dohoda mezi Kanadou a EU, CETA (2017), která odstranila celní bariéry.

Z hlediska ekonomického je Kanada celkově vyspělou ekonomikou a je zde vysoký životní standard, ale v rámci jednotlivých provincií/území se mohou úrovně lišit. Velký vliv na ekonomiku nejen Kanady, ale celého světa bude mít nějakou dobu objevený koronavirus. Vstup na zahraniční trh je tedy nyní v podstatě nemožný a riskantní.

Pro distribuci vozu by mohla Škoda Auto využít dealerskou síť společnosti Volkswagen, která se rozprostírá po celé Kanadě, ale většina poboček se nachází v provinciích Ontario a Quebec (Volkswagen Canada, 2020).

Pro zlepšení a udržení konkurenceschopnosti by se měla Škoda Auto i nadále věnovat výzkumu a vývoji alternativních pohonů, a svou nabídku neustále rozšiřovat. Zkoumat a

vyvíjet by měla také nové technologie jako autonomní řízení nebo výbavové prvky vozů, kterými by zaujala zákazníky. Společnost se již nyní snaží dosahovat nižší spotřeby a emisí CO<sub>2</sub> u svých automobilů, v tomto směru by měla i nadále pokračovat, protože zájem o ekologická auta je v Kanadě a po celém světě čím dál větší. Dále by svou konkurenceschopnost mohla zvyšovat udržením si image chytré společnosti a vývojem dalších “simply clever“ nástrojů. Tímto označením a tradicí značky by se mohla prezentovat i na kanadském trhu, na kterém by se mohla odkázat i na historii značky v zemi. Již nyní je automobilka hodnocena velmi kladně z hlediska bezpečnosti svých vozidel. V tomto jednání by měla nadále pokračovat a zvyšovat podíl a funkčnost bezpečnostních prvků. Při vstupu na zahraniční trhy by měla využívat svého postavení v rámci koncernu Volkswagen, kterému každoročně přináší velký zisk. Díky svému figurování ve skupině by mohla snadněji vstupovat na trhy a oslovovat zákazníky. Například by měla využívat dealerských sítí skupiny nebo jejich znalostí. Ceny nabízených vozů jsou v ČR nižší než u koncernového Volkswagenu, podobné jako u značky Peugeot a lehce vyšší oproti automobilkám jako Hyundai. Škoda Auto je ale stále nejprodávanější značkou na českém trhu a velmi známou v zahraničí. Zásahu na tom má její pověst automobilky se spolehlivými a kvalitními vozy. Pro zachování konkurenceschopnosti by si měla svou pověst udržet.

## Závěr

Tato bakalářská práce cílila na výzkum konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh, kterého bylo dosaženo pomocí teoretických znalostí, literatury, provedených analýz a konzultací. V této práci si autorka zvolila automobilovou společnost a její vstup na kanadský trh.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Následně byla tato část zaměřena na teorii zahraničního trhu. Bylo objasněno, jaké důvody vedou ke vstupu na nové trhy a jaká s tím mohou být spojena rizika. Dále byly uvedeny mezinárodní strategie podniků, ale hlavně byly vysvětleny analýzy, které zkoumají vnitřní i vnější prostředí podniku a především konkurenci.

Praktická část byla v první řadě věnována charakteristice automobilové společnosti, její historii a současnosti, koncernu a předmětu podnikání včetně současné modelové nabídky. Dále bylo popsáno její působení na zahraničních trzích a byla vybrána příležitost v podobě vstupu na kanadský automobilový trh. Praktická část pak pokračovala charakteristikou dané země a jejího automobilového trhu. Byla určena největší hrozba v podobě tamních konkurentů, tedy zahraničních automobilek. V neposlední řadě byla provedena analýza vnějšího prostředí podniku PESTEL, pomocí benchamrkingu byly porovnány vlastnosti vybraných modelů a nakonec byla realizována shrnující SWOT matice.

V závěru práce byla subjektivně vyhodnocena konkurenceschopnost automobilky při vstupu na kanadský trh. Vyplývalo, že svou konkurenceschopnost nejvíce zvýšila díky spojení s koncernem Volkswagen a také svým zaměřením na vývoj a výrobu elektrických a hybridních motorů. Dle subjektivního názoru autorky jsou navržena doporučení pro udržení nebo zlepšení konkurenceschopnosti, jako i například pokračování ve vývoji alternativních pohonných jednotek nebo výrobě kvalitních vozů.

## Seznam použité literatury

- BRAIN TOOLS GROUP. 2020. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>.
- BUSINESSINFO. 2019. *Kanada: Mapa oborových příležitostí* [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/kanada-mapa-oborovych-prilezitosti-perspektivni-polozky-ceskeho-exportu/>.
- BUSINESSINFO. 2019. *Kanada: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/kanada-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/#section-2>.
- BUSINESSINFO. 2019. *Kanada: Zahraniční obchod a investice* [online]. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/kanada-zahranicni-obchod-a-investice>.
- BUSINESS NEWS DAILY. 2019. *SWOT Analysis: What It Is and When to Use It* [online]. [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>.
- BUSINESS-TO-YOU. 2016. *Scanning the Environment: PESTEL Analysis* [online]. [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>.
- DAVID, Fred R. and Forest R. DAVID. 2017. *Strategic management: concepts and cases : a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-14849-6.
- DESS, Gregory G. 2014. *Strategic management: creating competitive advantages*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-763608-1.
- DIESELNET. 2020. *Canada – On-Road engines and vehicles 2019* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://dieselnet.com/standards/ca/>.
- DRIVING. 2019. *7 Auto brands on pace for record Canadian sales in 2019* [online]. [cit. 2019-06-22]. Dostupné z: <https://driving.ca/auto-news/news/7-auto-brands-on-pace-for-record-canadian-sales-in-2019-despite-the-industrys-slide>.

- DRIVING. 2020. *Canada's 10 best-selling SUVs and crossovers in 2019* [online]. [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://driving.ca/hyundai/features/feature-story/canadas-10-best-selling-suvs-and-crossovers-in-2019>.
- DRIVING. 2019. *Canada's 10 best-selling vehicles in the first quarter of 2019* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://driving.ca/toyota/corolla/features/feature-story/canadas-10-best-selling-vehicles-in-2019s-first-quarter>.
- DRIVING. 2020. *The 10 best-selling cars in Canada in 2019* [online]. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://driving.ca/hyundai/features/feature-story/the-10-best-selling-cars-in-canada-in-2019>.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- EUROPEAN COMMISSION. 2019. *Canada* [online]. [cit. 2019-08-01]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/canada/>.
- GHAURI, Pervez N. a Philip R. CATEORA. 2014. *International marketing*. Fourth edition. London: McGraw Hill Education. ISBN 978-007714815-7.
- GLOBAL AUTOMAKERS OF CANADA. 2020. *First quarter sales down 20% on Covid concerns* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: [http://www.globalautomakers.ca/files/2020/Press\\_Release/March2020\\_release.pdf](http://www.globalautomakers.ca/files/2020/Press_Release/March2020_release.pdf).
- GOVERNMENT OF CANADA. 2020. *Canada Border Services Agency - Customs Tariff 2020* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2020/html/tblmod-1-eng.html>.
- GOVERNMENT OF CANADA. 2020. *Canada's science vision* [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/131.nsf/eng/h\\_00000.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/131.nsf/eng/h_00000.html).
- GOVERNMENT OF CANADA. 2019. *Canadian automotive industry* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.ic.gc.ca/eic/site/auto-auto.nsf/eng/home>.
- GOVERNMENT OF CANADA. 2019. *Corporation tax rates* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/tax/businesses/topics/corporations/corporation-tax-rates.html>.

- GOVERNMENT OF CANADA. 2020. *Natural Resources Canada – Fuel consumption ratings search tool* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://fcr-ccc.nrcan-nrcan.gc.ca/en/>.
- GOVERNMENT OF CANADA. 2020. *Partnerships and organizations* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: [https://www.international.gc.ca/world-monde/international\\_relations-relations\\_internationales/partnerships\\_organizations-partenariats\\_organisations.aspx?lang=eng](https://www.international.gc.ca/world-monde/international_relations-relations_internationales/partnerships_organizations-partenariats_organisations.aspx?lang=eng).
- GOVERNMENT OF CANADA. 2020. *Safety standards for vehicles* [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.tc.gc.ca/en/services/road/safety-standards-vehicles-tires-child-car-seats/safety-standards-vehicles.html>.
- GOVERNMENT OF CANADA. 2019. *Transportation in Canada 2018* [online]. [cit. 2019-07-22]. Dostupné z: <https://www.tc.gc.ca/eng/policy/transportation-canada-2018.html#fn18-rf>.
- HONDA CANADA. 2020. *Civic Sedan 2020* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: [https://www.honda.ca/civic\\_sedan](https://www.honda.ca/civic_sedan).
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUREVICIUS, Ovidijus. 2014. *Benchmarking* [online]. [cit. 2014-1-19]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking.html>.
- JUREVICIUS, Ovidijus. 2013. *Competitive advantage* [online]. [cit. 2013-9-26]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html>.
- KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of marketing*. 16e. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KOURDI, Jeremy. 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.



- LIDOVKY. 2019. *Škoda Octavia dostala maximální hodnocení za bezpečnost* [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/byznys/auto/skoda-octavia-dostala-maximalni-hodnoceni-za-bezpecnost.A191204\\_135113\\_In-auto\\_ele](https://www.lidovky.cz/byznys/auto/skoda-octavia-dostala-maximalni-hodnoceni-za-bezpecnost.A191204_135113_In-auto_ele).
- MACROTRENDS. 2020. *Canada literacy rate 1990-2020* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/countries/CAN/canada/literacy-rate>.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana, aj. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2019. *Export v kostce 2019-2020* [online]. [cit. 2019-9-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/2019/9/EvK-web.pdf>.
- MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. 2020. *Kanada – Víza – režim vstupu* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/severni\\_amerika/kanada/cestovani/vi\\_sa.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/severni_amerika/kanada/cestovani/vi_sa.html).
- OECD. 2018. *Data: Income inequality* [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
- PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-311-9.
- PROQUEST. 2019. *The Windsor Star - There are more of us and we're getting older, statistics show, ...* [online]. Postmedia Network Inc., Ontario, Kanada: ProQuest. [cit. 2019-10-01]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2299667589/B36E322ED73644DCPQ/14?accountid=17116>.

- ROSSUM, Jan-Emile van. 2017. *5 benefits of international expansion* [online]. [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2017/12/5-benefits-of-international-expansion.html>.
- STATISTA. 2020. *Car sales in Canada in 1st quarter 2019 and 2020, by main brand* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/451443/canadian-monthly-vehicle-sales-by-brand/>.
- STATISTICS CANADA. 2016. *International perspective* [online]. [cit. 2016-10-7]. Dostupné z: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-402-x/2012000/chap/geo/geo01-eng.htm>
- STEHLÍK, Jakub. 2012. *Škodovky jezdily v Kanadě i USA. Jejich zbytky teď mají slušnou cenu* [online]. [cit. 2012-8-30]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/auto/historie/skoda-v-kanade-a-usa.A120828\\_140716\\_auto\\_ojetiny\\_hig](https://www.idnes.cz/auto/historie/skoda-v-kanade-a-usa.A120828_140716_auto_ojetiny_hig).
- ŠKODA AUTO. 2020. *About Škoda* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/company/about>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2020. *Heritage – Přehled modelů* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/casova-osa/vsechny-vozy/>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2020. *Historie* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2020. *Kodiaq* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/modely/kodiaq/kodiaq>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2020. *Modely* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/modely/prehled#any>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2020. *Nová Octavia* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/modely/nova-octavia/nova-octavia>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2019. *Storyboard – Kde všude je Škoda Auto doma* [online]. [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/modely/kde-vsude-je-skoda-auto-doma/>.

- ŠKODA AUTO ČR. 2020. *Škoda Octavia RS iV* [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2020-03-03-skoda-octavia-rs-iv>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2020. *Škoda sales results December 2019* [online]. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/news/news-detail/sales-december-2019>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2020. *Udržitelnost* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/udrzitelnost>.
- ŠKODA AUTO ČR. 2018. *Výroční zpráva 2018* [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitesencom/alv1/a286e9a4-99a5-4ddb-a9d4-11324efb9e0b/skoda-annual-report-2018.65ecf93d7e9d1cb9b539a670706cd2b1.pdf>.
- THE CANADA GUIDE. 2019. [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <https://thecanadaguide.com/>.
- THE WORLD BANK. 2019. *Population ages (% of total population) – Canada* [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO.ZS?locations=CA>.
- THE WORLD BANK. 2019. *Science and Technology* [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/topic/science-and-technology?locations=CA>.
- THE WORLD BANK. 2019. *Trade (% of GDP) – Canada* [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS?locations=CA>.
- TOYOTA CANADA. 2020. *RAV4 2020* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.toyota.ca/toyota/en/vehicles/rav4/models-specifications>.
- TRADING ECONOMICS. 2020. *Canada average hourly wages* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/canada/wages>.
- TRADING ECONOMICS. 2020. *Canada households credit market debt to disposable income* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/canada/households-debt-to-income>.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2019. *Česká republika v aktuálním Indexu vnímání korupce mírně stoupla. Na průměr EU však stále ztrácíme, říká Transparency International* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2018/>.

- TRANSPORTPOLICY. 2018. *Canada: Light-Duty: Fuel consumption and GHG* [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <https://www.transportpolicy.net/standard/canada-light-duty-fuel-consumption-and-ghg/>.
- TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- URBAN, Jan. 2018. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-20-9.
- VOLKSWAGEN AG. 2019. *Der Volkswagen Konzern* [online]. [cit. 2019-12-31]. Dostupné z: [https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html?lang=en\\_GB](https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html?lang=en_GB).
- VOLKSWAGEN CANADA. 2020. *Dealer search* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.vw.ca/app/dccsearch/vw-ca/en/Volkswagen%20Dealer%20Search/+/54.44073635000004/-93.75185435/4/+/+/+/+>.
- VOLKSWAGEN CANADA. 2020. *Jetta 2020* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.vw.ca/en/models/new-vehicles/jetta.html#MOFA>.
- VOLKSWAGEN CANADA. 2020. *Tiguan 2020* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.vw.ca/en/models/new-vehicles/tiguan.html#MOFA>.
- VOLKSWAGEN NEWSROOM. 2020. *Company – Volkswagen de México* [online]. [cit. 2020]. Dostupné z: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/volkswagen-de-mexico-4070>.
- ZAPOPO. 2018. *All Canadian automobile manufacturers & car brands* [online]. [cit. 2018-05-30]. Dostupné z: <http://zapopo.com/canadian-automobile-manufacturers-car-brands/>.