

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Změny subdodavatelského průmyslu v ČR po vstupu TPCA
Change of the subsupplier's industry after entering TPCA

DP – PE – KPE – 200420

Bc. Jana Mikulová (roz. Černožorská)

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146070558

Vedoucí práce: Doc. Ing. Ivan Jáč, Csc. (KPE)
Konzultant: Ing. Břetislav Hnyk (firma BENTELER ČR, k.s.)

Počet stran 60 Počet příloh 5
18. prosince 2003

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2003/04

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Bc. Janu Mikulovou**

program č. M 6208 Ekonomika a management
obor č. 6208T085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Změny subdodavatelského průmyslu v ČR po vstupu TPCA**

Pokyny pro vypracování:

1. Zhodnotit současný stav subdodavatelského průmyslu v ČR
2. Zpracovat analýzu dalšího rozvoje automobilového průmyslu v regionu střední a východní Evropa
3. Zmapovat rozvoj dodavatelské struktury v rámci tohoto regionu

V 10/04 H

KPE/POE
60,6 p.
obr., grafy, tab.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1. vyd., 1996

TOMEK, J. a kol.: *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996

MAHIN, P. W.: *Bussines to Bussines Marketing*. Boston: Allyn and Bacon, 1991

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.

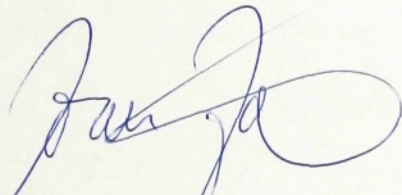
Konzultant: Ing. Břetislav Hnyk

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21.5.2004

L.S.




doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.). Jsem si vědoma toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše). Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 18. prosince 2003

Bc. Jana Inkulova

Resumé:

Diplomová práce je zpracovaná na téma: Změny subdodavatelského průmyslu v ČR po vstupu TPCA. V samotném úvodu se zajímám okolnostmi, které ovlivňují vztah mezi dodavatelem a odběratelem. Zabývám se vývojem automobilového průmyslu v České republice, především však vývojem subdodavatelského průmyslu. Hlavní část mé práce je zaměřena na společnost TPCA, která si pro svoji novou továrnu vybrala průmyslovou zónu Kolín – Ovčáry. Snažím se zhodnotit vlivy vstupu TPCA do České republiky. Součástí mé práce je zpracování finálních výrobců ve střední a východní Evropě. Diplomová práce ukazuje, že závislost hospodářství v ČR na automobilovém průmyslu se neustále zvyšuje a stala se nejvýznamnějším ukazatelem pro další rozvoj průmyslové výroby v České republice.

Resume:

The diploma work is handling the theme Change of the subsupplier's industry after entering TPCA. At the beginning, I am interested in background influencing the relation between the subsupplier and the customer. In the practical part of my work I am concerned with the development of the automotive industry in the Czech Republic, and above all, with the development of subsupplier's industry. The main part of my work is focused on the company TPCA, which has chosen the industrial area in Kolín – Ovčáry as a location for its new plant. I try to evaluate the influence of entering TPCA to the Czech Republic. My work involves the production range of the final manufacturers in the Middle and East Europe. The diploma work reflects the fact that the industry of the Czech Republic depends on the automotive industry increasingly and it has become the most important figure of the future development of industrial production in the Czech Republic.

1 Úvod	8
2 Teorie „dodavatelsko – odběratelský vztah“	10
2.1 Marketingové prostředí.....	11
2.2 Výrobek.....	13
2.3 Odběratel	14
2.3.1 Strategie vyrobit nebo koupit	15
2.3.2 Vztah nákupu a jiných částí řetězce výroby	16
2.3.3 Informační a dodavatelský mix.....	22
2.3.4 Volba dodavatele	23
3 Vývoj automobilového průmyslu v České republice.....	26
3.1 Rozvoj subdodavatelského průmyslu	28
3.2 Regionální členění automobilového průmyslu	29
3.2.1 Liberecký kraj	30
4 TPCA	32
4.1 Historie průmyslové zóny Kolín	32
4.2 Záměr TPCA	34
4.2.1 Výběr PZ Kolín – Ovčáry	34
4.2.2 Výrobní závod.....	35
4.2.3 Popis výrobků	37
5 Vliv vstupu TPCA do ČR.....	38
5.1 Příchod nových a rozšíření stávajících společností do ČR	38
5.2 Vliv na investice dle agentury CzechInvest.....	40
5.3 Zaměstnanost	41
6 Rozvoj automobilového průmyslu ve střední a východní Evropě	42
6.1 Česká republika	42
6.2 Slovenská republika	45
6.3 Polsko	49
6.4 Maďarsko	53
6.5 Rumunsko	55
6.6 Rusko.....	55
7 Závěr.....	57
8 Seznam literatury	59
9 Seznam příloh	60

Seznam použitých zkratk:

a. s.	akciová společnost
AP	automobilový průmysl
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
celk.	celkové
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GM	General Motors
JIT	Just – in – time
JIS	Just in sequence
k. s.	komanditní společnost
Kč.	Koruna česká
mil.	milion
mld.	miliarda
např.	například
os.	osobní
p.	pan
PSA	Peugeot, Citroën Automobile
PZ	průmyslová zóna
SAP	Sdružení automobilového průmyslu
SR	Slovenská republika
tis.	tisíc
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
TPS	výrobní systém Toyota
TQM	Total Quality Management
tzv.	tak zvaný
USD	americký dolar
VW	Volkswagen

1 Úvod

Tato diplomová práce je zpracována v rámci ukončení vysokoškolského studia na Technické univerzitě v Liberci. Téma mé práce je: „Změny subdodavatelského průmyslu v ČR po vstupu TPCA.“

Svou diplomovou práci jsem chtěla navázat na práci bakalářskou, v které jsem se zajímala o automobilový průmysl a zejména o vývoj subdodavatelských firem do firmy Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav.

Během dvou let, po kterých jsem studovala inženýrskou část studia zvítězila Česká republika nad Maďarskem a Polskem v mnohamiliardové investici. Automobilky Toyota a Peugeot staví společnou továrnu v Kolíně, z které by měly první automobily vyjet již v roce 2005. Vstup TPCA na naše území mělo vliv na subdodavatelské firmy automobilového průmyslu.

Ve své práci se věnuji vývoji a změnám subdodavatelského průmyslu ovlivněné příchodem TPCA do České republiky. A protože Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) je projekt Toyoty a Peugeot Citroën (PSA) na výrobu osobních automobilů, v celé své práci se zabývám především vývojem osobních automobilů, který je v České republice dominantou.

Práce je členěna v samostatných kapitolách. V teoretické části probírám vztahy mezi dodavatelem a odběratelem, protože jak moje práce ukázala, automobilový průmysl je ruku v ruce spjat s průmyslem dodavatelským.

V samotné odborné části vycházím z vývoje automobilového průmyslu v České republice, kde poukazuji na změny vlivu dodavatelského průmyslu, kterými toto odvětví prošlo. Zároveň se ale snažím zdůraznit region Liberecký, který je velmi důležitou oblastí subdodavatelského průmyslu.

Stěžejní částí mé práce je kapitola Toyota Peugeot Citroën Automobile v Kolíně. Zde prezentuji firmu, jakou měla historii v České republice a jaké okolnosti ji ovlivnily. Zabývám se historií průmyslové zóny Kolín – Ovčáry a popisuji produkt, který bude automobilka vyrábět.

Vliv vstupu TPCA do ČR je další samostatnou kapitolou mé práce. V této části se snažím vysvětlit rozhodnutí TPCA pro vstup do ČR.

Ve své práci jsem se také věnovala automobilovému průmyslu ve střední a východní Evropě. Hodnotím zde jednotlivé země patřící v rámci automobilového průmyslu mezi střední a východní Evropu a jak již jsem podotkla zajímala jsem se jen o výrobu osobních automobilů, která je zde dominující.

V závěru hodnotím svoji práci a předvídám vývoj automobilového odvětví v České republice.

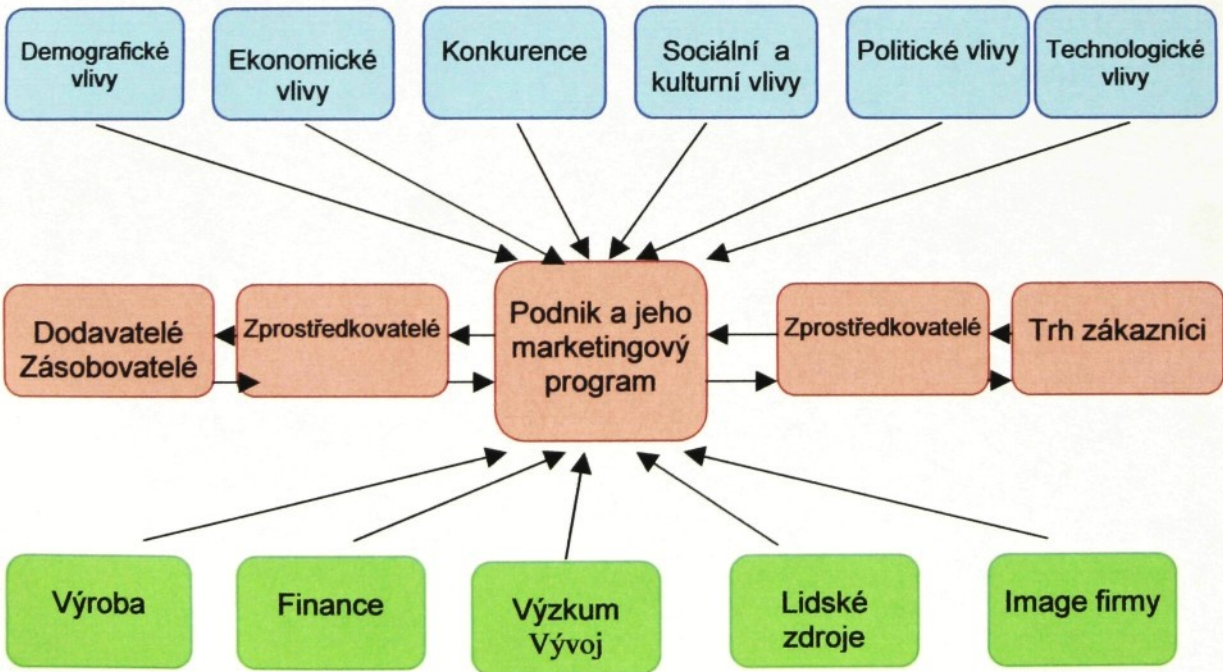
2 Teorie „dodavatelsko – odběratelský vztah“

Navazováním dodavatelsko – odběratelských vztahů, projednáváním objemů a rozsahů dodávek se denně zabývá několik pracovníků snad ze všech větších firem. Avšak pouze jednomu dodavateli se podaří uzavřít kontrakt na daný výrobek pro obě strany výhodný. Proces, který probíhá před uzavřením kontraktu bývá zdlouhavý a náročný pro obě strany. Hraje zde roli vývoj, náročnost výrobku či daného komponentu, patenty dané firmy, ceny, ale i know-how a další aspekty, díky kterým se dodavatelé snaží získat zakázku u odběratele.

Jaké vlivy hrají roli při dodavatelsko – odběratelském vztahu se snažím zachytit následujícím obrázkem.

Obrázek č. 1:

Marketingové prostředí



Zdroj: Strnad, P., Dědková, J.: Marketing 1, str. 25

- Makroprostředí
- Vnější mikroprostředí
- Vnitřní mikroprostředí

2.1 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je místo, kde firma hledá své příležitosti a potenciální ohrožení. Na obrázku č. 1 jsou zobrazeni účastníci a síly v marketingovém prostředí společnosti.

Podle Strnada [23] prostředí společnosti zahrnuje nekontrolovatelné vlivy a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Zde jsou podniky ovlivněny určitými vlivy, z nichž některé nejsou ovlivnitelné z podniku (např. makroprostředí).

➤ **Makroprostředí** tvoří širší rámec, v němž aktivity firmy probíhají. Jedná se o vztahy firmy ke společnosti, změnám sociálním i technickým, stavu a metodám řízení hospodářství.

Firmy, její dodavatelé, zprostředkovatelé a zákazníci (Vnější mikroprostředí) operují v širším makroprostředí sil. Tyto síly vytvářejí příležitosti a hrozby pro firmu a představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat.

Existuje šest hlavních sil:

- Demografické vlivy – věda zabývající se složením obyvatelstva a charakteristikou jeho počtu, hustoty, osídlení, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a ostatních statistických údajů.
- Ekonomické vlivy – zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Kupní síla závisí na běžných příjmech, daních, cenách, úsporách a úvěrech. Marketingoví pracovníci sledují nezaměstnanost, vývoj mezd, inflaci, etapy hospodářského cyklu, výši úroku, atd.
- Konkurence – značný vliv na marketingový systém. Firma musí dobře znát nejen co konkurence dělá dnes, ale i co připravuje do budoucna. Musí sledovat domácí i zahraniční konkurenci.

O svých konkurentech je třeba vědět:

- ✓ Kdo jsou hlavní konkurenti?
- ✓ Jaké jsou jejich strategie?
- ✓ Jaké jsou jejich cíle?
- ✓ V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
- ✓ Jakou podobu může mít jejich reakce?

- Technologické vlivy – nejsilnější vlivy na marketingová rozhodnutí,
- Politické a právní vlivy – zahrnují zákony (např. ochrana licence, spotřebitele, daňové zákony, a jiné),
- Kulturní a sociální vlivy – společnost formuje základní přesvědčení, hodnoty, normy. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě sama, k ostatním, k přírodě, k vesmíru.

➤ **Mikroprostředí** - zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují schopnost firmy obsluhovat své trhy.

Toto prostředí se dělí na:

❖ vnitřní mikroprostředí: prostředí, kde vlivy jsou ovlivnitelné z podniku

- Výroba
- Finance
- Lidské zdroje
- Vlastní výzkum a vývoj firmy
- Image firmy

❖ vnější mikroprostředí: prostředí ovlivnitelné daným podnikem:

- Firma
- Dodavatelé – obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnost i její konkurenty, aby byli schopni vyrábět zboží nebo poskytovat služby,
- Zprostředkovatelé – firmy pomáhající společnosti při propagaci, prodeji a distribuci,
- Zákazníci – finální výrobci nacházejí své zákazníky na cílovém trhu (automobilový trh patří mezi průmyslové trhy).

2.2 Výrobek

Výrobek je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, které se stávají předmětem směny na trhu a jsou určeny k uspokojování lidské potřeby či přání. Vyvinout „ten správný výrobek“ není snadné, zákazník potřebuje a stále vítá změnu. Kvalita výrobku by měla být také determinována tím, jak zákazníci pohlíží na výrobek.

Výrobky můžeme rozdělit: ➤ výrobky spotřební (např. denní potřeby, nákupní výrobky, zvláštní výrobky),
➤ výrobky průmyslové (viz následující tabulka).

Tabulka č. 1: Typy průmyslových výrobků

Typ	Definice	Příklad	Charakteristika
Suroviny	Výrobky, které jsou dodávány ve své původní přírodní podobě stavu	Uhlí, stavení dříví, rudy, zemědělské suroviny	Zdrojem jsou kontinuálně fungující trhy, regionální dodavatelské zdroje – vysoké logistické náklady, objemově a prostorově náročné, i značná rozdílná kvalita
Procesní základní materiály, meziprodukty	Výrobky, které musí být opracovány, než získají podobu finálních výrobků nebo jejich částí	Hutní materiál, plasty, sklo, stavební materiál, železo	Výrobky, které ztrácejí svoji identitu tím, že po určitých přeměnách se stávají součástí jiných výrobků
Doplňkový režijní materiál	Výrobky, které jsou používány k zajištění procesu přeměn a řízení v souvislosti s fungováním jiných podnikatelských činností	Čistící prostředky, mazadla, výstroj a výstroj pracovníků, kancelářské potřeby	Velmi početné a rozmanité skupiny výrobků, hodnotově velmi odlišných, včetně odlišné celkové spotřeby, různé důležitosti z hlediska plynulého chodu firmy, nakupované od početného souboru dodavatelů, velký zdroj úspor
Komponenty, díly, polotovary	Produkty, které jsou buď plně hotové pro přímou montáž, nebo vyžadují jen minimální opracování či úpravu	El. motory, čerpadla, nápravy, olejové vany, nárazníky, centrální trubky	Nevyžadují žádné opracování, případně jen nepatrnou úpravu, plní určité specifické funkce ve finálním výrobku důležité je jasné vymezení technických parametrů a jakosti
Zařízení	Investiční zboží, které podporuje a uspokojuje výrobní, obchodní či manažerské potřeby uživatele	Nářadí, nástroje, přípravky, stroje, dopravní prostředky, vybavení pracovišť, počítače	Velmi rozmanité a často vysoce nákladné investiční zboží, u něhož je důležitá spolehlivost, přesnost, úspornost fungování, pořizovací a operační (provozní) náklady
Systémy	Kombinované, systémově propojené investiční zboží, často dominantní pro hladký a racionální průběh výrobních, obchodních logistických a manažerských procesů	Procesní, výrobní a provozní zařízení, linky, válcovací tratě, papírové a tiskové agregáty, informační systémy	Vykonávající i několik funkcí: zpracovávání, chemických, přepravních, balících, kontrolních atd., vysoké finanční náklady na pořízení, rizikové rozhodování, dominantní pro ekonomické výsledky firmy
Služby	Aktivita, které přinášejí užitek uspokojením určitých potřeb	Úkony pro výrobu, provoz, management (opravy, údržba, čištění), propagace, marketing, výzkum, doprava	Jde vesměs o nehmotné jednice, které většinou jen nepřímo přispívají k zajištění finálních produktů, mají stále větší význam.

Zdroj: Synek, M. a kol. cit. dílo Manažerská ekonomika, s. 189

2.3 Odběratel

Každé podnikání je ve své podstatě nákup a prodej, jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu chápeme jako akt získávání žádoucího výrobku od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku. Podle Kotlera [5] je k uskutečnění směny nutné splnit 5 podmínek:

1. Musí být alespoň dvě strany.
2. Každá strana má něco, co by mohlo mít hodnotu pro druhou stranu.
3. Každá strana je schopna komunikace a dodání.
4. Každá strana má svobodu přijmout nebo odmítnout nabídku.
5. Každá strana se domnívá, že je odpovídající nebo žádoucí jednat s druhou stranou.

Existují-li tyto podmínky, je zde možnost směny. Zda se tato směna uskuteční, závisí na tom, mohou-li se obě strany dohodnout na podmínkách směny. Na směnu je nutno pohlížet více jako na proces, než jako na událost. Účastník směny, obě strany, jednají a pohybují se směrem k dohodě. Je-li dosaženo dohody, říkáme, že se uskutečňuje transakce. Jednou ze stran transakce je kupující, který uskutečňuje nákup.

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Synek [1] popisuje základní funkci útvaru nákupu jako efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů se surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Jedna z neméně důležitých funkcí nákupu je správné rozhodnutí. Prvořadé je rozhodování o výrobové (materiální) variantě, která se uskutečňuje ve spolupráci s technickými, výrobními a prodejními útvary. Při rozhodování se berou v úvahu hlediska technická, technologická, kapacitní, pracovní, ekonomická a obchodní. Důležitým kritériem je posuzování, zda řešení je v souladu s normami a požadavky odběratelů finálních výrobků.

Při rozhodování o výrobku (materiálu, součásti, stroji) je důležité zvážit možné varianty jeho získávání. Existují rozhodovací úlohy: vyrobit z výchozího materiálu či nakoupit hotové (součást, polotovár apod.), někdy též „vyrobit v kooperaci“,

u opakovaného nákupu pak „substituovat – zaměnit“ (dosavadní materiál progresivnějším či levnějším) a u pracovních nástrojů a zařízení pak lze volit varianty „nakoupit – půjčit“.

2.3.1 Strategie vyrobit nebo koupit

Při základním rozhodování „vyrobit nebo koupit“ je nutno zvažovat především to, zda je firma schopna zvládnout efektivněji výrobu ve vlastních provozech, a to v požadované kvalitě. Je nutno brát v úvahu, zda bude pro firmu únosné finanční zatížení, bude-li nezbytné nakoupit nové zařízení a zvládnout novou technologii, jakož i zabezpečit nezbytné množství výchozí suroviny či materiálu potřebné kvality. S tím souvisí i změna náročnosti udržování zásob apod. Posuzovat pouze změnu nákladů (např. úsporu) nestačí, nutno posuzovat i vliv na efektivnost prodeje a v souhrnu na realizaci dlouhodobých strategických cílů firmy.

Vlastní výroba bude mít přednost před dodávkami, jestliže:

- cena je větší než vlastní náklady,
- nepřichází v úvahu možnosti dopravy a skladování,
- je požadavek bezpodmínečné jistoty v zásobení,
- je možnost dosáhnout vlastní výrobou lepší jakosti,
- existují volné kapacity ve výrobě,
- kapitál je po ruce a není dostatečně využit,
- je k dispozici know-how, patenty,
- nikdo nereaguje na poptávku.

Naopak cizí dodávku upřednostníme, jestliže:

- cena je menší než vlastní náklady,
- dodavatel může zajistit vyšší jakost,
- vlastní kapacity jsou zaplněny,
- produkční práva jsou nezajistitelná nebo příliš drahá,
- vlastní výroba přináší různá rizika – bezpečnostní, výrobní apod.,
- nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby.

2.3.2 Vztah nákupu a jiných částí řetězce výrobku

Nákup, jak už jsem se zmínila, spolupracuje při svých rozhodnutích s ostatními útvary podniku. Při svých povinnostech a funkci shromažďuje nákup od ostatních údaje a vyhodnocuje je. Dnes totiž při nákupu komponentů či modulů nezávisí v první řadě na ceně, ale především na kvalitě výrobku a spolehlivosti jejich dodavatelů.

⇒ Vývoj a nákup

Podnik, který se snaží udržet a upevnit si své postavení na trhu, musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by mu umožnila výhodnějšího postavení v porovnání s konkurencí. Tato konkurenční výhoda může mít diferenciativní charakter v podobě nabídky dokonalejších, popř. rozmanitějších výrobků, které lépe vyhovují potřebám a přáním uživatelů, nebo může spočívat ve zlevňování a zproduktivňování používaných výrobních (technologických) postupů.

⇒ Kvalita a nákup

Každý výrobce nese odpovědnost za jakost svých výrobků. Zákazníka nezajímá, zda vada na dodaném výrobku má svůj původ u výrobce nebo jeho dodavatele. Protože jakost finálních výrobků je často ze 60 i více procent ovlivněna jakostí dodávaných vstupů, záleží na každém výrobcu, jakou pozornost jakosti dodávek bude věnovat.

V současnosti je u řady výrobců vyžadováno, v souvislosti s posílením důvěry odběratele v jakost dodávek a zvláště stabilitu jakosti dodávek, garantování (nejlépe formou certifikace) systému jakosti v souladu s požadavky norem ISO řady 9000. Mnohé firmy, které se s touto úlohou vypořádaly, zavádějí další prvky managementu kvality, které jsou doporučovány v přístupech označovaných TQM (Total Quality Management).

Finální výrobci osobních automobilů v ČR (tedy Škoda Auto a TPCA vyrábějící auta od 2005) vyžadují od svých dodavatelů ty nejpřísnější požadavky, s kterými souvisí jak TQM, tak i ISO 9001, ale i ISO na životní prostředí (ISO 14001). V současnosti je v automobilovém průmyslu nadřazený ISO 9001 nový TS 16 949.

♦ ISO normy

V posledních letech rychle nabývá na důležitosti certifikace kvality u dodavatelů podle norem ISO 9001. Podle zjištění hamburské poradenské firmy Hertzog v současnosti již dvě třetiny vedoucích průmyslových firem v zemích Evropské unie vyžadují od svých dodavatelů certifikaci ISO 9001, protože samy jsou certifikovány.

Systém jakosti při nakupování má zahrnovat minimálně tyto prvky:

- jasné definování nákupních požadavků,
- volbu způsobilých dodavatelů,
- dohodu o zabezpečování jakosti,
- dohodu o ověřovacích metodách,
- opatření pro řešení sporů v oblasti jakosti,
- plány vstupní kontroly,
- řízení přejímky,
- záznamy o jakosti při přejímce.

Bez ohledu na možnosti certifikace se osvědčuje u dodavatelů průběžně sledovat tento celek vlastností:

- sortimentní nabídka dodavatele,
- nabízené ceny, cenový vývoj,
- výkony, spolehlivost dodávky, dodržení množství, lhůty a kvalitu,
- disponibilní výrobní, event. skladové kapacity,
- úroveň řízení výrobních a expedičních procesů, celková kultura dodavatele,
- informační a komunikační systém,
- balení a označování výrobků, přepravní prostředky, vazby na vnější dopravu (zda se projevuje na jeho cenách a spolehlivosti),
- přehled jeho zákazníků (event. jaké o něm podávají reference),
- vývoj prodeje, tržeb a zisku,
- vývojové možnosti a schopnosti, inovace v oblasti výrobků a technologií, zdroje investic.

Zároveň je vyvíjen tlak na výrobce, aby byli též certifikováni normou ISO 14 000, která obsahuje audit na vlivy na životní prostředí.

◆ TQM

Přístupy TQM (Total Quality Management) akceptují požadavky ISO 9001 pokud jde o zabezpečení jakosti dodávek. Tomek, J. [2] doporučuje do vztahu s dodavateli zařadit některé z těchto momentů:

- Diferenciace vstupních prvků. S ohledem na nákupní možnosti a význam vstupů pro výrobu lze rozlišit skupiny, ke kterým můžeme přiřadit různé opatřovací strategie:
 - Strategické vstupní prvky – jde o elementy, které mají vysoký vliv na finální výrobek a nákupní riziko je vysoké. U těchto elementů je třeba zabezpečit naprostou spolehlivost dodávek, budovat dlouhodobé partnerské vztahy.
 - Ostatní důležité vstupní prvky – jde o vstupy, které mají též vysoký vliv na finální výrobek, ale jejich nabídka na trhu je značná. Při vyhledávání dodavatele je vhodné připravit široce rozprostřenou nabídku a hledat plně vyhovující dodávky s nejnižšími pořizovacími náklady.
 - Speciální vstupní prvky či komponenty – jde o elementy, které sice nemají rozhodující vliv na finální výrobek, nicméně nákupní riziko mají značné. U těchto prvků je třeba přesně specifikovat požadavky, usilovat o jejich standardizaci, pečlivě volit dodavatele, posilovat záruky jakosti dodávek.
 - Nekritické vstupy – jde o prvky, které nemají podstatný vliv na finální výrobek, ani jejich nákupní riziko není vysoké. U těchto elementů se nákupní strategie orientuje na dodávky, které umožňují snižovat celkové opatřovací náklady (nákupní cena, logistika, administrativa).
- Vyhodnocování dodavatelů. Minimálně u prvních dvou skupin je žádoucí připravit výběrové řízení pro dodavatele (Sourcing), které může být organizováno před objednávkou dodávky (Forward Sourcing), nebo již na počátku přípravy nového výrobku, kdy se bude zvolený dodavatel spolupodílet na vývoji nového materiálu či komponentu (Global Sourcing).

- Začlenění dodavatele do výrobních procesů, které především spočívá:
 - ve flexibilitě dodavatele pružně reagovat na změny požadavků odběratele,
 - ve vzájemném řešení problémů či změn, které se vyskytují u odběratele,
 - v přenesení odpovědnosti za plynulost dodávek na dodavatele.

- Budování dlouhodobého partnerství – u prvních tří druhů dodávek je vhodné postupně formovat dlouhodobé partnerské vztahy, které by měly zajišťovat výhody pro obě strany:
 - ✓ na straně odběratele
 - ◆ snížení počtu dodavatelů,
 - ◆ možnosti zpracování objednacích cyklů,
 - ◆ snížení nákladů (přepravních, skladovacích),
 - ◆ omezení nákupních rizik (nedodání, vadných dodávek),

 - ✓ na straně dodavatele
 - ◆ záruky dlouhodobých objednávek,
 - ◆ přesné dispozice ze strany odběratele,
 - ◆ podpora zlepšování ze strany odběratele, výměny know-how,
 - ◆ minimum pozastávek při placení.

⇒ **Logistika, nákup a zásobování**

Tradiční přístup podniku odděloval funkce nákupu a logistiky jako dva na sebe nezávislé části. Pernica [4] uvádí, že nákupu byly přisuzovány funkce průzkumu trhů, jednání s dodavateli a výběru vhodných dodavatelů, sestavování a uzavírání smluv, provádění cenových a hodnotových analýz a správy nákupu.

Logistika v zásobování měla naopak provádět vykládku a přejímku dodaných surovin, materiálů a dílů, provádět s nimi skladové operace ve vstupních skladech a zajišťovat správu skladů, provozovat podnikovou (závodovou) dopravu, tedy uskutečňovat všechny zásobovací hmotné a informační toky až po místo a okamžik předání požadovaných surovin, materiálů nebo dílů výrobě.

Modernější a účinnější pojetí uvedené funkce integruje do celistvého logistického systému a tudíž je mezi sebou těsněji svazuje a podřizuje je společným cílům a optimalizaci celku. Prosazující tendence je možno stručně vyjádřit v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Změna přístupu logistického systému

Tradiční přístup	Nový přístup
Spíše pasivní, setrvačný	Aktivní
Zaměřený na lepší využívání existujících zdrojů na krytí potřeb	Zaměřený na hledání nových zdrojů na krytí potřeb, akcentující kvalitu
Nepropojené funkce a cíle	Integrace funkcí, podřízení společnému kooperativnímu cíli
Dílčí optimalizace	Celková optimalizace
Zvětšující se počet lokálních dodavatelů, přednost dávána nejlevnějším dodávkám	Redukce počtu dodavatelů, globalizace nákupních trhů, orientace na nejlepší dodavatele
Minimum informací pro dodavatele	Propojení informačních systému s dodavateli, přístup k informacím, transparentnost
Krátkodobé objednávky, dodavatelé bez závazku	Dlouhodobé, smluvně podložené partnerství, přenesené odpovědnosti na dodavatele

Zdroj: Pernica, P.: Logistický management, s. 205

Vzhledem k současnému trendu snižování zásob u finálního výrobce se zásoby řídí nejčastěji metodou JUST – IN – TIME (dále jen JIT), KANBANEM a metodou JUST IN SEQUENCE.

Metoda JIT – znamená menší zásoby, vyšší kvalitu, produktivitu a přizpůsobení změnám poptávky na trhu.

Hlavní charakteristika a využití jsou:

- Přísná kontrola kvality,
- pravidelné a spolehlivé dodávky,
- blízkost výroby,
- spolehlivá telekomunikace,
- poskytování bezprostředních plánových akcí,
- společná spolupráce s využitím metod hodnotové analýzy,
- úzké vztahy mezi dodavatelem a odběratelem.

Metoda KANBAN – bezzásobová technologie. Jde o samořídící regulační okruh tvořený vždy dvojicí článků, tzn. dodávajícím a odebírajícím, který jsou propojeny jednosměrným řetězcem a jejich vztahy jsou řízeny principem tahu (pull princip).

Pull princip – dodávající odesílá dávku odebírajícímu až v okamžiku, kdy odebírající avizoval svou připravenost ji přijmout a právě v takovém množství, které odebírající článek potřebuje.

Hlavní cíle metody KANBAN:

- Minimalizace zásob ve výrobě,
- zjednodušení řízení,
- plnění termínů.

Metoda Just in Sequence – při této nové metodě dodavatel zajišťuje dodání správného dílu ve správný čas na správné místo, závislým i na typu dílu (např. dodávky modulů kokpitu na výrobní linku seřazených dle specifikace zákazníka ve správném pořadí a v daný čas).

Zde můžu konstatovat, že firmě Škoda Auto jsou komponenty dodávány metodou JIT a Kanban.

TPCA již také svým dodavatelům předložila požadavky, v kterých uvádí, že bude logistické dodávky řešit metodou JIT, Kanban a metodou JIS. Firma TPCA by chtěla naprosto odbourat skladové zásoby a požaduje, aby svoz dílů byl přesný na minutu a jednotlivé komponenty šly přímo do výroby. Z důvodů tohoto konceptu výroby bude přenášena odpovědnost za kvalitu a dodávky na subdodavatele.

2.3.3 Informační a dodavatelský mix

Solidní a včasné informace jsou předpokladem úspěšného rozhodování.

Informační mix zahrnuje informace:

- o nakupovaných výrobcích a službách (včetně plné technické a ekonomické identifikace),
- o vyráběných produktech a poskytovaných službách, které jsou předmětem prodeje firmy, a to o jejich nákupní a materiálové náročnosti,
- o dodavatelích (výrobních firmách, zprostředkovatelích),
- o cenách výrobků a jejich proměnných složkách (o daních, clech atd.),
- o konkrétních platebních, dodacích a logistických podmínkách dodavatele,
- o minulých skutečnostech (ve spotřebě, v nákupu, v zásobách, v plnění dodávek podle dodavatelů, v cenách apod.).

Informace o dodavatelích, nakupovaných materiálech a výrobcích musí být komplexní:

- přesné a aktuální identifikační znaky (např. IČO),
- číselné znaky výrobků podle oborové klasifikace,
- ČSN,
- údaje o firmě (adresa, dopravní náležitosti) a jejím managementu.

Důležité jsou informace, které charakterizují dodavatele jako partnera: jeho přístup při projednávání podmínek dodávek, vstřícnost při projednávání změn, řešení mimořádných situací, jakož i ochotu ke spolupráci ve věcech kvality výrobků a zvýšení dodávkové disciplíny.

Pro odběratele jsou nezbytné i informace týkající se politiky dodavatele při projednávání podmínek dodávek, zejména platebních a logistických (doprava, balení, manipulace apod.). Vyplatí se udržovat i konkrétnější informace o dodavateli, jako jsou jména partnerských osob na straně prodeje, případně jejich stručná charakteristika.

Relativně samostatný je dodavatelský mix. Podle Synka [1] je též někdy označován jako „tržní“, „komunikační“ či jako „konkurenční“ mix. Dodavatelský mix a rozhodování, které s ním souvisí předpokládá především dokonalou znalost dodavatelů.

Zahrnuje jednak:

- výzkum dodavatelů (nákupní výzkum trhu),
- volbu dodavatele,
- komunikaci v průběhu projednávání dodávek,
- komunikaci po uskutečnění dodávek.

2.3.4 Volba dodavatele

V souvislosti s uzavíráním strategických aliancí s dodavateli nabývá na významu volba vhodných dodavatelů a tedy stanovení správných kritérií pro hodnocení dodavatelů.

Dělení dodavatelů do automobilového průmyslu:

- a) Dodavatel – firma zajišťující dodávky k finálnímu výrobcí pouze dle výkresové dokumentace vyvíjené odběratelem,
- b) Vývojový dodavatel – firma schopná zajistit jak dodávky, tak i vývoj zadaného komponentu pouze dle technického popisu,
- c) Modulový dodavatel – dodavatel zajišťující vývoj, dodávky a kvalitu od více subdodavatelů, dodávající celé moduly (smontovaných náprav včetně brzd, nápravnice, ramen, veškerého vedení atd.),
- d) Integrovaný dodavatel – dodavatel montující své výrobky přímo ve výrobní hale odebírající firmy.

➤ **Kritéria hodnocení dodavatele**

Jako kritéria se nejčastěji volí kvalita, cena, dodací lhůty a spolehlivost dodávek. V žádném případě nelze rozhodovat monokriteriálně, např. podle ceny jedné dodávky. Každý podnik si volí svá kritéria, podle kterých bude hodnotit dodavatele a jednotlivým kritériím přisuzuje určitou váhu.

➤ Hodnocení dodavatele

Porovnávání dodavatelů se realizuje pomocí ohodnocení charakteristik, které v dané situaci považujeme za rozhodující po volbu dodavatele.

- Druhy hodnocení:
- bodové hodnocení dodavatelů
 - Scoring - model

Tabulka č. 3: **Bodového hodnocení dodavatelů**

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 10 % nad průměrnou cenou	Více než 10 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím podmínkám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahují smluvní charakter	Dodávky přesahují částečně smluvní charakter	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: Schulte, Ch. cit. dílo, s.36

Jiné možné tabulkové uspořádání je v tzv. Scoring-modelu pro hodnocení dodavatelů. Pro každé kritérium se určí váha vyjadřující jeho důležitost vůči ostatním kritériím. Pořadí výhodnosti dodavatelů se získá jako celkový součet součinů bodových hodnocení a vah pro jednotlivá kritéria.

Tabulka č. 4:

Scoring-model pro hodnocení dodavatelů

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL		
	X	Y	Z
A. JAKOST			
Váha 45			
počet bezchybných dodávek z celk. počtu třiceti	22,0	25,0	18,0
podíl v %	73,3	83,3	60,0
<i>podíl krát váha</i>			
BODY	33,0	37,5	27,0
B. CENA			
váha 30			
prům. cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
reciproční index	62,5	55,5	100,0
<i>index krát váha</i>			
BODY	18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST			
váha 25			
celk. překroč dod. lh. za posl. 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
Reciproční index	55,3	100,0	65,6
<i>index krát váha</i>			
BODY	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ	65,6	79,2	73,4

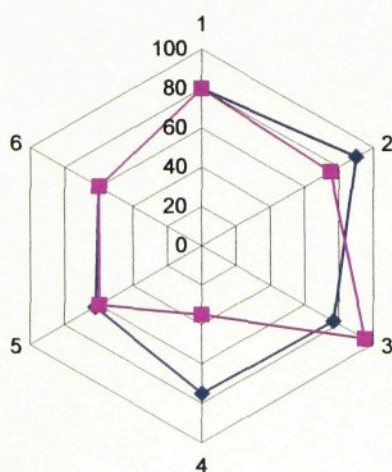


Zdroj: Tomek, G., Tomek, J.:cit. Dilo, s.152

Na závěr teoretické části mé diplomové práce uvádím kritéria pro výběr dodavatele společnosti PSA pro projekt TPCA Kolín.

Obrázek č.2

Výběr dodavatelů firmy PSA



1. Technický potenciál, vývoj
2. Kvality
3. Logistika
4. Geografické umístění
5. Produktivita/cena
6. Finanční zázemí

—♦— potenciál
—■— plnění

Zdroj: Denis Duchesne, Managing Director PSA,
konference AUTOCEE 2002, Praha

3 Vývoj automobilového průmyslu v České republice

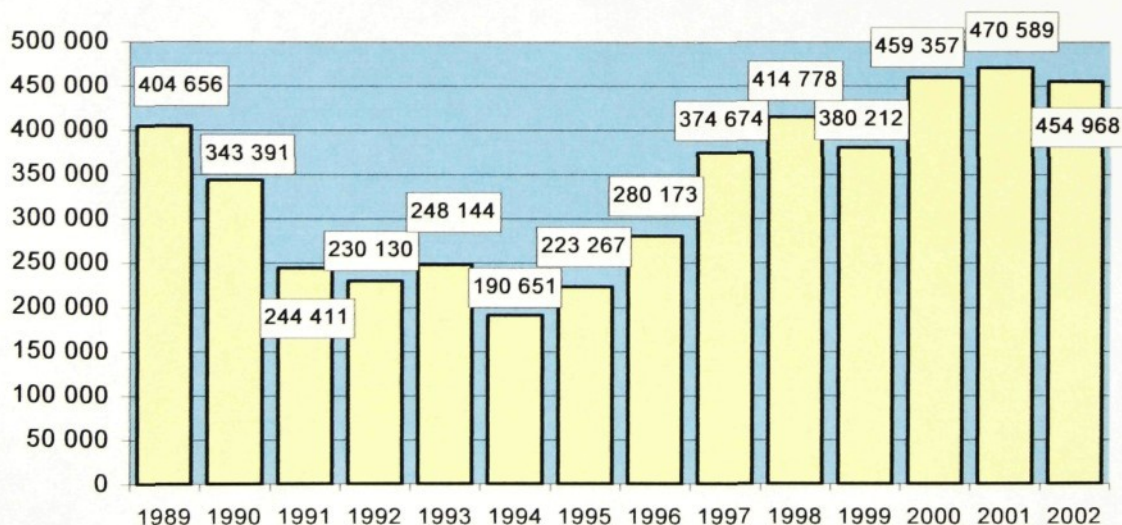
Jak uvádí Sdružení automobilového průmyslu [10] můžeme konstatovat, že vývoj v českém automobilovém průmyslu, tak jako v uplynulých letech, přispěl k růstu průmyslové výroby v ČR. Automobilový průmysl je nutno z tohoto pohledu brát jako celek, tedy jako výrobu osobních automobilů, nákladních vozidel, autobusů, motocyklů, přípojných vozidel, skupin, dílů a příslušenství vozidel. Ze současné pozice automobilového průmyslu vyplývá, že je prosperujícím a proexportním oborem, který má mimořádný význam pro české hospodářství a jeho zahraničně obchodní bilanci.

Česká automobilová výroba, tak jako ve vyspělých zemích, ovlivňuje výrazným způsobem ekonomiku země, podílí se na příchodu zahraničních investorů a snižování nezaměstnanosti. Trend ve výrobě a situace na trhu vozidel pak do jisté míry ukazuje na vývoj hospodářské situace.

Od roku 1989 do konce roku 2002 bylo v České republice vyrobeno 4 719 401 ks motorových vozidel. Rok 2002 znamenal v porovnání s rokem předchozím mírný pokles, když bylo vyrobeno 454 968 ks motorových vozidel, viz následující graf.

Graf č. 1

Výroba motorových vozidel v ČR

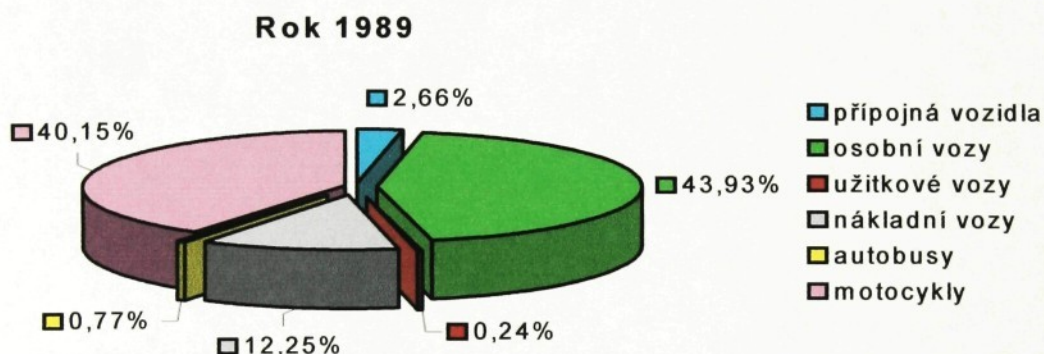


Zdroj: Sdružení AP

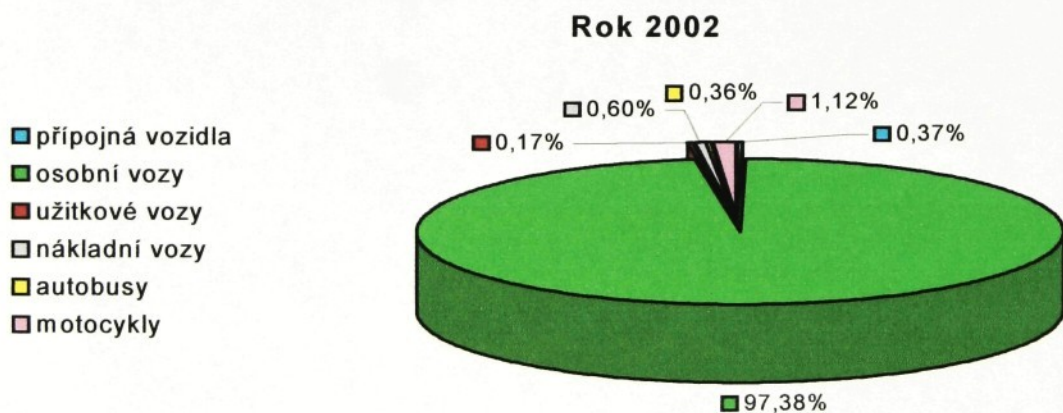
V uvedeném období se z pohledu počtu vyráběných kusů změnila zásadním způsobem struktura výroby vozidel v ČR, tedy podíly jednotlivých druhů vozidel na celkové produkci. Jestliže ještě v roce 1989 činil podíl výroby osobních automobilů (vyjádřeno počtem kusů) na celkové výrobě vozidel v České republice jen 43,93%, pak v roce 2002 dosáhl hodnoty 96,62%, jako představují následující 2 grafy.

Grafy č. 2,3

Struktura výroby vozidel v roce 1989 a 2002



Zdroj: Sdružení AP



Zdroj: Sdružení AP

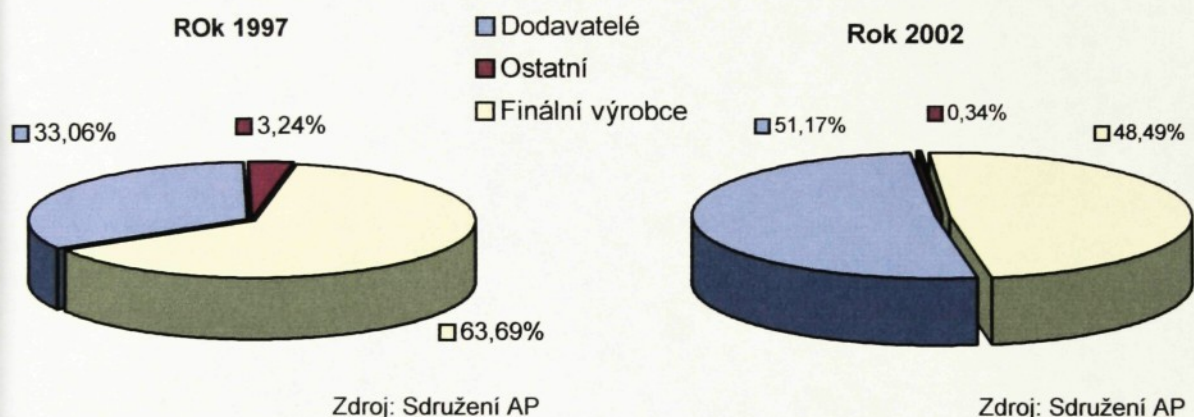
Jak vyjadřují čísla, došlo v České republice ke značnému poklesu podílu výroby motocyklů a výroby nákladních vozů. Jen relativně menší pokles byl zaznamenán u výroby autobusů.

3.1 Rozvoj subdodavatelského průmyslu

Z provedených rozborů Sdružení automobilového průmyslu a podchycení trendů vyplývá, že na pozitivním vývoji českého automobilového průmyslu se stále větší měrou podílí jeho dodavatelský sektor. Tato část automobilového průmyslu vykazuje značnou dynamiku růstu ve výrobě i exportu. V roce 2002 poprvé přesáhl podíl dodavatelů na celkových tržbách firem zapojených do Sdružení AP hranici 50% (viz grafy č. 4, 5).

Grafy č. 4, 5

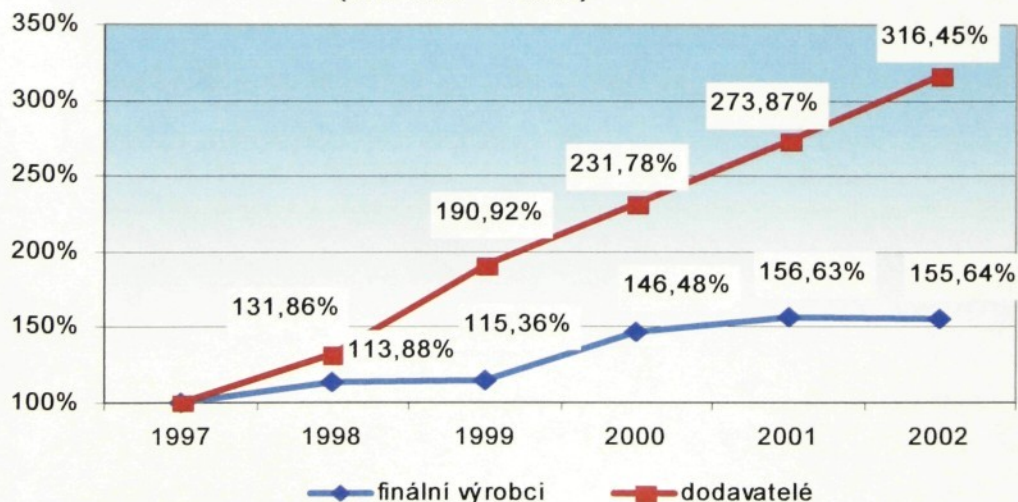
Výroba automobilového průmyslu dle objemu produkce



Rozdílná dynamika růstu výroby a exportu v dodavatelském sektoru a u výrobců finálních vozidel znázorňují 2 následující grafy.

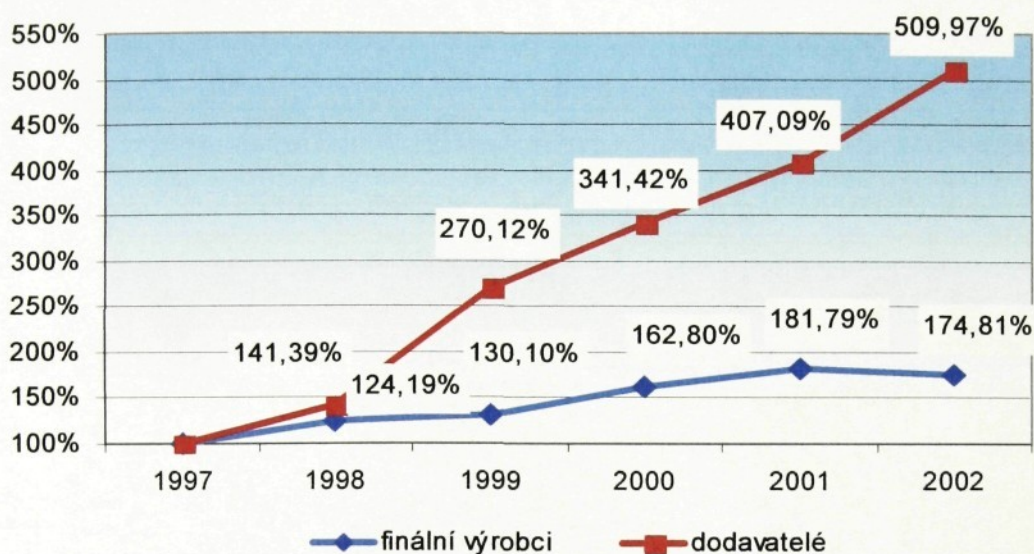
Graf č. 6

Porovnání dynamiky růstu tržeb v letech 1997 – 2002 (rok 1997 = 100%)



Graf č. 7

Porovnání dynamiky vývozu 1997 – 2002 (rok 1997 = 100%)



Zdroj: Sdružení AP

3.2 Regionální členění automobilového průmyslu

Z pohledu jednotlivých územně správních celků (nových krajů) je celkem zřejmé, jaká je lokalizace podniků automobilového průmyslu a s ní související potenciální schopnost vytváření pracovních příležitostí. Z následující tabulky (tabulka č. 5) je evidentní, že dosud nejvýznamnější „automobilovou“ lokalitou je Středočeský kraj (zatím hlavně Mladoboleslavsko), který je současně i sídlem domácího finálního výrobce Škody Auto. Co do počtu firem mu „konkuruje“ sousední Liberecký kraj, kde se významnou měrou na jeho atraktivitě podílí přímé dálniční spojení s Mladou Boleslaví. Další významnou lokalitou je Jihočeský kraj, který je svou polohou příznivý pro firmy zaměřené na dodávky převážně na západní trh.

Tabulka č. 5 Počty pracovníků automobilového průmyslu podle krajů v ČR

Kraj	Počet osob	Počet firem
Jihočeský	5 748	10
Jihomoravský	1979	6
Karlovarský	474	1
Královéhradecký	7 359	10
Liberecký	7 497	20
Moravskoslezský	10 367	7
Olomoucký	1 964	5
Pardubický	4 785	8
Plzeňský	1 889	5
Hlavní město Praha	10 048	18
Středočeský	32 621	24
Ústecký	1 991	4
Vysočina	4 553	8
Zlínský	7 480	11

Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu

V této tabulce zatím není brána v úvahu průmyslová zóna Kolín, která ještě více zdůrazní převahu Středočeského kraje nad ostatními, a to jak do počtu firem, tak i do osob zaměstnaných v automobilovém průmyslu. Jen 3 000 zaměstnanců by jich měla přijmout společnost TPCA, a další zaměstnance by měli nabírat subdodavatelské firmy sídlící na PZ Kolín – Ovčáry nebo v blízkosti TPCA v okolí Kolína. Obecně se uvádí, že poměr počtu pracovníků u finálního výrobce a dodavatelem je mezi 1:4 až 1:8. Tento poměr je závislý na hloubce výroby u finálního výrobce.

3.2.1 Liberecký kraj

V rámci členění automobilového průmyslu dle regionů je Liberecký kraj velmi významnou oblastí. Vedle Středočeského kraje, kde dominuje finální výrobce automobilů firma Škoda Auto a dodavatelé v její blízkosti patří druhé místo co do počtu firem právě Libereckému kraji.

Výhodou tohoto regionu je dálniční spojení Liberec – Mladá Boleslav – Praha a blízkost německých hranic. Neméně důležitý je přístup města Liberce a kraje, který láká

investory do města a okolí. Město ve spolupráci s krajem se neustále snaží zlepšovat podmínky pro investory, aby se vhodné lokality staly pro možné investory co nejideálnější.

Jednou z výhodných lokalit je průmyslová zóna pod Ještědem, která vznikla na zelené louce. Tato zóna je mimo centrum, v blízkosti dálničního spojení na Prahu, kde se neustále zdokonalují příjezdové cesty, aby byly dostačující pro kamionovou přepravu. Město do této zóny zajistilo autobusové spoje, aby lidé zaměstnaní v PZ měli spojení do práce. Tuto průmyslovou zónu si vybrali subdodavatelé (např. Denso, Fehrer) dodávající své komponenty jak do firmy Škoda Auto, tak i do ostatních automobilek, např. VW, BMW, a tudíž jsou zde vyráběny díly i na export.

V následující tabulce uvádím subdodavatelské firmy automobilového průmyslu, které mají své sídlo v Libereckém kraji. V příloze č.1 pak tuto tabulku rozšiřuji o druh společnosti a popis, jaké komponenty, díly či moduly subdodavatelské firmy dodávají finálním výrobcům.

Tabulka č. 6 Dodavatelské firmy Libereckého kraje

Název firmy	Sídlo firmy	Název firmy	Sídlo firmy
A. Raymond	Jablonec nad Nisou	Johnson Controls	Česká Lípa
Airs manufacturing Czech	Liberec	Kamax	Turnov
AKT	Jablonec nad Nisou	L.A.F.	Liberec
ArvinMeritor LVS	Liberec	LENAM	Liberec
Auto Závod	Český Dub	LEONI CZECHIA	Frýdlant v Čechách
Autobaterie	Česká Lípa	Lip	Chrastava
AXL	Semily	Lucas Varity	Jablonec nad Nisou
Benteler ČR	Stráž nad Nisou	Modelárna LIAZ	Liberec
Brano group	Jablonec nad Nisou	Monroe Chzechia	Hodkovice nad Moh.
BTV plast	Jablonec nad Nisou	Peguform Bohemia	Liberec
Denso manufacturing Czech	Liberec	PEKM Knobloch	Liberec
Fehrer Bohemia	Liberec	Tenneco	Hodkovice nad Moh.
Galvia	Český Dub	Thyssen Ferex Aluminium	Hrádek nad Nisou
Grupo Antolin Bohemia	Chrastava	TI Automotive	Jablonec nad Nisou
HPQ - Plast	Český Dub		

Zdroj: vlastní

4 TPCA

Generální ředitel společnosti Toyota



Fujio Cho a generální ředitel společnosti PSA

TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE

Peugeot Citroën Jean-Martin Folz podepsali 12. července 2001 v Bruselu smlouvu o spolupráci při výrobě nového typu automobilu nižší třídy. Firmy společně založily podnik, v němž každá má padesátiprocentní podíl. Obě firmy ale i nadále zůstanou nezávislé. Toyota bude odpovědná v rámci TPCA za vývoj a výrobu a PSA Peugeot a Citroën za nákup a logistiku.

Jméno společného podniku PSA Peugeot Citroën a společnosti Toyota je **Toyota, Peugeot, Citroën Automobile** (dále již jen **TPCA**). Pan Masatake Enomoto byl jmenován prezidentem TPCA založené v březnu 2002. Pan Jean Pierre Chantossel s ním bude spolupracovat na pozici výkonného viceprezidenta TPCA.

Pro svůj společný projekt na výrobu malých aut si Toyota a PSA vybrala Českou republiku. Na průmyslové zóně v Kolíně – Ovčáry staví továrnu za 1,5 miliardy euro, v které má za cíl ročně vyrábět 300 tisíc automobilů. Závod TPCA je stavěn na pozemku o rozloze 120 hektarů. Jen samotný závod poskytne až 3000 pracovních příležitostí a zároveň podpoří zaměstnanost u dodavatelských firem. První vozy by měly být na trhu v roce 2005.

4.1 Historie průmyslové zóny Kolín

Město Kolín se rozhodlo v roce 2001 vybudovat novou průmyslovou zónu. Do tohoto projektu se zapojila agentura CzechInvest a ministerstvo průmyslu a obchodu. Průmyslová zóna Kolín – Ovčáry se ještě ten samý rok začala připravovat jako investiční zóna německé automobilky BMW, pro kterou se stala jednou z pěti potenciálních lokalit. Vedení automobilky BMW po zvážení investice do středních Čech nedala a upřednostnila investice v německému Lipsku.

V červenci 2001 uzavřela firma Toyota Motor Corporation a společnost PSA joint-venture na výrobu malých automobilů. Díky připravené průmyslové zóně v Kolíně se již v červenci 2001 mohlo začít s přípravou pobídek ze strany ČR pro TPCA.

V prosinci 2001 (20.12.) se rozhodla Toyota a PSA k investici do České republiky před Maďarskem a Polskem.

Přestože největší šanci na získání projektu mělo původně Polsko, kde již má Toyota závod na výrobu převodovek a staví tam také továrnu na motory, nedokázalo Polsko zajistit dostatečně velký prostor pro TPCA jako je na průmyslové zóně Kolín Ovčáry. Dalším přínosem pro Čechy byla také skutečnost, že kolínská radnice už měla smlouvy se všemi ze tří stovek majitelů pozemků, na kterých se továrna staví.

8. ledna 2002 byl oficiálně zveřejněn záměr výstavby TPCA v průmyslové zóně Kolín Ovčáry.

V prvním čtvrtletí se schvalovaly další investiční pobídky ze strany státu a probíhaly přípravy na započetí stavby.

8. března 2002 byla společnost TPCA zapsána do obchodního rejstříku.

10. dubna 2002 bylo slavnostní zahájení stavby a schváleny další investiční pobídky ze strany státu a začalo se s intenzivní přípravou na započetí výstavby.

V září 2002 začaly stavební práce na společném závodě Toyoty a PSA.

V prosinci 2002 byla zahájena montáž konstrukcí výrobních hal.

V tomto roce se již dostavěla hala a začali se přijímat noví pracovníci. Několik českých absolventů je již na stáži v Japonsku, kde se učí japonštinu a pracují v Toyotě.

Začátkem roku 2005 je plánován začátek výroby aut nižší třídy.

4.2 Záměr TPCA

Toyota Peugeot Citroën Automobile je novým spojením ve střední Evropě v automobilovém průmyslu. Do dneška probíhaly v rámci spojení automobilek fúze, ale aby se firmy spojily jen na určitý projekt a jinak zůstaly navzájem nezávislé, to je první projekt této báze.

Toyota Motor Corporation je japonská akciová společnost, která má 170 tisíc akcionářů s veřejně obchodovatelnými akciemi. Sídlo firmy Toyota City je v prefektuře Aichi a je to 4tým největším výrobcem automobilů na světě. Toyota v rámci TPCA má mít odpovědnost za výrobu a vývoj.

Skupina PSA Peugeot Citroën je tvořena společnostmi Peugeot a společnostmi Citroën, které fúzovaly v roce 1976. Francouzská veřejně obchodovatelná společnost má hlavní sídlo v Paříži a je 6tým světovým výrobcem automobilů. PSA bude mít v rámci TPCA odpovědnost za nákup, logistiku a sériovou výrobu.

4.2.1 Výběr PZ Kolín – Ovčáry

Jak už bylo jednou řečeno, definitivní výběr TPCA pro průmyslovou zónu (PZ) Kolín – Ovčáry byl nejen v dostatečné velikosti objektu a připravenosti průmyslové zóny, ale byla to i celá řada jiných důvodů. Mezi které patří :

- Poloha – PZ Kolín je významná průmyslová lokalita nedaleko Prahy, má výhodnou polohu ve státě a je to přirozené centrum regionu (Kutná Hora, Čáslav, Český Brod, Poděbrady, Nymburk, Pečky..). Zároveň je to výhodná geografická poloha bez přírodních omezení v rozvoji,
- Kolín má dobrou dopravní dostupnost, je významným železničním uzlem na koridoru Praha - Brno, splavné Labe, hustá silniční síť a přímá návaznost na D 11 Praha - Hradec Králové,
- Změny územního plánu umožňující v krátké době rozvoj bytové výstavby, obchodních a dalších aktivit,
- Snadné napojení na rozvodnou síť,
- Velká nemocnice, školy, učiliště, kulturní zázemí města, sportoviště, letiště,

- Vyjasněné otázky okolo výkupu pozemků,
- Tradice města,
- Vládní podpora.

4.2.2 Výrobní závod

Základním konceptem této nové automobilové továrny je racionalizace operací, tzn. že všechny výrobní etapy automobilů jsou zaměřeny na maximální výkonnost. Následující obrázek by měl nastínit, jak bude továrna TPCA vypadat.

Obrázek č. 3

Výrobní závod TPCA



Zdroj: Internet

Závod bude mít 4 hlavní výrobní (lisovna, svařovna, lakovna a finální montáž) a pravděpodobně také výrobu součástek z poživ. Jeho rozvržení vychází z Výrobního systému Toyota (TPS) a z posledních ergonomických požadavků na pracovní místo. Administrativní kanceláře a zařízení pro zaměstnance budou umístěny odděleně. Následující tabulka s obrázkem ukazují prostorové řešení TPCA a plochy jednotlivých oddělení. Obrázek je bohužel jen v anglickém jazyce, protože jeho česká verze zatím není k dispozici.

Tabulka č. 7

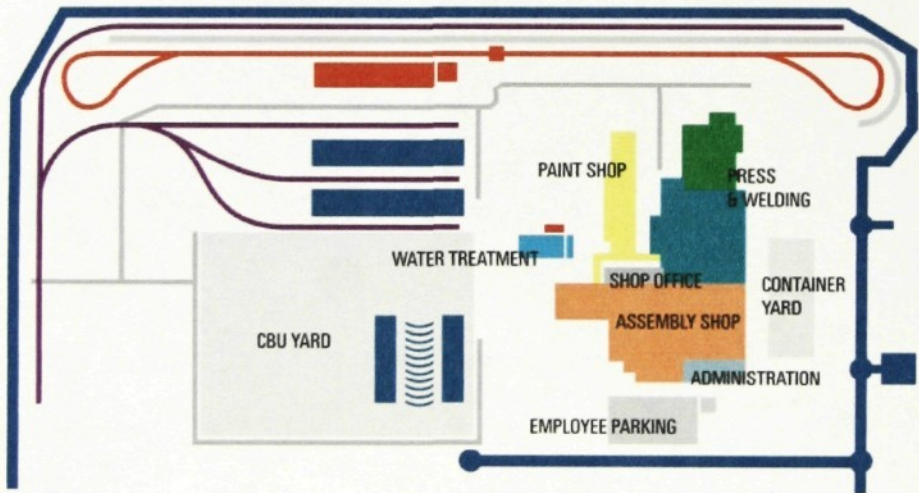
Prostorové řešení výrobního závodu TPCA v Kolíně

Plocha		Plocha podlaží	
Montážní dílna	47 900 m ²	Montážní dílna	48 300 m ²
Administrativní kanceláře	3 000 m ²	Administrativní kanceláře	6 000 m ²
Dílenské kanceláře	3 100 m ²	Dílenské kanceláře	6 300 m ²
Lisovna a svařovna	43 100 m ²	Lisovna a svařovna	43 500 m ²
Lakovna	11 900 m ²	Lakovna	27 600 m ²
Zpracování odpadu a čištění vody	2400 m ²	Technologické zázemí	5 700 m ²
Zbývajících stavební plocha	1 200 m ²	Zpracování odpadu a čištění vody	2 700 m ²
CELKEM	112 800 m²	Zbývajících stavební plocha	1 200 m ²
		CELKEM	141 400 m²

Zdroj: Internet

Obrázek č. 4

Prostorové řešení výrobního závodu TPCA v Kolíně



Zdroj: Internet

První zaměstnanci byli přijati v roce 2003 a předpokládá se, že jejich celkový počet dosáhne přibližně 3 tisícům zaměstnanců. Obecné zaškolení podle principů TPS bude prováděno na místě v Japonsku. A školení podle jednotlivých profesí bude provedeno na místě před ale i po zahájení výroby.

4.2.3 Popis výrobků

Továrna, postavená na průmyslové zóně Kolín – Ovčáry bude vyrábět auta menší než Škoda Fabia, vyráběná v mladoboleslavské automobilce. Nový automobil podle projektu BO bude typově, velikostně, váhově i cenově umístěn pod současnou třídu B (malá auta nižší třídy). První vozy by měly být na trhu již v roce 2005. Tento vůz má nahradit vozy Toyota Yaris, Citroën Saxo a Peugeot 106.

Vůz se bude vyrábět s dvěma typy motorů, benzínovým Toyota o obsahu tisíc kubických centimetrů a naftovým PSA o čtyři sta kubických centimetrů silnějším. Karoserie bude 3 a 5tídveřová. Vozy budou mít buď ruční převodovku nebo převodovku s více režimy. Automobil TPCA by měl být stavěný pro evropský trh. Tento automobil by se měl prodávat za méně než 8 tisíc euro (přibližně 256 tisíc korun). Vůz by měl mít pro všechny 3 automobilky stejné základní díly, jako je např. podvozek, ale i interiér. Lišit by se měly jednotlivé vozy svým designem podle značky, např. odlišnost mezi Peugeotem a Citroënem bude u předního nárazníku a světlometů. Jednotlivé automobilky budou svá auta prodávat každý pod svou značkou.

5 Vliv vstupu TPCA do ČR

Vliv společnosti TPCA na celý automobilový průmysl v České republice můžeme nahlížet z několika stránek.

5.1 Příchod nových a rozšíření stávajících společností do ČR

Vstup společností Peugeot, Citroën a Toyota spojených do TPCA povede k příchodu nových dodavatelů, kteří jsou dlouhodobě svázáni dodávkami do těchto značek. Pozitivní vliv se projeví i ve Škodě Auto (větší konkurence i k současným dodavatelům). Negativní vliv pro Škodu Auto bude nová konkurence pro model Fábie.

Firmy existující v ČR (některé se rozhodly investovat v ČR až po rozhodnutí TPCA) můžeme rozdělit podle dodávaných součástí do sedmi hlavních oblastí:

➤ Osvětlení

Koito – přední světlomety, zadní světlomety

Automotive Lighting – přední světlomety

Autopal (Visteon) – přední světlomety, zadní světlomety

Hella – přední světlomety, zadní světlomety

➤ Klimatizace a topení

Denso – klimatizační jednotky

Dana – topné jednotky

Autopal (Visteon) – klimatizační jednotky, topné jednotky

Zexel-Valeo – kompresory pro klimatizace

Fujikoki – expanzní ventily pro klimatizace

Showa – kondenzátory pro klimatizace

Valeo Autoklimatizace – klimatizační jednotky, ovládací panely

➤ Skelet

Benteler – vysokopevnostní materiály

Faurecia – tváření kovů

Futaba – lisované díly, podvozkové díly

Magna Cartech – metalové díly, svařované součásti kostry

➤ Elektronika

Siemens automobilové systémy – elektronické kontrolní jednotky

PAL International (Magna) – stěračové soupravy

Akuma - autobatérie

Siemens-VDO – palubní desky, vypínače

➤ Hnací ústrojí

Aisin Europe – vodní a olejové pumpy, výfukové systémy

Bosh Diesel – vysokotlaké vstřikovací palivové systémy

Faurecia – výfukové systémy

Metal (Kolbenschmidt Pierburg) – písty

Mitsubishi Electric – startéry, alternátory

Rieter – výfukové systémy, izolační systémy

Robert Bosh – elektrické palivové pumpy, palivové tankovací moduly

➤ Podvozkové díly

Benteler – nápravy, moduly, ramena

Barum Continental – pneumatiky

Brano – dveřní zámky, pedálové moduly

Futaba – podvozkové díly

Lucas Autobrzdý (TRW Automotive) – diskové brzdy

Dura – dveřní a střešové moduly

Hayes Lemmerz – hliníkové a plechové ráfky kol

Monroe – tlumiče

Peguform – přední moduly, interiérové díly

TRW Volant - volanty

➤ Interiérové díly

Faurecia – interiérové díly

Meritor LVS (ArvinMeritor) – dveřní polstrování, střešní okna

Lear Corporation – autosedačky

Intier Automotiv Seating –autosedačky

Gumotex – autosedačky, hlavové opěrky

Johnson Controls – autosedačky

5.2 Vliv na investice dle agentury CzechInvestu

Agentura CzechInvest uvádí ve svých výsledcích investice ve výši 6.608 mld. USD a z toho 3.426 mld. USD do automobilového průmyslu. Z těchto údajů znázorněných v tabulce č. 8 vyplývá, že se jedná o procentuelně největší sektor investic do ČR (48%).

Tabulka č.8 **Průmysl České republiky**

Sektor investic	Procentní míra
automobilový průmysl	48 %
elektronický a elektrotechnický průmysl	21 %
plastikářský a chemický průmysl	6 %
Textilní průmysl	6 %
strojírenský, letecký a kovozpracující průmysl	6 %
dřevozpracující, papírenský a tiskařský průmysl	4 %
stavební průmysl	2 %
sklářský průmysl	2 %
Ostatní	5 %

Zdroj: CzechInvest

Hlavní důvody investic do automobilového průmyslu

Jedním z hlavních důvodů je tlak na snižování vstupních nákladů a to jak ze strany výrobců automobilů tak i ze strany jejich dodavatelů. Dostupnost levné a kvalitní pracovní síly v zemi, kde s výrobou v oblasti automobilového průmyslu má naše republika více jak stoletou tradici. Dalším důvodem je geografické umístění a snadný dosah evropských trhů. Možnosti dodávek od kvalitních lokálních dodavatelů. V neposlední řadě je velice důležitý vstup naší republiky do EU a investiční pobídky od státu.

V souvislosti se vstupem TPCA přicházejí do ČR tradiční japonští výrobci, jak uvádí další tabulka.

Tabulka č. 9

Noví japonští investoři v ČR

Firma	Výrobky	Investice (USD)	Termín rozhodnutí
Toyoda Gosei	airbagy	33 mil.	2002
Furukawa	konektory airbagů	14 mil.	2003
Denso, Denso Airs	součásti Air-con	107 mil.	2002
Futaba	zpracování kovů		2002

Zdroj: CzechInvest

Podle Czech Investu patří mezi největší investory do automobilového průmyslu tyto firmy:

⇒ **BOSCH**⇒ **TRW**⇒ **CONTINENTAL**⇒ **HELLA**⇒ **SHOWA**⇒ **MAGNA**⇒ **MAGNA**⇒ **VALEO**⇒ **VISTEON**⇒ **SIEMENS**⇒ **HAYES LEMMERZ**

5.3 Zaměstnanost

Dle informací p. Černého (TPCA) vznikne přímo v závodě TPCA 3.000 nových pracovních míst. V automobilovém odvětví se počítá, že na jedno pracovní místo v automobilce vznikne 4-8 nových pracovních míst u dodavatelů. Protože TPCA plánuje výrobu 300.000 vozů s 3000 zaměstnanci předpokládám, že počet pracovních míst u dodavatelů bude cca 20.000-24.000.

6 Rozvoj automobilového průmyslu ve střední a východní Evropě

6.1 Česká republika

Automobilový průmysl je nejdůležitějším průmyslovým odvětvím v České republice. Nejvíce investic z celé Evropy do odvětví automobilového průmyslu přilákala v loňském roce právě Česká republika. Její podíl na nových investičních projektech totiž dosáhl v roce 2002 celých 48 procent. Druhý největší počet zahraničních investic zaznamenala Francie a třetí byla Velká Británie.

K dosažení takto vysokého procentuálního podílu výrazně přispěla státní agentura na podporu přílivu zahraničních investic – Czech Invest, která od svého založení Ministerstvem průmyslu a obchodu v listopadu 1992 poskytuje svým klientům bezplatně informace a poradenství, a to s jediným cílem – pomoci zahraničním investorům usadit se v České republice.

Celkově Česká republika v letech 1992 – 2002 přilákala 219 investičních projektů s celkovým objemem 6,8 mld. dolarů. Z této částky do automobilového průmyslu zaměřilo od roku 1993 celkem 3 893,91 milionů dolarů. Na těchto automobilových investicích se podílelo celkem 86 firem. Největší zastoupení podle země původu mělo Německo s investovanými 1 640 miliony dolarů a s 49 společnostmi.

Nejaktivnějšími zájemci o nové projekty směřující do automobilového průmyslu v ČR jsou ale především japonské společnosti a to právě z důvodu výstavby TPCA v Kolíně. V posledním období oznámilo investice hned několik japonských producentů automobilových komponentů – Aisin, Furukawa, Toyota Gosei či Denso. Důvod proč se tyto firmy rozhodly pro investice v ČR je takový, že naše subdodavatelská základna je natolik kvalitní, že převyšuje naši největší konkurenci, za níž je ve střední Evropě považováno Polsko a Maďarsko. Dalším faktorem je dostatek kvalifikované pracovní síly, která je levnější než v západní Evropě, dobrá infrastruktura i kvalitní vzdělávací systém a v neposlední řadě vstup výroby vozů Toyota na území ČR.

V současné době působí v České republice 40% z TOP 100 dodavatelů evropského automobilového průmyslu. Jejich výrobky neslouží jen k zásobování klíčové strategické investice Volkswagenu – Škodě Auto a TPCA, ale mnoho zmíněných subdodavatelů zajišťuje ve velkých objemech vývoz pro ostatní automobilky v Evropě.

Také v oblasti investic, směřujících do zemí přistupujících k EU, Česká republika jasně vede: získala dokonce 50% všech projektů. V Evropě bylo v loňském roce realizováno celkem 153 investičních projektů výroby automobilových komponentů, což oproti předchozímu roku představuje 22% nárůst.

Automobilový průmysl je nejdůležitějším průmyslovým odvětvím v České republice. Celých 85% výroby je určeno na export a jen toto odvětví představuje samo o sobě 21% celkového českého vývozu. Obrat všech společností, působících v automobilovém průmyslu, dohromady dosahuje 11,3 miliardy eur (350 miliard Kč), a každým rokem se zvyšuje o 7,1%. Toto odvětví zaměstnává celkem 130 tisíc Čechů.

V České republice má dominantní postavení v rámci výroby osobních automobilů Škoda Auto a.s. s celkovou výrobou 440 tisíc vozových jednotek za rok 2002. Od roku 2005 by ji měla začít konkurovat společnost TPCA.

➤ **Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav**

Škoda Auto a.s. vyrábí své vozy ve 3 segmentech: První výrobní řadou je Škoda Fabia, která je stavěná na platformě Volkswagenu AO (VW Polo, Seat Ibiza). Druhou stavební řadou je Škoda Octavia, přičemž v dubnu roku 2004 začíná sériová výroba automobilů nové generace na bázi platformy VW Golf. Třetí a to nejluxusnější řadou je Škoda Superb, vyráběná v závodě Kvasiny.



V následující tabulce a grafu uvádím počty plánovaných vyráběných kusů jednotlivých výrobních řad ve Škodě Auto a. s..

Tabulka č. 10

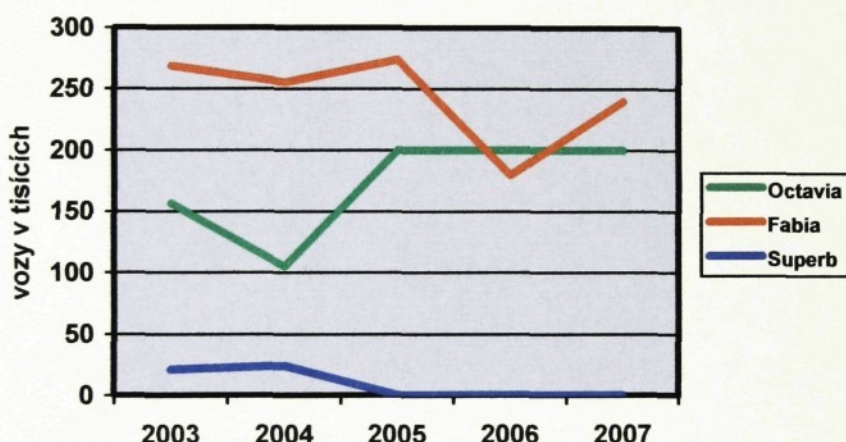
Plán výroby automobilů ve Škodě Auto a.s.

Model/Rok	2003	2004	2005
Octavia	156.348	105.242	200.000 z A5
Fabia	268.253	254.930	273.845
Superb	21.000	24.200	0

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č. 8

Plán výroby automobilů ve Škodě Auto a. s.



Zdroj: firma Benteler ČR, k. s.

Na základě změn ve vedení Koncernu Volkswagen si Škoda Auto hledá místo svých výrobků v koncernové strategii. Již bylo oficiálně oznámeno, že s největší pravděpodobností Škoda Superb nebude mít svého následníka v této luxusní kategorii. Podle nových poptávek a informací z koncernu je velmi pravděpodobná změna výrobních kapacit a plánů v závodě Škoda Kvasiny. Spekuluje se, že tento závod bude prodán koncernové sestře Audi, v kterém se bude vyrábět luxusní off-road Audi s pracovním názvem Pikespeak (Megalan). Plánovaná kapacita je 60 000 těchto velkých vozů. Zároveň by se do Kvasin měla přestěhovat výroba z Maďarska (Audi TT).

➤ TPCA Kolín

O společnosti TPCA se již podrobně zmiňuji v kapitole 4 mé diplomové práce. Zopakuji teda jen, že start of production je plánován na začátek roku 2005. Plánované počty vyráběných vozů uvádím v následující tabulce.



Tabulka č.11

Plánované počty vyráběných automobilů v TPCA

Model/Rok	2005	2006	2007
Toyota	13.600	55.200	65.300
PSA	34.800	171.400	191.100

Zdroj: Firma Benteler ČR, k.s.

6.2 Slovenská republika

Slovenská republika je po České republice druhým nejvýznamnějším státem ve vztahu k množství vyrobených automobilů ve střední a východní Evropě. V současné době je zde umístěna výroba osobních automobilů v závodě Volkswagen Slovakia Bratislava a od roku 2005 se začne vyrábět v Trnavě na průmyslové zóně automobily společnosti PSA.

Celkovou výrobu osobních automobilů ve Slovenské republice uvádí následující tabulka a graf.

Tabulka č. 12

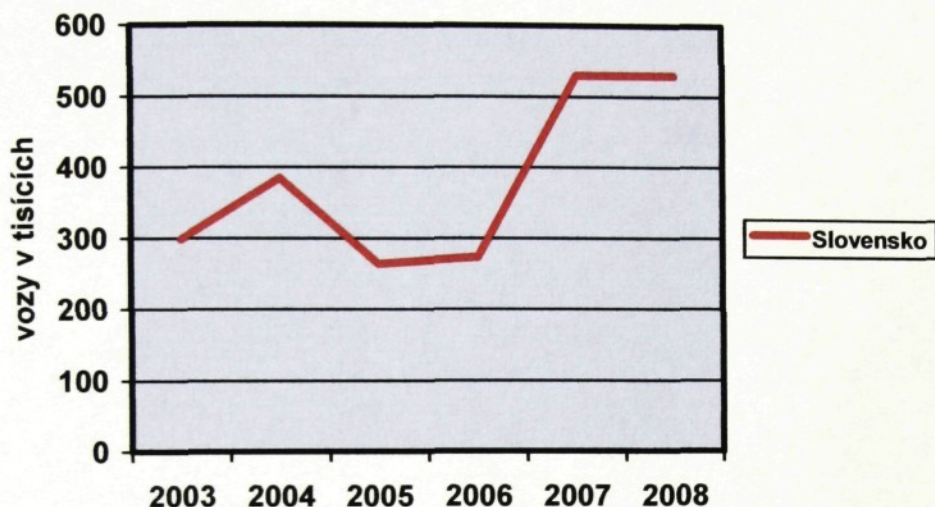
Celková plánovaná výroba os. automobilů ve SR

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Volkswagen	299 220	277 971	263 700	230 000	230 000	230 000
PSA	0	0	0	43 000	300 000	300 000

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č. 9

Celková plánovaná výroba os. automobilů na Slovensku



Zdroj: firma Benteler ČR, k. s.

Nové investice hlavních výrobců automobilů, které láká Slovenská republika, je zlepšující se infrastruktura a hlavně zavedení jednotné nejvyšší daně ve výši 19% zdanění zisku. To je hlavní důvod zavádění nových výrobních kapacit finálních výrobců osobních automobilů na Slovensko a s ním i rozvoj subdodavatelského průmyslu.

Typickým příkladem toho je i poslední informace od firmy Hyundai, kdy ve finále výběru výrobního a montážního závodu pro automobil Hyundai Getz nové generace skončilo Polsko a Slovensko.

➤ VW Bratislava

Kapacita výroby ve VW Bratislava se zde kontinuálně zvyšuje od začátku kapitálového vstupu Volkswagen, přičemž současná výroba představuje maximálně tisíc vozidel denně. Vyrábějí se zde vozy ve třech výrobních platformách.



Zvlášť převedení výroby Seat Ibiza ze závodu Seat Martorell je zajímavé tím, že silné španělské odbory požadovaly pro navýšení kapacity výroby zvláštní peněžitý příspěvek pro zaměstnance. Koncern Volkswagenu na to reagoval převedením výroby do Volkswagen Bratislava.

Druhou výrobní řadou je kompletace modelů Golf a Bora v provedení náhonu na všechny 4 kola pro evropský trh. Třetí stavební řadou výroba projektu Colorado (Volkswagen Tuareg, Porsche Cayenne).

V koncernu Volkswagen se v současné době předělává koncepce výroby v Evropě, tím pádem budoucí členění výroby VW Bratislava dle typu automobilu je nejasné. Jediná výroba, která tam v každém případě zůstane je projekt Colorado.

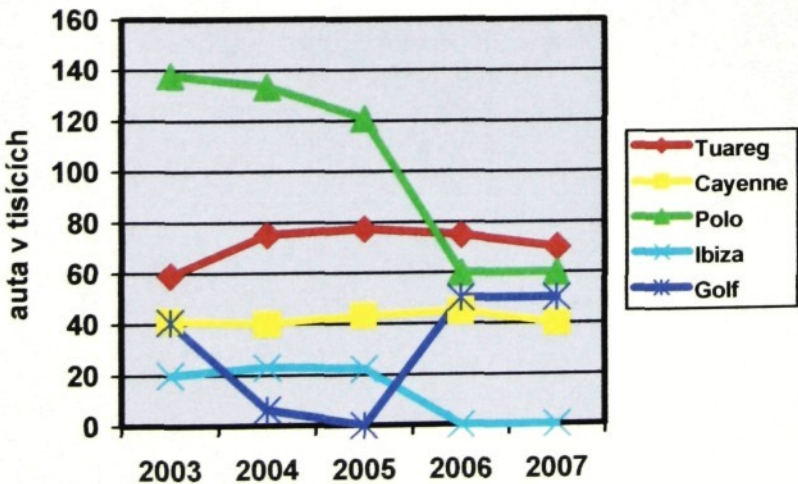
V tabulce a navazujícím grafu uvádím roční produkci VW Bratislava podle jednotlivých výrobních řadách.

Tabulka č.13 **Plánovaná roční produkce jednotlivých řad VW Bratislava**

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Tuareg	59.000	75.100	77.200	75.000	70.000
Cayenne	41.429	40.250	43.300	45.000	40.000
Polo	138.000	133.421	120.900	60.000	60.000
Ibiza	20.000	23.000	22.300	0	0
Golf	40.791	6.200	0	50.000	50.000

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č. 10 **Plánovaná roční produkce VW Bratislava podle jednotlivých řad**



Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

V roce 2002 rozhodlo vedení PSA rozšíření kapacity evropské výroby modelů následníka Peugeot 206 a Citroën C3 v Trnavské průmyslové zóně. Plánované množství výroby je 300 000 vozových jednotek za rok se zahájením výroby v roce 2006.

Plánované počty společnosti PSA znázorňují v následující tabulce a grafu.

Tabulka č.14

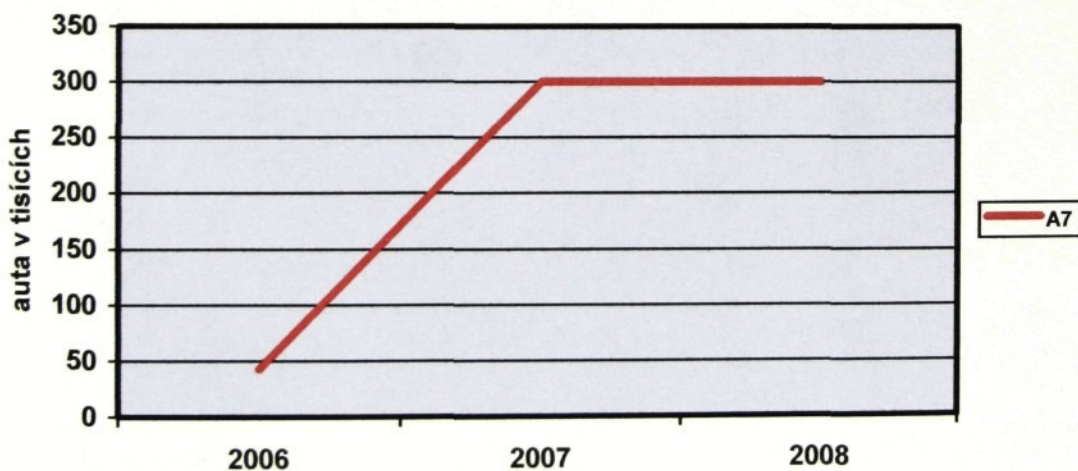
Výrobní plán PSA Trnava

Model/Rok	2006	2007	2008
A7 (Peugeot 206 Successor)	43.000	300.000	300.000

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č. 11

Plánovaná výroba aut A7 PSA v Trnavě



Zdroj: firma Benteler ČR, k. s.

6.3 Polsko

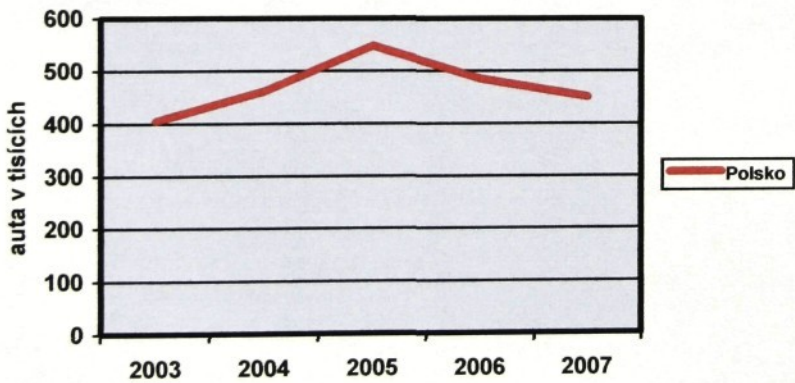
Výroba automobilového průmyslu v Polsku proběhla velkou krizí v roce 1999. Od tohoto roku se výroba zvyšuje. V Polsku existují finální výrobci automobilů těchto značek: Volkswagen, Opel , Fiat a Daewoo. Jejich roční plánovanou produkci znázorňují v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 15 Plánovaná výroba os. automobilů v Polsku

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Volkswagen	264.000	107.400	165.000	155.000	155.000
Opel	68.583	110.000	115.000	80.000	45.000
Fiat	72.400	243.800	267.800	250.000	250.000

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č.12 Plánovaná výroba os. automobilů v Polsku



Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

➤ **Opel Polsko**



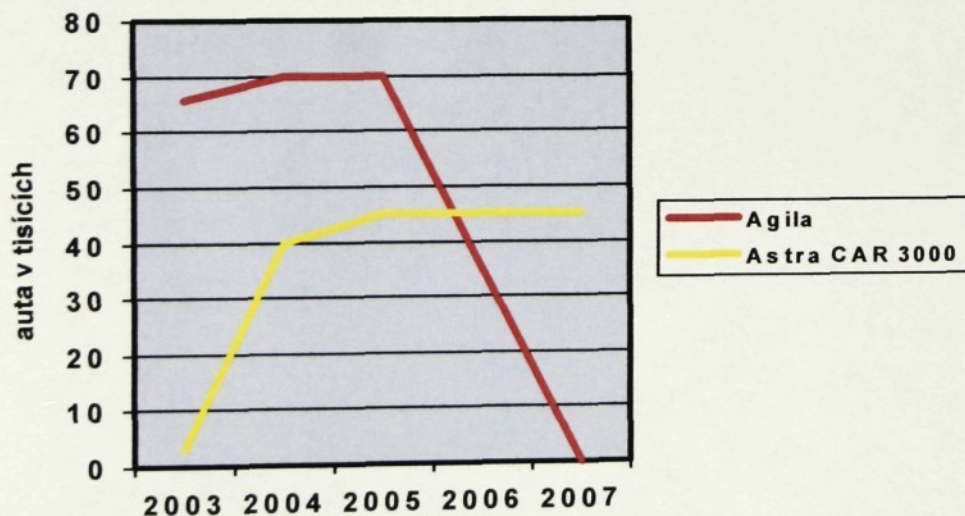
Továrna firmy Opel vznikla na zelené louce. Opel zde vyrábí 2 řady automobilů a to Opel Agila a Opel Astra 3000. V současné době probíhají jednání v centrále Opelu v Rüsselsheimu o přidělení výroby nové modelové řady. Plánované počty automobilů pro další roky uvádím v tabulce a grafu.

Tabulka č.16 **Předpokládaná produkce firmy Opel Polsko v následujících letech**

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Agila	65.583	70.000	70.000	35.000	0
Astra CAR 3000	3.000	40.000	45.000	45.000	45.000

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č.13 **Předpokládaná produkce firmy Opel Polsko v následujících letech**



Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

➤ Volkswagen Poznan

Volkswagen Poznan je dceřinou společností od VW Hannover Nutzfahrzeuge. Již z názvu je patrné, že se specializuje na výrobu užitkových vozidel. Vyrábí se zde vozy ve 3 liniích: T4, T5



– Transporter nové a staré generace, Volkswagen Caddy s kapacitou 115 tisíc automobilů ročně v plánu na rok 2006, viz. následující tabulka a graf.

Tabulka č. 17

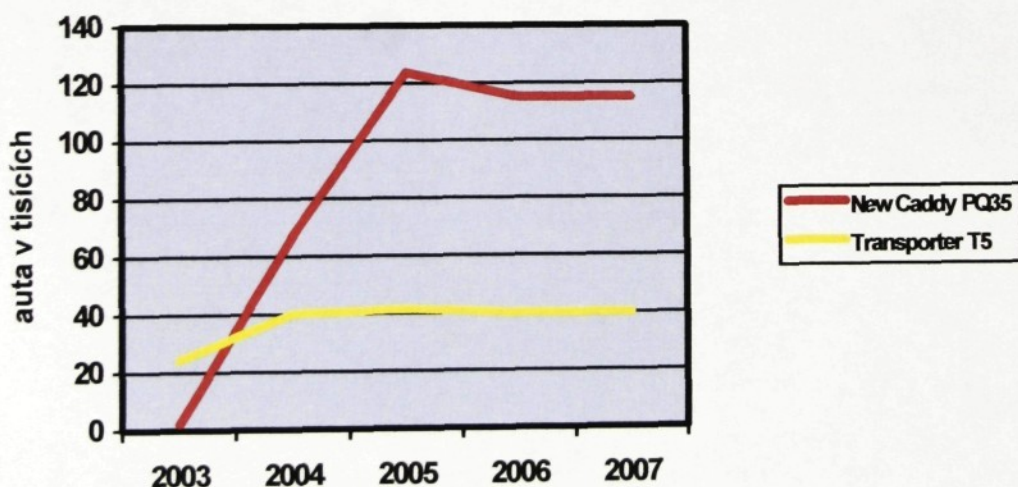
Plán roční produkce VW Poznan

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007
New Caddy PQ35	2.200	67.200	123.700	115.000	115.000
Transporter T5	24.200	40.200	41.300	40.000	40.000

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č. 13

Plán roční produkce VW Poznan



Zdroj: firma Benteler ČR, .k.s.

➤ Fiat Tychy



Fiat Tychy se specializuje na montáž malých vozů (v historii Cinquecento, Seicento, nyní Panda). Její roční produkci znázorňují v tabulce a grafu.

Tabulka č. 18

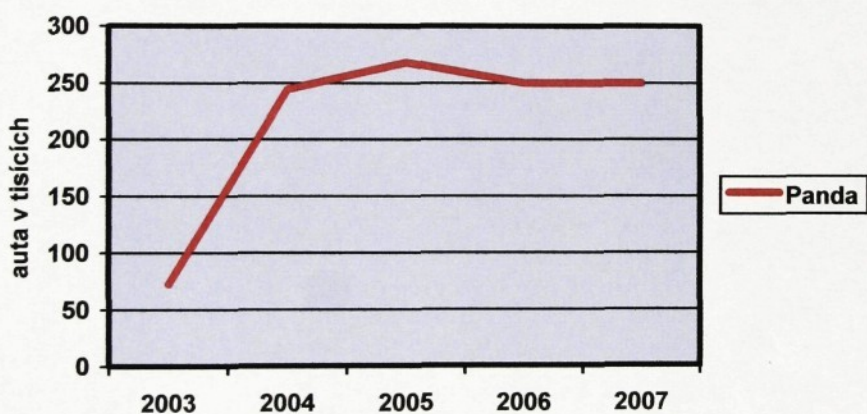
Předpokládaná roční výroba firmy Fiat

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Panda	72.400	243.800	267.800	250.000	250.000

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č. 17

Předpokládaná roční výroba firmy Fiat



Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

➤ Daewoo FSO Varšava



Po vyhlášení konkursu společnosti v roce 1999 firma upadá. Nebyla začleněna do nákupu firmy Daewoo od GM Detroit. V poslední době se objevují spekulace o možném vstupu kapitálové společnosti vlastníci MG – Rover Birmingham.

6.4 Maďarsko

Maďarsko zaujímá významné postavení ve výrobě motorů Audi – Győr a Opel Sant Gothard. V rámci výroby aut je největším výrobcem Suzuki Esztergom ležící na hranici mezi Maďarskem a Slovenskem. Roční produkci vozového parku uvádím v následující tabulce a grafu.

Tabulka č.19

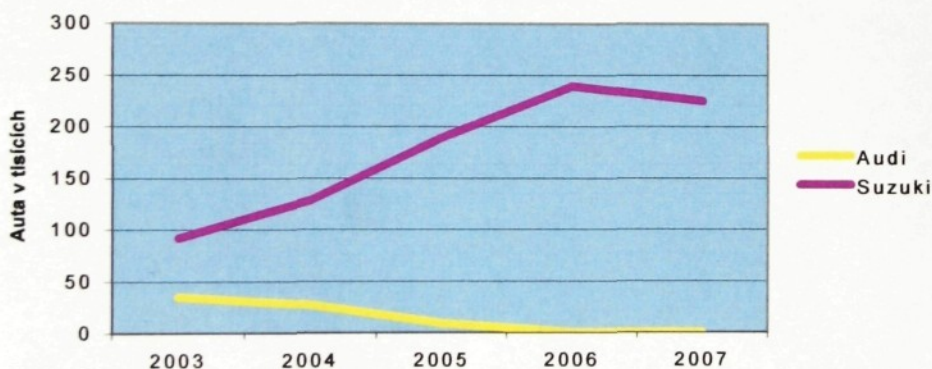
Předpokládaná roční výroba aut v Maďarsku

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Suzuki	91.830	128.300	189.000	239.000	225.000
Audi	34.800	26.900	9.000	0	0

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s

Graf č. 15

Předpokládaná roční výroba aut v Maďarsku



Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

➤ Suzuki Esztergom



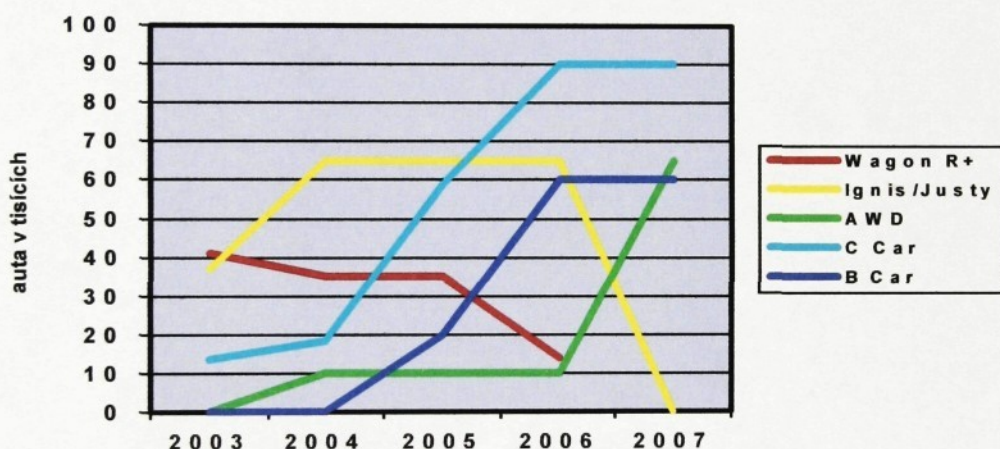
Od vzniku společnosti v 90. letech se kontinuálně zvedá výroba až na plánovaných 280 tisíc automobilů v roce 2006. v současné době zde vyrábí Suzuki 3 modely a to Wagon R+, Ignis, Swift. Suzuki Swift nové generace se začne vyrábět v dalším roce, vedle toho se rozšiřuje výroba o nový automobil segmentu B. Roční produkci ve společnosti Suzuki uvádím podle jednotlivých výrobních řad v další tabulce a grafu.

Tabulka č. 20 **Plánovaná produkce společnosti Suzuki dle výrobních řad**

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Wagon R+	41.234	35.000	35.000	14.000	0
Ignis/Justy	37.096	65.000	65.000	65.000	65.000
AWD	0	10.000	10.000	10.000	10.000
C Car	13.500	18.300	59.000	90.000	90.000
B Car	0	0	20.000	60.000	60.000

Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Graf č. 16 **Plánovaná produkce společnosti Suzuki dle výrobních řad**



Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

➤ Audi Győr

V této firmě je aktuálně vyráběn vůz Audi TT, Audi TT Cabrio a Audi Cupé. Plánovanou výrobu uvádím v následující tabulce.



Tabulka č.21 **Plánovaná produkce Audi Győr**

Model/Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Audi TT	34.800	26.900	9.000	26.000	32.000

Zdroj: firma Benteler ČR, k. s.

6.5 Rumunsko

Do budoucna představuje na rumunském trhu pouze Renault hlavní možnost rozvoje celého automobilového sektoru. Vstupem Renaulta 29. 9. 1999 do firmy Dacia se změnil hlavní výrobce automobilů Dacia na perspektivního výrobce. Investice firmy Renault dosáhnou 300 milionů eura a ze 60 tisíc automobilů chce Renault group v roce 2010 vyrobit a prodat 500 tisíc vozových jednotek.

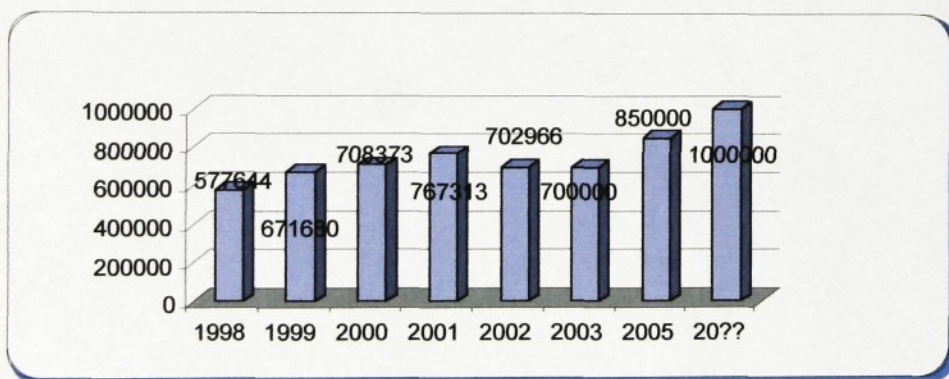
Ostatní tradiční firmy, typu Olcit, Roman atd. jsou v úpadku.

6.6 Rusko

Tato země je největším trhem ve střední a východní Evropě, přičemž vlastní výroba osobních vozidel se rozděluje na tradiční výrobce a na nově příchozí západní nadnárodní společnosti. Z tradičních výrobců má dominantní postavení Avto-Vaz Togliatty vyrábějící vozy značky Lada, které uvádí následující graf.

Graf č. 17

Výroba vozů značky Avto-Vaz



Zdroj: firma Benteler ČR, k.s.

Mezi další tradiční výrobce patří UAZ, GAZ.

U firem, které zde investovaly po rozpadu Sovětského svazu je hlavní investor firma Ford Sankt Petěrsburg, s výrobou 12 000 kusů Ford Focus. Dále pak Renault Moskva. Renault Moskva koupil výrobní prostory od zkrachovalého výrobce Moskvíč a původní investiční záměry ochably a investice směřují do Renault – Dacia Rumunsko.

Posledním velkým investorem do automobilového průmyslu je GM. Výrobní závod postavený na zelené louce již produkuje nový Chevrolet Niva a rozšiřuje výrobu o auto na bázi vybihající Opel Astra. Celková kapacita tohoto výrobního závodu je uváděná (podle GM) na 120 tisíc aut ročně, přičemž současná výroba se pohybuje ve zlomcích původních plánů.

Trh a výroba automobilů, hlavně pak výroba komponentů do automobilek je ovládán nekalými obchodními způsoby. Z tohoto důvodu jsou investice a rozvoj na bázi kvalitních západních výrobců velice zdrženlivé a budoucnost je nepředvídatelná.

7 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala změnami, ke kterým došlo v subdodavatelském průmyslu po vstupu TPCA do České republiky.

Z práce vyplývá, že automobilový průmysl je nejdůležitějším průmyslovým odvětvím v České republice. Díky investorům v automobilovém průmyslu, kteří si pro své podnikání v roce 2002 vybrali právě naši republiku, byla ČR v rámci zahraničních investic nejlepší v celé Evropě.

Jeden z důvodů, proč byl loňský rok tak úspěšný na nové investice byl i fakt, že Česká republika uspěla při výběru průmyslové zóny pro společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile, která postavila výrobní závod na průmyslové zóně Kolín – Ovčáry. Vzhledem k faktu, že kolem každého finálního výrobce automobilů se v jeho blízkosti staví subdodavatelské firmy, z čehož vyplývají nízké logistické náklady a vysoká operativnost, očekává se, že se Kolínsko stane důležitou automobilovou zónou stejně jako Mladoboleslavsko.

Vstup společnosti TPCA na Kolínsko má vliv na příliv investic do České republiky v podobě nových subdodavatelů. Protože ve fázi vývoje a přípravy na sériovou výrobu jsou jména subdodavatelů součástí obchodního tajemství finálního výrobce, můžu jen odhadovat, o které firmy se jedná. Mezi nové subdodavatele pro výrobní závod TPCA v Kolíně patří s největší pravděpodobností japonské firmy (např. Futaba, Denso, Furukawa, Toyoda Gosei), které se rozhodly s investicí do ČR až po společnosti TPCA.

Společnost TPCA je přínosem i pro subdodavatele, kteří již na území České republiky existují. Tyto firmy mají se vstupem TPCA do ČR možnost získat zakázku u dalšího domácího finálního výrobce automobilů než jen firmy Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav. A naopak firma Škoda Auto může poptávat více subdodavatelských firem než doposud.

V neposlední řadě má vstup TPCA do ČR vliv i na míru nezaměstnanosti, a to nejen na území Kolínska, ale i v regionech, kde je vyšší počet subdodavatelských firem, jako je např. Liberecko.

Závěrem mé práce bych ráda poděkovala svému manželovi a panu ing. Břetislavu Hnykovi za odborné vedení, materiály a kontakty, které mi zprostředkovali. Děkuji také panu doc. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc. za vedení mé diplomové práce a oddělení prodeje firmy Benteler ČR, k.s. za pomoc při jejím zpracování. Děkuji také svým a manželovým rodičům za pomoc při hlídání dcery Lucinky.

Seznam odborné literatury

1. Synek, M. a kol: Manažerská ekonomika, Grada, 1. vydání, Praha 1996
2. Tomek, J. a kol: Nákupní marketing, Grada, Praha 1996
3. Drucker, P. F.: Věk diskontinuity, Management Press, Praha 1994
4. Pernica, P.: Logistický management, Radix, Praha 1998
5. Kotler, P.: Marketing Management, Victoria Publishing, Praha 1993
6. Synek, M.: Podnková ekonomika, C. H. Beck, 2. vydání, Praha 2000
7. Strand, P., Dědková, J.: Marketing 1 – skripta, Liberec 1994
8. McCarthy, E. Jerome, Základy marketingu
9. Líbal, V. a kol.: Organizace a řízení výroby
10. Sdružení AP: Automobilový průmysl v České republice, Praha 2003
11. Šípek, Sdružení automobilového průmyslu
12. Ley, D. Forbes: Nejlepší obchodník, Grada Publishing, Praha 1995
13. Informační materiály firmy Benteler ČR, k. s.
14. Intranet firmy Benteler ČR, k. s.
15. Internet (www.tpca-cz.com, www.prumyslova-zona-kolin.cz, www.autosap.cz,
www.benteler.cz)
16. Černohorská, J.: Vývoj subdodavatelských firem ŠKODA AUTO a. s. Mladá Boleslav.
[Bakalářská práce]. Liberec 2001. – Technická univerzita v Liberci. Hospodářská fakulta.
17. Konference AUTOCEE 2002
18. Konference AUTOCEE 2003
19. Materiály agentury CzechInvest

Seznam příloh

strana

1. Dodavatelé do automobilového průmyslu v Libereckém kraji	1
2. Firma Škoda Auto a. s. – závod Mladá Boleslav	3
3. Firma Škoda Auto a. s. – závod Kvasiny	4
4. Finální výrobce automobilů v Rusku	5
5. Finální výrobci ve střední Evropě a firma Benteler ČR, k. s.	6

Přílohy

Příloha č. 1 **Dodavatelé do automobilového průmyslu v Libereckém kraji**

Název firmy	Druh společnosti	Sídlo firmy
	Výrobní program	
A. Raymond	s. r. o.	Jablonec nad Nisou
	upínací systémy plast, kov	
Airs manufacturing Czech	s. r. o.	Liberec
	zpracování hliníkových trubek do klimatizace	
AKT	s. r. o.	Jablonec nad Nisou
	plastové díly	
ArvinMeritor LVS	a. s.	Liberec
	autopříslušenství	
Auto Závod	s. r. o.	Český Dub
	terénní os. automobily a jejich příslušenství	
Autobaterie	s. r. o.	Česká Lípa
	autobaterie	
AXL	a.s.	Semily
	servořízení, hydraulické komponenty	
Benteler ČR	k. s.	Stráž nad Nisou
	svařované díly, bezpečnostní díly	
Brano group	a. s.	Jablonec nad Nisou
	autozámky, centrální zamykání, tlumiče pérování,...	
BTV plast	s. r. o.	Jablonec nad Nisou
	vstřikování plastů, výroba forem	
Denso manufacturing Czech	s. r. o.	Liberec
	klimatizační jednotky	
Fehrer Bohemia	s. r. o.	Liberec
	loketní opěrky, stranové a zadní int. Díly	
Galvia	s. r. o.	Český Dub
	galvanické povrchové úpravy kovů	
Grupo Antolin Bohemia	a. s.	Chrastava
	dveřní výplně, stropní panely, odkládací plata	
HPQ - Plast	s. r. o.	Český Dub
	plastové díly	
Johnson Controls	s. r. o.	Česká Lípa
	výroba autopotahů	
Kamax	s. r. o.	Turnov
	vysokopevnostní spojovací díly	
L.A.F.	a.s.	Liberec
	přední nápravy pro nákladní vozy, autobusy	
LENAM	s. r. o.	Liberec
	konstrukce	
LEONI CZECHIA	s. r. o.	Frýdlant v Čechách
	kabely	

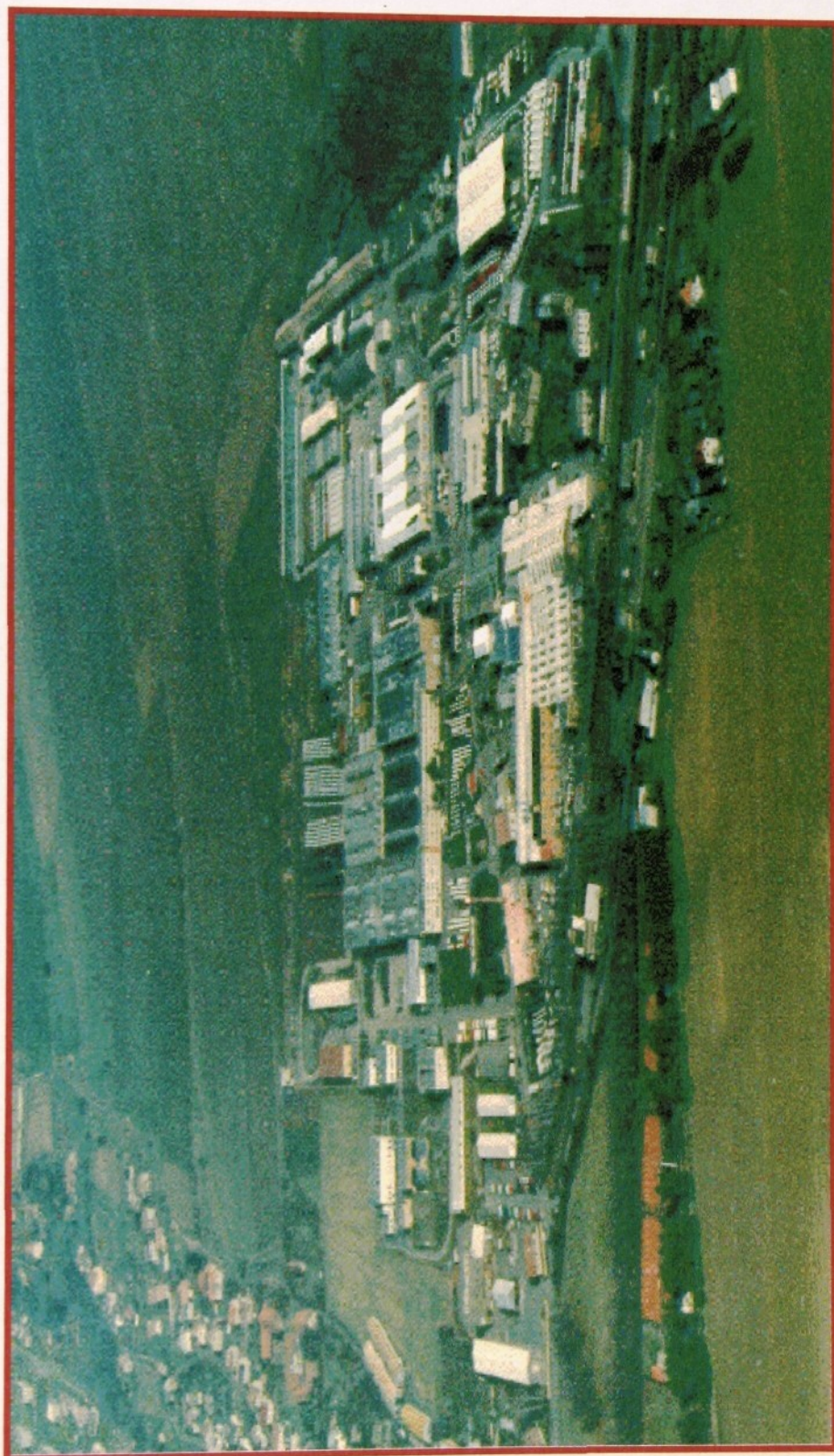
Název firmy	Druh společnosti	Sídlo firmy
	Výrobní program	
Lip	s. r. o.	Chrastava
	strojní a automobilové součástky	
Lucas Varity	s. r. o.	Jablonec nad Nisou
	brzdové systémy	
Modelárna LIAZ	s. r. o.	Liberec
	interiérové obkladové díly, prototypy	
Monroe Chzechia	s. r. o.	Hodkovice nad Mohelkou
	výroba tlumičů, výfuků	
Peguform Bohemia	k. s.	Liberec
	plastové díly, formy	
PEKM Knobloch	s. r. o.	Liberec
	výroba kabelových svazků	
Tenneco	a.s.	Hodkovice nad Mohelkou
	výroba tlumičů	
Thyssen Ferex Aluminium	s. r. o.	Hrádek nad Nisou
	aluminiové odlitky	
TI Automotive	s. r. o.	Jablonec nad Nisou
	kabelové svazky	

Firma Škoda Auto a. s. - závod Mladá Boleslav





Firma Škoda Auto a. s. - závod Kvasiny



Finální výrobce automobilů v Rusku



Finální výrobci ve střední Evropě a firma Benteler ČR, k. s.

VW Poznaň

OPEL Gliwice

BENTELER ČR, k.s.

ŠKODA-AUTO

TOYOTA - PCA Kolín

HYUNDAI - Ostrava ?

PCA Trnava

VW Bratislava

SUZUKI Esztergom

AUDI Győr

RENAULT Ljublaň

DACIA/RENAULT Colibasi

