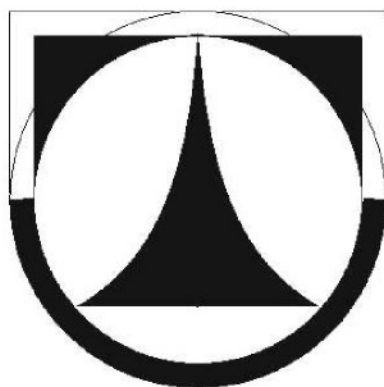


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2006

Lenka Novosadová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: B6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

PRODUCT TRAINING –

Program vzdělávání prodejní sítě firmy ŠKODA AUTO a. s.

PRODUCT TRAINING –

Education Program at Skoda Dealer network

BP-PE-KPE-200610

Lenka Novosadová

Vedoucí práce: **Ing. Jaroslava Syrovátková, KPE**

Konzultant práce: **Dr. Ing. Petr Maršál, ŠKODA AUTO a. s.**

Počet stran: 53

Počet příloh: 22

Datum odevzdání: 13. 5. 2006

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum: 13. 5. 2006

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Jaroslavě Syrovátkové za odborné vedení, podnětné připomínky a rady při vypracovávání této bakalářské práce. Dále děkuji panu Dr. Ing. Petrovi Maršálovi, vedoucímu oddělení PMN – Kvalita prodeje a plánování odbytových cest ve firmě ŠKODA AUTO a. s. v Mladé Boleslavi, za poskytnutí materiálů a informací, jenž byly cenným podkladem pro zpracování mé praktické části.

RESUMÉ

Tato bakalářská práce podrobně popisuje a rozebírá aktuální tematiku a problematiku podnikového vzdělávání managementu jak v teorii, tak i v praxi zaměřené na prodejní síť automobilové akciové společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Tato práce úvodem představuje společnost ŠKODA AUTO a. s. a zaměřuje se na lidské zdroje.

V teoretické části popisuje a vysvětluje funkce personálního managementu, odbornou přípravu pracovníků, jejich rozvoj a metody vzdělávání manažerů.

Bakalářská práce dále představuje reklamní agenturu PROBAY, spol. s r. o., která je důležitou organizační složkou programu vzdělávání prodejní sítě společnosti ŠKODA AUTO a. s. nazvaném PRODUCT TRAINING.

V praktické části se autor věnuje systému vzdělávání prodejní sítě ŠKODA AUTO a. s. a kompletnímu rozboru programu PRODUCT TRAINING.

V závěru bakalářské práce je zhodnocen proces vzdělávání managementu a jeho přínos pro firmu ŠKODA AUTO a. s.

RÉSUMÉ

This work deals with contemporary problems of management training in the sales network of the company ŠKODA AUTO Inc.

The bachelor work introduces company ŠKODA AUTO Inc., its evolution up to this time and its organization.

The theoretical part explains the function of human resources management, professional training of the workers and their personal development and it concludes with the methods of management training.

The bachelor work also introduces advertising agency PROBAY Ltd., as the most important provider of training in the ŠKODA AUTO Inc. sales network.

The practical part focuses on the system of training in the ŠKODA AUTO Inc. sales network - PRODUCT TRAINING.

At the close of this Bachelor work evaluates management training process and its benefit for the company ŠKODA AUTO Inc.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální management, vzdělávání, prodejní síť, personální struktura, reklamní organizace, odborná příprava pracovníků, metody vzdělávání, PRODUCT TRAINING, lidské zdroje, proces učení, manažerský rozvoj.

KEY WORDS

personal management, education, dealer network, organization, advertising agency, professional training of the workers, methods of training, PRODUCT TRAINING, human resources, learning process, manager development.

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

AG	akciová společnost (die Aktiengesellschaft)
aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
ASAP	Akciová společnost pro automobilový průmysl
atd.	a tak dále
AZNP	Automobilový závod, národní podnik
BOTTOM 20	program intezivní péče spokojenosti zákazníků
BP	bakalářská práce
brutto	hrubý, celkový
CAD sys. Pro/ENGINEER	strojírenský a konstrukční program
CD	kompaktní disk (compact disc)
cit.	citace
cm ³	centimetr krychlový
CO ₂	oxid uhličitý
com	obecný objektový model (Common Object Model)
Couching	koučing - Individuální forma podpory zavádění získaných znalostí a dovedností, případně nových přístupů do praxe
CSc.	kandidát věd – vědecká hodnost
CZ	Česká Republika
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká Republika
ČÚS	české účetní standardy pro podnikatele a ostatní účetní předpisy platné v ČR
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
dat.	datum
dealer	pověřený zástupce firmy
DM	německá marka (Deutsche Mark)
DPF	filtr pevných částic
DPH	daň z přidané hodnoty

Dr.	doktor
E-learning	Elektronická podpora výuky
ELSA	systém s technickou literaturou vozů
ESA 95	evropský systém účtů (European System of Account)
EU	Evropská unie
EURO	jednotná evropská měnová jednotka
G.C.C.	Gulf Cooperation Council – řídicí orgán vydávající technické standardy pro dovozy automobilů do zemí: Saudská Arábie, Spojené Arabské Emiráty, Kuvajt, Katar, Bahrajn, Oman, Jemen
GmbH	s. r. o.
GVO	nařízení Evropské komise o blokové výjimce
HDP	hrubý domácí produkt
HTP	označení zážehového tříválcového celohliníkového motoru
http	hypertextový přenosový protokol (HyperText Transfer Protocol)
IAA Frankfurt	mezinárodní autosalon pořádaný každoročně na podzim v Německu ve Frankfurtu nad Mohanem
IFRS	mezinárodní standardy účetního výkaznictví (International Financial Reporting Standards)
ISBN	číslo knihy (International Standardization Organization)
Inc.	a. s. (incorporated)
Ing.	inženýr
INR	indická rupie
ISO	mezinárodní normy, vydávané mezinárodní organizací pro standardizaci (International Organization for Sandardization)
L&K	Laurin&Klement
Ltd.	s. r. o. (Limited Company)
Kč	koruna česká
kg	kilogram
km	kilometr
KPE	katedra podnikové ekonomiky

kW	označení jednotky výkonu
m ²	metr čtverečný
m ³	metr krychlový
MBA	program postgraduálního studia v oblasti managementu a podnikání (Master of Business Administration)
mil.	milion
mld.	miliarda
mlg.	miligram
M6	označení výrobní haly motorů ŠKODA AUTO a. s.
MABS	antiblokový systém ovládaný přes řídicí jednotku motoru
MMF	Mezinárodní měnový fond
např.	například
nar.	narozen
Nm	nanometr
obch.	obchodní
OHC	motor o určitém zdvižném objemu
OSN	Organizace spojených národů
OR	obchodní rejstřík
OS	odborový svaz
OU	odborné učiliště
SOU	střední odborné učiliště
PARTS CENTER	centrum s náhradními díly vozů značky ŠKODA
PC	počítač
pdf	Portable Document Format – přenosný formát dokumentu
PLN	polský zlotý
PMN	Kvalita prodejních a odbytových cest
popř.	popřípadě
PRODUCT TRAINING	instruktáž o produktu (produktové školení)
Prof.	profesor
PS	pracovní schopnost
PSČ	poštovní směrovací číslo
PTC Awards	ocenění mezinárodní soutěže

r. č.	rodné číslo
resp.	respektive
ROOMSTER	nový model vozu značky ŠKODA s inovativním přístupem v řešení interiéru
RSO	označení válečných vozů ŠKODA - těžkých tahačů v době II. světové války
RW TÜV ESSEN	kontrolní audit integrovaných zařízení v Essensku
SAP	elektronický standardní PC systém řízení
SKK	slovenská koruna
Skupina	synonymum pro konsolidační celek Škoda Auto
Společnost	synonymum pro název společnosti ŠKODA AUTO a. s.
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SUV	sportovně užitkový vůz (sport utility vehicle)
sys.	systém
TDI	turbodiesel
THP	technicko-hospodářský pracovník
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec
tj.	to jest
Tour de France	cyklistický závod ve Francii
tř.	třída
TU	technická univerzita
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzn.	to znamená
VIP	velmi důležitá osoba (very important person)
VP	vzdělávací program
vyd.	vydání
VW	Volkswagen
WBR	World Business Research – světový obchodní výzkum
www	world wide web -
YETI	designérská studie vozu třídy SUV značky ŠKODA
zák.	zákon

Z.E.B.R.A.	vnitropodnikový systém zlepšovacích návrhů pro vytváření podmínek a podporu aktivit zaměstnanců
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni
@	zavináč
§	paragraf
&	a
%	procento

OBSAH

KLÍČOVÁ SLOVA.....	8
SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	9
1 ÚVOD.....	16
2 ŠKODA AUTO a. s.	17
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	17
2.2 PROFIL ŠKODA AUTO A. S. A SKUPINY ŠKODA AUTO.....	17
2.3 PŘEDSTAVENSTVO A DOZORČÍ RADA.....	20
2.3.1 PŘEDSTAVENSTVO.....	20
2.3.2 DOZORČÍ RADA.....	20
2.4 LIDSKÉ ZDROJE.....	20
2.4.1 VÝVOJ ZAMĚSTNANOSTI.....	21
2.4.2 SOCIÁLNÍ PARTNERSTVÍ.....	21
2.4.3 PERSONÁLNÍ ROZVOJ.....	22
2.4.4 VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
2.5 VÝHLED DO BUDOUCNOSTI.....	23
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	28
3.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	29
3.1.1 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ.....	30
3.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	32
3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	33
3.4 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
4 PROBAY, spol. s r. o.....	36
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	36
4.2 STATUTÁRNÍ ORGÁN.....	36
4.3 PUBLIC RELATIONS A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	36
4.4 ORGANIZACE OBCHODNÍCH A SOUKROMÝCH CEST.....	37
4.5 ORGANIZACE AKCÍ.....	37

4.5.1	ŠKOLENÍ PRODEJCŮ.....	37
4.5.2	HOSTESKY, PRŮVODCI, TLUMOČNÍCI.....	38
5	PRODUCT TRAINING.....	39
5.1	TYP VZDĚLÁVACÍHO KURZU.....	39
5.2	TYP DODAVATELE VZDĚLÁNÍ.....	40
5.3	STANOVENÍ NÁKLADŮ.....	41
5.4	REALIZACE A PLÁNOVÁNÍ PROGRAMU.....	41
5.5	VSTUPY PRO PLÁNOVÁNÍ.....	41
5.6	VÝSTUPY PRO PLÁNOVÁNÍ.....	42
5.7	REALIZACE PROGRAMU.....	46
5.8	HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	46
5.9	VYHODNOCENÍ AKCE.....	47
6	ZHODNOCENÍ ŠKOLENÍ.....	48
7	NÁVRHOVANÉ ŘEŠENÍ.....	49
8	ZÁVĚR.....	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM PŘÍLOH.....	53

1 ÚVOD

V bakalářské práci bych ráda uplatnila teoretické zkušenosti, získané studiem na TUL, a praktické poznatky ze spolupráce s reklamní agenturou PROBAY, spol. s r. o., jenž mi umožnila účastnit se programu vzdělávání prodejní sítě ŠKODA AUTO a. s. ve funkci hostesky. Účast na dvou školeních mi rozšířila znalosti a pomohla při výběru tématu a zpracování této bakalářské práce.

Ve druhé kapitole této práce uvádím základní údaje firmy ŠKODA AUTO a. s. a její současnou personální situaci s výhledem do budoucna.

V třetí kapitole BP se zaměřuji na vzdělávání a rozvoj pracovníků, formování pracovních schopností, na systém a metody vzdělávání pracovníků a vedoucích pracovníků. Dále se zabývám realizací, průběžnou kontrolou a vyhodnocením programu vzdělávání.

Ve čtvrté kapitole charakterizuji reklamní agenturu PROBAY, spol. s r. o. jako realizační tým školení prodejní sítě firmy ŠKODA AUTO a. s. a postupně seznamuji s průběhem vlastního programu vzdělávání – zvaném PRODUCT TRAINING.

V závěru této bakalářské práce se snažím poukázat na současnou situaci v oblasti motivace ke vzdělávání a shrnutí přínosu mého navrhovaného řešení hodnocení programu.

2 ŠKODA AUTO a. s.

2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Obchodní jméno:	ŠKODA AUTO a. s.
Sídlo společnosti:	Mladá Boleslav Tř. Václava Klementa 869 PSČ 293 60
Identifikační číslo:	001 77 041
Právní forma:	Akciová společnost
Jediný akcionář:	VOLKSWAGEN AG 38436 Wolfsburg Spolková republika Německo
Akcie:	1 670 885 ks akcií na jméno

[18]

2.2 PROFIL ŠKODA AUTO A. S. A SKUPINY ŠKODA AUTO

Z ČEHO VYCHÁZÍ SPOLEČNOST ŠKODA AUTO a. s.

Pouze velmi málo výrobců automobilů se v celosvětovém měřítku může pochlubit nepřerušenou výrobou automobilů po dobu sta let. ŠKODA AUTO a. s. je právě jednou z těch firem, které patří svou historií k nejstarším v oboru na světě. Cesta k současné prosperitě začala v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement zahájili výrobu kol značky Slavia. O čtyři roky později byla firmou Laurin&Klement zahájena výroba motocyklů.

1905 Továrnu opustily první automobily nazvané „Voiturette A“ a brzy si získaly díky své kvalitě a atraktivnímu vzhledu stabilní pozici na rozvíjejících se mezinárodních automobilových trzích.

1907 Došlo k založení akciové společnosti Laurin&Klement. Její vozy byly exportovány na trhy téměř celého světa.

- 1925** Proběhla fúze automobilového závodu Laurin&Klement s plzeňskou strojírnou Škoda.
- 1930** Založena společnost ASAP (Aciová společnost pro automobilový průmysl), ve které byla zahájena na tehdejší dobu revoluční pásová výroba.
- 1939–1945** Během válečných let se továrna orientovala na výrobu vojenského materiálu. Několik dnů před koncem války byla bombardována a značně poškozena. Na podzim roku 1945 proběhlo zestátnění podniku.
- 1946** Rekonstrukce podniku probíhala již pod značkou AZNP (Automobilové závody, národní podnik).
- 1964** Podnik s výrobní plochou 800 000 m², zaměstnávající přes 13 000 osob, zahajuje výrobu populárního vozu Š 1000 MB.
- 1991** 16. dubna začala nová kapitola dějin firmy, kdy do společnosti vstoupil strategický partner, společnost VOLKSWAGEN AG. Značka ŠKODA se tak stala čtvrtou značkou tohoto koncernu.

SOUČASNÁ SITUACE

ŠKODA AUTO a. s. vyvíjí, vyrábí a nabízí kvalitní a k životnímu prostředí šetrné automobily, originální díly, příslušenství a služby, které svými vlastnostmi uspokojí přání zákazníků. Cílem ŠKODA AUTO a. s. je nadchnout zákazníky tak, aby se ke značce ŠKODA vraceli s důvěrou a oblibou.

ŠKODA AUTO a. s.

- stoprocentně vlastněna společností VOLKSWAGEN AG,
- působí na téměř 90 trzích v rámci celého světa, na kterých celá Skupina v roce 2005 dodala zákazníkům 492 111 vozů, 82 % odbytišť tvoří trhy Evropské unie,
- nejvýznamnější exportér s 8,2% podílem na celkovém exportu České republiky,
- v roce 2005 podnikla zásadní kroky pro posílení své pozice na perspektivních trzích Číny a Kazachstánu,
- svým obratem se zařadila na třetí místo mezi společnostmi z deseti nových členských států Evropské unie,

- aktiva Skupiny dosáhla 89,8 mld. Kč, celkové tržby 187,4 mld. Kč a hospodářský výsledek po zdanění 7,9 mld. Kč,
- významné kapitálové účasti má ve společnostech v České republice i v zahraničí,
- její výrobní závody v rámci České republiky jsou umístěny v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí,
- zahraniční výrobní závody vozů Škoda se nacházejí v Indii, na Ukrajině, v Bosně a Hercegovině a v Kazachstánu,
- celá Skupina zaměstnává celkem 26 742 lidí, z toho 728 je zaměstnáno v zahraničních společnostech.

Dodávky zákazníkům dosáhly v roce 2005 hodnoty 492 111 vozů. To představuje nárůst o 9 % ve srovnání s rokem 2004 a zároveň nejlepší výsledek v její dlouholeté historii. Celkové konsolidované tržby dosáhly 187,4 mld. Kč a zisk po zdanění činil 7,9 mld. Kč. Tyto hodnoty jsou rovněž rekordními výsledky v historii firmy.

Firma ŠKODA AUTO a. s. se stala aktivním a výrazným hráčem nejen na tuzemském ekonomickém poli, ale svými aktivitami v zahraničí významně přispívá k dynamice růstu celého průmyslu i v řadě dalších zemí světa. Export Společnosti v roce 2005 činil 152,8 mld. Kč, a podílel se tak 8,2 % na celkovém exportu České republiky. Uvedenými hodnotami si ŠKODA AUTO a. s. i nadále upevnila pozici nejvýznamnějšího exportéra na domácím trhu. Těchto výsledků se podařilo dosáhnout i přes stále se zostřující vnější faktory. Vysoké ceny ropy, které se promítají přímo i nepřímo do cen všech vstupů, výraznější konkurenční tlak asijských výrobců, rizika směnných kurzů, to jsou jen některé z hlavních faktorů, které ovlivňují všechny hráče na poli automobilového průmyslu. Přesto tyto okolnosti poskytují výzvy, které ŠKODA AUTO a. s. uchopila a využívá ve svůj prospěch.

[17]

2.3 PŘEDSTAVENSTVO A DOZORČÍ RADA

2.3.1 PŘEDSTAVENSTVO

předseda představenstva:	Detlef Wittig
člen představenstva:	Horst Mühl
člen představenstva:	Fred Kappler
člen představenstva:	Dr. Harald Ludanek
člen představenstva:	Holger Kintscher

2.3.2 DOZORČÍ RADA

předseda dozorčí rady:	Ing. Vratislav Kulháněk
člen dozorčí rady:	Dr. Wolfgang Bernhard
člen dozorčí rady:	Jaroslav Povšík
člen dozorčí rady:	Ing. Jan Miller
člen dozorčí rady:	ing. Jan Uhlíř
člen dozorčí rady:	ing. Václav Petříček
člen dozorčí rady:	Hans Dieter Pötsch
člen dozorčí rady:	Reinhard Jung

[18]

2.4 LIDSKÉ ZDROJE

2.4.1 VÝVOJ ZAMĚSTNANOSTI

Pozitivní vývoj zaměstnanosti ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. byl ovlivněn přípravou náběhu nového vozu ŠKODA ROOMSTER v závodě Kvasiny a zvyšováním produkce vozu ŠKODA OCTAVIA II. Celkový stav kmenového personálu ke konci roku 2005 činil 22.554 zaměstnanců, což představovalo navýšení oproti předchozímu roku o 7,9 %. Nárůst personálních potřeb se projevil zejména u výrobního personálu. Stav agenturního personálu ke konci roku 2005 činil 3.460 zaměstnanců, což znamenalo snížení o 5,6 %. Průměrný věk zaměstnance ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. byl 38 let, průměrná doba

trvání zaměstnaneckého poměru ve firmě činila 11,9 roku. Do konce roku 2005 bylo přijato přibližně 350 nových zaměstnanců. Ti se budou podílet na výrobě nového vozu ŠKODA ROOMSTER, jehož produkce byla situována do závodu Kvasiny. Ve zbývajících společnostech Skupiny ŠKODA AUTO a. s. bylo k 31. prosinci 2005 zaměstnáno celkem 728 zaměstnanců, což znamená 9,6% nárůst proti stejnému období minulého roku.

2.4.2 SOCIÁLNÍ PARTNERSTVÍ

K 31. březnu 2005 skončila účinnost kolektivní smlouvy, která byla uzavřena na období dvou let. Jednání o nové kolektivní smlouvě začala koncem roku 2004 a byla vedena s cílem uzavřít takovou dohodu, která zajistí dlouhodobý rozvoj společnosti, stabilitu zaměstnanosti, profesní růst zaměstnanců a konkurenceschopnost na trhu práce. Podařilo se uzavřít kolektivní smlouvu s dobou účinnosti do 31. března 2008. V rámci kolektivní smlouvy byla uzavřena mzdová dohoda na dva roky. Dosažením konsenzu mezi sociálními partnery při kolektivním vyjednávání byl zachován sociální smír. V roce 2005 bylo rozhodnuto o realizaci sítě chráněných pracovišť jako výrazu sociální odpovědnosti a závazku vůči zaměstnancům. Podruhé za sebou získala ŠKODA AUTO a. s. ocenění ZAMĚSTNAVATEL ROKU, vyhlašované společností Credit Suisse. V rámci tohoto projektu, organizovaného pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, jsou hodnoceny společnosti z hlediska personální politiky a vztahu k zaměstnancům.

2.4.3 PERSONÁLNÍ ROZVOJ

ŠKODA AUTO a. s. si je vědoma potenciálu, který představují studenti a absolventi vysokých škol, s nimiž již v době studia navazuje kontakty a nabízí jim spolupráci. Prostřednictvím rozvojových programů poskytuje těmto nositelům manažerského potenciálu možnost odborného i nadodborného vzdělávání a příležitost poznat provoz a firemní kulturu. ŠKODA AUTO a. s. v souladu s podnikovou filozofií vychovává a dlouhodobě rozvíjí budoucí manažery především z vlastních zdrojů. V koncepci personálního rozvoje jsou aplikovány jak tradiční, tak moderní formy profesního růstu – od klasických vzdělávacích produktů přes e-learning, projektovou práci až po účast na mezinárodních koncernových programech. Tento komplexní přístup podporuje vědomí

multikulturálního prostředí ŠKODA AUTO a. s. v rámci celého koncernu a v konečném důsledku zaručí pozitivní rozvoj nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku. ŠKODA AUTO a. s. se intenzivně zapojuje prostřednictvím svých specialistů a manažerů do řady mezinárodních projektů v rámci koncernu Volkswagen. Působení zaměstnanců v rámci zahraničních projektů – jak u koncernových společností, tak v dceřiných společnostech ŠKODA AUTO a. s. (např. v Indii a Číně) – podporuje flexibilitu a další profesní a osobnostní růst.

2.4.4 VZDĚLÁVÁNÍ

ŠKODA AUTO a. s. si je dobře vědoma potřeby kvalifikovaných odborníků a věnuje na jejich další rozvoj nemalé prostředky. Útvar Coachingu se věnuje rozvojovým programům všech skupin zaměstnanců (od výrobních profesí po řídicí pozice). V roce 2005 byly nově zavedeny programy pro management a kandidáty do managementu, proběhlo rozsáhlé školení v oblasti normativních kurzů v rámci vstupu České republiky do EU a úspěšně byl zahájen e-learning. V roce 2006 se očekává nárůst školení pro náběh vozu ŠKODA ROOMSTER, rozšiřování programů pro e-learning, interkulturální coaching zaměstnanců vysílaných do zahraničí i příprava zahraničních zaměstnanců v Mladé Boleslavi. Výuka na Středním odborném učilišti strojírenském a Odborném učilišti je nedílnou součástí vzdělávacího systému společnosti. Budoucí absolventi těchto škol jsou plně připraveni pro zařazení do dělnických profesí v rámci firmy. V roce 2005 ŠKODA AUTO a. s. modernizovala řadu učebních prostředků, které přispějí ke zvýšení kvality výuky. V současné době se na své povolání připravuje přibližně tisíc studentů. ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA v roce 2005 završila 5 let své existence. V rámci studijního programu Ekonomika a management poskytuje vysokoškolské vzdělání bakalářského stupně v oborech Podniková ekonomika a management obchodu, Podniková ekonomika a management provozu. Studium je možno absolvovat v prezenční nebo kombinované formě. ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA je držitelem akreditace pro výuku příslušných studijních oborů v anglickém jazyce. V roce 2005 bylo ve škole zapsáno celkem 423 studentů. Počet úspěšných absolventů, kteří získali titul bakalář, dosáhl 97. Přibližně polovina z nich našla své uplatnění ve firmě ŠKODA AUTO a. s. a u jejích dodavatelů

a téměř třetina pokračuje ve studiu v navazujících magisterských programech na jiných vysokých školách.

Získáním územního rozhodnutí, zahájením stavebního řízení a výběrem dodavatele stavby postoupil v roce 2005 projekt VZDĚLÁVACÍHO CENTRA NA KARMELI do fáze realizace. Zároveň s tím probíhala intenzivní příprava vzdělávacích projektů – akreditace magisterského studia ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA a etablování centra spolupráce se školami, které by se měly stát nedílnou součástí vzdělávacího centra. Společnost ŠKODA AUTO a. s. pokračuje v rozvoji spolupráce s technickými univerzitami. Byly obnoveny rámcové smlouvy s ČVUT Praha, TU Liberec a ZČU Plzeň, definují se společné studijní programy a současně jsou připravovány koncepty čerpání prostředků z Evropských strukturálních fondů – Operační program Rozvoj lidských zdrojů. Koncem roku 2005 se uskutečnilo kolokvium rektorů technických univerzit a manažerů Škody Auto a. s., kde zazněla řada podnětů pro další společné projekty.

2.5 VÝHLED DO BUDOUCNOSTI

PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ HOSPODÁŘSTVÍ

Podle Mezinárodního měnového fondu (MMF) se ekonomice České republiky daří a v roce 2006 se předpokládá růst kolem 4 %, což je nad průměrem střední Evropy. Přesto zde zůstává problém rozpočtových deficitů, které by Česká republika měla podle MMF dále snižovat. Díky vyšším výrobním kapacitám se očekává růst vývozu České republiky, tempo růstu investic se ale pravděpodobně sníží. Růst cen by měl zrychlit na necelá tři procenta, zvyšovat se budou především regulované ceny energií. Předpokládá se mírné snížení nebo stagnace nezaměstnanosti. Kurz koruny by měl pokračovat v posilování, ale výrazně pomaleji než v roce 2005. V roce 2006 se očekává mírné zrychlení růstu ekonomik eurozóny. Ve střední Evropě se očekává vědomý a plynulý přechod k naplnění maastrichtských kritérií a přijímání nových reforem. Fenomenální růst ekonomiky Číny a Indie bude pokračovat a pozitivně motivovat vývoj dalších ekonomik v Asii i v Evropě. V globálním měřítku však stále existují rizika, z nichž největší jsou vysoké ceny ropy a dalších komodit.

VÝHLED AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU

V Evropské unii bude věnována pozornost naplňování investičních strategií automobilových firem ve střední Evropě a hledání nových možností odbytu a jejich optimalizace. Dle plánu rozvoje automobilového průmyslu v EU se v České republice bude věnovat více pozornosti zlepšení legislativy, snižování emisí CO₂, bezpečnosti na silnicích, tak i exportním možnostem a umístění produktů z EU na automobilové trhy mimo Evropskou unii. V roce 2006 se očekává důraznější konkurenční boj v oblasti kvality i kvantity dodávek produktů a služeb dle požadavků zákazníka. Konkurenční prostředí bude obohaceno o zdravě agresivní nabídky. V oblasti dodavatelů získají nové šance flexibilní lokální dodavatelé, budou se hledat nové a výhodnější zdroje. Ve srovnání s rokem 2005 se na středoevropských trzích očekává mírné zotavení celkových trhů (+3,5 %), zejména v Polsku (+6,1 %) a v České republice (+6,0 %). Celkové trhy v západní Evropě budou ve srovnání s minulým rokem podle aktuálního očekávání naopak stagnovat (-0,3 %), pouze v Německu (+1,7 %) a ve Francii (+2,5 %) se očekává mírné zlepšení.

PRODEJNÍ A MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Na pozadí vývoje celkových trhů a životního cyklu produktů, konkurenčního prostředí a všeobecného vývoje na jednotlivých trzích plánuje Skupina Škoda Auto v roce 2006 překonání rekordního počtu dodaných vozů zákazníkům z roku 2005 a pokoření hranice půl milionů prodaných vozů. Přírůstky jsou plánovány zejména v západní Evropě, východní Evropě a na trzích v zámorí. Odbytově nejsilnější se v roce 2006 stane modelová řada ŠKODA OCTAVIA. Ve druhém pololetí se na vybraných evropských trzích bude uvádět již čtvrtá modelová řada – vůz ŠKODA ROOMSTER. Tento vůz znamená pro celou Skupinu Škoda Auto produktovou událost roku a veřejnosti byl představen v rámci ženevského autosalonu koncem února 2006. Modelem ŠKODA ROOMSTER s moderním, designově orientovaným prostorovým konceptem s velkou funkcionalitou a jízdním komfortem přivádí značka na trh novou, samostatnou modelovou řadu, která má výrazně přispět k rozvoji a emocionalizaci značky ŠKODA a otevřít cestu do nových segmentů, a tím i k novým zákazníkům.

FINANČNÍ VÝHLED

V roce 2006 a ve střednědobém horizontu předpokládá Skupina Škoda Auto prosazení svých strategických odbytových cílů, a to zejména rozvojem stávajících trhů (včetně rozšíření montážních kapacit v některých zemích) a otevřením trhů nových. Rozšířená paleta nových výrobků a pokračující optimalizační opatření budou přispívat k pozitivnímu vývoji finanční situace Skupiny. Kontinuální růst hospodářského výsledku a čisté likvidity se tak stává hlavním strategickým cílem v oblasti financí. Investiční strategie a strategie technického vývoje v roce 2006 přesune ŠKODA AUTO a. s. své investiční aktivity do vývoje a přípravy výroby následníka vozu ŠKODA FABIE. Investice do sociální oblasti a vzdělávání budou pokračovat, stejně jako výstavba moderního vzdělávacího centra pro soukromou i státní vysokou školu v Mladé Boleslavi, která byla v lokalitě Na Karmeli zahájena v červenci 2005. Nedílnou součástí strategie společnosti je pronikání na nové trhy a rozšiřování působnosti na stávajících. S tímto rozhodnutím jsou spojeny značné investice do vybudování moderní infrastruktury, nezbytné pro další rozvoj zahraničních projektů montáže rozložených vozů.

V reakci na technologické výzvy budoucnosti – jako např. vývoj elektroniky a nových materiálů – a pro posílení vývojových kompetencí ŠKODA AUTO a. s. bude v roce 2006 pokračovat výstavba nového Technologického a vývojového centra započatá v roce 2005. Celkem budou do roku 2009 v rámci tohoto projektu realizovány investice na modernizaci a rozšíření zkušebních a technologických zařízení v očekávané výši 1,2 mld. Kč. Tím budou zajištěny vysoké odborné kompetence oblasti technického vývoje ŠKODA AUTO a. s., jež budou rozvíjeny i v mnoha dalších oblastech činnosti.

VÝROBA A LOGISTIKA

Rok 2006 bude významný pro rozšíření palety vyráběných vozů o novou modelovou řadu, vůz ŠKODA ROOMSTER. Výroba tohoto modelu bude probíhat v pobočném výrobním závodě Kvasiny. Zahájení sériové výroby bylo plánováno na březen 2006.

PERSONÁLNÍ STRATEGIE

Personální práce ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. se v roce 2006 zaměří zejména na rozvoj závodu v Kvasinách. Pro náběh modelu ŠKODA ROOMSTER je potřeba získat téměř 1.500 zaměstnanců a nové dimenzi závodu přizpůsobit sociální infrastrukturu. Strategii odbytových regionů značky ŠKODA podpoří cílená intenzivní příprava manažerů pro působení v zahraničí. V roce 2006 nabídne Vysoká škola Škoda Auto i možnost magisterského studia.

TRHY

V následujících letech bude pro ŠKODA AUTO a. s. prioritou další posílení pozice na trzích západní Evropy při současném udržení dominantní pozice ve střední a východní Evropě. Kontinuálně budou probíhat aktivity k dalšímu osvojení perspektivních asijských trhů.

FINANCE

Ve finanční oblasti budou dále pokračovat nastartované aktivity směřující k dalšímu zefektivnění a zkvalitnění firemních procesů s důrazem na celkovou racionalizaci všech činností. Výjimečná pozornost bude i nadále věnována nákladům s důrazem na materiálové vstupy.

PRODUKTY

Nadále bude rozvíjeno produktové portfolio a posilován jeho emoční náboj. V roce 2006 bude současná produktová paleta rozšířena o čtvrtou modelovou řadu – vůz ŠKODA ROOMSTER. V následujících letech je předpokládána další diferenciací nabídky zejména s ohledem na nové trhy.

KVALITA

Kvalita všech produktů bude i nadále jednou z hlavních priorit. Na základě nezávislých studií dosahuje ŠKODA AUTO a. s. velmi dobrých umístění v oblasti funkční kvality, zákaznických připomínek, ale i celkové zákaznické spokojenosti. V budoucnu bude těžiště aktivit spočívat především v zaměření na středně a dlouhodobou spokojenost s kvalitou.

LIDSKÉ ZDROJE

ŠKODA AUTO a. s. si je vědoma hodnoty a významu, které pro ni představují vlastní zaměstnanci. Důraz bude proto kladen především na jejich další rozvoj. Jasným signálem je zahájení výstavby vysokoškolského areálu Na Karmeli, podíl na řadě projektů v oblasti vzdělávání a zejména pak prohlubování spolupráce s dalšími vysokými školami a univerzitami.

ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

ŠKODA AUTO a. s. kontinuálně usiluje o co nejzodpovědnější přístup k ochraně životního prostředí. Potvrzují to nejenom získané certifikáty – ISO 14001, certifikát pro systém environmentálního řízení – ale především přímé investice, které v roce 2005 dosáhly výše 350 mil. Kč, a účast na řadě projektů včetně podílu na přípravě legislativních změn v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie.

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Při všech svých podnikatelských aktivitách a přijatých rozhodnutích si je ŠKODA AUTO a. s. vědoma své odpovědnosti vůči zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům, obchodním partnerům, státním institucím, veřejnosti a životnímu prostředí. Tyto firemní faktory a rozličné skupinové zájmy musí být aktivně ovlivňovány tak, že povedou k rovnovážnému stavu, aby příští generace měly zajištěny stejně dobré, případně lepší předpoklady k dalšímu rozvoji. Souhrn těchto faktorů udává princip trvale udržitelného rozvoje.

[17]

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.

PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je i personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace.¹⁾

¹⁾ KOUBEK, J. Personální práce a její úloha v organizaci. In KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. S. 15-17. ISBN 80-7261-033-3.

OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- personální strategie a personální politika,
- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků, hodnocení pracovníků,
- rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků,
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků,**
- odměňování pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Jedná se o velmi důležitou oblast řízení lidských zdrojů, kde bezprostřední nadřízený má mimořádně významnou roli: identifikuje potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků (jaké vzdělávání, komu a kdy), podílí se na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (bývá nejčastějším vzdělavatelem) a nezřídka i na vzdělávání mimo pracoviště (lektor, instruktor) a je jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací pro vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. Podílí se na vypracování plánů individuálního rozvoje každého pracovníka, spoluvytváří podmínky pro úspěšné plnění těchto plánů a kontroluje jejich plnění.²⁾

3.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

²⁾ KOUBEK, J. Personální práce a její úloha v organizaci. In KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. S. 27-28. ISBN 80-7261-033-3.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny nejen v zaměstnání, ale v životě vůbec. Úspěšnost organizace dosahuje díky flexibilním pracovníkům, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Tím se péče o formování pracovníků stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků, tak aby alespoň zčásti zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Rekvalifikační procesy, kdy pracovníci mající povolání, které však organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- Přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci, apod.
- Formování pracovních schopností - v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

3.1.1 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ

V souvislosti s formováním pracovních schopností rozlišujeme tyto pojmy:

- **Formování pracovních schopností člověka** – formování pracovních schopností (dále jen PS) v obecném slova smyslu, tedy v průběhu života člověka, bez ohledu na čas, místo a z čí iniciativy se toto formování uskutečňuje.
- **Formování pracovních schopností pracovníka** – formování PS pracovníka v konkrétní organizaci. Toto formování PS je organizovaná činnost, podporovaná či umožňovaná organizací v rámci její personální a sociální práce.

FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- 1) **oblast všeobecného vzdělávání,**
- 2) **oblast odborného vzdělávání,**
- 3) **oblast rozvoje.**

OBLAST VŠEOBECNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a i další vlastnosti. Tato oblast je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast řízená a kontrolovaná státem.

OBLAST ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V této oblasti můžeme použít i výraz: oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesní přípravy. Ve světě se běžně pro tuto oblast vzdělávání používá termín **TRAINING** (v širším slova smyslu). Uskutečňují se zde procesy přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností a jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Tato oblast je orientována na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání a doškolování (prohlubování kvalifikace). Zvláštním případem je přeškolení (rekvalifikace).

OBLAST ROZVOJE

Tato oblast představuje další vzdělávání či rozšiřování kvalifikace. Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Díky této oblasti dochází k formování osobnosti jedince. Rozvoj je orientován více na kariéru než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše pracovníkův potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj, tak aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.

FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ PRACOVNÍKA

V rámci této oblasti se organizace zpravidla angažují v plné míře při orientaci pracovníků a doškolování pracovníků, popř. i při přeškolení pracovníků, dochází-li k němu z iniciativy organizace k uspokojení jejich potřeb.

Formování pracovních schopností pracovníka probíhá v těchto oblastech:

- základní příprava na povolání,
- orientace,
- **doškolování,**
- přeškolení.

DOŠKOLOVÁNÍ

Jedná se o prohlubování kvalifikace či TRAINING (v užším slova smyslu). Doškolování je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

Doškolování je považováno jednak za nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) pracovníků na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni. V zahraničí bývá doškolování chápáno jako určité právo zaměstnance a v některých zemích (např. Německo, Francie, Švédsko) je povinnost organizací organizovat doškolování pracovníků zakotvena v tripartitních dohodách či kolektivních smlouvách.³⁾

3.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V systému vzdělávání pracovníků organizace se mohou angažovat tyto útvary:

- personální útvar,

³⁾ KOUBEK, J. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. In KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. S. 237-242. ISBN 80-7261-033-3.

- zvláštní útvar vzdělávání pracovníků,
- vedoucí pracovníci a odbory,
- sdružení pracovníků.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, kde se nejčastěji objevuje velmi úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Nejefektivnějším vzděláváním je dobře organizované systematické vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o vytvořené organizační předpoklady vzdělávání.

CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků. Následuje fáze plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, pracovníci, oblast, obsah a metody vzdělávání). Třetí fází je vlastní proces vzdělávání – realizace vzdělávacího programu. Závěrem cyklu je fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení tři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- vyhodnocování výsledků a vyhodnocování účinnosti.

[7]

3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Širokou škálu metod vzdělávání můžeme zařadit do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce,
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

VZDĚLÁVÁNÍ PŘI VÝKONU PRÁCE

Tato skupina metod je vhodná především pro vzdělávání dělníků.

Mezi tyto metody patří:

- Instruktáž o výkonu práce – nejpoužívanější metoda, jednoduchý zácvik.
- Coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodická kontrola výkonu pracovníka.
- Mentoring – obdoba coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi.
- Counselling – nejnovější metoda, vzájemné konzultování a ovlivňování.
- Asistování – tradiční, často používaná metoda.
- Pověření úkolem – rozvinutá metoda asistování, popř. její závěrečná fáze.
- Rotace práce – cross training – pověření pracovními úkoly v různých částech organizace.
- Pracovní porady – vhodná metoda formování PS.

VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ

Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Mezi tyto metody patří:

- Přednáška – zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- Přednáška s diskusí, seminář – zprostředkování znalostí.
- Demonstrování – praktické názorné vyučování (počítače, trenažery).
- Případové studie – rozšířená a oblíbená metoda pro vzdělávání manažerů.
- Workshop – varianta případových studií, praktické problémy jsou řešeny týmově.
- Brainstorming – varianta případových studií, návrh řešení zadaného problému.
- Simulace – zaměření na praxi a aktivní účast účastníků.
- Hraní rolí – manažerské hry, rozvoj praktických schopností účastníků.
- Assessment centre – diagnosticko-výcvikový program – moderní vysoce hodnocená metoda, účastník plní různé úkoly a řeší dané problémy, zpětná kontrola.

- Outdoor training – učení se hrou – časté použití při vzdělávání manažerů, akce spojené se sportovními výkony, kolektivní řešení.
- Vzdělávání pomocí počítačů – velmi rychle narůstá atraktivita této metody.

[7]

3.4 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.

Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny můžeme zjistit jen nepřímo, většinou spekulací.

Rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování:

- Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.
- Monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů.
- Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (zvýšení prodeje, pokles nákladů, atd.).

Otázkou zůstává, kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda-li bezprostředně po ukončení vzdělávacího programu či s určitým časovým odstupem.

Nezapomínejme ani na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků, atd.

To, co bylo řečeno, však neznamená, že na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu bychom měli rezignovat. Měli bychom si však neustále uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu.⁴⁾

[7]

⁴⁾ KOUBEK, J. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. In KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. S. 259-260. ISBN 80-7261-033-3.

4 PROBAY, spol. s r. o.

4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Obchodní jméno:	PROBAY, spol. s r. o.
Sídlo společnosti:	Mladá Boleslav Dolní Stakory 62
Identifikační číslo:	616 81 211
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000,- Kč

PROBAY, spol. s r. o. je reklamní organizace, jejíž profilem je spokojený klient, klientova splněná přání a klientovo přesvědčení o kvalitě služeb. Měřítkem kvality provedené práce je pro tuto společnost úspěch klienta a jeho pohoda. Tato společnost realizuje cíle klientů a hájí jejich zájmy.

4.2 STATUTÁRNÍ ORGÁN

Jednatel společnosti:	Ing. Jaroslav Kollin
Jednatel společnosti:	Ing. Vladislav Nadrchal
Jednatel společnosti:	Alena Nadrchalová

[18]

4.3 PUBLIC RELATIONS A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V rámci public relations a marketingové komunikace zajišťuje PROBAY, spol. s r. o.:

- motoristický sport,
- tiskové konference,
- účast na veletrzích,
- představení produktů a služeb,
- slavnostní otevření,
- firemní výročí,

- akce pro veřejnost,
- společenské události.

4.4 ORGANIZACE OBCHODNÍCH A SOUKROMÝCH CEST

Hlavní činností této oblasti je poskytování služeb cestovní agentury POHODA (zajištění letenek, ubytovací služby, krátkodobé návštěvy v České republice, kulturní a motivační programy, zahraniční cesty a rekreace, tuzemské cesty a rekreace, kolektivní zájezdy, autorizovaný prodejce cestovních kanceláří: Adriatic, Ancora, Atis, Exim, Firo, Fisher, GGT, Globtour, Hap Tour, Ideal, Sara Group, Sun Travel, atd.).

4.5 ORGANIZACE AKCÍ

- motoristický sport,
- interní firemní akce,
- **školení prodejců,**
- **hostesky, průvodci, tlumočníci,**
- kongresy,
- péče o obchodní partnery,
- organizace a zjištění služebních cest,
- VIP servis a doprovodné programy.

4.5.1 ŠKOLENÍ PRODEJCŮ

V rámci realizace produktových školení firma PROBAY, spol. s r. o. zajišťuje:

- výběr a organizace ubytování,
- výběr a úprava školících místností, prezentační technika,
- navigace, informační systém, parkovací plochy,
- zajištění konkurenčních produktů (např. vozidel),
- prezentace konkurenčních produktů včetně provozu a údržby,
- pracovní materiály a tiskoviny,

- párty stany a mobiliář,
- hostesky a obslužný personál,
- propagační materiál, dekorace, výzdoba,
- doprovodné programy a soutěže.

4.5.2 HOSTESKY, PRŮVODCI, TLUMOČNÍCI

Společnost zajišťuje zkušené průvodce, kteří se starají o hosty. Dále nabízí praxí vybraná restaurační zařízení, včetně možnosti doprovodných kulturních programů.

Další činností v této oblasti je zajišťování kvalitních tlumočnických a překladatelských služeb.

Nabídka služeb je obohacena o hostesky a vlastní dopravní služby, které jsou klientům plně k dispozici.

[19]

5 PRODUCT TRAINING

5.1 TYP VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

Společnost ŠKODA AUTO a. s. zvolila v roce 1999 jako systém školení prodejní sítě vzdělávání v kurzech.

Tuto oblast personálního managementu má na starosti marketingové oddělení PMN. Důležitou osobou rozhodující o veškerých záležitostech související s programem vzděláváním odbytových cest firmy ŠKODA AUTO a. s. je pan Dr. Ing. Petr Maršál, vedoucí oddělení PMN - kvalita prodeje a plánování odbytových cest.

Firma ŠKODA AUTO a. s. pečuje o své prodejce a manažery prostřednictvím několikadenních školicích kurzů. Tyto kurzy probíhají již od roku 1999 pod stejným názvem: PRODUCT TRAINING. K tomuto názvu přísluší rok, v němž školení probíhá.

Vzdělávací program PRODUCT TRAINING bych zařadila mezi skupinu kurzů, jejichž výsledkem nejsou kvalifikační zkoušky, ale zaměřují se na odbornou a technickou vyspělost znalostí vozů značky ŠKODA.

Vzdělávání prodejní sítě firmy ŠKODA AUTO a. s. PRODUCT TRAINING využívá směsici přednášek a panelových diskusí.

Osobně jsem se v roli hostesky účastnila vzdělávacího programu PRODUCT TRAINING 2000 a PRODUCT TRAINING 2001. Typ metody vzdělávání prodejní sítě firmy ŠKODA AUTO a. s. jsem již zmínila a nyní považuji za důležité, uvést několik důležitých informací o této metodě vzdělávání.

[8] [9]

5.2 TYP DODAVATELE VZDĚLÁVÁNÍ

Jak jsem již zmínila v předchozích kapitolách, společnost PROBAY, spol. s r. o. má na starosti kompletní zabezpečení vzdělávacího programu PRODUKT TRAINING. V rámci realizace produktových školení prodejní sítě ŠKODA AUTO a. s. zajišťuje realizační tým společnosti PROBAY, spol. s r. o. tyto činnosti:

- stanovení termínů a časových rozvrhů,
- výběr a organizace ubytování,
- výběr a úprava školicích místností, prezentační technika,
- navigace, informační systém, parkovací plochy,
- zajištění konkurenčních produktů (např. vozidel),
- prezentace konkurenčních produktů včetně provozu a údržby,
- pracovní materiály a tiskoviny,
- párty stany a mobiliář,
- hostesky a obslužný personál,
- propagační materiál, dekorace, výzdoba,
- doprovodné programy a soutěže.

[18]

Jednotlivé lekce těchto programů vedou odborní instruktoři externí firmy, zvaní trenéři. Školení PRODUCT TRAINING má na starosti vzdělávací tým SCREEN TEAM. Instruktorů je několik a každý z nich se specializuje na určitou část kurzu, např. přednášející, instruktor věnující se seznamovací a informační části, specialista na techniku, specialista v oboru konkurenčních vozů, atd.

Firma ŠKODA AUTO a. s. jako významná automobilová společnost má sice vlastní podnikové vzdělávací programy, ale raději využívá pro účely programu vzdělávání PRODUCT TRAINING hotely a konferenční centra. Každý rok se obměňuje město konání. Z tohoto důvodu je důležité shromažďovat mínění jednotlivých účastníků na prostředí konaného kurzu. Tyto informace je nutné statisticky zpracovávat, neboť slouží ke zlepšení kvality umístění budoucím programům vzdělávání.

5.3 STANOVENÍ NÁKLADŮ

Před zahájením školení je velmi důležité mít přehled o nákladech související se vzdělávacím programem. Tyto náklady nesmí přesahovat rozpočet daný marketingovým oddělením společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Jedná se o tyto náklady:

- náklady na lektory: mzdy, cestovné a ubytování,
- náklady na realizační tým: sekretariát, specialisty na audiovizuální techniku, překladatele, zvukaře, tiskárnu, atd.,
- poplatky za výuku hrazené jiným institucím,
- nájemné za pronajatý hotelový komplex,
- parkoviště, poštovné, telefonní poplatky, atd.

5.4 REALIZACE A PLÁNOVÁNÍ PROGRAMU

Realizace programu se skládá ze tří hlavních činností:

- plánování realizace programu,
- příprava a organizace jednotlivých akcí v rámci programu,
- realizace programu.

Plánování realizace programu se skládá ze dvou hlavních činností:

- stanovení vstupů nebo informací, které jsou pro plánovací proces nezbytné,
- plánování výstupů programu, nebo toho, co se očekává od realizace programu.

5.5 VSTUPY PRO PLÁNOVÁNÍ

Realizace programu školení nemůže být zpracována bez základních informací nebo-li vstupů. Prvním vstupem pro plánování je program vzdělávání, který je výstupem návrhu programu. Tento program zahrnuje charakteristiku potenciálních účastníků programu, cíle,

kterých má být dosaženo, nezbytné podmínky pro účast v programu, popis obsahu, zvolené techniky, prostředky pro sledování a zjišťování hodnocení výsledků.

Zdroje procesu vzdělávání jsou rozděleny na:

- **lidské** (instruktoři a realizační tým),
- **finanční** (rozpočet),
- **materiální** (prostory pro výuku a ubytování a učební pomůcky).

Hlavním úkolem přípravy programu vzdělávání je zpracování souhrnného plánu a přiřazení disponibilních zdrojů pro realizaci programu. V tuto chvíli získáme dva hlavní výstupy plánování. Organizátoři potřebují jak RÁMCOVÝ PLÁN tak i DISPONIBILNÍ ZDROJE pro přípravu jednotlivých akcí programu.

V případě realizačního plánování by každá organizace zajišťující školení měla zodpovědět otázky pro uskutečnění rámcového plánu. Otázky jsou použity z odborné literatury, avšak odpověďmi na ně utvářejí čtenáři konkrétní představu o plánování, zahájení a průběhu vzdělávacího programu prodejní sítě firmy ŠKODA AUTO a. s.

Je důležité mít otázky rozčleněny podle oblasti školení, k němuž se přímo vztahují.

5.6 VÝSTUPY PRO PLÁNOVÁNÍ

ÚČASTNÍCI

- ***Jakých prostředků využít pro jejich informování?***

Účastníci školení odbytu jsou informováni prostřednictvím úřední zvací listiny.

- ***Kolik předběžných informací jim poskytnout?***

Ve zvací listině jsou uvedeny základní informace o ubytování, o zaplacení účastnického poplatku, o stravování, apod.

- ***Jak by měli být účastníci vybíráni (bude-li se výběr provádět)?***

Je pevně stanoven počet pro účast dvou manažerů a dvou prodejců z jednoho autosalonu. Jedná se o všechny autosalony vozů značky ŠKODA, jak národní tak i mezinárodní.

Jak budou vybírány účastnické poplatky?

Účastnické poplatky jsou vybírány v den účasti kurzu. Jelikož se manažeři a prodejci ze stejné firmy neúčastní ve stejný časový termín, platí vždy ti, kteří se za firmu dostaví na školení jako první, a platí za celý autosalon dohromady. Jedná se o pevně stanovenou finanční částku, pokrývající náklady se školením spojené (např. pronájem konkurenčních vozů, produktové manuály, ubytování, stravování, instruktoři, atd.).

LEKTOŘI

- ***Jak získat kvalifikované lektory ?***

Firma ŠKODA AUTO a. s. využívá služeb instruktorské společnosti SCREEN TEAM již od roku 1999.

ČASOVÝ PLÁN

- ***Kdy bude školení prováděno?***

Školení se provádí ve stejný časový termín již od roku 1999. Kurz školení začíná počátkem října a končí v polovině prosince.

- ***Kdy bude zahájena propagační kampaň programu?***

Informační kampaň pro všechny vlastníky autosalonů značky ŠKODA je zahájena v době, kdy je zcela nový typ vozu poprvé představován na významných mezinárodních výstavách.

- ***Kdy se budou moci vytisknout studijní materiály?***

Studijní materiály, tzn. Produktové manuály, jsou vytištěny včas před zahájením dvouměsíčního procesu školení. Pro výskyt nestandardních situací je v místě školení připravena technika na dotištění, popřípadě úpravu materiálů.

- ***Kdy budou připraveny prostory pro tento program?***

Společnost PROBAY, spol. s r. o. vybírá místo i hotel již rok před předpokládaným zahájením termínu školení. Společnost zjišťuje potřebné informace o hotelu a jeho okolí. V případě konečného rozhodnutí o výběru místa konání, je hotel kontaktován s dostatečným časovým předstihem. Tento hotel je pak rezervován po celou dobu školení pouze pro pořadatele a účastníky programu PRODUCT TRAINING.

MÍSTO KONÁNÍ

- ***Kam účastníci přijedou?***

Prodejci i manažeři dostanou zvací listinu s přesným uvedením místa a datumu vzdělávacího programu.

- ***Kde se školení bude konat?***

Firma ŠKODA AUTO a. s. pro účely školení vybírá hotely či hotelové komplexy.

- ***Kde budou účastníci, lektori a realizační tým bydlet, stravovat se, občerstvovat a odpočívat?***

Účastníci, instruktoři i realizační tým jsou ubytováni přímo ve vybraném hotelu, kde se zároveň stravují a občerstvují. Pro odpočinek jsou v programu zahrnuty kulturní akce.

PROSTŘEDKY A ŠKOLÍCÍ ZAŘÍZENÍ

- ***Jaké školicí prostory jsou požadovány a jaké jsou k dispozici?***

Požadovány jsou prostory dobře větratelné s dostatečným denním osvětlením a fungujícím tepelným zařízením. V každém vybraném hotelu byly pro účely programu vzdělávání PRODUCT TRAINING k dispozici prostory odpovídající požadavkům.

- ***Jaké prostředky k zabezpečení výuky jsou požadovány a jaké jsou k dispozici?***

K té části výuky, která se zaměřuje na úvod, teorii i technické informace týkající se školeného automobilu, slouží odborníky vypracované produktové manuály.

- ***Jaké prostory jsou požadovány a zabezpečeny pro ubytování a stravování?***

Pro ubytování jsou zabezpečeny hotelové pokoje. Pro účely stravování je zabezpečena restaurace přímo v hotelovém areálu.

- ***Je požadována a zabezpečena doprava?***

Dopravu si zajišťují prodejci a manažeři sami.

- ***Jaké prostory jsou požadovány a zabezpečeny pro odpočinek a rekreaci?***

Je-li v programu čas na odpočinek, mohou si účastníci vybrat z několika možností: využít příležitosti účastnit se kulturní akce, nebo navštívit restauraci přímo v hotelu nebo v blízkém okolí hotelového komplexu, či zvolí odpočinek dle vlastních představ v hotelovém pokoji. Pokoje jsou samozřejmě vybavovány televizí a rádiem. Záleží pouze na duševním a fyzickém stavu každého účastníka.

POŘADATEL

- ***Kdo se bude zabývat administrativními otázkami účastníků (registrací, platbami nebo vybíráním účastnických poplatků, stravováním a ubytováním, zábavou a společenskými akcemi)?***

Registrací se zabývá trenér (instruktor), který má na starosti úvodní část kurzu. V této činnosti mu napomáhá hosteska. Hosteska si ověří jejich identifikaci, odevzdá účastníkům kartičku se jmény a označením skupiny, popř. zaznamenává personální či identifikační změny. Účastnické poplatky vybírá trenér (instruktor SCREEN TEAM) za spolupráce hostesky. Ostatní aktivity, jako je stravování, ubytování a zábavu má na starosti realizační tým společnosti PROBAY, spol. s r. o. Po dobu školení provází účastníky jim přiřazená hosteska.

- ***Kdo bude zodpovědný za lektory (styk, porady, výběr a koordinaci)?***

Samozřejmě i činnost jednotlivých instruktorů je kontrolována odpovědnou osobou za společnost ŠKODA AUTO a. s. z oddělení PMN, společností PROBAY, spol. s r. o. a v neposlední řadě samozřejmě i samotnými účastníky kurzů. Jsou to právě oni, kdo si z kurzu odnáší nejen nové znalosti a zkušenosti, ale i dojmy spojené se školením.

ROZPOČET

Schválený rozpočet vzdělávacího programu je dalším hlavním výstupem fáze plánování. Vychází z požadavků na zdroje, které byly zjištěny při přípravě souhrnného plánu. V tomto případě je program vzdělávání manažerů a prodejců organizován jako samostatná ekonomická akce s vlastním rozpočtem. Je osvědčenou praxí, že se souhrnný plán spojuje s rozpočtem vzdělávacího programu. V rozpočtu jsou uvedeny náklady na program a náklady na účastníka.

[11] [12] [13] [14]

5.7 REALIZACE PROGRAMU

Jsou-li ukončeny všechny přípravné práce za pomoci rámcového plánu a dotazníku, je vzdělávací program připraven na své zahájení.

Sekretariát je připraven, účastníci jsou správně poučení, propagační kampaň zajistila přihlášení účastníků, realizační tým připravil prostory pro školení a vytiskl potřebné materiály, ubytovací, stravovací a přepravní služby jsou připraveny přijmout účastníky.

To vše jsou nezbytné vstupy pro realizační etapu programu.

Realizace programu zahrnuje tři hlavní akce:

- **zahájení programu,**
- **vzdělávací proces,**
- **závěr programu.**

5.8 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Běžně předpokládáme, že hodnocení školení by se mělo zaměřovat na to, co se v rámci školení skutečně děje, se zvláštním důrazem na metodiku přednášek jednotlivých lektorů. Pokud použijeme tento přístup k hodnocení, vzniká řada důvodů, proč bude hodnotitely a lektory považován za hlavní cíl hodnocení.

Kromě toho však existuje řada faktorů, které mohou mít nepochybně mimořádný význam pro metodiku školení a její další souvislosti. Například proces školení, ve kterém se účastníci mají stát členy kurzu se zajištěným ubytováním, může velmi výrazně ovlivnit jejich ochotu zúčastnit se kurzu. Někteří manažeři a prodejci si školení zvolí sami z vlastní iniciativy a dělají vše pro to, aby se kurzu mohli účastnit a získali tím znalosti a zkušenosti, potřebné k úspěšnému prodeji nového vozu značky ŠKODA.

Objevují se případy, kdy jsou prodejci vysíláni na školení svými nadřízenými nebo institucemi s jistým nařízením, nikoliv jako dobrovolné získání zkušeností. V tomto případě se zde může vyvinout silně negativní vztah ke školení již na počátku.

Je na místě, abych uvedla i jiné situace. Autosalony značky ŠKODA v ČR zaměstnávají ve většině případů více jak čtyři prodejce. Samozřejmě je počet prodejců závislý na velikosti a možnostech samotného autosalonu, či od jeho finančních možností. Programu PRODUCT TRAINING se však podle pravidel mohou účastnit pouze dva manažeři a dva prodejci. Tento počet je dán pevně a nepřipouští výjimek. Vyskytuje se zde situace, kdy jsou prodejci vysíláni do kurzu, jako odměna za dobře vykonanou práci. Další možnou variantu vzniklé situace je, že prodejci jsou do kurzu vysíláni z důvodu, že v jejich výkonnosti se objevují určité nedostatky.

5.9 VYHODNOCENÍ AKCE

Závěrem vzdělávacího programu obdrží každý účastník produktový manuál PRODUCT TRAINING se všemi potřebnými informacemi k úspěšnému a kvalitnímu prodeji vozů značky ŠKODA. Instruktor (SREEN TEAM) informuje prodejce i manažery o možnosti využití manuálu pro další vzdělávání. Součástí produktového manuálu je i CD, umožňující testovat získané znalosti v průběhu školení.

Na závěr poděkuje instruktor (SREEN TEAM) účastníkům za jejich aktivní přístup a kromě šťastné cesty domů jim popřeje také mnoho osobních a obchodních úspěchů v prodeji nových vozů značky ŠKODA.

6 ZHODNOCENÍ ŠKOLENÍ

ZPRÁVA O PRŮBĚHU AKCE

Účastníci programu vzdělávání jsou v průběhu kurzu seznámeni s teorií a produktovým manuálem, aktuálního školeného automobilu značky ŠKODA.

V průběhu školení účastníci získávají nejen teoretické informace, ale mají možnost osobně testovat jízdní vlastnosti nového školeného modelu vozu značky ŠKODA s konkurenčními vozy (příloha 22). Tyto testy jsou písemně zdokumentovány a následně statisticky vyhodnoceny.

Cílem závěrečné zprávy je zhodnocení průběhu akce na základě doporučení a podnětů účastníků a zabezpečení dalšího kvalitního pokroku při organizování a realizaci budoucí obdobné akce.

NÁSLEDNÁ ANALÝZA SPLNĚNÍ CÍLŮ AKCE

Formou telefonického reportu zpracovávají pracovníci oddělení PMK analýzu v obchodní síti a její následné vyhodnocení v průběhu dvou měsíců po ukončení akce.

Telefonický report je zaměřen na:

- hodnocení průběhu akce účastníky s odstupem času,
- informace týkající se zkušeností s prodejem vozu, které již mohli účastníci získat v praxi.

7 NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ

Problémem většiny kurzů vzdělávání je, že účastníci navštěvují tyto programy z mnoha různých důvodů. Znalost těchto důvodů může organizaci, která má program vzdělávání na starosti, posloužit pro zdokonalení kvality budoucího programu.

Podle mého názoru, je pro organizaci velice důležité získávat informace od účastníků programu vzdělávání jak na počátku, v průběhu, tak i na konci celého kurzu. Jednou z nejvyužívanějších metod zjišťování mínění účastníků kurzů je vyplňování dotazníků, nejlépe ihned po ukončení programu.

Shromážděné informace je nutné statisticky zpracovat a porovnávat se skutečností. Je velmi důležité odborně tyto získané informace zpracovat a včlenit do budoucího plánování či uspořádání programu vzdělávání.

Pokusila jsem se sestavit strukturu dotazníku (příloha 21), který obsahuje základní osobní údaje, potřebné ke správnému zařazení účastníka kurzu. Další fází jsou otázky, týkající se vlastního mínění účastníka na průběh celého kurzu.

Účastník při vyplňování dotazníku prochází postupně jednotlivými fázemi programu vzdělávání a jeho názor velmi přispívá ke zdokonalení kvality a obsahu budoucího programu.

8 ZÁVĚR

Lidé mají tendenci pohlížet na výchovu a vzdělávání jako na proces, ve kterém sehrávají víceméně pasivní úlohu. Programy vzdělávání většinou považují za dočasné epizody, které začínají prvním dnem zahájení výukového programu a končí jeho posledním dnem - odjezdem. Poté se vracejí do normálního života a věnují se své práci do té doby, než nastane čas na další program vzdělávání.

„UČENÍ“ však není něco, co se lidem přihodí, nýbrž něco, čemu se musíme aktivně věnovat. Vzdělávací kurzy vytvářejí ideální příležitost k osobnímu vzdělávání a zdokonalování. To si však uvědomuje málokterý účastník školení.

Učit se však musíme chtít nejprve sami. Totéž platí o každodenní práci a všech vzdělávacích procesech v rámci podniku i mimo něj. Učení proto nezačíná se zahájením kurzu, ani nekončí s jeho ukončením.

Mým původním záměrem proto bylo zaměřit se na tuto oblast, jako na motivaci k aktivnímu vzdělávání, neboť se toto téma týká bezprostředně každého z nás. Avšak ne každý student či čerstvý absolvent bude motivován k sebevzdělání.

Dospěla jsem zde k názoru, že vztah k sebevzdělání, neustálému obnovování a rozšiřování našeho okruhu znalostí a dovedností musíme získat sami již v průběhu studia.

Současní manažeři a prodejci, kteří si neosvojili v průběhu svého vlastního studia tento vztah k motivaci a aktivní přístup ke vzdělávacím kurzům, budou vždy tvrdit, že nejvíce zkušeností a znalostí jim dá tvrdá práce a praxe. Samozřejmě, mají pravdu. V jistém směru a do jisté doby. Skutečností zůstává fakt, že tato cesta získávání zkušeností je sice pro některé z účastníků časově náročná, ale stále zůstane na prvním místě v úspěšnosti vzdělávání a zdokonalování prodejců a manažerů vozů značky ŠKODA.

Při zpracovávání této bakalářské práce mě napadla myšlenka spojená s hodnocením průběhu programu PRODUCT TRAINING. Výchozím bodem mých úvah byla otázka: „Za jakým účelem hodnocení provádíme, k čemu má sloužit a co bych mohla změnit?“

Po prostudování literatury spojené s výkladem hovořícím o praxi v oblasti hodnocení, jsem dospěla k názoru, že bez hodnocení by byla jakákoliv akce, či vzdělávací program naprosto bez užitku. Ačkoliv se vzdělávací kurzy a programy pořádají za účelem předání informací někomu dalšímu, je důležité znát názor samotných účastníků na vlastní program školení.

V praxi by však hodnocení mělo být oboustranné. Samozřejmostí bývá, že hodnotí vždy ten, kdo se účastní programu. Ptám se ale: „proč nehodnotíme i mi účastníky a jejich přístup k samotnému vzdělávání?“ To je má další myšlenka a snad i další téma budoucí diplomové práce.

Domnívám se, že mé navrhované řešení způsobu hodnocení programu vzdělávání PRODUCT TRAINING, tzn. navrhovaný dotazník pro účastníky kurzu, dává možnost získat další podnětné informace pro budoucí plánování vzdělávacího programu.

Znamená pro společnost ŠKODA AUTO a. s., respektive pro oddělení PMN motivaci a možnost upravit detaily vlastního průběhu či obsahu programu. Možná právě nepatrný detail může znamenat podstatnou změnu v celém programu vzdělávání, změnu v účasti prodejců a manažerů - změny vedoucí k oboustranné spokojenosti účastníků i organizátorů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] **KUBIAS, S.** *Úvod do managementu-2001*. 2. opr. vyd. Liberec: TU v Liberci, 2002. ISBN 87-7083-557-5.
- [2] **STÝBLO, J.** *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80- 85424-92-4.
- [3] **KLEIBL, J. A kol.** *Metody personální práce*. 2. dotisk, 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. ISBN 807079-416-5.
- [4] **PROVAZNÍK, V.** *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- [5] **URBAN, J.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395.
- [6] **PILBEAM, A.** *International management*. Harlow: Longman, 2000. Markel leader. ISBN 0-582-32841-1.
- [7] **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] *Interní dokumenty ŠKODA AUTO a. s.*
- [9] *Intranet ŠKODA AUTO a. s.*
- [10] *ŠkodaOctavia Training Guide– produktový manuál*
- [11] *ŠkodaSuperb Training Guide – produktový manuál*
- [12] *Nová ŠkodaOctavia Training Guide– produktový manuál*
- [13] *Nová ŠkodaOctavia Combi Training Guide– produktový manuál*
- [14] [online].[cit. 7. 4. 2006] Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/cze>
- [15] [online].[cit. 4. 4. 2006] Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/share/annualrep/2003>
- [16] [online].[cit. 7. 4. 2006] Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/share/annualrep/2004>
- [17] [online].[cit. 7. 4. 2006] Dostupné z: <http://ws.skoda-auto.com/download/4all/annualreport/2005>
- [18] [online].[cit. 28. 4. 2006] Dostupné z: <http://www.justice.cz>
- [19] [online].[cit. 4. 4. 2006] Dostupné z: <http://www.probay.cz/cz>

SEZNAM PŘÍLOH

ČÍSLO PŘÍLOHY	NÁZEV	POČET STRAN
1.	VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU - ŠKODA AUTO A. S.	5
2.	ŠKODA AUTO A. S. – HISTORIE FIRMY A JEJÍ VÝVOJ	5
3.	ŠKODA AUTO A. S. – UDÁLOSTI ROKU 2001	3
4.	ŠKODA AUTO A. S. – UDÁLOSTI ROKU 2002	2
5.	ŠKODA AUTO A. S. – UDÁLOSTI ROKU 2003	3
6.	ŠKODA AUTO A. S. – UDÁLOSTI ROKU 2004	6
7.	ŠKODA AUTO A. S. – UDÁLOSTI ROKU 2005	9
8.	PROGRAM VOZŮ ZNAČKY ŠKODA	2
9.	SYSTÉM ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK	2
10.	ČLENOVÉ PŘEDSTAVENSTVA A DOZORČÍ RADY	3
11.	DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A. S.	3
12.	FINANČNÍ SITUACE ŠKODA AUTO A. S.	3
13.	ODBYT VOZŮ ŠKODA 2004	1
14.	ODBYT VOZŮ ŠKODA 2005	1
15.	PŘEHLED HOSPODAŘENÍ ŠKODA AUTO A. S. DLE IFRS	1
16.	PŘEHLED HOSPODAŘENÍ ŠKODA AUTO A. S. DLE ČÚS	2
17.	VÝROBA A TRŽNÍ PODÍL ŠKODA AUTO A. S.	1
18.	PROFIL TYPICKÉHO PRIVÁTNÍHO ZÁKAZNÍKA	1
19.	VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU - PROBAY, spol. s r. o.	2
20.	ORGANIZACE AKCÍ – PROBAY, spol. s r. o.	4
21.	NAVRHOVANÝ DOTAZNÍK	2
22.	ŠKODA OCTAVIA – KONKURENTI	4

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl B, vložka 332

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.

Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu:	20.listopadu 1990
Obchodní firma:	ŠKODA AUTO a.s.
Sídlo:	Mladá Boleslav, Tř. Václava Klementa 869, PSČ 293 60
Identifikační číslo:	001 77 041
Právní forma:	Akciová společnost

Předmět podnikání:

- výroba silničních vozidel provozovaná průmyslovým způsobem
- hostinská činnost
- opravy motorových vozidel
- výroba, montáž, generální opravy, rekonstrukce, revize a revizní zkoušky provozní způsobilosti vyhrazených zdvihacích zařízení
- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení
- výroba rozvaděčů nízkého napětí
- vodoinstalatérství
- topenářství
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- zednictví
- truhlářství
- tesařství
- výchova a vzdělávání ve Středním odborném učilišti strojírenském, Odborném učilišti, Střední odborné škole specialistů a manažerů, Vyšší odborné škole průmyslových obchodníků a provozování soukromé vysoké školy
- provozování nestátního zdravotnického zařízení
- poskytování telekomunikačních služeb
- silniční motorová doprava osobní
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující
- silniční motorová doprava nákladní
- maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím
- zprostředkování obchodu
- maloobchod použitým zbožím
- velkoobchod
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny

- specializovaný maloobchod
- zprostředkování služeb
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- povrchové úpravy a svařování kovů
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- pořádání dětských rekreačních a rekreačně - vzdělávacích akcí
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- činnost technických poradců v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví, prodeje a pronájmu nemovitého majetku
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- pronájem a půjčování věcí movitých
- realitní činnost
- ubytovací služby
- výroba rozvaděčů nízkého napětí
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě
- kopírovací práce
- opravy silničních vozidel
- opravy ostatních dopravních prostředků
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- opravy karoserií
- výroba a opravy ostatních motorových dopravních prostředků
- zámečnictví
- kovoobráběčství
- smaltérství
- nástrojařství
- galvanizérství
- slévárnictví
- kovářství
- výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob, periodické zkoušky nádob na plyny
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení, plnění tlakových nádob plyny
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení - velkoobchod
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení

- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, vysoce toxické, toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení
- nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků stanovených Ministerstvem zdravotnictví, které mohou být prodávány prodejci stanovených zdravotnických prostředků
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

Statutární orgán - představenstvo:

- předseda představenstva:** Detlef Wittig, dat. nar. 02.06.1942
Hohegeißstrasse 8, 38442 Wolfsburg
Spolková republika Německo
den vzniku funkce: 4. října 2004
den vzniku členství v představenstvu: 1. října 2004
adresa pobytu v České republice: Zalužanská 1267, 293 01
Mladá Boleslav
- člen představenstva:** Horst Mühl, dat. nar. 24.05.1947
Lilienweg 18, 38536 Meinersen
Spolková republika Německo
den vzniku členství v představenstvu: 1. ledna 2005
- člen představenstva:** Fred Kappler, dat. nar. 03.05.1958
Siebenwende 5, 38527 Meine
Spolková republika Německo
den vzniku členství v představenstvu: 1. ledna 2004
adresa pobytu v České republice: Praha 2, Belgická 12, PSČ: 12000
- člen představenstva:** Dr. Harald Ludanek, dat. nar. 07.12.1958
Meisenweg 1, 38547 Calberlah
Spolková republika Německo
den vzniku členství v představenstvu: 1. dubna 2005
- člen představenstva:** Holger Kintscher, dat. nar. 06.09.1960
Lehrte - Immensen, Lehrter Straße 3A, 312 75
Spolková republika Německo
den vzniku členství v představenstvu: 1. září 2005

Jménem společnosti jednají společně dva členové představenstva.

Dozorčí rada:

- předseda dozorčí rady:** Ing. Vratislav Kulhánec, r.č. 431120/011
České Budějovice, Srubec 346, PSČ 370 06
den vzniku funkce: 26. října 2004
den vzniku členství v dozorčí radě: 1. října 2004
- člen dozorčí rady:** Dr. Wolfgang Bernhard, dat. nar. 03.09.1960

Stadtbrücke, 38440 Wolfsburg
Spolková republika Německo
den vzniku členství v dozorčí radě: 1.února 2005

člen dozorčí rady: Jaroslav Povšik, r.č. 550215/1435
Mladá Boleslav, Lukášova 56
den vzniku členství v dozorčí radě: 16.dubna 1993

člen dozorčí rady: ing. Jan Miller, r.č. 480803/134
Benátky nad Jizerou, Na Burze 604
den vzniku členství v dozorčí radě: 16.dubna 1993

člen dozorčí rady: ing. Jan Uhlíř, r.č. 440218/021
Praha 9-Újezd nad Lesy, Chotěnovská 634
den vzniku členství v dozorčí radě: 11.července 1994

člen dozorčí rady: ing. Václav Petříček, CSc., r.č. 440513/060
Praha 8, Slancova 14/1256
den vzniku členství v dozorčí radě: 1.února 1996

člen dozorčí rady: Hans Dieter Pötsch ,dat. nar. 28.03.1951
Sauerlandstr. 20, 70469 Stuttgart
Spolková republika Německo
den vzniku členství v dozorčí radě: 1.ledna 2004

člen dozorčí rady: Reinhard Jung, dat. nar. 23.02.1951
Gifhorn, Wangerooger Str. 3, PSČ 385 18
Spolková republika Německo
den vzniku členství v dozorčí radě: 1.července 2005

Jediný akcionář:

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT
38436 Wolfsburg
Spolková republika Německo

Akcie:

1 670 885 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč

Základní kapitál: 16 708 850 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

- Údaje o zřízení společnosti:

Akciová společnost byla založena jednorázově dle ustanovení
§ 25 zák.č. 104/90 Sb., když zakladatelskou smlouvou
uzavřenou dne 13. listopadu 1990 upraveno složení představenstva,
dozorčí rady, byl jmenován revizor účtů, byly schváleny stanovy,
ze 100 % upsaného akciového kapitálu bylo splaceno více, než-li
30 %.

Označení: Střední odborné učiliště strojírenské a Odborné učiliště

Sídlo: Mladá Boleslav, tř. Václava Klementa 869, PSČ 293 60

Předmět podnikání:

- výchova a vzdělávání ve Středním odborném učilišti
strojírenském a Odborném učilišti

vedoucí odštěpného závodu: ing. Jaromír Zehnal, r.č. 580423/0817
Mladá Boleslav, Na Radouči 1249

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

Dne: 03.04.06 19:44:23

Údaje platné ke dni 31.03.2006

ČLENOVÉ PŘEDSTAVENSTVA A DOZORČÍ RADY VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A. S.

PŘEDSTAVENSTVO

Dipl. Kfm. Detlef Wittig (*1942)

předseda představenstva od 1. 10. 2004

Dipl. Ökonom Fred Kappler (*1958) *Prodej a marketing*

člen představenstva od 1. 1. 2004

Do představenstva byli jmenováni:

Horst Mühl (*1947) *Výroba a logistika*

člen představenstva od 1. 1. 2005

Dr. Ing. Harald Ludanek (*1958) *Technický vývoj*

člen představenstva od 1. 4. 2005

Dipl. Ing. Holger Kintscher (*1960) *Oblast ekonomie*

člen představenstva od 1. 9. 2005

Z představenstva odstoupili:

Dipl. Ing. Winfried Vahland (*1957) *Oblast ekonomie*

místopředseda představenstva 1. 8. 2002 - 30. 6. 2005

Dr. Helmuth Schuster (*1954) *Oblast personalistiky*

člen představenstva 1. 1. 2001 - 15. 6. 2005

DOZORČÍ RADA

Dr. Ing. Vratislav Kulhánek (*1943) *předseda*

Od 1. 10. 2004

Dr. Carl H. Hahn (*1926) *čestný předseda*

bývalý předseda představenstva VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, 16. 4. 1991

Dipl. Ing. Hans Dieter Pötsch (*1951)

člen představenstva VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, 1. 1. 2004

Ing. Václav Petříček (*1944)

náměstek ministra průmyslu a obchodu České republiky, Praha, 1. 2. 1996

Ing. Jan Miller (*1948)

tajemník základní organizace OS KOVO ŠKODA AUTO a.s., Mladá Boleslav, 16. 4. 1993

Jaroslav Povšík (*1955)

předseda základní organizace OS KOVO ŠKODA AUTO a.s., Mladá Boleslav, 16. 4. 1993

Ing. Jan Uhlíř (*1944)

OS KOVO, Praha, 11. 7. 1994

Do dozorčí rady byli jmenováni:

Dr. Wolfgang Bernhard (*1960) *mistopředseda* od 10. 2. 2005

člen představenstva VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, 1. 2. 2005

Reinhard Jung (*1951)

člen představenstva VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, 1. 7. 2005

Z dozorčí rady odstoupili:

Dr. Jens Neumann (*1945) *mistopředseda*

člen představenstva VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, 16. 4. 1993 – 31. 12. 2004

Prof. Dr. Ing. Folker Weißgerber (*1941)

člen představenstva VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, 1. 1. 2002 – 30. 6. 2005

Dr. Peter Hartz (*1941)

člen představenstva VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, 19. 12. 1994 – 5. 8. 2005

DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A. S.

Mateřská společnost ŠKODA AUTO a. s. svým rozsahem působnosti a velikostí představuje více než 90% podíl na všech ukazatelích celé Skupiny Škoda Auto. Přestože dceřiné společnosti zaznamenávají neustálý rozvoj a posilování svých pozic na místních trzích (především Škoda Auto Deutschland a Skoda Auto India), podílejí se na celkových finančních a objemových ukazatelích Skupiny Škoda Auto necelými 10 %.

ŠKODA AUTO DEUTSCHLAND

Importér Škoda Auto Deutschland působí na německém trhu již od roku 1991 a od roku 1995 a je 100% dceřinou společností ŠKODA AUTO a. s. Místně je pozice Škoda Auto Deutschland velmi silná; na celém území Německa zastupuje značku ŠKODA více než 480 obchodníků a přes 1 200 servisních partnerů. Rok 2005 byl pro značku ŠKODA na německém trhu velmi úspěšným rokem. Celkový trh sice nepatrně poklesl na úroveň 3,3 mil. vozů, ale společnosti Škoda Auto Deutschland se přesto podařilo zvýšit tržní podíl o 0,3 procentního bodu na 2,7 %. Oblíbenost značky ŠKODA tak stále roste, o čemž svědčí 90 103 dodaných vozů zákazníkům. Zejména zavedení nového modelu ŠKODA OCTAVIA II na trh v roce 2005 mělo výrazně pozitivní vliv na celkový prodej. Vůz si rychle získal pozornost nových zákazníků, což dokazuje 36 077 dodaných vozů tohoto modelu. Pozitivně se vyvíjející celková situace se odrazila odpovídajícím způsobem v tržbách a zisku společnosti Škoda Auto Deutschland. Tržby v roce 2005 dosáhly celkové výše 38,5 mld. Kč (1 292 mil. EUR), a vzrostly tak o 11,1 % oproti roku 2004. Zisk před zdaněním dosáhl 191,3 mil. Kč (6,5 mil. EUR), což představuje v porovnání s rokem 2004 zlepšení o 32,5 %.

SKODA AUTO POLSKA

Situace na polském trhu byla začátkem roku 2005 pozitivně ovlivněna výprodejem vozů z roku 2004, poté se však opět projevil negativní trend dovozu ojetých vozů ze zahraničí, který přetrvává od vstupu Polska do EU. Celkovou situaci na trhu výrazně formovala silná konkurence. Skoda Auto Polska byla nucena okamžitě reagovat a nasadit protiopatření, která jí pomohla udržet a posílit její pozici na trhu. Celkem 27 649 dodaných vozů zákazníkům v roce 2005 znamená sice pokles oproti předchozímu roku o celých 12 044 vozů, ale zároveň se značka ŠKODA stala poprvé v historii nejprodávanější automobilovou značkou na polském

trhu. Konečný odstup vůči nejbližší konkurenční značce dosáhl na konci roku celých 1 949 vozů. Zisk před zdaněním dosáhl 36,5 mil. Kč (4,9 mil. PLN), což je o 28,2 mil. Kč (4,6 mil. PLN) méně v porovnání s rokem 2004. Důvodem byly především zvýšené výdaje na podporu prodeje na snižujícím se celkovém trhu.

ŠKODA AUTO SLOVENSKO

Vzhledem k celkové hospodářské situaci na Slovensku a vývoji makroekonomických výsledků se trh s novými automobily pohyboval pod úrovní roku 2004 (57 000 prodaných vozů). Stagnace trhu a konkurenční tlak formovaly vývoj tržního podílu značky ŠKODA, který dosáhl 36 %. V roce 2005 se podařilo společnosti Škoda Auto Slovensko prodat 20 764 vozů, což je o 2 386 vozů méně než v roce 2004. I nadále však zůstávají modely ŠKODA FABIA, ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA SUPERB nejprodávanějšími vozy na trhu. Zvýšené výdaje na podporu prodeje v zostřeném konkurenčním prostředí vedly k tomu, že zisk před zdaněním dle IFRS dosáhl výše 13,1 mil. Kč (18,5 mil. SKK). S vytyčeným cílem pro rok 2005 – zlepšení čisté likvidity – byla přijata nová optimalizační opatření s větším důrazem na řízení prodeje dle požadavků trhu a potřeb zákazníka. To vedlo k optimalizaci jednotlivých dodávek obchodníkům a jejich skladových zásob. Implementace těchto opatření přinesla zlepšení čisté likvidity o 720 mil. Kč oproti roku 2004. Společnosti Škoda Auto Slovensko se rovněž podařilo v roce 2005 výrazně snížit pohledávky po splatnosti, což mělo další pozitivní dopad na vývoj likvidity.

SKODA AUTO INDIA

Rok 2005 byl pro společnost Skoda Auto India ve znamení výrazné expanze. Oproti roku 2004 došlo k rozšíření nabídky modelů na indickém trhu o model ŠKODA OCTAVIA COMBI, ŠKODA OCTAVIA II a model ŠKODA SUPERB. To si vyžádalo další rozšíření závodu v Aurangabadu. Novou montážní linku automobilů ŠKODA přijel v listopadu 2005 slavnostně otevřít prezident České republiky Václav Klaus. Vozy se v Indii montují od roku 2001 ve výrobním závodě v Aurangabadu, který se nachází ve státě Maharashtra. Od roku 2004 montáž probíhá ve vlastním výrobním závodě postaveném na zelené louce. Tento závod patří po technické stránce mezi nejlepší montážní závody v Indii. Od vstupu společnosti ŠKODA AUTO a. s. na indický trh sjelo z výrobních linek již 25 000 vozů značky ŠKODA. V roce 2005 bylo v indickém závodě smontováno celkem 8 710 vozů (o 1 660 vozů více než v roce 2004) a dodávky indickým zákazníkům dosáhly počtu 8 951 vozů, což je o 1 749 více

než v roce 2004. Dosavadní výrobní kapacita závodu, který ke konci roku 2005 zaměstnával 352 lidí, dosahuje 30 000 vozů za rok. Indický trh patří mezi rychle rostoucí trhy, kde se značka ŠKODA podařilo významným způsobem upevnit svoji tržní pozici. Celkový podíl vozů ŠKODA v příslušném segmentu dosáhl 24,7 %. Dealerská síť byla rozšířena o dalších 5 dealerů, počet prodejních míst Škoda Auto tím dosáhl na indickém teritoriu ke konci roku 2005 počtu 41. Vozy značky ŠKODA upoutávají indické zákazníky i odbornou veřejnost. Indický motoristický časopis Overdrive vyhlásil model ŠKODA SUPERB automobilem roku 2005. Certifikace dle ISO 9001 a ISO 14001 byla v roce 2005 dalším významným krokem přispívajícím ke standardizaci a stabilizaci systémů a procesů s mateřskou společností ŠKODA AUTO a. s. i v rámci koncernu VOLKSWAGEN. V srpnu byl též úspěšně zaveden systém SAP, který je standardním systémem řízení ve ŠKODA AUTO a. s. Na pozitivních finančních výsledcích Skoda Auto India se podílely především interní vlivy z optimalizace logistického konceptu, vhodně zvolená produktová strategie a vedle toho také příznivé podmínky na indickém trhu. Jde zejména o pozitivní vývoj kurzu indické rupie k americkému dolaru a nižší celní zatížení. Zisk před zdaněním v roce 2005 tak dosáhl hodnoty 362 mil. Kč (661 mil. INR).

FINANČNÍ SITUACE ŠKODA AUTO A. S.

Rok 2005 vešel do historie firmy ŠKODA AUTO a. s. jako velmi úspěšný, a to jak z pohledu odbytových, výrobních, tak i finančních výsledků. Přesně 100 let od počátku výroby prvních automobilů ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. došlo k dalšímu výraznému překonání rekordních výsledků roku 2004. Tržby se zvýšily o více než 14,4 % na 177,8 mld. Kč. Provozní výsledek dosáhl 10 mld. Kč (zlepšení o 89,2 % oproti roku 2004) a zisk před zdaněním zaznamenal nárůst o 113,4 % na hodnotu 9,4 mld. Kč. Bilanční suma z důvodu splacení dluhopisů ve výši 5 mld. Kč a výplaty dividend zůstala pod úrovní roku 2004. Dále došlo k oddlužení firmy, nárůstu hodnoty čisté likvidity a čistých peněžních toků.

BILANCE A FINANCOVÁNÍ

Hodnota bilanční sumy ve výši 84 mld. Kč zůstala pod úrovní stavu k 31. 12. 2004 (88,2 mld. Kč). Přes celkové navýšení investic v roce 2005 došlo oproti předchozímu roku 2004 k poklesu stavu dlouhodobých aktiv z 55,8 mld. Kč na současných 55,0 mld. Kč, především z důvodu nižšího přírůstku dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, než kolik činily odpisy ze stávajícího majetku. V porovnání se stavem zásob k 31. 12. 2004 se optimalizací logistických procesů podařilo významně snížit zásoby o 8,4 % na 8,5 mld. Kč. Společnost v roce 2005 pokračovala ve zhodnocování volných finančních prostředků formou poskytování krátkodobých úročených půjček společnosti VOLKSWAGEN AG a ostatním společnostem koncernu ve výši 11,2 mld. Kč. Bez započtení vlivu z poskytnutých půjček je zřejmé další snížení krátkodobých pohledávek na 8,5 mld. Kč oproti 10 mld. Kč v roce 2004. V roce 2005 vyplatila ŠKODA AUTO a. s. jedinému akcionáři VOLKSWAGEN AG dividendu ve výši 4,5 mld. Kč. I přesto došlo k navýšení vlastního kapitálu o více než 2,4 mld. Kč na 46,5 mld. Kč, a to především díky pozitivnímu vývoji výsledku hospodaření. Celková výše krátkodobých závazků se proti srovnatelnému období roku 2004 snížila o 6,9 mld. Kč – především z důvodu splacení jmenovité hodnoty pětileté emise dluhopisů v celkové výši 5 mld. Kč.

V roce 2005 činil celkový objem investic společnosti 8,6 mld. Kč. Celkový nárůst investic o 1,1 mld. Kč oproti roku 2004 odpovídá cyklickému náběhu výroby nových produktů.

Největší část této hodnoty směřovala do produktových investic (5,7 mld. Kč) a to zejména do nové modelové řady ŠKODA ROOMSTER. Do nové infrastruktury bylo v tomto období investováno 0,7 mld. Kč. Pokračující pozitivní vývoj téměř všech významných bilančních i výsledkových veličin se projevil také na zlepšení hodnoty čistých peněžních toků a čisté likvidity. Hodnota peněžních toků brutto ve výši 19,9 mld. Kč tak mohla plně pokrýt investiční činnost. Investiční kvóta ve výši 4,8 % zůstala nezměněna. Čistá likvidita ke konci roku 2005 tak dosáhla úrovně 6,1 mld. Kč.

VÝVOJ VÝSLEDKU

Tržby ŠKODA AUTO a. s. se v roce 2005 díky celosvětově úspěšnému prodeji vozů značky ŠKODA zvýšily o 22,4 mld. Kč a dosáhly hodnoty 177,8 mld. Kč. Na jejich růstu se významnou měrou podílel především větší zájem zákazníků o vozy s vyšším stupněm výbavy, trvalý nárůst prodeje originálních dílů a příslušenství ŠKODA a také zvýšení objemu dodávek komponentů ostatním společnostem koncernu VOLKSWAGEN. Na celkových tržbách se vozy podílely 88,6 %, originální díly a příslušenství 6,0 %, dodávky dílů do společností koncernu VOLKSWAGEN 3,8 % a zbylých 1,6 % představovaly tržby za ostatní zboží a služby. Vyšší objem prodejů a celosvětový nárůst cen surovin, především oceli a ropy, se z pochopitelných důvodů projevil v nárůstu celkových nákladů na prodané výrobky, zboží a služby o 12,9 % na 159,2 mld. Kč. Optimalizační opatření na straně materiálových nákladů a ostatních jednicových nákladů umožnila jejich relativní pokles poměru k celkovým tržbám na 89,5 %. Těmito vlivy se hrubý zisk mohl zvýšit na 18,6 mld. Kč (nárůst o 29,4 % oproti roku 2004). Přes mírný nárůst odbytových nákladů o 0,5 mld. Kč na 6,6 mld. Kč se jejich podíl na celkových tržbách snížil o 0,3 procentního bodu na 3,7 %. Správní náklady ve výši 3,3 mld. Kč zůstaly téměř na úrovni roku 2004. Provozní výsledek 10 mld. Kč dosáhl více než 89,2 % růstu oproti srovnatelnému období roku 2004 (5,3 mld. Kč). Také finanční výsledek v roce 2005 pokračoval v pozitivním vývoji.

Rekordní zisk před zdaněním tak v roce 2005 s 9,4 mld. Kč výrazně překračuje výsledek roku 2004 (4,4 mld. Kč). To představuje zlepšení o 113,4 % a docílení nárůstu obrátové rentity před zdaněním na 5,3 % oproti 2,8 % v roce 2004. Neproporcionální změna splatné daňové povinnosti oproti roku 2004 v porovnání s navýšením zisku před zdaněním byla dána zejména využitím nově zavedené odečitatelné položky na výzkum a vývoj a navýšením daňových odpisů z titulu zkrácení doby odepisování v 1., 2. a 3. odpisové skupině.

Po odečtení splatné a odložené daně z příjmů ve výši 2,1 mld. Kč bylo dosaženo zisku po zdanění ve výši 7,4 mld. Kč, tedy zlepšení o 135 % (v roce 2004 bylo dosaženo zisku po zdanění ve výši 3,1 mld. Kč).

ODBYT VOZŮ ŠKODA V ROCE 2004

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM PODLE MODELŮ							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004/2003
Felicia celkem	241 256	148 028	44 963	-	-	-	-
Fabia celkem	823	128 872	250 978	264 641	160 988	247 600	-5,1%
Fabia	823	124 064	152 601	150 319	140 305	132 520	-5,5%
Fabia Combi	-	4 808	81 641	81 996	97 157	97 012	-0,1%
Fabia Sedan	-	-	16 732	31 185	22 406	17 036	-24,0%
Fabia Praktik	-	-	4	1 141	1 120	1 032	-7,9%
Octavia celkem	143 251	158 503	164 134	164 017	165 635	181 683	9,7%
Octavia	90 733	96 253	97 679	98 766	97 198	82 259	-15,4%
Octavia Combi	52 518	62 250	66 455	65 251	68 437	58 427	-14,6%
Octavia II	-	-	-	-	-	39 734	-
Octavia II Combi	-	-	-	-	-	1 263	-
Superb	-	-	177	16 867	23 135	22 392	-3,2%
Celkem	385 330	435 403	460 252	445 525	449 758	451 675	0,4%

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM V UVEDENÝCH ZEMÍCH							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004/2003
Česká republika	75 952	80 882	82 405	74 466	71 522	64 676	-9,6%
Slovensko	31 451	32 095	37 523	29 175	25 728	23 150	-10,0%
Polsko	44 457	39 326	37 354	34 301	42 927	39 693	-7,5%
Maďarsko	6 807	7 707	8 354	11 507	15 462	17 350	12,2%
Střední Evropa	166 701	170 399	175 171	157 015	164 996	151 815	-8,0%
Německo	56 270	65 219	66 937	67 656	70 055	78 051	11,4%
Francie	11 782	12 053	13 727	16 607	14 234	13 013	-8,6%
Velká Británie	23 145	30 509	36 048	38 251	37 103	34 236	-7,7%
Itálie	19 698	23 005	28 643	23 051	23 061	20 478	-11,2%
Španělsko	13 137	14 834	17 118	15 549	13 322	16 605	24,6%
Rakousko	15 972	19 466	18 880	15 552	16 200	15 601	-3,7%
Dánsko	6 632	5 921	6 083	7 068	7 207	8 362	16,0%
Švédsko	17 248	18 827	8 853	9 008	8 614	8 763	1,7%
Západní Evropa	192 156	229 109	244 099	238 323	235 861	240 672	2,0%

TRŽNÍ PODÍL (%)							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004/2003
Česká republika	49,6	52,6	52,6	50,0	47,7	48,5	0,8
Slovensko	53,8	57,2	52,8	44,2	44,2	40,1	-4,1
Polsko	6,6	7,9	11,2	11,1	12,0	12,5	0,5
Maďarsko	4,6	5,3	5,5	6,6	7,3	8,2	0,9
Střední Evropa	14,4	17,6	20,8	19,1	18,1	17,8	-0,3
Německo	1,5	1,9	2,0	2,1	2,2	2,4	0,2
Francie	0,5	0,6	0,6	0,8	0,7	0,7	0,0
Velká Británie	1,0	1,3	1,5	1,5	1,4	1,3	-0,1
Itálie	0,8	0,9	1,2	1,0	1,0	0,9	-0,1
Španělsko	0,9	1,1	1,3	1,2	1,0	1,1	0,1
Rakousko	4,8	6,1	6,4	5,5	5,4	5,0	-0,4
Dánsko	4,6	5,3	6,3	6,3	7,4	6,9	-0,5
Švédsko	4,8	5,0	3,4	3,5	3,3	3,3	0,0
Západní Evropa	1,2	1,5	1,6	1,7	1,7	1,7	0,0

ODBYT VOZŮ ŠKODA V ROCE 2005

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM PODLE MODELŮ							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2004
Felicia celkem	148 028	44 963	-	-	-	-	-
Fabia celkem	128 872	250 978	264 641	160 988	247 600	236 698	-4,4%
Fabia	124 064	152 601	150 319	140 305	132 520	119 485	-9,8%
Fabia Combi	4 808	81 641	81 996	97 157	97 012	99 637	2,7%
Fabia Sedan	-	16 732	31 185	22 406	17 036	16 451	-3,4%
Fabia Praktik	-	4	1 141	1 120	1 032	1 125	9,0%
Octavia celkem	158 503	164 134	164 017	165 635	181 683	233 322	28,4%
Octavia (Tour)	96 253	97 679	98 766	97 198	82 259	48 999	-40,4%
Octavia Combi (Tour)	62 250	66 455	65 251	68 437	58 427	20 802	-64,4%
Octavia II	-	-	-	-	39 734	90 042	100,0%
Octavia II Combi	-	-	-	-	1 263	73 479	100,0%
Superb	-	177	16 867	23 135	22 392	22 091	-1,3%
Celkem	435 403	460 252	445 525	449 758	451 675	492 111	9,0%

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM V UVEDENÝCH ZEMÍCH							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2004
Česká republika	80 882	82 405	74 466	71 522	-4,0%	65 166	0,8%
Slovensko	32 095	37 523	29 175	25 728	-11,8%	20 764	-10,3%
Polsko	39 326	37 354	34 301	42 927	25,1%	27 649	-30,3%
Maďarsko	7 707	8 354	11 507	15 462	34,4%	18 130	4,5%
Střední Evropa	170 399	175 171	157 015	164 996	5,1%	139 021	-8,4%
Německo	65 219	66 937	67 656	70 055	3,5%	90 103	15,4%
Francie	12 053	13 727	16 607	14 234	-14,3%	15 508	19,2%
Velká Británie	30 509	36 048	38 251	37 103	-3,0%	38 294	11,9%
Itálie	23 005	28 643	23 051	23 061	0,0%	19 605	-4,3%
Španělsko	14 834	17 118	15 549	13 322	-14,3%	21 700	30,7%
Rakousko	19 466	18 880	15 552	16 200	4,2%	16 301	4,5%
Dánsko	5 921	6 083	7 068	7 207	2,0%	9 377	12,1%
Švédsko	18 827	8 853	9 008	8 614	-4,4%	10 967	25,2%
Západní Evropa	229 109	244 099	238 323	235 861	-1,0%	276 216	14,8%

DODÁVKY ZÁKAZNÍKŮM PODLE REGIONŮ							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2004
Česká republika	80 882	82 405	74 466	71 522	64 676	65 166	0,8%
Střední Evropa bez ČR	89 517	92 766	82 549	93 474	87 139	73 855	-15,2%
Východní Evropa ostatní	13 116	24 167	27 224	26 652	31 564	46 692	47,9%
Západní Evropa	229 109	244 099	238 323	235 861	240 672	276 216	14,8%
Zámoří / Asie	22 779	16 815	22 963	22 249	27 624	30 182	9,3%
Škoda celkem	435 403	460 252	445 525	449 758	451 675	492 111	9,0%

PŘEHLED HOSPODAŘENÍ ŠKODA AUTO A. S. DLE IFRS

Účetní závěrka sestavená dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví není srovnatelná s údaji dle Českých účetních standardů.

OBJEMOVÁ DATA

		SKUPINA ŠKODA AUTO		ŠKODA AUTO a. s.	
		2004	2005	2004	2005
dodávky na zákazníky	vozy	451 675	492 111	451 675	492 111
Odbyt	vozy	444 458	498 467	441 820	193 119
Výroba	vozy	443 868	494 127	444 121	494 637
Počet zaměstnanců	osoby	25 225	26 742	24 561	26 014
z toho agenturní personál	osoby	3 664	3 460	3 664	3 460

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		SKUPINA ŠKODA AUTO		ŠKODA AUTO a. s.	
		2004	2005	2004	2005
Tržby	mil. Kč	163 665	187 382	155 396	177 822
z toho: tuzemsko	%	14,7	13,3	15,5	14,0
zahraničí	%	85,3	86,7	84,5	86,0
Náklady na prodané výrobky, zboží (netto)	mil. Kč	144 368	163 738	140 996	159 187
	% k tržbám	88,2	87,4	90,7	89,5
Hrubý zisk	mil. Kč	19 297	23 644	14 400	18 635
	% k tržbám	11,8	12,6	9,3	10,5
Odbytové náklady	mil. Kč	10 278	10 611	6 137	6 558
Správní náklady	mil. Kč	3 513	3 676	3 157	3 329
Ostatní provozní výnosy a náklady (netto)	mil. Kč	389	1 503	183	1 256
Provozní výsledek	mil. Kč	5 895	10 860	5 289	10 004
	% k tržbám	3,6	5,8	3,4	5,6
Finanční výsledek	mil. Kč	-1052	-787	-865	-564
Zisk před zdaněním	mil. Kč	4 843	10 073	4 424	9 440
Obrátová rendita před zdaněním	% k tržbám	3,0	5,4	2,8	5,3
Daň z příjmů	mil. Kč	1 474	2 180	1 291	2 077
Zisk pro zdanění*	mil. Kč	3 369	7 893	3 133	7 363
Obrátová rendita po zdaněním	% k tržbám	2,1	4,2	2,0	4,1

ROZVAHA / FINANCOVÁNÍ

		SKUPINA ŠKODA AUTO		ŠKODA AUTO a. s.	
		2004	2005	2004	2005
Dlouhodobá aktiva	mil. Kč	55 858	55 424	55 792	55 023
Krátkodobá aktiva	mil. Kč	40 343	34 331	32 414	28 956
Poskytnuté půjčky	mil. Kč	8 600	11 200	8 600	11 200
Vlastní kapitál	mil. Kč	43 923	46 757	44 147	46 483
Dlouhodobé a krátkodobé závazky	mil. Kč	52 278	42 998	44 059	37 496
Jmenovitá hodnota dluhopisů	mil. Kč	10 000	5 000	10 000	5 000
Bilanční suma	mil. Kč	96 201	89 755	88 206	83 979
Česká likvidita	mil. Kč	-2631	4 911	414	6 070
Peněžní toky brutto	mil. Kč	17 052	20 365	16 623	19 850
Peněžní toky z provozní činnosti	mil. Kč	26 794	23 550	23 164	21 421
Investiční činnost	mil. Kč	9 752	11 566	9 957	11 299
Míra investic	%	4,6	4,7	4,8	4,8
Poměr vlastního kapitálu k celkovým pasivům	%	45,7	52,1	50,0	55,4
Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem	%	78,6	84,4	79,1	84,5

* V případě konsolidačního celku je uvedena hodnota před menšinovými podíly.

PŘEHLED HOSPODAŘENÍ ŠKODA AUTO A. S. DLE ČÚS

OBJEMOVÁ DATA

		1999	2000	2001	2002	2003	2004
dodávky na zákazníky	vozy	385 330	435 403	460 252	445 525	449 758	451 675
Odbyt	vozy	376 329	448 394	460 670	440 572	438 843	441 820
Výroba	vozy	371 169	450 910	460 886	442 469	437 554	444 121
Počet zaměstnanců	osoby	22 030	25 833	24 129	23 470	22 798	24 561
z toho agenturní personál	osoby	1 708	3 245	2 735	2 179	2 308	3 664

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tržby	mil. Kč	110 409	136 283	153 271	145 694	145 197	153 550
z toho: tuzemsko	%	19	18	18	18	17	15
zahraničí	%	81	82	82	82	83	85
Spotřeba materiálu a energie	mil. Kč	80 426	105 996	116 350	109 868	108 283	115 382
	% k tržbám	72,8	77,8	75,9	75,4	74,6	75,1
Přidaná hodnota	mil. Kč	18 513	18 977	22 296	22 056	13 343	14 884
	% k tržbám	16,8	13,9	14,6	15,1	16	16,2
Osobní náklady	mil. Kč	6 629	7 465	7 583	7 834	8 060	8 500
Odpisy	mil. Kč	6 516	7 768	9 646	10 826	10 296	10 605
Provozní výsledek	mil. Kč	5 237	5 204	4 643	3 677	5 209	5 856
	% k tržbám	4,7	3,8	3,0	2,5	3,6	3,9
Finanční výsledek hospodaření	mil. Kč	-1422	-1029	-1969	-1188	-2692	-1041
Výsledek hospodaření před zdaněním	mil. Kč	3 814	4 175	2 674	2 489	2 517	4 815
Obratová rendita před zdaněním	% k tržbám	3,5	3,1	1,7	1,7	1,7	3,2
Daň z příjmů	mil. Kč	1 177	839	545	664	1 039	1 318
Výsledek hospodaření pro zdanění	mil. Kč	2 637	3 336	2 129	1 825	1 478	3 497
Obratová rendita po zdaněním	% k tržbám	2,4	2,4	1,4	1,3	1,0	2,3

PŘEHLED HOSPODAŘENÍ ŠKODA AUTO A. S. DLE ČÚS

ROZVAHA / FINANCOVÁNÍ

		1999	2000	2001	2002	2003	2004
Stálá aktiva	mil. Kč	33 687	39 175	45 008	44 873	44 074	41 143
Oběžná a ostatní aktiva	mil. Kč	21 923	27 486	21 603	21 945	22 077	30 694
z toho: poskytnuté půjčky	mil. Kč	0	0	0	0	0	8 600
Vlastní kapitál	mil. Kč	22 700	26 032	28 157	29 817	31 758	32 844
Cizí zdroje a ostatní pasiva	mil. Kč	32 910	40 629	38 454	37 001	34 393	38 993
Z toho: vydané dluhopisy	mil. Kč	0	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
rezervy dle zvláštních právních předpisů	mil. Kč	4 949	4 284	3 939	4 398	5 108	6 522
bankovní úvěry	mil. Kč	3 000	4 850	2 000	5 000	0	0
Bilanční suma	mil. Kč	55 610	66 661	66 611	66 818	66 151	71 837
Peněžní toky brutto	mil. Kč	9 780	10 756	11 693	12 854	13 002	15 176
Čistá likvidita	mil. Kč	-1339	-4007	-798	-4660	2 495	4 534
Investice	mil. Kč	11 313	13 873	16 235	11 586	10 248	8 430
Míra investic	%	10,2	10,2	10,6	8,0	7,1	5,5
Poměr vlastního kapitálu k celkovým pasivům	%	40,8	39,1	42,3	44,6	48	45,7
Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem	%	67,4	66,5	62,6	66,4	72,1	79,8

VÝROBA A TRŽNÍ PODÍL - ŠKODA AUTO A. S.

VÝROBA VOZŮ ŠKODA						
	SKUPINA ŠKODA AUTO			ŠKODA AUTO a. s.		
	2004	2005	%	2004	2005	%
FABIA celkem	239 902	226 164	-5,7	239 902	226 164	-5,7
FABIA	124 464	115 667	-7,1	124 646	115 667	-7,1
FABIA COMBI	97 103	94 091	-3,1	97 103	94 091	-3,1
FABIA PRAKTIK	1 072	1 174	9,5	1 072	1 174	9,5
FABIA SEDAN	17 263	15 232	-11,8	17 263	15 232	-11,8
OCTAVIA celkem	181 067	146 528	36,2	181 320	246 927	36,2
OCTAVIA TOUR	70 734	48 131	-36	70 987	48 191	-32,1
OCTAVIA COMBI TOUR	51 544	18 188	-64,7	51 544	18 224	-64,6
OCTAVIA	55 126	94 718	71,8	55 126	95 021	72,4
OCTAVIA COMBI	3 663	85 491	100	3 663	85 491	100
SUPERB	22 899	21 435	-6,4	22 899	21 546	-5,9
CELKEM	443 868	494 127	11,3	444 121	494 637	11,4

TRŽNÍ PODÍL DODÁVEK VOZŮ ŠKODA (%)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2004
Česká republika	52,6	52,6	50,0	47,7	48,5	51,0	2,5
Slovensko	57,2	52,8	44,2	44,2	40,1	36,5	-3,6
Polsko	7,9	11,2	11,1	12,0	12,5	11,8	-0,7
Maďarsko	5,3	5,5	6,6	7,3	8,2	9,0	0,8
STŘEDNÍ EVROPA	17,6	20,8	19,1	18,1	17,8	18,6	0,8
Německo	1,9	2,0	2,1	2,2	2,4	2,7	0,3
Francie	0,6	0,6	0,8	0,7	0,7	0,8	0,1
Velká Británie	1,3	1,5	1,5	1,4	1,3	1,6	0,3
Itálie	0,9	1,2	1,0	1,0	0,9	0,9	0,0
Španělsko	1,1	1,3	1,2	1,0	1,1	1,5	0,4
Rakousko	6,1	6,4	5,5	5,4	5,0	5,3	0,3
Dánsko	5,3	6,3	6,3	7,4	6,9	6,4	-0,5
Švédsko	5,0	3,4	3,5	3,3	3,3	4,0	0,7
ZÁPADNÍ EVROPA	1,5	1,6	1,7	1,7	1,7	1,9	0,2

PROFIL TYPICKÉHO PRIVÁTNÍHO ZÁKAZNÍKA ŠKODA OCTAVIA COMBI

PŘÍLOHA 18

	Západní Evropa	Střední Evropa
Podíl mužů	85%	85%
Věková skupina	35–45 let	35–45 let
Podíl ženatých/vdaných	85%	90%
Vyšší vzdělání	55%	55%
Čistý měsíční příjem domácnosti	3 700 Euro	1 600 Euro
Profese	státní úředník, člověk „na volné noze“, majitel menší firmy	státní úředník, střední až vyšší manažer, podnikatel, obchodní zástupce, člověk „na volné noze“
Typ domácnosti	rodina s malými dětmi,	pár rodina s malými dětmi, pár
Více vozů v domácnosti	70%	70%
Koníčky	aktivní sporty (lyžování, cyklistika, jachting), aktivní trávení volného času, cestování, turistika, hudba, počítače, internet, četba, rodina • moderní, vyrovnaný, společensky angažovaný • má rád setkávání s přáteli a rodinný život • vyžaduje kvalitu, bezpečnost, spolehlivost, klasický design, dostatek prostoru, variabilitu interiéru včetně sofistikovaných řešení detailů a přesvědčivý poměr ceny a výkonu • požaduje „více auta za méně peněz“	
Sociodemografický profil		
	• vědomí ceny • upřednostňuje „chytrý nákup“	• orientace na práci • vědomí kvality • automobil slouží jako symbol postavení • zohledňuje hodnotu vozu při následném prodeji • upřednostňuje domácí výroby

V ý p í s
z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 36336

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.
Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu: 29.března 1995
Obchodní firma: PROBAY, spol. s r.o.
Sídlo: Mladá Boleslav, Dolní Stakory 62
Identifikační číslo: 616 81 211
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- propagační činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkování obchodu a služeb
- provozování cestovní agentury
- administrativní činnost
- organizační činnost v oblasti promotion a společenského, kulturního a sportovního života
- zpracování zásilek pro klienty včetně obálování a balení do papíru a folií, etiketování a třídění zásilek
- silniční motorová doprava osobní
- překladatelská a tlumočnická činnost
- pronájem a půjčování věcí movitých

Statutární orgán:

jednatel: ing. Jaroslav Kollin
Mladá Boleslav, 17. listopadu 1291
jednatel: ing. Vladislav Nadrchal
Svratka, 9. května 240
jednatel: Alena Nadrchalová, r.č. 636227/1080
Mladá Boleslav, Dolní Stakory 62

Způsob jednání za společnost: Jednatelé jednají ve věcech společnosti a to samostatně.

Společníci:

ing. Jaroslav Kollin
Mladá Boleslav, 17. listopadu 1291
Vklad: 34 000,- Kč
Splaceno: 34 000,- Kč
ing. Vladislav Nadrchal

Svratka, 9. května 240

Vklad: 33 000,- Kč

Splaceno: 33 000,- Kč

Alena Nadrchalová, r.č. 636227/1080

Mladá Boleslav, Dolní Stakory 62

Vklad: 33 000,- Kč

Splaceno: 33 000,- Kč

Základní kapitál: 100 000,- Kč

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

Dne: 28.04.06 20:51:17

Údaje platné ke dni 27.04.2006

ŠKODA AUTO A. S. - HISTORIE FIRMY A JEJÍ VÝVOJ

Dějiny mladoboleslavské továrny se začaly psát v roce 1894, kdy pan Václav Klement zakoupil od paní Klihovcové kolo, jenž bylo zapotřebí opravit. Se svou prosbou o opravu se obrátil na ústeckou filiálku drážďanské firmy Seidel&Neumann. Po několika dnech byla panu Klementu jeho česky psaná žádost vrácena se slovy: „Wenn Sie von uns Antwort haben wollen, verlagen wir Ihre Mitteilungen in einer uns verständlichen Sprache. Per Seidel&Neumann Forster. Aussig, 9. 7. 1894“. Tzn. „chcete-li od nás odpověď, požadujeme Vaše sdělení v nám srozumitelném jazyce“.

Toto byla zkušenost, která se stala impulsem k založení vlastní firmy, jehož hlavním úmyslem bylo ušetření podobných zkušeností a odstranění závislosti českých odběratelů na dodavatelích z ciziny a roku 1895 založil společně se svým společníkem firmu Laurin&Klement.

ZAKLADATELÉ FIRMY L&K

Václav Klement (1868 – 1938)

Václav Klement navzdory svým představám nastoupil na přání své nevlastní matky k velvarskému kováři, aby vodil kravský potah. Na (náhodný) zásah svého učitele a řízením osudu se vyučil knihkupcem ve Slaném, krátce prodával knihy v Praze a definitivně zakotvil v Mladé Boleslavi. Tady se zamiloval do jízdního kola a cyklistiky vůbec. Spojil se s Václavem Laurinem, aby společně vybudovali nejvýznamnější automobilku na území kdysi Rakousko – Uherska a později Československa. Klement měl na starosti vedení továrny, zaměstnance, obchodní, finanční a společenské záležitosti – těžištěm jeho práce bylo vše, co souviselo s provozem podniku. Partnerství Klementa s Laurinem znamenalo spolupráci dvou protikladných osobností. Až v průběhu společného podnikání se stali přáteli, kteří se dokonale doplňovali a kteří si zůstali blízcí až do smrti, na rozdíl od mnoha případů, kdy se přátelé při společném podnikání nadosmrti rozešli. Také v tom byli výjimeční.

Václav Laurin (1865 – 1930)

Václav Laurin se vyučil strojním zámečníkem. Po nezdařeném pokusu o podnikání v Turnově zakotvil v Mladé Boleslavi. Řízením osudu se pustil do podnikání s novým partnerem – Václavem Klementem. Ani jeden z nich toho nelitoval. Při budování společného podniku měl Laurin na starosti vše, co se týkalo vyráběných vozidel – vývoj, konstrukci a technologii výroby. Úsilím těch dvou vznikla automobilka, která má své důstojné místo v historii motorismu a jejíž výrobky stále nacházejí spokojené zákazníky.

VÝVOJ OD ROKU 1885

Na konci roku 1885 začala výroba kol ve strojní dílně v Mladé Boleslavi. I přesto, že hlavní části byly dováženy převážně z Anglie, opatřila česká firma Laurin&Klement kola vlasteneckou značkou „SLAVIA“. Tato značka byla později používána i pro motocyklety. Firma Laurin&Klement postupem času rozšiřovala výrobu o motocyklové tříkolky a v roce 1901 i o motocyklové čtyřkolky. Sériová výroba osobních automobilů začala v roce 1905. První automobily firmy se staly na trhu hitem svou kvalitou, výhodnou cenou a designem. Zlom nastal v roce 1912. Tento rok firma definitivně ukončila výrobu motocyklettů. Nahradila je malosériová výroba osobních a nákladních automobilů, autobusů, zemědělských strojů a traktorů, stacionárních a leteckých motorů. V této době založila firma L&K pobočky v mnoha zemích Evropy, Jižní Ameriky, Asie a Afriky.

FÚZE

Aby se firma mohla udržet na trhu, došlo v roce 1925 ke spojení firmy Laurin&Klement se Škodovými závody v Plzni, které byly v té době největším strojírenským podnikem v Čechách. Boleslavská automobilka byla v kritické odbytové situaci. Tímto sloučením získala potřebný kapitál pro přechod na moderní a sériovou výrobu. Sloučení znamenalo konec samostatné značky Laurin&Klement. V následujících letech se výroba zmodernizovala. Tehdy zahrnovala vedle osobních vozů rovněž různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje. Ze začátku se pokračovalo ve výrobě pod značkou Laurin&Klement. Mezi takto vyrobené modely patří typ 110 s čtyřválcovým motorem a typ

120 vybavený motorem o objemu 1950 cm³, typy 350 a 360 se šoupátkovým šestiválcem, typ 860 s osmiválcem a typ 465 se šestiválcem. V roce 1929 byla značka Laurin&Klement definitivně nahrazena značkou ŠKODA.

ASAP

V lednu 1930 se produkce automobilů v rámci koncernu Škoda opět vydělila. Závod v Mladé Boleslavi se změnil v Akciovou společnost pro automobilový průmysl – ASAP, se sídlem v Praze. Společnost sdružovala automobilové oddělení v Boleslavi, automobilní oddělení v Plzni, tovární opravnu v Praze a všechny filiálky, opravný a obchodní zástupce. V té době v závodě pracovalo 3 750 dělníků a 500 úředníků, k dispozici bylo 1 996 obráběcích strojů a celý areál továrny zabíral 215 700 m². Společnosti ASAP se opět podařilo po odeznění hospodářské krize uspět na mezinárodním automobilovém trhu s novým modelem Škoda 422 a 420 Popular.

II. SVĚTOVÁ VÁLKA

Tento vývoj však brzy přerušila II. světová válka, jež ochromila civilní program a výrobu zaměřila na vojenské potřeby. Vedle přípravy různých součástí zbraní se v Mladé Boleslavi vyráběly během války zejména různé druhy terénních vozidel, jakožto i těžké tahače RSO. Druhá světová válka a nedobrovolné včlenění koncernu do zbrojního programu nacistického Německa způsobily celé automobilové společnosti značné škody.

Pro válečné účely byla přizpůsobena nejen výroba, ale i vývoj a zlepšování „moderních vozů“ byl dočasně pozastaven. S koncem války přišla radost a nadšení. Bohužel jen dočasně. Dne 9. 5. 1945, při jednom z posledních náletů spojeneckých letadel, zničily bomby většinu budov a strojů – 70 % areálu. Proto byl závod z velké části vyřazen z provozu.

AZNP

V roce 1946 došlo k vyčlenění podniku ze Škodových závodů v Plzni a byl přejmenován na Automobilové závody, národní podnik - AZNP, jemuž náleželo v souvislosti s politickým

vývojem země monopolní postavení ve výrobě osobních vozidel. Po roce 1946 začala výroba osobních vozidel ŠKODA 1101/1102 TUDOR.

Své výrobky i nadále označoval značkou ŠKODA. V padesátých letech byly k AZNP připojeny závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. V roce 1954 byl trhu představen nový osobní vůz ŠKODA 440, z něhož byly později odvozeny typy 445, 450, 1202 a také mimořádně úspěšné byly modely OCTAVIA a FELICIA. V roce 1964 byl v Mladé Boleslavi uveden do provozu moderní závod s výrobní kapacitou 120 000 automobilů ročně.

V dubnu roku 1964 byla zahájena výroba vozu ŠKODA 1000 MB, který měl samostatnou kovovou čtyřdveřovou karosérii s motorem umístěným v zadní části vozu. V roce 1976 byla zahájena sériová produkce typové řady ŠKODA 105, 120, 130. V souladu se světovým konkurenčním trendem přešla automobilka na koncepci pohonu předních kol. Základním typem vývojové řady s novým designem se v roce 1987 stal vůz ŠKODA 781 FAVORIT. Další variantou byl osobní vůz ŠKODA FORMAN a v září roku 1991 užitková verze ŠKODA 787 PICK-UP.

KONCERN VW

Po politických změnách v roce 1989 hledala automobilka ekonomicky silného partnera s potřebnou výrobní, inovační a finanční silou k zachování konkurenceschopnosti automobilky a její další perspektivy v nových podmínkách tržního hospodářství. Zájem o mladoboleslavskou firmu projevila řada předních světových automobilových koncernů. V prosinci 1990 se vláda České republiky rozhodla pro nabídku koncernu VOLKSWAGEN. Smlouva o spojení s koncernem Volkswagen vstoupila v platnost 16. 4. 1991. Tímto se podnik ŠKODA stal čtvrtou značkou mezinárodní skupiny VOLKSWAGEN tvořenou automobilkami VW, AUDI a SEAT. Koncern VW vložil do podniku nový finanční kapitál, pokrokové technologie a pomoc manažerů a specialistů. Sloučením s koncernem VW se datuje nová kapitola dějin firmy.

Základnou pro další inovaci se stal program modernizace modelové řady FAVORIT, jehož výsledkem byly vozy ŠKODA FAVORIT a ŠKODA PICK-UP, na nichž bylo provedeno několik set technických zlepšení, která podstatně zvýšila spolehlivost, kvalitu a přitažlivý

design osobních automobilů. ŠKODA jako druhá značka koncernu po AUDI získala mezinárodně uznávaný certifikát podle normy ISO 9002, jenž potvrzoval špičkovou kvalitu výrobních a řídicích procesů v mladoboleslavské automobilce.

Dalším důkazem úspěšnosti značky ŠKODA se stal nový model ŠKODA FELICIA, který v roce 1994 nahradil dosavadní řadu vozidel ŠKODA FAVORIT. V roce 1995 byly na trh uvedeny i další typy vozů: ŠKODA FELICIA COMBI a ŠKODA FELICIA PICK-UP. V roce 1997 vstoupil na trh další typ vozu střední třídy, zcela odlišný svým designem a vyráběný již na koncernovém podvozku, ŠKODA OCTAVIA.

ŠKODA AUTO AKCIOVÁ SPOLEČNOST

V lednu roku 1998 dostala mladoboleslavská automobilka název ŠKODA AUTO akciová společnost. V průběhu roku 1998 byl uveden na mezinárodní trh vůz ŠKODA FELICIA FACELIFT a ŠKODA OCTAVIA COMBI. V červenci 1998 byl položen základní kámen stavby nového centrálního skladu náhradních dílů ŠKODA PARTS CENTER. V tomto roce měl závodní vůz ŠKODA OCTAVIA WORLD RALLYE CAR světovou premiéru. Dalším krokem byla stavba nového zákaznického centra v Mladé Boleslavi.

V roce 1999 představila ŠKODA AUTO a. s. na autosalonu v Ženevě další novinky z řady ŠKODA OCTAVIA. Bylo otevřeno nové KONSTRUKČNÍ CENTRUM. Britský motoristický časopis „Auto Express“ vyhlásilo vůz ŠKODA FELICIA za automobil s nejlepším poměrem ceny a užitné hodnoty. Na veletrhu ve Frankfurtu představila firma ŠKODA AUTO a. s. světovou novinku ŠKODA FABIA. V listopadu 1999 byl položen základní kámen nové motorárny, který je zatím největším investičním záměrem s rozpočtem 850 milionů DM. V prosinci 1999 byl slavnostně zahájen provoz ZÁKAZNICKÉHO CENTRA ŠKODA.

V roce 2000 byl představen vůz ŠKODA FABIA GENEVA. Společnost ŠKODA AUTO a. s. v tomto roce jako první společnost v České republice otevřela vlastní soukromou vysokou školu se studijním oborem „Ekonomika a management“.

ORGANIZACE AKCÍ – PROBAY, spol. s r. o.

MOTORISTICKÝ SPORT

Náplň činnosti této oblasti:

- ❖ workshopy,
- ❖ výběr testovacích tratí: v ČR, v Evropě, v zámoří,
- ❖ vytváření zázemí pro týmy, jezdce i VIP: dopravní služby, letenky, jízdenky, ubytování, pohoštění, tlumočení, průvodcovské služby,
- ❖ exkluzivní akce s osobnosti světových šampionátů: vstupenky na světové rallye, autogramiády, účastna předváděcích jízdách,
- ❖ komunikace s médii: tiskové materiály (grafika, tisk, distribuce), zajištění účasti na vybraných soutěžích, ubytovací a stravovací služby, exkluzivní záběry z helikoptér.

INTERNÍ FIREMNÍ AKCE

Náplň činnosti této oblasti:

- ❖ stanovení termínů a časových rozvrhů,
- ❖ workshopy,
- ❖ společenské večery a pobyty.

Mezi nejdůležitější pořádané firemní akce společnosti PROBAY, spol. s r. o. patří např. školení zaměstnanců MB Leasing (2001,2002,2003), ples TRW Řepov (2002,2003), zahradní party Gedas ČR 2000, dekorace party hotelu Don Giovanni Praha (2000), setkání právníků koncernu VW (2002), workshop personalistů Škoda Auto (2000), vánoční setkání různých útvarů ŠKODA AUTO a. s. (1999, 2000, 2001, 2002).

ŠKOLENÍ PRODEJců

V rámci realizace produktových školení firma PROBAY, spol. s r. o. zajišťuje:

- ❖ výběr a organizace ubytování,
- ❖ výběr a úprava školících místností, prezentační technika,

- ❖ navigace, informační systém, parkovací plochy,
- ❖ zajištění konkurenčních produktů (např. vozidel),
- ❖ prezentace konkurenčních produktů včetně provozu a údržby,
- ❖ pracovní materiály a tiskoviny,
- ❖ party stany a mobiliář,
- ❖ hostesky a obslužný personál,
- ❖ propagační materiál, dekorace, výzdoba,
- ❖ doprovodné programy a soutěže.

Mezi pořádané firemní akce společnosti PROBAY, spol. s r. o. zde patří: Product Training VW Phaeton (2002), Škoda Auto Product Training 2002 (24.8. – 15. 9. 2002), Škoda Auto Product Training 2001 (8. 10. – 7. 12. 2001), Škoda Auto Product Training 2000 (12. 10. – 15. 12. 2000), Škoda Auto Product Training 1999 (4. 10. – 10. 12. 1999).

HOSTESKY, PRŮVODCI, TLUMOČNÍCI

Společnost zajišťuje zkušené průvodce, kteří se starají o hosty. Dále nabízí praxí vybraná restaurační zařízení, včetně možnosti doprovodných kulturních programů. Další činností v této oblasti je zajišťování kvalitních tlumočnických a překladatelských služeb. Nabídka služeb je obohacena o hostesky a vlastní dopravní služby, které jsou klientům plně k dispozici.

KONGRESY

Náplň činnosti této oblasti:

- ❖ zajištění jednacích prostor,
- ❖ ubytování a stravování,
- ❖ kongresové materiály (design, grafika, tisk, distribuce),
- ❖ zpracování účastnických databází,
- ❖ kongresová technika,
- ❖ přeprava účastníků,
- ❖ dárky.

Mezi nejdůležitější pořádané kongresy společnosti PROBAY, spol. s r. o. patří např. Setkání právníků koncernu VW (2002), Mezinárodní konference „Opadní vody – Wastewater 2001“, Ericsson Managers' Event 2000, Galavečer kongresu EURO KBR 2000, Importérská konference ŠKODA FABIA SEDAN (2000), Mezinárodní konference „Transformace preventivní péče 1999“, Koncepce OSN ke zlepšení životního prostředí (1998).

PÉČE O OBCHODNÍ PARTNERY

Náplň činnosti této oblasti:

- ❖ převzetí na letištích,
- ❖ transfery na hotely a určená místa,
- ❖ jednací místnosti,
- ❖ kulturní programy,
- ❖ galavečeře,
- ❖ dárky.

Mezi nejdůležitější akce v oblasti péče o obchodní partnery patří např. péče o hosty ŠkoEnergo (2001, 2002, 2003), péče o hosty ŠKODA AUTO a. s. (1999, 2000, 2001, 2002), péče o hosty ze Škoda Auto France (2001), návštěvy novinářů z Belgie (2001), péče o managery koncernu VW (2001), návštěva redakce Autobild Deutschland (2001), péče o fotografy Fashion Group z Portugalska (2001), péče o hosty Škoda Auto ze zahraničí (Maďarsko, Norsko, Singapur, Itálie, atd.), setkání obchodních partnerů Ericsson z ČR, atd..

ORGANIZACE A ZAJIŠTĚNÍ SLUŽEBNÍCH CEST

Náplň činnosti této oblasti:

- ❖ letenky, jízdenky, vstupenky,
- ❖ ubytování všech kategorií,
- ❖ stravování,
- ❖ jazykově vybavený doprovod,
- ❖ dárky.

Společnost PROBAY, spol. s r. o. nabízí klientům osobní přepravu jejich novým vozidlem VW Caravellec 2,5 Syncro pro 7 cestujících, s velkým zavazadlovým prostorem, klimatizací a nejmodernějšími bezpečnostními prvky.

VIP SERVIS A DOPROVODNÉ PROGRAMY

Náplň činnosti této oblasti:

- ❖ převzetí na letištích
- ❖ transfery na hotely a určená místa
- ❖ kulturní programy
- ❖ galavečeře
- ❖ dárky

Mezi nejdůležitější pořádané programy a servisy společnosti PROBAY, spol. s r. o. patří např. setkání právníků koncernu VW (2002), péče o mezinárodní novináře při prezentaci Jolly Club World Rally Teamu (2002), péče o manažery koncernu VW (2001), Balinese Cultural Performance (2001), CEE Meeting Ericsson (2000), představení vozu ŠKODA FABIA (1999), Lex Dealer Event (1999), představení nového vozu Škoda Octavia (1996), Ferrari Challenge (1995), Test weekend Ferrari a Rolls Royce(1995).

NAVRHOVANÁ FORMA DOTAZNÍKU

Jméno účastníka:

Pozice ve firmě:

Datum konání školení:

Místo konání školení:

3) Zhodnoťte prosím úroveň každé lekce hodnocením od 1 do 5:

(1 = velmi vysoká 5 = velmi nízká)

Informační vzdělávací technologie	1	2	3	4	5
Konkurenční automobilová strategie	1	2	3	4	5
Plánování a organizování celého školení	1	2	3	4	5
Ekonomické analýzy organizace	1	2	3	4	5
Management změn	1	2	3	4	5

4) Na stupnici od 1 do 5 prosím zhodnoťte následující body:

(1 = vyhovující 5 = nevyhovující)

Služby hotelu a hotelového personálu	1	2	3	4	5
Organizační zabezpečení kurzu	1	2	3	4	5
Přístup a péče hostesek	1	2	3	4	5
Výběr stravování	1	2	3	4	5
Výběr ubytování	1	2	3	4	5

5) Můžete navrhnout některé oblasti, ve kterých by mohl být kurz efektivnější?

(Zaškrtněte prosím příslušnou oblast a napište na volné místo Vaší hlavní myšlenku)

1. Časový plán

2. Pořadí přednášek

3. Přednášky a prezentace

4. Praktická cvičení

5. Podklady přednášek

6. Propagace kurzu

7. Ostatní připomínky

6) Čím pro Vás byl tento kurz přínosný?

.....

.....

.....

7) Splnil tento kurz Vaše očekávání?

.....

.....

.....

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Statistické vyhodnocení Vám bude na Vaši žádost zasláno.

ŠKODA OCTAVIA COMBI versus VYBRANÍ KONKURENTI

Klíčovými konkurenty nového vozu ŠKODA OCTAVIA COMBI jsou zejména tito zástupci nižší střední třídy:

- Fiat Stilo Multi Wagon
- Ford Focus Kombi
- Opel Astra Caravan
- Peugeot 307 Break (případně také SW)
- Renault Mégane Grandtour
- Toyota Corolla Combi

Mezi konkurenty vozu nového Škoda Octavia Combi však lze zahrnout i některé automobily střední třídy:

- Nissan Primera Kombi
- Renault Laguna Grandtour
- Toyota Avensis Kombi



ŠKODA OCTAVIA COMBI



FIAT STILO MULTI WAGON



FORD FOCUS KOMBI



OPET ASTRA CARAVAN



Peugeot 307 SW



RENAULT MÉGANE GRANDTOUR



TOYOTA COROLLA COMBI



NISSAN PRIMERA KOMBI



RENAULT LAGUNA GRANDTOUR



TOYOTA AVENSIS KOMBI

ŠKODA AUTO A. S. - UDÁLOSTI ROKU 2001

V lednu 2001 byl osobní vůz ŠKODA FABIA COMBI v České republice porotou nezávislých odborných redaktorů vyhlášen „Autem roku 2001“. V únoru byla na ženevském autosalonu představena světová premiéra vozu ŠKODA FABIA SEDAN. Dalšími novinkami na této mezinárodní přehlídce automobilů byla ŠKODA OCTAVIA LIMOUSINE 4x4 a studie MONTREUX. Na březnové výroční tiskové konferenci představila firma ŠKODA AUTO a. s. výsledky roku 2000 a výhled do nového obchodního roku 2002. V dubnu 2001 sjíždí z výrobního pásu půlmiliontá ŠKODA OCTAVIA od zahájení výroby této modelové řady v roce 1996. Na mistrovství světa v ledním hokeji v Německu je společnost ŠKODA AUTO a. s. hlavním sponzorem turnaje a českého reprezentačního mužstva. Česká republika získává titul mistra světa. V květnu byl uveden nový model ŠKODA FABIA SEDAN na domácí český trh. V červnu slaví firma ŠKODA AUTO a. s. „100 let motorsportu“. K této příležitosti byla vyrobena speciální limitovaná série 100 vozů „ŠKODA OCTAVIA WRC“. V červnu sjel z výrobního pásu třímiliontý automobil značky ŠKODA od spojení s koncernem VOLKSWAGEN. V červenci zřídila společnost ŠKODA AUTO a. s. nový internetový server <http://www.autonaprani.cz>, na němž si zákazníci mohli sami sestavit své auto na přání; byli informováni o ceně či leasingových splátkách. V září byla představena světová premiéra vozu ŠKODA SUPERB na Mezinárodní automobilové výstavě ve Frankfurtu. V Kvasínách byl vybudován nový závod na výrobu modelu ŠKODA SUPERB. Za dosud nejpříznivější cenu přišel na trh model ŠKODA FABIA JUNIOR. Listopad znamenal zahájení výroby vozu ŠKODA FABIA PRAKTIK, užitkového vozidla vycházejícího z modelu ŠKODA FABIA COMBI. V prosinci testovalo 100 domácích a zahraničních novinářů v polárních podmínkách modely ŠKODA OCTAVIA s pohonem čtyř kol ŠKODA OCTAVIA LIMOUSINE 4x4 a ŠKODA OCTAVIA COMBI 4x4.

EKONOMICKÁ SITUACE

Přes negativní vývoj na světových trzích dokázala společnost ŠKODA AUTO a. s. v roce 2001 zvýšit výrobu a odbyt vozů. Celkově firma prodala zákazníkům 462 321 automobilů, což představuje meziroční růst o 6,2 %. Důležitým měřítkem je schopnost firmy exportovat. Firma ŠKODA AUTO a. s. vyvezla 82 % své produkce do více než 70 zemí celého světa. Tím

se stala automobilka exportérem číslo „1“ v České republice. Její podíl na vývozu České republiky činil 9,9 % s celkovým obratem téměř 126 miliard Kč. Obchodní bilance společnosti ŠKODA AUTO a. s. přinesl pro národní hospodářství pozitivní výsledek 50,5 miliardy Kč.

Člen představenstva odpovědný za oblast ekonomie Klaus Wulf při prezentaci finančních výsledků společnosti vyzdvihl nárůst odbytu a obratu firmy ŠKODA AUTO a. s. Obrat největší české firmy se zvýšil o 12,5 % na 153 271 miliard Kč. Hospodářský výsledek po zdanění činil 2 129 miliard Kč, zatímco o rok dříve 3 336 miliard Kč. Společnost ŠKODA AUTO a. s. vložila další velké prostředky do zajištění budoucnosti podniku: v roce 2001 investovala 15,4 miliardy Kč, což představuje 10,1 % z obratu. Největší prostředky plynuly do rozšíření modelové řady ŠKODA FABIA, do výstavby nového závodu na výrobu vozů ŠKODA SUPERB v Kvasínách a do nového závodu na produkci agregátů v Mladé Boleslavi.

V září roku 2001 spatřil světlo světa nový vůz ŠKODA SUPERB, přičemž do konce roku bylo zákazníkům dodáno již 177 vozů. Fakt, že společnost rozšířila svůj výrobní program o vůz vyšší střední třídy, je jednak významným zlomovým mezníkem firmy, ale i cestou k dalšímu zvyšování prodejních úspěchů. Rozšíření výrobní řady směrem o třídu výš tak umožňuje firmě ŠKODA AUTO a. s. získat nové zákazníky na náročných trzích. Rok 2001 byl také ve znamení světové premiéry ŠKODA FABIA SEDAN, třetí karosářské varianty úspěšné modelové řady ŠKODA FABIA. Tento model byl nejprodávanějším vozem značky ŠKODA v roce 2001. Ve třech variantách se prodalo celkem 251 870 vozů. Největší úspěch zaznamenala ŠKODA FABIA s krátkou záďí. V roce 2000 se prodalo celkem 152 578 vozů v této verzi, což představuje meziroční zvýšení o plných 23 %, model ŠKODA FABIA COMBI si zakoupilo 82 521 zákazníků, přičemž v náběhovém roce 2000 činil prodej 4 808 vozů. Prodejní čísla v roce 2000 dokazují stálý zájem zákazníků o vyzrálou modelovou řadu ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA OCTAVIA COMBI, navzdory recesi vzrostla prodejní čísla i u tohoto modelu, celkem se prodalo 165 311 vozů, což představuje zvýšení prodeje oproti roku 2000 o 1,7 % u typu limuzína a 8,3 % u modelu combi. Po sedmi letech a úspěšném prodeji celkem 1,4 milionů vozů skončila v červnu roku 2001 výroba modelové řady ŠKODA FELICIA, již se v roce 2000 prodalo 44 963 vozů. Na domácím trhu měla firma ŠKODA AUTO a. s. v roce 2001 s tržním podílem 52,6 % dominantní postavení, vozy s okřídleným šípem si zakoupilo 82 405 českých zákazníků.

ŠKODA AUTO A. S. - UDÁLOSTI ROKU 2002

V roce 2002 přišla společnost ŠKODA AUTO a. s. s nově realizovanými projekty v Mladé Boleslavi a v Kvasinách. Na ploše 80 000 m² vyrostla v areálu závodu v Mladé Boleslavi hala M6 pro výrobu motoru a převodovek. Moderním pojetím stavby a technologických procesů dala novostavba předpoklady k další úspěšné etapě rozvoje značky ŠKODA. Motory a převodovky byly určeny jak pro část produkce automobilů v naší společnosti, tak i pro vozy některých značek z koncernové palety. Důraz byl kladen rovněž na úroveň pracovního prostředí, které svým pojetím umožnilo zaměstnancům odpovídající výkony i odpočinek. Závod Kvasiny zaznamenal dosud největší stavební rozvoj v historii, protože zde začala výroba nového vozu vyšší střední třídy, jímž firma ŠKODA AUTO a. s. ve své poválečné historii opět vstoupila do velmi náročného segmentu trhu. Byla zde postavena nová svařovna, lakovna a montáž s cílem zajistit špičkovou kvalitu nového automobilu v zájmu maximální spokojenosti velmi náročných zákazníků. Okres Rychnov nad Kněžnou tak získal možnost zajistit pracovní místa se špičkovou kvalifikací a dále je rozvíjet, což mělo nepochybně efekt pro prosperitu celé oblasti.

EKONOMICKÁ SITUACE

ŠKODA AUTO a. s. prodala v prvním čtvrtletí 107 277 osobních aut, což je o 9,1 % méně než ve stejném období v roce 2001. Na nejdůležitějším západoevropském trhu si koupilo vůz této značky 62 721 zákazníků, což je pokles o 5,1 %.

V České republice klesl automobilce v prvním čtvrtletí prodej o 13,1 % na 18 151 vozů a její tržní podíl se meziročně snížil o 4,1 %-ního bodu na 52,5 %. Později se poptávka stabilizovala. V březnu prodala ŠKODA AUTO a. s. v ČR 8 335 vozů, což je o 3,3 % více než ve stejném měsíci roku 2001.

Na domácím trhu souvisel pokles odbytu s ukončením výroby ŠKODA FELICIE, což byl poslední typ výrazně levnějšího vozu ve srovnání s konkurencí. S novými modely automobilka ztratila značnou část své konkurenční výhody a opustila nejlevnější segment trhu.

Ani vývoj automobilů ŠKODA FABIA a ŠKODA OCTAVIA nedokázal tento výpadek plně kompenzovat. Celosvětově se v prvním čtvrtletí prodalo 64 601 vozů modelové řady ŠKODA FABIA ve čtyřech variantách (ŠKODA FABIA, ŠKODA FABIA COMBI, ŠKODA FABIA SEDAN, ŠKODA FABIA PRAKTIK), což je o 7 % více než v předchozím roce. U vozů ŠKODA OCTAVIA se meziročně zvýšil prodej o 4,7 % na 41 526 vozů.

Největším exportním trhem firmy ŠKODA AUTO a. s. zůstalo tradičně Německo, kde klesl prodej o 4,8 % na 16 760 vozů. Tržní podíl dosáhl 2,1 %. Ve Velké Británii se zvýšil meziročně prodej o 10,1 % na 11 053 a tržní podíl dosáhl 1,5 %. Ve střední Evropě s výjimkou Maďarska zaznamenala automobilka velký pokles. Snížila zde v meziročním srovnání prodeje o 37,6 %, když prodala celkem 17 528 vozů. Největší trh regionu v Polsku klesl za dva roky recese na polovinu prodejů nových vozů všech značek. V prvním čtvrtletí roku 2002 zde snížila ŠKODA AUTO a. s. prodej o 33,6 % na 7 375 vozů. Na Slovensku poklesl prodej o 23,4 % na 6 301 vozů. Naopak na Ukrajině se podařilo díky zahájení montáže vozů ŠKODA nedaleko Užhorodu zvýšit prodej o 96,9 % na 1 221 vozů. Rovněž ruský trh se pro firmu téměř zdvojnásobil, když zde prodej vzrostl o 94,4 % na 2 010 vozů.

Na osmi aktivních trzích ve Střední a Jižní Americe se podařilo proti roku 2001 zvýšit prodeje o 74,4 % na 858 vozů, z toho nejvíce v Dominikánské republice (246 vozů). Prvních 211 zákazníků si v prvním čtvrtletí koupilo model ŠKODA OCTAVIA v Indii, kde se koncem minulého roku začaly tyto vozy montovat v závodě nedaleko Bombaje.

Pokles prodeje na zahraničních trzích souvisel s celkovým zpomalením růstu evropské ekonomiky na přelomu roku, což se negativně promítlo do poptávky po nových automobilech, a to zejména ze strany cílového segmentu firmy ŠKODA AUTO a. s.

ŠKODA AUTO A. S. - UDÁLOSTI ROKU 2003

V lednu 2003 zvítězil vůz ŠKODA SUPERB v anketě o Nejoblíbenější automobil roku 2003 v České republice. V březnu se v Ženevě představila veřejnosti ŠKODA FABIA WRC, která ve druhé polovině sezony nahradila v seriálu mistrovství světa v automobilových soutěžích vůz ŠKODA OCTAVIA WRC. Na autosalonu měl rovněž výstavní premiéru tříválcový motor 1,2/47 kW 12V HTP. Na slavnostním večeru Auto Europe (nejvlivnějším evropském uskupení motoristických časopisů) triumfoval vůz ŠKODA SUPERB v kategorii techniků. V dubnu se firma ŠKODA AUTO a. s. stává partnerem Národního divadla v Praze. V závodě v Mladé Boleslavi sjela z výrobní linky ŠKODA FABIA s pořadovým číslem 750 000. Firma ŠKODA AUTO a. s. se zapojila prostřednictvím projektu Modrých hlídek do kampaně před referendem o připojení České republiky k Evropské unii. V květnu 2003 se stala společnost ŠKODA AUTO a. s. generálním sponzorem mistrovství světa v ledním hokeji, které se odehrálo ve Finsku. Na trh byl uveden model ŠKODA FABIA RS. V červnu ŠKODA AUTO a. s. jako první společnost v České republice vyhrála uznávanou mezinárodní soutěž PTC Awards 2003, pořádanou výrobcem konstrukčního CAD systému Pro/ENGINEER, v kategorii automobilový průmysl s projektem „Motor 1,2/40 kW HTP“. Odborné veřejnosti byla prezentována nová verze digitální mapy České republiky, jejíž vznik iniciovala ŠKODA AUTO a. s. Do jižních Čech a na Moravu se vypravili evropští novináři, aby porovnali technický pokrok automobilů ŠKODA v uplynulých desetiletích. V osmém roce od svého uvedení na trh překonal model ŠKODA OCTAVIA v červenci hranici 900 000 vyrobených kusů. V září byla na podzimním autosalonu ve Frankfurtu představena designérská studie ŠKODA ROOMSTER. Od vstupu koncernu Volkswagen vyrobila ŠKODA AUTO a. s. v Mladé Boleslavi čtyřmiliontý vůz. V říjnu se představila studie ŠKODA ROOMSTER u příležitosti Dnů designu před budovou Národního muzea v Praze. V listopadu byl ve Skotsku u jezera Loch Ness v extrémních podmínkách představen novinářům vůz ŠKODA OCTAVIA 4x4. Firma RW TÜV ESSEN provedla kontrolní audit systému integrovaného řízení managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. dle ISO. V prosinci 2003 začal prezident ČR Václav Klaus jako první hlava státu používat vůz ŠKODA SUPERB.

EKONOMICKÁ SITUACE

Rok 2003 byl pro celý automobilový průmysl rokem nelehkým. Optimistické zprávy o vývoji nejsilnějších ekonomik nepřišly. Na nízkém růstu ekonomiky se podepsaly zejména ochlazování poptávky v zemích EU a reformy veřejných financí v mnoha státech.

Přes nepříznivou situaci na trzích osobních automobilů dokázala ŠKODA AUTO a. s. zvýšit prodej zákazníkům o 1 % (4 233 aut) oproti roku 2002 a dodat tak zákazníkům na celém světě 449 758 vozů. Půlmiliontá převodovka řady MQ200, vyrobená v závodu na výrobu agregátů, potvrdila opodstatněnost největší investice společnosti v uplynulých letech.

Celkové tržby dosáhly 145,2 mld. Kč (příloha 16). Výsledek před zdaněním činil 2,5 mld. Kč. Na stále stagnující ekonomiku a složitou situaci na trhu reagovala společnost ŠKODA AUTO a. s. rozšířenou nabídkou produktů a speciálními prodejními akcemi.

VÝVOJ HOSPODÁŘSTVÍ ČR

České ekonomice se podařilo udržet solidní ekonomický růst i v podmínkách slabého hospodářského vývoje v zemích EU. V roce 2003 bylo dosaženo 2,8 % růstu národní ekonomiky. K růstu ekonomiky přispěla především domácí poptávka a zejména spotřeba domácností. Hlavními faktory růstu byly: nízká inflace, vyšší využívání spotřebitelských úvěrů a klesající úrokové sazby.

Pokračovala restrukturalizace a modernizace výroby ve společnosti, podněcovaná přímými zahraničními investicemi, při omezování výroby v některých odvětvích. Průmyslová produkce se v úhrnu v roce 2003 zvýšila o 5,8 %.

Růst cenové hladiny v české ekonomice se stabilizoval na velmi nízké úrovni. Průměrná míra inflace v prosinci 2003 činila 0,1 % a byla nejnižší od začátku transformace české ekonomiky. Ceny průmyslových výrobců se v roce 2003 v porovnání s rokem 2002 snížily o 0,3 %. Silné konkurenční prostředí na domácím trhu omezovalo plošný růst inflace.

I přes zpomalení hospodářského růstu v partnerských zemích se meziročně zlepšila bilance zahraničního obchodu. Vývoz se zvýšil o 9,3 %, dovoz se zvýšil o 8,8 %. Schodek

zahraničního obchodu dosáhl 71,2 mld. Kč a byl meziročně nižší o 0,1 mld. Kč. Ke zlepšení vývozu zboží přispěl slabší kurz koruny k Euro a příznivější vývoj vývozu do Německa a dalších zemí eurozóny. ŠKODA AUTO a. s. dokázala udržet svoji pozici největšího českého vývozce. Hodnota exportu za rok 2003 dosáhla 121,3 mld. Kč, což představuje 9 % celkového vývozu České republiky.

Situace na trhu práce byla ovlivňována probíhající restrukturalizací. Míra nezaměstnanosti na konci roku vzrostla na 9,3 %. K hlavním rizikům budoucího makroekonomického vývoje České republiky patří rostoucí deficit státního rozpočtu. Vláda České republiky proto schválila reformu veřejných financí, jejíž realizace začala 1. 1. 2004.

ŠKODA AUTO A. S. - UDÁLOSTI ROKU 2004

V lednu 2004 byl představen nový vůz ŠKODA OCTAVIA porotcům CAR OF THE YEAR (COTY) a byla zveřejněna 1. fotografie. V únoru v rámci podpory projektů ze sociálně-charitativní oblasti se vydal ZDRAVOTNÍ KLAUN v novém voze ŠKODA FABIA na roční putování po dětských nemocnicích na území České republiky. Tento měsíc byla vyrobena 1 100 000. ŠKODA OCTAVIA a otevřena nová montážní hala na výrobu vozů ŠKODA v indickém městě Aurangabad ve státě Maharschtra. V závodě Vrchlabí byla zahájena výroba vozu nová ŠKODA OCTAVIA. V březnu měla na autosalonu v Ženevě svoji světovou premiéru. Škoda Design Centrum v Mladé Boleslavi obdrželo mezinárodní ocenění „DesignBEST 2004“. Na mezinárodní novinářské prezentaci v Aténách byla představena nová ŠKODA OCTAVIA. V dubnu byl v závodě v Mladé Boleslavi vyroben 1 000 000. vůz ŠKODA FABIA. ŠKODA AUTO a. s. se stala po jedenácté za sebou hlavním sponzorem mistrovství světa v ledním hokeji, které se konalo v České republice. Nová ŠKODA OCTAVIA získala titul „Auto roku v Srbsku a Černé Hoře“. Vozy značky ŠKODA se umístily v jedné z nejrespektovanějších studií J. D. Power pro trh Velké Británie na 2. místě v konkurenci automobilů všech světových značek. 14-ti deník ŠKODA MOBIL byl oceněn podruhé za sebou jako nejlepší firemní noviny České republiky v soutěži ZLATÝ STŘEDNÍK. V květnu byla na trh uvedena nová ŠKODA OCTAVIA. V červnu se firma ŠKODA AUTO a. s. stala již potřetí za sebou hlavním partnerem 44. mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež ve Zlíně. Veterán ŠKODA 1100 OHC se umístil na skvělém 3. místě ve své třídě a 64. v celkovém pořadí na Rallye Liège-Rome-Liège 2004. V červenci se stala společnost ŠKODA AUTO a. s. poprvé hlavním partnerem TOUR DE FRANCE. V srpnu byly zahájeny 28. olympijské hry Atény 2004. ŠKODA AUTO a. s. se stala generálním partnerem Českého olympijského týmu, dále byla hlavním partnerem Světového poháru v ledním hokeji. Byla ukončena výroba vozu ŠKODA OCTAVIA a byla zahájena produkce vozu nová ŠKODA OCTAVIA na montážní lince výrobního závodu Mladá Boleslav. V září byl zahájen další ročník České hokejové extraligy a firma ŠKODA AUTO a. s. je opět jeho partnerem. Byla schválena výstavba vysokoškolského komplexu včetně inovačního centra pro projekt AUTO VISION v lokalitě Na Karmeli v Mladé Boleslavi. Na autosalonu v Paříži měla svoji světovou premiéru nová ŠKODA OCTAVIA COMBI a nová ŠKODA OCTAVIA COMBI 4x4. Zástupci médií navštívili v říjnu montážní závod ŠKODA AUTO a. s.

v indickém městě Aurangabad. Na výstavě „DESIGNBLOK“ představila ŠKODA AUTO a. s. osm charakteristických profilů klíčových designérů společnosti. V listopadu obsadila ŠKODA OCTAVIA 1. místo na 12. ročníku soutěže o nejkrásnější automobil světa v kategorii sedany střední velikosti konaném v Miláně. Nová ŠKODA OCTAVIA získala cenu ZLATÝ VOLANT udělovanou v Německu časopisem Bild am Sonntag za první místo v kategorii kompaktních a vozů střední třídy. V prosinci 2004 byl vůz nová ŠKODA OCTAVIA uveden na trh.

EKONOMICKÁ SITUACE

V roce 2004 prokázala ŠKODA AUTO a. s. schopnost růstu, solidnost a sílu prosadit se v náročném prostředí automobilových trhů a automobilového průmyslu.

Nízký hospodářský růst, daňové a sociální reformy, vysoké ceny ropy – to jsou jen některé faktory, které nepříznivě ovlivňovaly hospodářství Evropské unie, tedy trhů, které tvoří 84 % odbytišť ŠKODA AUTO a. s. Důsledkem těchto negativních vlivů bylo zdrženlivé zákaznické chování a propad, v lepším případě stagnace většiny západoevropských a středoevropských trhů.

I přes tyto vlivy dodala ŠKODA AUTO a. s. zákazníkům na celém světě 451 675 vozů, a dosáhla tak ve srovnání s loňským rokem 2003 zvýšení prodeje o 0,4 %. Celkové tržby za stejné období vzrostly o 5,8 % na 153,6 mld. Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním činil 4,8 mld. Kč, a je tak v porovnání s předchozím obdobím o 91,3 % vyšší.

VÝVOJ HOSPODÁŘSTVÍ ČR

Tento rok česká ekonomika zrychlila své tempo růstu více, než se předpokládalo. Meziroční růst hrubého domácího produktu ve druhém čtvrtletí dosáhl 4,1 %. Takto rychle rostla ekonomika naposledy v roce 2000, před začátkem globální recese. HDP se v roce 2004 celkově zvýšil o 3,7 %. Podstatná byla i příznivá struktura růstu. Nejdynamičtější složkou HDP se staly investice a na druhé straně strážlivé tempo spotřeby domácností. Na růstu HDP se podílel vzestup průmyslu v ČR, který se meziročně zvýšil o 10,2 %, stavebnictví o 10,6 %.

Květnový vstup ČR do Evropské unie přinesl změnu cen a podmínek ve všech oblastech tuzemské ekonomiky. Základní sazba DPH se od 1. května 2004 snížila z 22 % na 19 %. Zároveň se však do ní ze snížené sazby 5 % přesunula řada zboží a služeb, např. stavební práce, restaurační služby, nákladní, železniční a vodní doprava, poskytování vzdělání jinými subjekty než vybranými školskými zařízeními aj.

V souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie došlo i ke změně metodiky ve výpočtu základního makroekonomického ukazatele – HDP. Český statistický úřad zrevidoval časovou řadu HDP podle unijních pravidel ESA 95. Pro minulý rok 2003 přinesl přepočet HDP podle uvedené metodiky mírně vyšší hodnotu než dříve uváděné tempo hospodářského růstu.

V meziročním porovnání dosáhla inflace 2,8 %. V okruhu dovozních cen a cen průmyslových výrobců se prosadil strmý růst cen ropy a kovů. Po ročním klidu se v ČR začaly měnit úrokové sazby: v polovině roku 2004 rozhodla Bankovní rada ČNB zvýšit úrokové sazby. Pokračující příliv přímých zahraničních investic a rychlejší ekonomický růst ČR ve srovnání s eurozónou vedly k mírnému posílení koruny.

Míra nezaměstnanosti dosáhla v prosinci 2004 výše 9,5 %, nadále rostl počet dlouhodobě nezaměstnaných. Ve srovnání s předchozím rokem se v rámci politiky zaměstnanosti vytvořilo méně pracovních míst.

Vyšší růst světové a zejména evropské ekonomiky výrazně povzbudil zvyšování produkčních kapacit domácích firem. Vysokou dynamiku růstu vykazoval i vývoz. Srpnový výsledek zahraničního obchodu, kdy deficit obchodní bilance dosáhl jen 2,4 mld. Kč, byl nejlepším za celou dobu existence samostatné ČR. Český export rostl zejména díky vývozu dopravních prostředků a strojů. Schodek obchodní bilance se oproti minulému roku snížil o 49,2 mld. Kč při jeho celkové hodnotě 20,6 mld. Kč za rok 2004. ŠKODA AUTO a. s. se podílela na vývozu ČR 7,7 %, export automobilů a náhradních dílů dosáhl hodnoty 131,1 mld. Kč. Tím se ŠKODA AUTO a. s. opět stala nejvýznamnějším vývozcem ČR.

ODBYT A SERVIS

V roce 2004 dodala společnost ŠKODA AUTO a. s. i přes stagnaci trhů ve střední i západní Evropě zákazníkům celkem 451 675 vozů, což představuje nárůst o 0,4 % oproti roku 2003.

ČESKÁ REPUBLIKA

Na tuzemský trh, který je po Německu z hlediska velikosti druhým největším, bylo ve sledovaném období dodáno celkem 64 676 vozů, což vyvolal 11 % pokles celkového trhu. Vozy ŠKODA přitom posílily svou pozici a dosáhly 48,5 % podílu na trhu (v roce 2003 činil podíl 47,7 %). O tento vynikající výsledek se zasloužila i úspěšná opatření v oblasti podpory prodeje, například akce ROK LEASINGU ZDARMA.

STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPA

V prodejním regionu střední Evropy, bez ČR, dodala společnost ŠKODA AUTO a. s. v roce 2004 zákazníkům celkem 87 139 vozů. Tento výsledek ovlivnil pokles celkových trhů o 5,8 % oproti roku 2003. Především Polsko, jeden z nejvýznamnějších trhů společnosti ŠKODA AUTO a. s., zaznamenalo propad celkového trhu o 11,3 %. Přes tento pokles dokázala značka ŠKODA zvýšit tržní podíl z 12,0 % v roce 2003 na 12,5 % v roce 2004.

V roce 2004 zaznamenala ŠKODA AUTO a. s. v Maďarsku rekordní výsledek: vůz ŠKODA si zakoupilo 17 350 zákazníků. Značka ŠKODA tak dosáhla tržního podílu 8,2 %. Kontinuální nárůst dodávek pokračoval i v Rumunsku, kde zákazníci koupili 7 658 vozů.

Do zemí východní Evropy bylo v roce 2004 společností dodáno celkem 31 654 vozů značky ŠKODA. Důvodem poklesu byla hlavně restrukturalizace prodejní sítě. Na Ukrajině, která je jedním ze tří míst montáže rozložených vozů, byl zaznamenán nárůst dodávek vozů o 69,5 % s celkovým počtem 9 005 vozů.

ZÁPADNÍ EVROPA

V západní Evropě si udržela značka ŠKODA v roce 2004 stabilní pozici i přes stagnaci automobilového trhu. Celkem se zde dodalo 240 672 vozů. Tržní podíl ŠKODA AUTO a. s. dosáhl úrovně 1,7 %.

V Německu, které si drží pozici největšího exportního trhu, bylo v roce 2004 prostřednictvím autorizované prodejní sítě dodáno 78 051 vozů. Tržní podíl dosáhl úrovně 2,4 % (v roce 2003 byl tržní podíl na úrovni 2,2 %).

Výrazného zvýšení dodávek docílila ŠKODA AUTO a. s. ve Španělsku (16 605 vozů), v Řecku (9 202 vozů) a v Dánsku (8 362 vozů).

ZÁMOŘÍ A ASIE

V prodejním regionu zámoří a Asie došlo k nárůstu dodávek na 27 624 jednotek, což znamená zvýšení o 24,2 %. Vynikajícího výsledku dosáhla firma ŠKODA AUTO a. s. především v Indii, kde bylo zaznamenáno 7 202 dodávek a v Číně, kam se dodalo 2 307 vozů.

TECHNICKÝ VÝVOJ

V rámci koncernu VOLKSWAGEN je technický vývoj ŠKODA AUTO a. s. se svými 1 329 zaměstnanci třetím největším vývojovým centrem po značce VOLKSWAGEN a AUDI. Díky modernímu zařízení a vysoké kvalifikaci pracovníků dokáže realizovat samostatný vývoj vozu. V rámci hlavních kompetencí a volných kapacit jsou také uskutečňovány vývojové zakázky pro jiné značky a koncernové společnosti. Tím je podporována výměna odborných zkušeností a vzdělávání zaměstnanců v zahraničí.

Úkoly technického vývoje se soustřeďují na další rozvoj, neustálé zlepšování a modelovou péči, popř. doprovod sériové výroby úspěšných modelových řad ŠKODA FABIA, ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA SUPERB. Mezi hlavní kompetence technického vývoje lze počítat osobitý design, vývoj konceptů s pomocí moderních virtuálních metod digitálních datových kontrolních modelů, vývoj karoserie včetně interiéru a exteriéru, vývoj motorů, elektroniky a elektroniky, ladění podvozků a agregátů, stavbu prototypů a provádění všech dlouhodobých a funkčních zkoušek. V roce 2004 byla využita největší část vývojových kapacit společnosti na další vývoj modelové řady ŠKODA FABIA. Tento rok bylo do aktivit, týkajících se výzkumu a vývoje nových vozů a zlepšování stávajících modelů vozů investováno celkem 4,9 mld. Kč, tj. 3,2 % z celkového obrátu firmy. Stav personálu v prosinci 2004 činil v oblasti technického vývoje 1 329 pracovníků, a vzrostl tak oproti předchozímu roku o 12 pracovníků. Na modernizaci a obnovu zkušebních zařízení v technickém vývoji byly využity investice

ve výši 146,8 mil. Kč. V následujících letech vyvstanou nové úkoly na základě zpřísněných zákonných požadavků na dodržování emisních limitů a na zvýšení bezpečnosti, např. opatření na ochranu chodců. V souvislosti s rozšířením centra technického vývoje byly schváleny pro první etapu výstavby finanční prostředky ve výši 246 mil. Kč, z nichž bylo v roce 2004 proinvestováno 39 mil. Kč.

ŠKODA AUTO A. S. - UDÁLOSTI ROKU 2005

V lednu 2005 získal vůz ŠKODA OCTAVIA titul AUTO ROKU 2005 v ČR a Finsku. ŠKODA AUTO a. s. slavnostně otevřela rozšířené logistické centrum originálních dílů a příslušenství v Mladé Boleslavi. V březnu se vyrobila 1 000 000. převodovka MQ200. Vůz ŠKODA SUPERB získal ocenění AUTO ROKU 2005 v Indii. V dubnu ŠKODA OCTAVIA COMBI získala Národní cenu za design 2005. ŠKODA AUTO a. s. se stala partnerem České filharmonie a Národního divadla. V květnu se firma ŠKODA AUTO a. s. umístila na druhém místě v hodnocení J. D. Power ve Velké Británii z hlediska kvality a spokojenosti zákazníků. ŠKODA AUTO a. s. se stala hlavním sponzorem Mistrovství světa v ledním hokeji – v Rakousku. V červnu byl zvolen vůz ŠKODA OCTAVIA COMBI „Nejhezčím autem roku“ v České republice. ŠKODA AUTO a. s. se stala oficiálním partnerem Tour de France. Byla zahájena montáž vozů ŠKODA SUPERB v Bosně a Hercegovině. U příležitosti 100. výročí výroby automobilů a 110. výročí založení firmy se konal den otevřených dveří. Téměř 50 000 návštěvníků si prohlédlo moderní výrobní závod a expozici historických vozidel. V červenci byla rozšířena montáž v ukrajinském Solomonovu o model nová ŠKODA OCTAVIA. V srpnu byla zahájena sériová montáž vozu ŠKODA OCTAVIA TOUR v Kazachstánu (Ust' Kamenogorsk). V září byla rozšířena montáž v Bosně a Hercegovině o model nová ŠKODA OCTAVIA. ŠKODA AUTO a. s. se stala partnerem mistrovství světa v cyklistice ve Španělsku. V říjnu došlo k zahájení sériové výroby sportovní verze ŠKODA OCTAVIA RS. Dne 26. 10. 2005 byla v souladu s emisními podmínkami pětiletého cenného papíru (ISIN CZ 0003501207) splacena jmenovitá hodnota dluhopisů ve výši 5 mld. Kč. Byla zahájena montáž vozu ŠKODA SUPERB v Indii (Aurangabad). Dne 1. 11. 2005 byl vyroben 5 000 000. vůz od roku 1991, od vstupu společnosti VOLKSWAGEN AG do společnosti ŠKODA AUTO a. s. Bylo zahájeno montáž vozu nová ŠKODA OCTAVIA v Indii (Aurangabad). Slavnostního otevření nové montážní haly závodu se zúčastnil prezident České republiky Václav Klaus. Dne 12. 12. 2005 se uskutečnil slavnostní koncert České filharmonie ve Španělském sále Pražského hradu u příležitosti oslav 100. výročí výroby prvního automobilu a 110. výročí založení společnosti – První místo AUTO TROPHY za nejlepší importovaný automobil v Německu.

EKONOMICKÁ SITUACE

Od roku 1905, kdy pánové Václav Laurin a Václav Klement zahájili v Mladé Boleslavi výrobu automobilů, do dnešních dnů prošla mateřská firma ŠKODA AUTO a. s. se svými dceřinými společnostmi řadou změn, které lze jednoduše dokumentovat na hlavních ekonomických ukazatelích. Dodávky zákazníkům dosáhly v roce 2005 hodnoty 492 111 vozů. To představuje nárůst o 9 % ve srovnání s rokem 2004 a zároveň nejlepší výsledek v její dlouholeté historii. Celkové konsolidované tržby dosáhly 187,4 mld. Kč a zisk po zdanění činil 7,9 mld. Kč. Tyto hodnoty jsou rovněž rekordními výsledky v historii firmy. Firma ŠKODA AUTO a. s. se stala aktivním a výrazným hráčem nejen na tuzemském ekonomickém poli, ale svými aktivitami v zahraničí významně přispívá k dynamice růstu celého průmyslu i v řadě dalších zemí světa. Export společnosti v roce 2005 činil 152,8 mld. Kč, a podílel se tak 8,2 % na celkovém exportu České republiky. Uvedenými hodnotami si ŠKODA AUTO a. s. i nadále upevnila pozici nejvýznamnějšího exportéra na domácím trhu. Těchto výsledků se podařilo dosáhnout i přes stále se zostřující vnější faktory. Vysoké ceny ropy, které se promítají přímo i nepřímo do cen všech vstupů, výraznější konkurenční tlak asijských výrobců, rizika směnných kurzů, to jsou jen některé z hlavních faktorů, které ovlivňují všechny hráče na poli automobilového průmyslu. Přesto tyto okolnosti poskytují výzvy, které ŠKODA AUTO a. s. uchopila a využívá ve svůj prospěch. ŠKODA AUTO a. s. je nyní aktivní na téměř 90 trzích v rámci celého světa a v roce 2005 byly učiněny významné kroky k dalšímu prohloubení účasti na trzích Číny a Kazachstánu. V průběhu roku 2005 ŠKODA AUTO a. s. kromě jiného investovala do dalšího rozvoje hlavních procesů. Ve spolupráci s Ministerstvem financí ČR, regionální a místní správou a agenturou CzechInvest byla zahájena investice o celkovém rozsahu 6,3 mld. Kč do rozšíření výrobního závodu Kvasiny. V souvislosti s tímto projektem bylo vytvořeno 2 150 nových pracovních míst. Dalším projektem byla investice do rozvoje Technologického centra Česana v celkové výši 1,2 mld. Kč, která dala vzniknout 370 pracovním příležitostem pro vysoce kvalifikované konstruktéry a vývojové odborníky se zaměřením na automobilový průmysl.

Od počátku roku 2005 nabyla v České republice účinnosti řada změn v právních předpisech, které ve velké míře souvisejí se vstupem ČR do Evropské unie. Jednou z nich je i povinnost firem, které jsou emitenty registrovaných cenných papírů obchodovaných na veřejném trhu cenných papírů, od 1. 1. 2005 účtovat a vykazovat dle Mezinárodních standardů účetního

výkaznictví (IFRS) a zároveň k 31. 12. 2005 poprvé sestavit a zveřejnit samostatnou i konsolidovanou účetní závěrku dle IFRS. Jako emitent dluhopisů se společnost ŠKODA AUTO a. s. řadí mezi firmy s touto povinností. Konsolidační celek společnosti ŠKODA AUTO a. s. (dále jen „Skupina“) je tvořen mateřskou společností a jejími konsolidovanými dceřinými společnostmi: Škoda Auto Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s. r. o., Skoda Auto Polska S. A., Skoda Auto India Private Ltd. Kromě společnosti Skoda Auto India Private Ltd., která se mimo importérské činnosti zabývá také výrobou a montáží vozů ŠKODA, se v ostatních případech jedná výhradně o společnosti zabývající se importérskou činností.

VÝVOJ HOSPODÁŘSTVÍ ČR

Česká ekonomika v roce 2005 zvýšila svoji dynamiku. Ve druhém čtvrtletí dosáhl její meziroční růst 5,1 %, to je nejvíce od roku 1996. Ekonomický růst eurozóny dosáhl ve stejném období pouze 1,2 %. Stejně jako v předchozím čtvrtletí přispěl k růstu hrubého domácího produktu nejvýrazněji vývoj zahraničního obchodu. Tak velký pozitivní vliv čistého vývozu na HDP jako v tomto roce nebyl ještě v české ekonomice zaznamenán. Investice rostly pomalým tempem, stejně tak i domácí poptávka. HDP se za rok 2005 meziročně zvýšil o 4,9 %. Průmyslová výroba dosáhla v roce 2005 meziročního růstu o 5,7 %, stavební výroba se zvýšila o 4,1 %. Na průmyslovém růstu se nejvíce podílel automobilový a rafinérský průmysl. Příznivý vývoj produktivity a rostoucí exportní kapacity především u podniků se zahraniční účastí umožnily prosazovat se na náročných západních trzích i v době jen mírného oživení ekonomik zemí eurozóny. Inflace se po většinu roku 2005 pohybovala pod 2 %. Začátkem září výrazně vzrostly ceny pohonných hmot; meziroční růst těchto cen byl nejvyšší za posledních pět let. Vlivem dlouhodobého růstu cen ropy došlo od října ke značnému zvýšení regulovaných cen plynu. Míra inflace dosáhla v prosinci 2005 meziroční úrovně 1,9 %. Jedním z pozitivních faktorů, které v roce 2005 ovlivňovaly inflaci, byl stále posilující kurz koruny; koruna posílila k Euru meziročně o 4,6 %. V průběhu roku 2005 změnila Česká národní banka dvoutýdenní repo sazbu celkem čtyřikrát. V dubnu 2005 klesla uvedená sazba na hodnotu historického minima 1,75 %, na kterém se držela do října 2005. Velmi rychlé tempo hospodářského růstu pozitivně ovlivnilo situaci na trhu práce, kde došlo ke snižování nezaměstnanosti. Značný podíl na poklesu celkové nezaměstnanosti mělo stavebnictví. Avšak strukturální nezaměstnanost se prakticky nemění již šest let. V prosinci

2005 dosáhla míra nezaměstnanosti výše 8,9 %. V roce 2005 pokračoval pozitivní trend obchodní bilance. Od začátku roku až do července 2005 byl vykazován přebytek, první deficit byl vykázan v srpnu. I přesto bylo srpnové saldo zahraničního obchodu nejpříznivější od roku 1993. Roční bilance byla poprvé v historii České republiky kladná, a to ve výši 41,9 mld. Kč, což představuje proti roku 2004 zlepšení o 68,3 mld. Kč. Za zlepšením celkové bilance je obchod se stroji a dopravními prostředky. Příznivý vývoj obchodní bilance je dán zvýšením exportních kapacit a zpomalením růstu domácí poptávky. Největším exportérem České republiky se opět stala společnost Škoda Auto. Její vývoz v roce 2005 dosáhl hodnoty 152,8 mld. Kč, a podílel se tak na celkovém vývozu České republiky 8,2 %.

ODBYT A SERVIS

V roce 2005 dosáhla Skupina ŠKODA AUTO a. s. nového rekordu v počtu dodaných vozidel zákazníkům, a to i přes pokles celkových trhů s novými vozy ve střední Evropě. Díky schopnosti adekvátně a včas reagovat na změny poptávky na nejdůležitějších trzích dodala ŠKODA AUTO a. s. celkem 492 111 vozů zákazníkům. Značka ŠKODA se zařadila mezi pět nejlepších výrobců automobilů v Evropě v hodnocení spokojenosti zákazníků.

ČESKÁ REPUBLIKA

V České republice, tedy na druhém největším trhu pro značku ŠKODA po Německu, bylo v roce 2005 zaregistrováno celkem 65 166 vozidel. Na základě dosaženého výsledku prodeje a s ohledem na celkový vývoj trhu se značce ŠKODA podařilo v porovnání s předchozím rokem dále zvýšit její podíl, a to na 51 %. Také v segmentu lehkých užitkových vozů přebrala ŠKODA AUTO a. s. v roce 2005 přesvědčivě prvenství.

STŘEDNÍ EVROPA

I přes více než 25 % pokles celkového trhu (částečně v důsledku stoupajícího dovozu ojetých vozů především ze západní Evropy) se stala značka ŠKODA v Polsku poprvé nejprodávanější značkou na trhu a zakončila rok s téměř 12 % tržním podílem. Také v Maďarsku značka ŠKODA značně posílila v relaci s rokem 2004, celkově se prodalo 18 130 aut. To odpovídá tržnímu podílu ve výši přibližně 9 %.

VÝCHODNÍ EVROPA

Vysoký růst zaznamenala ŠKODA AUTO a. s. i v odbytovém regionu východní Evropy, kam bylo dodáno celkem 46 692 vozů. Dosažený výsledek znamenal zvýšení o 47,9 % oproti roku 2004. V této souvislosti je třeba se zmínit o baltských trzích, z nich především Lotyšsko (1 792 prodaných vozů oproti 577 vozům v roce 2004) a Litva (1 315 prodaných vozů oproti 543 vozům v roce 2004) vykazují nadprůměrný růst a především potenciál do budoucna. Rumunsko bylo pro značku ŠKODA důležitým klíčovým trhem ve východní Evropě. Se 14 625 dodanými vozy zákazníků zaznamenala značka ŠKODA 91 % nárůst oproti roku 2004 a dosáhla vedoucí pozice mezi dováženými značkami.

ZÁPADNÍ EVROPA

V západní Evropě se projevila pozitivní tendence, jež pokračovala od prvního čtvrtletí roku 2005. Nejvíce vozů prodala ŠKODA AUTO a. s. v Německu – celkem 90 103 vozidel. Tím Německo potvrdilo svoji pozici nejsilnějšího trhu pro značku ŠKODA, jejíž tržní podíl tak dosáhl pozitivního výsledku. V Dánsku dosáhl podíl na trhu hodnoty 6,4 %, což znamenal největší tržní podíl značky ŠKODA na trhu v západní Evropě. Ve Velké Británii bylo i přes negativní vývoj trhu dosaženo 11,9 % nárůst prodeje. Také v Irsku se dosáhlo vynikajícího výsledku a s 5 300 dodanými vozy zákazníků byla o 55,2 % překonána hodnota roku 2004. Ve Španělsku pokračoval pozitivní trend: 21 700 dodaných vozů znamená 30,7 % nad úroveň roku 2004. V porovnání s 1,1 % dosaženými v roce 2004 došlo koncem roku 2005 k mimořádnému nárůstu podílu na trhu – zvýšení na 1,5 %. V Rakousku bylo zákazníkům dodáno celkem 16 301 vozů (o 4,5 % více než v roce 2004). Podíl na trhu tak dosáhl úrovně 5,3 %, což je velmi pozitivní výkon za podmínek, kdy trh celkově oslabuje. Ke zlepšení ve srovnání s rokem 2004 došlo i ve Francii, Švédsku, Norsku, Řecku a v dalších zemích. Za dobu svého působení na trhu tak ŠKODA AUTO a. s. docílila v 27 zemích rekordních prodejních výsledků.

ZÁMOŘÍ/ASIE

Do odbytového regionu zámoří/Asie bylo ve sledovaném období dodáno 30 182 vozidel, což je v porovnání s rokem 2004 o 2 558 kusů více. K vedoucím zemím v této oblasti patří Indie (8 951 vozů oproti 7 202 v roce 2004), Egypt (2 328 vozů v porovnání s 1 006 vozy v roce 2004), Sýrie (831 vozů oproti 701 vozidlům prodaným v předchozím roce) a Kolumbie (680 prodaných automobilů oproti 208 vozům v minulém roce). V regionu G.C.C. bylo v roce 2005 prodáno 1 550 vozů v porovnání se 753 kusy, které tu byly prodány v roce 2004.

ODBYT PODLE MODELOVÝCH ŘAD

Celosvětově bylo v roce 2005 zákazníkům dodáno celkem 236 698 vozů ŠKODA FABIA. Ve srovnání s rokem 2004 došlo k mírnému poklesu, jenž byl důsledkem celkového negativního vývoje trhů ve střední Evropě. Naopak v západní Evropě zaznamenala ŠKODA FABIA oproti roku 2004 další nárůst. V modelovém mixu připadalo 119 485 vozů na model ŠKODA FABIA HATCHBACK (-9,8 % oproti roku 2004), 100 762 jednotek na model ŠKODA FABIA COMBI včetně vozu ŠKODA FABIA PRAKTIK (+2,8 % oproti roku 2004) a 16 451 jednotek na model ŠKODA FABIA SEDAN (-3,4 % v porovnání s rokem 2004). Modelová řada ŠKODA OCTAVIA pokračovala v pozitivním trendu z předchozího roku. Celkem bylo dodáno 233 322 vozů, tedy o 28,4 % více než v roce 2004. Nová ŠKODA OCTAVIA se na tomto počtu podílela 163 521 vozy. Velmi dobře si u zákazníků vedla i ŠKODA OCTAVIA TOUR, dodáno bylo 69 801 automobilů. V segmentu vyšší střední třídy, kam se řadí i model ŠKODA SUPERB, bylo zákazníkům dodáno celkem 22 091 vozů, což byl zhruba výsledek na úrovni roku 2004.

ZMĚNY V PRÁVNÍ ÚPRAVĚ PRODEJE AUTOMOBILŮ

Na základě vydaného Nařízení Evropské komise o blokové výjimce (GVO) č. 1400/2002, platící od 1. října 2002 ve státech Evropského hospodářského prostoru (zahrnuje státy EU, Norsko, Island a Lichtenštejnsko) a ve Švýcarsku, byla liberalizovaná úprava podmínek pro prodej motorových vozidel, jejich dílů a souvisejících služeb. Pro výrobce, distributory a jejich prodejní a servisní partnery je závazná od uplynutí dvanáctiměsíční přechodné lhůty, tj. od 1. října 2003 (v nových členských státech EU dle aplikace do národní legislativy, resp. od data vstupu). Součástí Nařízení Evropské komise č. 1400/2002 je tzv. lokační klauzule, která do 30. září 2005 nedovolovala prodejcem motorových vozidel, kteří jsou členy selektivního distribučního systému, zakládat v Evropském hospodářském prostoru a ve Švýcarsku další prodejny, resp. expediční sklady mimo oblast své aktivní působnosti. K datu 1. října 2005 došlo k uvolnění tohoto dočasného omezení v zájmu pokračování cenové konvergence na evropském trhu motorových vozidel. ŠKODA AUTO a. s. v koordinaci s ostatními koncernovými značkami přizpůsobila svou distribuční politiku novému legislativnímu stavu a stanovila kvalitativní podmínky pro existenci prodejních a expedičních míst tak, aby byla garantována vysoká úroveň služeb zákazníkům ve všech lokalitách

evropské prodejní organizace. I přes tyto zásadní změny pokračoval nastoupený trend stálého zlepšování image značky.

ORIGINÁLNÍ DÍLY A PŘÍSLUŠENSTVÍ

Od dubna 2005 jsou ze ŠKODA AUTO PARTS CENTRA nově dodávány originální díly VOLKSWAGEN/AUDI pro partnery na Slovensku. Dodávky těchto originálních dílů realizované na slovenský trh představují jeden z kroků v rámci logistické strategie koncernu VOLKSWAGEN v oblasti dílů, která se dívá na logistické centrum v Mladé Boleslavi – Řepov jako na víceznačkový depot zodpovědný za zajištění dodávek originálních dílů na východoevropské trhy. ŠKODA SERVICE – dynamický růst sítě autorizovaných servisních partnerů ŠKODA AUTO a. s. čítala k 1. srpnu 2005 téměř 3 900 servisních partnerů na celém světě, z toho téměř 260 servisních partnerů reprezentujících značku ŠKODA na tuzemském trhu. Služby autorizovaných servisních partnerů ŠKODA AUTO a. s. na zahraničních trzích mohou využít zákazníci u téměř 3 600 smluvních partnerů. V rámci systému managementu kvality značky ŠKODA byly provedeny výrobcem a jeho importérskými společnostmi audity u více než 1 800 plně funkčních provozoven, u více než 200 prodejních míst a 1 600 servisních partnerů. Přitom bylo kontrolováno nejen plnění standardů dle smluv, ale také procesy péče o trh. Dále bylo společností ŠKODA AUTO a. s. v roce 2005 proškoleno téměř 5 500 pracovníků servisu z České republiky a z importérských společností ŠKODA AUTO. Bylo zrealizováno přes 1 400 školicích kurzů pro servisní pracovníky z celého světa. V roce 2004 byl zahájen program intenzivní péče BOTTOM 20, určený ke zlepšování spokojenosti zákazníků se servisními službami a posílení image značky ŠKODA. V roce 2005 byl tento projekt zahájen celoplošně v České republice, ale i na zahraničních trzích Polsko, Rakousko, Německo atd. ŠKODA AUTO a. s. nasadila v roce 2005 u autorizovaných servisních partnerů ŠKODA AUTO a. s. v České republice i v zahraničí nové servisní systémy. Systém ELSA obsahuje kompletní technickou literaturu vozů ŠKODA a umožňuje urychlení opravárenských procesů při současném zvýšení kvality oprav. Systém SAGAII urychluje zpracování záručních zakázek a přispívá k optimalizaci garančních nákladů. ŠKODA AUTO a. s. nadále buduje svůj image na konceptu vzorové architektury. Celkem je již na celém světě společnost ŠKODA AUTO a. s. reprezentována 162 vzorovými autosalony, 81 dalších se nachází ve fázi přípravy projektu či ve výstavbě.

TECHNICKÝ VÝVOJ

ŠKODA AUTO a. s. oslavila v roce 2005 sto let výroby automobilů. První automobil – model Voiturette A – byl vyroben již v roce 1905. Současná technika a vývojové procesy pokročily od té doby natolik, že s původními postupy již prakticky nelze nalézt společného jmenovatele. Dodatečná zákonná pravidla, ochrana chodců, recyklace materiálů a narůstající požadavky zákazníků nutí výrobce automobilů na tyto změny rychle reagovat. Diskuse nad návrhy zákonných předpisů týkajících se emisí pevných částic přiměly v roce 2005 společnost ŠKODA AUTO a. s. k tomu, že pro vozy se vznětovými motory postupně vyvinula a od konce roku 2005 začala svým zákazníkům nabízet filtry pevných částic. Modelové řady ŠKODA FABIA, ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA SUPERB jsou průběžně zdokonalovány tak, aby splňovaly zákonné požadavky a změny legislativy v oblasti ochrany životního prostředí – např. zákaz těžkých kovů – a aby zatraktivnily vůz a splnily náročná očekávání zákazníků. V roce 2005 se pozornost soustředila na vývoj čtvrté modelové řady – vůz ŠKODA ROOMSTER. Sériová výroba byla zahájena na jaře roku 2006 ve výrobním závodě v Kvasinách a krátce nato byl vůz ŠKODA ROOMSTER postupně zaváděn na trh. Představení vozu světové veřejnosti proběhlo na jarním autosalonu v Ženevě. Před třemi lety byla na IAA ve Frankfurtu veřejnosti poprvé představena designérská studie. Pozitivní reakce laické veřejnosti i odborníků potvrdily opodstatněnost sériové výroby tohoto nového modelu. V roce 2005 byla v Ženevě představena nová designérská studie vozu s názvem ŠKODA YETI. Tato studie vyniká svou kompaktností, atraktivním designem a mnoha důmyslnými technickými nápady, jako je např. integrovaný nosič kol v pátých dveřích. Druhá verze modelu ŠKODA YETI s jednoduchým variabilním konceptem střechy byla na IAA ve Frankfurtu na podzim 2005 středem zájmu a demonstrovala designérskou a technickou kompetenci pracovníků vývoje z Mladé Boleslavi. Technický vývoj ŠKODA AUTO a. s. je třetí největší vývojové centrum v rámci koncernu VOLKSWAGEN. Intenzivně spolupracuje v rámci svých kompetencí s ostatními koncernovými vývojovými centry. Aby do budoucna dostál dodatečným úkolům, jako jsou inovace produktů a modelových řad, přísnější legislativa na ochranu životního prostředí a další zákaznické požadavky, bude technický vývoj odpovídajícím způsobem modernizovat přizpůsobovat svou infrastrukturu, technická zařízení a vybavení. V roce 2005 byly dále rozvíjeny vlastní hlavní kompetence, jako jsou design, vývoj interiéru a exteriéru, vývoj konceptů a důsledné využívání digitálních a virtuálních technik ve vývojovém procesu. Doprovod sériové výroby, pokračující vývoj

vlastních trvalcových motorů, aplikace koncernových agregátů, provádění dlouhodobých a funkčních zkoušek a vývoj vlastních elektrických a elektronických komponentů byly dalšími stěžejními úkoly v roce 2005. V rámci stávajících kompetencí bylo přibližně 10 % disponibilních kapacit technického vývoje využito ve prospěch vývojových projektů pro ostatní vývojová centra v koncernu VOLKSWAGEN. Tato spolupráce představuje důležitý přínos pro další vzdělávání zaměstnanců po stránce jazykové i odborné. Umožňuje zároveň přenos znalostí a know-how a tím neustálé zlepšování technické úrovně vyvíjených produktů. Do aktivit vývoje nových vozů, modelových péčí a studií směřovalo v roce 2005 celkem 5.414 mil. Kč, což představuje 3 % z tržeb společnosti ŠKODA AUTO a. s. Stav personálu v prosinci 2005 činil v oblasti technického vývoje 1 420 pracovníků a vzrostl tak oproti předchozímu roku o 91 osob. Na modernizaci a obnovu zkušebních zařízení v technickém vývoji byly vynaloženy investice v celkové výši 326 mil. Kč.

PROGRAM VOZŮ ZNAČKY ŠKODA

ŠKODA FABIA

U modelové řady ŠKODA FABIA se technický vývoj v roce 2005 věnoval omezení a nahrazení zakázaných prvků, pokračoval vývoj nové generace MABS (antiblokový systém ovládaný přes řídicí jednotku motoru) pro modelový rok 2007 a akčních modelů, jejichž sériová výroba byla zahájena počátkem roku 2006. Na jaře 2006 byla do modelů ŠKODA FABIA SEDAN a ŠKODA FABIA COMBI montován inovovaný benzinový motor 1,4 l 59 kW MPI, který nahradil stávající motor 1,4 l 55 kW MPI. Naftový motor 1,4 l 55 kW TDI-PD byl na podzim 2005 nahrazen motory 1,4 l 51 kW a 59 kW TDI-PD.

ŠKODA ROOMSTER

ŠKODA ROOMSTER se stal čtvrtou modelovou řadou značky ŠKODA. Ztělesňuje zcela nový druh rodinného vozu, který lze jen těžko zařadit do některé z klasických kategorií automobilů. ŠKODA ROOMSTER je novým konceptem vozu, který je šitý na míru především zákazníkům se zájmem o sport a volný čas. Prostorový koncept nabízí mnoho inteligentních a užitečných řešení typických pro vozy ŠKODA. Do vozu ŠKODA ROOMSTER jsou montovány osvědčené motory z dílny ŠKODA AUTO a. s.

ŠKODA OCTAVIA

NOVÁ ŠKODA OCTAVIA se stala synonymem kvalitního vozu a těší se rostoucí oblibě u zákazníků. Nabídka prostoru a příznivý poměr ceny a výkonu, vysoká kvalita a moderní technika zaručují tomuto vozu v konkurenčním prostředí vysoký růst prodeje na téměř všech trzích světa. První generace vozu ŠKODA OCTAVIA – vůz ŠKODA OCTAVIA TOUR – následovaná vozem ŠKODA OCTAVIA II, představeným v roce 2004, si získala velkou oblibu mezi zákazníky, u odborné veřejnosti a novinářů. Udělení řady ocenění potvrzuje rostoucí přízeň zákazníků a vysokou kvalitu vozu. V roce 2005 byla na mnoha významných trzích zavedena verze ŠKODA OCTAVIA COMBI 4x4. Na autosalonu ve Frankfurtu měla světovou premiéru sportovní verze ŠKODA OCTAVIA RS. Tento model vozu bude vyráběn v provedení limuzína a combi. Stejně jako jeho předchůdce je ŠKODA OCTAVIA RS charakterizována jako sportovní a přesto rodinný a cestovní vůz. Má všechny prostorové

a funkční výhody vozu ŠKODA OCTAVIA II. Doplněna je o výkonný zážehový motor 2,0 l 147 kW Turbo FSI v kombinaci se šestistupňovou manuální převodovkou a sportovně laděným podvozkem vykazuje zcela výjimečné jízdní vlastnosti. Točivý moment o hodnotě 280 Nm je k dispozici v rozmezí od 1 800 do 5 000 otáček za minutu.

ŠKODA SUPERB

Model ŠKODA SUPERB je vyráběn s novými naftovými motory, které splňují emisní předpisy EU IV. Jedná se o motory 1,9 l 77 kW TDI-PD a 2,0 l 103 kW TDI-PD s filtrem pevných částic. Motory jsou nabízeny s manuální převodovkou. Zavedením naftových motorů splňujících emisní normy EU IV přispívá technický vývoj ŠKODA AUTO a. s. ke zlepšení ochrany životního prostředí.

FILTR PEVNÝCH ČÁSTIC

Již dnes splňují všechny vznětové motory značky ŠKODA přísný emisní předpis EU IV, neboť naměřené hodnoty se pohybují pod mezní hranicí 25 mg/km. Snížení emisí pevných částic u vznětových motorů bylo docíleno použitím filtrů pevných částic (DPF). Obě varianty vznětového motoru vozu ŠKODA OCTAVIA (1,9 l 77 kW a 2,0 l 103 kW) byly od přelomu let 2004 a 2005 nabízeny s volitelným filtrem pevných částic s cílem dosáhnout limitů emisí. Postupně je filtr pevných částic vedle vozů ŠKODA OCTAVIA a ŠKODA SUPERB volitelně nabízen také u dalších modelů se vznětovými motory. Kromě toho lze všechny tříválcové a čtyřválcové motory od podzimu 2005 vybavit filtrem DPF v servisních opravách.

VÝSTAVBA TECHNICKÉHO VÝVOJE

ŠKODA AUTO a. s. bude v následujících letech modernizovat zařízení technického vývoje a v potřebném rozsahu je rozšiřovat. Dlouhodobě budou vytvořena atraktivní pracovní místa pro mladé absolventy a inženýry.

MOTORSPORT

V roce 2005 proběhla na voze ŠKODA FABIA WRC řada technických úprav a zlepšení na aerodynamice, odpružení a životnosti turbo motoru 2,0 l. Díky těmto změnám je vůz schopný dosáhnout pátého nebo šestého místa, což se potvrdilo v jednotlivých závodech. Přesto výkonnost techniky, řidičů i celého týmu nestačila na to, aby se ŠKODA AUTO a. s. vyrovnala technickému pokroku konkurence.

SYSTÉM ŘÍZENÍ FINANČNÍCH RIZIK V RÁMCI SKUPINY ŠKODA AUTO

S obchodní činností ŠKODA AUTO a. s. je spojena široká škála finančních rizik, která mohou mít podstatný vliv na hospodářskou situaci společnosti. V rámci strategie řízení rizik jsou tato rizika identifikována, vyčíslena a eliminována, popř. minimalizována za účelem předcházení potenciálním ztrátám. ŠKODA AUTO a. s. prosazuje řízení rizik a včasnou identifikaci rizikových oblastí na koncernové úrovni, která zahrnuje mateřskou společnost a všechny dceřiné společnosti. Předmět řízení rizik se odráží ve všech podnikových procesech společnosti. Jednotlivým útvarům a dceřiným společnostem jsou vymezeny předmětné oblasti spolu s oznamovací a záznamní povinnostmi. Rizika jsou zohledňována pouze v případě, pokud jsou přímo vyčíslitelná, přičemž jsou nadále měřena a vyhodnocována v kontextu předem stanovených oblastí odpovědnosti v systému řízení rizik. Dále je stanovena pravděpodobnost uskutečnění jednotlivých rizik a kvantifikován případný dopad na majetkové poměry a stav výnosů skupiny. Následné zprávy o klíčových rizicích a opatřeních vedoucích k eliminaci, popř. minimalizaci rizik jsou pravidelně předkládány představenstvu. ŠKODA AUTO a. s. se zaměřuje na tyto klíčové rizikové oblasti:

RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ Z EKONOMICKÝCH VLIVŮ V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

Z pohledu svých obchodních aktivit je ŠKODA AUTO a. s. závislá na celkovém stavu ekonomického prostředí. Hospodářská stagnace nebo recese, zejména v regionu západní a střední Evropy, má přímý dopad na chování spotřebitelů v automobilovém sektoru. Společnost je vystavena negativním vlivům cyklických výkyvů, a nelze tak vyloučit obrátová rizika vyplývající z úpadku celkového hospodářství a následného poklesu trhu. Projevem rostoucí a zostřující se konkurence v automobilovém sektoru jsou stále se zvyšující podpory prodeje. Tato situace dále prohlubuje tržní rizika. ŠKODA AUTO a. s. jako významný exportér a současně jako společnost s majetkovou účastí ve společnostech mimo území České republiky generuje významnou část svých peněžních toků v cizích měnách. Pohyby měnových kurzů proto představují významné riziko. Rozšiřování mezinárodních aktivit ŠKODA AUTO a. s. si vyžaduje stále výraznější pozornost řízení těchto rizik. Rizika

plynoucí z pohybu měnových kurzů, úrokových měr a likvidity jsou zabezpečována užitím standardních finančních zajišťovacích nástrojů. Další rizika ohrožující výnosy společnosti vyplývají z pokračujícího růstu cen na mezinárodních trzích surovin. Negativní vliv na hospodaření společnosti mohou mít rovněž dodatečné náklady na technický vývoj, způsobené změnami v právních předpisech, např. přísnějšími legislativními požadavky na bezpečnost vozů, spotřebu pohonných hmot či emisi škodlivých látek, a úpravy ve standardních specifikacích vozů.

RIZIKA VYPLÝVAJÍCÍ Z BĚŽNÉ ČINNOSTI

V prostředí běžné provozní činnosti Skupiny Škoda Auto existují rozličná rizika, která mohou potenciálně oslabit její finanční pozici a výkon. Je vytvářeno odpovídající pojistné krytí proti případným ztrátám, způsobeným výpadky energií, technickými závadami, požáry, povodněmi apod. Velmi úzká a ekonomicky výhodná spolupráce mezi výrobcí automobilů a jejich dodavateli sebou přináší i určitá rizika, která mohou narušit plynulost výroby. Takovými riziky jsou např. zpoždění dodávek, nedodání či kvalitativní vady. Přestože existuje účinný a systematický přístup v řízení jakosti v rámci Skupiny Škoda Auto, nemohou být vyloučena rizika plynoucí z odpovědnosti za výrobky. Tato rizika mohou vyústit ve finanční ztráty a zároveň poškodit image značky.

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ STAVU RIZIK ZA ROK 2005

V porovnání s rokem 2004 nedocházelo k žádným zásadním změnám v rizikové situaci ŠKODA AUTO a. s. Výše popsaná rizika v sobě mohou skrývat nebezpečí ohrožení finanční pozice a výkonnosti ŠKODA AUTO a. s. Aktivní činností v rámci strategie řízení rizik byla ale tato nebezpečí včas identifikována a eliminována, popř. minimalizována.

To znamená, že na základě všech známých podrobností a okolností nejsou známa rizika, která by mohla v dohledné době ovlivnit další život společnosti ŠKODA AUTO a. s.