

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2003

Dagmar Benediktová

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program:

6208- Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Lokální montáž vozů Škoda v Kazachstánu

The local assembly of Skoda cars in Kazakhstan

DP-PE-KPE-2008-82

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146114224

DAGMAR BENEDIKTOVÁ

Vedoucí práce:

doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.

vedoucí katedry podnikové ekonomiky (KPE)

Konzultant:

Ing. Tomáš Kreibich

firma Škoda Auto a. s., oddělení Controlling

Počet stran: 89

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 9. května 2008

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar BENEDIKTOVÁ**

Studijní program: **M6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Název tématu: **Lokální montáž vozů Škoda v Kazachstánu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Škoda Auto / Volkswagen
3. Automobilový průmysl
4. Popis tržního teritoria Kazachstán
5. Vstup na trh prostřednictvím zavedení lokální montáže ve stupních rozloženosti SKD, MKD, CKD
6. Kalkulace
7. Závěr

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

107
V 87/08 H

KPE

925, 65. příl.

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala především doc. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc., který mi při vypracování mé diplomové práce pomohla nejen svými radami a cennými zkušenostmi, ale i svým časem, který mi věnoval a trpělivostí v průběhu celé mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat mému konzultantovi Ing. Tomáši Kreibichovi, který mi poskytl velice cenné informace, které jsem v této diplomové práci mohla použít a samozřejmě i za jeho ochotu a důvěru.

Jako třetí neméně důležitou osobu, kterou bych chtěla zmínit je moje učitelka angličtiny paní Anna Marková, která mi byla nápomocna při překladech textů do anglického jazyka.

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou 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.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Mladé Boleslavi, dne 9. května 2008

Benediktova'
.....

Resumé

Diplomová práce popisuje specifické téma lokálních montáží jako nástroj k dosažení konkurenční výhody na trhu prostřednictvím státem poskytovaných pobídek těmto montážím.

Práce je zaměřena na slibně se rozvíjející teritorium Kazachstán, kde Škoda Auto a. s. v současné době prostřednictvím lokálního externího partnera AziaAvto montuje své vozy v rámci stupně rozloženosti SKD (Semi-Knocked-Down).

Téma je orientováno na finanční vyhodnocení lokální montáže v Kazachstánu, zejména na srovnání dodávky celých vozů vůči metodě SKD, určení nákladové výhody a její alokace mezi participující subjekty a stanovení hodnotového bodu zlomu efektivity lokální montáže.

Résumé

The dissertation describes the specific topic of local assembly as a tool for achieving a competitive advantage on a market through government-provided incentives for such assembly.

The work is focused on the promisingly developing territory of Kazakhstan, where Škoda Auto a.s. is currently, through its local external partner AziaAvto, assembling cars in SKD (Semi-Knocked-Down) state.

The topic is oriented on a financial assessment of local assembly in Kazakhstan, in particular on a comparison of the delivery of whole cars compared to the SKD method, determination of the cost advantage and its allocation between participating entities, and the setting of the value breaking point for efficiency of local assembly.

Klíčová slova

automobilový průmysl

daňový systém

distribuční síť

ekonomický růst

export

hospodářství

import

kalkulace cen

konkurenceschopnost

logistika

náklady

nové trhy

pobídka

politický systém

prodej vozů

segmentace trhu

stupeň rozloženosti

výroba vozidel

výrobní program

zahraniční investice

zahraniční obchod

závod

Keywords

automobile industry

system of taxation

distribution chain

economic growth

export

economy

import

calculation of prices

competitiveness

logistics

costs

new markets

incentive

political system

sale of cars

market segmentation

disassembly grade

production of cars

production plan

foreign investment

foreign trade

company

Obsah

1	Úvod	15
2	Škoda Auto / Volkswagen	16
2.1	<i>Volkswagen Group</i>	17
2.2	<i>Historie Škoda Auto</i>	17
2.3	<i>Profil skupiny Škoda Auto</i>	21
2.4	<i>Společnost Škoda Auto</i>	24
2.5	<i>Zahraniční závody</i>	25
2.6	<i>Výroba vozů skupiny</i>	28
2.7	<i>Výroba vozů v partnerských závodech</i>	31
3	Automobilový průmysl	35
3.1	<i>Světová produkce osobních automobilů v roce 2007</i>	36
3.2	<i>Přehled výroby nejvýznamnějších světových výrobců osobních automobilů</i>	38
4	Popis tržního teritoria Kazachstán	41
4.1	<i>Všeobecné informace</i>	42
4.2	<i>Geografická charakteristika</i>	42
4.3	<i>Charakteristika hospodářství země</i>	43
4.4	<i>Zahraniční obchod země</i>	44
4.4.1	<i>Daňový systém</i>	44
4.4.2	<i>Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR</i>	45
4.4.3	<i>Podmínky vstupu zahraničního kapitálu</i>	48
4.4.4	<i>Očekávaný vývoj v teritoriu</i>	49
4.4.5	<i>Popis a charakteristika tržního prostředí</i>	50
4.5	<i>Automobilový trh</i>	51
4.6	<i>Pozice Škoda Auto – produkty, tržní podíl, distribuční síť</i>	54
5	Vstup na trh prostřednictvím zavedení lokální montáže ve stupních rozloženosti SKD, MKD, CKD	60
5.1	<i>Podmínky a motivy vstupu na trh prostřednictvím lokálních montáží</i>	60
5.2	<i>Popis jednotlivých stupňů rozloženosti</i>	61
5.3	<i>Logistický koncept SKD Kazachstán</i>	65

6	Kalkulace.....	72
6.1	<i>Základní premisy kalkulace</i>	72
6.2	<i>Popis jednotlivých položek kalkulace.....</i>	74
6.3	<i>Analýza výhody lokální montáže a její alokace na participující subjekty.....</i>	79
6.4	<i>Analýza bodu zlomu, určení hraniční fakturační hodnoty.....</i>	81
7	Závěr	88
	Seznam literatury	90
	Seznam příloh.....	92

Seznam použitých zkratek a symbolů

%		procento
&	and	a
€		měna – euro
a. s.		akciová společnost
A4		Octavia Tour
A5		Octavia
Abs.		Absolutně
AG	Aktiengesellschaft	akciová společnost
ASAP		Akciová společnost pro automobilový průmysl
atd.		a tak dále
AZNP		Automobilové závody národní podnik
B5		Superb
BiH		Bosna a Hercegovina
brutto		hrubý příjem před zdaněním
CBU	Complete-Build-Unit	kompletně celý vůz
CIP	Carriage and insurance paid to	přeprava a pojištění placeno do
CKD	Completely-Knocked-Down	kompletně rozložený vůz
CMR		Mezinárodní nákladní list
ČR		Česká republika
EU		Evropská unie
FCA	free carrier	vyplaceně dopravci
HDP		hrubý domácí produkt
CHI		Čína
IND		Indie
IT	Information Technology	informační technologie
JIT	Just in Time	v požadovanou dobu
JSD		vývozní dopravní doklad

Seznam použitých zkratek a symbolů

Kč		měna – česká koruna
km		kilometr
ks		kus
KW	Kalenderwoche	kalendářní týden
KZ		Kazachstán
KZT		kazašské Tenge
LF	Laderfaktor	ložný faktor
LKW	Lastkraftwagen	nákladní automobil, kamión
Ltd.	Limited	společnost s ručením omezeným
MB		Mladá Boleslav
MKD	Medium-Knocked-Down	středně rozložený vůz
mld.		miliarda
např.		například
netto		čistý příjem po zdanění
obyv.		obyvatel
OOO VW Rus	Organizacija s ogranicenoj Otvestvennostju	společnost s ručením omezeným
p. a.	per annum	ročně
per Cap.	per Capital	na osobu
PPA	Programmplanungsausschuss	Program pro plánování výroby
r.		rok
RUS		Rusko
S. A.	Spółka akcyjna	akciová společnost
s. r. o.		společnost s ručením omezeným
SKD	Semi-Knocked-Down	částečně rozložený vůz
SR		Slovenská republika
st.		stupeň

Seznam použitých zkratk a symbolů

SUV	Sport Utility Vehicle	terénní automobily
SVW	Shanghai Vokswagen	Shanghai Vokswagen
tj.		to je
tzn.		to znamená
tzv.		tak zvaný
UA		Ukrajina
USA		Spojené státy americké
USD		americký dolar
VW	Volkswagen	Volkswagen
WTO	World Trade Organization	Světová obchodní organizace

Seznam tabulek

- [1] Portfolio modelů vyráběných nebo montovaných
- [2] Portfolio modelů montovaných nebo vyráběných v partnerských závodech
- [3] Země podle výroby osobních automobilů
- [4] Výroba osobních automobilů podle kontinentů (ks)
- [5] Výroba osobních automobilů v Japonsku (ks)
- [6] Výroba osobních automobilů v USA (ks)
- [7] Výroba osobních automobilů v Německu (ks)
- [8] Výroba osobních automobilů v Číně (ks)
- [9] Přehled HDP, inflace a nezaměstnanosti v letech 2001 – 2007
- [10] Přehled stupňů rozloženosti vozů Škoda
- [11] Kalkulace vozu Octavia Classic 1,6/75 kW
- [12] Kalkulace výhody lokální montáže
- [13] Kalkulace – základní varianta
- [14] Kalkulace – změna faktury o jednotku
- [15] Kalkulace – Break Even

Seznam obrázků

- [1] Odbytová situace v koncernu VW
- [2] Montážní závody v roce 2008
- [3] Trh vozů Škoda v roce 1991
- [4] Škoda Auto – výroba a montáž na nových trzích
- [5] Vývoj produktové palety
- [6] Investice do výzkumu a vývoje
- [7] Investice do vzdělávání
- [8] Montážní závody firmy Škoda Auto a. s.
- [9] Mapa Kazachstánu
- [10] Produkty firmy Škoda v Kazachstánu
- [11] Mapa Kazachstánu s přehledem prodejců značky Škoda
- [12] Výrobní závody v ČR
- [13] Logistický řetězec a jeho hlavní etapy
- [14] Balení vozu Octavia do kontejneru
- [15] Balení vozu Octavia Tour do kontejneru
- [16] Montážní závod v Kazachstánu

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá specifickým tématem **vstupu na zahraniční trhy s automobily** prostřednictvím **lokální montáže** ve stupni rozloženosti SKD, MKD, CKD. Zaměřila jsem se na automobilový průmysl a pozornost jsem věnovala největšímu výrobcí automobilů na území České republiky, Škodě Auto a. s.

Toto téma jsem si vybrala, protože **automobilový průmysl** patří mezi klíčová odvětví českého průmyslu s dlouholetou tradicí. Dle mého názoru se jedná zároveň o nejúspěšnější segment české průmyslové výroby. Přestože hovoříme o **tradičním odvětví**, prochází v současné době automobilový průmysl velmi dynamickým vývojem, a to nejen v České republice, ale i na celém světě.

Téma je zaměřeno na **tržní teritorium Kazachstán**, kam jsou v současné době dodávány vozy Škoda ve stupni rozloženosti SKD, a montáž probíhá prostřednictvím lokálního partnera. V rámci této lokální montáže zúročuje partner pobídky lokální vlády.

V první části práce je popsána **historie a současnost Škody Auto a. s.** se zaměřením na **zahraniční trhy s lokální montáží rozložených vozů** a charakteristika tržního areálu Kazachstán zvláště v rámci automobilového trhu. Dále popis možných stupňů rozloženosti, specifikace balení a expedice.

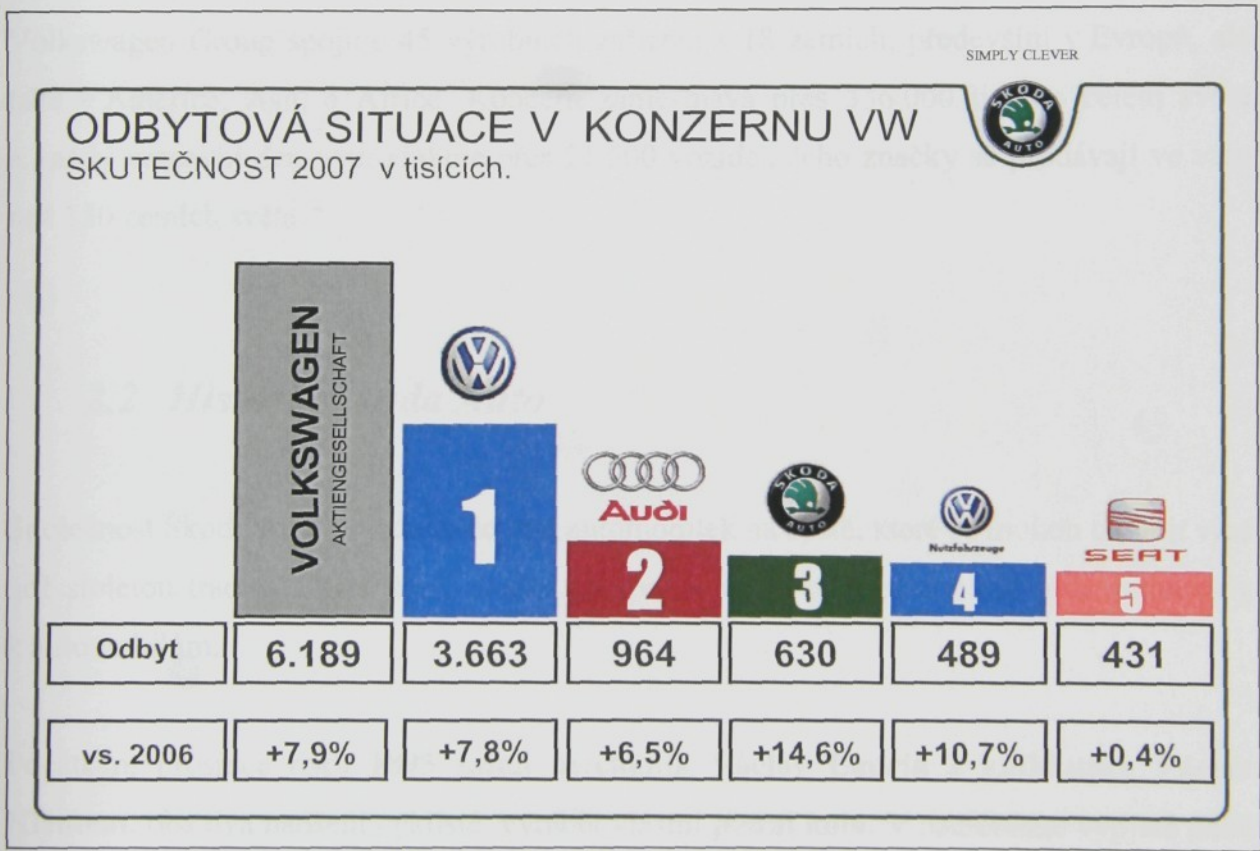
V další části je popsána **kalkulace vozů** ve srovnání rozloženého oproti dodávce celého vozu s vyčíslením a alokací dosažené výhody z lokální montáže.

V poslední části je zpracována **analýza bodu zlomu** založená na hodnotě vozu, dosažené výhody a specifických nákladů spojených s expedicí vozu ve **stupni rozloženosti SKD**. Na základě této analýzy je zpracováno doporučení.

2 Škoda Auto / Volkswagen

Volkswagen AG nebo jen **VW** je německá automobilka sídlící ve Wolfsburgu. Je **členem skupiny Volkswagen Group**, jednoho z největších světových automobilových koncernů. Její název v překladu znamená *lidový vůz*.

Škoda je od roku 1991 součástí Volkswagen Group, jednoho z největších automobilových koncernů na světě. Škoda Auto a. s. je český výrobce automobilů sídlící hlavně v Mladé Boleslavi.¹



Obr. 1 Odbytová situace v koncernu VW

Zdroj: Interní data Škoda Auto

¹Interní materiály společnosti Škoda Auto a. s.

2.1 Volkswagen Group

Koncern Volkswagen Group, založený ve Wolfsburgu je v současnosti jedním z předních světových automobilových závodů a největším výrobcem aut v Evropě.

Skupinu představují dvě hlavní větve – Volkswagen Brand Group a Audi Brand Group. První větev zahrnuje značky **Volkswagen**, **Škoda**, **Bentley** a **Bugatti**, druhá pak **Audi**, **Seat** a **Lamborghini**. Každá značka si zachovává svůj vlastní charakter a operuje na trhu samostatně.

Volkswagen Group spojuje 45 výrobních zařízení v 18 zemích, především v Evropě, ale také v Americe, Asii, a Africe. Koncern zaměstnává přes 336 000 lidí po celém světě a každý pracovní den vyprodukuje přes 21 500 vozidel. Jeho značky se prodávají ve více než 150 zemích světa.²

2.2 Historie Škoda Auto

Společnost Škoda Auto je jednou ze čtyř automobilek na světě, které se mohou chlubit více než stoletou tradicí. Cesta k její dnešní prosperitě vedla od jízdních kol přes motocykly k automobilům.

Počátkem prosince roku **1895** začali **mechanik Václav Laurin** a **knihkupec Václav Klement**, oba dva nadšení cyklisté, vyrábět vlastní **jízdní kola**. V nacionálně vypjaté době konce 19. století byla vlastenecky pojmenována „**Slavia**“.

Za několik let (roku 1899) mohl **podnik Laurin & Klement** zahájit **výrobu motocyklů**, doprovázenou úspěchy v mezinárodních soutěžích. Po prvních pokusech na přelomu století přešli Laurin a Klement v roce **1905** postupně na **výrobu automobilů**.

² Firma Škoda Auto a. s. [online]. [cit. 23. 3. 2008]. Dostupné z : <<http://www.skoda-auto.com>>

První automobil „Voiturette A“ byl stejně jako motocykly prodejním úspěchem a později se stal symbolem českého veteránu. Firmě zajistil již brzy stabilní postavení na postupně se rozvíjejícím mezinárodním trhu vozidel. Vedle ostatních podniků přispěl Laurin & Klement rozhodnou měrou k tomu, že se Království české stalo nejsilnější hospodářskou a průmyslovou částí dunajské monarchie.

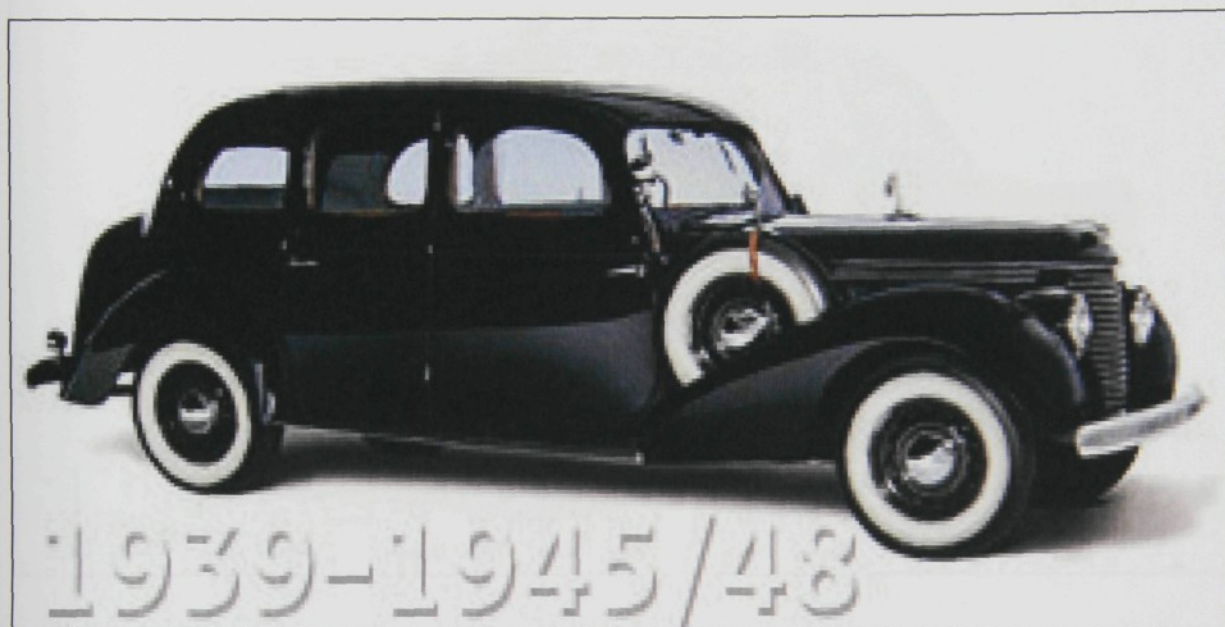
Produkce se podstatně rozšířila a záhy překročila rámec rodinného podniku, a tak v roce **1907** uskutečnili jeho zakladatelé **přeměnu na akciovou společnost**, která přinesla první internacionalizaci. Závod se dále rozrůstal a po roce 1914 se musel také účastnit válečné výroby.



Ve dvacátých letech se projevila potřeba sloučení podniku se silným průmyslovým partnerem, aby se firma mohla udržet na trhu a modernizovat výrobu, jež tehdy zahrnovala vedle osobních vozidel rovněž různé typy nákladních vozidel, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje.

V roce 1925 nakonec došlo ke **sloučení s podnikem Škoda Plzeň**, což zároveň znamenalo konec značky Laurin & Klement. Již v roce 1930 se produkce automobilů v rámci koncernu Škoda opět vydělila jako samostatná **Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP)**, které se po odeznění světové hospodářské krize posléze podařilo uspět na mezinárodním automobilovém trhu modelem „**Škoda Popular**“.

Období německé okupace představuje podstatný mezník v historii podniku, který se stal součástí hospodářského systému německé Říše. V této souvislosti byl výrobní program okamžitě omezen a výroba se orientovala především pro potřeby Německa.



Po 2. světové válce byla společnost v rámci socializace přeměněna na **národní podnik s označením AZNP Škoda**, jemuž náleželo v souvislosti s politickým vývojem země monopolní postavení ve výrobě vozidel.³

Československé hospodářství poválečné socialistické doby, vycházející z tradičních výrobních postupů a úspěšné minulosti, si přes zásahy plánovaného hospodářství a jiných omezujících opatření podrželo relativně dobrý standard, jenž byl zpochybněn teprve nástupem nových technologií v západním světě na konci šedesátých let.

Počátkem sedmdesátých let nastala permanentní stagnace hospodářského systému, která poznamenala také mladoboleslavské automobilové závody, a to i přes jejich vedoucí postavení na východoevropském trhu.

³Historie Škoda Auto [online]. [cit. 23. 3. 2008].

Dostupné z : <<http://new.skoda-auto.com/CZE/company/tradition/history/Pages/history.aspx>>

Nový průlom zaznamenala výroba teprve se zavedením modelové řady „Škoda Favorit“ v roce 1987.⁴



Po politickém převratu v roce 1989 začala vláda Československé republiky a vedení firmy Škoda v Mladé Boleslavi hledat v nových podmínkách tržního hospodářství silného zahraničního partnera, který by zajistil svými zkušenostmi a investicemi mezinárodní konkurenceschopnost.

V prosinci 1990 se vláda rozhodla pro spolupráci s německým koncernem Volkswagen. 16. dubna 1991 se stala Škoda součástí **německého koncernu Volkswagen** a zahájil svou činnost společný podnik **Škoda, automobilová a. s.**, jenž se stal vedle firem VW, Audi a Seat čtvrtou značkou koncernu.

O tři roky později byl představen model „**Felicia**“, který se exportoval do šedesáti zemí. V roce 2005 sjel z mladoboleslavské montážní linky pět milionů automobilů, vyrobených od vstupu Volkswagenu.

⁴ KOŽÍŠEK P. a KRÁLÍK J.: L&K – Škoda, Teil I. Jahre des Aufstiegs 1895-1945. Pardubice: Východočeská tiskárna, s. r. o., 2004. S. 51-54. ISBN: 80-239-1853-2.



Automobilka se **10%** podílí na **exportu České republiky** a je nedílnou součástí jejího hospodářství. Prostřednictvím své prodejní sítě v České republice si Škoda Auto drží přední místo na domácím trhu.

Škoda Auto v současnosti **zaměstnává na 27 753 osob** a **vyrábí automobily v pěti zemích**: České republice, Bosně a Hercegovině, Indii, Kazachstánu a na Ukrajině. V loňském roce zahájila produkci vozů Škoda v Číně a v Rusku.

2.3 Profil skupiny Škoda Auto

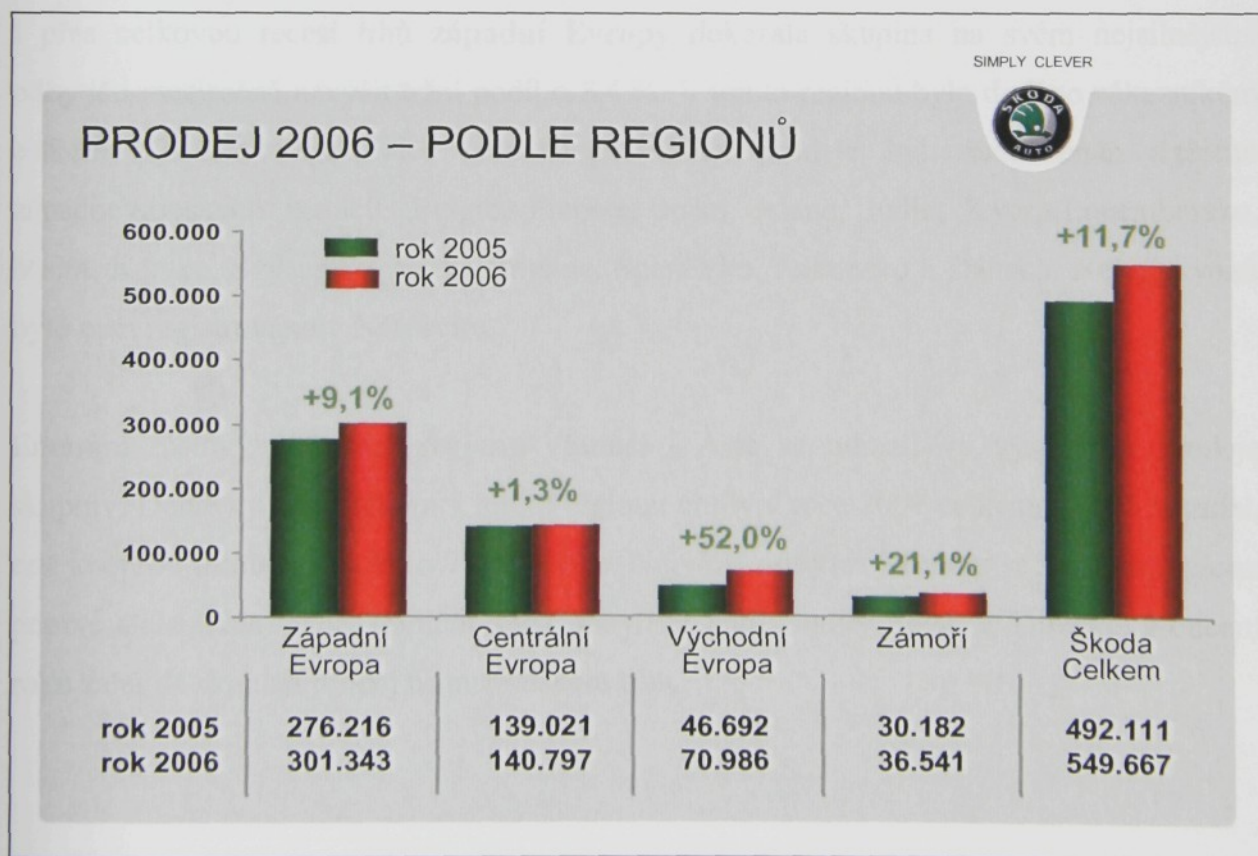
Skupina Škoda Auto patří mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení České republiky. Tvoří ji mateřská společnost **Škoda Auto a. s.**, její plně konsolidované dceřiné společnosti **Škoda Auto Deutschland GmbH**, **Škoda Auto Slovensko, s. r. o.**, **Skoda Auto Polska S. A.**, **Skoda Auto India Private Ltd.** a přidružený podnik **OOO Vokswagen Rus.**

Mateřská společnost Škoda Auto a. s. je českou společností s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Značka Škoda patří zároveň k nejstarším automobilovým značkám na světě. **Předmětem podnikatelské činnosti společnosti** je zejména **vývoj, výroba a prodej**

automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb.

Jediným akcionářem mateřské společnosti Škoda Auto a. s. se k 18. 7. 2007 stala společnost **Volkswagen International Finance N. V.** se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království, která v souvislosti s plánovanými organizačními změnami v rámci struktur koncernu Volkswagen odkoupila podíl od společnosti Volkswagen AG. Společnost Volkswagen International Finance N. V. je nepřímo 100% dceřinou společností společnosti Volkswagen AG.

Škoda Auto od svého **vstupu do koncernu Volkswagen** více než **ztrojnásobila produkci**, významně **rozšířila výrobní portfolio** a posílila image značky Škoda. Dále vybudovala rozsáhlou **prodejní a servisní síť** a úspěšně se etablovala na vyspělých **mezinárodních trzích**.⁵



Graf 1 Prodej vozů podle regionů v roce 2006

Zdroj: interní data Škoda Auto

⁵ŠKODA AUTO. Výroční zpráva 2007. Praha: B. I. G. Prague, 2008. S. 8-9.

Prodej vozů dle regionů zaznamenala skupina Škoda Auto v roce 2007 opětovně rekordní objemy prodeje vozů na **36 světových trzích**. Celkem dodala skupina zákazníkům **630 032 vozů**, což představuje meziroční nárůst o 14,6 % a zároveň nový prodejní rekord v historii skupiny.

Česká republika jednoznačně obhájila **vedoucí pozici** na domácím trhu, a to jak v segmentu osobních, tak v segmentu lehkých užitkových vozů. Vedle domácího trhu si skupina udržela prvenství i v regionu střední Evropa, např. **Polsko, Slovensko a Maďarsko**. Celkově bylo v uplynulém roce dodáno 19 358 vozů.

Relativně nejvyššího nárůstu prodej dosáhla skupina ve **východní Evropě**. V tomto regionu bylo dodáno celkem 95 032 vozů, což odpovídá meziročnímu zvýšení o 33,9 %. Mezi klíčové trhy bezesporu patří **Rusko, Rumunsko, Ukrajina, Kazachstán, Lotyšsko, Bulharsko, Litva a Estonsko**.

I přes celkovou recesi trhů **západní Evropy** dokázala skupina na svém nejsilnějším odbytišti meziročně navýšit tržní podíl o 8,4 %. V tomto regionu bylo dodáno zákazníkům celkem 327 222 vozů. Více než 10 % nárůst prodeje byl zaznamenán v těchto západoevropských zemích: Belgie, Francie, Irsko, Island, Itálie, Kypr, Lucembursko, Malta, Norsko, Švýcarsko, Velká Británie, Španělsko, Rakousko a Dánsko. **Nejvíce vozů** bylo opět registrováno v **Německu**.

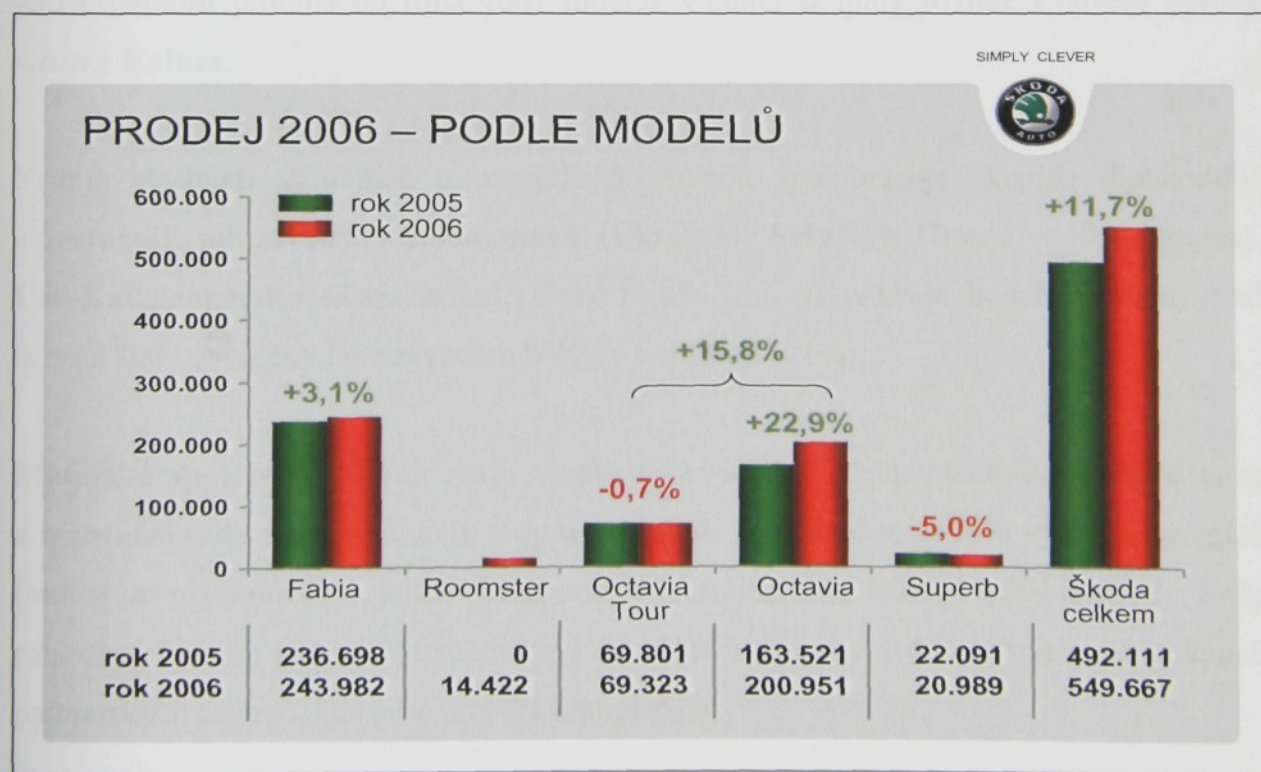
Enormní růstový potenciál **regionu zámoří / Asie** se odrazil ve výsledcích prodeje skupiny. Dodávky zákazníkům v tomto regionu činily v roce 2007 celkem 65 295 vozidel, což je oproti minulému roku o 78,7 % více. **Největší odbytový trh** se v tomto regionu poprvé stala **Čína**. Mezi tradiční silná odbytiště patří: Indie, Egypt a Turecko. Koncem roku zahájila skupina prodej na australském trhu.

2.4 Společnost Škoda Auto

Působí na **více než 100 trzích** v rámci celého světa, na které v roce 2007 dodala zákazníkům **630 032 vozů**, 76,3 % odbytišť tvoří **trhy Evropské unie**. Svým obratem patří k největším ekonomickým uskupením v rámci nově začleněných států Evropské unie, v roce 2007 dosáhla celkových tržeb 222 mld. Kč.

Je významným zaměstnavatelem, v roce 2007 zaměstnávala celkem 24 461 lidí, z toho 902 bylo zaměstnáno v zahraničních společnostech. V rámci České republiky zaujímá v posledních letech čelní pozice v žebříčku ankety Czech Top 100 v kategoriích „Nejvýznamnější firma“, „Nejobdivovanější firma“ a „Zaměstnavatel roku“.

Vytváří vysokou přidanou hodnotu pro akcionáře, je **nejvýznamnějším exportérem České republiky** se 7,5 % podílem na jejím exportu a má významné kapitálové účasti ve společnostech v České republice i v zahraničí.



Graf 2 Prodej vozů podle modelů v roce 2006

Zdroj: interní data Škoda Auto

V roce 2007 zahájila skupina prodej **nové generace vozu Škoda Fabia** a uvedla na trh tři **nové deriváty vozů** – Octavia Scout, Roomster Scout a Škoda Praktik. U všech produktů je přitom kladen maximální důraz na kvalitu a bezpečnost, inteligentní funkční detaily a vyvážený poměr ceny a výkonu.

Je společensky odpovědnou firmou: v roce 2007 se Škoda Auto přihlásila k principům českého **Kodexu správy a řízení společností**, v oblasti sociální dlouhodobě podporuje řadu veřejně prospěšných projektů, v oblasti environmentální trvale dbá o maximální ohleduplnost vůči životnímu prostředí.⁶

2.5 Zahraniční závody

Vedle tradičních výrobních závodů mateřské společnosti **Škoda Auto** v **Mladé Boleslavi**, **Vrchlabí** a **Kvasínách** (Česká republika) a **montážního závodu** v indickém **Aurangabadu** probíhá od října 2007 montáž v rámci skupiny rovněž v novém závodě v ruské **Kaluze**.

Kromě vlastních výrobních a montážních závodů spolupracuje skupina dlouhodobě s **partnerskými závody** v **Solomonovu** (Ukrajina), **Sarajevu** (Bosna a Hercegovina), **Ust'-Kamenogorsku** (Kazachstán). Vozy Škoda jsou na základě licenční smlouvy od března 2007 vyráběny také závodem SVW v **Šanghaji** (Čína).

Mateřská společnost Škoda Auto vyrábí ve svých závodech především **hotové vozy** a **montážní sady vozů v různém stupni rozložení**. Současně se zabývá výrobou agregátů (motor a převodovka), jejich komponentů, originálních dílů a příslušenství. Sady rozložených vozů jsou dále expedovány do závodů skupiny a do ostatních zahraničních partnerských závodů, kde poté probíhá kompletace.

⁶Výroční zpráva 2007 [online]. [cit. 6. 4. 2008].

Dostupné z : <http://new.skoda-auto.com/CZE/Documents/vyrocní_zpravy/skodaauto_annualrep_2007_cz.pdf>

MONTÁŽNÍ ZÁVODY 2008



Čína, Shanghai

Licenční výroba

71.900

Fabia, Octavia



Ukrajina, Solomonovo

SKD

28.281

Fabia A04+A05, Roomster,
Octavia Tour, Octavia, Superb

Indie, Aurangabad

SKD

26.961

Fabia, Octavia Tour,
Octavia, Superb

Rusko, Kaluga

SKD

36.635

Fabia, Octavia Tour, Octavia



Bosna, Sarajevo

SKD

2.689

Fabia, Octavia Tour,
Octavia, Superb

Kazachstán, Ust' Kamenogorsk

SKD

2.060

Octavia Tour, Superb



Obr. 2 Montážní závody v roce 2008

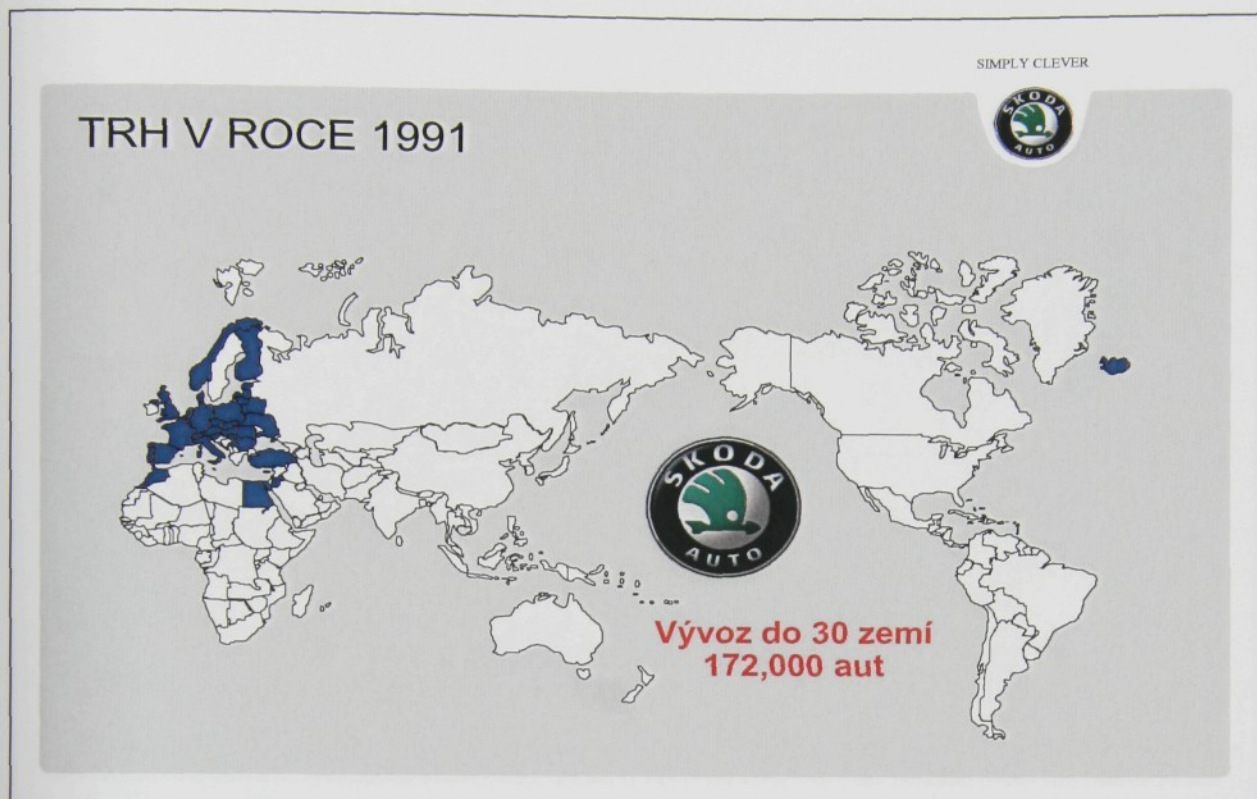
Zdroj: interní data Škoda Auto

V rámci využití synergií v koncernu Volkswagen se v roce 2007 rozšířil sortiment skupinou vyráběných hotových vozů i o modely dalších koncernových značek. Kromě modelů značky Škoda zahrnuje portfolio modelů rovněž produkty značek Volkswagen a Audi.

V roce 1991 tvořil **export** českých vozů celkem **172.000 do 30 zemí světa**. Na rozdíl od **současnosti**, kdy **export** je do více jak **100 zemí světa** a **produkce** je již v **7 zemí** – České republice, Rusku, Bosně a Hercegovině, Ukrajině, Indii, Číně a Kazachstánu.⁷

⁷Zahraniční závody [online]. [cit. 6. 4. 2008].

Dostupné z : <<http://new.skoda-auto.com/CZE/company/productionabroad/Pages/ProductionAbroad.aspx>>



Obr. 3 Trh vozů Škoda v roce 1991

Zdroj: interní data Škoda Auto

Expanze na nové trhy je nedílnou součástí naplnění odbytové a růstové strategie skupiny. V říjnu 2007 byl zahájen prodej vozů značky Škoda i v **Austrálii**. Tímto krokem dosáhla skupina magické hranice 100 aktivních trhů. Značka Škoda je od roku 2007 rovněž **nově zastoupena** např. v Mongolsku, Tádžikistánu, Kamerunu, Mali nebo Togu.

Paralelně s expanzí na nové trhy podporovala skupina **rozvoj prodejních a servisních partnerů** na stávajících trzích. Pro posílení image značky pokračovala i v roce 2007 výstavba **vzorových autosalonů**, přičemž jejich celkový počet na konci roku dosáhl počtu 296. K vytvoření exkluzivní prodejní a servisní sítě došlo v roce 2007 v Číně, kde bylo ke konci roku otevřeno 70 nových vzorových autosalonů. Celkem bylo na konci roku 2007 celosvětově registrováno 4 763 prodejních a servisních partnerů.



TRHY A PRODUKCE



Obr. 4 Škoda Auto – výroba a montáž na nových trzích

Zdroj: interní data Škoda Auto

Meziroční nárůst o 16 % tak dokresluje rostoucí zájem obchodních partnerů o značku Škoda a potvrzuje úspěch zvolené strategie. Dále se podařilo prosazováním programu „**Human Touch**“ zlepšit kvalitu a úroveň poskytovaných služeb ze strany prodejní a servisní sítě. A jedním z klíčových témat bylo rozpracování strategie **prodeje ojetých vozů** prostřednictvím vlastní prodejní servisní sítě.

2.6 Výroba vozů skupiny

V roce **2007** došlo k dalšímu výraznému **navýšení objemu výroby**. Celkový počet 623 291 vyrobených vozů znamená **meziroční nárůst o 12,0 %** (rok 2006: 556 347 vozů) a představuje zároveň novou rekordní úroveň v historii skupiny.

S ohledem na mimořádnou zákaznickou poptávku byly hlavní aktivity v roce 2007 orientovány na maximální využití výrobních kapacit. Pozornost byla soustředěna také na

úspěšné zavedení nových modelů, především na **náběh výroby** druhé generace modelové řady **Škoda Fabia**.

Škoda Fabia

Tato modelová řada tvoří dlouhodobě nosnou část produktové nabídky skupiny. V červnu 2007 byl zahájen **prodej nové generace** tohoto modelu ve verzi hatchback. Verze **combi** pak našla své první zákazníky v samém závěru roku 2007. Nová generace modelu Škoda Fabia tak na výrobních linkách postupně vystřídala svého úspěšného předchůdce a v roce 2007 se podílela na celkové produkci 39,1 %, což představuje 232 890 vozů.

Škoda Roomster

Na základě vysoké poptávky dosáhla výroba vozu Roomster celkového počtu 62 527 vozů. Modelová řada byla doplněna o derivát Roomster **Scout**. V červnu byly zahájeny prodeje modelu Škoda **Praktik**, který je odvozen od modelu Škoda Roomster.

Škoda Octavia

Pozice nejprodávanější modelové řady v roce 207 dosáhla Škoda Octavia. Celkem skupina vyrobila 237 422 vozů. Neustále rostoucí poptávka po modelu si vyžádala navýšení kapacit montážních linek v Mladé Boleslavi a Vrchlabí na 900 vozů denně. V dubnu byl rovněž úspěšně zahájen prodej derivátu Octavia **Scout**.

Tab. 1 Portfolio modelů vyráběných nebo montovaných

	Fabia	Fabia II	Roomster	Octavia	Octavia Tour	Superb	Audi A6	VW Passat
Mladá Boleslav	•	•		•				
Vrchlabí				•	•			
Kvasiny			•			•		
Aurangabad		•		•	•	•	•	•
Kaluga		•		•	•			

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Škoda Octavia Tour

Tato dlouhodobě úspěšná modelová řada tvoří i nadále základ nabídky v kategorii nižší střední třídy. Škoda Octavia Tour našla své odbytiště zejména na trzích východní Evropy a v Indii. V karosářských verzích **limuzína (liftback)** a **combi** zůstává i nadále ve

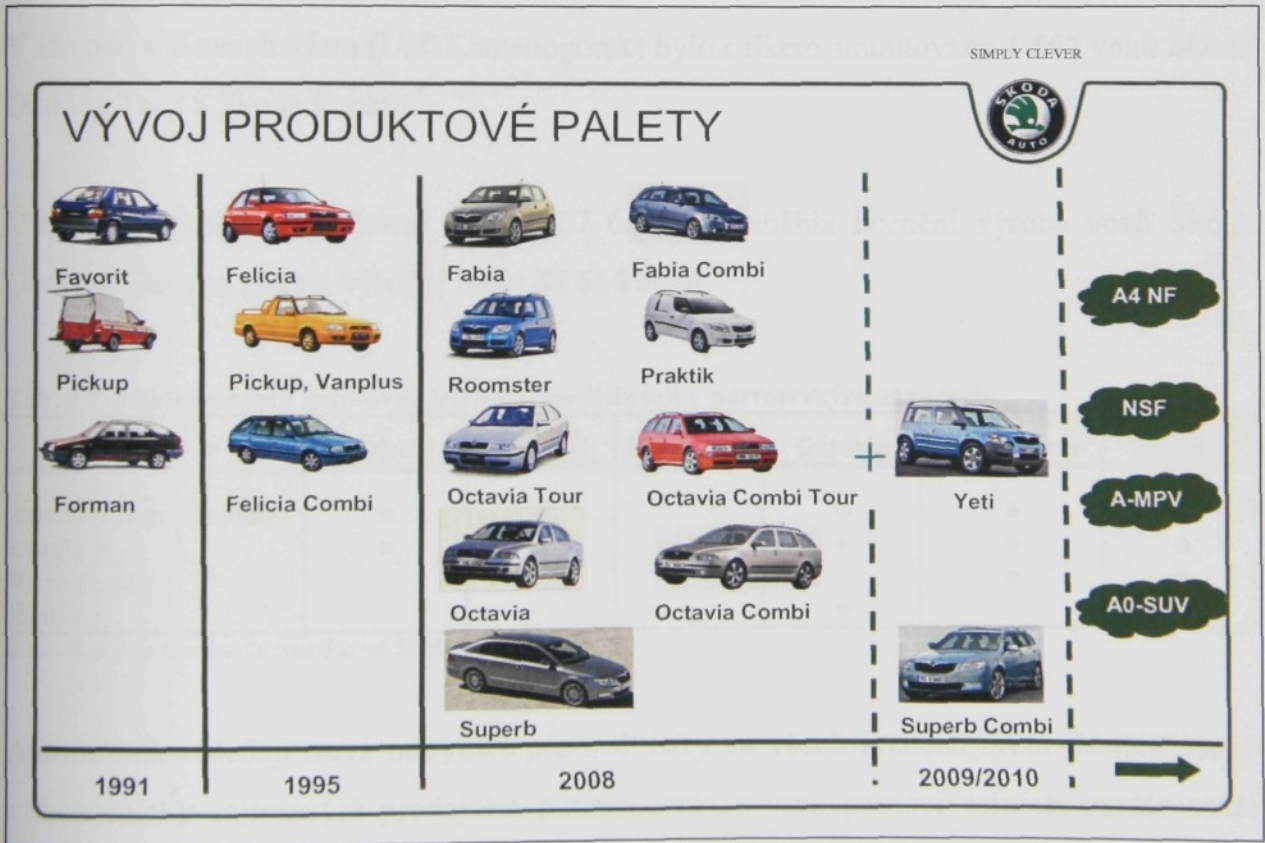
výrobním programu závodu Vrchlabí. Celková produkce za sledované období dosáhla počtu 72 529 vozů.

Škoda Superb

Prestižní **limuzína** Škoda Superb si drží stabilní prodejní pozici. Celkem bylo zákazníkům dodáno 20 530 vozů. Závěr roku 2007 se nesl ve znamení příprav náběhu **nové generace vozu**, který bude realizován v první polovině roku 2008.

Koncernové modely

Montážní závod v indickém Aurangabadu se stal v roce 2007 základnou i pro koncernové značky Volkswagen a Audi. V červenci 2007 zde byla zahájena montáž modelu VW Passat a v září 2007 modelu Audi A6 pro indický trh.⁸



Obr. 5 Vývoj produktové palety

Zdroj: interní data Škoda Auto

⁸ŠKODA AUTO. 2007 Annual Report. Praha: B. I. G. Prague, 2008. S. 50-53.

2.7 Výroba vozů v partnerských závodech

V **partnerských závodech** bylo v uplynulém roce **2007** smontováno, popř. **vyrobeno** celkem **66 137 vozů**, což představuje meziroční nárůst téměř o 200 %.

V sarajevském závodě byla v měsíci září zahájena montáž vozu Škoda Fabia nové generace. Celkový objem vozů smontovaných v **Bosně a Hercegovině** za rok 2007 činil **2 579 vozů**.

Na **Ukrajíně** byla v měsíci květnu 2007 partnerskou společností Eurocar Solomonovo úspěšně zahájena montáž vozů Škoda Roomster a v červnu 2007 montáž vozů Škoda Fabia nové generace. Celkově bylo na Ukrajině smontováno **23 337 vozů**.

V závodě v **Kazachstánu** (Ust'-Kamenogorsk) bylo celkem smontováno **1 557 vozů** Škoda Octavia Tour a Škoda Superb.

V **čínském** Šanghaji v březnu roku 2007 úspěšně naběhla licenční výroba vozů Škoda Octavia. Celkem sjelo z výrobní linky **38 664 vozů**.

Tab. 2 Portfolio modelů montovaných nebo vyráběných v partnerských závodech

	Fabia	Fabia II	Roomster	Octavia	Octavia Tour	Superb
Bosna a Hercegovina	•	•		•	•	•
Ukrajina	•	•	•	•	•	•
Kazachstán					•	•
Čína				•		

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Automobilky hledají nová odbytíště pro své vozy ve všech koutech světa. Mnohé země s ekonomicky zajímavým prodejním potenciálem se však pomocí **celních bariér** snaží ochránit svůj trh, což neúměrně prodražuje dovoz hotových aut.

Typickým příkladem je Ukrajina. Clo na dovoz hotových vozů je zde 25%, zatímco pokud je stejný vůz smontován přímo na Ukrajině z dovezených komponentů, vztahuje se na něj

pouze 5% celní sazba. Přesně to je hlavním důvodem, proč automobilky exportují své vozy na tyto trhy v různém stupni rozloženosti a na místě provádí jejich montáž.

V automobilovém průmyslu se pro tento způsob exportu vžil název „Knock Down“ a podle míry rozloženosti se označuje jako **SKD** (Semi Knock Down) pro nejméně rozložené vozy, vyžadující minimální montážní operace v cílové zemi, **MKD** (Medium Knock Down) pro středně rozložené vozy, až po **CKD** (Complete Knock Down) označující prakticky kompletně rozmontovaný vůz. Kompletně rozložené vozy jsou expedovány do zahraničních montážních závodů v přepravních kontejnerech nebo ve vlakových soupravách.

Škoda Auto má s exportem rozložených vozů bohaté zkušenosti. Ve své novodobé historii začala dodávat v této podobě své výrobky již v roce 1994 do polské Poznaně. Ačkoliv důvody pro dodávku rozložených vozů do Polska pominuly v roce 2002, zahájila SKD/CKD dodávky do dalších zemí.

Automobily Škoda jsou vyráběny kromě České republiky i na Ukrajině, v Indii, Bosně a Hercegovině a v Kazachstánu. Zde jsou kompletovány rozložené vozy z dílů a komponentů expedovaných z České republiky.⁹

Proces rozložení vozu, zabalení, transport do cílové země a následná zpětná montáž klade na výrobce naprosto odlišné nároky na řízení produktivních a logistických procesů oproti standardní výrobě vozů na lince a jejich expedici k zákazníkům v podobě kompletně smontovaného vozu.

Na jedné straně musí být precizně organizován transport do geograficky vzdálených destinací. V něm hrají klíčovou roli přesně dané limity v podobě železniční přepravy, nákladky na zaoceánské lodě a čas přepravy po moři. Pro ilustraci jen samotná doba přepravy z Mladé Boleslavi do indického Aurangabadu trvá 41 dní. Vedle toho musí Škoda Auto velice pečlivě řídit interní materiálové toky s vazbou na optimalizaci balení a tedy i přepravních nákladů.

⁹Výroční zpráva 2007 [online]. [cit. 6. 4. 2008].

Dostupné z : <http://new.skoda-auto.com/CZE/Documents/vyrocní_zpravy/skodaauto_annualrep_2007_cz.pdf>

Společnost Škoda Auto v Mladé Boleslavi otevřela v květnu **2006** nové tzv. **SKD centrum** (Semi-Knocked-Down, tedy „částečně rozložené“), jehož hlavním úkolem je **příprava, balení a expedice rozložených vozů pro zahraniční montážní závody značky Škoda**. Jde o součást strategického plánu zahraničních aktivit společnosti Škoda Auto, která počítá s realizací dalších CKD/SKD projektů.

V současné době centrum zásobuje montážní závody na Ukrajině, v Indii, Bosně a Hercegovině, v Kazachstánu a v Rusku. V souvislosti s tímto plánem realizuje centrum rozložených vozů i související kroky, včetně posílení IT infrastruktury a implementace logistických systémů. V roce 2007 přibyla k těmto zemím i Čína a Rusko. V současnosti je nejvíce vozů za rok produkováno v ukrajinském Solomonovu a indickém Aurangabadu.

Z půl milionu vyráběných automobilů ročně putuje 80% do zahraničí. Škoda Auto nachází **odbyt v 73 zemích světa**, rostoucí úspěchy zaznamenává mj. v Německu, Francii, Švýcarsku, Belgii, Irsku, Dánsku, Finsku, Litvě, Lotyšsku, Estonsku, Španělsku, Řecku, Saudské Arábii, Rumunsku, Bulharsku, Rusku, Ukrajině, Kazachstánu, Indii a Taiwanu.



Obr. 6 Investice do výzkumu a vývoje

Zdroj: interní data Škoda Auto

V současné době se v Mladé Boleslavi buduje **nové technologické centrum**, které má být uvedeno do provozu v roce 2009. Koncern Volkswagen investuje do projektu rozšíření technického vývoje automobilky a výstavby nového technologického centra celkem 1 159 mil. Kč.

V rámci tohoto projektu dojde k rozšíření celkové plochy pracovišť technického vývoje zhruba o 70% a také k vytvoření nových pracovních míst, a to převážně pro strojní a elektronické inženýry a další vysoce kvalifikované specialisty.

Automobilka investuje i do vzdělání – **Škoda Auto Vysoká škola** se stala v roce 2000 první firemní vysokou školou v České republice. Má právo udělovat akademické tituly a je zapojena do tzv. **Evropského vzdělávacího prostoru**. Studuje na ní více než 130 vysokoškoláků.¹⁰



Obr. 7 Investice do vzdělávání

Zdroj: interní data Škoda Auto

¹⁰ ŠKODA AUTO. Výroční zpráva 2007. Praha: B. I. G. Prague, 2008. S. 8-9.

3 Automobilový průmysl

Firmy působící v automobilovém průmyslu se v nadcházejícím období soustředí na **hledání alternativních paliv** a zároveň budou pružně reagovat na současnou poptávku po **levných automobilech a hybridních vozech**.



Obr. 8 Montážní závody firmy Škoda Auto a. s.

Zdroj: interní data Škoda Auto

Po několika letech stagnace trhu byl v roce 2007 v **České republice** zaznamenán 6,9 % nárůst registrovaných nových osobních vozů. Celkový **pozitivní ekonomický vývoj** se promítl i do prodeje osobních vozů, kterých se celkově prodalo 133 tisíc.

V roce 2007 dále dynamicky rostla poptávka po lehkých užitkových vozech, kterých bylo registrováno celkem 62 tisíc. Trh osobních automobilů byl i v roce 2007 výrazně ovlivněn pokračujícím nárůstem dovozu ojetých vozů. Celkem bylo registrováno 213 tisíc ojetých vozů.

Škoda Auto neustává v hledání nových řešení. Vyvíjí a nabízí produkty, které si zachovávají svůj nezměnitelný styl, typický pro modely značky Škoda. Velkorysá a nápaditá nabídky a řešení prostoru v interiéru i v zavazadlovém prostoru dle zásady „Simply Clever“, poměr hodnoty vozu a jeho ceny při dodržení vysokého standardu kvality a šetrnosti k životnímu prostředí, to jsou typické parametry a vlastnosti, které zákazníci očekávají již jako samozřejmost. Chce zákazníky nadchnout, aby se ke značce Škoda s důvěrou vraceli.

3.1 Světová produkce osobních automobilů v roce 2007

Ačkoliv **celý automobilový trh v roce 2007 narostl o 4,5 %** na celkových **56.355.562 vyrobených osobních automobilů**, v Číně byl tento nárůst čtvrtinový. Také Indie povyroستla nadprůměrně, o necelých 15 % na 1.577.119 vyrobených osobních automobilů.

Díky celosvětově větší produkci vozidel se dá říci, že všechny významné země, vyrábějící osobní automobily si svá prodejní čísla z roku 2006 vylepšily. Výjimku tvoří například Francie (propad objemů výroby z 2.734.107 na 2.598.351 kusů) nebo USA (z 8.127.597 na 7.742.386). Zbytek světa si poměrně spokojeně roste.

Automobilově (ale i celkově) rychle se rozvíjející trhy v Brazílii, Indii a Číně slibují v příštích letech stále větší přesun výroby do těchto zemí, kde doslova každým dnem přibývají stovky potenciálních zákazníků na straně jedné a na straně druhé je zde stále velmi levná pracovní síla, jejíž cena je nesrovnatelná s tou ze západního světa (či vyspělých asijských zemí).

Prvenství ve světové výrobě automobilů ve svých rukou pevně drží **asijský kontinent**. Na něm se totiž v roce 2007 vyrobilo 23.287.548 osobních automobilů, v Evropě 18.226.836 a v Severní Americe 11.470.276 kusů. Tento pohled je sice zajímavý, nicméně z výčtu není vidět, že v Číně bylo téměř milion vozů vyrobeno evropskou Volkswagen Group, další zhruba milion zajistily japonské značky a například téměř půl milionu vozů má na svědomí koncern General Motors.

Tab. 3 Země podle výroby osobních automobilů

	2006	2007
Japonsko	9.757.017	9.945.112
USA	8.127.597	7.742.386
Německo	5.007.264	5.209.996
Čína	4.124.303	5.028.807
Francie	2.734.107	2.589.351
Brazílie	2.069.868	2.350.578
Indie	1.375.380	1.577.119
Mexiko	1.495.681	1.559.917
Velká Británie	1.451.004	1.533.211
Rusko	1.166.234	1.149.861

Zdroj: New.auto.cz [online]. [cit.6.4.2008]. Dostupné z: <<http://news.auto.cz/ekonomika/>>

Dalším neméně důležitým faktem je skutečnost, že necháme-li stranou Japonsko a Korejskou Republiku, v Asii se vyrábí hlavně levná a na výrobu jednoduchá auta. Zato v Evropě je prémiových a luxusních výrobců tradičně velmi mnoho.

Tab. 4 Výroba osobních automobilů podle kontinentů (ks)

	2006	2007
Asie	21.616.458	23.287.548
Evropa	17.533.908	18.226.836
Severní Amerika	11.806.188	11.470.276
Jižní Amerika	2.333.990	2.701.983
Afrika a Austrálie	644.831	669.009

Zdroj: New.auto.cz [online]. [cit.6.4.2008]. Dostupné z: <<http://news.auto.cz/ekonomika/>>

Je poměrně zajímavé, že množství automobilů Škoda, vyrobené u nás, je v podstatě stejné jako množství automobilů značky Fiat, které bylo vyrobeno v Itálii. Česká Republika zaostává za tímto jihoevropským státem z pohledu vyrobených osobních vozů nečekaně málo. V Itálii se za rok 2007 vyrobilo 928.743 osobních vozů, v ČR 910.826.¹¹

¹¹ Světová produkce osobních automobilů v roce 2007 [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z: <<http://news.auto.cz/ekonomika/>>

3.2 Přehled výroby nejvýznamnějších světových výrobců osobních automobilů

a prvním místě je nikým neohrožována Toyota s 8.067.328 vyrobenými osobními vozy v roce 2007 (nárůst o 2,9 % oproti předchozímu roku). Místo druhé si drží koncern General Motors s 7.043.781 vozy (-1,4 %) a na bronzovou medaili se obrazně řečeno ve žebříku prodal Volkswagen Group s 5.841.153 vozy (+10,2 %) před čtvrtý Ford s Mazdou, kteří vyrobili 5.762.079 osobních automobilů (-0,7 %).

Japonsku je celkově vzato klid, většina automobilek si v podstatě udržela svůj objem výroby osobních vozů z roku 2006. Výjimku tvoří na jedné straně Mitsubishi a Mazda, kterým objem výroby stoupl, naopak u Nissanu byl zaznamenán lehký, přibližně tříprocentní pokles.

Tab. 5 Výroba osobních automobilů v Japonsku (ks)

	2006	2007
Toyota	3.438.382	3.399.535
Honda + Acura	1.277.099	1.288.577
Suzuki	1.038.296	1.061.767
Mazda	906.547	952.290
Nissan	873.000	840.870
Mitsubishi	657.344	741.204

zdroj: New.auto.cz [online]. [cit.6.4.2008]. Dostupné z: <<http://news.auto.cz/ekonomika/>>

Ve Spojených státech amerických přepustil Ford svým propadem první místo v žebříčku výroby osobních automobilů Hondě, která naopak lehce posílila. Ford měl totiž největší sluhu na meziročním propadu výroby zhruba o 400.000 vozů. Naopak většina japonských automobilek výrobu oproti roku 2006 navýšila. Znatelný nárůst výroby osobních vozů zaznamenaly také americké značky Jeep.

Tab. 6 Výroba osobních automobilů v USA (ks)

	2006	2007
Honda	876.079	923.489
Ford	1.021.792	779.138
Toyota	710.013	735.558
Chevrolet	930.842	726.355
Nissan	668.407	621.466
Jeep	526.513	620.039

Zdroj: New.auto.cz [online]. [cit.6.4.2008]. Dostupné z: <<http://news.auto.cz/ekonomika/>>

Rok 2007 se v **Německu** nesl ve znamení navyšování výroby u **Volkswagenu** a propadu Fordu. BMW si výrazně polepšil a dotahuje se v žebříčku produkce osobních automobilů v Německu na zatím druhý Mercedes-Benz.

Tab. 7 Výroba osobních automobilů v Německu (ks)

	2006	2007
Volkswagen	1.019.015	1.196.600
Mercedes-Benz	939.000	965.000
BMW	896.500	950.651
Ford	819.832	749.631
Audi	745.004	728.780
Opel	516.570	549.349

Zdroj: New.auto.cz [online]. [cit.6.4.2008]. Dostupné z: <http://news.auto.cz/ekonomika/>

Čínský nástup v produkci automobilů je velmi výrazný. Pohled do tabulky odhalí, že velkým dílem za to mohou, kromě automobilek domácích, automobilky z Evropy a Japonska. Produkce **Volkswagen Group** zde narostla o přibližně 250 tisíc kusů, **Toyoty** o 160 tisíc kusů, **Hondy** o 90 tisíc osobních vozů. Nás může potěšit energický nástup Škody na tento trh.

Tab. 8 Výroba osobních automobilů v Číně (ks)

	2006	2007
Volkswagen	619.826	817.457
Toyota	280.529	439.535
Honda (Guangzhou)	328.065	415.946
Chery	307.155	384.998
Buick	311.966	320.689

Zdroj: New.auto.cz [online]. [cit.6.4.2008]. Dostupné z: <<http://news.auto.cz/ekonomika/>>

4 Popis tržního teritoria Kazachstán

Kazachstán vyhlásil **nezávislost** v roce **1991**, když se SSSR rozpadl na 15 nástupnických států. Ze všech 15 vyhlásil Kazachstán svou nezávislost jako poslední. Téhož roku se stal **členem Společenství nezávislých států**. Po Rusku je druhým nejmenším členem. **Prezidentské volby** v roce 1991 vyhrál bývalý vůdce místní komunistické strany **Nursultan Nazarbajev**.



Obr. 9 Mapa Kazachstánu

Zdroj: Businessinfo [online]. [cit.6.4.2008]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

Hlavní městem se stala v roce 1997 **Astana**, která vystřídala Almaty. Hlavním důvodem bylo položení Almaty v blízkosti hranic s Kyrgyzstánem, Tádžikistánem a Uzbekistánem, kde v té době probíhala občanská válka. Demokracie v Kazachstánu od roku 1991 neudělala žádný pokrok. V roce 2005 byl Nazarbajev opět zvolen prezidentem a v roce 2007 parlament schválil prezidentovi velké pravomoci. De facto se Nazarbajev stal prezidentem a vůdcem státu do konce svého života. Téhož roku se konaly volby do parlamentu a koalice podporující prezidenta získala 88% křesel, zatímco opozice pouze 7%. Opoziční kandidáti označili volby za zkorumpované a nesvobodné.

4.1 Všeobecné informace

<i>Státní zřízení:</i>	pluralitní republika prezidentského typu s jednokomorovým parlamentem
<i>Územní uspořádání:</i>	14 oblastí + hlavní město Astana
<i>Prezident:</i>	Nursultan Nazarbajev
<i>Vznik:</i>	16. prosince 1991 (nezávislost na Sovětském svazu)
<i>Jazyk:</i>	kazaština, ruština (úřední)
<i>Národnostní složení:</i>	Kazaši 43%, Rusové 37%, Ukrajinci 5%, Němci 4%, Uzbeci 2%, Tataři 2%, ostatní 7%
<i>Měna:</i>	1 tenge = 100 tyinů (KZT)

4.2 Geografická charakteristika

Kazachstán je stát, který se **rozkládá ve střední Asii** a malou částí svého území západně od řeky Ural zasahuje též do Evropy. Na severozápadě a severu **hraničí s Ruskem**, na východě s **Čínskou lidovou republikou**, z jižní strany jsou jeho sousedy **Kyrgyzstán, Uzbekistán a Turkmenistán**, na jihozápadě pak přiléhá ke **Kaspickému moři**. Po Rusku je druhou největší z bývalých sovětských republik, a také jedním z nejvlivnějších členů SNS.

Patří mezi **nejrozlehlejší země světa** (plocha 2 717 300 km² – 34krát více než ČR) a je územně největším vnitrozemským státem, ale většina území je jen velmi řídko osídlena (15 milionů obyvatel představuje hustotu necelých 6 obyv./km²). ¹²

4.3 Charakteristika hospodářství země

Kazachstán je **průmyslově-zemědělskou zemí s obrovskými zdroji černého uhlí, železných a chromových rud, ropy** a dalších nerostných surovin.

Zatímco, od roku 1991 tvorba HDP a průmyslová výroba prudce klesala, v roce 1996 dochází poprvé k růstu HDP o 1,4 %, průmyslové výroby o 0,3 % a zemědělství o 3,9 %. V roce 1997 tendence ozdravení ekonomiky pokračovala u průmyslové výroby o 0,7 % a u zemědělství o 4 %.

V roce 2004 dosáhl přírůstek HDP již 9,4 %, růst průmyslové výroby 10,1 %, zemědělské výroby 0,1 %, inflace dosáhla cca 6,9 %. V roce 2005 byl přírůstek HDP opět 9,4 %, růst průmyslové výroby 4,6 %, růst zemědělské výroby 7,3%, inflace 7,6 %.

Tab. 9 Přehled HDP, inflace a nezaměstnanosti v letech 2001 – 2007

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HDP	<i>Mld. USD</i>	21,8	25,9	31,7	41,6	56	77,9	85,3
HDP per Cap.	<i>USD</i>	1 470	1 734	2 090	2 770	3 662	5 083	5 509
Inflace	<i>v %</i>	6,4	6,6	6,8	6,7	7,6	8,6	8,0
Nezaměstnanost	<i>v %</i>	10,8	9,4	8,7	8,4	8,1	7,8	7,3

Zdroj: Businessinfo [online]. [cit.6.4.2008]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz>>

V roce 2006 dosáhl přírůstek HDP 10,6 %, růst průmyslové výroby 7 %, růst zemědělské výroby 7 % a inflace dosáhla 8,6 %. Stejně jako v minulých letech bylo dosaženo přírůstku průmyslové výroby zejména v oblasti těžbařského průmyslu.

¹²Kazachstán [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz>>

Za první pololetí 2007 činil přírůstek HDP 10,2 %, růst průmyslové výroby 5,6 %, inflace dosáhla podle kazachstánské statistiky 8,1 %. Nezanedbatelným faktorem je i vysoká cena za ropu (hlavní vývozní položka Kazachstánu) na světových trzích.¹³

4.4 Zahraniční obchod země

Největšími **dovozci** z Kazachstánu za rok 2006 byly: **Itálie** 18 % z celkového exportu, **Švýcarsko** 17,6 %, **Ruská Federace** 9,8 %, **Čína** 9,4 %, **Francie** 8,8 %, **Írán** 5,4 %, **Nizozemsko** 4,5 % a **Velká Británie** 3 %. Celkový podíl zemí EU činil 43,2 %.

Největšími **vývozci** do Kazachstánu v roce 2006 byly: **Ruská federace** 38,3 % z celkového dovozu, **Čína** 8,1 %, **Německo** 7,6 %, **Itálie** 6 %, **USA** 4,7 %, **Ukrajina** 4,2 % a **Japonsko** 3,9 %. Celkový podíl zemí EU činil 26,4 %.

Nosnými položkami kazachstánské exportu jsou **ropa, zemní plyn, železné, neželezné (barevné) a vzácné kovy**, ze zemědělských produktů **obilí a bavlna**.

Nosnými položkami **kazachstánské dovozu** jsou **stroje, strojní zařízení, technologie, dopravní prostředky, přístroje, chemické výrobky a produkce potravinářského průmyslu**.¹⁴

4.4.1 Daňový systém

Daňový systém Kazachstánu není stále dostatečně přehledný (existuje řada předpisů a novelizací, které umožňují protikladný výklad. Ministerstvo financí již v květnu roku 1998 prohlásilo, že do září roku 1998 bude změněno 80 % daňové soustavy. Reforma však není dosud zcela dokončena.

¹³Kazachstán - Základní informace o teritoriu [online]. [cit. 6. 4. 2008].
Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1001279/>>

¹⁴Kazachstán - Zahraniční obchod země [online]. [cit. 6. 4. 2008].
Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-zahranicni-obchod-zeme/6/1001279/>>

Daň z přidané hodnoty je v Kazachstánu postupně snižována, **daň z příjmu** je **10 %** a **daň z obratu** se pohybuje na úrovni do **30 %**. Je třeba upozornit, že kromě daně z příjmu za své zaměstnance musí podniky platit ještě odvody (penzijní fond, sociální fond, zdravotní pojištění, fond zaměstnanosti, atd.), které celkově tvoří dalších 24 % zatížení (Kazachstánské úřady jsou si vědomy, že stávající situace podporuje daňové úniky, a proto se ministerstvo financí snaží co nejdříve daňovou reformu dokončit).

Od 1. 1. 2004 byla snížena DPH z 16 % na 15 %, od **1. 1. 2007** je výše **DPH 14 %**. Předpokládá se i snížení důchodové daně a sociální daně. V rámci investičních pobídek je partner montující vozy Škoda kromě cla osvobozen též o odvádění daně z přidané hodnoty.

V polovině roku 2004 byla schválena novela zákona o devizové regulaci s platností od 1. 1. 2007. Tato novela zákona je prakticky posledním liberalizačním krokem v devizové a měnové oblasti a u většiny operací se zahraničím se přechází z režimu povolovacího řízení pouze na oznamovací povinnost.

Kazachstán je v mezinárodním hodnocení zařazen do **4. kategorie se středním až vyšším rizikem**, avšak dlužnické subjekty v poslední době plní uspokojivě své závazky z úvěrových smluv. V zemi je zvykem žádat 100 % platbu předem a jen u dobrých partnerů se tato částka snižuje na 50 %. Všeobecně lze uvést, že u obchodníků je platební morálka nižší, a to jak u fyzických, tak i právnických osob.¹⁵

4.4.2 Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR

V obchodně-ekonomické oblasti byly podepsány tyto dohody: O obchodně-ekonomické a vědeckotechnické spolupráci, Dohoda o vzájemné podpoře a ochraně investic, O zamezení dvojího zdanění.

¹⁵Kazachstán - Finanční a daňový sektor [online]. [cit. 6. 4. 2008].

Dostupné z :<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-financi-a-danovy-sektor/5/1001279/>>

V obchodní výměně byl v roce 2006 Kazachstán na 40. místě mezi obchodními partnery České republiky. Vzájemný obchod za uvedený rok vykazoval meziroční růst celkového obrátu o 52,8 % (v USD). Obchodní bilance mezi ČR a Kazachstánem je, zejména díky vysokým dovozům ropy a jejích derivátů, dlouhodobě pasivní. V roce 2006 dosáhlo pasivum 181,6 mil. USD.

Dle celních statistik ČR byl za leden až červen 2007 **vývoz z ČR do Kazachstánu 70,7 mil. USD** (z toho Škoda dle hrubého odhadu tvoří cca. 10,0 mil. USD) a **dovoz 96,8 mil. USD**. Díky nižšímu dovozu a mírně zvýšenému exportu se vývoj obchodní bilance snížil a pasivum za pololetí 2007 je pouze 26.1 mil. USD.

Český export do Kazachstánu je zastoupen řadou položek, z nichž nejvýznamnější byly **motorová vozidla osobních aut ve stupni rozloženosti SKD** (Semi-Knocked-Down) (8,7 %), **léky** a ostatní drobný prodej (7,%), **knihy, brožury, letáky** (2,8%), **cisterny, kádě, sudy** (2,4 %), **dětské pleny, vozidla osobní nová, zařízení digitální** pro automatické zpracování, **stroje mlynářské**, zařízení na výrobu buničiny a dále řada dalších položek menšího objemu. Z výše uvedeného plyne, že Škoda je největším českým dovozcem do Kazachstánu.

Hlavními položkami **českého dovozu** z Kazachstánu jsou **ropa, oleje minerální** (72,6 %), **fosfor, nezpracovaná bavlna** (5,2 %), **propan** o čistotě nad 90 % (3,5 %) **válcované výrobky** (3 %), **ferochrom** (2,5 %).

České podnikatelské subjekty mají možnosti se podílet na zakázkách pro městskou, meziměstskou a mezinárodní dopravu (tramvaje, trolejbusy, železnice) a na výstavbě montážních závodů, jakož i celých městských infrastruktur. S ohledem na budování hlavního města Astany, je toto odvětví pro české podnikatelské subjekty perspektivní.

Dalšími zajímavými **odvětvími** jsou **doprava a spoje** a obecně celá infrastruktura, jejíž rozvoj je díky příjmům Kazachstánu z ropy prioritním zájmem zdejší vlády. Kromě již zmíněných oblastí dopravy (ať už městské, příměstské či dálkové) a farmacie (dovoz léků

a polotovarů) se ukazuje, že se české firmy zatím málo podílely na zemědělské produkci a jejím zpracování (mlýny, konzervárny apod.).

Obecně se začíná objevovat zájem o **moderní technologie**, např. tiskařské stroje, linky na stáčení minerální vody, balicí stroje různého zboží, malé podniky na zpracování zemědělské produkce atd. Zajímavou se stává i oblast **papírenského průmyslu** a technologie pro získávání a očistu vody (jak užitkové, tak pitné).

Přestěhování hlavního města Kazachstánu do Astany znamená trvale velkou příležitost pro stavební firmy, a to nejen výstavba jako taková (stavební materiály), ale i bytová výstavba pro vysoké vládní činitele, výstavba luxusních hotelů atd. Perspektivní je účast českých firem na projektech vládního, regionálního, ale i významného podnikatelského charakteru v plynárenském průmyslu.

Kazachstán se stává zajímavým obchodním partnerem pro české subjekty i z pozice platební schopnosti. Vzhledem k tomu, že jeho ekonomika má dostatečný přísun prostředků z prodeje nerostných surovin (zejména ropy) a je ochoten je investovat, stává se celkově v mnoha odvětvích zajímavým obchodním partnerem.

Ve své době se snažila na kazachstánský trh aktivně pronikat další česká **Škoda Plzeň a. s.**, s převážně **dopravní produkcí** (lokomotivy, trolejbusy, vagóny), ale v souvislosti s vnitřními problémy, se kterými se Škoda potýkala, zůstal jen společný podnik na výrobu trolejbusů, který již zanikl.

Dále na místním trhu působí **Pozemní stavitelství Brno**. Slibně se rozvíjí spolupráce mezi **Škodou Auto** a podnikem AziaAvto, jejímž výsledkem bylo v srpnu 2005 spuštění sériové výroby – montáže vozů Škoda Octavia a v srpnu roku 2006 zahájení montáže vozů Superb. Škoda dále počítá s uvedením následníků obou vozů na kazachstánský trh prostřednictvím stávajícího partnera a osvědčeného konceptu lokální výroby. Kazachstánský trh je ve firmě Škoda Auto považován za velmi perspektivní.¹⁶

¹⁶Kazachstán - Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR [online]. [cit. 6. 4. 2008].

Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1001279/>>

4.4.3 Podmínky vstupu zahraničního kapitálu

Další **rozvoj ekonomiky Kazachstánu** je do značné míry závislý na přílivu přímých **zahraničních investic**. Investiční prostředí v Kazachstánu lze v současné době charakterizovat jako příznivější s menším rizikem, zejména díky politické stabilitě a ekonomickému růstu. Kazachstán má **uzavřenou dohodu o podpoře a ochraně investic s 37 zeměmi** mezi nimi s USA, Velkou Británií, Francií a dalšími, včetně s Českou republikou.

Začátkem roku 1997 se vláda Kazachstánu rozhodla centralizovat přidělování pobídek pro investory a založila Státní výbor pro investice (GosKomInvest), jehož předseda je současně vicepremiérem vlády. V případě **uzavření smlouvy s GosKomInvestem o investici** nebo o **založení společného podniku** v prioritních rozvojových programech mohla (avšak nemusela) poskytnout kazachstánská vláda investorovi **daňovou úlevu** až na 15 let. Prvních pět let do výše 100 %, dalších pět let až 50 % a posledních až 30 %.

Tržní reformy a poměrně úspěšné získávání zahraničních investorů jsou v posledních letech oslabovány rostoucí tendencí zpochybňovat smluvní práva zahraničních investorů, poskytování preferencí domácím investorům a vytvářet mechanismy vládního zasahování do rozhodování zahraničních společností.¹⁷

Pro zahraniční investory je důležitá skutečnost, že zákon poskytuje osvobození od celních poplatků na importované zařízení a komponenty, které se v Kazachstánu nevyrábí a nebo vyráběné neodpovídají mezinárodním normám.

Dominantní roli **zahraničního kapitálu** má v Kazachstánu **USA**, dalšími význačnými investory jsou **Nizozemí, Velká Británie, Čína, Německo, Itálie** atd. Přímé zahraniční investice směřují do **těžby ropy a plynu**. Zbylá větší část pak do těžby **železných**

¹⁷Kazachstán - Investiční klima [online]. [cit. 6. 4. 2008].

Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-investicni-klima/9/1001279/>>

a **barevných kovů**. Zahraniční investoři se minimálně orientují na zpracovatelský průmysl, strojírenství a na další odvětví.

4.4.4 Očekávaný vývoj v teritoriu

I v tomto roce se dá předpokládat **ekonomický růst hospodářství** a zřejmě se tak dále upevní pozice Kazachstánu v regionu Střední Asie. Světový ekonomický vývoj ukázal na některé ekonomické problémy v zemi s infrastrukturou, prohlubující se rozdíl mezi městem a venkovem a s tím celkové sociální problémy.

Podnikatelské kruhy si uvědomují nutnost **politických i ekonomických reforem** zaměřených na snížení vlivu státu na podnikání v soukromém sektoru a s tím spojený nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, možnost jejich výchovy a i celkově nízká kvalita školství.

Velkým problémem je i **korupce**. Dále **neprůhlednost politického systému**, kdy má v parlamentu zastoupení pouze jediná politická strana.

Základním trendem, na který se zaměřilo vedení státu, je další ekonomický růst. Pro jeho realizaci bude nutno pokračovat v reformách a upustit od byrokratického řízení státu i ekonomiky. Bude se dále **rozvíjet těžbařský průmysl** a s ním související obory. Dalším cílem bude zlepšení kvality dopravy a **vybudování** tranzitních, zejména **železničních koridorů**.

Novým trendem podporovaným státem je nakupování moderních technologií a následně pak omezování přímých dovozů výrobků, které se budou podle těchto technologií vyrábět. Proti dovozu některých výrobků budou zavedena ochranná opatření.¹⁸

¹⁸Kazachstán - Očekávaný vývoj [online]. [cit. 6. 4. 2008].

Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-ocekavany-vyvoj-v-teritoriu/10/1001279/>>

4.4.5 Popis a charakteristika tržního prostředí

Kazachstán je pro české firmy trh sice vzdálený, ale nabízející řadu příležitostí. Vláda této asijské země před dvěma lety přijala program modernizace a diverzifikace ekonomiky. Chce postavit co nejvíce výrobních závodů a hospodářství orientované na těžbu ropy a plynu soustředit na sedm prioritních sektorů.

Tyto **prioritní sektory** jsou **metalurgie, turismus, potravinářství, strojírenství, textilní průmysl, transportní logistika** a zpracování **zemědělské produkce**. Kazachstán je díky nerostným surovinám bohatá země a tamní vláda má zájem o příchod zahraničních firem, které by investovaly do výrobních závodů.

Zatím nejvíce zde investovala **Škoda Auto**, jejíž vozy jsou **montovány v Ust'-Kamenogorsku**. Kapacita montážního závodu by měla v příštím roce dosáhnout 40 tisíc vozů ročně, s ročním obratem asi 400 miliónů dolarů.

Obchodování a investování v této zemi znepříjemňuje i další faktory. Z oficiálního hlediska jsou rizika investování poměrně malá, vládne tam politická i ekonomická stabilita, stabilní je i právní systém.

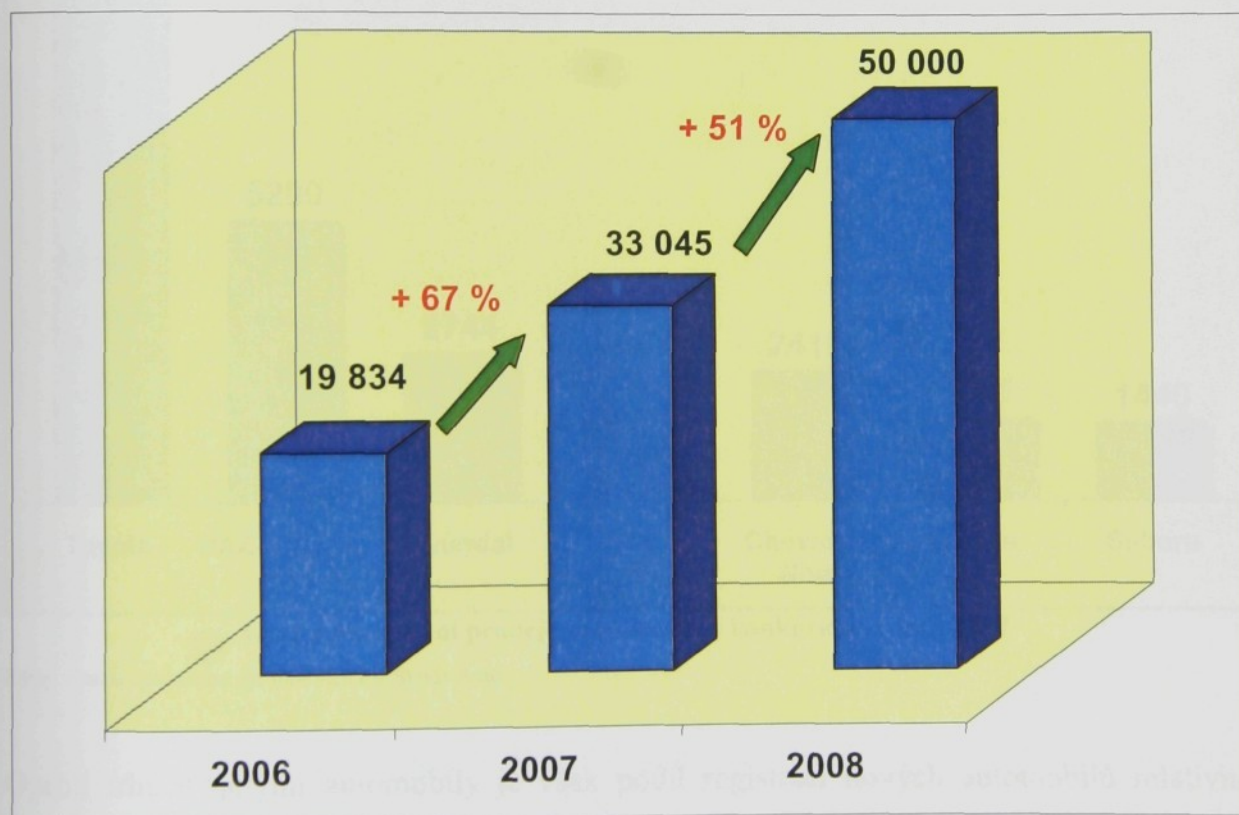
V praxi je situace trochu jiná. Zejména v představách mnoha představitelů státní správy je bohatý zahraniční investor vhodnou potenciální obětí. Vnímají ho jako příležitost, jak si přilepšit. Počínaje nesmyslnými inspekcemi daňových orgánů, přes problémy s registrací automobilů, konče neomalenými požadavky na dary od představitelů místních orgánů moci na sociální program.

Problémem je i **korupce**, která zejména na **daňových úřadech** a na **celnicích** dosáhla takové úrovně, že došlo i k veřejným skandálům. Bohužel boj s korupcí v místních poměrech vyžaduje systémová opatření a toho není momentální vedení státu schopno.

4.5 Automobilový trh

Kazachstánský automobilový trh se vyznačuje relativně velkou dynamikou s velkým potenciálem do budoucna. V roce 2006 bylo na tomto trhu prodáno téměř 20 tisíc nových automobilů. V následujícím roce bylo již prodáno 33 045 nových osobních automobilů, což je vzrůst oproti předešlému roku téměř o 67%. Předpověď pro rok 2008 očekává další nárůst prodaných objemů, s růstem více než 50 %.

Tato dynamika růstu je podložena rychle rostoucím hospodářstvím, které je v současné době zvláště podporováno vysokou cenou ropy na světových trzích.



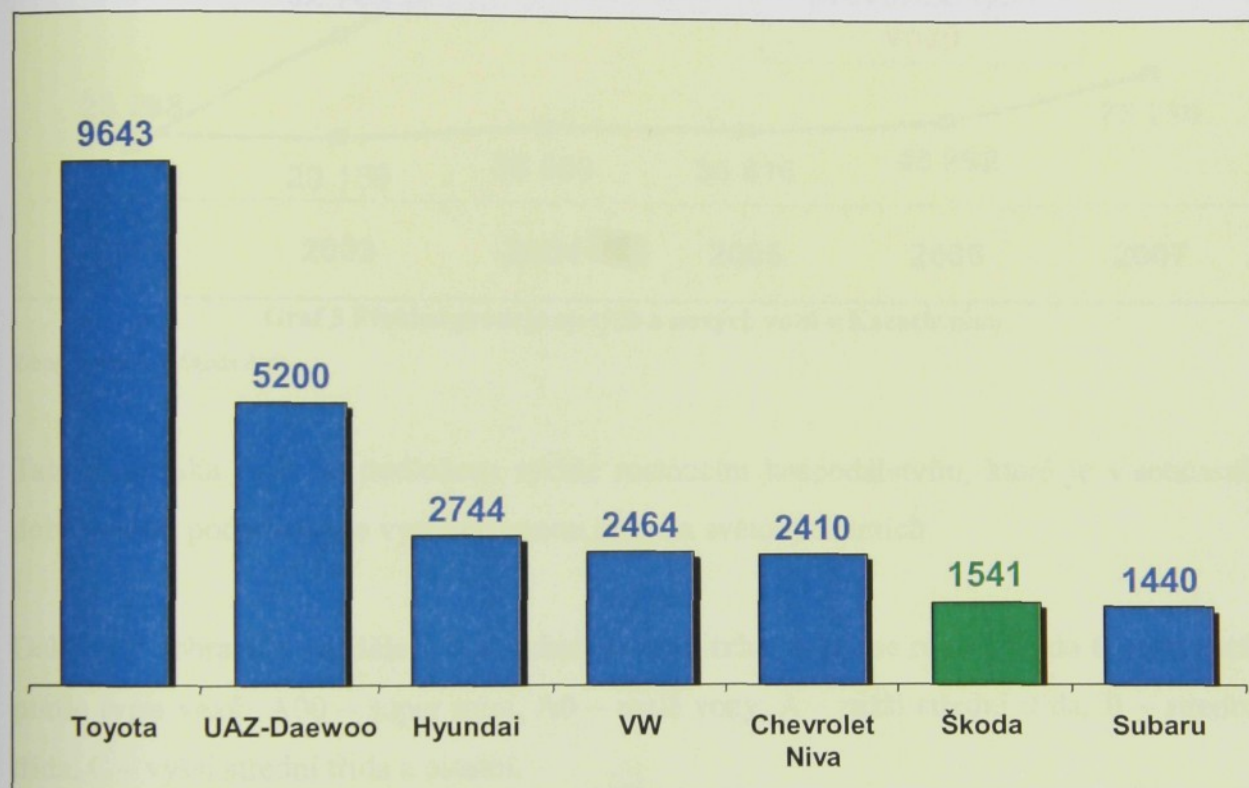
Graf 3 Prodej vozů na kazachstánském trhu od roku 2006

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Hlavními hráči na trhu jsou ze **zahraničních výrobců**: Toyota, Hyundai, VW a Škoda. Špatně si nevedou ani tradiční ruské produkty, které jsou v Kazachstánu vyráběny v rámci Joint-Venture za podpory zahraničního partnera. Jde o UAZ-Daewoo a Chevrolet Niva.

Toyota zaujímala v roce 2007 první místo v prodeji vozů s celkovým počtem 9 643. Na druhém místě byla UAZ-Daewoo s počtem 5 200 prodaných vozů. Třetí místo zaujala firma Hyundai s 2 744 prodanými vozy.

Škoda se dělí v současné době v rámci prodeje nových vozů o čtvrté a šesté místo s mateřským koncernem Volkswagen. Nejsilnějším hráčem na trhu je jako na většině asijských trhů už tradičně Toyota.

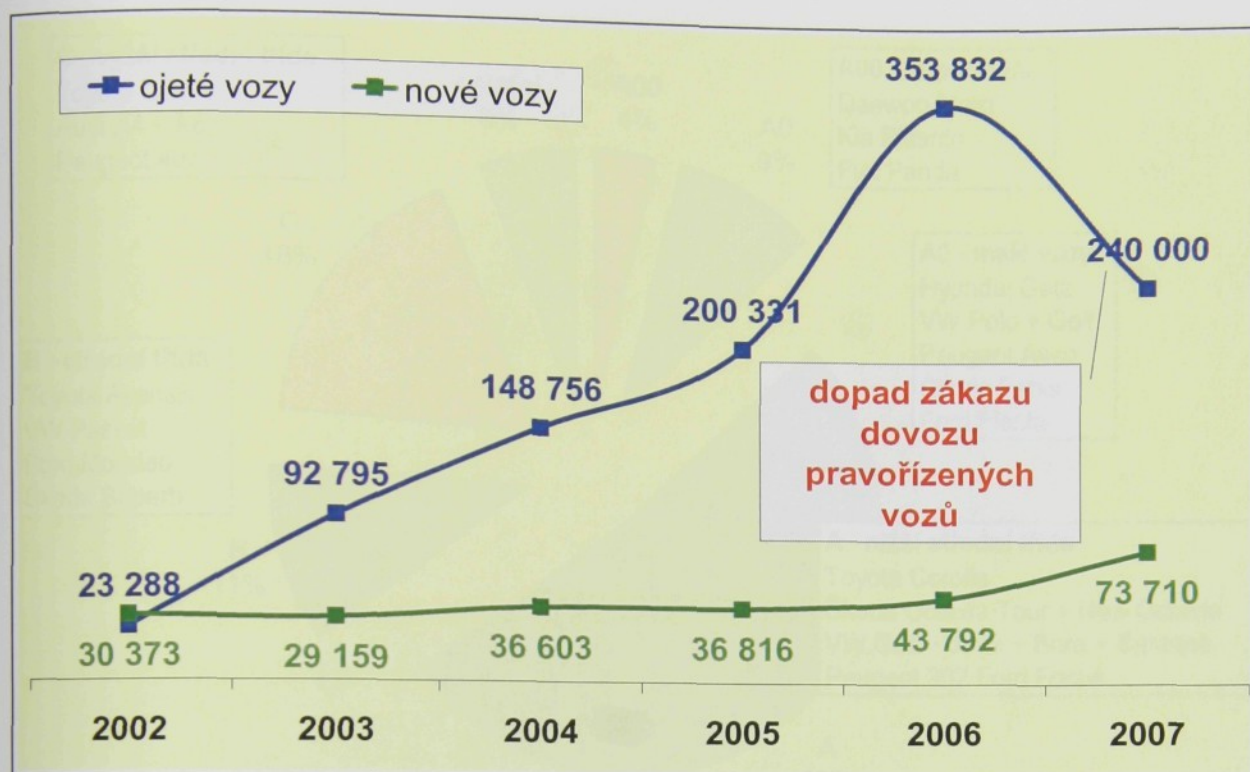


Graf 4 Porovnání prodeje vozů Škoda s konkurencí v roce 2007

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Oproti trhu s ojetými automobily je však podíl registrací nových automobilů relativně malý. Trh s novými automobily byl na konci roku 2006 podpořen rozhodnutím prezidenta Nasarbajeva o **zákazu dovozu pravořazených vozů** do Kazachstánu.

V roce 2007 se prodalo na kazachstánském trhu 73 710 nových vozů, zatímco objem ojetých vozů tvořil celkem 240 000 automobilů.



Graf 5 Přehled prodeje ojetých a nových vozů v Kazachstánu

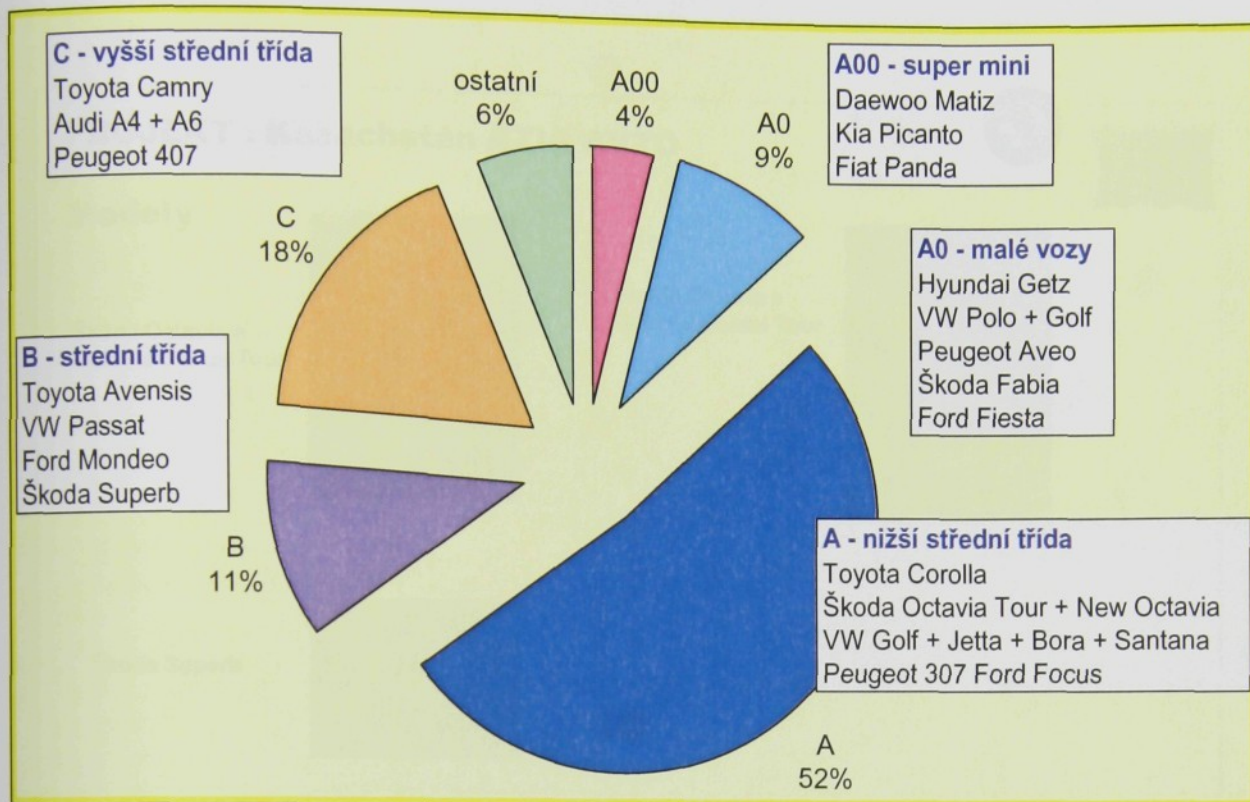
Zdroj: interní data Škoda Auto

Tato dynamika růstu je podložena rychle rostoucím hospodářstvím, které je v současné době zvláště podporováno vysokou cenou ropy na světových trzích.

Další graf zobrazuje **rozdělení Kazachstánského trhu**, který se rozděluje do **6 segmentů podle typu vozů**: A00 – super mini, A0 – malé vozy, A – nižší střední třída, B – střední třída, C – vyšší střední třída a ostatní.

Nižší střední třída – A segment zaujímá 52% z celkového trhu a řadíme do něj např. vozy Toyota Corolla, Škoda Octavia Tour a VW Golf. S 18 % se řadí na druhou pozici **vyšší střední třída – C segment**, např. vozy Toyota Camry, Audi A4 a Peugeot 407. Na téměř stejné pozici je **střední třída – B segment** s 11 % a vozy Toyota Avensis, VW Passat a Škoda Superb a **malé vozy – A0 segment** s 9 %, mezi které patří např. Hyundai Getz, VW Polo a Škoda Fabia. **Ostatní vozidla** tvoří 6% trhu a **segment A00** pouhé 4%, jako příklad uveďme Daewoo Matiz, Kia Picanto a Fiat Panda.¹⁹

¹⁹Interní materiály společnosti Škoda Auto a. s.



Graf 6 Segmentace trhu v Kazachstán

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Aut

4.6 Pozice Škoda Auto – produkty, tržní podíl, distribuční síť

Škoda Auto prodává aktuálně na kazachstánském trhu všechny své produkty. V současné době montuje vozy **Octavia Tour** a **Superb**. Lokální výroba tedy pokrývá více jak 75 % prodeje a zavedení montáže vozů A5 se plánuje pro tento rok. S náběhem výroby tohoto vozu přesáhne podíl montovaných vozů 85 %.

V rámci dalšího rozvoje trhu a rozšíření resp. omlazení produktové palety je uvažováno o nasazení následníků běžících produktů a zavedení SKD montáže vozů Fabia a Roomster, v delším časovém horizontu je možné i zavedení SUV modelu Yeti.

PROJEKT : Kazachstán AZIA AVTO



Modely

Škoda Octavia a
Octavia Combi Tour



Škoda Octavia a
Octavia Combi Tour



Škoda Superb



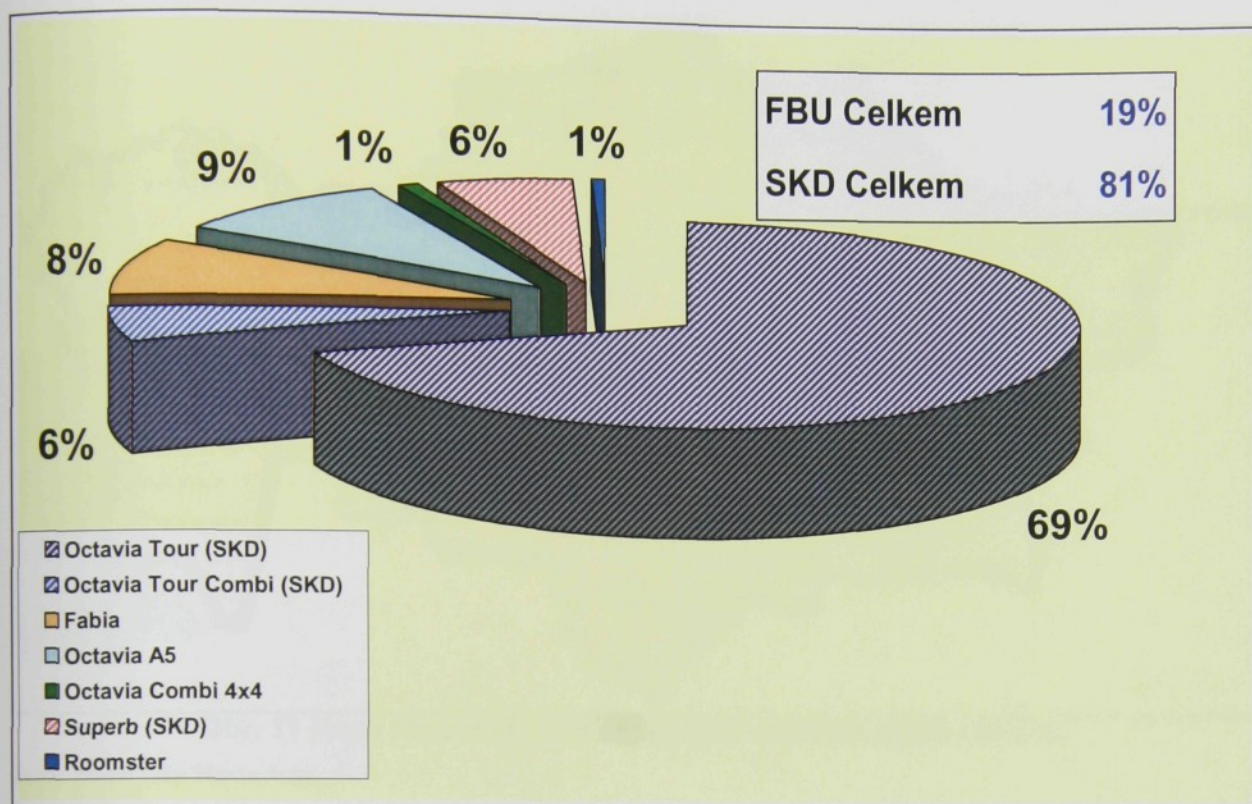
Obr. 10 Produkty firmy Škoda v Kazachstánu

Zdroj: interní data Škoda Auto

V rámci všech modelů jsou na trhu na rozdíl od trendů v Evropě **preferovány benzínové agregáty**. Naftové agregáty hlavně díky klimatickým podmínkám nejsou všeobecně v Kazachstánu oblíbeny.

Škoda Auto dováží v rozloženém stavu SKD (Semi-Knocked-Down – částečně rozložené vozy) do Kazachstánu modely Octavia Tour, Octavia Tour Combi a Superb a zaujímají celkem 81 %. Nejlépe prodávaným modelem je Octavia Tour, která dosáhla podíl na trhu v celkové hodnotě 69 %.

Další modely, které jsou exportovány na kazachstánský trh jsou Fabia, Octavia A5, Octavia Combi 4x4, Roomster a tvoří zbylých 19 % trhu.



Graf 7 Prodej vozů Škoda podle typu vozu a rozložení

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Prodej vozů Škoda je realizován prostřednictvím **kazachstánského importéra**, který současně vlastní i montážní závod. **Montážní závod** je situován v severovýchodní části země, ve městě **Ust'-Kamenogorsk**.

O distribuci vozů k zákazníkům se stará **sít' prodejců**, která v současné době čítá celkem **14 dealerů**. V roce 2008 v souvislosti s plánovanou expanzí na trhu by se měla síť rozšířit o další dvě až čtyři prodejní místa.



Obr. 11 Mapa Kazachstánu s přehledem prodejců značky Škoda

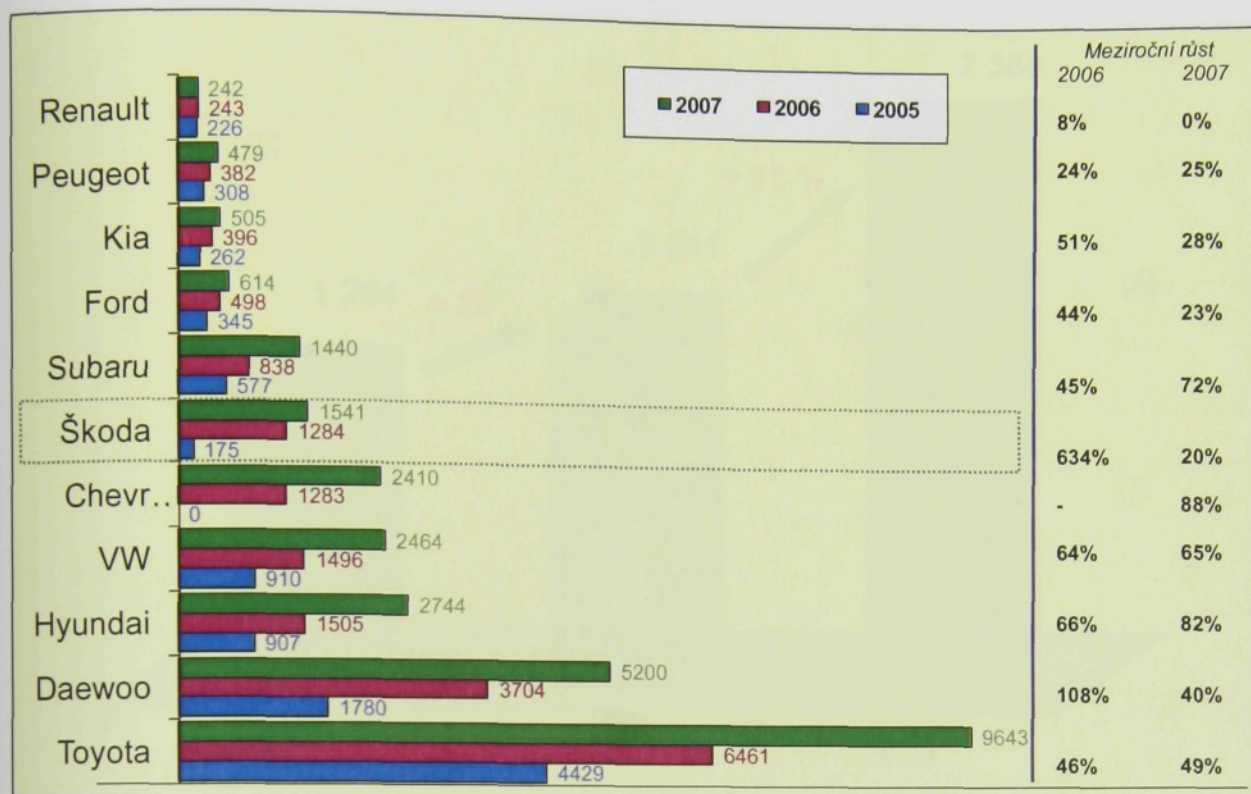
Zdroj: interní data Škoda Auto

Škoda prodala v roce **2007** celkem **1541 vozů**, čímž dosáhla podílu na trhu nových vozů 4,6 %, tomu odpovídá meziroční růst + 20 %. Z toho plyne, že Škoda sice upevnila svoji pozici, nicméně nerostla s trhem, který zaznamenal nárůst 67%.

Hlavním důvodem bylo promítnutí negativního vývoje Tenge vůči EURU, které bylo zároveň fakturační měnou setů ze Škody Auto. Zákaznické ceny vozů byly dále fixovány také na EURA. Negativní vývoj směnného kursu vozy v průběhu roku zdražoval. Škoda na konci roku 2007 změnila fakturační měnu na USD a provedla repozici cen s přechodem na fixing v USD, který má vůči Tenge relativně stabilní pozici.

Očekávaný prodej 2.386 vozů v roce **2008** odpovídá tržnímu podílu 4,8 % a meziročnímu růstu + 54,8%. Plány pro tento rok tedy naznačují další stabilizaci značky s přibližně stejným tempem růstu jako celý trh.

Přehled prodejů a tržních podílů a srovnání s ostatními konkurenty v letech 2005 – 2007, je naznačeno v následujícím grafu. Škoda Auto zaujímá na kazachstánském trhu 6. pozici a mateřská firma Volkswagen je v žebříčku 4. Nikým neohrožená firma Toyota je jako i v předešlých letech na 1. místě.



Graf 8 Srovnání prodeje vozů v letech 2005 - 2007

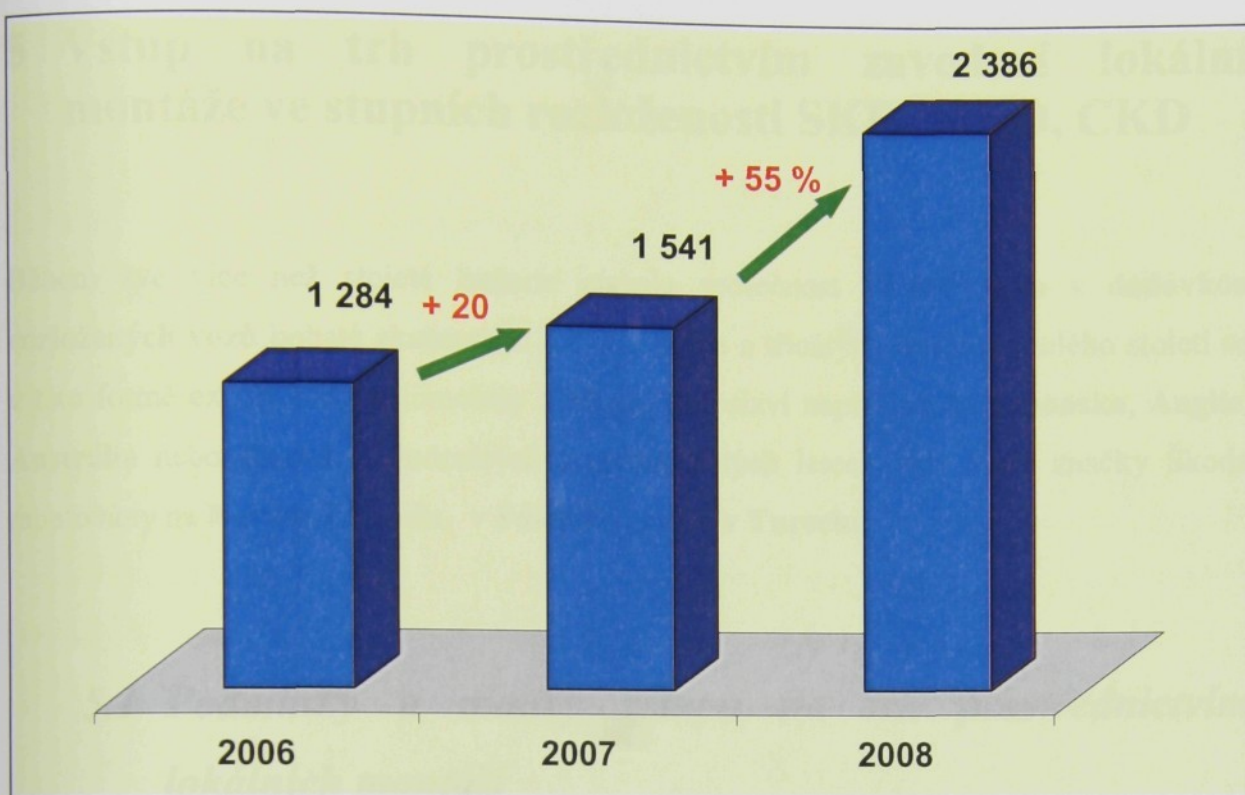
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Nárůst objemů je umožněn zúročením **tržní výhody**, která plyne z využití pobídky státu. **Škoda** je v současné době díky lokální montáži ve stupni rozloženosti SKD prostřednictvím kazachstánského partnera **osvobozena** od platby **cla** a **daně z přidané hodnoty**.

Její prodejní objemy vozů stoupají, v roce 2006 se prodalo 1284 ks a v loňském roce to bylo již 1541 ks, což je procentuální nárůst o cca. 20%. V letošním roce se předpokládá prodat 2386 vozů, což by byl meziroční nárůst + 55%.

Dlužno říci, že i přes tuto výhodu je tržní podíl Škody relativně malý. Pokud však bude udrženo stávající tempo růstu, může Škoda během následujících třech až pěti let dosáhnout podílu na trhu 10 až 15%, čímž by se měla zařadit mezi tři hlavní hráče na místním automobilovém trhu.²⁰

²⁰ Interní materiály společnosti Škoda Auto a. s.



Graf 9 Prodej vozů Škoda (v ks) na kazachstánském trhu od r. 2006

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

5 Vstup na trh prostřednictvím zavedení lokální montáže ve stupních rozloženosti SKD, MKD, CKD

Během své více než stoleté historie získala společnost **Škoda Auto** s **dodávkou rozložených vozů** bohaté zkušenosti. Ve dvacátých a třicátých letech minulého století se v této formě exportovaly automobily z Mladé Boleslavi například do **Japonska, Anglie, Austrálie** nebo **Ruska**. V šedesátých a sedmdesátých letech byly vozy značky Škoda montovány na **Novém Zélandu**, v **Pákistánu** nebo v **Turecku**.

5.1 Podmínky a motivy vstupu na trh prostřednictvím lokálních montáží

Obecně mají vlády podporující lokální montáže a subjekty, které mají zájem v určitých teritoriích tyto montáže zavádět, následující motivy k realizaci:

a) vládní exekutiva určité země:

- transfer know-how a hi-tech technologií,
- politika zaměstnanosti,
- příliv zahraničních investic,
- vytvoření další dodavatelské infrastruktury v případě lokalizace dílů,

b) subjekt zavádějící lokální montáž

- snadnější přístup na trh,
- vytvoření speciálních (jedinečných podmínek) zajišťujících konkurenční výhodu.

Podpora vlády je ve většině případů realizována v rámci **úlev v daňové a celní struktuře**, poskytnutím **pozemků** k realizaci stavby a **dodávky výrobních vstupů** za zvýhodněných

podmínek. Drtivá většina pobídek je přímo vázána na objem investic popř. vytvoření počtu nových pracovních míst dle různých programů podpor podnikání v dané zemi.

Potenciální zájemce o realizaci montáže musí vzít v úvahu investiční náročnost projektu, reálné prodejní objemy relevantní pro dané teritorium, logistické a výrobní podmínky. Jeho cílem je samozřejmě dosáhnout co nejvíce, při co nejnižší utilizaci vlastních zdrojů, zvláště investic a eliminaci možného rizika.

Obvykle jsou teritoria, která lákají touto formou investice zároveň teritoria s relativně velmi vysokým stupněm rizika, složitou administrativou a vysokým stupněm korupce (Indie, Čína, Kazachstán...). ²¹

5.2 Popis jednotlivých stupňů rozloženosti

Pro objemově relativně nezajímavá, ale strategicky důležitá teritoria je nejvhodnější co nejnižší stupeň rozloženosti s nízkou investiční náročností – dle schematiky VW koncernu SKD. V tomto případě jde o stupeň rozloženosti, který není součástí úmluv v rámci **organizace WTO** (World Trade Organization), proto je možné jeho nasazení pouze v případě zemí mimo členství ve WTO, popř. v rámci exklusivní dohody s vládními strukturami.

World Trade Organization - WTO (Světová obchodní organizace) je organizace, která **zakládá pravidla mezinárodního obchodu** prostřednictvím konsenzu mezi jeho členskými státy a řeší mezinárodní obchodní spory mezi členskými státy. Byla **založena** v roce **1995** jako nástupce Všeobecné dohody o clech a obchodu (GATT). Sídlem organizace je Ženeva, Švýcarsko. V současné době má WTO 151 členů (2008).

S **růstem objemů** popř. reálné výhody na základě pobídky je **vhodnější nasazení vyšších stupňů rozloženosti MKD a CKD**. Při těchto stupních rozloženosti je možná realizace optimalizací v rámci logistického procesu a rozšířené možnosti lokalizace dílů v daném

²¹ Interní materiály společnosti Škoda Auto a. s.

teritoriu. Je však třeba vzít v úvahu výrazně větší investiční a výrobní náročnost ve srovnání s nejnižším stupněm rozloženosti. Je třeba také připomenout, že stupeň rozloženosti MKD opět není podporován WTO a platí pro něj ty samé podmínky jako u SKD, jak je naznačeno v předchozím odstavci.

Jednotlivé **komponenty** a **montážní moduly** se v různém stupni rozloženosti **vyrábějí** v závodech společnosti Škoda Auto v **Mladé Boleslavi** (pro vozy Fabia a Octavia), **Vrchlabí** (pro modely Octavia a Octavia Tour) a v **Kvasínách** (pro typ Superb), nebo jsou dodávány přímo koncernovými a externími dodavateli (např. některé typy agregátů, podvozkových a karosářských dílů atd.).²²

Nově vybudované logistické centrum je projektováno pro kompletní přípravu, balení a expedici vozů Škoda v různých stupních rozloženosti – v tzv. montážních setech SKD, MKD nebo CKD. Kompletní rozložené vozy jsou pak do zahraničního montážního závodu **expedovány** z CKD centra v Mladé Boleslavi v **přepravních kontejnerech**. A čím se stupně SKD, MKD a CKD liší?

Montážní sety **SKD** tvoří **kompletně vybavená karosérie**, **pohonný agregát** (motor, převodovka a přední náprava), **zadní náprava** a **další podvozkové díly** (např. kola, palivová nádrž, výfuková soustava apod.).

V montážním závodě proběhne kompletace vozu a jeho důkladné prověření a testování. Systémem SKD jsou v současné době **montovány** vozy na **Ukrajíně**, v **Bosně a Hercegovině**, v **Kazachstánu** a v **Rusku**.

Větším stupněm rozloženosti je charakterizován systém **MKD** (Medium-Knocked-Down, tedy „**středně rozložené**“), který obsahuje **nalakovanou nevybavenou karosérii** a dalších asi **1300 až 1700 dílů** v různém stupni rozloženosti. Kompletace vozu probíhá na standardní montážní lince technologickým procesem srovnatelným s klasickým

²² KOŽÍŠEK P. a KRÁLÍK J.: L & K – Škoda, Teil II. Der Flug des geflügelten Pfeils 1945-2003. Pardubice: Východočeská tiskárna, s. r. o., 2004. S. 145-146. ISBN: 80-239-1951-2.

„mateřským“ montážním závodem. Systém MKD byl nedávno **zaveden** v továrně Eurocar na **Ukrajíně** při montáži vozů **Škoda Octavia Tour**.



Obr. 12 Výrobní závody v ČR

Zdroj: interní data Škoda Auto

Nejvyšší stupeň rozloženosti představují tzv. **CKD** montážní sety (Completely-Knocked-Down, tedy **zcela rozložené**). Při tomto systému jsou z výrobního závodu dodávány **karosářské díly** a další jednotlivé komponenty již ve velkém stupni rozloženosti. Montážní závod pak zajišťuje sváření a lakování karoserie, montáž agregátů a dalších komponentů a celkovou finalizaci vozu na standardní montážní lince.

Systémem CKD (jde o modifikaci využívající prvky ze systémů MKD a CKD) jsou v současnosti montovány vozy **Škoda Octavia** (Octavia Tour), Laura (označení vozu Octavia pro indický trh) a **Superb** v závodě Škoda Auto **India** v **Aurangabadu**.

Tab. 10 Přehled stupňů rozloženosti vozů Škoda

	FBU	SKD	MKD	CKD
Popis	Fully-Build-Unit celý vůz	Semi-Knocked-Down částečně rozložený vůz	Medium-Knocked-Down středně rozložený vůz	Completely-Knocked-Down kompletně rozložený vůz
Montážní závody Škoda Auto	výrobní závody Škoda Auto Mladá Boleslav Kvasiny Vrchlabí	Ukrajina (UA) Kazachstán (KZ) Bosna a Hercegovina (BiH) Rusko (RUS)	Ukrajina Indie	Indie (od roku 2009) Rusko (od roku 2009) Čína
Model vozu	Fabia Octavia Octavia Tour Superb	Fabia (UA, BiH, RUS) Roomster (UA, BiH) Octavia (UA, KZ, BiH, RUS) Superb (UA, KZ, BiH)	Octavia Tour (UA, IND) Octavia-Laura (IND) Superb (IND) Fabia (IND)	Octavia (RUS,CHI) Fabia (IND,RUS,CHI)
Rozloženost		kompletně vybavená karosérie pohonný agregát zadní náprava podvozkové díky	nelakovaná nevybavená karosérie 1300 až 1700 dílů v různém stupni rozloženosti	karosářské díly jednotlivé komponenty ve velkém stupni rozloženosti
Provozy v montážním závodě		jednoduchá montáž	plnohodnotná montáž vozu	svařovna lakovna plnohodnotná montáž vozu
Investiční náročnost		nízká (do 1 Mio.€)	střední (do 15 Mio. €)	vysoká (více jak 80 Mio. €)
Objem		nízký (do 5.000 vozů)	střední (do 30.000 vozů)	vysoký (nad 30.000 vozů)

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

V novodobé historii **začala Škoda Auto s dodávkou rozložených vozů** v roce **1994**, kdy se dodalo prvních 1000 karosérií a podvozků modelu Škoda Favorit do závodu v polské Poznani. V letech 1995 až 2002 bylo do **Polska** vyexpedováno zhruba 220 000 rozložených vozů Škoda Felicia, Fabia a Octavia.

V roce 2002 byla kompletace vozů Škoda v polském závodě Volkswagen Poznaň ukončena, mezitím se však vozy začaly montovat také v **Bosně a Hercegovině** (od roku 1998), v **Indii** (od 2001), na **Ukrajině** (od roku 2002) a od loňského roku i v **Kazachstánu** a v **Rusku**. Do konce roku 2005 bylo ze závodů společnosti Škoda Auto v České republice vyexpedováno celkem 283 200 rozložených vozů²³

²³ KREIBICH T., Škoda Auto a. s. [osobní konzultace] – 15.3.2008

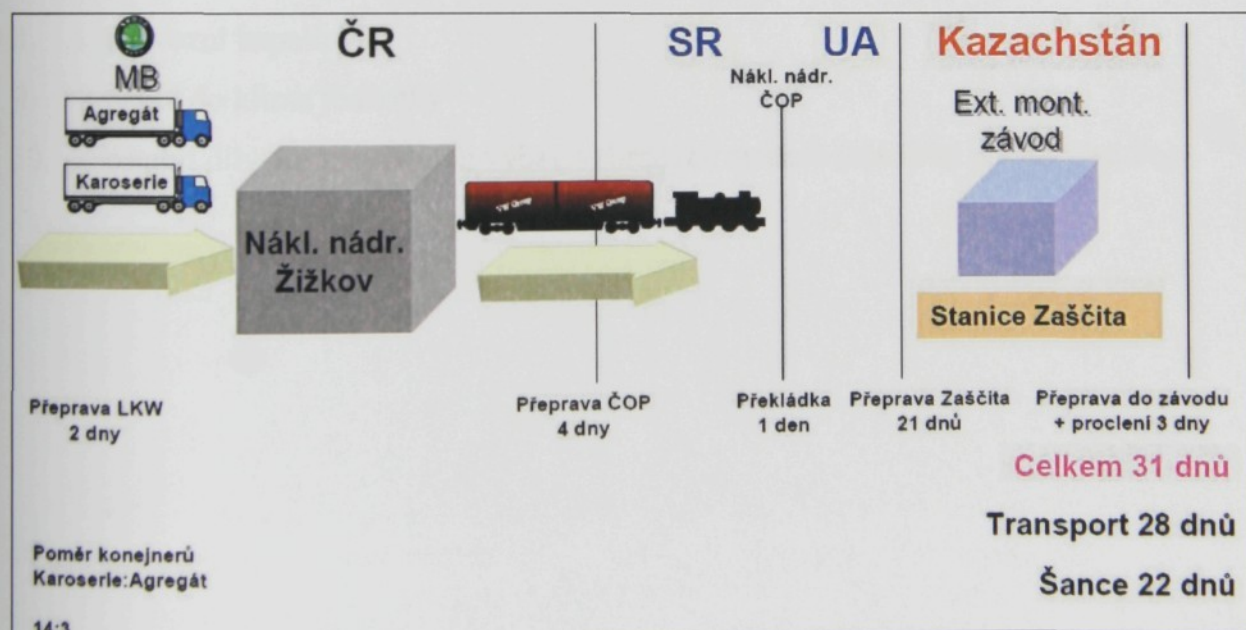
5.3 Logistický koncept SKD Kazachstán

Rámec projektu

Tento projekt řeší sled činností a procesů, které bezprostředně souvisí s manipulací a expedicí rozložených vozů A4 do Kazachstánu. Pro model A4 projekt zahrnuje činnosti a procesy od sestavení plánu **expedice**, **dopravu** FBU vozů k demontáži, **demontáž** a **zabalení dílů** dle pracovní návodky a balícího předpisu až po jejich naložení na dopravní prostředek odběratele přistavený do logistické zóny.

Dodací podmínky a přechod odpovědnosti

Veškeré komponenty, díly a materiál související se zabezpečením dodávek SKD A4 do závodu společnosti AziaAvto v Kazachstánu je expedován na základě dodacích podmínek FCA (vyplacené dopravci) Škoda Mladá Boleslav.



Obr. 13 Logistický řetězec a jeho hlavní etapy

Zdroj: interní data Škoda Auto

FCA je **mezinárodní doložka Incoterms**. Stanoví, že prodávající je povinen předat dodané zboží v ujednaném místě dopravci. Způsob dopravy či dopravce si kupující volí sám. Když neuvede přesné místo, může prodávající zvolit si mezi místem nebo

stanoveným pásmem, kde bude zboží vydáno dopravci. Po převzetí dopravcem přecházejí rizika a náklady z prodávajícího na kupujícího, který zajišťuje přepravu a veškeré další procesy nutné pro odbavení, manipulaci, skladování a vyskladnění dílů do výroby v závodě odběratele.

Skladba dílů Octavia A4

1. vypravená karoserie
2. hnací agregát + podvozkové díly v jedné paletě (kompletní agregát SKD, zadní pružiny, zadní tlumiče, kompletní výfuková soustava, kompletní kolo, zadní náprava)
3. volant
4. modul airbagu
5. kryt motoru (paket pro špatné cesty)
6. tepelná clona výfuku
7. palubní nářadí
8. provozní kapaliny
9. náplň do klima jednotky
10. ostatní díly dle speciálních výbav vybraných modelů (obložení podlahy, rádio)

PROJEKT: Kazachstán AZIA AVTO

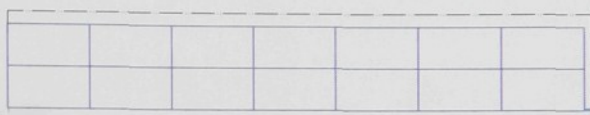
Balení Model Octavia – LF 3,11



Karosérie – 4 ks v kontejneru



Agregáty – 14 ks v kontejneru



Obr. 14 Balení vozu Octavia do kontejneru

Zdroj: interní data Škoda Auto

PROJEKT: Kazachstán AZIA AVTO

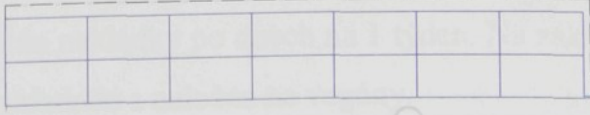
Balení Model Octavia Tour – LF 3,11



Karosérie – 4 ks v kontejneru



Agregáty – 14 ks v kontejneru



Obr. 15 Balení vozu Octavia Tour do kontejneru

Zdroj: interní data Škoda Auto

Procesní materiál

Materiál je odvoláván tak, aby byl po příjmu okamžitě naložen na dopravní prostředek (kontejner). Objednání nakládku a expedici zajišťuje příslušný útvar. Odvolávání, balení, je plně v režii příslušných útvarů.

Obalový materiál

Balení zhotovené ze dřeva musí splňovat fytosanitární předpisy pro danou zemi (vlhkost, chemické ošetření, atd.).

Vyúčtování dílů

Veškeré díly použité pro montáž vozů SKD jsou účtovány přes montáž Vrchlabí. Dodavatelé JIT dílů vystavují fakturu na základě denního sběrného dodacího listu. Díly určené pro SKD jsou zahrnuty v celkových počtech denní produkce Vrchlabí. Dodavatelé nakupovaných dílů fakturují standardním způsobem jako pro Vrchlabí nebo pro Mladou Boleslav.

Plán expedice

Příslušný útvar sestaví plán expedice. V tomto případě se jedná hlavně o karoserie a díly v agregátové paletě. Ostatní díly budou nakládány podle plánu nakládky.

Plán nakládky

Podle rozpadu zakázek systém vygeneruje plán nakládky po dnech na 1 týden. Na základě plánu nakládky je materiál odvolán popř. vyskladněn a naložen na vagóny.

Celní řízení

Veškeré díly expedované v rámci sad A4 SKD do Kazachstánu jsou vyváženy pod celním dohledem. Tisk celních dokladů požadovaných pro celní řízení zajišťuje příslušný útvar ve Škoda Auto. Za projednání a bezchybnou realizaci celních procedur zodpovídá dodavatel schválený celním úřadem a Škoda Auto. Vystavovanými dokumenty jsou: Faktura, Packing List, Ložní list, JSD a certifikát na kovové části. Pro karoserie a agregáty jsou vystavovány separátně.

Přeprava do CKD centra

Příslušný útvar ve Škoda Auto zodpovídá za kompletnost vypravené karoserie a agregátové palety, což zahrnuje nakládku, naplnění agregátové palety na LKW, za vykládku skladování a správnost nakládky na vlak.

Karoserie jsou přepraveny do Škody Auto **Mladá Boleslav**, kde jsou vyloženy, skladovány a tříděny pro expedici do externího montážního závodu. **Ložení:** 4 karoserie na 1 nákladní vůz, **četnost přepravy:** 2,5 nákladního vozu za den.

Ostatní interní materiálové toky v závodě Vrchlabí související se zabezpečením expedice sad SKD Kazachstán a nakládku komponentů na nákladní vůz přistavený Škodou Auto Mladá Boleslav zajišťuje logistický útvar. Expedice z Vrchlabí do Mladé Boleslavi probíhají průběžně po naplnění LKW. Zásoba na expediční ploše pro všechny projekty je 20 karoserií SKD sad.

Stejným způsobem probíhá i **logistika zkompletovaných agregátů z Vrchlabí do Mladé Boleslavi**. Pouze se liší v ložení: 12 agregátů na 1 nákladní vůz a v četnosti přepravy: 8,83 nákladního vozu za den. Zásoba na expediční ploše pro všechny projekty je 30 kompletních agregátů SKD sad.

Logistické činnosti v CKD centru

Vykládka

Vykládka karoserie a agregátů, které se uskladní v halách.

Balení

Balení agregátu a karoserie, které jsou zabaleny separátně do dvou palet dle balícího předpisu.

Nakládka

Pro transport sad SKD jsou použity **přepravní kontejnery** (rejdařské o vnitřních rozměrech 12.032 x 2.350 x 2.390 mm a rozměrech dveřního otvoru 2.338 x 2.280 mm). Zásoba kontejnerů je maximálně na 3 dny. Karoserie SKD zabalená do přepravního balení je naložena do standard kontejneru po 3 ks. Agregáty jsou uloženy do „40“ standard kontejneru po 14 ks.

KAZACHSTÁN
montážní závod
AziaAvto
model Octavia a
Superb



Obr. 16 Montážní závod v Kazachstánu

Zdroj: interní data Škoda Auto

Transport do montážního závodu

Kompletní sada SKD zabalená do CKD balení je naložena do kontejneru na přistavené LKW. Zaplombování naloženého kontejneru provádí určený pracovník ve Škoda Auto. Přeprava prázdného a plného kontejneru na místo nakládky se zajišťuje pomocí **mobilního překladače**. Manipulace s kontejnery (nakládka, vykládka na/z) LKW je prováděna na kontejnerovém překladišti pomocí **manipulátoru kontejnerů**.

Přepravu do místa určení zajišťuje přepravní společnost najatá montážním závodem AziaAvto dále jen „dopravce“. AziaAvto a dopravce zodpovídá za včasné přistavení avizovaného kontejneru k nakládce. Objednávku kontejneru provádí AziaAvto.

Organizační a realizační zabezpečení projektu

Veškeré činnosti popsané tímto logistickým projektem zajišťuje Škoda Auto vlastními prostředky a personálem.

Paletizace a balení

Karoserie jsou expedovány ze závodu Vrchlabí ve speciálních přepravních paletách, agregáty a podvozkové díly jsou expedovány ve **speciálních agregátových paletách**. Díly, které nejsou součástí kompletů vypravené karoserie a dílů hnacího agregátu, jsou dodávány v originálních paletách od dodavatele. Do montážního závodu jsou SKD sady dodávány ve speciálním jednocestném balení.²⁴

²⁴ Interní materiály společnosti Škoda Auto a. s.

6 Kalkulace

V následující kapitola je představena kalkulace vozu Octavia ve dvou úrovních – FBU (Fully-Build-Unit) celý vůz a SKD (Semi-Knocked-Down) částečně rozložený vůz.

6.1 Základní premisy kalkulace

Kalkulační výpočet je proveden za následujících premis:

- celá kalkulace je provedena v měně €,
- hodnoty v kalkulaci jsou v € na vůz,
- z důvodu utajení finančních dat Škoda Auto jsou do kalkulace dosazeny fiktivní hodnoty, struktura kalkulačního výpočtu odpovídá reálnému stavu skutečné kalkulace pro Kazachstán.²⁵

²⁵ KREIBICH T., Škoda Auto a. s. [osobní konzultace] – 15.3.2008

Tab. 11 Kalkulace vozu Octavia Classic 1,6/75 kW

Kalkulace KZ FBU vs. SKD			Classic	Classic
Octavia Limuzína			1,6/75 kW	1,6/75 kW
Hodnoty v €/vůz			FBU	SKD
A	Zákaznická cena vč. DPH	C+B	16 000	15 600
B	DPH	14% (0%) x C	1 965	0
C	Zákaznická cena netto	D+C1	14 035	15 600
C1	marže dealera	4,5% x D	604	672
D	Cena pro dealera	F+E+D1	13 431	14 928
D1	marže importéra	4% x (E+F)	517	574
E	Náklady importéra	Suma(E1 až E5)	1 130	1 352
E1	reklama		469	469
E2	financování dealerů (45 dní, 14% p.a.)	14% p.a. x E/360*45	206	228
E3	záruka 2 roky		58	58
E4	náklady skladování		297	297
E5	transport k dealerovi		100	300
F	Cena pro importéra	H+G	11 784	13 003
G	Náklady pořízení materiálu a montáže	Suma(G1 až G6)	2 137	2 498
G1	náklady financování (60 dní)	8% p.a. x (H+G3+G4+G5+G6) /360*60	155	159
G2	montážní náklady		0	934
G3	celní makléř		8	8
G4	vedlejší celní poplatky		52	52
G5	clo	10% (0%) x (H+G6)	1 052	0
G6	transport		870	1 345
H	FCA Mladá Boleslav		9 647	10 505
I	Jednicové náklady		8 500	9 120
	<u>z toho specifické náklady SKD:</u>			
I1	příme mzdy (balení, handling)		-	20
I2	balící materiál		-	600
J1	Příspěvek na krytí	Abs. H-I	1 147	1 385
J2		v % J1/H	13%	13%
K	Režijní náklady		1 000	1 050
L1	Operativní výsledek	Abs. J1-L1	147	335
L2		v % L1/H	2%	3%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

6.2 Popis jednotlivých položek kalkulace

A Zákaznická cena

Cena vozů je obecně tvořena přímým odvozením z trhu a na základě očekávané zákaznické hodnoty. Následná kalkulace směrem k fakturační ceně výrobce probíhá **metodou „Top Down“**. Premisy pro ceny jsou stanovovány dle srovnání s hlavními relevantními konkurenty na základě ceny očištěné (adjustované) o výbavy a průměrného cenového indexu konkurentů.

V rámci této položky je patrná zákaznická výhoda a zúročení optimalizace vnitřní struktury kalkulace na základě realizovaných celních a daňových úlev. Vozy montované lokálně mají nižší cenu než vozy standardně dodávané jako FBU.

B Daň z přidané hodnoty

V případě Kazachstánu dosahuje DPH na hotové vozy 14%. V této položce je promítnuta první část pobídky lokální montáže. Pro vozy montované v závodě AziaAvto jsou zcela osvobozeny od této daně. Tato výhoda je využita na základě exklusivní dohody lokálního montážníka s kazachstánskou vládou.

C1, D1 Prodejní marže

Prodejní marže jsou v kalkulaci zohledněny ve dvou úrovních a to:

- Marže dealera (C1)	4,5%
- Marže importéra (D1)	4,0%

V tomto případě jsou marže takto nastaveny pro danou modelovou řadu. Tyto marže se liší pro různé modelové řady. Obecně platí, že marže jsou řízeny na základě objemového efektu, tj. čím vyšší objem tím nižší marže v procentuálním vyjádření. Existuje však

mnoho výjimek a konečná výše a struktura marží záleží na dohodě mezi importérem/montážníkem a Škodou Auto.

E Náklady Importéra

V těchto nákladech jsou zahrnuty následující položky:

- *Náklady na reklamu (E1)*

Nastaveny v kalkulaci na základě dohody mezi Škodou Auto a Importérem. Generované prostředky jsou využity na podpory prodeje, reklamní akce, sponzoring apod.

- *Financování dealera (E2)*

Na základě lokálních prodejních a logistických podmínek je nastavena délka financování dealera. V případě Kazachstánu je tato délka stanovena na 45 dní. Vozy jsou financovány v kazašské měně s refinanční sazbou 14% p. a., která je obvyklá na trhu s úvěry v tomto teritoriu. Relativně dlouhá doba financování je hlavně způsobena velkou rozlohou země a špatnou dopravní infrastrukturou a nákupními zvyklostmi odlišnými od evropského způsobu prodeje.

- *Záruka 2 roky (E3)*

Zde jsou zohledněny vícenáklady spojené s poskytnutím dvouleté záruky na prodané vozy nad rámec zákonných požadavků v Kazachstánu.

- *Náklady na skladování (E4)*

V této položce jsou zohledněny náklady na skladování a handling vozů včetně předprodejního servisu. Velmi vysoké náklady jsou způsobeny opět logistickými podmínkami země stejně jako u nákladů na financování a dlouhým zimním obdobím s teplotami klesajícími hluboko pod bod mrazu (až -40 st. C).

- ***Transport k dealerovi (E5)***

Tato položka zahrnuje náklady na transport hotových vozů na místo prodeje. Zajímavý je rozdíl ve výši nákladů hotových vozů dodávaných přímo ze Škoda Auto a vozů lokálně montovaných. Zvýšené náklady pro vozy SKD jsou způsobeny specifickým logistickým konceptem a dodávkou montážních setů do místa montáže situovaného na východě země a následným transportem vyrobených vozů zpět k dealerům situovaných většinou směrem na západ. V této položce dochází k částečnému pohlcení celkové výhody absolutní výhody z odpuštěných cel a daní.

G Náklady pořízení materiálu a montáže

V těchto nákladech jsou zahrnuty následující položky:

- ***Náklady financování (G1)***

Jde o náklady na financování výrobního materiálu v cizí měně, v tomto případě v EURO popř. USD. Škoda Auto, do teritorií jako je Kazachstán, neposkytuje výhodu platebního cíle. Vozy musí být zaplacený ještě před fyzickou expedicí. Z tohoto důvodu je délka financování 60 dní ještě delší než u hotových vozů (pozice E2), zahrnuje totiž i pokrytí logistického řetězce z Mladé Boleslavi do Kazachstánu. Refinanční sazby úvěru v cizích měnách jsou výhodnější než u kazašského Tenge a dosahují 8 % p. a..

- ***Montážní náklady (G2)***

Položka zahrnuje kompletní náklady na smontování vozů v Kazachstánu ve stupni rozloženosti SKD, tedy jednoduchou montáží. Náklady obsahují všechny přímé i nepřímé náklady včetně odpisu technologií a majetku spojené s výrobou a administrací procesu v montážním závodě. Detail položky kazachstánský partner neposkytl.

- ***Celní makléř (G3)***

Vzhledem k poměrně vysokému stupni korupce v teritoriu je většinou z důvodu rychlejšího procesu proclení najímán celní agent, který se zabývá administrací a podporou proclívání a jednáním s vládními subjekty – celním úřadem. Jeho odměna vyjádřená formou částky na jeden SKD set (jeden rozložený vůz) je obsažena v této položce.

- ***Vedlejší náklady na clo (G4)***

V této pozici jsou započítány administrativní poplatky související s proclením vozů. Tato částka je odváděna vládním institucím.

- ***Clo (G5)***

Pozice obsahuje clo při importu zboží do Kazachstánu. V této položce opět realizuje kazašský partner výhodu plynoucí z pobídky lokálních montáží. Clo je pro SKD sety prominuto v plné výši. V případě importu hotových vozů (FBU) je placeno clo ve výši 10% z fakturační hodnoty CIP, tj. hodnota materiálu, transport a proclení.

- ***Transport (G6)***

Položka zahrnuje úplné transportní náklady včetně handlingu z Mladé Boleslavi do Ust'-Kamenogorsk – místa finální montáže vozů. Vozy jsou přepravovány po železnici s přeložením obvykle na slovensko-ukrajinské hranici na vagóny s širším rozchodem užívaným ve všech postsovětských státech tedy i Kazachstánu. Hotové vozy jsou přepravovány ve speciálních vagónech. SKD sety jsou dodávány ve standardních 40-ti stopých kontejnerech s různým tzv. ložným faktorem, který vyjadřuje počet vozů přepravených jedním kontejnerem.

Tento faktor se liší podle dodávaných modelů a závisí zvláště na velikosti vozu. Vozy Superb mají tedy nižší ložný faktor (přepravuje se méně vozů v jednom kontejneru – přepravní jednotce) než Octavie.

Jak je patrné z kalkulace, jsou transportní náklady SKD sad podstatně vyšší než u hotových vozů. Toto je způsobeno zvláště rozkladem vozu do stavu SKD a také omezenou kapacitou kontejnerové přepravy a tedy i její vyšší cenou za přepravní jednotku.

H FCA Mladá Boleslav

V této pozici nalezneme fakturační cenu hotového vozu resp. SKD sady. Škoda Auto dodává do Kazachstánu výhradně s dodací podmínkou FCA, tj. vyplaceně dopravci. Zboží (materiál) tedy přechází do vlastnictví odběratele v určeném místě, v tomto případě Mladé Boleslavi, určenému dopravci. Jak již bylo zmíněno, vozy (materiál) jsou plně předplaceny. Škoda Auto neposkytuje partnerovi žádný platební cíl.

I Jednicové náklady

Pozice zahrnuje přímé jednicové náklady tedy materiál, přímé mzdy, vedlejší náklady na pořízení materiálu a záruky. Výše a detailní popis jednotlivých položek jednicových nákladů vozů nejsou tématem této diplomové práce, komentovány a popsány budou pouze specifické položky vztahující se k výrobě a balení vozů ve stupni rozloženosti SKD viz níže.

- Přímé mzdy (balení, handling) (I1)

Jde o přímé personální náklady v rámci balení dílů a montážních celků, jejich specifickou paletizaci a nakládku do kontejnerů. Tyto výkony jsou ve Škoda Auto realizovány v tzv. CKD/SKD balícím centru.

- Balící materiál (I2)

V této položce je zahrnut specifický přímý materiálový náklad. Jde o speciální balící materiál zvláště jednocestné (jednorázové) dřevěné palety. Vícecestný obalový materiál

z důvodu dlouhého logistického řetězce a s tím související pomalé obrátky palet je v případě Kazachstánu využit jen velmi omezeně.

K Režijní náklady

Položka obsahuje režijní náklady zahrnující výrobní, správní a odbytovou režii včetně odpisů a nepřímých personálních nákladů. Režijní náklady SKD sady jsou vyšší, neboť obsahují i specifické režijní náklady balicího centra. Detail těchto nákladů není uveden, protože není tématem této diplomové práce.²⁶

Z důvodu utajení nákladové struktury Škody Auto je použita fiktivní hodnota. Rozdíl mezi náklady FBU a SKD je odvozen z reálné hodnoty.

6.3 Analýza výhody lokální montáže a její alokace na participující subjekty

Z výše uvedené zjednodušené kalkulace pro vozy FBU a SKD je patrná alokace finančně vyjádřené výhody a specifické nákladové položky pro dodávky vozů ve stavu rozloženosti SKD.

²⁶ KREIBICH T., Škoda Auto a. s. [osobní konzultace] – 28.3.2008

Tab. 12 Kalkulace výhody lokální montáže

		A5 Classic 1,6/75 kW		
		FBU	SKD	Delta I/(h) FBU
Zákaznická cena vč. DPH		16 000	15 600	400
DPH 14%		1 965	0	1 965
Zákaznická cena netto		14 035	15 600	(1 565)
Prodejní marže		1 121	1 246	(125)
Procesní náklady		2 215	3 849	(1 634)
Náklady importéra		1 130	1 352	
Montážní náklady		0	934	
Ostatní náklady na pořízení materiálu		215	219	
Transport		870	1 345	
Clo 10%		1 052	0	1 052
Čistá tržba - Škoda AUTO		9 647	10 505	858
Jednicové náklady		8 500	9 120	(620)
Příspěvek na krytí - Škoda Auto		Abs. 1 147	1 385	238
		v % 11,9%	13,2%	
Režijní náklady		1 000	1 050	(50)
Operativní výsledek		Abs. 147	335	188
		v % 1,5%	3,2%	
Alokace výhody lokální montáže:				
Celková výhoda s SKD montáže (brutto)		3 017		
z toho: DPH		1 965		
Clo		1 052		
Procesní náklady Škoda Auto (balení)		-670		
Procesní náklady AziaAvto		-1 634		
Celková výhoda netto		713		
Alokace výhody netto:				
AziaAvto		125		
Škoda Auto		188		
Zákazník		400		

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Celková výhoda z odpuštění platby cla a DPH dosahuje v tomto fiktivním případě celkové hodnoty **3 017 €/vůz**. Tato výhoda je dále krácena specifickými náklady spojenými s balením, expedicí, handlingem a montáží vozů v Kazachstánu.

Škoda Auto generuje **vícenáklady** SKD v celkové výši **670 €**, které zahrnují přímé mzdy, balící materiál a režijní náklady balícího centra.

AziaAvto zohledňuje ve svých kalkulacích další **náklady** ve výši **1 634 €**, kterými jsou pokryty především montážní náklady, náklady na transport SKD sad a zvýšené náklady na financování způsobené odlišným logistickým konceptem.

Po odečtení těchto specifických nákladů dosahuje **výhoda lokální montáže 713 €/vůz**, která je dále přerozdělena na participující subjekty následujícím způsobem:

- **zákaznická výhoda** reprezentovaná snížením ceny pro koncového zákazníka o **400 €/vůz**,
- **dealer a importér** navyšuje své marže celkově o **125 €**, nicméně nejde o změnu struktury marží (procentuelní sazby), ale přírážky jsou aplikovány na odlišné báze odvozené ze specifické kalkulační struktury SKD,
- **Škoda Auto** jako dodavatel montážního setu vylepšuje svůj operativní výsledek o **188 €/vůz**.

6.4 Analýza bodu zlomu, určení hraniční fakturační hodnoty

V následující kapitole bude provedena analýza bodu zlomu a určena hraniční fakturační cena vozu, od které je efektivní importovat vozy na kazachstánský trh ve stupni rozloženosti SKD.

Základní premisy výpočtu:

- výpočet je proveden vždy při **shodných fakturačních cenách** v rámci jedné varianty,

- **určení bodu zlomu** je kalkulováno na základě poklesu fakturační ceny vozu a tím odpovídající snížené výhody spojené s neplacením cla a DPH,
- pro zjednodušení výpočtu ostatní hodnoty zůstávají neměnné, případně jejich změna není pro učení bodu zlomu relevantní,
- **specifické náklady** na zabalení expedici a montáž vozu zůstávají 100% **fixní**. Zde je nutné podotknout, že existuje určitá variabilita těchto nákladů, která však není závislá na hodnotě, nicméně je přímo odvozena od fyzické velikosti vozu. Změna těchto nákladů by pravděpodobně proběhla skokově na určité úrovni fakturační hodnoty, která by odpovídala nižší třídě vozu a tudíž i menší velikosti SKD setu. Vzhledem k tomu, že je velmi obtížné stanovit závislost fakturační hodnota/velikost, není tento vliv v kalkulaci uvažován,
- veškeré hodnoty v kalkulaci jsou v **€ / vůz**,
- změny zákaznických cen způsobených změnami ve fakturačních cenách vozů nejsou pro tento výpočet relevantní.

Výpočet je proveden ve třech následujících základních kalkulačních variantách:

1 Základní kalkulace

Určuje kalkulační velikost výhody při shodných fakturačních cenách vozů.

2 Kalkulační varianta s jednotkovým snížením kalkulační ceny

Určuje závislost výhody na hodnotě vozu.

3 Kalkulace bod zlomu (BreakEven)

Určuje hraniční fakturační hodnotu vozu – tzn. bod zlomu efektivity importu SKD setů přidané výhodě.

První základní varianta, kdy čistá tržba Škoda Auto je kalkulačně nastavena na hodnotě **10 500 € za vůz**. Při této ceně činí **výhoda 3 249 €** na 1 rozložený vůz. Tuto výhodu tvoří DPH 14% tj. 2 112 € a clo 10% tj. 1 137 €.

Specifické fixní náklady na rozložené vozy pro **Škoda Auto** jsou ve výši **870 €**. Tvoří je přímé mzdy na balení v hodnotě 20 € na vůz, balicí materiál ve výši 800 € a režijní náklady ve výši 50 €. **AziaAvto** má procesní náklady v hodnotě **1 609 €** a jsou tvořeny montážními náklady (934 €), transportem k dealerovi (200 €) a dopravou z Mladé Boleslavi do Kazachstánu (475 €).

Tyto vícenáklady jsou neměnné a v případě rozložených vozů zatěžují jak Škodu Auto tak i montážní firmu AziaAvto. **Čistá výhoda** vyjádřená prostým rozdílem dosažené výhody a specifických nákladů procesu činí **770 €** na 1 rozložený vůz. Tato základní varianta vytváří bázi pro další odvození v závislosti výhody na fakturační hodnotě.

Tab. 13 Kalkulace – základní varianta

	Základní Varianta		Delta I/(h) FBU
	FBU	SKD	
DPH 14%	2 112	0	2 112
Procesní náklady	970	2 579	(1 609)
<i>Transport k Dealerovi</i>	100	300	(200)
<i>Montážní náklady</i>	0	934	(934)
<i>Transport MB - KZ</i>	870	1 345	(475)
Clo 10%	1 137	0	1 137
Čistá tržba - Škoda AUTO	10 500	10 500	
Jednicové náklady specifické	0	820	(820)
<i>Příme mzdy balení</i>	0	20	(20)
<i>Balící materiál</i>	0	800	(800)
Režijní náklady	1 000	1 050	(50)
Výhoda celkem			3 249
Specifické náklady celkem			(2 479)
z toho: <i>Škoda Auto</i>			(870)
<i>AziaAvto</i>			(1 609)
Výhoda Netto			770

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Následující kalkulační ukazuje vývoj absolutní výhody v případě, že je **snížena čistá tržba** Škoda Auto o jednotku. Pro potřeby tohoto výpočtu byla tato jednotka stanovena na úrovni 500 € / vůz. Faktura Škoda Auto je tedy snížena na úroveň **10 000 €** za vůz. V případě této korekce čistého výnosu Škoda Auto dosáhne absolutní **výhoda** hodnoty **3 113 €**. Poté výhoda na 1 rozložený vůz se **sníží** v procentuálním vyjádření o **4,4 %**, v absolutní výši se sníží výhoda o **136 €**.

Specifické fixní náklady zůstanou stejné jako v předešlém srovnání. Netto výhoda se analogicky sníží o stejnou hodnotu jako v případě absolutní výhody.

Tab. 14 Kalkulace – změna faktury o jednotku

Změna Faktury o jednotku (500 €)			
	FBU	SKD	Delta I/(h) FBU
DPH 14%	2 026	0	2 026
Procesní náklady	970	2 579	(1 609)
<i>Transport k Dealerovi</i>	100	300	(200)
<i>Montážní náklady</i>	0	934	(934)
<i>Transport MB - KZ</i>	870	1 345	(475)
Clo 10%	1 087	0	1 087
Čistá tržba - Škoda AUTO	10 000	10 000	
Jednicové náklady specifické	0	820	(820)
<i>Příme mzdy balení</i>	0	20	(20)
<i>Balící materiál</i>	0	800	(800)
Režijní náklady	1 000	1 050	(50)
Výhoda celkem			3 113
Specifické náklady celkem			(2 479)
z toho: <i>Škoda Auto</i>			(870)
<i>AziaAvto</i>			(1 609)
Výhoda Netto			634
Snížení výhody oprotí základní kalkulaci			4,4%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Tyto hodnoty budou dále použity v projekci vývoje snížení výhody v závislosti na hodnotě vozu.

V poslední kalkulační variantě je proveden **výpočet bodu zlomu** a hraniční fakturační ceny. **Fakturační cena** je nastavena na takovou hodnotu, v tomto případě v konkrétním vyjádření **7 674 €**, aby generovala hodnotově stejnou výši výhody, která se **rovná specifickým nákladům procesu**.

Tab. 15 Kalkulace – Break Even

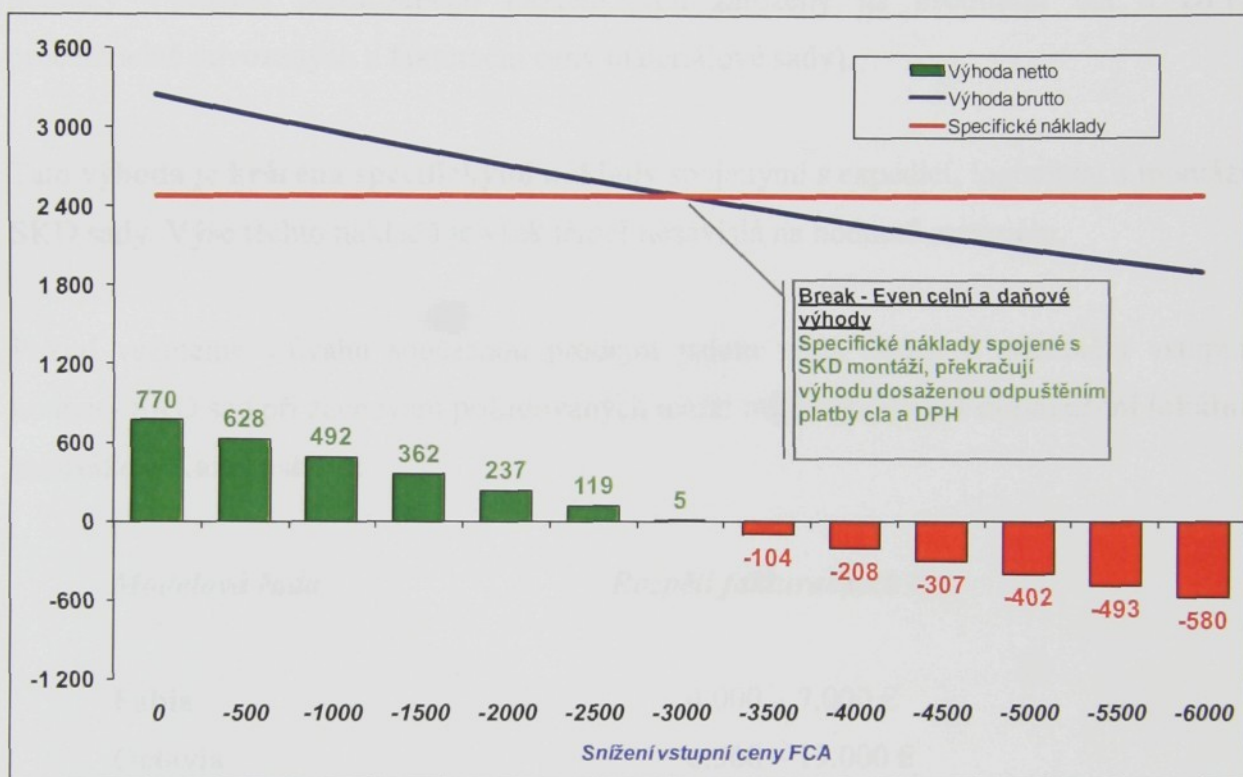
	Break Even		Delta I/(h) FBU
	FBU	SKD	
DPH 14%	1 624	0	1 624
Procesní náklady	970	2 579	(1 609)
<i>Transport k Dealerovi</i>	100	300	(200)
<i>Montážní náklady</i>	0	934	(934)
<i>Transport MB - KZ</i>	870	1 345	(475)
Clo 10%	854	0	854
Čistá tržba - Škoda AUTO	7 674	7 674	
Jednicové náklady specifické	0	820	(820)
<i>Příme mzdy balení</i>	0	20	(20)
<i>Balící materiál</i>	0	800	(800)
Režijní náklady	1 000	1 050	(50)
Výhoda celkem			2 479
Specifické náklady celkem			(2 479)
z toho: <i>Škoda Auto</i>			(870)
<i>AziaAvto</i>			(1 609)
Výhoda Netto			0

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

Netto výhoda tedy při takové ceně dosahuje hodnoty **0** a jedná se tedy o tzv. **hraniční fakturační cenu**. Pokud by došlo k dalšímu snížení ceny vozu, je efektivnější importovat

hotové vozy i přesto, že je nutné zaplatit clo a DPH. Pokud by byly dále importovány SKD sady, specifické náklady by přesáhly hodnotu dosažené výhody.

Následující graf naznačuje vývoj hodnoty generované výhody, při **snížování fakturační ceny** o jednotku, v tomto případě o **500 €**. Bod zlomu je dosažen přibližně při snížení fakturační ceny o 3000 €. ²⁷



Graf 10 Analýza bodu zlomu (Break Even)

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat Škoda Auto

²⁷ KREIBICH T., Škoda Auto a. s. [osobní konzultace] – 30.3.2008

7 Závěr

Z předchozích kapitol a předloženého výpočtu plyne, že efektivita zavedení **lokální montáže vozů** v Kazachstánu má svá omezení. Kromě **investiční náročnosti** spojené se zvoleným stupněm rozloženosti, logistického konceptu jde především o výhodu plně hodnotově závislou na **vstupní ceně setů rozložených vozů** pro výrobu (investiční pobídka v případě předloženého modelu jsou založeny na prominutí cla a DPH procentuálně odvozených z fakturační ceny materiálové sady).

Tato **výhoda** je **krácena specifickými náklady** spojenými s expedicí, logistikou a montáží SKD sady. Výše těchto nákladů je však téměř nezávislá na hodnotě materiálu.

Pokud vezmeme v úvahu současnou prodejní paletu vozů Škoda a orientační vstupní hodnoty SKD sad při zachování požadovaných marží můžeme odvodit **doporučení lokální montáže v Kazachstánu**:

Modelová řada

Rozpětí fakturačních cen

Fabia

4.000 – 7.000 €

Octavia

6.500 – 15.000 €

Superb

13.000 – 20.000 €

Z výše uvedených čísel s přihlédnutím k předloženému výpočtu z předchozí kapitoly je patrné, že pouze **vozy vyšších tříd** tedy Octavia a Superb splňují kritéria **efektivity lokální montáže** v rámci hodnotové analýzy bodu zlomu. Vozy řady Fabia s uvedeným rozpětím fakturačních cen, při stávajícím výši a struktuře specifických SKD nákladů se pro lokální výrobu jeví jako neefektivní.

Další optimalizace specifických nákladů zejména v oblasti ložného faktoru (tj. počet vozů přepravených v jedné transportní jednotce), balících nákladů, montážních nákladů partnera a logistického konceptu by musela velmi výrazně redukovat specifické náklady tak, aby se i Fabia přesunula do oblasti efektivní montáže. Tato možnost se však jeví jako nereálná.

Pro zavádění dalších produktů pro lokální montáž v případě zachování shodných podmínek by tedy platilo obecně doporučení orientovat se pouze na vozy třídy A a výše (tedy hodnotově dražších). Vozy třídy A0 popřípadě A00 je efektivnější realizovat v rámci konceptu celých vozů (CBU) distribuovaných z mateřských závodů Škoda Auto.

Domnívám se, že se do značné míry úspěšně podařilo pomocí deskriptivní metody popsat současný stav automobilového průmyslu ve světě i v České republice. Současný automobilový trh je silně konkurenčním trhem. Struktura trhu je velmi složitá, neboť v dnešním globalizovaném světě je existence samotné značky spíše raritou. Silné značky vytvářejí vlastnický propojené skupiny, které si navzájem konkurují.

Škoda Auto a. s. je největším producentem osobních automobilů na území České republiky. V rámci koncernu se jedná o třetí největší společnost co do objemu výroby. Společnost Škoda Auto, byla dle mého názoru, dobrou investicí koncernu VW, neboť nyní, když už se vrátily investice do společnosti, přispívá k zisku koncernu VW a dosahuje větší rentability než samotná značka VW. Tuto skutečnost dokazuje také to, že díky investici VW do Škody Auto se tato automobilka za sedmnáct let působení v koncernu stala společností, která se změnila z výrobce jediného typu auta na prosperující společnost, která prodává cca. 600 000 vozů, několika typů, ročně a to více než ve sto zemích světa.

Za posledních několik let si Škoda Auto udělala dobré jméno na světových trzích a to především na trzích v Evropě. Společnost velmi úspěšně pronikla také na zahraniční trhy. Díky těmto svým aktivitám se z evropské značky stává značkou globální. Škoda Auto tak, dle mého názoru, bude i nadále upevňovat svoji pozici na světových trzích.

Seznam literatury

- [1] *Firma Škoda Auto a. s.* [online]. [cit. 23. 3. 2008].
Dostupné z : <<http://www.skoda-auto.com>>
- [2] *Historie Škoda Auto* [online]. [cit. 23. 3. 2008]. Dostupné z:
<<http://new.skoda-auto.com/CZE/company/tradition/history/Pages/history.aspx>>
- [3] *Interní materiály společnosti Škoda Auto a. s.*
- [4] *Kazachstán* [online]. [cit. 6. 4. 2008].
Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz>>
- [5] *Kazachstán-Ekonomická charakteristika země* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z :
<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1001279/>>
- [6] *Kazachstán-Finanční a daňový sektor* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z :<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-financni-a-danovy-sektor/5/1001279/>>
- [7] *Kazachstán-Investiční klima* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z :
<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-investicni-klima/9/1001279/>>
- [8] *Kazachstán-Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online].
[cit.6.4. 2008]. Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1001279/>>
- [9] *Kazachstán-Očekávaný vývoj* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z :
<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-ocekavany-vyvoj-v-teritoriu/10/1001279/>>
- [10] *Kazachstán-Vnitropolitická charakteristika* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z :
<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-vnitropoliticka-charakteristika/2/1001279/>>
- [11] *Kazachstán-Zahraničně-politická orientace* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z :
<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-zahranicne-politicka-orientace/3/1001279/>>

Seznam literatury

- [12] *Kazachstán-Zahraniční obchod země* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z : <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-zahranicni-obchod-zeme/6/1001279/>
- [13] *Kazachstán-Základní informace o teritoriu* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z : <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1001279/>
- [14] *Kazachstán-Základní podmínky pro uplatnění českého zboží* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z : <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/kazachstan-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na/8/1001279/>
- [15] KOŽÍŠEK P. a KRÁLÍK J.. *L&K – Škoda, I. díl Laurin&Klement jest nejlepší známkou světa 1895 – 1945*. Praha: Motorpress Praha, spol. s r. o., 1995. ISBN: 80-901749-1-4.
- [16] KOŽÍŠEK P.a KRÁLÍK J.. *L&K – Škoda, Teil I. Jahre des Austiegs 1895-1945*. Pardubice: Východočeská tiskárna, s. r. o., 2004. ISBN: 80-239-1853-2.
- [17] KOŽÍŠEK P.a KRÁLÍK J.. *L&K – Škoda, Teil II. Der Flug des geflügelten Pfeils 1945-2003*. Pardubice: Východočeská tiskárna, s. r. o., 2004. ISBN: 80-239-1951-2.
- [18] *Světová produkce osobních automobilů v roce 2007* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z : <http://news.auto.cz/ekonomika/>
- [19] ŠKODA AUTO DEUTSCHLAND GmbH. *Škoda: Bewegte Geschichte seit über 100 Jahren*. Miltenberg-Frankfurt: plexus Verlag, 2006. ISBN: 3-937996-09-05
- [20] ŠKODA AUTO. *Výroční zpráva 2007*. Praha: B. I. G. Prague, 2008.
- [21] ŠKODA AUTO. *2007 Annual Report*. Praha: B. I. G. Prague, 2008.
- [22] *Výroční zpráva 2007* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z : http://new.skoda-auto.com/CZE/Documents/vyrocní_zpravy/skodaauto_annualrep_2007_cz.pdf
- [23] *Zahraniční závody* [online]. [cit. 6. 4. 2008]. Dostupné z : <http://new.skoda-auto.com/CZE/company/productionabroad/Pages/ProductionAbroad.aspx>

Seznam příloh

1. Incoterms – obchodní doložky v zahraničním obchodě

Prodávající



Dokumenty
Rizika
Náklady

Kupující



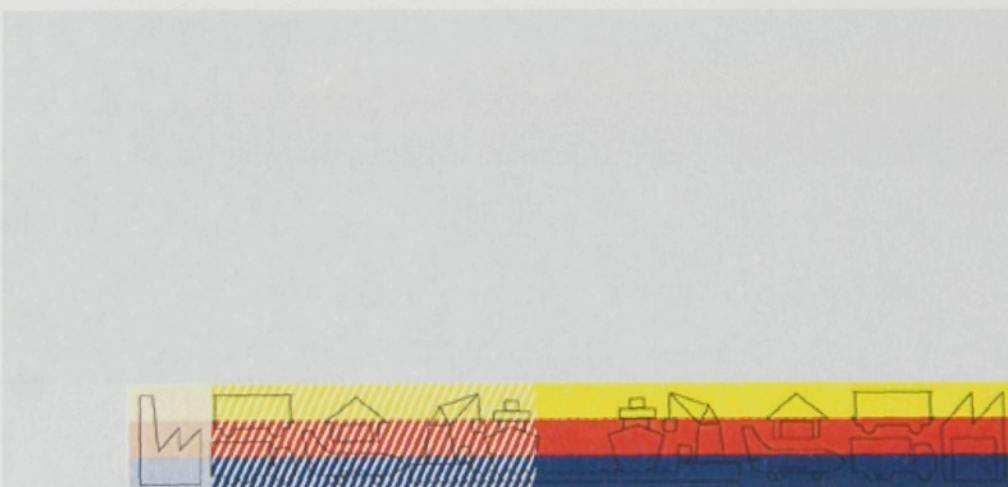
EXW (jakýkoliv druh dopravy)



ZE ZÁVODU (...ujednané místo)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě (např. v podniku, továrně, skladišti, atd.). Zvláště není odpovědný za nakládku zboží na dopravní prostředek obstaraný kupujícím, ani za prohlášení zboží ve vývozu.

FCA (jakýkoliv druh dopravy)



VYPLACENĚ DOPRAVCI (...ujednané místo)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží celně odbavené pro vývoz k dispozici dopravci jmenovanému kupujícím na sjednaném místě. Zvolené místo dodání je rozhodující pro určení odpovědnosti za nakládku a vykládku zboží v ujednaném místě. Pokud dochází k dodávce v objektu prodávajícího, je prodávající odpovědný za provedení nakládky, pokud k dodávce dochází v jakémkoliv jiném místě, prodávající není odpovědný za vykládku zboží.

FAS (námořní, vnitrozemská vodní doprava)



VYPLACENĚ K BOKU LODI (...ujednaný přístav nalodění)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dodá zboží k boku lodi v ujednaném přístavu nalodění. Kupující nese všechny náklady a nebezpečí ztráty nebo poškození zboží od tohoto okamžiku. Doložka FAS vyžaduje, aby prodávající odbavil zboží pro vývoz.

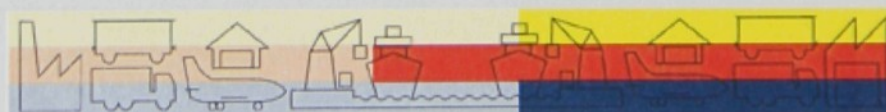
FOB (námořní, vnitrozemská vodní doprava)



VYPLACENĚ LOŽ (...ujednaný přístav nalodění)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile zboží přešlo zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění. Kupující nese všechny náklady a nebezpečí ztráty nebo poškození zboží od tohoto okamžiku. Doložka FOB vyžaduje, aby prodávající odbavil zboží pro vývoz.

CFR (námořní, vnitrozemská vodní doprava)

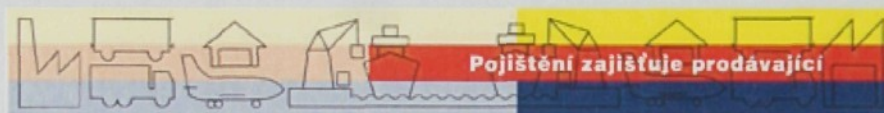


NÁKLADY A PŘEPRVNÉ (...ujednaný přístav určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží přes zábradlí lodi v přístavu nalodění. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného přístavu určení, ale nebezpečí ztráty

a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží, přechází z prodávajícího na kupujícího.

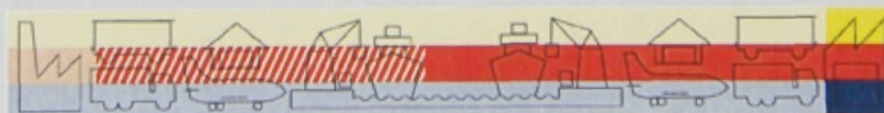
CIF (námořní, vnitrozemská vodní doprava)



NÁKLADY, POJIŠTĚNÍ A PŘEPRAVÉ (...uvedený přístav určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží přes zábradlí lodi v přístavu naložení. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného přístavu určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží, přechází z prodávajícího na kupujícího. Prodávající je dále povinen obstarat námořní pojištění kryjící kupujícího proti nebezpečí ztráty a poškození zboží během přepravy, uzavřít pojišťovací smlouvu a zaplatit pojistné.

CPT (jakýkoliv druh dopravy)

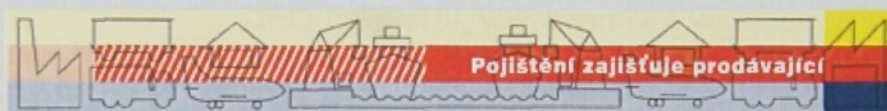


PŘEPRAVA PLACENA DO (...uvedené místo určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží dopravci jím jmenovanému. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného místa určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv

dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce, přechází z prodávajícího na kupujícího.

CIP (jakýkoliv druh dopravy)



PŘEPRAVA A POJIŠTĚNÍ PLACENY DO (...ujednané místo určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží dopravci jím jmenovanému. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného místa určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce, přechází z prodávajícího na kupujícího. Prodávající je dále povinen obstarat pojištění kryjící kupujícího proti nebezpečí ztráty a poškození zboží během přepravy, uzavřít pojistnou smlouvu a zaplatit pojistné.

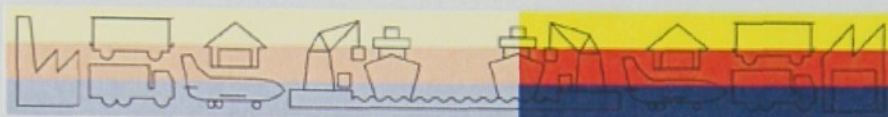
DAF (jakýkoliv druh dopravy)



S DODÁNÍM NA HRANICI (...ujednané místo)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku nevyložené, odbavené pro vývoz, ale nikoli pro dovoz v ujednaném bodě a místě na hranici, ale před celní hranicí sousední země.

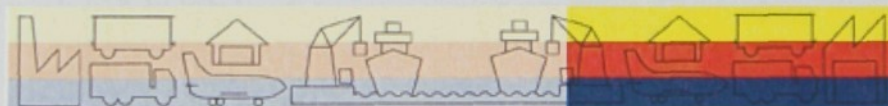
DES (námořní, vnitrozemská vodní doprava)



S DODÁNÍM Z LODI (...ujednaný přístav určení)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží neodbavené pro dovoz k dispozici kupujícímu na palubě lodi v ujednaném přístavu určení. Prodávající nese veškeré náklady a nebezpečí spojená s dodáním zboží do přístavu určení před jeho vykládkou.

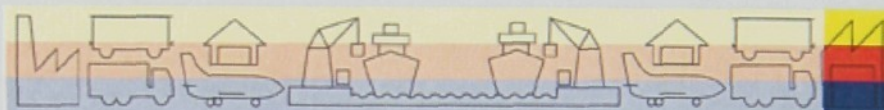
DEQ (námořní, vnitrozemská vodní doprava)



S DODÁNÍM Z NÁBŘEŽÍ (...ujednaný přístav určení)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží neodbavené pro dovoz k dispozici kupujícímu na nábreží v ujednaném přístavu určení. Prodávající nese všechna nebezpečí a náklady spojené s dodáním zboží do ujednaného přístavu určení a s vykládkou zboží na nábreží. Doložka DEQ vyžaduje, aby kupující odbavil zboží pro import a zaplatil veškeré formality, clo, daně a jiné poplatky účtované v dovozu.

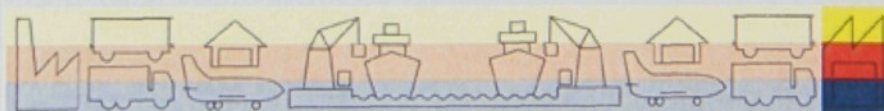
DDU (jakýkoliv druh dopravy)



S DODÁNÍM CLO NEPLACENO (...ujednané místo určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží kupujícímu, celně neodbavené v dovozu a nevyložené z příchozího dopravního prostředku do ujednaného místa určení. Prodávající je povinen nést náklady a nebezpečí spojená s takto dodaným zbožím kromě „povinností“ spojených s dovozem zboží do země určení. Tyto „povinnosti“ musí nést kupující, jakož i veškeré náklady a nebezpečí zaviněná jeho opomenutím odbavit včas zboží pro dovoz.

DDP (jakýkoliv druh dopravy)



S DODÁNÍM CLO PLACENO (...ujednané místo určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží kupujícímu, odbavené pro dovoz a nevyložené z příchozího dopravního prostředku do ujednaného místa určení. Prodávající je povinen nést všechny náklady a nebezpečí do dodání do tohoto místa včetně „povinností“ souvisejících s dovozem zboží do země určení.

V 87/08 H
+ CD