

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Analýza exportních aktivit vybrané firmy

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor:

Marcela Chvátalová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza exportních aktivit vybrané firmy vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Hříšici 25. 3. 2007

Chvátalová Marcela

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce paní Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad pro zpracování bakalářské práce. Dále děkuji panu Ing. Pavlu Kubkovi, manažeru logistiky z podniku TRW-DAS a.s., za poskytnuté informace a za odbornou pomoc při praktickém zpracování.

OBSAH

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Úvod..... | 1 |
| 2. Cíl a metodika práce..... | 3 |
| 3. Literární přehled..... | 5 |
| 3.1 Globalizace světové ekonomiky..... | 5 |
| 3.2. Export ČR..... | 5 |
| 3.2.1 Charakteristika mezinárodního obchodu ČR..... | 5 |
| 3.2.2 Zahraněčně obchodní politika..... | 7 |
| 3.3 Mezinárodní podnikání z hlediska prostředí a rizik..... | 10 |
| 3.3.1 Mezinárodní prostředí a jeho vlivy na mezinárodní podnikání..... | 10 |
| Politické a právní prostředí..... | 10 |
| Ekonomické prostředí..... | 11 |
| Sociální a kulturní prostředí..... | 11 |
| Technologické prostředí..... | 12 |
| 3.3.2 Rizika mezinárodního obchodu..... | 13 |
| Tržní rizika..... | 14 |
| Rizika komerční..... | 14 |
| Rizika přepravní..... | 15 |
| Teritoriální rizika..... | 15 |
| Kurzové riziko..... | 16 |
| 3.3.3 Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy..... | 17 |
| Vývozní a dovozní operace..... | 18 |
| Vstup podniků na zahraniční trhy formami nenáročnými na kapitálové investice..... | 21 |
| Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy..... | 23 |
| 3.4 Mezinárodní obchod z pohledu EU..... | 23 |
| 3.4.1 Politiky EU..... | 24 |
| Koordinované politiky..... | 25 |
| Společné politiky..... | 26 |
| 3.4.2 Dopady rozšíření na nové členské země..... | 27 |
| 3.4.3 Důsledky vstupu do EU..... | 28 |
| Ekonomické důsledky..... | 28 |
| Politické důsledky..... | 28 |
| Legislativní důsledky..... | 28 |
| 3.4.4 Přínosy a náklady vstupu ČR do EU z makroekonomického pohledu..... | 29 |
| 3.4.5 Nástroje podpory podnikání v Evropské unii..... | 29 |
| 3.4.6 Společná měna euro a její význam z pohledu českých podnikatelských subjektů..... | 29 |
| 4. Praktická část..... | 32 |
| 4.1 Historie TRW-DAS a.s..... | 32 |
| 4.2 Export TRW-DAS Dačice..... | 36 |
| 4.2.1 Komoditní struktura exportu..... | 36 |
| 4.2.2 Teritoriální struktura exportu..... | 39 |
| 4.2.3 Vývoj exportu..... | 42 |
| 4.2.4 Clo a celní řízení..... | 42 |
| 4.2.5 Dodací podmínky..... | 45 |
| 4.3. Rizika TRW-DAS a.s..... | 48 |

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.1 Kurzovní rizika..... | 48 |
| 4.3.2 Přepravní rizika..... | 48 |
| 4.3.3 Tržní rizika..... | 49 |
| 4.3.4 Rizika komerční..... | 49 |
| 4.3.5 Teritoriální rizika..... | 49 |
| 4.4 Porterův model..... | 50 |
| 4.5 SWOT analýza TRW-DAS Dačice..... | 52 |
| 4.5.1 Vnitřní analýza..... | 52 |
| 4.5.2 Vnější analýza..... | 54 |
| 4.5.3 Porovnání faktorů SWOT analýzy..... | 55 |
| 4.5.4 Hledání strategie vhodné pro závod TRW-DAS Dačice..... | 58 |
| 4.6 Návrh strategie vstupu na nové trhy..... | 60 |
| 4.6.1 Strategie vstupu na nové trhy..... | 60 |
| 4.6.2 Formy, kterými TRW-DAS vstoupilo na nové trhy..... | 62 |
| 4.7 Ovlivňující faktory exportu TRW-DAS Dačice..... | 62 |
| 4.8 Rozvoj firmy do budoucna..... | 63 |
| 5. Závěr..... | 65 |
| 6. Summary..... | 67 |
| 7. Přehled použité literatury..... | 69 |
| Seznam tabulek, grafů a obrázků | |
| Přílohy | |

1. ÚVOD

Na přelomu dvacátého a jednadvacátého století prochází teorie a praxe mezinárodního obchodu významnými proměnami. Hlavním důvodem je změna tržních podmínek, které přináší postupující proces globalizace. Koncem devadesátých let poprvé převýšilo tempo růstu mezinárodních obchodních transakcí frekvenci obchodování uvnitř jednotlivých států. Firmy, zboží i zákazníci přestaly být národními a staly se součástí jednoho globálního trhu. Příčiny urychlení tohoto procesu lze hledat především v působení čtyř faktorů: technologická expanze, liberalizace mezinárodního obchodu, globální propojení veřejných a soukromých institucí a nástup globálního konkurenčního prostředí.

Nezbytnost aktivního zapojení českých podnikatelských subjektů do mezinárodních hospodářských vztahů je dána charakterem české ekonomiky (malý vnitřní trh, nedostatečné vybavení přírodními i kapitálovými zdroji, relativně vysoký stupeň specializace průmyslu) i její zahraničně-politickou orientací.

Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing zažívají v současné době prudký rozvoj, který ovlivňují zejména procesy liberalizace, internacionalizace a globalizace světové ekonomiky a využívání moderních technologií. Tyto procesy otevírají firmám nové možnosti podnikání a zároveň zvyšují celosvětovou konkurenci. Většina českých podniků si uvědomuje nutnost rozvoje mezinárodních aktivit a má zájem uplatnit své výrobky na zahraničních trzích. Vstup do EU představuje pro české podnikatelské subjekty velkou příležitost, neboť se jim otevře obrovský trh s více než 450 miliony obyvatel, trh se stabilním podnikatelským a právním prostředím a dobře fungujícím institucionálním zázemím. Zároveň se však jedná i o trh vysoce konkurenční, na kterém uspějí pouze firmy s promyšlenou dlouhodobou strategií, schopné přizpůsobit se náročným podmínkám a moderním trendům.

Mezinárodní marketing využívají podniky zejména ze dvou hlavních důvodů. Prvním je možnost vstupu na nové trhy díky rostoucí liberalizaci světového obchodu a mezinárodního podnikatelského prostředí, druhým je nutnost lepšího řízení mezinárodních aktivit. Konkrétní podniky mohou mít pro zapojení do mezinárodních aktivit různé důvody. K nejčastějším patří: hledání nových tržních příležitostí, snaha o dosahování vyšších ekonomických efektů díky vyšším objemům výroby, snaha o bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, snaha o prodloužení cyklu tržní životnosti

výrobku, snaha o spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou, možnost přístupu ke špičkovým technologiím atp.

Zpracování zahraničních trhů a zejména cíl úspěšně vyvážet české zboží a služby do zahraničí patří v oblasti prodeje k těm nejnáročnějším činnostem. Na rozdíl od prodeje zboží a služeb v tuzemsku vyžaduje totiž další znalosti a dovednosti, zejména vše, co se označuje jako „technika a ekonomika obchodních operací“, znalosti zvyklostí pro jednotlivé trhy, znalosti právní, dopravní, celní, jazykové i způsoby sjednávání obchodů. Za zcela samozřejmé jsou považovány znalosti o zboží a zemích, do nichž chce vývozce své zboží vyvážet.

Výchozím podkladem pro bakalářskou práci se stala činnost podniku TRW-DAS a.s., který se zabývá výrobou součástí do osobních a nákladních automobilů.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy exportu podniku TRW-DAS Dačice před a po vstupu do Evropské unie.

Dílčím cílem práce je stanovení perspektivy rozvoje této firmy do budoucna. Dalším dílčím cílem je popsání fungování zahraničního obchodu a stanovení ovlivňujících faktorů vývozu. Dále navržení strategie vstupu na nové trhy.

Metodika práce

Pro zjišťování a získávání potřebných informací byla využita sekundární data z odborné literatury zabývající se zahraničním obchodem, ze zveřejňovaných dat na internetových stránkách a z podnikových dokumentů závodu TRW-DAS Dačice.

Pro sběr informací od pracovníků firmy TRW-DAS Dačice byla použita metoda dotazování, a to osobní, telefonické a elektronické.

- Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem, tváří v tvář. Veškeré informace týkající se exportu TRW-DAS mi byla poskytnuta manažerem logistiky Ing. Pavlem Kubkem. Data týkající se cla a celního řízení jsem získala prostřednictvím konzultace s celní deklarantkou Alenou Kučerovou. Výhodou osobního dotazování je vysoká spolehlivost získaných údajů.
- Telefonické dotazování jsem využívala převážně pro sjednávání konzultací s panem inženýrem Kubkem ohledně této bakalářské práce. U telefonického rozhovoru je výhodou jeho rychlost, se kterou jsem potřebné informace získávala.
- Pokud nebyla možná osobní konzultace, z důvodu pracovního vytížení pana inženýra Kubka, využívala jsem elektronické dotazování. Potřebné podklady pro zpracování analýzy exportu TRW-DAS Dačice jsme také tedy získávala prostřednictvím elektronické pošty.

Analýza exportu TRW-DAS Dačice byla provedena v období 2000 – 2006 pomocí grafické vizualizace, tedy prostřednictvím sloupcových a výsečových grafů.

V bakalářské práci byla provedena situační analýza exportní politiky TRW-DAS, a to:

- SWOT analýza

V této analýze bylo posuzováno vnitřní prostředí podniku, které zahrnuje silné a slabé stránky, a vnější prostředí, které představuje příležitosti a ohrožení. Byly vymezeny a navzájem porovnány faktory vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jednotlivým faktorům byla přiřazena významnost a byl ohodnocen jejich dopad na výběr strategie. Byla vybrána ta strategie, která dosáhla nejvyššího bodového ohodnocení.

- Porterův model pěti sil

Pro analýzu vnějšího prostředí byla provedena Porterova analýza konkurence. Porterovým modelem pěti sil bylo popsáno konkurenční prostředí podniku. Na konkurenceschopnost závodu TRW-DAS Dačice má vliv především působení těchto faktorů: konkurenční rivalita v odvětví, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a hrozba vstupu do odvětví.

V bakalářské práci byla na základě SWOT analýzy závodu TRW-DAS Dačice navržena a popsána strategie vstupu na nové trhy. Byly zde stanoveny ovlivňující faktory exportu daného podniku a dále zmíněn rozvoj firmy do budoucna.

3. LITERÁRNÍ PŘEHLED

3.1 Globalizace světové ekonomiky

Pojetí mezinárodních vztahů je v poslední době doplňováno dalšími realitami. Jednou z nich je globalizace, vyvolaná technologickými, společenskými a kulturními změnami, které značně změnily hospodářské vzdálenosti mezi zeměmi. Zlepšení dopravních a komunikačních technologií snížilo náklady přepravy zboží, peněz, osob a informací. Tradiční vládní politiky omezující přeshraniční transakce byly zmírněny nebo odstraněny, v důsledku čehož došlo k růstu mezinárodního obchodu a přímých zahraničních investic (FDI). Globalizace mění vlastnosti světového hospodářství a ovlivňuje podstatu úspěšných hospodářských přístupů k rozvoji, což zvyšuje potřebu zajistit udržitelnost hospodářského rozvoje (Jeníček, V., 2002).

Globalizace postihuje všechna průmyslová odvětví od automobilů k oceli, od bankovníctví k pojišťovnictví, od letecké k lodní dopravě, od výroby počítačů k telekomunikacím atd. V mnoha průmyslových odvětvích proto není vhodné mluvit o „německém trhu“, „americkém trhu“ nebo „japonském trhu“. Globální pojetí společností Coca-Cola, Levi's Jeans, Sony a McDonald's dokládá tento trend.

Navzdory globální převaze uvedených společností je důležité nepřehánět názor, že národní trhy ustupují trhu globálnímu. Výrazná odlišnost ve spotřebitelském chování a preferencích v rámci národních trhů v mnoha odvětvích stále přetrvává. Tyto rozdíly obvykle vyžadují, aby marketingové strategie a vlastnosti výroby byly přizpůsobeny lokálním podmínkám.

Dochází rovněž ke globalizaci výroby. Individuální podniky rozptylují části výrobního procesu do různých zemí, aby využily národních odlišností v nákladech a kvalitě výrobních faktorů (pracovní síly, energie, půdy, kapitálu) (Dedouchová, M., 2001).

3.2 Export ČR

3.2.1 Charakteristika mezinárodního obchodu ČR

Mezinárodní či zahraniční obchod je disciplinou velmi rozsáhlou a členitou a lze na ni pohlížet z nejrůznějších hledisek. Lze jej pojímat z pohledu teoretického a zkoumat odůvodněnost ekonomického myšlení merkantilistického, analyzovat klasické a posléze

neoklasické teorie zahraničního obchodu, posuzovat teorie technologické mezery, protekcionismu a podobně. Z praktického hlediska lze na zahraniční obchod nahlížet v zásadě z dvojího zorného pole: z pohledu podnikatele a z pohledu státu.

Z hlediska soukromoprávní, podnikatelské sféry se zahraniční obchod jeví jako soubor činností ale i pravidel, postupů, technik či dovedností potřebných k tomu, aby byl určitý výrobek prodán za hranice státu a vyvezen či v zahraničí zakoupen a dovezen. V podmínkách tržní ekonomiky jde o běžný soukromoprávní závazkový vztah, v případě našeho státu však je navíc ozvláštněn některými faktory. Ty jsou dány nejen například podmínkami geografickými, jazykovými či dalšími, ale zejména na konci druhého tisíciletí skutečností, že Česká republika prochází obdobím transformace z centrálně plánované na tržní ekonomiku (Dvořák, P., 1999).

Mezinárodní obchod podle Benáčka (1997) v první řadě představuje výměnu reprodukovatelných hmotných statků jedné země s jinými statky, což jí umožňuje překonávat bariéry domácích ekonomických omezení. Z toho vyplývá, že je určitě užitečné rozlišovat obchod podle jeho vztahu k hranicím suverénních zemí. Vliv rozdílného nebo autonomně spravovaného institucionálního uspořádání (např. cel, daní, legislativy, atd.), existence národní měny a zejména existence vlastních subjektů hospodářské politiky, které sledují vlastní cíle vnějších a vnitřní rovnováhy v rámci každé země, je okolnost, která nás nutí se na hospodářské vztahy s naším okolím dívat trochu jinak, než na podobné vztahy výměny uvnitř daného státu (Benáček, V., 1997).

Podle Dedouchové (2001) podnikání na mezinárodní úrovni zahrnuje mezinárodní obchod a zahraniční investice. Mezinárodní obchod představuje vývoz, resp. dovoz zboží nebo služeb určených spotřebitelům v jiných zemích. Zahraniční investice vzniká v případě, kdy podnik investuje zdroje do podnikatelských aktivit mimo svou zemi.

Podnikání na mezinárodní úrovni se liší od ryze domácího podnikání v mnoha směrech. Jednotlivé země mají rozdílné kultury, politické a ekonomické systémy, právní systémy a odlišnou úroveň ekonomické vyspělosti a rozvoje. Rozdíly přetrvávají i přes všechny tendence, které směřují ke globalizaci trhů a výroby.

Mezinárodní podnikání vyžaduje používat rozdílné praktiky pro jednotlivé země. K tomu je zapotřebí, aby manažeři měli nejen cit pro odlišnosti, ale uměli se přizpůsobit a rozhodnout pro odpovídající politiku a strategii (Dedouchová, M., 2001).

3.2.2 Zahraničně obchodní politika

Zahraničně obchodní politika představuje soubor zásad a prostředků, podle nichž vlády jednotlivých zemí regulují své hospodářské styky s jinými zeměmi.

Zahraničně obchodní politika působí na ekonomiku země v té míře, v jaké je tato země zapojena do mezinárodního prostředí. Míra tohoto zapojení je dána především rozměrem ekonomiky neboli množstvím spotřebitelů na vnitřním trhu. Proto čím menší je vnitřní trh, tím větší je otevřenost ekonomiky a naopak. Určitý vliv mají i přírodní a zeměpisné podmínky jednotlivých zemí.

Definice dále rozšiřuje a vymezuje dva hlavní směry: volný svobodný obchod (liberalismus), jako postupné odstraňování omezení obchodu celního i necelního charakteru a protekcionismus neboli ochranářství, jako takovou formu obchodní politiky, která zabezpečuje zvláštní ochranu domácí výrobě před zahraniční konkurencí (Pouzarová, I., 1998).

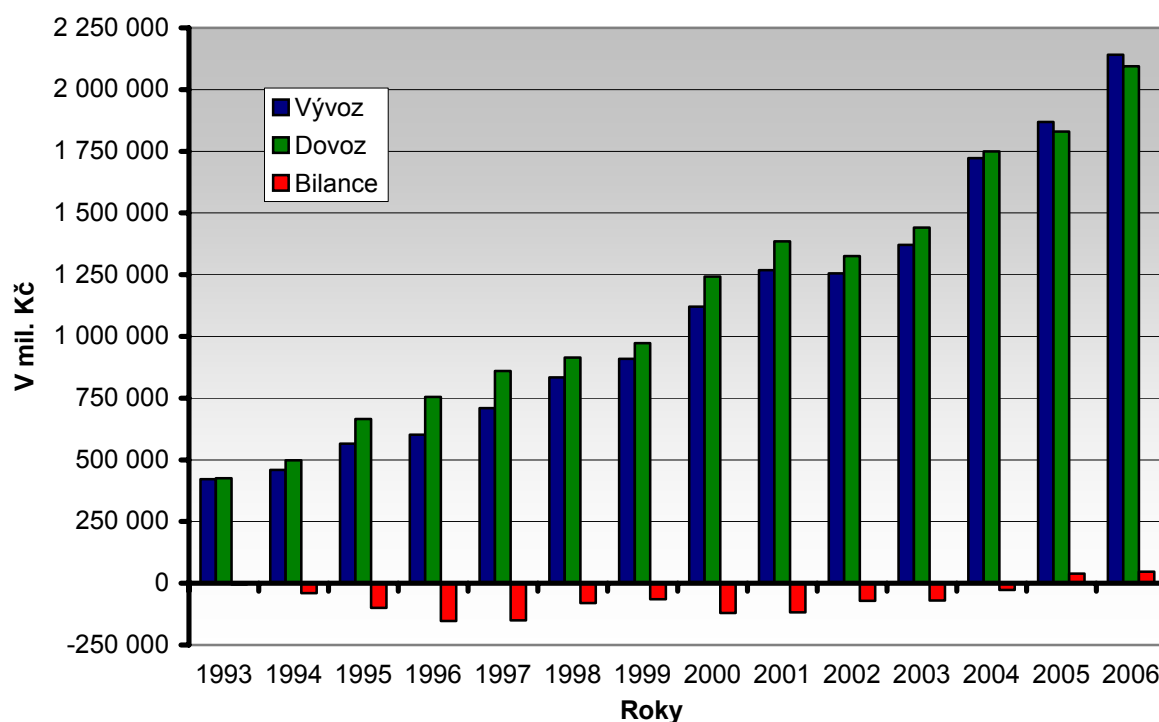
Ve svém původním významu označuje termín protekcionismus používání takových nástrojů státní intervence, jejichž účelem je tzv. ochrana domácího trhu (z anglického protect, odtud někdy používaný český ekvivalent ochranářství). K nim lze zařadit veškerá importní cla bez ohledu na jejich „krycí“ označení (rezortní, antidumpingová atd.), množstevní omezení a dnes stále rostoucí skupinu tzv. technických překážek, podmiňujících uskutečnění směny splněním určitých podmínek vztahujících se k výrobku, popřípadě i k výrobcí. V neposlední řadě sem patří i obchodně-politické aktivity státu, jejichž výsledkem mohou být třeba orwellovsky znějící tzv. dobrovolná omezení exportu (Šťastný, D., 2004).

Tabulka 1: Zahraniční obchod ČR v letech 1993 – 2006 v mil. Kč

| Rok | Vývoz | Dovoz | Bilance |
|------|-----------|-----------|----------|
| 1993 | 421 601 | 426 084 | -4 483 |
| 1994 | 458 842 | 498 377 | -39 535 |
| 1995 | 566 171 | 665 740 | -99 569 |
| 1996 | 601 680 | 754 670 | -152 990 |
| 1997 | 709 261 | 859 711 | -150 450 |
| 1998 | 834 227 | 914 466 | -80 239 |
| 1999 | 908 756 | 973 169 | -64 413 |
| 2000 | 1 121 099 | 1 241 924 | -120 825 |
| 2001 | 1 268 149 | 1 385 564 | -117 415 |
| 2002 | 1 254 860 | 1 325 671 | -70 811 |
| 2003 | 1 370 930 | 1 440 723 | -69 793 |
| 2004 | 1 722 657 | 1 749 095 | -26 438 |
| 2005 | 1 868 586 | 1 829 962 | 38 624 |
| 2006 | 2 141 110 | 2 093 842 | 47 268 |

Pramen: www.czso.cz

Graf 1: Zahraniční obchod ČR v letech 1993 – 2006 v mil. Kč



Pramen: www.czso.cz

Z hlediska právního členění nástroje zahraniční hospodářské politiky na autonomní o jejichž zavedení rozhoduje stát sám ze své suverénní moci a smluvní – které vstupují

v platnost na základě výsledků mezinárodních jednání, úmluv mezi dvěma (bilaterální) nebo více (multilaterální) státy.

Smluvními nástroji obchodní politiky je regulován obchod mezi dvěma či více zeměmi tak, jak se na tom tyto země dohodly. Dohoda se týká především pravidel pro používání autonomních obchodně politických nástrojů ve vzájemném obchodě mezi jednajícími zeměmi. I pro slabší země bývá však cesta dohody, kde lze přece jen obchodně politický rámec vzájemného obchodu ovlivnit, výhodnější než pouze jednostranná úprava podmínek obchodu ze strany druhé země.

Účastní-li se jednání o podmínkách vzájemného obchodu dvě země, řadíme výsledek jejich jednání mezi dvoustranné smluvní nástroje obchodní politiky. Do této skupiny patří jednak obchodní smlouvy a dohody, jednak platební dohody (Pipek, J., 1996).

Smluvní i autonomní nástroje obchodní politiky posléze v praxi nabývají konkrétní podobu buď tarifních, či netarifních nástrojů obchodní politiky.

Za tarifní nástroje jsou považována cla, což jsou dávky vybírané při přechodu zboží přes hranice daného celního území. Cla je možné dělit do tří skupin:

- podle účelu na cla: fiskální (představují příjem do státního rozpočtu), ochranná (ochrana domácí produkce), prohibitivní (extrémně vysoká, jejichž účelem je znemožnit dovoz), skleníková (ochrana konkrétního odvětví, např. rozvíjejícího se nebo restrukturalizovaného odvětví), odvetná (představují opatření vůči druhé zemi), negociační (vytvářejí vyjednávací pozici), diferenční (jsou používána pro zvýhodnění dopravy), kontingentní (jedná se o nižší cla než aplikovatelná, jsou platná pro určitou dobu), preferenční (používají je integrační seskupení, tzv. Generalized System of Preferences – GSP);
- podle pohybu zboží na cla: dovozní (nejpoužívanější), vývozní (používají se v praxi minimálně) a tranzitní (v řadě zemí byla nahrazena např. dálničními poplatky);
podle způsobu výběru členíme na cla: valorická (jsou stanovena jako % z celní hodnoty zboží a jsou nejpoužívanější), specifická (jsou stanovena jako pevná částka za fyzickou jednotku), diferencovaná, smíšená (diferencované valorické clo je vyměřováno z celní hodnoty zboží s ohledem na situaci na domácím trhu,

diferencované specifické clo je vyměřováno z jednotky zboží s odstupňováním podle jeho ceny) (Machková, H., 2003).

Netarifní nástroje obchodní politiky nabývají v současném mezinárodním obchodu různých forem. Jedná se např. o dovozní přírážku (částka stanovená jako % z celní hodnoty zboží), dovozní depozitum (částka složená bezúročně ve stanovené výši a na stanovenou dobu, po jejímž uplynutí je vrácena), množstevní omezení (kvóta, po jejímž vyčerpání je dovoz dané komodity zakázán), minimální cenu (spodní hranice ceny dováženého výrobku), vyrovnávací clo (dávka vybíraná z dovozu subvencovaných výrobků) a antidumpingové clo (dávka vybíraná z dovozu dumpingových výrobků). Nejčastěji používanými netarifními nástroji jsou v současné době tzv. technické překážky obchodu. Jsou jimi např. povinné certifikáty, administrativní povoloovací řízení, změny výrobních postupů, které musí podnik zajistit, aby vyhověl požadavkům místních orgánů apod. (Machková, H., 2003).

3.3 Mezinárodní podnikání z hlediska prostředí a rizik

3.3.1 Mezinárodní prostředí a jeho vlivy na mezinárodní podnikání

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu. Základní analýzou makroekonomického prostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálně-kulturního prostředí a analýza technologické vyspělosti země či regionu, které jsou předmětem zájmu firmy (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na vytypovaný zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, význam zájmových skupin (podnikatelské a profesní svazy, sdružení na ochranu spotřebitelů, atd.),

kteřé mohou ovlivňovat politické rozhodování (tzv. lobbying), postavení odborů ve společnosti, právní úprava podnikání zahraničních subjektů (všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, devizově-právní aspekty podnikání zahraničních subjektů, možnost repatriace zisku do zahraničí, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců apod.) (Machková, H., 2003).

Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí jsou vždy analyzovány základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Nejčastěji se jedná o vývoj HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, tempa růstu HDP, reálné směnné relace, spotřebu domácností, vývoj investic, atp. Pečlivé analýze je podrobena i hospodářská politika vlády a opatření centrální banky. Dále jsou do ekonomické analýzy často zahrnovány i základní demografické údaje (počet obyvatel, průměrná délka života, natalita a její vývoj, profesní a vzdělanostní struktura, atd.).

Analýzy politického a ekonomického prostředí jsou obvykle snadno dostupné. Provádějí je jak veřejné instituce (obchodní oddělení velvyslanectví, agentury na podporu exportu, agentury na podporu přílivu zahraničních investic), tak soukromé instituce (např. banky a pojišťovny či specializované ratingové agentury). Na základě těchto analýz jsou země řazeny podle stupně rizika do různých skupin. Riziko je často hodnoceno z krátkodobého hlediska a ze střednědobého a dlouhodobého hlediska (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které odlišují tuzemský marketing od marketingu mezinárodního. Právě tyto faktory (podrobně viz kulturní, sociální a psychologické faktory v mezinárodním marketingu) často rozhodují o úspěchu či neúspěchu marketingové strategie. Výzkumu sociálně-kulturních odlišností je věnována řada studií. Pro potřeby mezinárodního marketingu jsou významné zejména výzkumy životního stylu, někdy označované jako socio-styly (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Kultura představuje určitou identitu lidí. Vytváří vzor vztahů, chování a způsobů, jak udržet jejich soudržnost, poskytuje řešení problémů. Jednotlivci jsou silně nakloněni přijímat a věřit tomu, co jim jejich kultura říká bez ohledu na objektivní platnost, blokují nebo ignorují vše, co je v rozporu s kulturní „pravdou“ nebo v konfliktu s jejich vírou. Z toho vyplývá i určitá předpojatost vůči změnám a vysvětlení, proč proces globalizace a unifikace kulturní specifika neodstraňuje, ale spíše zvýrazňuje.

Jednáme-li v zahraničí, stáváme se cizinci, kteří by neměli ignorovat rozdíly mezi vlastní a hostitelskou zemí, ale ani se snažit napodobovat zahraničního partnera. Musíme najít „zlatou střední cestu“. Věnovat pozornost získání informací o zvláštích jeho kultury, způsobu a důvodů chování, o otázkách, ve kterých je zranitelný, o jednacím stylu. Nikdo neočekává znalost všech detailů, je však nutno se chovat přiměřeně skromně a taktně (Zamykalová, H., 2001).

Technologické prostředí

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají např. následující údaje: výdaje na výzkum a vývoj (% z HDP), výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů Internetu atp.

Technologické prostředí, zejména rozšíření Internetu, ovlivnilo do značné míry marketingové strategie všech mezinárodně podnikajících firem a přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Pro druhou polovinu 90. let byl typický nárůst elektronického obchodování (E-commerce, E-business). Pod tento pojem jsou zahrnovány veškeré obchodní operace prováděné pomocí internetové počítačové sítě. Patří sem nejen obchody uskutečněné přímo na Internetu (např. nákup zboží prezentovaného na firemních webových stránkách, nákup softwarových produktů jejich stažením ze sítě, platby za přístup k informacím, finanční převody apod.), ale také obchody, které vzniknout na základě pouhé komunikace přes Internet. Mezi hlavní výhody obchodování na Internetu patří zejména úspora nákladů, úspora času, flexibilita, možnost účinné komunikace, pohodlnost nákupů, vytvoření přímých vazeb, posilování věrnosti zákazníků a mnohé další výhody. K hlavním nevýhodám patří možnost zneužití informací a dosud ne zcela jistá bezpečnost plateb (Machková, H., 2003).

3.3.2 Rizika mezinárodního obchodu

Podniky, které se rozhodnou zapojit do mezinárodního podnikání, si musí být vědomy nejen příležitostí, které jim vstup na nové trhy nabízí, ale i rizik, se kterými je mezinárodní podnikání spojeno. Mezinárodní podnikání ovlivňuje rizikovost v pozitivním směru (diverzifikace snižuje do značné míry závislost firmy na podmínkách jednotlivých trhů a na jejich konjunkturách výkyvech a podnik vlastně rozděluje podstupovaná rizika mezi různé trhy, které mohou procházet odlišným hospodářským cyklem) i ve směru negativním. Riziko nelze nikdy z hospodářské činnosti zcela vyloučit, ale je možné je v některých případech omezit, vyhnout se mu, přenést na jiný subjekt, popř. rozdělit mezi různé subjekty. Nepodstupování rizik by znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitostí. Vždy je však třeba možná rizika analyzovat a vyhodnotit, které riziko je podnik schopen nést a v jakém rozsahu (Machková, H., 2003).

Každá oblast podnikání je spojena s riziky, která mohou ohrozit předpokládané výsledky. V jednotlivých sférách podnikání se postupně vytvářejí určité nástroje a praktiky, jak zacházet s rizikem. Schopnost využívat tyto praktiky je součástí profesních znalostí a dovedností, které jsou pro danou oblast podnikání nezbytné.

Na druhé straně jsou ale s podnikáním na zahraničních trzích spojena některá specifická rizika, vyplývající například z vývoje kurzů měn, z ekonomické nebo politické situace v různých teritoriích apod. Navíc další rizika jsou zosťena, například riziko přepravní nebo riziko komerční. To souvisí s geografickou vzdáleností jednotlivých trhů, s rozdíly v obchodních zvyklostech a právních předpisech jednotlivých států, s rozdílným sociálně ekonomickým klimatem, ale zpravidla i s nižší informovaností o vývoji na zahraničních trzích v porovnání s trhem domácím (Černohlávková, E., Machková, H., Sato, A., 2003).

Při provádění zahraničního obchodu se podniky setkávají jednak s riziky charakteristickými pro jejich vlastní předmět podnikání (např. vývoz potravin, prodej strojů a zařízení včetně montáží, dodávky stavebních prací apod.), jednak s riziky, která provázejí většinu přeshraničních forem hospodářské spolupráce. Jako hlavní typy těchto rizik lze uvést především:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,
- rizika teritoriální,
- rizika kurzová a další typy rizik (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Tržní rizika

Vyplývají ze změny tržní situace, která bývá vyvolána různými příčinami, např. hospodářským poklesem v určité zemi či zóně, poklesem poptávky po určitém zboží, změnou spotřebitelských preferencí, vstupem silné konkurence na zahraniční trh, změnami v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů, změnami v jejich marketingové strategii, změnami v technologii, sezónními výkyvy atp. Tržní rizika mohou vést ke změně cen, změnám ve výši nákladů, ke ztrátě podílu na zahraničním trhu, k neprodejnosti výrobků, k zablokování distribučních cest a řadě dalších nepříznivých dopadů. Efektivní ochranou před tržním rizikem je realizace strategického marketingového řízení, tj. systematicky prováděný výzkum zahraničních trhů, včasné zavádění inovací, optimalizace zásob, racionalizace nákupu u subdodavatelů, schopnost pružně reagovat na potřeby cílových trhů, posilování vztahů s klíčovými zákazníky a optimální využívání mezinárodního marketingového mixu (Machková, H., 2003).

Rizika komerční

Do této skupiny rizik bývají zařazována rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. S riziky komerčními se podnikatelé setkávají i na vnitřním trhu. Na trhu zahraničním však vystupují tato rizika v ostřejší podobě vzhledem k odlišnostem těchto trhů z hlediska právních a ekonomických podmínek, obchodních zvyklostí, mentality podnikatelů apod. Informace o zahraničních obchodních partnerech bývají méně dostupné a navíc postavení jednotlivých firem na trhu se může měnit v závislosti na faktorech, které lze bez důkladné znalosti trhu jen těžko předvídat.

Zvýšená rizikovost v oblasti komerčních rizik může negativně ovlivnit výsledky dosahované v obchodu hmotným zbožím, ale i v obchodu se službami a v dalších oblastech hospodářské spolupráce se zahraničím. Projevuje se nejčastěji v některé z těchto forem:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební nevůle dlužníka,
- platební neschopnost dlužníka.

Míru podstupovaných komerčních rizik ovlivňuje podnikatel zejména výběrem obchodních partnerů, řádným právním zajišťováním obchodních vztahů, volbou vhodných platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů a rozsahem, ve kterém využívá možnosti pojištění. Nejúčinnější způsob předcházení tomuto riziku je rozvíjení dlouhodobých obchodních spojení založených na vzájemné důvěře (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Rizika přepravní

Jsou spojena s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím. Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží. Škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Většinou to bývá buď prodávající, nebo kupující. Přejedání rizika ztráty nebo poškození zboží sjednávají zpravidla výslovně v kontraktu stanovením určité dodací podmínky (parity). Toto riziko však nese i dopravce či speditér tím, že přebírají odpovědnost za zboží během dopravy.

Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě, a dle ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (například výběrem spolehlivého dopravce) (Černošlávková, E., Machková, H., Sato, A., 2003).

Teritoriální rizika

Teritoriální rizika patří k rizikům, která ohrožují splatnost zahraničních pohledávek českých vývozců nebo omezují výnosnost zahraničních investic českých právnických osob a vyplývají z politické, finanční a makroekonomické situace země zahraničního kupujícího, resp. třetí země. Z hlediska obchodních partnerů mají povahu vyšší moci. Jsou to zejména:

- platební potíže vyvolané politickými událostmi v zemi sídla zahraničního kupujícího, jako je válka, občanská válka, revoluce, povstání, občanské nepokoje, stávka atd.;
- nemožnost transferu úhrad do České republiky v důsledku vážných ekonomických potíží země sídla zahraničního kupujícího, vyhlášení její platební neschopnosti, zavedení moratoria na platby nebo devizový režim omezující transfer úhrad do zahraničí;
- administrativní rozhodnutí orgánů státu zahraničního kupujícího, které bez zavinění zahraničního kupujícího znemožňuje realizaci kontraktu nebo jeho zaplacení (například odebrání dovozní nebo vývozní licence, zrušení nebo odebrání jiných již vydaných povolení nezbytných k realizaci kontraktu, zmrazení vkladů apod.);
- administrativní a politická opatření ve třetích zemích, jejichž prostřednictvím se realizuje kontrakt, resp. platby, která znemožňují realizaci kontraktu nebo transfer plateb do České republiky (například embargo nebo omezení pohybu zboží nebo transferu úhrad atd.);
- přírodní katastrofa, v jejímž důsledku dojde k nezaplacení pohledávky bez zavinění zahraničního kupujícího (Hándl, J., Janatka, F., Novák, R., 1999).

Minimalizace výše uvedených rizik spočívá zejména: ve vhodném výběru obchodního partnera; ve volbě a sjednání vhodného způsobu placení za zboží a služby; ve sjednání vhodného pojištění rizik (Hándl, J., Janatka, F., Novák, R., 1999).

Kurzové riziko

Toto riziko lze charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník zahraničních ekonomických vztahů vynaložit vyšší náklady oproti původnímu předpokladu nebo dosáhne nižších výnosů, eventuálně se v důsledku kurzových změn sníží stav jeho devizových aktivit nebo zvýší devizová pasiva. Vliv vývoje kurzů měn však může být i opačného charakteru a působit na dosažené výsledky pozitivně. Kurzové riziko je spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn.

Nepřímo kurzové riziko působí i na trh domácí, a to prostřednictvím cen dovážené produkce, surovin a polotovarů. Ovlivňuje tedy i kalkulace výrobců, vývozců a dovozců. Vývoj kurzu do značné míry předurčuje vhodnost využívání zahraničních zdrojů a

výnosnost činností orientovaných na trhy zahraniční (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Firmy s diverzifikovanými mezinárodními aktivitami mají značné možnosti omezení kurzového rizika. Rozložením obchodů na různé trhy a různé měny, kombinací dovozních a vývozních operací, mohou firmy dosáhnout přirozeného měnového zajištění bez dodatečných nákladů. Navíc mohou dosáhnout úspor za snížení počtu devizových konverzí. Tento způsob zajištění kurzového rizika však klade značné nároky na finanční řízení firmy.

Řada podniků spoléhá při omezování kurzového rizika na zajišťovací nástroje. Jde většinou o termínové nákupy nebo termínové prodeje zahraničních měn, jež umožňují stanovit podmínky, za nichž bude určitá zahraničí měna v budoucnu prodána či koupena. Jejich hlavním účelem je možnost stanovení ceny předem, tj. možnost zvýšení spolehlivosti cenových kalkulací. K nejčastěji používaným zajišťovacím nástrojům patří pevné termínové nástroje (forwardy, futures a swapy) a opce, tj. právo nakoupit či prodat měnu k předem stanovenému datu za předem stanovený kurz.

Omezení kurzového rizika prodejem pohledávky umožňuje firmě získat likvidní prostředky, a tím příznivě ovlivnit finanční toky. Nejpoužívanějšími formami prodeje pohledávek jsou v současné době factoring a forfaiting (Machková, H., 2003).

3.3.3 Formy vstupu podniků na mezinárodní trhy

Globalizace mezinárodního obchodu je přirozeným a nevyhnutelným procesem. Důvody vstupu firem na mezinárodní trhy jsou však velice různorodé.

Z hlediska globálních strategií firem lze tyto důvody rozdělit do čtyř hlavních skupin:

- zvyšování prodejů,
- získávání zdrojů,
- diversifikace dodavatelů a odběratelů,
- minimalizace konkurenčních rizik (Kalínská, E., Petříček, V., 2003).

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory: investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovitost podnikání na cílovém zahraničním trhu a konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupů podniku na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin na: vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody), formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising, smlouva o řízení, zušlechťovací operace, mezinárodní výrobní kooperace) a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (Machková, H., 2003).

Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a musí přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu celý marketingový mix. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrobky a zajistit nezbytné doprovodné služby, dále je třeba vybudovat distribuční cesty a v neposlední řadě je třeba vložit značné prostředky do komunikační politiky. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandataři a dalšími subjekty (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků. Prostředníkem rozumíme subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům. Jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzn. cenová marže. Výhodou použití nepřímé obchodní metody jsou: nižší náklady oběhu a eliminace kursových, transferových či rizika změny poptávky a možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Nevýhodou je zejména ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a ztráta

kontroly nad další marketingovou strategií, zejména distribucí a cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích (Machková, H., 2004).

Smlouvy o výhradním prodeji

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a smlouva musí mít písemnou formu. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv. Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy, a to díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce proniknout i na vzdálené trhy, či na trhy, na nichž nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a velká samostatnost výhradního prodejce (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Obchodní zástupce

Smlouva o obchodním zastoupení zakládá dlouhodobý vztah mezi zástupcem a zastoupeným. Zástupce se zavazuje soustavně vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv. Zástupce by měl soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obratu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení respektoval podmínky a řídil se pokyny zastoupeného. Nevyplývá-li ze smlouvy něco jiného, může zastoupený používat služeb jiných zástupců a obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet, nebo na účet jiné osoby. Proto je třeba před uzavřením smlouvy pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Pokud by bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen ve stanovené územní oblasti a pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo

uzavírat obchody na vlastní účet nebo účet jiné osoby (Boyer, A., Hronová, S., Machková, H., 1995).

Komisionář

Smlouvou komisionářskou se zavazuje komisionář, že zařídí pro komitenta určitou obchodní záležitost, ale na rozdíl od smlouvy mandátní činí toto svým vlastním jménem, avšak na účet komitenta. Dále na rozdíl od mandátní smlouvy není komisionář povinen seznámit druhou stranu smlouvy s tím, že jedná na cizí účet, protože vždy uzavírá smlouvu vlastním jménem.

Tento druh smlouvy je pro komisionáře, pokud se týká nesení rizika z titulu vztahu k zahraničnímu kupujícímu, poměrně výhodný. Ručí totiž vůči komitentovi pouze za své vlastní chyby, své vlastní zavinění, ale nenesení riziko odpovědnosti za zahraniční subjekt (Hándl, J., Janatka, F., Novák, R., 1999).

Mandatář

Smlouvou mandátní se zavazuje pověřený mandatář za úplatu zařídí pro mandanta určitou obchodní záležitost, zejména jde o uzavření určité kupní smlouvy. Mandant jedná jménem mandatáře, nikoliv jménem svým. Tedy mezi mandatářem a druhou stranou kupní smlouvy nevzniká vztah prodávající – kupující, ale ze smlouvy je přímo zavázán mandant jednáním svého mandatáře. Aby mandatář mohl jednat jménem mandanta, musí od něj obdržet plnou moc. Druhou smluvní stranu musí mandatář seznámit s tím, že jedná jménem mandanta a jej zavazuje, jinak by byl ze smlouvy zavázán sám. Ještě je třeba uvést, že v této formě se tento vztah ve vývozu příliš často nevyskytuje, spíše je používán vztah zprostředkovatelský. Oproti tomu se mandátní smlouva vyskytuje při financování vývozu ve vztahu mezi vývozcem a bankou (Hándl, J., Janatka, F., Novák, R., 1999).

Piggybacking

Piggybacking znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům komplexní

sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. (Černohlávková, E., Machková, H., Sato, A., 2003).

Přímý vývoz

Čisté přímé exporty se obvykle používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Použití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují loajalitu zákazníků (Machková, H., 2004).

Vstup podniků na zahraniční trhy formami nenáročnými na kapitálové investice

V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje svých mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit například formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může zvolit formu zúšlechťovacích operací či výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje pak výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj (Černohlávková, E., Machková, H., Sato, A., 2003).

Licence

Licence bývá definována jako dohoda mezi dvěma smluvními stranami, z nichž jedna má vlastnická práva na patent, obchodní značku nebo autorství. Licence se poskytují na základě smlouvy, jež předpokládá placení licenčních poplatků nebo pevné částky za povolení používat patent, obchodní známku nebo autorská práva. Poskytnutí licenčního práva představuje pro jejich udělovatele výhodu zejména v oblasti obchodní strategie, neboť jim usnadňuje vstup na nové trhy, kde by jinak postrádali potřebné zkušenosti. Stejně tak je získání licenčních práv důležité pro marketingovou strategii začínajících podnikatelů, jejichž úspěch je mnohdy přímo podmíněn získáním patentových práv, obchodních známek nebo autorských práv (Pouzarová, I., 1998).

Franchising

Při franchisingu firma poskytne franchisovou licenci. Licence opravňuje k provozování činnosti pod obchodním jménem poskytovatele licence. Poskytovatel pomáhá při založení podniku, předá právo prodávat jeho zboží, zaškolí pracovníky, dodává pravidelně zboží, poskytuje zkušenosti z vedení podniku, provádí průzkum trhu, propagaci. Často poskytuje úvěr, zařídí jednotně prodejnu. Během provozu pak provádí kontrolu. Franchising vychází vstříc těm podnikatelům, kteří nechtějí dlouhodobě budovat pověst, testovat trh, podstupovat rizika a obtížně získávat kapitál (Klínský, P., 1998).

Smlouva o řízení

Smlouva o řízení je zvláštní typ, který používají některé firmy z průmyslově vyspělých zemí. Předmětem je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů obvykle na dobu určitou na smluvním základě. Může se jednat buď o řízení výrobního závodu nebo o řízení v oblasti služeb, nejčastěji v oblasti hotelnictví. U tohoto smluvního typu je možné nalézt obchodní rysy jako u franchisingu. Jedná se o přenos a aplikaci osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou může být buď určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je tedy považováno za nehmotný vklad do podnikání (Boyer, A., Hronová, S., Machková, H., 1995).

Zušlechťovací operace

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, event. do konečné podoby hotového výrobku. Z právního hlediska je zušlechťovací operace obvykle posuzována jako smlouva o dílo. Hlavním důvodem jejich realizace jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí (mzdové náklady, energetické náklady, surovinové náklady, materiálové náklady, dopravní náklady), popř. méně přísná legislativa (Machková, H., 2004).

Mezinárodní výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních. Kromě čistě výrobní kooperace může být spolupráce zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a poskytování různých služeb. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou

smlouvou a její obsah a forma záleží na dohodě mezi smluvními partnery. Smluvní partneři mohou využívat rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, v dostupnosti zdrojů financování, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, ve specifickém know-how, v daňovém a celním zatížení v jednotlivých zemích apod. Díky mezinárodní spolupráci mohou dosáhnout snížení celkových nákladů a zvýšení konkurence-schopnosti na mezinárodních trzích (Černošlávková, E., Machková, H., Sato, A., 2003).

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Podle (Machková, H., 2003) kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou typické pro velké firmy a transnacionální korporace. Mohou mít formu přímých anebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitřofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem (Machková, H., 2003).

3.4. Mezinárodní obchod z pohledu EU

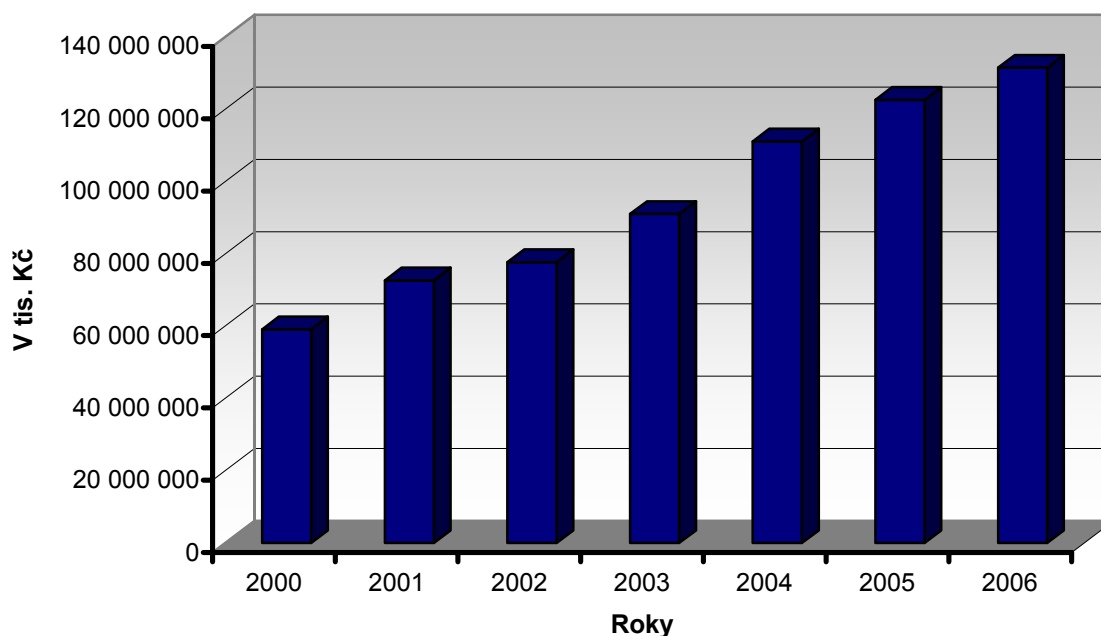
Integraci do Evropské unie lze považovat za základní východisko, jak dosáhnout v České republice srovnatelné výkonnosti s tržní ekonomikou především západoevropských zemí. Současně by mělo docházet k vytváření podmínek pro další růst české ekonomiky naplňováním základních principů, na nichž je postavena Evropská unie (EU). Jimi jsou: volný pohyb osob, zboží, služeb, a kapitálu, princip volného podnikání a perspektiva společné měny (Šúbertová, E., 2006).

Tabulka 2: Vývoj exportu EU v obchodování s díly a příslušenstvím motorových vozidel v letech 2000 – 2006 v tis. Kč

| Rok | Export EU |
|------|-------------|
| 2000 | 59 112 579 |
| 2001 | 72 679 988 |
| 2002 | 77 733 932 |
| 2003 | 91 021 260 |
| 2004 | 111 092 259 |
| 2005 | 122 617 941 |
| 2006 | 131 485 552 |

Pramen: www.czso.cz

Graf 2: Vývoj exportu EU v obchodování s díly a příslušenstvím motorových vozidel v letech 2000 – 2006 v tis. Kč



Pramen: www.czso.cz

3.4.1 Politiky EU

Orgány Evropské unie nemohou přijmout libovolné rozhodnutí jen na základě svého uvážení. Unie působí pouze v oblastech, které vymezuje Smlouva. Těmito oblastem se říká politiky EU. Klíčovou oblastí jsou takzvané společné politiky. To jsou oblasti, ve kterých členské státy zcela delegovaly své pravomoci na orgány Evropské unie, resp. Evropských společenství (Radu, Parlament a Komisi). Mezi společné politiky dnes patří společná obchodní politika, společná zemědělská politika, společná dopravní politika a pro 12 členských zemí eurozóny (viz příloha č. 2) i měnová politika.

Oblastem, kde členské státy přenesly svou působnost na orgány EU/ES jen částečně, říkáme komunitární neboli koordinované politiky. Mezi ně patří především jednotný vnitřní trh, regionální (strukturální) politika, ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí, energetická politika a podpora výzkumu a technologického rozvoje (www.businessinfo.cz).

Koordinované politiky

Jednotný vnitřní trh

Vnitřní trh Evropské Unie tvoří území všech členských států EU. Cílem vytvoření tohoto trhu bylo a je dát vzniknout prostoru, ve kterém platí tzv. čtyři základní svobody, a to volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu.

Vedle toho, že z fungujícího vnitřního trhu těží především občané a podnikatelé z členských států EU, prohlubování čtyř svobod významně napomáhá dosažení vyššího ekonomického růstu, vyšší životní úrovně a významnějšího postavení Evropy na mezinárodním poli (www.euroskop.cz).

Regionální politika

Regionální politika EU je nástrojem ke zmírnění ekonomických a sociálních nerovností mezi jednotlivými zeměmi a regiony EU. Je projevem solidarity na úrovni EU. Je koncipována jako tzv. komunitární politika: její realizace spočívá na členských státech, její koordinace náleží do působnosti orgánů Evropské unie. Regionální politika a využívání strukturálních fondů vychází z pěti základních principů: princip koncentrace, partnerství, programování, adicionality (doplňkovosti), princip monitorování a vyhodnocování (Kunešová, H., Mrkvan, R., 2005).

Politika ochrany spotřebitele

V rámci politiky ochrany spotřebitele používá ES závazné normy, nezávazná doporučení i finanční podpůrné programy. Sjednocení standardů pro složení a bezpečnost výrobků na úrovni ES má dva cíle: odstranit překážky, které odlišnost standardů představuje pro vnitřní trh, a zaručit minimální úroveň ochrany spotřebitele před nebezpečnými nebo nekvalitními výrobky (www.businessinfo.cz).

Ochrana životního prostředí

Politika ochrany životního prostředí patří mezi společné politiky EU prováděné na evropské úrovni. Odpovědnost za politiku ochrany životního prostředí nesou členské státy, avšak pokud je možno dosáhnout stanovených cílů lépe na evropské úrovni, přechází kompetence do rukou Společenství. Tato politika si klade za cíl uchovat a vylepšit kvalitu životního prostředí a života a zdraví obyvatel. Mezi další cíle patří: integrace problémů životního prostředí do dalších politik EU, zabývání se globálními výzvami a hrozbami globálního oteplování a zachování biologické rozmanitosti (www.euroskop.cz).

Společné politiky

Společná obchodní politika

Vůči třetím zemím uplatňuje EU v oblasti obchodu jednotný postoj formulovaný ve společné obchodní politice. Ta se týká výše cel, kvantitativních omezení (kvót), obchodních dohod s nečlenskými státy i dohod s mezinárodními organizacemi, opatření na ochranu obchodu v případě dumpingu, dotací, subvencí a nekalých praktik. Ve sféře obchodně politického režimu EU tedy vystupuje jako jeden celek, který s dalšími smluvními zeměmi uzavírá obchodní dohody a jiné smluvní dokumenty, závazné pro všechny členské státy (Kachlík, A., Kachlíková, H., 1996).

Společná zemědělská politika

Společná zemědělská politika je oblastí s výhradními pravomocemi Společenství. Jejím cílem je zajištění snesitelných cen pro evropské spotřebitele a slušné příjmy pro zemědělce, a to zejména založením společných zemědělských organizací a používáním principů jednotných cen, finanční solidarity a preferencí Společenství. SZP je jednou z nejdůležitějších politik Unie (výdaje na ni představují téměř 45 % rozpočtu Společenství) (www.evropska-unie.cz).

Společná dopravní politika

Doprava patří k těmto sektorům ekonomické činnosti, kde zakladatelské smlouvy očekávaly již od založení EHS rychlý postup integrování. Cíle:

- liberalizace dopravních služeb v přeshraničním styku, t. j. na vnitřních hranicích EHS.
- zabránit diskriminaci dopravců, která by se opírala o jejich státní příslušnost,

- zpracování společných zásad pro to, aby dopravci z jedné země EHS mohli působit na území druhé země EHS (tzv. kabotáž) a jejich působení i ve vnitrostátní dopravě,
- zpracování rámcových opatření, které by v sektoru dopravy zajišťovaly spravedlivou soutěž, bezpečnost, ochranu životního prostředí, bezpečnost pracovníků v dopravě, atd. Šlo přitom o všechny čtyři základní sektory dopravy: silniční, železniční, říční a leteckou (Jakš, J., 1998).

Měnová politika

Vyvrcholením integračního procesu v měnové politice se stala Hospodářská a měnová unie (HMU). Je to oblast jednotné měny v rámci jednotného trhu EU, kde se lidé, zboží, služby a kapitál pohybují bez omezení. Tvoří rámec hospodářského růstu a stability, který má oporu v působení centrální banky a v povinnosti všech zúčastněných členských států sledovat zdravou hospodářskou politiku. Ve snaze zajistit stabilní měnovou politiku EU mohou být do HMU přijaty pouze země, jež splňují striktní kritéria (www.businessinfo.cz).

3.4.2 Dopady rozšíření na nové členské země

Rozšíření EU o státy střední a východní Evropy vnese do stávajícího integračního systému řadu nových nákladů a rizik. Pokud jde o zřejmé účinky východního rozšíření na EU, je třeba uvést zejména rozšíření Jednotného vnitřního trhu, který zvýší odbytové i pracovní příležitosti pro „staré“ členské země. Ztrojnásobení hodnoty zahraničního obchodu mezi západní a východní Evropou s jejími nižšími výrobními náklady je významným faktorem. V rámci vnějších ekonomických vztahů EU rozšíření přispěje ke zlepšení konkurenceschopnosti při zachování praktikované společné vnitřní i vnější obchodní politiky. Potřeba modernizovat infrastrukturu nových členských států Evropské unie a začlenit ji do celoevropských sítí by měla stimulovat investiční možnosti. Zesílí též soutěžní prostředí, a to jak na trzích zboží, tak i na trzích práce. To by mělo přispět ke stabilitě cen a relativně nižším úrokovým mírám. Zesílená migrace přinese tvrdší konkurenci na trhu práce. Spolu s celkově nižší mzdovou hladinou ve východní Evropě by mohla přispět k mírnějším mzdovým požadavkům v západní Evropě (Kunešová, H., Mrkvan, R., 2005).

3.4.3 Důsledky vstupu do EU

Důsledky vstupu do EU pro nové členské země lze rozdělit na:

- ekonomické důsledky
- politické důsledky
- legislativní důsledky

Ekonomické důsledky

Účast nových členských států na společném trhu povede ve svých důsledcích k jejich hospodářskému růstu, který se pravděpodobně projeví i postupným růstem životní úrovně. Občané těchto států budou mít právo cestovat, studovat, pracovat, podnikat, nabývat majetek a žít v kterémkoliv státě EU bez jakýchkoliv povolení. Hospodářské a sociální rozdíly mezi jednotlivými oblastmi pomáhá Evropské unii vyrovnávat pomocí strukturálních fondů a fondů soudržnosti, z nichž se financují kvalitní projekty přispívající k rozvoji méně rozvinutých oblastí. Za nevýhodu členství v EU může být považován fakt, že některé podniky (podniky kapitálově nesoběstačné a podniky, které nejsou schopny pružně reagovat při zavádění nových technologií) neobstojí ve zvýšené konkurenci na společném trhu (Kunešová, H., Mrkvan, R., 2005).

Politické důsledky

Deset států střední a východní Evropy, které vstoupily do EU 1. 5. 2004 budou moci ovlivňovat fungování celé Unie, což dříve nemohly. Vstup do EU bude pro tyto státy znamenat zlepšení mezinárodního postavení, získání větší mezinárodní prestiže. Jedním z cílů Evropské unie je zvýšení mezinárodní bezpečnosti všech členských států. V rámci boje proti mezinárodnímu zločinu bude pro nové členské státy významné jejich postupné zapojení do tzv. Schengenského systému. Společná politika životního prostředí důsledně dbá na zdravé podmínky k životu, chrání přírodu a snaží se zachovat dobré životní prostředí do budoucna. Důležitá je i společná ochrana životního prostředí, která nezná hranic (Kunešová, H., Mrkvan, R., 2005).

Legislativní důsledky

Nové členské státy budou mít ve všech institucích EU své zástupce, kteří se budou na přípravě a přijímání rozhodnutí přímo podílet. Převzetí pravidel evropského práva by mělo zlepšit fungování veřejných institucí a omezit možnost zneužívat mezer v zákonech.

Platnost osvědčených „evropských“ zásad je přitom dobrým doporučením i pro zahraniční investory (Kunešová, H., Mrkvan, R., 2005).

3.4.4 Přínosy a náklady vstupu ČR do EU z makroekonomického pohledu

Mezi nejpodstatnější přínosy vstupu ČR do EU patří:

- potenciální důsledky pro exportní možnosti ČR,
- zvýšený příliv zahraničního kapitálu ze zemí ES i z třetích zemí,
- příliv finanční pomoci ze strukturálních fondů,
- zlepšení základních ekonomických ukazatelů a reálná konvergence.

Před vstupem i po vstupu musí ČR počítat s vyššími náklady v několika oblastech:

- při přebírání zásad společné obchodní politiky,
- při uplatňování standardů Unie platných v oblasti pracovních vztahů a sociální ochrany,
- v oblasti ochrany životního prostředí (Kunešová, H., Mrkvan, R., 2005).

3.4.5 Nástroje podpory podnikání v Evropské unii

Mezi základní nástroje podpory podnikání v EU jak uvádí Lukáš, Z. a Petříček, V. (2003) patří:

- vytvoření stabilních podmínek pro podnikání
- odstranění nadbytečné byrokratické zátěže
- ochrana rovné hospodářské soutěže
- posilování spolupráce mezi firmami
- rozvoji nehmotných faktorů konkurenceschopnosti
- snižování konkurenčních nevýhod na zahraničních trzích
- podpora vzdělání a odborné výchovy (Lukáš, Z., Petříček, V., 2003).

3.4.6 Společná měna euro a její význam z pohledu českých podnikatelských subjektů

Zavedení jednotné měny lze považovat za završení snah o budování vnitřního trhu EU (členské státy EU viz příloha č. 1), kterému dosud chyběl důležitý atribut – společná měna (Machková, H., 2004).

Euro je jednotná měna evropské měnové unie (název byl přijat na zasedání Evropské rady v Madridu v prosinci 1995), která byla 11 členskými státy (Belgií, Finskem, Francií, Irskem, Itálií, Lucemburskem, Nizozemím, Portugalskem, Rakouskem, SRN a Španělskem) přijata k 1. lednu 1999. Po tři roky euro existovalo pouze v bezhotovostní podobě. První bankovky a mince v hotovostní podobě byly vydány k 1. lednu 2002 a po šest měsíců byly v oběhu spolu s národními měnami a zároveň za ně vyměňovány. Všechny bankovky a mince národních měn přestaly v každodenním styku platit k 1. březnu 2002 (www.businessinfo.cz).

Podle Smlouvy o ES je Česká republika již od okamžiku svého vstupu do EU zavázána pokládat svoji kurzovou politiku za věc společného zájmu. Proto se musí vyvarovat takové kurzové politiky, která by mohla ohrozit hladké fungování vnitřního trhu. Obdobně jako ostatní členské státy, které se dosud nestaly součástí eurozóny, se bude ČR snažit o postupné naplnění maastrichtských (konvergenčních) kritérií s cílem nahrazení národní měny eurem (Machková, H., 2004).

Předpokládané výhody zavedení jednotné měny v České republice jsou:

- 1) účast na formulaci a realizaci společné měnové politiky,
 - 2) disciplinační vliv na hospodářskou politiku – zejména požadavek střednědobých vyrovnaných veřejných rozpočtů a požadavek provádění strukturálních reforem podporujících dlouhodobě udržitelný hospodářský růst,
 - 3) snížení transakčních nákladů,
 - 4) možnost provádět platby v celosvětovém měřítku,
 - 5) eliminace kursového rizika vůči zemím EU,
 - 6) snížení rizika vzniku měnových turbulencí,
 - 7) vyšší cenová transparentnost,
 - 8) snížení rizikové prémie a stabilizace dlouhodobých úrokových sazeb
- (Šúbertová, E., 2006).

Pro podniky v Evropské unii odpadnou kursové ztráty, zjednoduší se samozřejmě veškeré činnosti související s obchodem. Zrychlí se a zjednoduší mezinárodní obchod. Vznikem jednotné měny v rámci Evropské unie se utvořil trojúhelník vedoucích tří světových měn, a sice dolaru, jenu a eura. To posílilo váhu Evropské unie ve světovém

obchodu a samozřejmě i politice. Mnohé obchodní transakce se budou muset uzavírat právě v euru. Postupem času může získat výsostní postavení (Gola, P., 2003).

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Historie TRW-DAS a.s.

Akciová společnost TRW–DAS se nachází na okraji města Dačice, které leží v jihozápadní části Moravy, poblíž hranic s Rakouskem.

Závod TRW-DAS nemá příliš dlouhou historii. Firma OZAP Praha z pověření vlády zahájila v roce 1960 výstavbu provozu na chladírenskou techniku v místě dnešního závodu. Poněvadž bylo rozhodnuto o převedení výroby na Slovensko, převzala v roce 1965 rozestavěný závod firma SVA Praha. Po dokončení výstavby byla zahájena výroba součástí pro osobní a nákladní automobily a traktory. Právě rok 1965 je považován za zahájení strojírenské výroby v tomto závodě.

V roce 1968 přebírá závod výrobu řízení pro osobní automobily Škoda a v roce 1972 výrobu řízení pro nákladní automobily Avia typu Gemer. Ve stejném roce bylo zřízeno samostatné konstrukční oddělení, které vyvíjí nové hřebenové řízení pro osobní automobily Škoda 105 a 120, na něž navazuje hřebenové řízení pro vůz Favorit a v současné době pro vůz Felicia.

V sedmdesátých letech je závod převzat firmou Praga a v roce 1986 se stává součástí koncernu Avia. K 1. červenci 1990 se tehdejší DAS osamostatňuje jako státní podnik přímo řízený Ministerstvem strojírenství (později Ministerstvem průmyslu a obchodu).

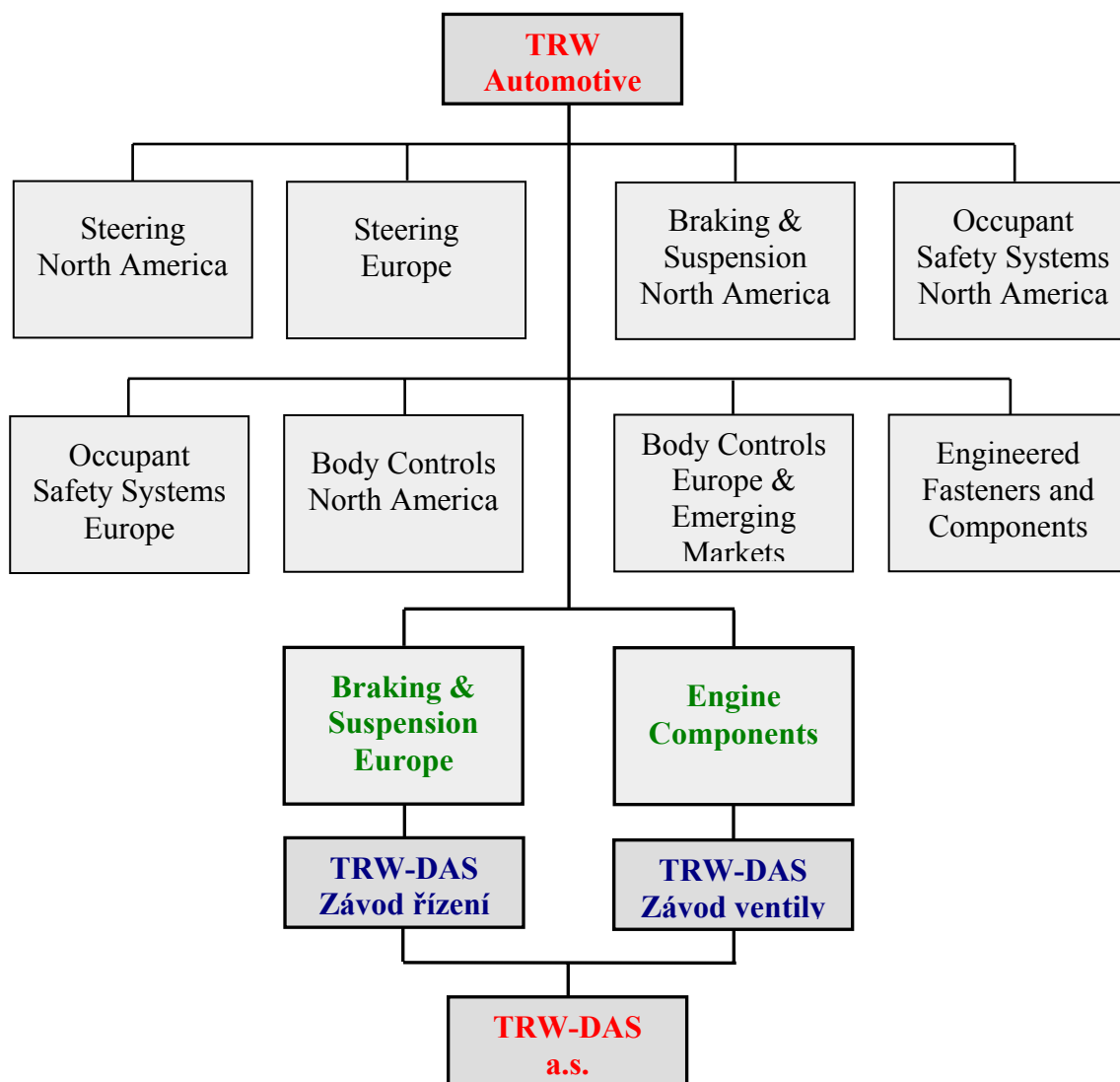
Po liberalizaci ekonomiky bylo zřejmé, že další rozvoj závodu je podmíněn spoluprací s některým z významných světových výrobců automobilového příslušenství. Za partnera byla vybrána firma TRW.

Na základě privatizačního projektu vznikla 1. 3. 1993 z Dačických strojíren akciová společnost s názvem TRW-DAS. Přelomovým datem v dějinách závodu je 21. duben 1993, kdy společnost TRW GmbH für industrielle Beteiligungen, spravující majetkové účasti TRW v Evropě, odkoupila od Fondu národního majetku 92 % akcií a stala se tak majoritním akcionářem. K 31. 12. 2005 je TRW Automotive GmbH (původně TRW GmbH für industrielle Beteiligungen) 100 % vlastníkem akcií společnosti.

Společnost TRW, mající hlavní sídlo v Clevelandu OHIO USA, patří mezi nejznámější světové dodavatele automobilových komponentů. Ve výrobě řízení s posilovačem, pásů, airbagů a ventilů pro spalovací motory je světovou jedničkou. TRW je rovněž činná v oblasti vesmírné a obranné techniky.

Společnost má dva hlavní výrobní programy: závod řízení vyrábí celou řadu kloubů a vodící tyče pro nákladní automobily, závod ventily vyrábí sací a výfukové ventily pro spalovací motory s náběhem výroby od roku 1989. V současné době dochází k rozšíření aktivit Technologického centra, které se skládá ze zkušebny a vývojových týmů.

Obrázek 1: Organizační struktura TRW Automotive



Pramen: Autorka, 2007

TRW-DAS je součástí skupiny TRW Braking & Suspension + Engine Components. Závod řízení TRW-DAS podléhá TRW Linkage & Suspension Systems s ústředím v Koblenz, SRN a závod ventily TRW Engine Components Europe se sídlem v Barsinghausenu Dolní Sasko, SRN. Smyslem tohoto organizačního členění je celosvětově sdílet nejlepší postupy ve vývoji, výrobě a prodeji a vystupovat jednotně vůči zákazníkům.

Zapojení TRW-DAS do společnosti TRW umožňuje rozšiřovat výrobní program s novými odbytovými místy v Západní Evropě, zlepšovat kvalitu a produktivitu práce využitím firemních know-how a postupů a v neposlední řadě též poskytnout nejvíce pracovních příležitostí v rozrůstajícím se regionu.

TRW si je vědomo skutečností, že budoucnost podniku a jistota pracovních míst závisí rozhodující mírou na konkurenceschopnosti a dosažené produktivitě. Z tohoto důvodu jsou do výrobních i nevýrobních procesů nasazována moderní technologická a výrobní zařízení, která napomáhají neustálému zvyšování produktivity práce a tím i zvyšování konkurenceschopnosti výrobků.

Výrobní proces

Ve výrobním procesu jsou využívány moderní CNC stroje, automatické montážní linky, kalící soubory lpsen (pro tepelné zpracování) a automatická měřicí zařízení. Podnik je vybaven vlastní zkušebnou, chemickou laboratoří, měrovým střediskem a moderním lakovacím zařízením.

Technické úseky

V konstrukčních odděleních jsou nasazeny konstrukční stanice se softwarovými prostředky „Pro Engineer“ nebo „Autocad“, při technologické přípravě výroby je využíván systém ASEPO. Ve vývoji nových výrobků spolupracují s vývojovou konstrukcí TRW a v jednotlivých oblastech přejímají její standardy.

Řízení jakosti

V současné době jedna z nejdůležitějších oblastí pro získání důvěry zákazníka je kvalita a spolehlivost dodávek. TRW-DAS Dačice má vybudován systém řízení jakosti, který odpovídá mezinárodní normě ISO 14001. Dokladem toho je udělení certifikátu

z roku 2004 s platností do roku 2009. Tento certifikát se týká životního prostředí. Mezi další se řadí certifikát systému kvality ISO/TS 16949:2002 je z roku 2005 do roku 2008.

Obrázek 2: ISO/TS 16949:2002



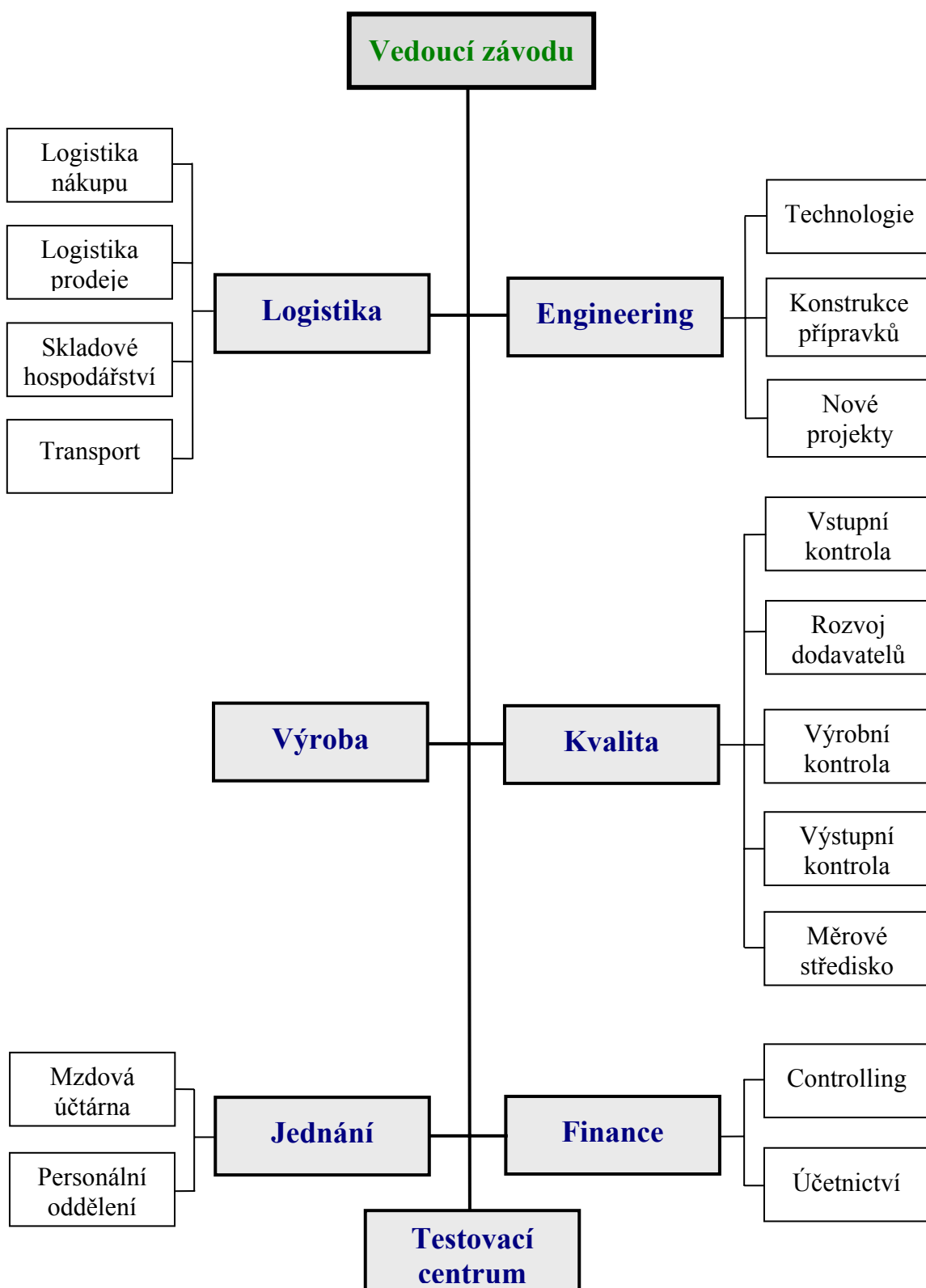
Pramen: Materiály TRW-DAS Dačice

Obrázek 3: ISO 14001



Pramen: Materiály TRW-DAS Dačice

Obrázek 4: Organizační struktura TRW-DAS, závod řízení



Pramen: Autorka, 2006

Obrázek 4 znázorňuje funkcionální organizační strukturu TRW-DAS Dačice, a to závodu řízení. Vedoucí závodu zadává úkoly vedoucím jednotlivých oblastí, kteří řídí další úseky.

4.2 Export TRW-DAS Dačice

Obrázek 5: Mapa světa, ve které jsou vyznačeni nejvýznamnější a stálí zákazníci



Pramen: Materiály TRW-DAS Dačice

4.2.1 Komoditní struktura exportu

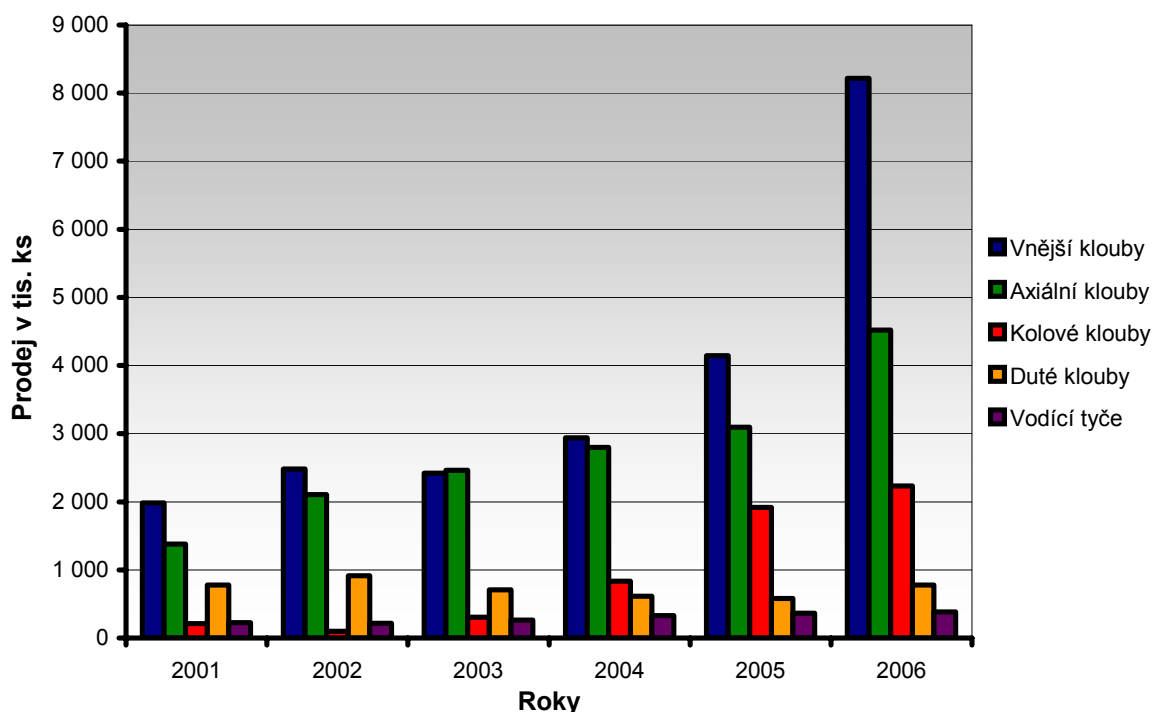
- Vnější klouby
Spadají do modulů podvozků osobních a nákladních automobilů, případně vysokozdvizných vozíků a jsou součástí řídicích mechanismů. Jedná se o bezpečnostní díly, tzn. jakákoliv závažnější závada zapříčiní neovladatelnost auta (smrt řidiče).
- Vnitřní (axiální) klouby
Rovněž spadají do modulů podvozků osobních a nákladních automobilů, případně vysokozdvizných vozíků a jsou součástí řídicích mechanismů.
- Kolové klouby
Jsou součástí závěsních systémů osobních a lehkých nákladních automobilů. Rovněž se jedná o bezpečnostní díly.
- Duté klouby
Jsou součástí závěsních systémů osobních a lehkých nákladních automobilů. Jde o nový prvek používaný při zavěšení kol umožňující lepší vedení vozidla při brždění.
- Vodící tyče (táhla)
Jedná se o prvky vedení nápravy vůči základnímu rámu středně těžkých a těžkých nákladních vozidel se vzduchovým pérováním.

Tabulka 3: Vývoj prodeje dle jednotlivých výrobních skupin v letech 2001 – 2006 v tis. ks

| Rok | Vnější klouby | Axiální klouby | Kolové klouby | Duté klouby | Vodící tyče |
|------|---------------|----------------|---------------|-------------|-------------|
| 2001 | 1 983 | 1 377 | 212 | 780 | 225 |
| 2002 | 2 482 | 2 107 | 100 | 915 | 217 |
| 2003 | 2 419 | 2 460 | 306 | 710 | 262 |
| 2004 | 2 940 | 2 801 | 834 | 616 | 329 |
| 2005 | 4 145 | 3 096 | 1 919 | 582 | 367 |
| 2006 | 8 217 | 4 523 | 2 233 | 780 | 384 |

Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Graf 3: Vývoj prodeje TRW-DAS Dačice podle jednotlivých výrobních skupin v letech 2001 – 2006 v tis. ks



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Z grafu 3 je patrné, že nejvýznamnějšími exportními položkami jsou vnější a axiální klouby, jejichž prodej stále roste. V roce 2005 bylo prodáno přes 4 mil. ks. vnějších a přes 3 mil. ks axiálních kloubů. Důvodem růstu těchto kloubů je převod výroby ze sesterských závodů TRW do Dačic. V západní Evropě je drahá výrobní síla. TRW se chová ekonomicky a převádí výrobu ze západu do ekonomicky výhodnějších regionů, tedy do střední Evropy. V ČR je levná pracovní síla a tím TRW ušetří více nákladů. O rok později významně vzrostl prodej vnějších kloubů, a to až o polovinu. Důvodem byl transfer výroby z TRW z Francie. Pro TRW-DAS Dačice to byla nová zakázka, ale pro

TRW jako celek není, došlo pouze k přesunu výroby do jiného závodu. Významnou výrobní skupinou jsou i kolové klouby, které dosáhly značného růstu. Od roku 2001 prodej vzrostl díky nové zakázce o 2 mil. ks. Export dutých kloubů a vodících tyčí nedosahuje ve stanoveném období výrazných změn. V průměru se vývoz dutých kloubů pohyboval kolem 730 tis. ks a vodících tyčí kolem 300 tis. ks. V roce 2005 došlo k 16 % nárůstu prodejů. Celkové prodeje (včetně ČR) překročily hranici 1800 mil. Kč.

4.2.2 Teritoriální struktura exportu

- Vnější klouby
Přibližně 98 % vnějších kloubů je určeno na export, a to do Francie, Španělska, Itálie, Německa, Anglie, Turecka, Polska, Mexika a Číny.
- Vnitřní (axiální) klouby
TRW-DAS Dačice vyváží veškeré axiální klouby do Španělska, Itálie, Polska, Turecka, Číny a Anglie.
- Kolové klouby
Jsou určeny pro export do Španělska a Itálie.
- Duté klouby
Veškeré se vyvázejí do Francie, Itálie a Německa.
- Vodící tyče (táhla)
Jsou určeny pro export do Německa, Francie, Španělska, Itálie, Švédska, Norska, Finska, Holandska, Belgie, Turecka, Anglie a Rakouska.

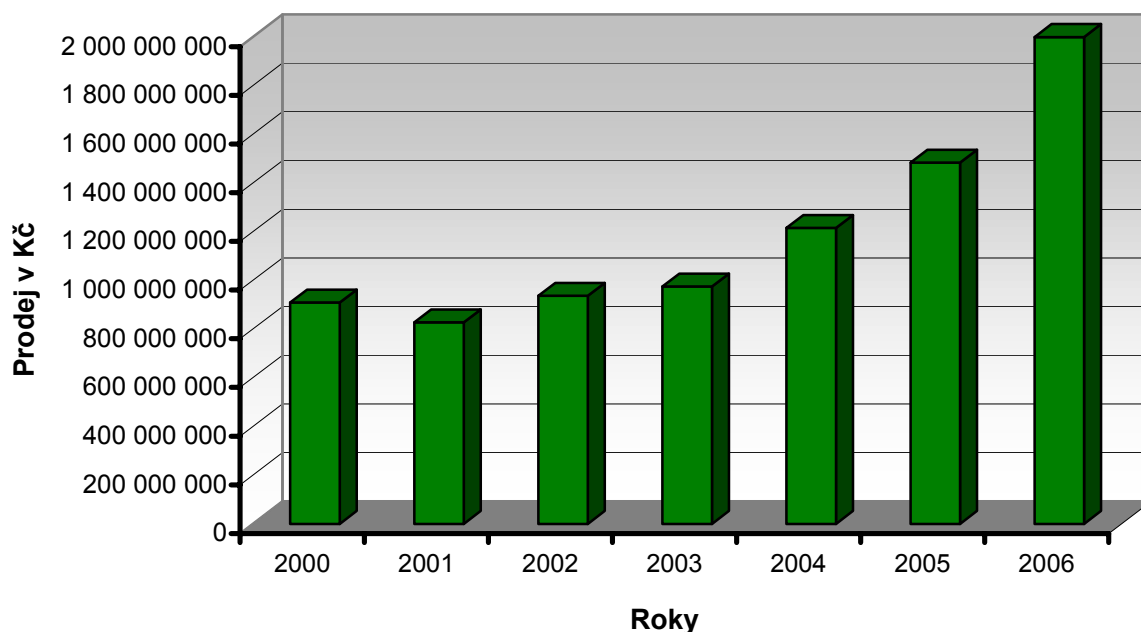
Největšími exportními trhy TRW-DAS Dačice v roce 2006 byly Španělsko (28,5 %), Itálie (27,1 %), Německo (17,4 %) a Polsko (8,5 %).

Tabulka 4: Vývoj zahraničního prodeje TRW-DAS Dačice v letech 2000 – 2006 v Kč

| Rok | Prodej do zahraničí |
|------|---------------------|
| 2000 | 908 997 890 |
| 2001 | 827 641 515 |
| 2002 | 936 353 181 |
| 2003 | 974 471 188 |
| 2004 | 1 215 636 241 |
| 2005 | 1 483 716 159 |
| 2006 | 2 030 135 279 |

Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Graf 4: Vývoj zahraničního prodeje TRW-DAS Dačice v letech 2000 – 2006 v Kč



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

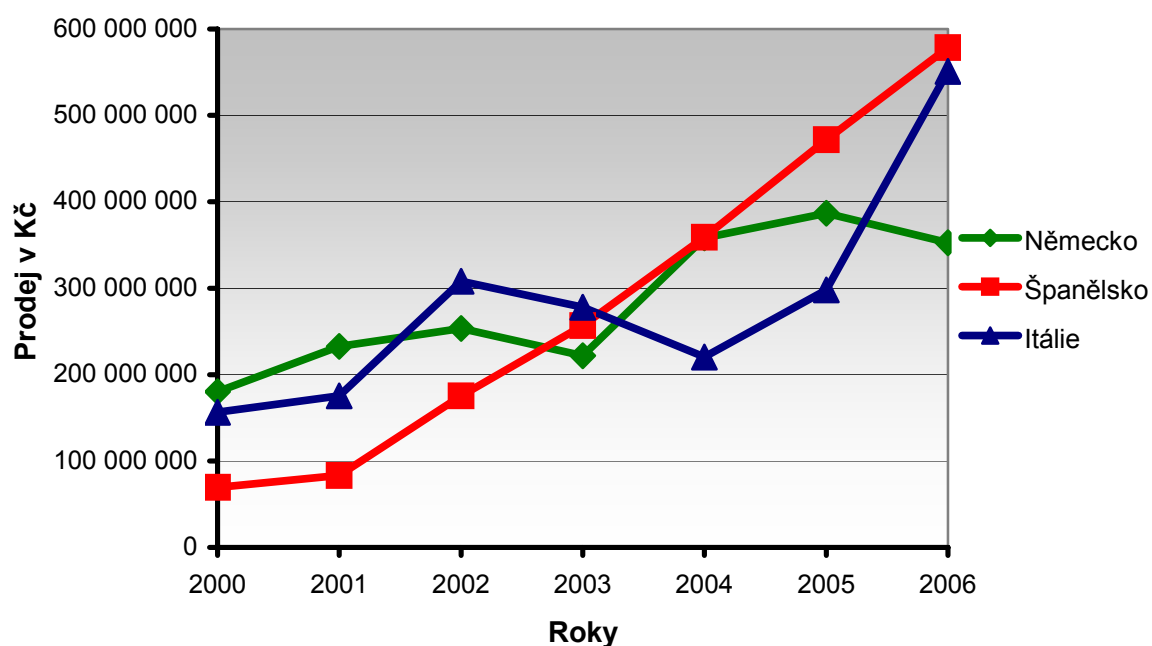
Z grafu 4 je zřejmé, že zahraniční obchod TRW-DAS Dačice má rostoucí tendenci. Od roku 2001, kdy prodej do zahraničí dosahoval částky 827 614 515 Kč, vzrostl během šesti let přibližně o 1 200 milionů Kč, tedy na 2 030 135 279 Kč. Z grafu je zřejmý pozitivní dopad na zahraniční obchod TRW-DAS Dačice při vstupu do EU. Prodeje v zahraničí rostou také díky intercompany a díky tomu, že je podnik velmi konkurenceschopný v porovnání s Německem a Francií. Je schopný nabídnout lepší ceny a kvalitu srovnatelnou s ostatními závody v západní Evropě.

Tabulka 5: Zahraniční prodej TRW-DAS Dačice u vybraných států v Kč

| Rok | Německo | Španělsko | Itálie |
|------|-------------|-------------|-------------|
| 2000 | 180 150 927 | 69 290 199 | 156 303 354 |
| 2001 | 232 425 258 | 83 254 598 | 175 468 018 |
| 2002 | 253 360 784 | 175 366 342 | 307 971 217 |
| 2003 | 221 679 391 | 256 652 005 | 277 928 722 |
| 2004 | 358 088 935 | 358 784 110 | 220 218 995 |
| 2005 | 386 568 913 | 471 693 969 | 297 879 863 |
| 2006 | 352 401 654 | 578 324 100 | 551 081 765 |

Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Graf 5: Zahraniční prodej TRW-DAS Dačice u vybraných států v letech 2000 až 2006 v Kč



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

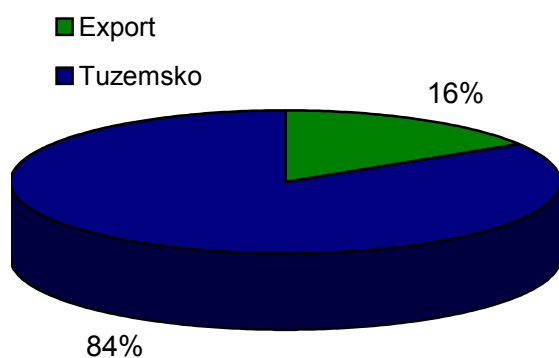
V grafu 5 jsou znázorněni tři nejvýznamnější obchodní partneři, a to Německo, Španělsko a Itálie. Většina vodících tyčí se vyváží do Německa, kde se nacházejí tři největší zákazníci. TRW-DAS Dačice nezískalo nové zakázky. Obchod v oblasti nákladních vozů v nepravidelných intervalech střídá období konjunktury a recese. V období 2000 - 2003 se export do Německa pohyboval kolem 220 mil. Kč, od roku 2003 prodej vzrostl. Roku 2005 dosáhl svého maxima, necelých 390 mil. Kč. O rok později mírně klesl. Vývoz do Španělska měl po celé stanovené období rostoucí tendenci, ze 70 mil. Kč se pro rok 2006 dostal přes hodnotu 578 mil. Kč. Důvodem růstu bylo přetransferování zakázek od sesterských závodů do TRW-DAS Dačice. Od roku 2004 došlo k růstu hlavně díky převodu výroby z Benteleru pro vozy Fort Focus. V roce 2006 vzrostl prodej částečně díky novým zakázkám pro vůz Renault Megane a částečně díky transferu výroby z Francie. Největších změn dosahoval export do Itálie. Během dvou let vývoz vzrostl o 150 mil. Kč, kdy v roce 2002 dosahoval až 307 mil. Kč. V období 2002 – 2004 prodej zboží klesl až na 220 mil. Kč, protože TRW-DAS Dačice přišlo o zakázky dutých kloubů, došlo k ukončení výroby vozů, pro které byly tyto výrobky určeny. U nových vozů se tyto výrobky bohužel již nevyskytují. Od roku 2004, kdy vývoz přesahoval částku 220 mil. Kč, začal export opět stoupat. Mezi rokem 2005 – 2006 získalo TRW-DAS Dačice nové zakázky na Fiat Punto a Opel Corsa, který získal titul Auto roku 2007

v ČR. Díky tomu získalo ocenění i TRW-DAS Dačice. Díky získaným zakázkám prodej do Itálie v roce 2006 dosahoval více jak 551 mil. Kč.

4.2.3 Vývoj exportu

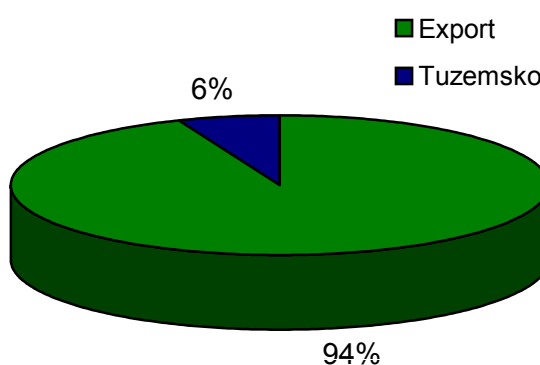
Od roku 1994 se datuje export TRW-DAS Dačice. Nejprve závod vyvážel pouze do sesterských společností TRW. Větší zlomový bod byl rok 1996, kdy se začaly vyvážet vodící tyče a duté klouby. Od tohoto roku je plynulý meziroční nárůst exportu až na současné hodnoty. Roku 1999 získalo TRW-DAS Dačice zakázku pro Volkswagen. Od roku 2007 je kompletně novým zákazníkem BMW a Audi.

Graf 6: Prodej TRW-DAS Dačice r. 1994



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Graf 7: Prodej TRW-DAS Dačice r. 2006



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Při porovnání grafů 6 a 7 můžeme sledovat vývoj exportu TRW-DAS Dačice během dvanácti let. Od roku 1994 do roku 2006 se prodej do zahraničí z 16 % zvýšil až na 94 %. V roce 1994 dosahoval celkový prodej 458 mil. Kč, do roku 2006 stoupl na necelých 2 260 mil. Kč. Vzrostl tedy o více jak 1 570 mil. Kč.

4.2.4 Clo a celní řízení

Před vstupem do EU byl veškerý mezinárodní obchod TRW-DAS pod dohledem místně příslušného Celního úřadu v Jindřichově Hradci. Veškerý export musel být proclený a zaregistrovaný na celním úřadě, který byl otevřený pouze do pul třetí odpoledne. To představovalo velké omezení. TRW-DAS Dačice nebylo schopno reagovat na změny, mělo menší pružnost a muselo mít více zásob. Nemohlo dodávat o svátcích a o

víkendech. Zahraniční obchod podniku byl velmi limitován. Zákazníci ze států, které již vstoupily do EU, nechápali, proč závod nemůže zboží ihned dovést.

TRW-DAS dodává své zboží do všech států EU. Před vstupem do EU se na každý vývozní případ vystavovaly čtyři doklady, které jsou uvedeny v příloze č. 4 až 7. Byly to:

- Dodací list

Vystavuje ho dodavatel pro kontrolu, co za zboží posílá. Fyzicky musí jít s dodávkou, aby odběratel mohl provést přejímku zboží. Doklad slouží pro prvotní evidenci, z tohoto pohledu není účetním dokladem. Tento doklad neslouží k úhradě.

- Faktura

Slouží pro účely zúčtování daně z přidané hodnoty a vyměření cla. Na základě faktury se vystavoval JCD.

- JCD (Jednotná celní deklarace)

Je jedním z nejdůležitějších celních dokumentů, prostřednictvím kterého dochází k proclení zásilky a uvolnění do režimu vývozu. Po vstupu do EU se přejmenoval na JSD (Jednotný správní doklad).

- CMR (mezinárodní nákladní list)

obsahuje základní údaje o přepravě. Slouží dopravci. Osvědčuje převzetí zboží k přepravě a uzavření přepravní smlouvy.

Po vstupu do EU, tedy od 1. 5. 2004, je jakýkoliv obchod se členskou zemí EU tzv. vnitrouijním obchodem. Pro každý vývozní případ v rámci EU se vystavují pouze dva doklady, a to faktura a dodací list. Od prvního dne členství v EU jsou zrušeny pravidelné celní kontroly, cla a další poplatky vybírané v rámci pohybu zboží na vnitřní hranici, tedy společné hranici s dalšími členskými státy EU. Vzhledem k tomu, že Česká republika nemá žádnou vnější hranici EU (hranici se státem, který není členským státem EU), jsou pravidelné kontroly pohybu zboží přes státní hranici pro celní a daňové účely zachovány pouze na mezinárodních letištích. Tyto kontroly se však nevztahují na lety do a z letišť na území EU.

Zrušením těchto kontrol se zrychlil pohyb dodávaného a přijatého zboží mezi státy EU. Odpadla čekací doba na celních úřadech a na hranicích. Zboží je přes vnitřní hranice volně provázeno k zákazníkovi, zkrátit se tedy čas dodání zboží, tím došlo ke zlevnění dopravy. Pro TRW-DAS vstup do EU nepřinesl žádné zjednodušení ve vykazování, jelikož

musí veškeré odeslání a přijetí (pro vývoz a dovoz v rámci EU se užívají termíny odeslání a přijetí zboží) předkládat v tzv. hlášení Intrastat.

Pro účely společné obchodní politiky EU je nutné statisticky sledovat obchodní operace prováděné mezi členskými státy. Subjekty, jejichž předmětem podnikání je vnitroujní obchod a jejichž obrat v předcházejícím roce přesáhl daný limit, mají stanovenou povinnost vyplňovat výkazy pro potřeby statistiky vnitroujního obchodu. Intrastat představuje systém statistického vykazování údajů o obchodu se zbožím mezi členskými státy Evropské unie. Česká republika se do tohoto systému zapojila od okamžiku vstupu do EU, tedy od 1. května 2004. Do Intrastatu se vykazují údaje o zboží, které má status Společenství a nepodléhá tak celnímu dohledu ani nevzniká povinnost předkládat ho celním orgánům k provedení celního řízení s podáním celního prohlášení. V Intrastatu se sleduje jak přijaté, tak odeslané zboží. Tento systém je povinný pro všechny členské státy Evropské unie, není však jednotný v oblasti sběru prvotních údajů (např. formy výkazů, organizační zabezpečení).

Při vstupu do EU mělo TRW-DAS povinnost, aby se zaregistrovalo u svého místně příslušného Celního úřadu v Jindřichově Hradci k systému Intrastat (TRW-DAS se řadí mezi tzv. zpravodajské jednotky, které překročily osvobozující práh, který je stanoven pro odeslání zboží v hodnotě přesahující čtyři milióny korun a pro přijetí zboží v hodnotě přesahující dva milióny korun souhrnně za rok, proto má tento podnik povinnost vykazovat data pro Intrastat). Údaje se do výkazů uvádějí souhrnně za sledované období, to je za jeden měsíc, zvláště za odeslání zboží a zvláště za přijetí zboží. Data o pohybu zboží na vnitřním trhu EU jsou zpracována v programu Microsoft Excel. Odtud jsou data importována pomocí programu IDES-CZ, kterým je zasíláno hlášení Intrastatu přes Internet do informačního centra celní správy. Program IDES obsahuje řadu pomocných funkcí a ověřuje správnost vkládaných dat. Nahraná data jsou automaticky ověřena a chyby jsou zobrazeny. Práci při elektronickém zpracování hlášení do statistického systému Intrastat zároveň usnadňují zabudované číselníky a pomocné funkce. Program IDES umožňuje vyhledávání v kombinované nomenklatuře, kterou v plném rozsahu obsahuje. Dalším z výrazných pomocníků je možnost si předem vyplnit šablony k jednotlivým druhům zboží.

TRW-DAS obchoduje i s třetími zeměmi, což znamená, že celním formalitám podléhá zboží vyměňované se státy, které nejsou členskými státy Evropské unie. Vzhledem k tomu, že české celní předpisy byly již delší dobu před vstupem do EU v souladu s evropskou úpravou, nedošlo k výrazným změnám. Stálí zákazníci TRW-DAS ze třetích zemí jsou z Turecka, Číny a Mexika. Obchod s těmito zeměmi podléhá celnímu dohledu. Veškeré vyvážené zboží musí být předloženo na Celním úřadě v Jindřichově Hradci, kde dochází k celní kontrole a celnímu řízení. K vyváženému i dováženému zboží se předkládá vývozní a dovozní Jednotný správní doklad (JSD), na základě něhož se vyměří cla a celní poplatky. K vyváženému zboží se předkládá také osvědčení o původu zboží, TRW-DAS Dačice disponuje dvěma druhy. Při vývozu do Turecka se používá A.TR. a do ostatních zemí EUR1 (ukázky těchto dokladů jsou uvedeny v příloze č. 8 a 9).

EUR1 je specifickým typem osvědčení o původu zboží. Je používán v zahraničním obchodě zemí EU a zemí přidružených k EU. Používá se od určité, legislativně stanovené hodnoty zásilek (v současné době od hodnoty 6000 EUR). Pro menší zásilky je nahrazováno čestným prohlášením eventuelně prohlášením na faktuře. Certifikát EUR1 je potvrzován celním úřadem v zemi vývozu.

4.2.5 Dodací podmínky

Dodací podmínky jsou známy pod názvem INCOTERMS, v současné době platí mezinárodní pravidla INCOTERMS 2000, která byla vydána v závěru roku 1999 Mezinárodní obchodní komorou. Ve smlouvě se svým zahraničním partnerem si TRW-DAS Dačice sjednává dodací podmínky na základě dohody. Tyto podmínky jsou dány především historicky. Dříve byly v ČR přepravy výhodnější než na západě, proto většina jejich zákazníků vyžadovala DDU.

Pro export využívá TRW-DAS Dačice (viz příloha č. 3) tyto dodací podmínky:

- EXW (Ex works) - „Ze závodu“

TRW-DAS (prodávající) připraví zboží kupujícímu. Dopravu, pojištění i proclení platí zákazník, který se stává majitelem zboží v okamžiku převzetí od dodavatele.

- CPT (Carriage paid to) - „Přeprava placena do“

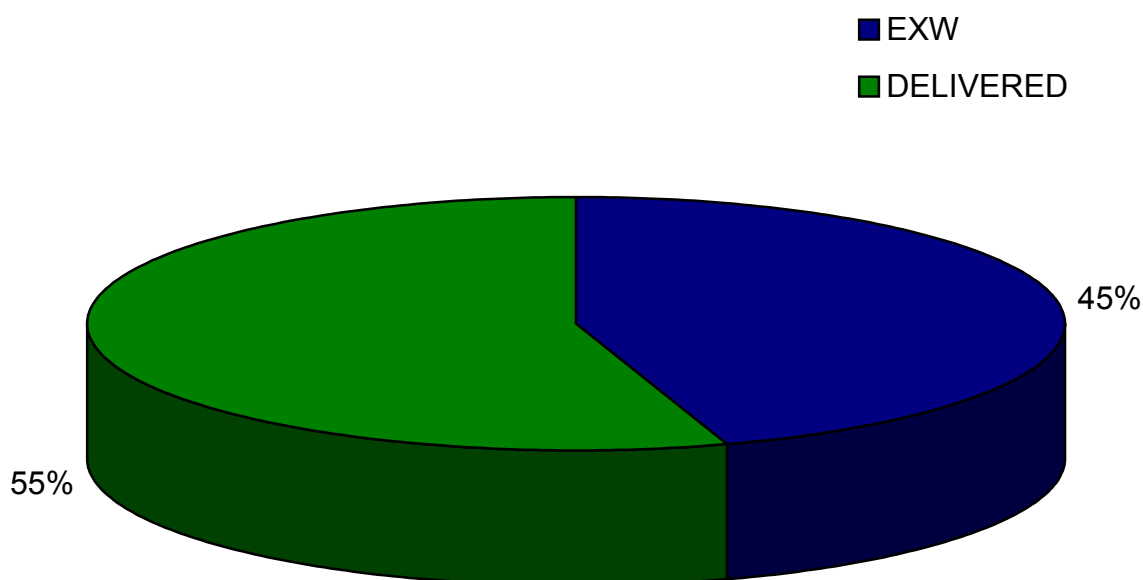
Dopravu platí TRW-DAS Dačice pouze do sjednaného místa. Na tomto sjednaném místě předá prodávající zboží do péče dopravce. Riziko přechází okamžikem předání zboží. CPT zahrnuje i celní odbavení, v rámci EU postrádá smysl.

- DDU (Delivered duty unpaid) - „S dodáním clo neplaceno“

Za transport a dodání zboží až k zákazníkovi je zodpovědný podnik TRW-DAS. Riziko přechází s okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení, clo není placeno. Tato dovozní podmínka je využívána většinou pro vodící tyče.

TRW-DAS považuje za základ tyto dvě dodací podmínky – rozlišuje EXW a DELIVERED. Označení DELIVERED používá pro dodací podmínky, kde jako platící vystupuje TRW-DAS Dačice, tedy především pro DDU. Dnes TRW-DAS předkládá svým zahraničním obchodním partnerům nabídky jak pro EXW, tak i pro DDU. Partner si vybere tu dodací podmínku, která je pro něho výhodnější. U vstupů využívá TRW-DAS ze 70 % EXW a ze 30 % DDU, u výstupů včetně ČR z 50 % EXW i DDU. U výstupů, které jsou určeny pouze do zahraničí, převažuje dodací podmínka DDU z 55 % a EXW tvoří zbylých 45 %. Tato situace je znázorněna v následujícím grafu 8.

Graf 8: Dodací podmínky TRW-DAS používané při prodeji zboží svým zahraničním partnerům v %



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

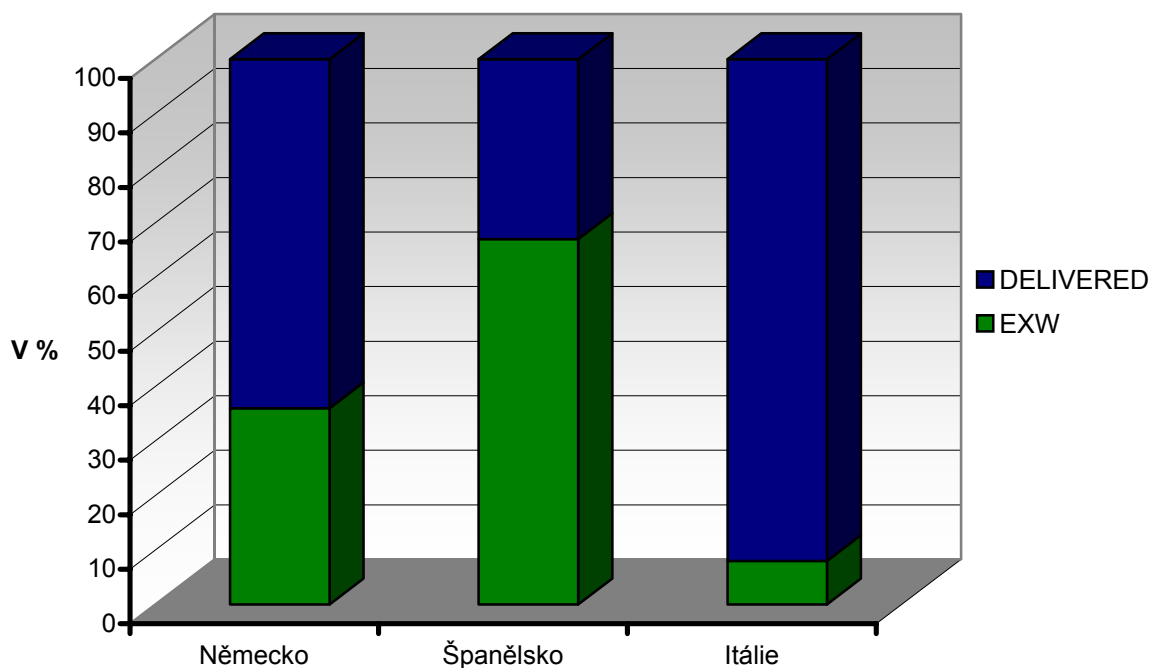
Tabulka 6: Dodací podmínky TRW-DAS Dačice při prodeji zboží do zemí tří největších vývozců v %

| Stát | EXW | DELIVERED |
|-----------|-----|-----------|
| Německo | 36 | 64 |
| Španělsko | 67 | 33 |
| Itálie | 8 | 92 |

Pramen: Autorka, Podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Z následujícího grafu 9 vyplývá, že při exportu zboží do Německa a Itálie převládá DELIVERED, a to ze 64 % a 92 %, kdy za transport a dodání zboží až k zákazníkovi je zodpovědné TRW-DAS. Do Španělska převažuje dodací podmínka EXW ze 67 %, které je pro TRW-DAS Dačice výhodnější v tom, že svému zákazníkovi pouze oznámí, že má zboží připravené a okamžikem naložení do jeho automobilu přechází všechna zodpovědnost na daného obchodního partnera. Veškeré náklady, které jsou spojené s dopravou a pojištěním, hradí zákazník.

Graf 9: Dodací podmínky TRW-DAS Dačice při prodeji zboží do zemí tří největších vývozců v %



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

4.3. Rizika TRW-DAS a.s.

4.3.1 Kurzovní rizika

Pro firmu je problémem stále více silnější koruna. Čím je silnější, tím horší dopad má pro podnik v podobě kurzovních rozdílů. Tyto rozdíly se mohou snížit větším objemem nákupů a prodejů v zahraničí. TRW-DAS Dačice využívá hedging. Hedgingem se rozumí nákup nebo prodej finančních nároků nebo použití jiných finančních nástrojů za účelem ochrany proti riziku fluktuace tržních cen nebo úrokových sazeb. Závod jde do určitého rizika, v daném okamžiku si stanoví s bankou na určité období kurz, který stoupá či klesá. Čím silnější koruna, tím více bude závod prodělávat.

Dnes obchoduje TRW-DAS Dačice se všemi zahraničními partnery pouze v eurech. Dříve se podnik snažil používat euro i pro své obchody v ČR se Škodou Auto Mladá Boleslav. Kvůli problémům s přiznáním DPH vždy na konci měsíce se od tohoto způsobu odstoupilo a v rámci ČR obchoduje pouze v Kč.

Dynamický růst vývozu v posledních letech ale celkem jasně prokazuje, že podnik si na silnou korunu do určité míry zvykl a je schopen zvyšovat export navzdory jejímu posilování.

4.3.2 Přepravní rizika

Tyto rizika jsou pro firmu minimální. Z 99% využívá silniční nákladní přepravu, která je poměrně drahá vzhledem k velkému množství „vedlejších poplatků“ (dálniční poplatky, dálniční známky, platby za tunely, trajekty). K jejím základním přednostem ale patří relativní rychlost, dostupnost, operativnost a rychlá přizpůsobivost změnám poptávky.

U dodávek zboží do Číny a Mexika se využívá námořní přeprava, která má své specifika.

U zpožděných dodávek využívá TRW-DAS Dačice leteckou přepravu, která je velice drahá a využívá se pouze ve výjimečných případech. Jeden let se pohybuje až kolem 800 000 Kč. Pro rok 2006 využila firma leteckou přepravu v součtu 2x. Druhou možností, jak zrychlit dodávky zahraničním zákazníkům, je využití menšího automobilu a dvou řidičů, kteří mohou jet nepřetržitě.

4.3.3 Tržní rizika

Pokles v poptávce je rizikem v oblasti prodeje dílů do nákladních automobilů. Poptávka po těchto automobilech se vyvíjí v určitých cyklech, které velice souvisejí s rozvojem ekonomiky. Pokud je pokles ekonomiky, jde i poptávka po nákladních automobilech dolů. Dlouhé období se již poptávka drží na vzestupu, zhruba od roku 2002. Z těchto důvodů se očekává, že již v letošním roce 2007 nebo v roce příštím začne jít poptávka dolů. Riziko poklesu v poptávce se netýká výroby osobních automobilů, kde se začínají rozvíjet asijské a východoevropské trhy, kde se očekává velká poptávka po těchto autech.

Mezi další rizika se řadí riziko v technologii. Toto riziko opět souvisí s výrobou nákladních automobilů, která tvoří z dnešní produkce zhruba 35 %. TRW-DAS Dačice vychází z technologie, která byla navržena před 5 až 6 lety. Nevytváří v této oblasti nic nového. Snaží se s určitým zpožděním kopírovat konkurenci. Pokud by ale konkurence přišla se závratnou novou technologií, mohlo by se také stát, že TRW v této oblasti odejde z trhu. Pokud by tato technologie byla zaměřena především na náklady, nemá TRW-DAS Dačice šanci přežít.

4.3.4 Rizika komerční

Rizika v platební neschopnosti jsou v případě, kdy by zkrachoval jeden z větších odběratelů. Jako příklad lze uvést Fiat, kde je objem prodeje velký. Na TRW-DAS Dačice by to pak mělo dopad veliký.

U TRW-DAS Dačice je riziko nepřevzetí dodávky malé. TRW dělá denní zakázky, pokud by někdo nepřevzal jednu či dvě dodávky za rok, není to žádný problém, podnik by to nemohlo ohrozit.

4.3.5 Teritoriální rizika

Teritoriální rizika u TRW-DAS Dačice jsou minimální. TRW nedodává své výrobky do rizikových států – tedy do rozvojových států jako je Afrika nebo asijské země. Export směřuje z 95 % do vyspělých zemí, jako je EU.

4.4. Porterův model

K analýze vnějšího prostředí slouží Porterův model pěti sil. Zahrnuje:

- Konkurenční rivalitu v odvětví
- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů
- Hrozba vstupu do odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví

Společnost TRW patří mezi největší světové dodavatele do automobilového průmyslu a je významným „hráčem“ na trhu.

TRW-DAS Dačice nemá žádného přímého konkurenta na území České republiky (pokud pomineme snahu některých malých firem, které se pokouší dostat se na trh náhradních dílů). Jiná situace je však v evropském měřítku. Hlavním konkurentem je společnost ZF Lemföder, která vyrábí totožný sortiment výrobků, je úspěšnější především v dodávkách modulových celků. Celkově ovládá větší podíl na evropském trhu. Nicméně TRW-DAS Dačice postupně získává každým rokem větší a větší podíl na trhu, a to především díky nižším výrobním nákladům.

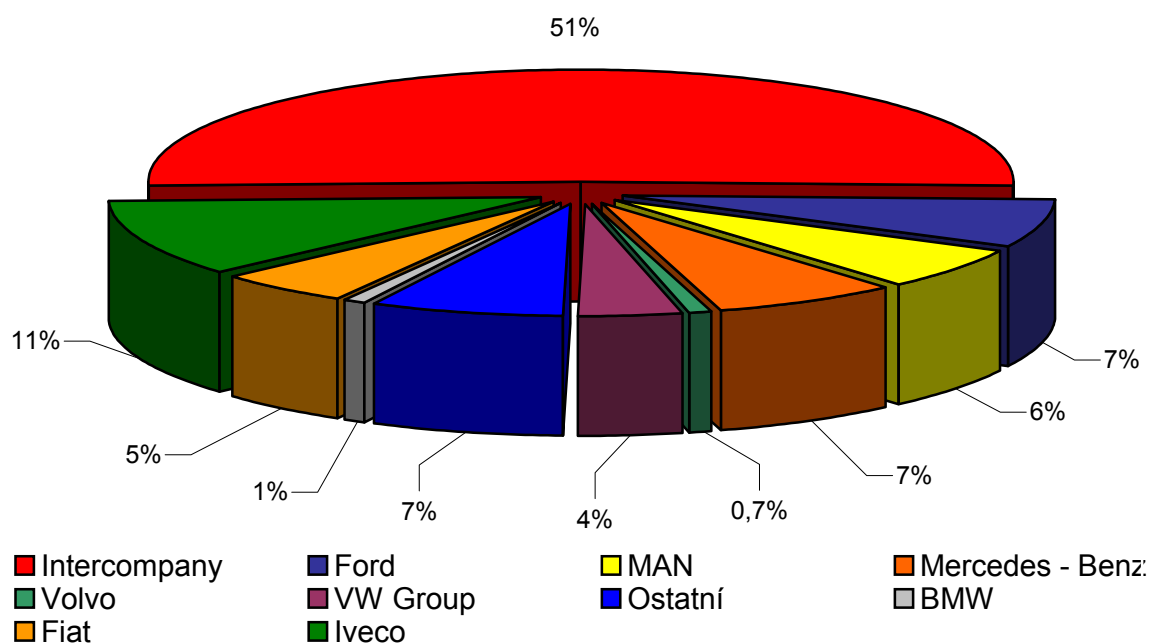
Vyjednávací síla zákazníků

Velcí a významní zákazníci jakými jsou Iveco, Volvo, MAN, Renault, Scania, VW, Audi a BMW mají poměrně velmi silnou pozici při vyjednávání, kterou dokážou obratně využívat. Získání většího podílu na úkor konkurence je samozřejmě podmíněno zásadním snížením ceny.

U malých zákazníků je naopak při vyjednávání silnější pozice TRW, jelikož není na těchto zákaznících existenčně závislé.

Obchodování mezi jednotlivými závody TRW je dáno interními pravidly společnosti. V grafu 10 je znázorněn předpokládaný prodej pro rok 2007, který je procenticky rozdělen mezi jednotlivé zákazníky.

Graf 10: Předpokládaný prodej pro rok 2007 rozdělený mezi zákazníky v %



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Vyjednávací síla dodavatelů

TRW má centrální oddělení pro strategický výběr dodavatelů. Tím je zajištěno dosažení požadovaných standardů každého dodavatele. Každý takto vybraný a uvolněný dodavatel může dodávat do kteréhokoli závodu TRW – tzn. velké objemy dodávek. Touto strategií v podstatě činí své dodavatele ekonomicky závislé na dodávkách do TRW a tím zároveň oslabuje jejich vyjednávací pozici.

V současné době je vyjednávací síla evropských dodavatelů rovněž značně oslabována hrozbou vstupu nových levných dodavatelů z asijských (Čína, Indie) a východoevropských (státy bývalého Ruska) regionů.

Hrozba substitutů

S přihlédnutím k současnému konstrukčnímu řešení a dalšímu trendu vývoje podvozků automobilů lze předpokládat nezastupitelnost výrobků dodávaných firmou TRW-DAS.

Do budoucna zde bude sehrávat významnější roli pouze zdokonalení parametrů, funkčnosti a spolehlivosti těchto komponent.

Hrozba vstupu do odvětví

Vstup nových konkurentů na trh je v oblasti automobilového průmyslu poměrně dlouhodobý proces, jelikož světové automobilky sázejí především na osvědčené dodavatele, kteří mají zavedeny příslušné kvalitativní standardy a disponují potřebným „know-how“.

4.5 SWOT analýza TRW-DAS Dačice

Vhodným nástrojem pro stanovení podnikové strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším podnikovým podmínkám je provedení SWOT analýzy.

4.5.1 Vnitřní analýza

Úkolem vnitřní analýzy je najít silné a slabé stránky podniku TRW-DAS Dačice, které mají podstatný vliv na jeho činnost. Na základě vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary závodu. Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti. Právým opakem jsou slabé stránky, které brání plnému efektivnímu výkonu.

Silné stránky

- Nízké výrobní náklady

TRW-DAS Dačice má přibližně 3x nižší personální náklady než západní země. Z těchto důvodů je schopný nabídnout při stejné náročnosti lepší ceny.

- Velmi dobrá kvalita

Závod je kvalitativně srovnatelný se západem. Má zavedeny veškeré kvalitativní standardy – certifikát životního prostředí ISO 14001 z roku 2004 a certifikát systému kvality ISO/TS 16949:2002 z roku 2005.

- Flexibilita

Jedná se o schopnost TRW-DAS Dačice a ochotnu zaměstnanců vyrábět i o víkendech a svátcích. České zákony jsou v tomto ohledu vstřícnější než zákony např. v Německu, kde jsou zavedeny velmi striktní nařízení. Flexibilita umožňuje závodu pružněji reagovat na změny požadavků zákazníků.

- Lokální dodavatelé

Kompletní sortiment odebírá TRW-DAS Dačice od českých dodavatelů, čímž zvyšuje svoji konkurenceschopnost.

- Nižší náklady na odborné pracovníky
U nás jsou minimálně 5x levnější vysokoškolští zaměstnanci. Jde zejména o vývojové a konstrukční pracovníky, kteří pracují ve vývojovém centru. Tito vědeckí pracovníci jsou schopni provádět testy a zkoušky za podstatně nižší náklady.
- Dodavatel do automobilového průmyslu
Automobilový průmysl je jeden z nejlukrativnějších průmyslů, který je tahounem ekonomiky ve všech zemích. Od třicátých a čtyřicátých let se automobilový trh stále rozvíjí. Poptávka na něm jde stále nahoru a je zde jistota, že automobilový průmysl hned tak nezahyne.
- Centrální rozvoj dodavatelů
Koncern TRW má některé útvary centralizované, což umožňuje velkou specializaci. Jedním z útvarů je centrální rozvoj dodavatelů, který vyhledává dodavatele pro veškeré závody TRW. Zkušení pracovníci jsou schopni najít dobré dodavatele tím, že kumulují zákazníky pro všechny závody TRW.

Slabé stránky

- Motivace pracovníků
TRW-DAS Dačice se nedaří motivovat své pracovníky jiným způsobem, než přes peníze. Proto jednou z hlavních záležitostí, kde se musí závod zlepšit, je motivace pracovníků i jiným způsobem.
- Zavádění principů štihlé výroby
Závod TRW-DAS Dačice zaostává při porovnání s jinými závody ze západní Evropy, které donutily především ekonomické okolnosti snížit náklady na nejnižší hranici. Se štihlou a dobře fungující výrobou je zapotřebí začít i v TRW-DAS Dačice.
- Aplikace visual managementu
Jedná se o nové trendy v automobilovém průmyslu. Pokud přijde do závodu nový nevyškolený a neodborně vzdělaný člověk, měl by vidět a pochopit, co se v závodě děje, jak jsou věci nastaveny a jak má vše správně fungovat. Existují různé pomůcky, kdy pomocí očí zjistíme, jak má vše fungovat, aniž bychom se museli dívat do počítače. Jedná se o vizuální traky.
- Jazykové vybavení
V závodu TRW-DAS Dačice jsou ve funkcích stále i starší pracovníci, kteří neovládají cizí jazyky. Tento problém se týká také nižšího a středního

managementu, což komplikuje situaci. Úřední jazykem TRW je angličtina, proto velká spousta dokumentace z centrály je v tomto jazyce. Se zákazníky je potřeba mluvit také německy, španělsky, francouzsky a italsky. Z těchto důvodů se vyžaduje při náboru nových zaměstnanců do vyšších funkcí i znalost angličtiny.

- Standardizace

Každé pracoviště by mělo mít zavedeny standardy, kterými by se zaměstnanci měli řídit. Všechny věci by měly být popsány a prováděny standardně.

- Chybějící vzdělávací infrastruktura

Jde především o dačický region, kde chybí lidé se strojírenským vzděláním. Ubývají zde veškeré střední a učňovské školy se strojírenským zaměřením. TRW-DAS Dačice provádělo již náboru ve školách, kde se rodičům přednášelo o důležitosti strojírenských oborů.

4.5.2 Vnější analýza

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, výrazně ovlivňují vnitřní procesy a organizační strukturu podniku. Pomocí těchto skupin faktorů bychom měli zjistit, čemu by měl závod TRW-DAS Dačice věnovat zvýšenou pozornost v souvislosti s dalším úspěšným rozvojem. Analýza příležitostí a ohrožení umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou podniku přinést výhody. Současně také nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude muset zápasit.

Příležitosti

- Rozvíjející se asijské (Čína, Indie) a východoevropské (Rusko, Rumunsko) trhy

O automobilový průmysl roste stále větší zájem. Významné automobilky jako např. Renault pomalu přicházejí na asijské trhy, kde postupně otevírají nové závody. Obdobně jako u asijských trhů se jeví jako velká příležitost proniknout na trhy východní Evropy. TRW-DAS Dačice má velkou šanci proniknout a dodávat na tyto trhy.

- Vznik nových automobilek v České a Slovenské republice

Pro malé státy jako je ČR a SR jsou obrovské možnosti a příležitosti ve vzniku nových automobilek na těchto dvou územích. V České republice se jedná o novou automobilku Hyundai, která by v Nošovicích v Moravskoslezském kraji měla zahájit výrobu v roce 2008. Dále o koncern Toyota Peugeot Citroën Automobile

(TPCA), který v Kolíně zahájil provoz v roce 2005. Ve Slovenské republice se jedná o automobilku KIA.

- Vysoké náklady na pracovní sílu v západní Evropě

Díky levné pracovní síle v ČR se do závodu TRW-DAS Dačice transferuje výroba ze sesterských závodů TRW ze západní Evropy.

- Možnost přístavby nových hal

TRW-DAS Dačice vlastní i další pozemky kolem závodu, na nichž jsou zatím pole. Má možnost kdykoliv rozšířit výrobní prostory, postavit nové haly.

Ohrožení

- Posilování české ekonomiky (kurs Kč/€)

Více jak 90 % výroby TRW-DAS Dačice je určeno na export. Prodeje se uskutečňují v eurech. Problémem je stále větší posilování české koruny, čím bude silnější, tím horší dopad bude pro závod mít.

- Postupný rozvoj zemí s nízkými náklady na pracovní sílu (Rumunsko, Čína, státy bývalého Ruska)

Jedná se o rozvoj zemí východní Evropy i asijských států, u kterých se předpokládá, že během pěti až deseti let postoupí ve svém rozvoji. Tyto státy budou schopny vyrábět za podstatně nižší náklady než TRW-DAS Dačice, budou tedy konkurenceschopné a bude docházet k transferu výrob místo do ČR k nim. Tyto ohrožení jsou již např. v Polsku, kde hrozí převedení technologicky nenáročných jednoduchých operací jako je výroba bezpečnostních pásů do Rumunska.

- Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Chybí učňovská střediska a lidé nemají strojírenské vzdělání. To může ohrozit TRW-DAS Dačice tím, že by se nemohlo nadále rozvíjet. Už teď jsou problémy s náborem nových zaměstnanců, nároky jsou vysoké a je těžké vybrat vhodné pracovníky.

4.5.3 Porovnání faktorů SWOT analýzy

Pro výběr nejvhodnější strategie vhodné pro TRW-DAS Dačice využijí faktory SWOT analýzy. V následujících schématech je znázorněno párové srovnání z hlediska důležitosti jednotlivých faktorů. Na základě tohoto srovnání je každému faktoru přidělena odpovídající váha.

Silné stránky a příležitosti

- Nízké výrobní náklady (1)
- Velmi dobrá kvalita (2)
- Flexibilita (3)
- Lokální dodavatelé (4)
- Nižší náklady na odborné pracovníky (5)
- Dodavatel do automobilového průmyslu (6)
- Centrální rozvoj dodavatelů (7)
- Rozvíjející se asijské a východoevropské trhy (8)
- Vznik nových automobilek v České a Slovenské republice (9)
- Vysoké náklady na pracovní sílu v západní Evropě (10)
- Možnost přístavby nových hal (11)

Obrázek 6: Trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek a příležitostí

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | | | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | | | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| | | | | | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| | | | | | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| | | | | | | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | | | | | | 8 | 9 | 10 | 11 |
| | | | | | | | 8 | 8 | 8 |
| | | | | | | | 9 | 10 | 11 |
| | | | | | | | | 9 | 9 |
| | | | | | | | | 10 | 11 |
| | | | | | | | | | 10 |
| | | | | | | | | | 11 |

Pramen: Autorka, 2007

Tabulka 7: Váha silných stránek a příležitostí

| Číslo faktoru | Absolutní četnost | Pořadí faktorů | Váha v % (relativní četnost) |
|---------------|-------------------|----------------|------------------------------|
| 1 | 9 | 2. | 16,3 |
| 2 | 10 | 1. | 18,2 |
| 3 | 5 | 5. | 9,1 |
| 4 | 4 | 6.-7. | 7,3 |
| 5 | 4 | 6.-7. | 7,3 |
| 6 | 6 | 4. | 10,9 |
| 7 | 3 | 8.-9. | 5,5 |
| 8 | 8 | 3. | 14,5 |
| 9 | 1 | 11. | 1,8 |
| 10 | 3 | 8.-9. | 5,5 |
| 11 | 2 | 10. | 3,6 |
| Součet | 55 | - | 100,0 |

Pramen: Autorka, 2007

Slabé stránky a ohrožení

- Motivace pracovníků (1)
- Zavádění principů štíhlé výroby (2)
- Aplikace visual managementu (3)
- Jazykové vybavení (4)
- Standardizace (5)
- Chybějící vzdělávací infrastruktura (6)
- Posilování české ekonomiky (kurs Kč/€) (7)
- Postupný rozvoj země s nízkými náklady na pracovní sílu (8)
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly (9)

Obrázek 7: Trojúhelníková matice pro hodnocení slabých stránek a ohrožení

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | | | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | | | | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | | | 6 | 6 | 6 |
| | | | | | 7 | 8 | 9 |
| | | | | | | 7 | 7 |
| | | | | | | 8 | 9 |
| | | | | | | | 8 |
| | | | | | | | 9 |

Pramen: Autorka, 2007

Tabulka 8 : Váha slabých stránek a ohrožení

| Číslo faktoru | Absolutní četnost | Pořadí faktorů | Váha v % (relativní četnost) |
|---------------|-------------------|----------------|------------------------------|
| 1 | 6 | 3. | 16,7 |
| 2 | 3 | 6.-7. | 8,3 |
| 3 | 1 | 8. | 2,8 |
| 4 | 5 | 4. | 13,9 |
| 5 | 0 | 9. | 0 |
| 6 | 7 | 1.-2. | 19,4 |
| 7 | 3 | 6.-7. | 8,3 |
| 8 | 4 | 5. | 11,2 |
| 9 | 7 | 1.-2. | 19,4 |
| Součet | 36 | - | 100,0 |

Pramen: Autorka, 2007

4.5.4 Hledání strategie vhodné pro závod TRW-DAS Dačice

Jednotlivé faktory SWOT analýzy jsou ohodnoceny počtem bodů, podle významu, jaký mají na volbu vhodné strategie. Škály pro ohodnocení vlivu faktorů na alternativy strategií jsou následující:

7 bodů ... zásadní vliv

3 body ... málo významný vliv

5 bodů ... významný vliv

1 bod ... nevýznamný vliv

Vliv faktorů na výběr strategie je znázorněn v následující tabulce 9. Tento vliv faktorů získáme při součtu jednotlivých bodů, které získáme násobením přidělených bodů a vah, které jsou uvedeny v tabulkách 7 a 8. Strategie, která získá nejvyšší počet bodů, se jeví jako nejlepší. K porovnávání sloužily strategie podle Ansoffa, který při stanovení typu strategie vychází ze vztahu mezi výrobkem a trhem. Jedná se o tyto strategie:

- Strategie penetrace - proniknutí na trh
- Strategie rozvoje trhu
- Strategie vývoje nového výrobku
- Diversifikační strategie

Tabulka 9: Vliv faktorů SWOT analýzy na výběr strategie

| Číslo faktoru | Váha faktoru v % | Varianta strategií | | | | | | | |
|--------------------------------------|------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| | | Penetrace | | Rozvoj trhu | | Vývoj výrobku | | Diverzifikace | |
| | | vliv | součin | vliv | součin | vliv | součin | vliv | součin |
| Silné stránky a příležitosti: | | | | | | | | | |
| 1 | 16,3 | 7 | 114,1 | 7 | 114,1 | 7 | 114,1 | 7 | 114,1 |
| 2 | 18,2 | 7 | 127,4 | 5 | 91 | 7 | 127,4 | 7 | 127,4 |
| 3 | 9,1 | 5 | 45,5 | 5 | 45,5 | 5 | 45,5 | 5 | 45,5 |
| 4 | 7,3 | 1 | 7,3 | 3 | 21,9 | 3 | 21,9 | 3 | 21,9 |
| 5 | 7,3 | 1 | 7,3 | 3 | 21,9 | 5 | 36,5 | 5 | 36,5 |
| 6 | 10,9 | 5 | 54,5 | 7 | 76,3 | 3 | 32,7 | 5 | 54,5 |
| 7 | 5,5 | 1 | 5,5 | 1 | 5,5 | 1 | 5,5 | 1 | 5,5 |
| 8 | 14,5 | 1 | 14,5 | 7 | 101,5 | 3 | 43,5 | 5 | 72,5 |
| 9 | 1,8 | 3 | 5,4 | 3 | 5,4 | 7 | 12,6 | 7 | 12,6 |
| 10 | 5,5 | 1 | 5,5 | 1 | 5,5 | 5 | 27,5 | 5 | 27,5 |
| 11 | 3,6 | 1 | 3,6 | 3 | 10,8 | 3 | 10,8 | 3 | 10,8 |
| Součet I | 100 | - | 390,6 | - | 499,4 | - | 478 | - | 528,8 |
| Slabé stránky a ohrožení: | | | | | | | | | |
| 1 | 16,7 | 3 | 50,1 | 3 | 50,1 | 3 | 50,1 | 3 | 50,1 |
| 2 | 8,3 | 5 | 41,5 | 5 | 41,5 | 5 | 41,5 | 5 | 41,5 |
| 3 | 2,8 | 1 | 2,8 | 1 | 2,8 | 1 | 2,8 | 1 | 2,8 |
| 4 | 13,9 | 3 | 41,7 | 3 | 41,7 | 3 | 41,7 | 3 | 41,7 |
| 5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 6 | 19,4 | 3 | 58,2 | 3 | 58,2 | 5 | 97 | 5 | 97 |
| 7 | 8,3 | 5 | 41,5 | 5 | 41,5 | 5 | 41,5 | 5 | 41,5 |
| 8 | 11,2 | 5 | 56 | 5 | 56 | 7 | 78,4 | 7 | 78,4 |
| 9 | 19,4 | 5 | 97 | 5 | 97 | 7 | 135,8 | 7 | 135,8 |
| Součet II. | 100 | - | 388,8 | - | 388,8 | - | 488,8 | - | 488,8 |
| Celkové skóre | - | - | 1,8 | - | 110,6 | - | -10,8 | - | 40 |

Pramen: Autorka, 2007

Z tabulky 9 je patrné, že vzhledem k bodovému ohodnocení a s přihlédnutím k vahám jednotlivých faktorů se pro závod TRW-DAS Dačice jeví jako nejvýhodnější strategie rozvoje trhu. Z toho vyplývá, že podnik by se měl soustředit na nové trhy se současnými výrobky.

Zvýšení tržního podílu lze dosáhnout zejména prodejem existujících výrobků v dalších geografických oblastech nebo zvýrazněním pozice současných výrobků na nových trzích, například posílením značky nebo image výrobce.

Strategie rozvoje trhu se jeví jako dobrá volba, protože se v automobilovém průmyslu poptávka neustále zvyšuje a životní cyklus výrobků se prodlužuje v závislosti na přibývajících zákaznících. Strategie rozvoje trhu, tedy úspěšného vstupu na nové trhy, vyžaduje pevné postavení na současných trzích, které TRW-DAS Dačice má. Výzvou pro závod jsou rozvíjející se asijské a východoevropské trhy. Tato strategie je pro podnik vhodná i z důvodu možnosti rozšiřování výroby, která je spojená s možností výstavby nových výrobních prostor.

4.6 Návrh strategie vstupu na nové trhy

4.6.1 Strategie vstupu na nové trhy

TRW má centralizované marketingové oddělení. Toto oddělení spravuje databázi týkající se automobilového průmyslu, díky které má přehled o celosvětové výrobě automobilů. Jedná se o obširnou databázi, ve které se vedou evidence o každém automobilu, do kterého dodávají jednotlivé závody TRW své produkty. Úkolem managementu je provádět analýzu, na základě které určí v jakých oborech jsou jednotlivé závody TRW dobré, a kde by měly usilovat o získání nových zakázek.

Při získávání nových trhů se TRW orientuje podle dvou základních přístupů:

1. Aktivní přístup

TRW aktivně přichází s novými technologiemi, nabídkami a návrhy řešení k zákazníkům.

2. Pasivní přístup

Očekává se, že potenciaální zákazníci budou kontaktovat TRW. Tito zákazníci mají přehled o tom, co závod vyrábí. Chtějí, aby jim na základě poptávky předložil nabídky.

Mezi dva rozhodující faktory, které mají vliv na to, zda podnik vstoupí na nové trhy, jsou kvality a náklady. Všichni zákazníci v automobilovém průmyslu, převážně velké automobilky jako jsou např. Volkswagen, Renault, BMW, vysokou kvalitu očekávají. Tyto dva výše zmiňované faktory se musí kombinovat takovým způsobem, aby podnik dosáhl vysoké kvality za přijatelné náklady. K dalším důležitým faktorům se řadí i vnitřní vlivy, o které se zákazníci zajímají. Jedná se zejména o organizaci, strategii a image podniku.

TRW se snaží získat minimálně ty zakázky, které má v současné době. Pokud se začíná vyrábět nový typ vozu, tzv. následník, usiluje závod o výrobu stejnou ba větší, než byla na původní automobil. Při získání nového osvědčeného řešení, má závod velké šance získat nový trh, i na úkor konkurence.

Sledovat trh a mít přehled o tom, co který zákazník vyrábí a jaké má požadavky, dále mít přehled o konkurenci a nových trendech, to jsou základní požadavky, ze kterých se musí vycházet. Na základě těchto předpokladů se připraví potencionálním zákazníkům řešení, které bude vyhovovat jejich potřebám. Vyjednavači či obchodní zástupci kontaktují potencionální zákazníky s tímto řešením. Snahou TRW je, aby byl závod zahrnut do databáze dodavatelů a získal možnost vstoupit do konkurzního řízení. Za předpokladu, že se to podniku povede, obdrží od potencionálních zákazníků poptávky. Úspěch dále záleží pouze na TRW. Musí vypracovat takové nabídky, aby v konkurzním řízení závod uspěl.

TRW využívá strategii vstupovat na ty nové trhy, kam vstupují jeho velcí současní zákazníci. Pokud si automobilky postaví v určité zemi závod, přitáhnou s sebou spousta dodavatelů, včetně TRW. Jako příklad lze uvést Volkswagen, který postavil závod v Číně. TRW ihned reaguje tím, že v Číně postaví závod také, aby byl Volkswagenu nablízku a mohlo mu dodávat. TRW otevřelo v Číně prozatím kancelář, kde pracují dva lidé, kteří zjišťují místní podmínky. Pokud velké automobilky budou postupovat dále do Indie a Ruska, musí s nimi na tyto trhy jít i TRW.

Dalším důvodem vstupu na nové trhy je rozvoj dodavatelů z nízko nákladových zemí jako je Čína, Indie a Rusko. Zákazníkům záleží jak na kvalitě, tak na nižší ceně.

4.6.2 Formy, kterými TRW vstoupilo na zahraniční trhy

TRW je založeno především na formě mezinárodní výrobní kooperace, kdy výrobní program je rozdělen mezi různé výrobce z různých zemí. Více závodů TRW dodává do jednoho závodu, který výrobky kompletuje a dodává je finálnímu zákazníkovi. Tento proces je v TRW označován jako intercompany cooperation. Například se jedna část řízení vyrábí v České republice a druhá část ve Španělsku. Tyto výrobky se dopraví do Itálie, kde vše zkompletují. Tato spolupráce je založena na takovém principu, kdy jednotlivých závodů TRW vyrábějí ty výrobky, které mají na danou oblast výroby nejlepší know-how a které vychází nákladově nejlépe.

TRW vstupuje i do společných podniků – Joint venture, např. v Turecku, kde TRW nekoupilo firmu celou, ale má na ni částečný podíl, většinou se jedná o minoritní podíl.

Závod používá také prostředníky. Jedná se o zástupce pro zákazníky TRW. Jednotliví prostředníci mají na starosti některého z velkých zákazníků TRW, mezi něž například patří Audi, Mercedes, Volkswagen a Iveco.

TRW má s některými zákazníky uzavřeny smlouvy o výhradním prodeji, které jsou dlouhodobé, např. na celou dobu výroby daného automobilu. TRW se v těchto smlouvách zavazuje, že výrobky nebude v dané oblasti dodávat jiné osobě než danému odběrateli.

4.7 Ovlivňující faktory exportu TRW-DAS Dačice

Mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují export TRW-DAS Dačice, patří:

- Síla ekonomiky – euro

Jak již bylo výše řešeno, problémem je stále větší posilování české koruny. Čím bude silnější, tím bude mít horší dopad na závod.

- Náklady (cena jako taková) a kvalita

TRW by mělo rozlišovat výrobky pro vyspělou západní Evropu a pro nevyspělé země. Náročnost na výrobky je různá. Závod by se měl naučit nevyrábět nadměrnou kvalitu, tedy nadměrnou užitnou hodnotu, než je požadována. Například pro Indii jsou jiné požadavky než pro Německo. V Indii vypadají silnice jinak než v Evropě, na výrobky tam je požadována podstatně nižší užitná hodnota. Tyto rozdíly v kvalitě by měl závod umět zohlednit ve svých procesech. Dokázal

by poté vyrábět za podstatně méně nákladů. Automobil je pak levný a má užitnou hodnotu odpovídající požadavkům dané země, kde si ho zákazníci kupují.

- Image

Zákazníci se samozřejmě zajímají také o image podniku, která hraje jistou roli při získávání nových zakázek.

- Výrobní kapacity a výše investic

Pokud má TRW větší poptávku, není schopno vyrobit více, než je výrobní kapacita. Strojní kapacity jsou dány i lidmi. TRW-DAS Dačice vlastní pozemky kolem nynějšího objektu závodu, má tedy možnost rozšiřovat výrobní kapacity. Toto rozšíření ovšem velice souvisí s investicí, která je k tomuto neodmyslitelně zapotřebí.

- Celní bariéry do 3. zemí

Jedná se o státy z východní Evropy, které stále nejsou členy Evropské unie. Jednotlivé země mají i vlastní nařízení, které komplikují export

- Jazykové bariéry

Některé země, i státy EU, jsou poměrně dosti nacionální, nechtějí se jazykově přizpůsobit. Příkladem jsou Italové a Francouzi, kteří nechtějí mluvit jiným než jejich národním jazykem. Z těchto důvodů má TRW v těchto zemích obchodní zástupce.

- Vzdálenosti

TRW je schopno konkurovat s výrobkem cenově, ale z důvodů vysokých logistických nákladů ztrácí výrobek na konkurenceschopnosti. Například dodat výrobek do USA je poměrně logisticky náročné, přestože TRW je schopno daný výrobek vyrobit o 30% levněji než v Americe, v konečné fázi je díky logistickým nákladům o 10% dražší.

4.8 Rozvoj firmy do budoucna

TRW-DAS Dačice se soustředí na to, aby během následujících pěti let dosáhlo zdvojnásobení prodeje. Má zpracovaný operativní plán prodeje až do roku 2011. Jedná se o strategický plán, kam a jakým způsobem by se měl závod do budoucna vyvíjet. V plánu je již nastíněno, jaké zakázky by chtěl závod získat. K tomuto se musí TRW-DAS Dačice přizpůsobit i interně, jedná se o potřebu reorganizace výrobních a obslužných ploch, případně dostavbu nových ploch.

Závod by se měl začít koncentrovat na hlavní produkt linie, tedy na určitou oblast výrobků a být v té oblasti dobrý. TRW v současné době vyrábí široký sortiment, techničtí pracovníci tak nejsou úzce specializovaní, musejí mít určité vědomosti o všech výrobcích. Nemají tak podrobné znalosti, které by měli, kdyby se více specializovali. Do budoucna by měl závod od některých výrobků odstoupit a soustředit se na jedno know-how.

5. ZÁVĚR

Zahraněční obchod TRW-DAS a.s. se datuje od roku 1994, kdy export z celkového prodeje představoval 16 %. Dnes je situace zcela jiná. Podnik se začal orientovat především na zahraniční trhy. Pro rok 2006 dosahoval export až 94 % z celkového prodeje. Nejvýznamnější obchodní partneři závodu TRW-DAS Dačice pochází ze členských států Evropské unie. Je to dáno hlavně blízkostí tohoto trhu, minimálním výskytem bariér a podobnou mentalitou tržních subjektů.

Od prvního dne členství v Evropské unii jsou zrušeny pravidelné celní kontroly, cla a další poplatky vybírané v rámci pohybu zboží na vnitřní hranici, tedy společné hranici s dalšími členskými státy EU. Zrušením těchto kontrol se zrychlil pohyb dodávaného a přijatého zboží mezi státy Evropské unie. Pro podnik TRW-DAS se otevřely nové obchodní příležitosti v souvislosti s odstraněním všech bariér. Zahraněční prodej vzrostl až na dvojnásobek, a to nejenom díky novým zakázkám, ale i díky přetransferování výroby z ostatních sesterských závodů TRW. Závod TRW-DAS je velmi konkurenceschopný, je schopný nabídnout lepší ceny a kvalitu srovnatelnou s ostatními závody v západní Evropě. Vstup do EU nepřinesl, dle názoru vedení, pro daný podnik žádné zjednodušení ve vykazování, jelikož musí veškeré odeslání a přijetí předkládat v tzv. hlášení Intrastat.

Pro stanovení podnikové strategické situace, vzhledem k vnitřním a v vnějším podnikovým podmínkám, byla provedena SWOT analýza. Výsledkem této analýzy je strategie rozvoje trhu. V automobilovém průmyslu se poptávka neustále zvyšuje. Strategie rozvoje trhu, tedy úspěšného vstupu na nové trhy, vyžaduje pevné postavení na současných trzích, které TRW-DAS Dačice má. Výzvou pro závod jsou rozvíjející se asijské (Čína, Indie) a východoevropské (Rusko, Rumunsko) trhy.

Provedením SWOT analýzy se potvrdilo, že je tato strategie dobrá volba. TRW v současnosti vstupuje se na ty nové trhy, kam vstupují jeho velcí současní zákazníci. Pokud si automobilky postaví v určité zemi závod, přitáhnou s sebou spousta dodavatelů, včetně TRW. Dalším důvodem vstupu na nové trhy je rozvoj dodavatelů z nízkonákladových zemí jako je Čína, Indie a Rusko. Zákazníkům záleží jak na kvalitě, tak na nižší ceně. Strategie rozvoje trhu, která je výsledkem SWOT analýzy, je pro závod TRW-DAS Dačice

v současné době nejvhodnější volbou. TRW by proto mělo i nadále danou strategii využívat.

Při získávání nových trhů se TRW orientuje podle dvou základních přístupů. U aktivního přístupu přichází daný podnik s nabídkami ke svým potencionálním zákazníkům, zatímco u pasivního přístupu je situace opačná. Dva rozhodující faktory, které mají vliv na to, zda podnik vstoupí na nové trhy, jsou kvalita a náklady. Závod TRW-DAS musí tyto dva zmiňované faktory kombinovat takovým způsobem, aby podnik dosáhl vysoké kvality za přijatelné náklady. K dalším důležitým faktorům se řadí i vnitřní vlivy, o které se zákazníci zajímají. Jedná se zejména o organizaci, strategie a image podniku.

Mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují export závodu TRW-DAS Dačice, patří posilování české koruny, náklady a kvalita, image, výrobní kapacity a výše investic, celní bariéry do třetích zemí, jazykové bariéry a vzdálenosti.

TRW-DAS má zpracovaný operativní plán prodeje až do roku 2011. Během následujících pěti let má v plánu zdvojnásobit prodej. Aby tento plán mohl naplnit, měl by se soustředit na získání nových asijských a východoevropských trhů. TRW v současné době vyrábí široký sortiment, z tohoto důvodu nejsou techničtí pracovníci tak úzce specializovaní. Tendence je od některých výrobků odstoupit z důvodu úzké specializace na vybranou výrobní řadu. Podniku bych doporučila, aby se věnoval pouze jednomu know-how, hlavnímu produktu linie.

6. SUMMARY

This baccalaureate work, called Activity export analysis of chosen company, was drawn up in co – operation with the company TRW-DAS Inc., which is engaged in producing of components for cars and automotive trucks. The principal aim of this work has been completion of the analysis of export of the company TRW-DAS Inc., before and after entered the European Union.

A foreign business of TRW-DAS Inc. is dated from 1994, when the export of whole distribution overreached 16%. The situation is totally different today. The company has started focus mainly on a foreign market. The export reached the 94% of whole distribution in 2006.

The analysis of export of the TRW-DAS Inc. company has been made during 2000 – 2006 by means of graphic visualisations. It was made use of analysis of export policy TRW-DAS Inc. company, namely Porter's model of five powers and SWOT analysis. By Porter's model was described a competition environment of the company. Thanks to the SWOT analysis was proposed and described a strategy of the entry to the new marketplace.

For assessment of the strategic situation of company, with regret to internal and external conditions of company, SWOT analysis was made. An outgrowth of this analysis is a strategy of market development, which appeared as a good choice. A demand constantly turns up in the automotive field. The strategy of market development, so a successful entry to the new markets, requires a solid position on present markets which TRW-DAS Dačice has. Challenges to fight are booming an Asian (India, China) and an east European (Russia, Romania) markets.

While getting the new markets TRW-DAS takes bearing by two basic approaches. In an active approach a company brings an offer to potential customers, whereas in a passive approach is a contrary situation. Two decisive factors, which influence if company enters to the new market, are quality and costs. The company TRW-DAS must these two factors combine in such a way that the company reaches a high quality for acceptable costs. To the other important factors queues also internal influences which customers are interested in – mainly an organisation, strategy and image of company.

TRW-DAS has an operative plan for a distribution until 2011. The company plans redouble the distribution during next 5 years. With the view of realisation of this plan the company should focus on getting the Asian and the east European markets. TRW produces a wide range of products, for that reason a technical workers are not such one-track. The company should stops from producing of some products and starts attend to just one know - how.

Key words:

an analysis, the European union, an export, SWOT analysis, a foreign trade

7. SEZNAM LITERATURY

- BENÁČEK, V. *Ekonomie mezinárodního obchodu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 77 s. ISBN 80-7079-105-5.
- BENEŠ, V. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
- BOYER, A., HRONOVÁ, S., MACHKOVÁ, H. *Stručný výkladový slovník managementu*. 1. vyd. Praha: HZ, 1995. 165 s. ISBN 80-901918-5-1.
- ČERNOHLÁVKOVÁ, E., MACHKOVÁ, H., SATO, A. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 230 s. ISBN 80-247-0686-5.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DVOŘÁK, P. *Základy mezinárodní obchodní politiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 221 s. ISBN 80-7079-658-8.
- GOLA, P. *Evropská unie v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Třebíč: Radek Veselý, 2003. 114 s. ISBN 80-86376-30-3.
- HÁNDL, J., JANATKA, F., NOVÁK, R. *Obchodní operace ve vývozu a dovozu*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 406 s. ISBN 80-85963-94-9.
- JAKŠ, J. *Quo Vadis Evropská unie*. 1. vyd. Praha: ETC Publishing, 1998. 236 s. ISBN 80-86006-57-3.
- JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.
- KACHLÍK, A., KACHLÍKOVÁ, H. *Rukověť exportéra: Evropská unie*. 1. vyd. Praha: QplusQ, 1996. 362 s. ISBN 80-902117-0-4.
- KALÍNSKÁ, E., PETŘÍČEK, V. *Mezinárodní obchod I*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 117 s. ISBN 80-245-0600-9.
- KLÍNSKÝ, P. *Ekonomika mezinárodního obchodu: učebnice pro střední odborné a vyšší odborné školy a pro veřejnost*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1998. 239 s. ISBN 80-7168-568-2.
- KUNEŠOVÁ, H., MRKVAN, R. a kol. *Evropská unie: vybrané kapitoly z pohledu ekonomů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. 256 s. ISBN 80-7043-390-6.
- LUKÁŠ, Z., PETŘÍČEK, V. *Mezinárodní obchodní politika*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 40 s. ISBN 80-245-0541-X.
- MACHKOVÁ, H. *České podnikatelské subjekty a vnitřní trh EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 210 s. ISBN 80-245-0796-X.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0.

MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.

PIPEK, J. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 149 s. ISBN 80-7079-595-6.

POUZAROVÁ, I. *Mezinárodní obchod: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. České Budějovice: JU ZF České Budějovice, 1998. 141 s. ISBN 80-7040-303-9.

ŠŤASTNÝ, D. *Mezinárodní obchod: teorie a politika*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 149 s. ISBN 80-245-0805-2

ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. *Integrácia do Európskej únie a jej dôsledky II*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2006. 130 s. ISBN 80-225-2155-8.

ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 49 s. ISBN 80-245-0216-X.

www.businessinfo.cz (14. 10. 2006, 24. 11. 2006)

www.czso.cz (27. 1. 2007)

www.ecb.int (27. 1. 2007)

www.europa.eu (27. 1. 2007)

www.euroskop.cz (24. 11. 2006)

www.evropska-unie.cz (24. 11. 2006)

SEZNAM, TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zahraniční obchod ČR v letech 1993 – 2006 v mil. Kč

Tabulka 2: Vývoj exportu EU v obchodování s díly a příslušenstvím motorových vozidel v letech 2000 – 2006 v tis. Kč

Tabulka 3: Vývoj prodeje dle jednotlivých výrobních skupin v letech 2001 – 2006 v tis. ks

Tabulka 4: Vývoj zahraničního prodeje TRW-DAS Dačice v letech 2000 – 2006 v Kč

Tabulka 5: Zahraniční prodej TRW-DAS Dačice u vybraných států v Kč

Tabulka 6: Dodací podmínky TRW-DAS Dačice při prodeji zboží do zemí tří největších vývozců v %

Tabulka 7: Váha silných stránek a příležitostí

Tabulka 8: Váha slabých stránek a ohrožení

Tabulka 9: Vliv faktorů SWOT analýzy na výběr strategie

Seznam grafů

Graf 1: Zahraniční obchod ČR v letech 1993 – 2006 v mil. Kč

Graf 2: Vývoj exportu EU v obchodování s díly a příslušenstvím motorových vozidel v letech 2000 – 2006 v tis. Kč

Graf 3: Vývoj prodeje TRW-DAS Dačice podle jednotlivých výrobních skupin v letech 2001 – 2006 v tis. ks

Graf 4: Vývoj zahraničního prodeje TRW-DAS Dačice v letech 2000 – 2006 v Kč

Graf 5: Zahraničního prodeje TRW-DAS Dačice u vybraných států v letech 2000 až 2006 v Kč

Graf 6: Prodej TRW-DAS Dačice r. 1994

Graf 7: Prodej TRW-DAS Dačice r. 2006

Graf 8: Dodací podmínky TRW-DAS Dačice používané při prodeji zboží svým zahraničním partnerům v %

Graf 9: Dodací podmínky TRW-DAS Dačice při prodeji zboží do zemí tří největších vývozců v %

Graf 10: Předpokládaný prodej pro rok 2007 rozdělený mezi zákazníky v %

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura TRW Automotive

Obrázek 2: ISO/TS 16949:2002

Obrázek 3: ISO 14001

Obrázek 4: Organizační struktura TRW-DAS, závod řízení

Obrázek 5: Mapa světa, ve které jsou vyznačeni nejvýznamnější a stálí zákazníci

Obrázek 6: Trojúhelníková matice pro hodnocení silných stránek a příležitostí

Obrázek 7: Trojúhelníková matice pro hodnocení slabých stránek a ohrožení

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Členské státy EU

Příloha č. 2: Členské státy EU, které jsou členy eurozóny

Příloha č. 3: Dodací podmínky TRW-DAS a.s.

Příloha č. 4: Dodací list

Příloha č. 5: Faktura

Příloha č. 6: JCD (Jednotná celní deklarace)

Příloha č. 7: CMR (mezinárodní nákladní list)

Příloha č. 8: A.TR.

Příloha č. 9: EUR 1

Příloha č. 1 : Členské státy EU



Pramen: www.europa.eu

Členové EU a rok jejich přistoupení

1952 Belgie, Francie, Itálie, Lucembursko, Německo, Nizozemsko

1973 Dánsko, Irsko, Spojené království

1981 Řecko

1986 Portugalsko, Španělsko

1995 Finsko, Rakousko, Švédsko

2004 Česká republika, Estonsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malta, Polsko, Slovensko, Slovinsko

2007 Rumunsko, Bulharsko

Kandidátské země pro vstup do EU jsou Turecko, Chorvatsko a bývalá jugoslávská republika Makedonie.

Příloha č. 2: Členské státy EU, které jsou členy eurozóny



Jednotnou měnu zavedlo třináct členských států Evropské unie (EU)

- Belgie
- Německo
- Řecko
- Španělsko
- Francie
- Irsko
- Itálie
- Lucembursko
- Nizozemsko
- Rakousko
- Portugalsko
- Slovinsko
- Finsko

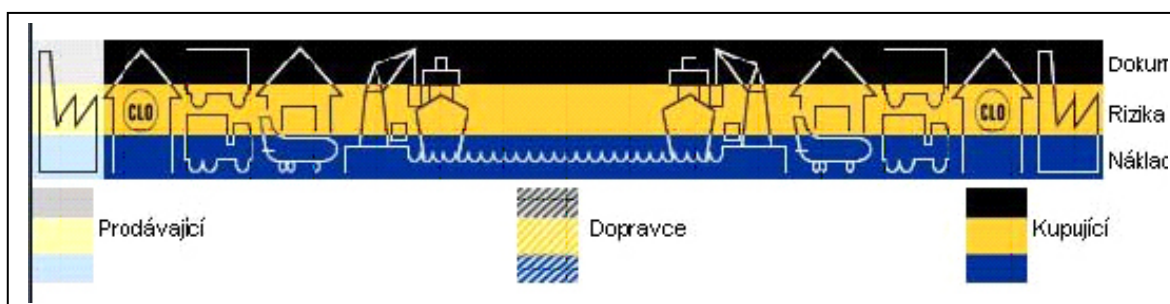
Členské státy EU, které nejsou členy eurozóny

Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Kypr, Lotyšsko, Litva, Maďarsko, Malta, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Švédsko a Spojené království jsou sice členy EU, jednotnou měnu však nezavedly. Dánsko, Estonsko, Kypr, Lotyšsko, Litva, Malta a Slovensko jsou členy Mechanismu směnných kurzů II (ERM II). To znamená, že dánská koruna, estonská koruna, kyperská libra, lotyšský lats, litevský litas, maltská lira a slovenská koruna jsou navázány na euro. Očekává se, že v budoucnu vstoupí do mechanismu ERM II více států.

Pramen: www.ecb.int

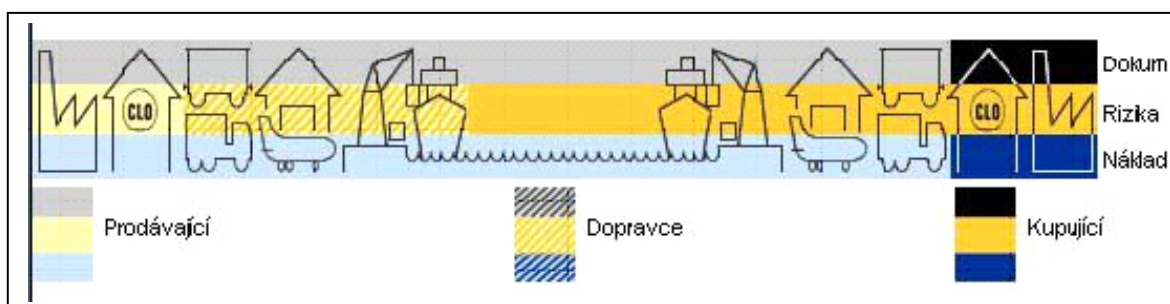
EXW (Ex works) Dačice - ze závodu

Jde o nejkratší dodací paritu, u které má prodávající minimální povinnosti. Jedinou povinností prodávajícího je dát zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě. Prodávající dokonce není zodpovědný ani za nakládku zboží na dopravní prostředky kupujícího, pokud se strany kupní smlouvy nedohodnou jinak. Kupující je povinen obstarat veškeré formality spojené s vývozem zboží ze země a nese veškeré náklady a rizika od okamžiku, kdy mu bylo zboží dáno k dispozici v závodě prodávajícího.



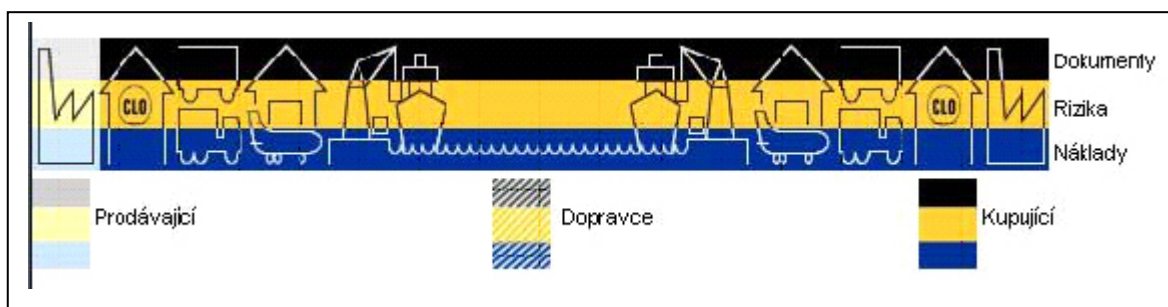
CPT (Carriage paid to) – přeprava placena do

Prodávající vybírá dopravce a hradí výlohy spojené se zbožím až do místa určení. Rizika však přecházejí dříve, již v okamžiku předání zboží prvnímu dopravci, a kupující nese nebezpečí ztráty a poškození zboží i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce. Tato doložka se často využívá při obchodování s rizikovějšími teritorii.



DDU (Delivered duty unpaid) – s dodáním clo neplaceno

Jedna z nejdelších dodacích parit, která obsahuje maximální závazek ze strany prodávajícího. Prodávající nese výlohy a rizika až do určeného místa v zemi dovozu a splní své povinnosti dodáním celně neodbaveného a nevyloženého zboží z příchozího dopravního prostředku v ujednaném místě určení. Prodávající tudíž nezajišťuje a nehradí celní odbavení zboží pro dovoz.



Pramen: www.businessinfo.cz

Přehled odpovědností prodávajícího a kupujícího vyplývajících z INCOTERMS

| Rozdělení nákladů mezi prodávajícím (P) a kupujícím (K) | | | |
|----------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|
| Druh nákladu - finančního | EXW | CPT | DDU |
| Nakládka v závodě prodávajícího | K | P | P |
| Tuzemský úsek země odeslání | K | P | P |
| Dopravní smlouva a odeslání | K | P | P |
| Obch. dokumentace v zemi exportu | K | P | P |
| Celní odbavení v zemi exportu | K | P | P |
| Vývozní poplatky | K | P | P |
| Nakládka v terminálu dopravce | K | P | P |
| Dopravní zařízení a příslušenství | K | P | P |
| Hlavní zahraniční úsek dopravy | K | K/P | P |
| Vykládka v terminálu (stanici) | K | K | P |
| Obch. dokumentace v zemi tranzitu | K | K | P/K |
| Celní odbavení v zemi importu | K | K | P |
| Dovozní poplatky | K | K | K |
| Tuzemský úsek země určení | K | K/P | P |
| Vykládka v závodě kupujícího | K | K | K |
| Ostatní poplatky | řeší smlouva | | |

Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice

Příloha č. 4: Dodací list

TRW Automotive
Braking & Suspension Systems

TRW-DAS,a.s
Strojírenská 160/III
380 01 Dačice
Czech Republic
Tel +420.384.456.111
Fax +420.384.422.935

"D" - critical sign
IČ: 48244716
VAT no. CZ48244716
Bank name: BAWAG International Bank CZ a.s., Prague 5
Bank code: 4000
Account no: 25306
SWIFT: DRESCZPX
IBAN: CZ51 4000 0000 0000 0025 3606

Zápis v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 584, ze dne 1.3.1993

Page: 1

REPEAT

| | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|----|--------|
| Customer No. A127B | | DELIVERY NOTE | | TRW Italia S.P.A. Via F Enriques 35 I-57121 LIVORNO * | | | |
| | | Document No.: 211485 | | | | | |
| | | Date: 15.01.2004 | | | | | |
| Supplier No: A157 | Customer Order No/Date: LI55001176 / | | Your Ref.: | Issuing Dept: | Internal Order No: 5104382 | | |
| Dispatch Address TRW Italia S.P.A. Via F Enriques 35 I-57121 LIVORNO * | | | Forwarding Agent: | | | | |
| Unloading Point: | | | | | | | |
| Terms of Delivery: Road Delivery Terms: DDU Livorno | | | | | | | |
| Gross weight - Volume - Checkmark | | | | No. of colli: 16 | | | |
| Gross weight: 3.324,800 KG | | Net weight: 3.164,800 KG | | Tare: 160,000KG | | | |
| Item: | Material No: Specifications | "D" | Country of origin | Unit | Quantity | WU | Weight |
| 000010 | 16000103 Axial joint Customer Material No. 16000103 Batch: 1000378382,1000378490,1000378491,1000378528,1000378537,1000378590,1000378591 1000378593 | "D" | CZ | EA | 3.840 | KG | 1.805 |
| 000020 | 322-0166-852-293 Ball Joint Customer Material No. 36025885 SALES ORDER : 5106801 FROM : 23.12.2001 PART NUMBER : LI55001176 1000378347,1000378620 | "D" | CZ | EA | 4.000 | KG | 1.360 |
| 900001 | FK1 cardboard box Customer Material No. | "D" | CZ | EA | 16 | KG | 160 |

Continuation

TRW Italia S.P.A.
Via F Enriques 35
I-57121 LIVORNO *

Document No./Date:
300211485 / 19.01.2004

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Creator of the order: | Kubek Jifi | Quality Control: We profess all products sent by this delivery note were checked by quality inspection, they are complete and correspond to arranged quality. |
| Goods issuer: | | |
| Carrier: | | |
| <p>Řidič je seznámen s tím, že při poškození obalu nebo výrobku při přepravě, je povinen tuto skutečnost neprodleně nahlásit na některé z uvedených tel. čísel: 384456158, 384456208, 384456892 nebo 384456179.</p> | | |

Příloha č. 5: Faktura

TRW Automotive
Chassis System & Engine Group

TRW - DAS, a. s. IČ: 48244716
Strojírenská 160/III VAT no.: 087 - 48244716
380 17 Dačice Bank name: Dresdner Bank CZ a.s., Prague 5
Czech Republic Bank code: 4000
Tel +420.384.456.111 Account no.: 253606
Fax +420.384.422.935

Zápis v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 584, ze dne 1.3.1993.

Page 1

| Customer No: AI27 | | Invoice | | TRW ITALIA S.p.A. | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----|-----------|-------|-----------|
| Deliv. Note No: 211485 | | | | S&SS ITALY VIA VALTROMPIA 125 | | | | |
| Document No: 330211734 | | I-25063 GARDONE VAL TROMPIA (BS) | | | | | | |
| VAT Registration: IT00552910986 | | | | | | | | |
| Supplier No: 2011570 | Customer Order No / Date: 1176 | Your Ref: | Issuing Dept: D05 | Internal Order No: 5104382 | | | | |
| Dispatch Address: TRW Italia S.P.A. Via F Enriques 35 I-57121 LIVORNO | | | Invoice creation date: | 15.01.2004 | | | | |
| | | | Goods issue date: | 15.01.2004 | | | | |
| | | | Payment due date: | 20.02.2004 | | | | |
| Unloading Point: | | | | Currency: EUR | | | | |
| Terms of Payment: Up to 20.02.2004 without deduction Terms of Delivery: DDU Livorno | | | | | | | | |
| Weight (gross - net) - Volume - Checkmark | | | | No. of colli: 16 | | | | |
| Gross weight: 3.324,800 KG | | Net Weight: 3.164,800 KG | | Tare: 160,000 KG | | | | |
| Item | Material | Description | Quantity | Country of origin | U | EUR Price | PU | EUR Value |
| 000010 | 16000103 | Axial joint Kloub axialni PUNTO 188 | 3.840 | CZ | EA | | 1.000 | |
| | Customer Material No. | 16000103 | | | | | | |
| 000019 | 322-0166-852-293 | Ball Joint kloub vnější- FIAT 192 | 4.000 | CZ | EA | | 1.000 | |
| | Customer Material No. | 36025885 | | | | | | |
| | Order | 5106801 from 23.12.2001 | | | | | | |
| | Purchase Order No: | 1176 from 01.06.2001 | | | | | | |

TRW ITALIA S.p.A.
VIA VALTROMPIA 125
I-25063 GARDONE VAL TROMPIA

Page: 2
Document No/Date:
330211734 / 15.01.2004

| | | | | |
|----------------|-------|------|-----------|-----------|
| Item total: | | | | 15.925,60 |
| Output Tax | 0 | from | 15.925,60 | |
| Total invoiced | value | | | 15.925,60 |

L'esportatore delle merci contemplate nel presente documento (autorizzazione doganale n. 02/0007/98) dichiara che, salvo indicazione contraria, le merci sono di origina preferenziale CZ.

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Creator of the order: <i>Vlasta Kocianova</i> <i>TRW ITALIA S.p.A.</i> <i>Strojrenské 160/III</i> <i>ČAČICE 380 17</i> | Tel: +420 384 456 892 |
| | Fax: +420 384 422 478 |
| | Mail: vlasta.kocianova@trw.com |

Příloha č. 6: JCD (Jednotná celní deklarace)

| EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ | | | | | I P R O H L A Š E N Í | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--|
| Výtisk pro odesílatele / vývozce Výtisk pro příjemce | 3 | 8 | 2 Odesílatele / Vývozce TRW-DAS a.s. 087-48244716 Strojírenská ul. 160/III 380 17 DAČICE CZ | | EU | 1 | | |
| | 8 Příjemce TRW Italia S.P.A. Via F Enriques 35 IT 57121 LIVORNO | | | | 9 Osoba odpovědná za platební styk Dresdner Bank CZ a.s. Praha 5 č.ú. 253 606/4000 | | | |
| | 14 Deklarant / Zástupce VÝVOZCE 087-48244716 tel. 384 456 384 fax 384 422 478 | | | | 15 Země odeslání / vývozu CZ | | 17 Kód země určení IT | |
| | 18 Pozn. zn. a st. přísl. dopravního prostředku při odjezdu / příjezdu 0 | | | | 19 Kont. DDU | | 20 Dodací podmínky Livorno | |
| | 21 Pozn. zn. a st. přísl. věcného dopravního prostředku překračujícího hranici NA/ | | | | 22 Měna a celková fakturovaná částka EUR 15925.60 | | 23 Srovnávací kurz 32,11 | |
| | 25 Druh dopravy 30 na hranici | | | | 26 Druh dopravy ve vnitrozemí | | 27 Místo nakládky / vykládky | |
| | 29 Výstupní / vstupní celní úřad | | | | 30 Umístění zboží | | | |
| | 31 Nákladové kusy a popis zboží Výrobky pro automobily - kloub vnější, axiální do řízení pro os. automobily. 16000103 3840 KS 322-0166-862-293 4000 KS | | | | 32 Poř. č. pol. 8708949000 | | 33 Zbožový kód 1000 | |
| | 44 Zvláštní záznamy / Předložené doklady / Osvědčení a povolení 9 Faktura č. 330211734 | | | | 34 Kód země původu CZ | | 35 Hrubá hmotnost (kg) 3325 | |
| | 47 Výpočet poplatků | | | | 37 REŽIM 1000 | | 39 Čistá hmotnost (kg) 3165 | |
| 50 Hlavní povinný zastoupen Místo a datum | | | | 41 Dopřísloví měrné jednotky 3165 | | 42 Cena za položku 20000 | | |
| 51 Předpokládání celní úřady tranzitu (a země) | | | | 43 Kód ZH | | 46 Oprava Kód z. z. | | |
| 52 Jistota neplatí pro | | | | 44 Státoběžná hodnota 511372 | | 48 Označení skladu | | |
| DUJ KONTROLA CELNÍM ÚRADEM ODESLÁNÍ / URČENÍ | | | | 49 Odklad platby | | B ÚČETNÍ ÚDAJE | | |
| Výsledok: Příspěvek závěry: Počet: Označení: Lhůta (předchozí den): | | | | 53 Celní úřad určení (a země) | | 54 Místo a datum 15.01.2004 Dačice Podpis a jméno deklaranta / zástupce Kučerová A.-Logistika TRW-DAS a.s. DAČICE | | |

VJ/VP

Příloha č. 7: CMR (mezinárodní nákladní list)

1 Exemplář pro odesílatele
Exemplar für Absender

| | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--|
| 1 Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land) TRW-DAS a.s. Strojírenská ul. 160/III 380 01 DAČICE CZ | | MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. 3492535 INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr. CZ Z 3492535 Tato přeprava podléhá, pokud bylo sjednáno jinak, podmínkám o přepravě smlouvé v mezinárodní silniční dopravě (CMR) Diese Beförderung unterliegt, falls eine gependigliche Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im internationalen Straßengüterverkehr (CMR) | | | | | |
| 2 Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land) TRW ITALIA S.p.A. Via F. Enriques 35 I - 57121 LIVORNO | | 10 Dopravce (jméno, adresa, země) Frachtführer (Name, Adresse, Land) JTTRANS JIHLAVA | | | | | |
| 3 Místo vykládky zboží Ausladeort des Gutes Místo / Ort: Livorno Země / Land: IT | | 17 Další dopravci (jméno, adresa, země) Folgende Frachtführer (Name, Adresse, Land) | | | | | |
| 4 Místo a datum naložení zboží Einladeort und Datum Místo / Ort: Dačice 15. 1. 2004 Země / Land: CZ | | 18 Věcný a poměrný depozice Verbotliche und Berechnungen des Frachtführers | | | | | |
| 5 Přiložené doklady Befolgende Dokumente JCD, faktura, dod. list | | | | | | | |
| 6 Signo a číslo Zeichen und Nr. | 7 Počet kusů Anzahl der Kisten | 8 Druh obalu Art der Verpackung | 9 Obsazení zboží Bewehrung des Gutes | 10 Statistické číslo Statistische Nr. | 11 Hmotnost v kg Mengenangabe | 12 Objem m ³ Raumangabe | |
| 16 | colli | Výrobky pro automobily - klouby do řízení os. automobilu | | 7840 ks | 3325 kg | | |
| 13 LRT číslo LRT Nummer | 14 Období pojistování Obst. Versicherung | 15 Číslo účtu bezpečnostního značkování Gefährlichkeits-Merkmal-Nr. | 16 Číslo skupiny Verpackungsgruppe | 17 Kolo: Za náhradu odesílatele Rohr: Empfänger | | | |
| 13 Podpis odesílatele (osobně a jímě kamáží) Anweisungen des Absenders (eigentlich und stellvertretend) | | | | 17 Kolo: Za náhradu odesílatele Rohr: Empfänger | | | |
| 13 Podpis odesílatele (osobně a jímě kamáží) Anweisungen des Absenders (eigentlich und stellvertretend) Vyclít u spedice: - u příjemce zboží! | | | | 17 Kolo: Za náhradu odesílatele Rohr: Empfänger | | | |
| 14 Doba Nachricht | | | | 15 Místní podmínky Besondere Vorschriften | | | |
| 15 Podpis odesílatele (osobně a jímě kamáží) Anweisungen des Absenders (eigentlich und stellvertretend) Vykazování / Feil Newyork / Liffe | | | | 16 Zboží vloženo Für empfangen Datum am ... 2004 | | | |
| 21 Vyplácní / Ausgefüllt in 15. 1. 2004 | | | | 17 Kolo: Za náhradu odesílatele Rohr: Empfänger | | | |
| 22 Podpis a razítko odesílatele Unterschrift und Stempel des Absenders | | | | 18 Podpis a razítko příjemce Unterschrift und Stempel des Empfängers | | | |
| 25 SPZ vozidla / Marke | 26 Původ / Herkunft | | | | | | |
| 28 Účelová zpráva | 29 Účelová zpráva | | | | | | |
| 27 Číslo DZV | 28 Odstřed | | | | | | |
| 29 Hranici přepravy Pozemní o odjezdu celního tranzitního dokladu Zollabfertigung beim Empfänger | | | | | | | |
| 30 Místní podmínky Besondere Vorschriften | | | | | | | |
| 31 Přílohy | | | | | | | |


1 - 15 a 21 + 22
 16 - 20 a 23 - 31
 32 - 33 a 34 - 35

Příloha č. 8: A.TR.

WARENVERKEHRSBESCHEINIGUNG

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ausführender (Name, vollständige Anschrift, Staat) TRW-DAS a.s. Strojirenská ul. 160/III CZ 380 17 DAČICE | | A.TR. Nr. D 140323 | |
| | | 2. Frachtpapier (Ausfüllung freigestellt) Nr. _____ vom _____ | |
| 3. Empfänger (Name, vollständige Anschrift, Staat) (Ausfüllung freigestellt) HEMA TRW OTOMOTIV DIREKSIYON SISTEMLERI AS ORGANIZE SANAYI BOLGESI CERKEZKOY TR 59501 TEKIRDAG | | 4. ASSOZIATION zwischen der EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTSGEMEINSCHAFT und der TÜRKEI | |
| | | 5. Ausführungsstaat CZECH REPUBLIC | 6. Bestimmungsstaat (*) TURKEY |
| 7. Angaben über die Beförderung (Ausfüllung freigestellt) LKW | | 8. Bemerkungen SIMPLIFIED PROCEDURE | |
| 9. Laufende Nummer | 10. Zeichen, Nummern, Anzahl und Art der Packstücke (bei lose geschütteten Waren je nach Fall Name des Schiffes, Waggon- oder Kraftwaggennummer); Warenbezeichnung 87089490 OUTER BALL JOINT FOR CARS 84 Colli Invoice 330232987,88,89,90,91,93 325-0166-032-291B 9600 PIECES 324-0136-001-409D 6160 PIECES 322-0166-021-409D 4480 PIECES 322-0166-031-409D 4480 PIECES 322-0146-401-409B 2880 PIECES 322-0146-411-409B 2880 PIECES 322-0166-021-409D 3360 PIECES 322-0166-031-409D 3360 PIECES 325-0166-032-291B 1600 PIECES 322-0146-321-409B 3200 PIECES 322-0146-331-409B 3200 PIECES A0 010 162 170 PIECES A0 010 163 170 PIECES ----- | | 11. Rohgewicht (kg) oder andere Maße (hl, m ³ , etc.) 19129KG |
| 12. BESCHEINIGUNG DER ZOLLSTELLE Die Richtigkeit der Erklärung wird bescheinigt. Ausfuhrpapier (*): Art/Muster _____ Nr. _____ vom _____ Zollstelle: _____ Ausstellender Staat: _____ _____ (Ort und Datum) _____ (Unterschrift) | | 13. ERKLÄRUNG DES AUSFÜHRERS Der Unterzeichner erklärt, daß die vorgenannten Waren die Voraussetzungen erfüllen, um diese Bescheinigung zu erlangen. 22.11.2006 DAČICE _____ (Ort und Datum) _____ (Unterschrift) | |

Příloha č. 9: EUR 1

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------|--|----------------|---------------|-------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>1 Consignor - <i>Expéditeur - Expedidor</i></p> <p>TRW - DAS a.s. Strojírenská ul. 160/III CZ 380 17 DAČICE CZECH REPUBLIC</p> | <p>000942</p> | <p>COPY COPIE - COPIA</p> | | | | | | | | |
| <p>2 Consignee - <i>Destinataire - Destinatario</i></p> <p>ZAVOLZHISKY ENGINE PLANT NIZHNY NOVGOROD REGION RU 606522 ZAVOLZHIE RUSSIA</p> | <p>EUROPEAN COMMUNITY <i>COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE</i> <i>COMUNIDAD EUROPEA</i></p> <hr/> <p>CERTIFICATE OF ORIGIN <i>CERTIFICAT D'ORIGINE</i> <i>CERTIFICADO DE ORIGEN</i></p> | | | | | | | | | |
| <p>4 Means of transport - <i>Expédition - Expedición</i></p> <p>LKW</p> | <p>3 Country of origin - <i>Pays d'origine - País de origen</i></p> <p style="text-align: center;">CZECH REPUBLIC</p> | | | | | | | | | |
| <p>6 Item number, marks, numbers, number and kind of packages, description of goods <i>No d'ordre, marques, numéros, nombre et nature des colis, désignation des marchandises</i> <i>No de orden, marcas, numeración, número y naturaleza de los bultos, descripción de las mercancías</i></p> <p>2 COLLI VALVES FOR TRUCK</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">514.1007010-21</td> <td style="width: 30%;">INTAKE VALVE</td> <td style="width: 30%;">4000 PIECES</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>514.1007012-21</td> <td>EXHAUST VALVE</td> <td>4000 PIECES</td> <td></td> </tr> </table> | 514.1007010-21 | INTAKE VALVE | 4000 PIECES | | 514.1007012-21 | EXHAUST VALVE | 4000 PIECES | | <p>7 Quantity <i>Quantité</i> <i>Cantidad</i></p> <p style="text-align: right;">480 KG</p> | |
| 514.1007010-21 | INTAKE VALVE | 4000 PIECES | | | | | | | | |
| 514.1007012-21 | EXHAUST VALVE | 4000 PIECES | | | | | | | | |
| <p>8 The undersigned authority certifies that the goods described above originate in the country shown in box 3 <i>L'autorité soussignée certifie que les marchandises désignées ci-dessus sont originaires du pays figurant dans la case No. 3</i> <i>La autoridad infrascrita certifica que las mercancías designadas son originarias del país indicado en la casilla No 3</i></p> <p style="text-align: center;"> ČESKÉ BUDĚJOVICE 13-07-2006 </p> <div style="text-align: right;">  </div> <p style="font-size: small;">Place and date of issue, name, signature and stamp of competent authority <i>Lieu et date de délivrance, désignation, signature et cachet de l'autorité compétente</i> <i>Lugar y fecha de expedición, designación, firma y sello de la autoridad competente</i></p> | | | | | | | | | | |

ECCR II/2005