

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza importních aktivit vybrané firmy

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor

Bc. Marcela Chvátalová

2009

JIIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela CHVÁTALOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza importních aktivit vybrané firmy**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Provedení analýzy importní aktivity podniku TRW - DAS Dačice. Zpracovat prognózu budoucího vývoje importních aktivit firmy.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Analýza importní politiky TRW - DAS Dačice
3. Rozbor strategického rozvoje a výběr dodavatelů
4. Analýza konkurence na dodavatelském trhu
5. Návrh strategie importních aktivit

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární řešení. 3. Cíle a metodika. 4. Vlastní práce - analýza vývoje importu, dodavatelů z evropského a asijského trhu. 5. Návrh strategie. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Přílohy.

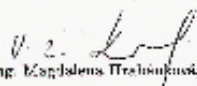
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

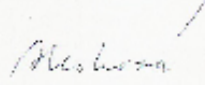
- Černohlávková, E., Machková, H., Sato, A. a kol.: Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2003.
Machková, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2006.
Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing. Praha: Grada Publishing, 2002.
Šťastný, D.: Mezinárodní obchod: teorie a politika. Praha: Oeconomica, 2004.
Tichá, L.: Vnější obchodní vztahy ČR. České Budějovice: BF JU, 2007.
Zamykalová, M.: Mezinárodní obchodní jednání. Praha: VŠE, 2001.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tichá, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2008**


prof. Ing. Marie Štejnová, CSc.
děkanka

UNIVERSITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FACULTA EKONOMICKÁ
BUDĚJOVICKÁ 15
370 05 České Budějovice


doc. Ing. M. Š. Heřmánek, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Analýza importních aktivit vybrané firmy* vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Hříšici 28. srpna 2009

Chvátalová Marcela

Poděkování

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

OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. CÍL A METODIKA PRÁCE	10
3. LITERÁRNÍ PŘEHLED	13
3.1 Světová ekonomika z hlediska mezinárodního obchodu	13
3.2 Mezinárodní obchod	14
3.3 Zahraniční obchod a zahraničně obchodní politika	18
3.4 Importní aktivity z hlediska dopravy	21
3.4.1 Dělení dopravy.....	22
3.4.2 Incoterms	24
3.5 Importní aktivity z hlediska dodavatelských vztahů.....	25
3.5.1 Dodavatelské vztahy a jejich hodnota.....	25
3.5.2 Hodnocení kvality dodavatelských služeb.....	26
3.5.3 Analýza a volba dodavatele	27
3.6 Analýza prostředí	29
3.6.1 STEP analýza.....	30
3.6.2 Analýza konkurenčních sil.....	32
3.6.3 SWOT analýza.....	34
4. VLASTNÍ PRÁCE	37
4.1 Historie podniku TRW – DAS Dačice.....	37
4.2 Import podniku TRW – DAS Dačice.....	42
4.2.1 Teritoriální a komoditní struktura.....	42
4.2.2 Celkový vývoj objemu importu	44
4.2.3 Vývoj importu od roku 2005.....	45
4.2.4 Porovnání objemu importu podle jednotlivých kontinentů.....	46
4.2.5 Tři nejvýznamnější dodavatelé TRW – DAS Dačice	49
4.2.6 Dodavatelé dle Paretova pravidla 80/20	51
4.2.7 Objemy nakoupeného zboží a nejvýznamnější dodavatelé dle jednotlivých zemích	60
4.3 Doprava a dodací podmínky	87
4.3.1 Doprava.....	87
4.3.2 Dodací podmínky.....	87

4.4 Rozbor strategického rozvoje a výběru dodavatelů.....	88
4.5 Analýza sílcí asijské konkurence na dodavatelském trhu.....	91
4.5.1 Situační analýza – obecné informace.....	93
4.5.2 STEP analýza jižní a východní Asie.....	96
4.5.3 Porterův model pěti sil.....	104
4.5.4 SWOT analýza.....	108
4.6 Návrh strategie importních aktivit.....	116
5. ZÁVĚR.....	119
6. SUMMARY	122
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	124
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	129
PŘÍLOHY	134

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.

Celosvětový proces internacionalizace a globalizace se stal významným faktorem rozvoje mezinárodního podnikání. Promyšlená strategie mezinárodního marketingu zlepšuje ekonomické výsledky podniků a posiluje jejich konkurenceschopnost. Nezbytnost aktivního zapojení českých podniků do mezinárodních hospodářských vztahů je dána charakterem české ekonomiky (malý vnitřní trh, nedostatečné vybavení přírodními i kapitálovými zdroji, relativně vysoký stupeň specializace průmyslu) a dynamickým vývojem mezinárodního podnikatelského prostředí od počátku 90. let minulého století, kdy řada podniků využila nové možnosti a aktivně se zapojila do procesu internacionalizace.

Podniky mohou mít pro snahu o rozvoj mezinárodních aktivit různou motivaci. K nejčastějším důvodům patří zejména hledání nových tržních příležitostí, snaha o dosahování vyšších ekonomických efektů díky vyšším objemům výroby, snaha o výhodné dovozy, bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, možnost přístupu ke špičkovým technologiím atp.

K úspěchu firmy přispívá dobře promyšlená a propracovaná strategie spojená s dobrou znalostí prostředí. Pochopit změny v prostředí je velmi důležité pro podnik, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Podnik, který chce v současné době uspět na trhu, se musí věnovat a soustředit svou pozornost na okolí, které ho obklopuje, dobře pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází.

Výchozím podkladem pro diplomovou práci se stala činnost podniku TRW – DAS Dačice, který se zabývá výrobou součástek do osobních a nákladních automobilů.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy importní aktivity podniku TRW - DAS Dačice a zpracování prognózy pro budoucí vývoj importních aktivit dané firmy.

Dílčím cílem práce je rozbor strategického rozvoje a výběru dodavatelů. Dalším dílčím cílem je provedení analýzy týkající se sílíci asijské konkurence na dodavatelském trhu a v neposlední řadě návrh strategie týkající se importních aktivit firmy.

Metodika práce

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

Pro sběr informací od zaměstnanců 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 importu podniku TRW – DAS Dačice byla získána od manažera logistiky Ing. Pavla Kubka. Mezi výhody osobního dotazování patří přímá vazba mezi tazatelem a respondentem a vysoká spolehlivost získaných údajů.
- Telefonické dotazování bylo využíváno převážně pro sjednávání konzultací s panem Ing. Kubkem ohledně diplomové práce. Výhodou telefonického rozhovoru je rychlost, se kterou byly potřebné informace získávány.
- Pokud nebyla možná osobní konzultace z důvodu pracovního vytížení pana Ing. Pavla Kubka, bylo využito elektronické dotazování. Potřebné podklady pro zpracování analýzy importu podniku TRW – DAS Dačice byla získána i prostřednictvím

elektronické pošty. K výhodám elektronického dotazování patří nesmírná rychlost a urychlení při zpracování dat díky tomu, že jsou všechna data již v elektronické podobě.

Analýza importu podniku TRW – DAS Dačice byla provedena pro období 2005 až 2009. Byl proveden rozbor dodavatelů vybrané firmy a důležité výsledky byly znázorněny pomocí grafické vizualizace, konkrétně prostřednictvím sloupcových grafů.

V diplomové práci byla provedena analýza sílíci asijské konkurence na dodavatelském trhu. Tato analýza byla provedena pro oblast automobilového průmyslu u nejvíce se rozvíjejících zemí v jižní a východní Asii, a to konkrétně na Japonsko, Čínu, Indii a Jižní Koreu. Na základě provedených analýz byla v závěru diplomové práce navržena strategie importních aktivit podniku TRW – DAS Dačice. Jmenovitě se jednalo o tyto analýzy:

- STEP analýza

Prostřednictvím STEP analýzy byly identifikovány významné faktory vnějšího prostředí z oblasti automobilového průmyslu v jižní a východní Asie a byl hodnocen jejich vliv na podnik TRW – DAS Dačice. Prostřednictvím této analýzy byly vzájemně propojeny ovlivňující se segmenty vnějšího prostředí, a to v oblasti sociální, technologické, ekologické a politické.

- Porterův model pěti sil

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

- SWOT analýza

V této analýze bylo posuzováno vnitřní prostředí podniku TRW – DAS Dačice, které zahrnuje silné a slabé stránky, a vnější prostředí, které představuje příležitosti a ohrožení, a to vše ve vztahu daného podniku k rozvíjejícímu se dodavatelskému trhu

v jižní a východní Asii. Ve SWOT analýze byly na základě předchozí STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil vymezeny a navzájem porovnány faktory vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jednotlivým faktorům byla přiřazena významnost a byl ohodnocen jejich dopad na výběr strategie. Na závěr byla vybrána nejvhodnější strategie.

3. LITERÁRNÍ PŘEHLED

3.1 Světová ekonomika z hlediska mezinárodního obchodu

Světová ekonomika se formovala v poslední třetině 19. století, kdy došlo k mohutnému urychlení a všestrannému rozvoji vědy a techniky a jejímu širokému využití ve všech odvětvích národní ekonomiky, společenským základem vývoje byl systém volného podnikání, založený na soukromém vlastnictví a námezdní práci (kapitalismus), proces vývoje ekonomiky neprobíhal rovnoměrně. Nejrozvinutější a nejsilnější země – metropole pronikaly do zemí na nižší úrovni rozvoje, mocensky si je podmaňovaly a vytvářely kolonie = klasický kolonialismus, vznikla koloniální dělba práce (průmyslové výrobky z metropolí se měnily za suroviny a potraviny z kolonií) – stala se základem mezinárodního obchodu (Tichá, L., 2007).

Současná světová ekonomika je složitým sociálně-ekonomickým systémem, který se skládá z řady subsystémů vzájemně propojených mezinárodními ekonomickými vztahy. Vývoj jednotlivých segmentů světového hospodářství je podmíněn zintenzivňujícím se procesem internacionalizace (globalizace) hospodářského života. Zároveň je však vývoj světové ekonomiky provázen posilováním tendencí k růstu regionalizmu (Cihelková, E. a kol., 2002).

Pojem globalizace ve svém základu souvisí s pojmem světa (myšleno jako celku). Termín „globální“ (už ne tolik „globalizující“) se používal i v minulosti, ale teprve v současnosti nabývá zcela nového významu, a to zejména ve vztahu k pojmu „globalizace“. Globalizací rozumíme komplexní transformaci tržních vztahů (ale i jiných společenských dějů) v celosvětovém měřítku, která se zhmotňuje v množství změn, a to jak v ekonomické, tak i mimoekonomické sféře. Tato transformace mění světovou ekonomiku a společenské zřízení světa směrem k větší provázanosti a závislosti jednotlivých ekonomických subjektů (Jeníček, V., 2002).

Jedním z nejvýraznějších trendů globální ekonomiky posledních let byl posun směrem k regionální ekonomické integraci. Pod pojmem regionální integrace je míněna dohoda mezi skupinou zemí v daném geografickém regionu, směřující k redukci a v konečném důsledku až k úplnému odstranění tarifních i netarifních překážek volného toku zboží, služeb a výrobních faktorů mezi zeměmi navzájem.

Ekonomický důvod regionální ekonomické integrace spočívá v dosažení neomezeného volného obchodu, který umožňuje jednotlivým zemím, aby se specializovaly na produkci takového zboží a služeb, u nichž dosáhnou nejvyšší efektivity (Dedouchová, M., 2001).

Hlavní póly světové ekonomiky jsou tři. Nejvýznamnějším pólem je Severní Amerika, resp. USA. Dalšími dvěma póly světové ekonomiky jsou západní Evropa a oblast zahrnující jihovýchodní Asii, Japonsko, Čínu a Indii, které od 50. let zaznamenávají největší růst ekonomiky. Do mezinárodních obchodních toků jsou nejvíce zapojeny USA (16 % obchodu), Německo (8,6 %), Čína (8,5 %), Japonsko (7,2 %), Velká Británie (5,1 %) a Francie (5,0 %). Pokud porovnáme EU s ostatními státy, zjistíme, že je nejvýznamnějším exportérem. V objemu importu je EU druhá po USA. Tento rozdíl je daný značně deficitním zahraničním obchodem USA (Wokoun, R., Červený, M. a kol., 2008).

3.2 Mezinárodní obchod

Jedním z ústředních pojmů této práce je mezinárodní obchod. Navzdory jeho doslovné interpretaci, která jakoby naznačovala „obchod mezi národy“, používá se tento termín výhradně pro směnu probíhající mezi subjekty, které jsou pro tyto účely považovány různými právními normami za subjekty z rozdílných států (nikoliv národů) (Šťastný, D., 2004).

Mezinárodní politika představuje v tradičním pojetí souhrn politických vztahů mezi základními aktéry na světové scéně, tj. státy. Novější teorie opouštějí úzce vymezenou mezinárodní politiku a věnují se spíše studiu mezinárodních vztahů, jež zahrnuje jak státní, tak i nestátní aktéry a zároveň se zabývají i oblastmi primárně nepolitickými (např. životním prostředím, náboženstvím nebo genderovými vztahy, apod.). Alternativně k mezinárodní politice je používán termín světová politika (Kratochvíl, P., 2007).

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 (Kalínská, E., Petříček, V., 2003).

Mezinárodní obchod podle (Benáček, V., 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 určité užitečné rozlišovat obchod podle jeho vztahu k hraničním suverénním zemím. 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.

Zahraniční obchod je historicky nejstarší a dosud významnou formou vnějších hospodářských vztahů. Jejich vliv na hospodářský rozvoj jednotlivých zemí se podstatně prohloubil v celém období po 2. světové válce (v komparaci s meziválečným vývojem), v posledních desetiletích pak vývoj mezinárodního obchodu patří k nejdynamičtějším prvkům vývoje světové ekonomiky. Přitom jde o dynamický vývoj nejen v měřítku kvantitativním, nýbrž z hlediska změn struktur zahraničně-obchodních toků jednotlivých zemí i celkového mezinárodního obchodu. V souladu se závěry teorií mezinárodního obchodu klasických, neoklasických i novodobých je možno konstatovat, že zahraniční obchod patří v současné době k rozhodujícím faktorům, ovlivňujícím ekonomický růst jednotlivých ekonomik i, koneckonců, ekonomiky světové (Plchová, B. a kol., 2007).

Pro pochopení fungování mezinárodního obchodu musíme vycházet z teoretických předpokladů zahrnutých do teorie mezinárodního obchodu. Zabývá se ekonomickými problémy jako jsou:

- příčiny obchodu a problémy stanovení cen v zahraničním obchodu,
- efektivní alokace výrobních zdrojů mezi zeměmi světové ekonomiky,
- redistribuce důchodů a bohatství mezi zeměmi světové ekonomiky,
- růst domácí ekonomiky vlivem zahraničního obchodu,
- mechanismus fungování světového trhu
- a institucionální uspořádání ekonomik vlivem zapojení do světové ekonomiky (Lebiedzik, M., Majerová, I., Nezval, P., 2007).

Teorie mezinárodního obchodu je podle (Benáček, V., 1997) v podstatě mikroekonomií a tím jejími subjekty by měly být jednotliví výrobci a spotřebitelé. Výrobci by měli usilovat o maximalizaci svých zisků. Spotřebitelé by měli usilovat o maximalizaci svých spotřebitelských užiteků. Teorie mezinárodního obchodu však často zařazuje ekonomické subjekty do skupin podle odvětví (sektorů) výroby nebo spotřeby. Například místo specializace jednotlivých výrobců se studuje odvětvová specializace vývozu a dovozu.

Z druhé strany v teorii mezinárodního obchodu často vystupují makroekonomické veličiny, jako například domácí produkt, státní rozpočet, vybavenost země pracovní silou a fyzickým kapitálem. Tyto veličiny můžeme přiřadit takovým reálným ekonomickým subjektům, jakými jsou vláda nebo ministerstvo financí, které už mají své specifické účelové funkce – například plné využití všech výrobních faktorů, maximalizace příjmů státního rozpočtu atd. (Benáček, V., 1997).

Pro dnešní dobu je charakteristická globalizace a internacionalizace ve všech sférách života, tedy i v mezinárodním obchodě. V důsledku celosvětového vzájemného propojení a rychlého rozvoje komunikačních technologií se stávají stále důležitějšími mezinárodní vazby. Neustále roste objem zahraničního obchodu a díky tomu dochází stále častěji ke kontaktům se zahraničím a k setkání s příslušníky odlišných kultur (Gullová, S., Müllerová, F., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

V rámci tržního prostředí mezinárodního marketingu můžeme rozlišovat technologické, politicko-právní jakož i sociálně-kulturní rámcové podmínky.

V technologickém prostředí je v posledním desetiletí pozorován pokrok v oblasti komunikačních a dopravních technologií a z toho vyplývajícím růstu mezinárodní dělby práce. Politicko-právní rámec se vztahuje na politickou situaci a stabilitu pozorovaných zemí, stejně tak i na právní systém a mezinárodní právní předpisy. Vzhledem k sociálně-kulturním podmínkám jsou pro formulaci mezinárodního marketingu obzvláště důležité kulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi (Homburg, Ch., Krohmer, H., 2006; volný překlad).

Podnikání na mezinárodní úrovni se liší od ryze domácího podnikání v mnoha směrech. Odlišnost spočívá už v pouhém jednoduchém poznání, že země jsou navzájem odlišné. Země se liší svými kulturami, politickými i ekonomickými systémy, právními systémy a odlišnou úrovní ekonomické vyspělosti a rozvoje. A to navzdory všem trendům směřujícím ke globalizaci trhů a produkce.

Mezinárodní podnikání vyžaduje měnit praktiky pro každou zemi zvlášť. K tomu je zapotřebí, aby manažeři měli nejen cit pro odlišnosti, ale uměli se také přizpůsobit a přijmout odpovídající politiku a strategii a dokázali se s odlišnostmi vyrovnat (Dedouchová, M., 2001).

Spolupráce a jednání se zahraničními partnery se stává pro stále větší počet lidí zcela běžnou praxí. Navzdory globalizaci, kdy se řada kontaktních prvků a prostředků unifikuje, nesmíme zapomínat na kulturní specifika z partnerova prostředí, musíme vzít v úvahu faktor kulturně podmíněných rozdílů v chování.

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. 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“ (Zamykalová, M., 2001).

3.3 Zahraniční obchod a zahraničně obchodní politika

Zahraniční (mezinárodní) obchod je nejstarší a nejrozšířenější formou mezinárodních ekonomických vztahů a v posledních desetiletích patří k nejdynamičtěji se rozvíjejícím faktorům světové ekonomiky. Protože jde o dynamiku nejen z pohledu kvantitativního, ale také kvalitativního, lze zahraniční obchod označit za rozhodující faktor, který ovlivňuje ekonomický růst a rozvoj nejen ekonomik národních, ale také ekonomiky světové (Lebiedzik, M., Majerová, I., Nezval, P., 2007).

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).

Zahraničně obchodní politika podle (Kalínská, E., Petříček, V., 2003) je všeobecně charakterizována jako souhrn aktivit státu (vlády), kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod své země. Někteří autoři v této souvislosti hovoří o vlivu vlády na průběh obchodu. Zahraničně obchodní politika je mimořádně důležitá především pro země, jejichž ekonomiky jsou více závislé na zahraničním obchodě. Cílem zahraničně obchodní politiky vlády je působit na průběh obchodu pozitivně.

Mezinárodní obchodní politiku je možné chápat jako souhrn zahraničně obchodních politik států, jejich vzájemné souvislosti, vazby a závislosti (Kalínská, E., Petříček, V., 2003).

Zahraničně obchodní politika podle (Pouzarová, I., 1998) 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.

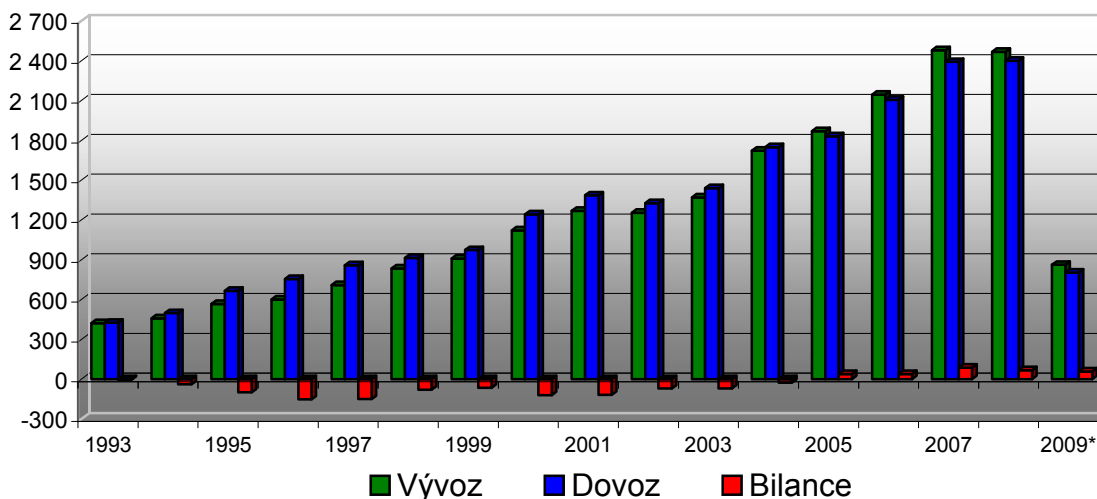
Definice dále rozšiřuje a vymezuje dva hlavní směry: volný svobodný obchod (liberalismus), jako postupné odstraňování omezení obchodu celního i necelního charakteru a protekcionismus neboli ochrannářství, jako takovou formu obchodní politiky, která zabezpečuje zvláštní ochranu domácí výrobě před zahraniční konkurencí (Pipek, J., 1996).

Tabulka 1: Zahraniční obchod ČR v letech 1993 – květen 2009 v mld. Kč (běžné ceny)*

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	2 144,572	2 104,813	39,759
2007	2 479,235	2 391,319	87,916
2008	2468,079	2400,617	67,462
2009*	862,557	803,571	58,986

Pramen: www.czso.cz

Graf 1: Zahraniční obchod ČR v letech 1993 až květen 2009* v mld. Kč (běžné ceny)



* Data jsou za období 1993 až květen 2009

Pramen: www.czso.cz

Za základní charakteristiky otevřenosti daného ekonomického celku se zpravidla považují proporce vnějších ekonomických vztahů k celkové ekonomické aktivitě (tzv. míra otevřenosti), dále struktura vývozních a dovozních toků (tvar otevřenosti), jakož i úroveň ekonomického zhodnocení aktivit daného celku při vnější ekonomických vztazích (efektivnost otevřenosti).

Míra otevřenosti ekonomického subjektu je dána podílem vývozních a dovozních toků na jeho souhrnných agregátech ekonomické aktivity, tj. např. podíl vývozu (dovozu, obchodního obrátu) na HDP, podíl dodávek pro vývoz na celkové výrobě, podíl vstupů z dovozu na celkových výrobních zdrojích či finálním užití atd. Obdobně lze charakterizovat míru otevřenosti u jednotlivých firem (Cihelková, E., 2003).

Tvar otevřenosti je odrazem struktury specializované výroby daného ekonomického celku. Je dán buď podílem jednotlivých teritorií, zemí, skupin zemí na hmotných, resp. finančních či informačních tocích realizovaných subjektem (teritoriální struktura), nebo podílem jednotlivých užitečných hodnot na exportu či importu zboží, druhů služeb a kapitálu a na celkových pohybech služeb a kapitálu apod. (komoditní struktura).

Efektivnost otevřenosti je stupněm zhodnocení činnosti určitého subjektu při zapojení do mezinárodní dělby práce. Specializující se ekonomický celek realizuje jako bezprostřední ekonomický důsledek své specifikace primární efekt ve dvou rovinách:

- ve sféře vnitřního reprodukčního procesu ve formě strukturální úspory v důsledku strukturálních změn domácí výroby daných specializací,
- ve sféře vnějších ekonomických vztahů ve formě
 - absolutní úspory v důsledku nerovnosti podmínek v jednotlivých zemích,
 - komparativní úspory v důsledku změn v míře a tvaru specifikace (Cihelková, E., 2003).

3.4 Importní aktivity z hlediska dopravy

Doprava je záměrná pohybová činnost, která spočívá v přemístění věcí nebo osob prostřednictvím pohybu dopravních prostředků po dopravních cestách. Obecně lze dopravu charakterizovat těmito zvláštnostmi:

- nutné přemístění (není možno skladovat) – výsledný efekt dopravy,
- vykazuje značnou časovou i směrovou nerovnoměrnost,
- je závislá na kapacitě dopravních cest i dopravních prostředků,
- uskutečňuje se na rozsáhlých územích a sítích,
- je silně vzájemně provázaná a probíhá často nepřetržitě,
- je závislá na rozvoji výroby a ekonomické situaci dané oblasti,
- vyžaduje vysoké investiční náklady a dlouhou návratnost vložených investic,
- využívá mezinárodní spolupráci (Sixta, J., Mačát, V., 2005).

Zajištění přepravy v zahraničních obchodních operacích zahrnuje celou řadu dílčích činností a služeb. Mezi nejvýznamnější patří: volba dopravního prostředku a dopravní cesty. Ty jsou ovlivňovány především povahou zboží, způsobem jeho balení, vzdáleností místě odeslání a určení, dobou přepravy, přepravci požadovanou dodací doložkou, požadavky na dopravní a přepravní služby, výši přepravného, rizikem konkrétní přepravy, přepravními podmínkami jednotlivých dopravců, technicko-technologickými podmínkami každého

dopravního oboru, ale i individuálních dopravců – například technickým vybavením jejich dopravních prostředků, ale i překladišť a skladů apod. (Hándl, J., Janatka, F., Novák, R., 1999).

Zvládnutí přepravy je komplikované, a tak je často výhodné obrátit se na specializovanou speditérskou firmu, která za úplatu přepraví Váš produkt prakticky odkudkoliv kamkoliv v co nejkratším čase a s garancí, že přepravovaný produkt nebude poškozen (Čichovský, L., 1997).

3.4.1 Dělení dopravy

Silniční doprava

Výhody této dopravy spočívají v rychlosti, dodávce dům-dům, možné úspore obalu a ve skutečnosti, že se jedná o dopravu doprovázenou, vedly k jejímu značnému rozvoji na úkor dopravy železniční. Vrcholným orgánem dbajícím na rozvoj mezinárodní silniční dopravy je Mezinárodní silniční unie, zkr. IRU se sídlem v Ženevě. Mezinárodní doprava je prováděna na podkladě Úmluvy o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě, známé pod zkratkou CMR. Úmluva se vztahuje na všechny smlouvy o přepravě zboží silničním nákladním vozidlem za úplatu, pokud místo převzetí a místo dodání jsou v různých státech, z nichž alespoň jeden je signatářem Úmluvy (Horváth, G., 2007).

Železniční přeprava

Železniční přeprava je na prvním místě co do objemu přepravy, je relativně levná a rychlá. Za přepravu zboží je placen jednorázový poplatek. Nevýhodou je problém překládky (jiný typ kolejí mezi jednotlivými zeměmi) a časová ztráta s tím spojená. Další nevýhodou je teritoriální rozprostření – není všude zastoupena. Při přepravě zboží po železnici se uzavírá přepravní smlouva, ve které se železnice zavazuje přepravit zásilku ze stanice předání do stanice určení. Cena za přepravu se stanovuje podle jednotného tranzitního tarifu. Základním dokumentem při přepravě po železnici je železniční nákladový list (Bill of Load) zhotovený v originále a jedné kopii (Pouzarová, I., 1998).

Vodní doprava

Pod pojmem lodní doprava je možné zahrnout dopravu po vnitrozemských vodních cestách, lodní dopravu po jezerech, příbřežní námořní dopravu a mezinárodní námořní dopravu. Na rozdíl od letecké dopravy, vodní doprava je využívána především pro produkty s nízkou hodnotou, zejména pro hromadné substráty. Uplatňuje se v případech, kdy rychlost přepravy není určující. Ze všech druhů dopravy je patrně nejlevnější (Drahotský, I., Řezníček, B., 2003).

Letecká doprava

Letecká nákladní přeprava je zejména ze strany laické veřejnosti vnímána jako atraktivní typ přepravy, který je relativně velice rychlý, bezpečný a spolehlivý, ale také poměrně nákladný. Z pohledu celkového objemu mezinárodního obchodu je její podíl zanedbatelný. Používá se zejména u zásilek výjimečné povahy, jakými jsou například náhradní díly, rychle se kazící potraviny, léky, umělecká díla, starožitnosti apod.

Pro realizaci mezinárodní linkové letecké přepravy platí jednotné přepravní podmínky Mezinárodního sdružení leteckých přepravců (IATA), jejíž členem jsou České aerolinie od roku 1927. Převzetí zásilky podle přepravních podmínek IATA je osvědčováno prostřednictvím leteckého nákladního listu, který je současně i dokladem prokazujícím uzavření přepravní smlouvy (www.businessinfo.cz).

Potrubiční doprava

Používá se pro dopravu plynu, ropy a též uhlí (rozptýlené v kapalině nebo v kontejnerech na pásovém dopravníku). Počítejme s tranzitními poplatky ve státech, kterými plynovod, ropovod apod. prochází. Musí být sjednán způsob měření dodaného množství, způsob placení apod. (Klínský, P., 1998).

Poštovní a kurýrní přeprava

Poštovní smlouvou se provozovatel služby zavazuje odesílat, že za stanovených podmínek a stanoveným způsobem provede doručení svěřené zásilky označené osobě.

Za realizaci této služby mu náleží odměna, která se stanoví podle tarifu poštovního. Smlouva je uzavřena tzv. „podáním“, které se osvědčuje potvrzením poštovního podacího lístku.

Kurýrní služby jsou používány zejména pro účely expresního doručování zásilek malého objemu a váhy nebo obchodních dokumentů. Jejich předností je vysoká rychlost doručení a zabezpečení celého přepravního úseku, tedy tzv. přeprava „ze stolu na stůl“. Kurýrní služba běžně poskytuje i standardní doprovodné služby – celní odbavení, doručení a další. Tyto přednosti jsou ovšem vyváženy relativně vysokou cenou této služby (Černohlávková, E., Machková, H., Sato, A., 2003).

3.4.2 Incoterms

Incoterms neboli Incoterms 2000 (z anglického *International Commercial Terms*) je soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejméně běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě. Incoterms vznikly v roce 1936 v Paříži, Mezinárodní obchodní komora je vydala za účelem odstranění problémů spojených s rozdílností obchodních zákoníků různých zemí. Protože mezinárodní obchod procházel velkými změnami, byly v letech 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 a v roce 2000 upravovány postupně do dnešní podoby.

Zabývají se vztahy vyplývajícími z kupní smlouvy, povinnostmi při celním odbavení, balení zboží či přebírání dodávky. Přestože Incoterms byly vždy určeny pro mezinárodní obchod, používají se někdy i v rámci smluv při vnitrostátních obchodních transakcích. Od roku 2000 obsahují Incoterms 13 doložek (viz příloha 1), dělí se do čtyř kategorií, určující je první písmeno anglické zkratky (www.cs.wikipedia.org).

3.5 Importní aktivity z hlediska dodavatelských vztahů

3.5.1 Dodavatelské vztahy a jejich hodnota

Žádná z organizací nevlastní všechny zdroje nezbytné k uspokojení požadavků svých zákazníků interně. Organizace jsou závislé na zdrojích, které jim poskytují dodavatelé.

Poskytovanými zdroji mohou být:

- operativní zdroje jako je výroba, služby, logistické zázemí, které jsou komplementárními k vlastním zdrojům,
- technologie či know-how ve spojitosti s designem,
- vztahy okolních kooperujících organizací s ostatními společnostmi, které mají také hodnotné zdroje (www.is.muni.cz).

Hodnota, jakou dodavatel poskytuje podniku, je zjednodušeně dána tržní cenou směřovaného zdroje (objevuje se v aktivech podniku). Nákladový a výnosový efekt dodavatelského vztahu u odběratele je dán tzv. přímými hodnotovými funkcemi. Efekty (náklady a výnosy) nepřímých funkcí vztahu jsou hůře zjistitelné, poněvadž jsou spojeny se zapojením dodavatele resp. odběratele do širší sítě vztahů.

Přímé funkce vztahu (z pohledu dodavatele, aplikovatelné i na odběratele) jsou následující:

- zisková funkce, která odpovídá výnosům (tržbám) spojených se zákazníkem,
- objemová funkce odpovídající objemu obchodu se zákazníkem,
- zabezpečující funkce odpovídá možnosti zabezpečit existenci obchodů a výnosů díky smluvnímu zajištění se specifickým zákazníkem.

Nepřímé funkce jsou pak:

- inovační funkce související s možností produktové a procesní inovace spolu se zákazníkem,
- tržní funkce odpovídající možnosti získat nové zákazníky nebo distributory díky referencím se stávajícími odběrateli,
- průzkumná funkce související s možností získat informace o trhu a jiné informace z pracovního prostředí s odběratelem,

- přístupová funkce má význam při získávání přístupů k jiným aktérům prostřednictvím odběratele (www.is.muni.cz).

3.5.2 Hodnocení kvality dodavatelských služeb

Kvalitu dodavatelských služeb nelze měřit přímými metodami, ale porovnáváním jejích vybraných ukazatelů s příslušnými referenčními hodnotami.

Za určující indikátor kvality dodavatelských služeb je často považována výkonnost, resp. spolehlivost dodavatelů, kterou lze hodnotit z různých hledisek:

1. kvality předmětu dodávek,
2. plnění dodacích termínů a
3. dodržování objednaného množství.

Dále popsané přístupy k měření a hodnocení úrovně dodavatelských služeb jsou založeny na agregaci těchto tří kritérií s cílem získat efektivní způsob hodnocení výkonnosti a spolehlivosti dodavatelů (www.modernirizeni.ihned.cz).

Jedna z nejdůležitějších činností v logistice zásobování je výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout požadovaný materiál či službu. Výběrem pověřený tým musí zvažovat řadu faktorů, například celkovou dobu dodání, dodržení termínů, schopnost urychlit dodávky, cenu, poprodejní podporu, speciální požadavky odběratele aj. Při hodnocení konkrétního dodavatele patří k nejdůležitějším aspektům jeho výkonnost nejen v zásobování, ale i výkonnost celého podniku dodavatele. Proto je užitečné pro účely výběru dodavatelů disponovat kromě všeobecných informací i specifickými údaji o výkonnosti dodavatelského podniku.

Jedním z cílů hodnocení dodavatelů je vytvářet větší tlak na kvalitu dodávek. Efekty ze zvyšování disciplinovanosti dodavatelů se projevují též vyšší schopností pružně reagovat na požadavky zákazníků, menším množstvím reklamací, snížením počtu pracovníků na vstupní kontrole, snížením celkových nákladů na kvalitu a úsporou transportních nákladů. Vzhledem k tomu, že neexistuje univerzální způsob hodnocení dodavatelů, je při koncipování

vlastního způsobu hodnocení dodavatelů důležitý zejména výběr vhodné kombinace hodnotících kritérií (www.modernizovani.ihned.cz).

3.5.3 Analýza a volba dodavatele

Volba dodavatele se má provádět:

- interdisciplinárně v závislosti na produktu (výrobku nebo službě)
- musí být provedena „co nejdříve“
- hlediska výběru:
 - technická
 - ekonomická
 - logistická
 - způsobilost dodavatele (je předpokladem pro zadání zakázky)

Hodnocení dodavatele

Hodnocení dodavatelů začíná u ověřování jejich ekonomické stability, dále se musí zkoumat, zda je dodavatel svým celkovým zaměřením schopen dostát požadavkům, zda je dostatečně inovativní ve výrobě a ve vývoji, zda má také internacionální nákup a zda jakost odpovídá stanovenému standardu (www.rhkhradec.cz).

Analýzou dodavatelsko-odběratelských vztahů rozumíme získávání informací a jejich hodnocení v souvislosti s:

- vnímanou závislostí mezi dodavatelem a odběratelem,
- možnostmi odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů,
- novostí dodávaného materiálu,
- dlouhodobější známostí dodavatele,
- vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti,
- možností vytvořit vzájemné dodávky,
- spolupráci při likvidaci odpadu atp.

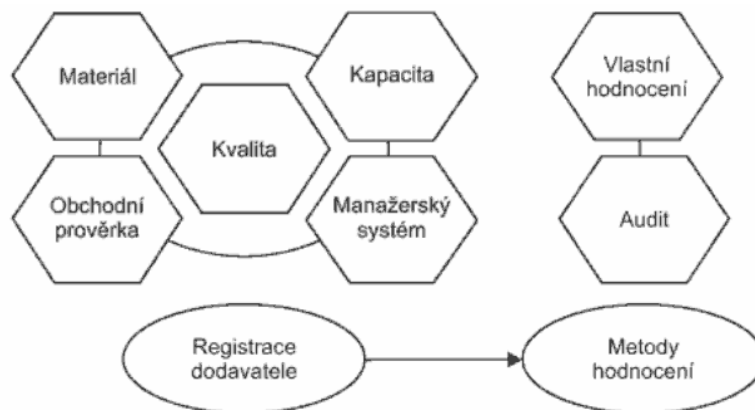
Výběr dodavatelů tedy probíhá na základě tří okruhů podmínek:

- kvalifikování produktu, tj. jak produkt odpovídá požadavkům odběratele,
- obchodní (marketingové) prověření dodavatele,
- prověření manažerského systému dodavatele (pravděpodobnost vytvoření požadovaných vztahů).

Výsledkem této analýzy je tvorba potenciálního okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky nakupovaných položek na základě požadovaných kritérií, tj. na základě kvality, schopnosti vlastního procesu, výroby, dodacích lhůt, vyžadované technologie, požadovaných služeb atd. Jednotlivé kroky této fáze lze charakterizovat schematicky na obrázku 1.

Dodavatelský audit představuje systematický proces hodnocení a vyhledávání dodavatele, prováděný zejména v případě nového dodavatele. V souladu s příslušnými ISO by měl probíhat jako výsledek systémového auditu (hodnocení účinnosti systému managementu), produktového auditu (všeobecná schopnost kvality, certifikace), auditu procesního (hodnocení procesů k potvrzení schopnosti zajistit požadovanou kvalitu).

Obrázek 1: Analýza a volba dodavatele



Pramen: Gustav, T., Vávrová, V., 2007

3.6 Analýza prostředí

Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací, z nichž se vyvozují strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Jeho prostřednictvím se hledá a volí optimální strategie rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Tento proces začíná definicí poslání organizace, pokračuje strategickou analýzou, identifikací současné strategické pozice, stanovením strategických cílů a volbou strategie. Součástí strategického řízení je zároveň implementace zvolených strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocení.

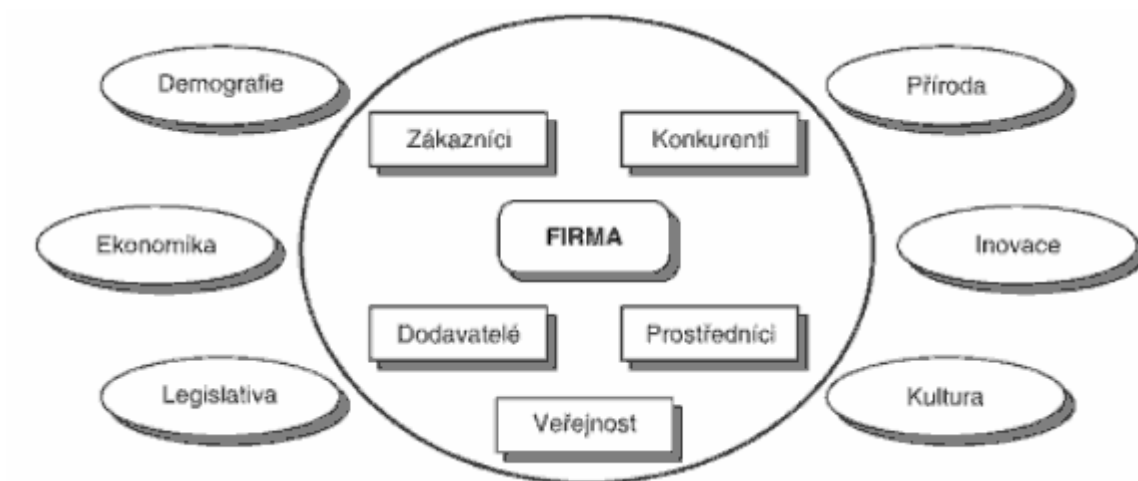
Hlavním smyslem celého procesu strategického plánování je získat v určitém čase pro firmu silnější strategickou konkurenční výhodu, než je ta současná, a umožnit tak firmě vydělávat peníze (Charvát, J., 2006).

Snahou každé firmy by mělo být dostat do souladu své vlastní zdroje a cíle s podmínkami vnějšího okolí. Vše, co firmu obklopuje, bývá nazýváno marketingové prostředí. Toto prostředí sestává z mnoha subjektů a objektů a vztahů mezi nimi. Ať už jako celek nebo pouze pomocí jednotlivých částí a procesů ovlivňuje prostředí naši schopnost uspět u zákazníků.

Marketingové prostředí není statické a vyznačuje se proto proměnlivostí v čase, která s sebou přináší vyšší míru nejistoty při výběru správných rozhodnutí. Proměnlivost prostředí přináší změny. Tyto změny mohou na naši firmu působit negativně (ohrožení), ale často i pozitivně (příležitosti). Změny mohou nastat rychle nebo pomalu. Pomalé změny můžeme předvídat, u nárazových rychlých změn je to složitější.

Na obrázku 2 vidíme v šesti elipsách velké celospolečenské vlivy, které působí na všechny účastníky trhu včetně naší vlastní firmy. Tyto síly tvoří makroprostředí. Subjekty a jejich vzájemné vztahy v blízkosti firmy jsou nazývány konkrétní trh a na obrázku jsou zachyceny jako obdélníky obsahující názvy účastníků tohoto trhu (Kozel, R., 2006).

Obrázek 2: Marketingové prostředí firmy



Pramen: Kozel, R., 2006

3.6.1 STEP analýza

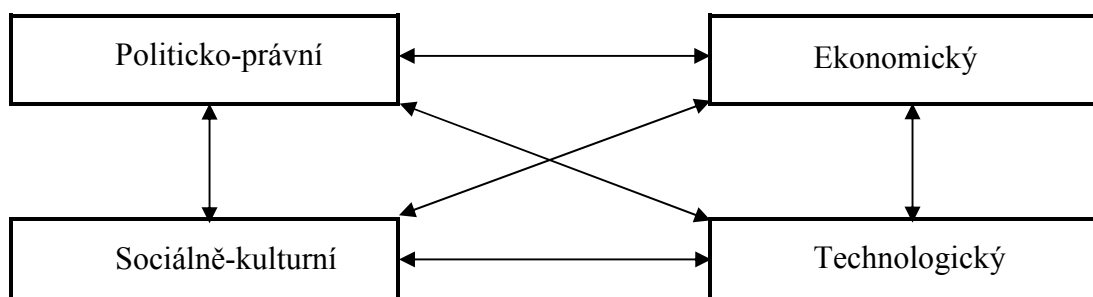
STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?

Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?

Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější (Tichá, I., Hron, J., 2002).

Obrázek 3: Segmenty vnějšího prostředí



Pramen: Tichá, I., Hron, J., 2002

Mezi politicko-právní faktory patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.

K ekonomickým faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.

Sociálně-kulturní faktory působí ve dvou rovinách, a to faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a faktory podmiňující chování organizací.

Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů:

- kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů – sbližování jejich spotřebního chování,
- sociální – sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.).

Faktory podmiňující chování organizací: je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.

Technologické faktory (nebo také inovační faktory) představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práce.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu

provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik (Jakubíková, D., 2008).

3.6.2 Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru.

Analýza konkurenčních sil je orientovaná na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci (Sedláčková, H., Buchta, K., 2000).

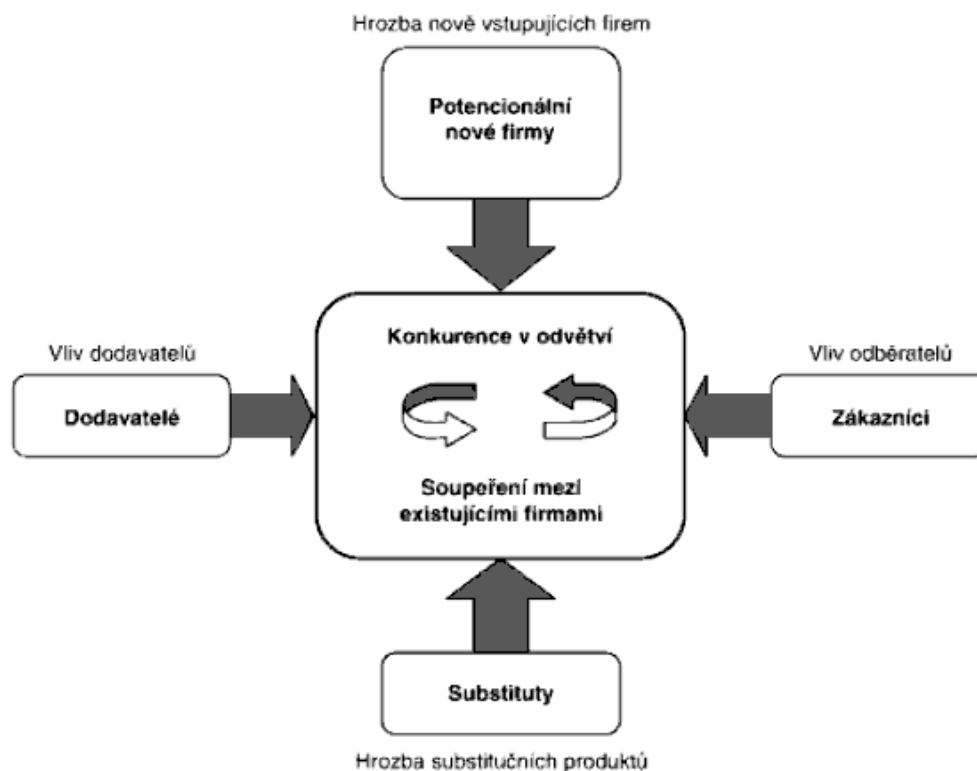
Každé odvětví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter je autorem modelu (viz obrázek 4), který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil.

Jedinečným analytickým přínosem modelu je systematičnost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Z perspektivy podniku, nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti zmíněných sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá a ve většině případů znamená pro podniky období ztrát. Na druhé straně, když odvětví nabízí perspektivu vysoké a dlouhodobé

ziskovosti, lze usoudit, že konkurenční síly nebudou nadměrně silné a že konkurenční prostředí v daném odvětví bude příznivé a atraktivní (Tichá, I., Hron, J., 2002).

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Pramen: Kozel, R., 2006

Hrozba nově vstupujících firem

Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je podle Portera (1994) ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů).

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví)

Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné,
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta,
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké,
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované,
- nové kapacity se budují ve skocích,
- výstupní bariéry jsou vysoké (souvisí to např. s loajalitou managementu k určité činnosti, s vlastnictvím vysoce specializovaných aktiv apod.) (Rolínek, L., 2003).

3.6.3 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí (Kozel, R., 2006).

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeri s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé postoje apod.

Příležitostmi jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod. (Bělohávek, F., Košťan, P., 2006).

Obrázek 5: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „Hledání“	SO strategie „Využití“
Ohrožení (T)	WT strategie „Vyhybání“	ST strategie „Konfrontace“

Pramen: Rolínek, L, 2003

Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik můžeme určit následující čtyři strategie.

1. SO strategie

Jsou to strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.

2. WO strategie

Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil.

3. ST strategie

Podnik jich využije tehdy, jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.

4. WT strategie

Patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí zvenčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu a nebo likvidace (Rolínek, L., 2003).

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Historie podniku TRW – DAS Dačice

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 následně 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.

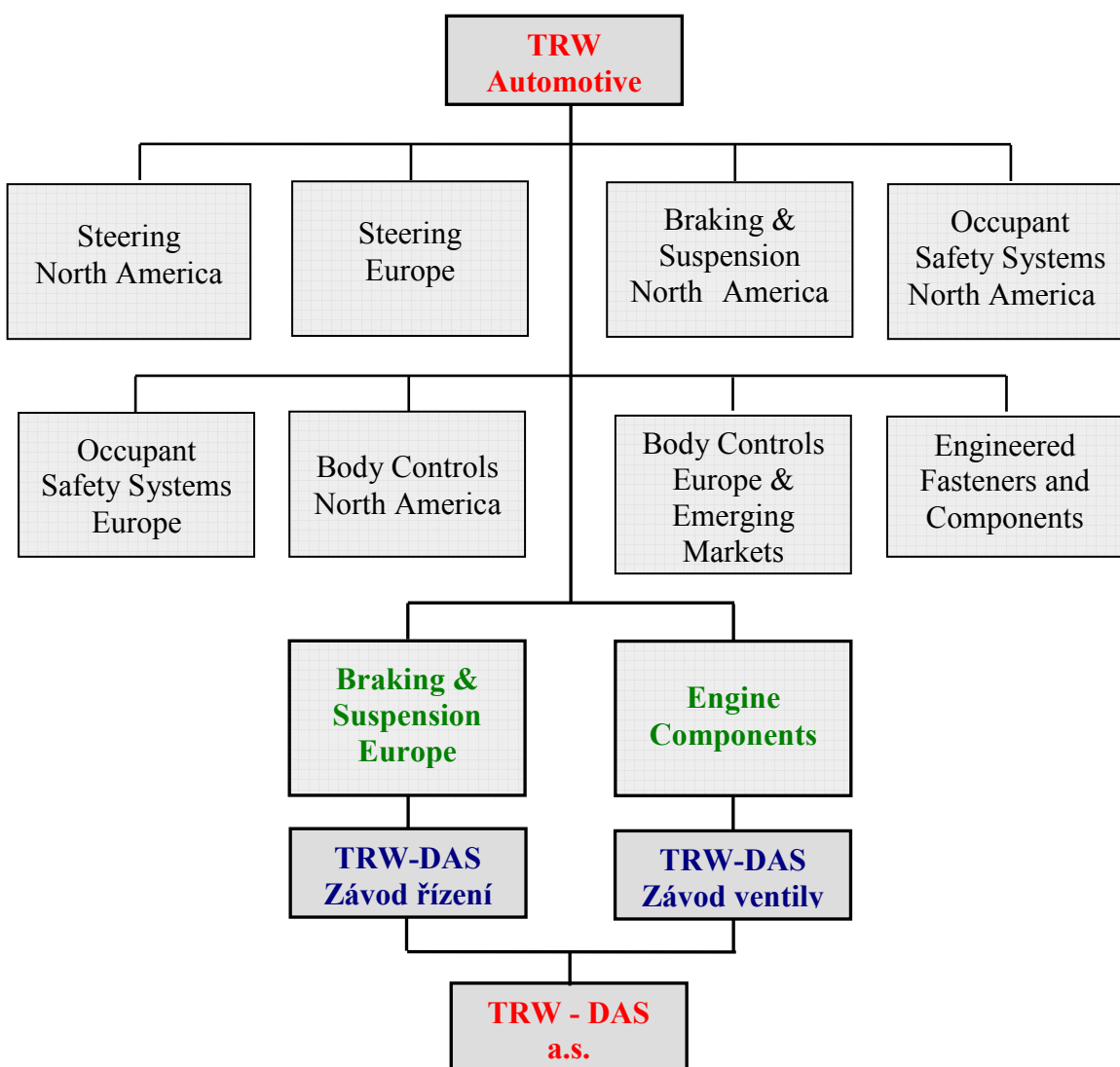
Na základě privatizačního projektu vznikla 1. 3. 1993 z Dačických strojíren akciová společnost s názvem TRW - DAS. Přelomovým datem v dějinách závodu je 21. duben 1993, kdy společnost TRW GmbH für industrielle Beteiligungen, spravující majetkové účasti TRW v Evropě, odkoupila od Fondu národního majetku 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 6: Organizační struktura TRW Automotive



Pramen: autorka, 2009

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 s platností do roku 2012, tento certifikát se týká životního prostředí. Mezi další se řadí certifikát systému kvality ISO/TS 16949:2002 s platností do roku 2010.

Obrázek 7: ISO/TS 16949:2002



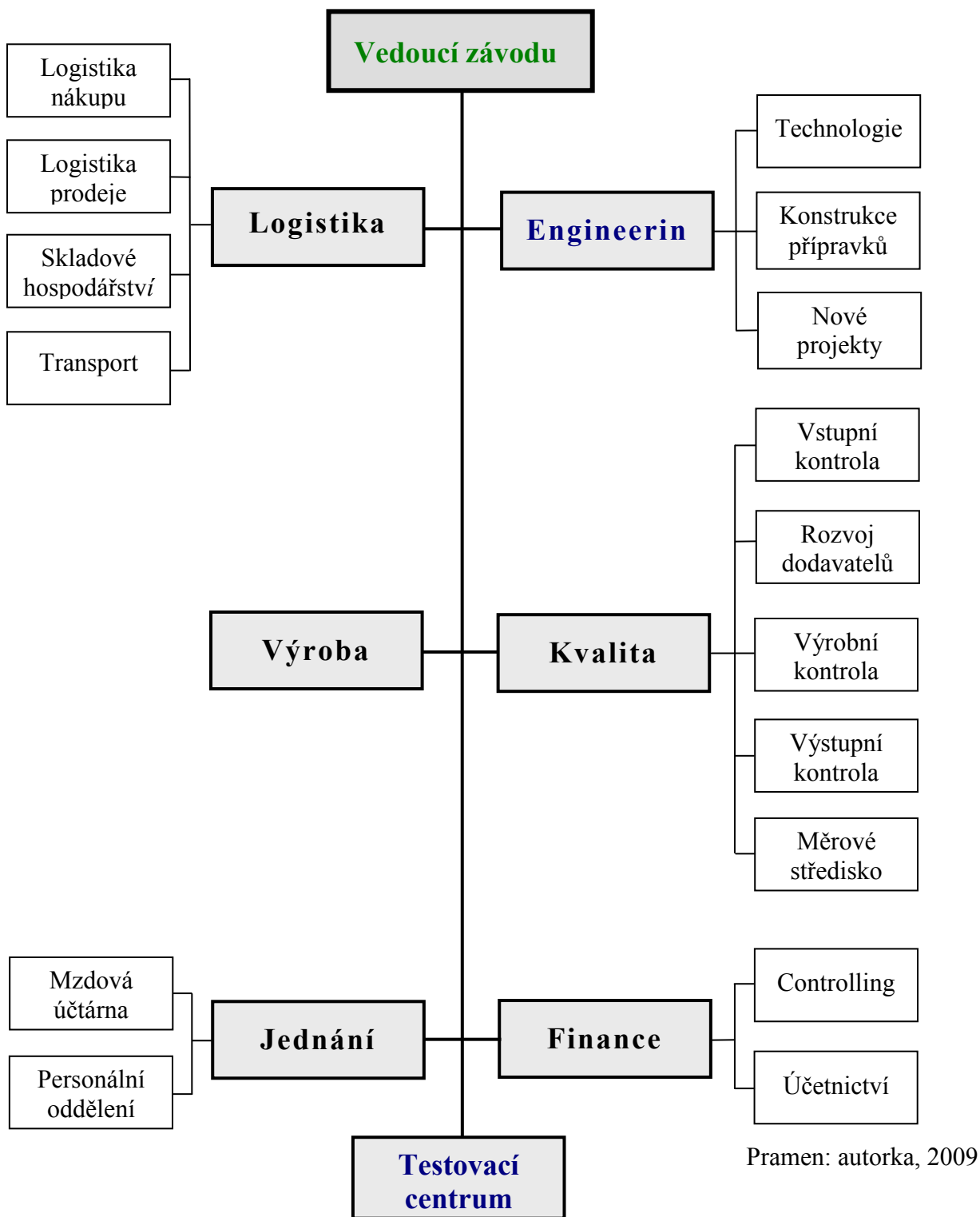
Pramen: materiály TRW - DAS Dačice

Obrázek 8: ISO 14001



Pramen: materiály TRW - DAS Dačice

Obrázek 9: Organizační struktura TRW-DAS, závod řízení



Obrázek 9 znázorňuje funkcionální organizační strukturu podniku TRW - DAS Dačice, a to závodu řízení. Vedoucí závodu zadává úkoly vedoucím jednotlivých oblastí, kteří řídí další úseky.

4.2 Import podniku TRW – DAS Dačice

4.2.1 Teritoriální a komoditní struktura

Teritoriální struktura

Obrázek 10: Mapa světa, v níž jsou vyznačeny všechny státy dodávající do podniku TRW – DAS Dačice



Pramen: materiály TRW - DAS Dačice, 2009

Evropa: Německo

Česká republika

Slovenská republika

Španělsko

Francie

Polsko

Velká Británie

Itálie

Slovinsko

Nizozemsko

Asie: Indie

Japonsko

Turecko

Amerika: Kanada

USA

Komoditní struktura

Hlavním výrobním programem jsou klouby podvozků osobních a nákladních automobilů:

- Kolové klouby
- Vnější klouby řízení
- Vnitřní klouby řízení
- Duté klouby
- Kontrolní ramena
- Vodící tyče

Do každého kloubu je zapotřebí dovážet:

- Výkovky
 - hliníkové, které jsou určeny pouze do kontrolních ramen (Německo)
 - ocelové (Indie a Německo)
- Plastové díly (Německo a Japonsko)
- Komponenty z gumy (Německo a Španělsko)
- Trubky, které jsou určeny pouze do vodících tyčí (Slovenská republika)

4.2.2 Celkový vývoj objemu importu

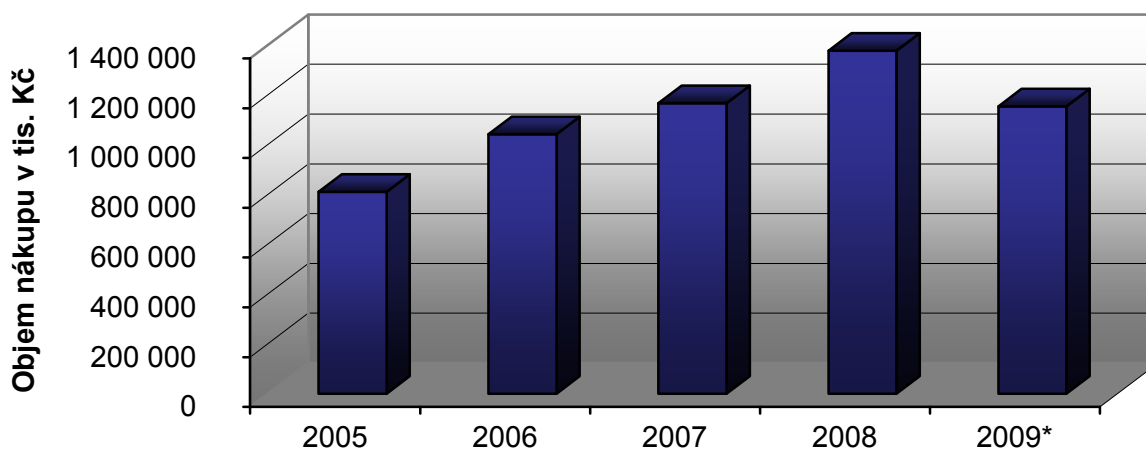
Tabulka 2: Vývoj objemu importu podniku TRW - DAS Dačice za období 2005 až 2009* v Kč

Rok	Objem importu v Kč
2005	811 815 209,-
2006	1 042 819 621,-
2007	1 167 664 159,-
2008	1 377 884 880,-
2009*	1 154 419 264,-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 2: Vývoj objemu importu podniku TRW - DAS Dačice za období 2005 až 2009* v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Z grafu 2 je patrné, že import, který se pohybuje v roce 2005 v částce vyšší jak 811 mil. Kč, každoročně rostl až do roku 2008. Během těchto čtyř let vzrostl objem dovozu ze zahraničí o více jak 566 mil. Kč. Každoročně vzrostl import v průměru o 18 %. V roce 2009 nastává propad, pro tento rok se předpokládá objem nákupu ze zahraničí ve výši 1 154,4 mil. Kč. Nepříznivý vývoj světové ekonomické situace v roce 2008 a 2009, který se negativně projevil téměř na všechny oblasti podnikání, tedy naštěstí nemá takové ničivé důsledky na obchodování podniku TRW – DAS Dačice. Pro rok 2009 se sice předpokládá oproti předchozímu roku propad až o 15 %, toto snížení je však zapříčiněno poklesem výroby výrobků (vodících tyčí) s velkým podílem materiálů.

4.2.3 Vývoj importu od roku 2005

Tabulka 3: Vývoj objemu celkového nákupu, nákupu z tuzemska a ze zahraničí v Kč včetně % vyjádření importu

Rok	Celkem	Tuzemsko	Import	Import v %
2005	1 256 920 797,-	445 105 588,-	811 815 209,-	65
2006	1 404 484 095,-	361 664 474,-	1 042 819 621,-	74
2007	1 548 190 775,-	380 526 616,-	1 167 664 159,-	75
2008	1 717 992 711,-	340 107 831,-	1 377 884 880,-	80
2009*	1 344 403 131,-	189 983 867,-	1 154 419 264,-	86

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Tabulka 3 obsahuje objemy nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice za pětileté období 2005 až 2009. Od roku 2005 se nákup ze zahraničí zvýšil o 21 %, a to z původních 65 % na 86 %. V roce 2005 dosahoval import hodnoty 811,8 mil. Kč, tato hodnota vzrostla do roku 2008 na téměř 1 378 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá objem importu ve výši 1 154,4 mil. Kč. Přesto, že se oproti předchozím rokům očekává pro rok 2009 objem importu nižší, při procentickém vyjádření podíl importu na celkovém nákupu oproti roku 2008 vzrostl, a to až o 6 %. Tento nárůst je dán tím, že se pro rok 2009 téměř až dvojnásobně snížily nákupy od tuzemských dodavatelů.

4.2.4 Porovnání objemu importu podle jednotlivých kontinentů

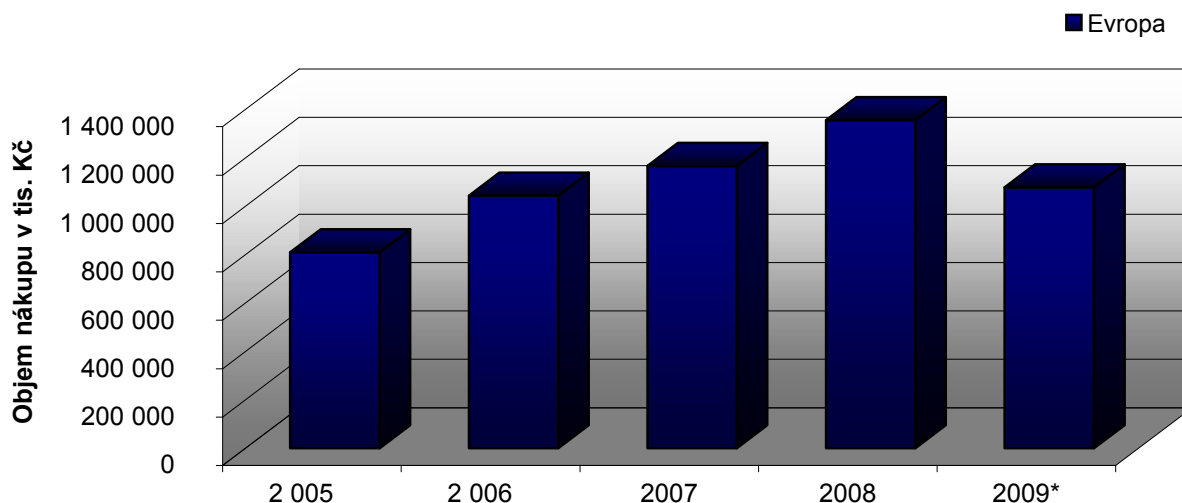
Tabulka 4: Objem importu, který je členěný podle Evropy, Asie a Ameriky v Kč za období 2005 až 2009*

	2005	2006	2007	2008	2009*
Evropa	809		1	1 354 882 149,-	1
Asie	2	-	1	19 279 605,-	66
Amerika	-	-	230	3 723 126,-	10
Import celkem	811		1167	1 377 884 880,-	1

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 3: Objem importu podniku TRW – DAS Dačice z Evropy v tis. Kč

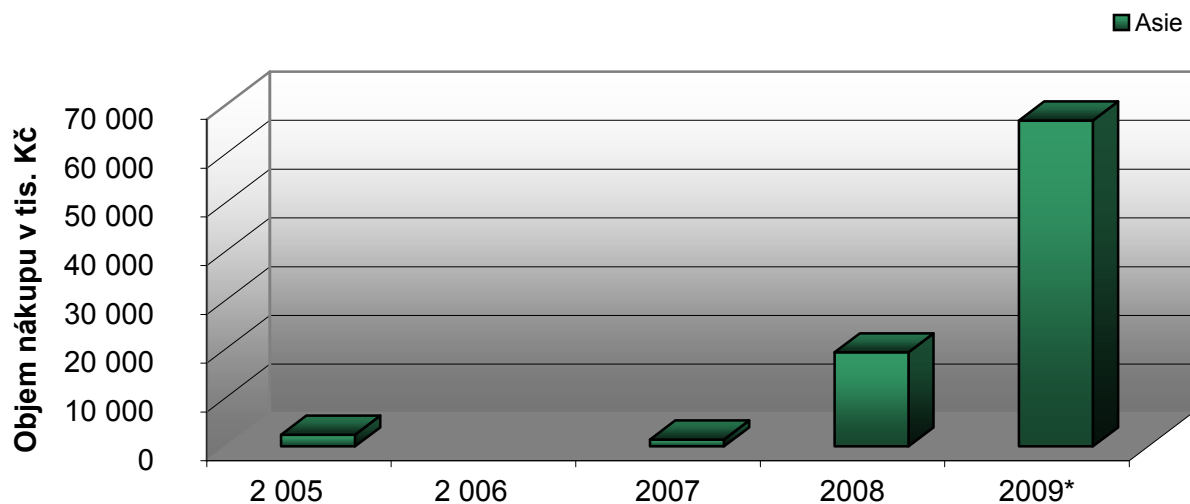


Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Tabulka 4 uvádí objemy importu připadající na jednotlivé kontinenty, tedy na Evropu, Asii a Ameriku, ze kterých TRW – DAS Dačice uskutečňuje své nákupy. Hodnoty jsou vyjádřeny v penězích. Už od prvního pohledu na graf 3 je zřejmé, že dominuje evropský dodavatelský trh. Vzhledem k tomu, že sledovaný podnik leží v České republice, tedy ve středu Evropy, mělo by to být vzhledem ke vzdálenosti logické. Objemy importu z Evropy se pohybují v tisících milionech korun. Za sledované pětileté období dodávalo z Evropy do TRW – DAS Dačice celkem devět zemí, a to Německo, Španělsko, Francie, Polsko, Slovensko, Itálie, Velká Británie, Nizozemsko a Slovinsko. V roce 2005 dosahoval import

z Evropy hodnoty 809 mil. Kč. Tato hodnota do roku 2008 vzrostla o více jak 545 mil. Kč na 1 354 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá, že objem importu z Evropy kvůli rozvoji asijského dodavatelského trhu poklesne, bude se pohybovat okolo 1 077 mil. Kč.

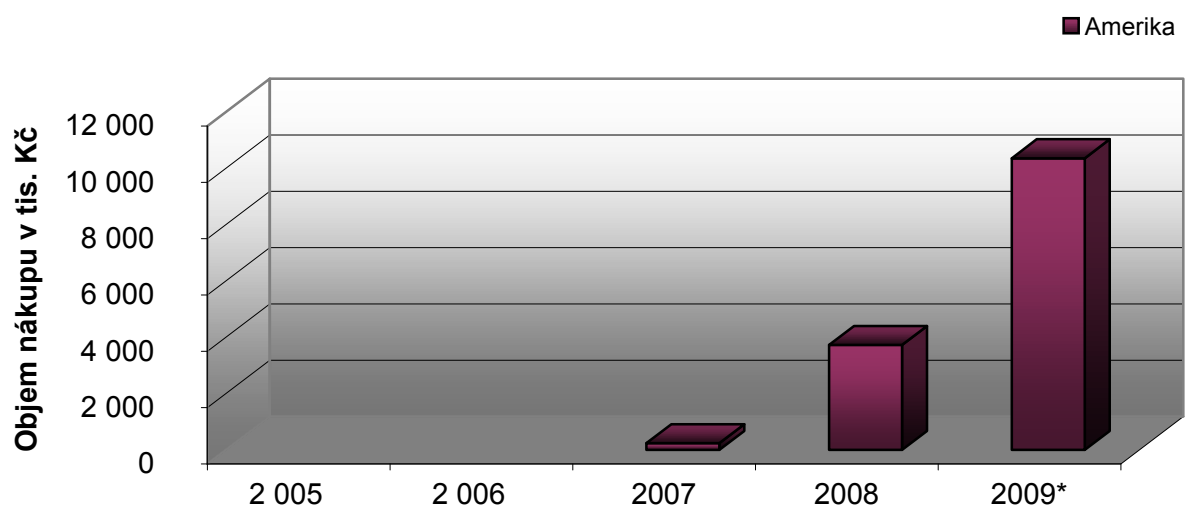
Graf 4: Objem importu podniku TRW – DAS Dačice z Asie v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Import z Asie a Ameriky dosahuje při srovnání s Evropou nízkých hodnot. Dovoz z Asie, který je graficky znázorněn v grafu 4, začíná přesto nabírat na významu. Roku 2005 dosahoval díky dodávkám z Japonska hodnoty přes 2 mil. Kč. O rok později se z Asie nerealizovaly do TRW – DAS Dačice žádné dodávky. V roce 2007 se opět začalo s dodavateli z asijského regionu obchodovat, a to s Japonskem, Indií a Tureckem. S těmito zeměmi spolupracovalo TRW – DAS Dačice po zbytek sledovaného období, tedy až do roku 2009. Objem dovezeného zboží z těchto zemí pro rok 2007 dosahoval necelých 1,4 mil. Kč. V roce 2008 vzrostl import z Asie až 14x, dosáhl hodnoty vyšší jak 19 mil. Kč. V roce 2009 začala spolupráce TRW – DAS Dačice s asijskými dodavateli oproti předchozím rokům výrazně narůstat na významu. Pro rok 2009 se předpokládá objem nakoupeného zboží v hodnotě 66,8 mil. Kč. Indie byla po Německu a České republice v roce 2009 třetí zemí, odkud TRW – DAS Dačice realizovalo největší objem nakoupeného zboží.

Graf 5: Objem importu podniku TRW – DAS Dačice z Ameriky v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 5 zobrazuje objemy importu z Ameriky. TRW – DAS Dačice začalo rozvíjet spolupráci s dodavatelským trhem v Americe až od roku 2007, do podniku TRW – DAS Dačice začal nejprve dovážet zboží sesterský závod v Kanadě. Od roku 2007 je patrná rostoucí tendence objemu importu z Ameriky. V roce 2008 vzrostl až 16x více. Od tohoto roku se dováželo nejenom z Kanady, ale nově také z USA. V roce 2008 byl dosažen objem nákupu vyšší jak 3,7 mil. Kč. V roce 2009 objem nakoupeného zboží oproti roku 2008 značně vzrostl, předpokládaný objem dodaného zboží do TRW – DAS Dačice se pohybuje okolo 10,3 mil. Kč.

4.2.5 Tři nejvýznamnější dodavatelé TRW – DAS Dačice

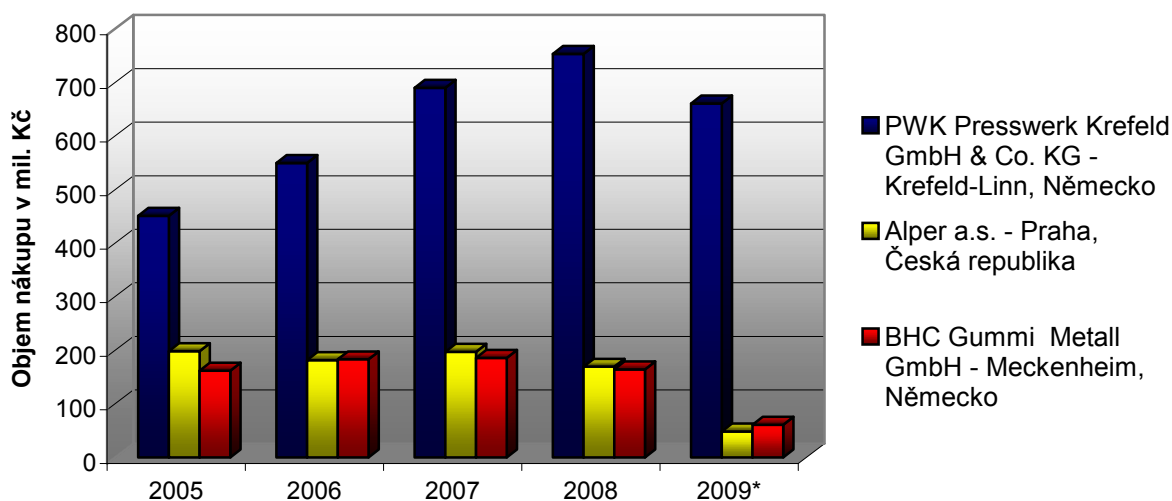
Tabulka 5: Objemy nákupu třech nejvýznamnějších dodavatelů TRW – DAS Dačice během sledovaného období 2005 až 2009* v Kč

Dodavatelé	2005	2006	2007	2008	2009*
PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG, Krefeld-Linn	451 147 697,-	549 878 653,-	690 180 288,-	753 551 228,-	660 531 109,-
Alper a.s., Praha	198 525 267,-	181 642 598,-	197 198 260,-	169 434 346,-	48 372 867,-
BHC Gummi Metall GmbH, Meckenheim	161 908 582,-	183 163 496,-	185 813 255,-	164 468 087,-	60 992 296,-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 6: Tři nejvýznamnější dodavatelé TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009* v mil. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 6 znázorňuje objemy nákupu od tří největších dodavatelů závodu TRW – DAS Dačice a jejich vývoj během období 2005 až 2009. Během sledovaného pětiletého období hrají největší roli dva dodavatelé z Německa a jeden dodavatel z Česka. Německá společnost PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG patří mezi přední dodavatele, v roce 2005 se pohyboval objem prodaného zboží do TRW – DAS Dačice od této německé společnosti se sídlem v Krefeld-Linn okolo 451 mil. Kč. Tento objem vzrostl do roku 2008 až o 40 %, a to na více jak 753 mil. Kč. V roce 2009 se předpokládá pokles o 13 %. Objem nakoupeného zboží

dačickým podnikem by se měl pohybovat ve výši 660,5 mil. Kč. Tato společnost se podílí v průměru ze 43 % na celkovém objemu nákupu TRW – DAS Dačice (včetně ČR) a z 57 % na objemu nákupu ze zahraničí.

Druhým největším dodavatelem podniku TRW – DAS Dačice je tuzemský dodavatel, je jím Alper a.s. se sídlem v Praze a s výrobním závodem v Prostějově. Objemy nákupu od tohoto dodavatele se pohybují od roku 2005 až do roku 2008 bez velikých výjimek okolo 186 mil. Kč. V roce 2009 dochází ke snížení objemu nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice až o 72 %, předpokládá se pokles na 48 mil. Kč. Za sledované pětileté období tvoří nákupy TRW – DAS Dačice od Alper a.s. v průměru 11 % z objemu všech uskutečněných nákupů.

Třetím z největších dodavatelů je německá společnost BHC Gummi Metall GmbH, která sídlí v Meckenheimu. Podobně jako Alper a.s. dosahují objemy nákupů podobných hodnot a stejně tak i zůstávají do roku 2008 bez výrazných změn. V roce 2005 dosáhl objem nákupu hodnoty téměř 162 mil. Kč. V roce 2006 a 2007 tato hodnota mírně stoupla a pohybovala se kolem 184 mil. Kč. V roce 2008 tento objem klesl a vrátil se téměř na původní hodnotu z roku 2005, a to na 164 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá výrazný pokles až o 100 mil. Kč. Odhadový objem nákupu se pro rok 2009 pohybuje okolo 60 mil. Kč. Dodávky od BHC Gummi Metall GmbH zaujímají v průměru 10,5 % na celkovém objemu nákupu podnikem TRW – DAS Dačice a 14 % na objemu nákupu ze zahraničí.

4.2.6 Dodavatelé dle Paretova pravidla 80/20

V této kapitole budou podle Paretova pravidla 80/20 graficky znázorněni dodavatelé TRW – DAS Dačice podle jednotlivých let. Pro účely tohoto sledovaného podniku budou bráni v úvahu všichni dodavatelé, včetně tuzemských. Kdybychom ovšem chtěli vyzvednout pouze import, tedy jen zahraniční dodavatele podle Paretova pravidla 80/20, nebude se to nijak lišit, pouze bychom odejmuli dodavatele z České republiky. Zahraniční dodavatelé by zůstali naprosto stejní.

Rok 2005

V roce 2005 dodávalo do TRW – DAS Dačice celkem 105 dodavatelů. Podle zmiňovaného Paretova pravidla 80/20 tvoří přibližně 80 % objemu nakoupeného zboží 6 dodavatelů: dva z Německa, tři z České republiky a jeden ze Slovenské republiky.

Jmenovitě se jedná o:

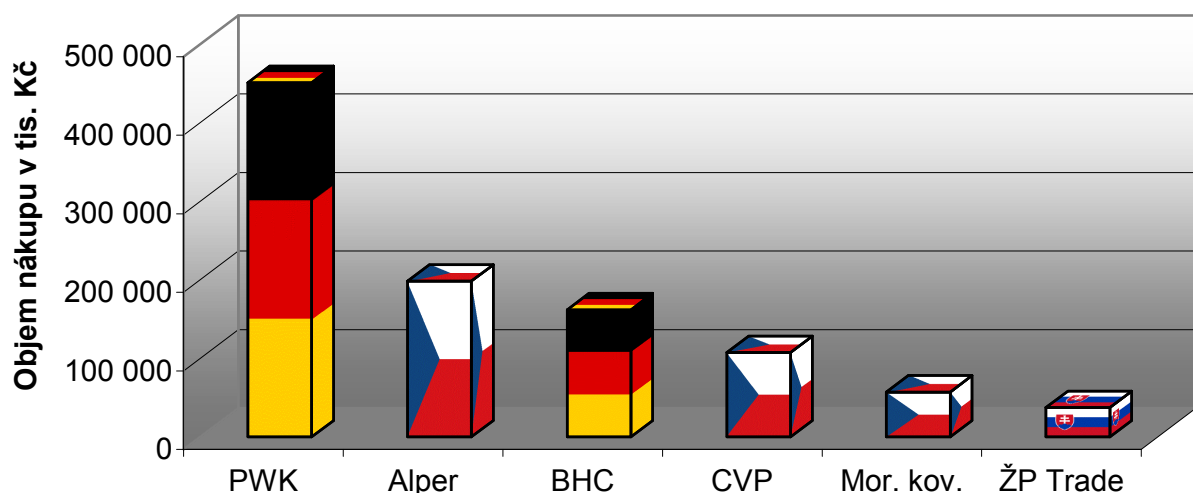
- PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG (D)
- Alper a.s. (CZ)
- BHC Gummi Metall GmbH (D)
- CVP Galvanika s.r.o. (CZ)
- Moravské kovárny a.s. (CZ)
- ŽP Trade Bohemia a.s. (SK)

Tabulka 6: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2005 podle Paretova pravidla 80/20

Dodavatelé	Objem nákupu v Kč	Objem nákupu v Kč kumulativně	Podíl na celkovém nákupu v %	Kumulativní % podíl
PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG	451 147 697,-	451 147 697,-	36 %	36 %
Alper a.s.	198 525 267,-	649 672 964,-	16 %	52 %
BHC Gummi Metall GmbH	161 908 582,-	811 581 546,-	13 %	65 %
CVP Galvanika s.r.o.	107 599 311,-	919 180 857,-	8 %	73 %
Moravské kovárny a.s.	57 328 587,-	976 509 444,-	5 %	78 %
ŽP Trade Bohemia a.s.	37 561 962,-	1 014 071 406,-	3 %	81 %
Ostatní	242 849 391,-	1 256 920 797,-	19 %	100 %
CELKEM	1 256 920 797,-	-	100 %	-

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 7: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2005 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

V grafu 7 je znázorněno šest největších dodavatelů podniku TRW – DAS Dačice v roce 2005, kteří jsou vybráni podle Paretova pravidla 80/20 z celkového počtu 105 dodavatelů. Dominantním dodavatelem je bezpochybně společnost PWK Presswerk Krefeld GmbH z Německa, v roce 2005 se pohyboval objem nakoupeného zboží od této firmy okolo 451 mil. Kč. Ve stovkách milionů korun se pohybovaly objemy nakoupeného zboží i z německé firmy BHC Gummi Metall GmbH, pražské firmy Alper a.s. a příbramské společnosti CVP Galvanika s.r.o. Zajímavostí je, že u všech šesti dodavatelů se jedná buď o tuzemské dodavatele nebo o dodavatele ze sousedních zemí, jakými jsou Německo či Slovenská republika.

Rok 2006

V roce 2006 dodávalo do TRW – DAS Dačice celkem 120 dodavatelů, o 15 více oproti předchozímu roku. Podle Paretova pravidla 80/20 tvoří v tomto roce přibližně 80 % objemu nakoupeného zboží 8 dodavatelů: tři z Německa, dva z České republiky, jeden ze Slovenské republiky, Španělska a Francie.

Jmenovitě se jedná o:

- PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG (D)
 - BHC Gummi Metall GmbH (D)
 - Alper a.s. (CZ)
 - Moravské kovárny a.s. (CZ)
- TRW Automotive Espana S.L. (E)
 - ŽP Trade Bohemia a.s. (SK)
 - ThyssenKrupp Tubes (D)
 - TRW France S.A. Systemes de Direction (F)

Tabulka 7: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2006 podle Paretova pravidla 80/20

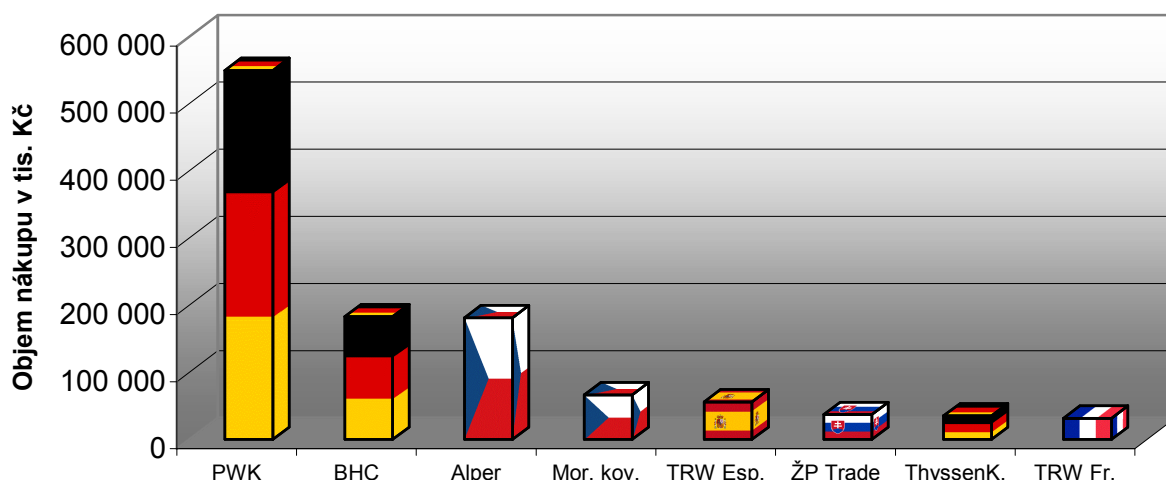
Dodavatelé	Objem nákupu v Kč	Objem nákupu v Kč kumulativně	Podíl na celkovém nákupu v %	Kumulativní % podíl
PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG	549 878 653,-	549 878 653,-	39 %	39 %
BHC Gummi Metall GmbH	183 163 496,-	733 042 149,-	13 %	52 %
Alper a.s.	181 642 598,-	914 684 747,-	13 %	65 %
Moravské kovárny a.s.	66 479 285,-	981 164 032,-	5 %	70 %
TRW Automotive Espana S.L.	55 976 078,-	1 037 140 110,-	4 %	74 %
ŽP Trade Bohemia a.s.	37 198 660,-	1 074 338 770,-	3 %	77 %
ThyssenKrupp Tubes	35 251 028,-	1 109 589 798,-	2 %	79 %
TRW France S.A. Systemes de Direction	31 573 962,-	1 141 163 760,-	2 %	81 %
Ostatní	263 320 335,-	1 404 484 095,-	19 %	100 %
CELKEM	1 404 484 095,-	-	100 %	-

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Následující graf 8 znázorňuje osm dominantních dodavatelů podniku TRW – DAS Dačice pro rok 2006, kteří byli vybráni dle Paretova pravidla 80/20. Znamená to tedy, že 80 % z celkového objemu nakoupeného zboží je dodáváno právě od těchto zmiňovaných dodavatelů. Stejně jako v roce 2005 je největším dodavatelem společnost PWK Presswerk Krefeld GmbH z Německa, a to s objemem nakoupeného zboží v hodnotě téměř 550 mil. Kč. Německá firma BHC Gummi Metall GmbH a české společnosti Alper a.s. dosahují v roce 2006 také významných hodnot, objemy nakoupeného zboží od těchto dvou společností se pohybují okolo 180 mil. Kč.

Oproti roku 2005 se dostaly do žebříčku dominantních dodavatelů pro rok 2006 další tři firmy, a to sesterská společnost ze Španělska TRW Automotive Espana S.L., německá firma ThyssenKrupp Tubes a francouzská sesterská společnost TRW France S.A. Systemes de Direction. Česká společnost CVP Galvanika s.r.o., u níž v roce 2005 je představován objem prodaného zboží do TRW – DAS Dačice hodnotou vyšší jak 107 mil. Kč, se v roce 2006 mezi „top“ dodavatele už nedostala, její dodávky v tomto roce klesly téměř o ¾.

Graf 8: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2006 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Rok 2007

V roce 2007 dodávalo do TRW – DAS Dačice celkem 105 dodavatelů. Podle Paretova pravidla 80/20 tvoří v tomto roce přibližně 80 % objemu nakoupeného zboží 6 dodavatelů, a to: tři z Německa, dva z České republiky a jeden ze Slovenské republiky.

Jmenovitě se jedná o:

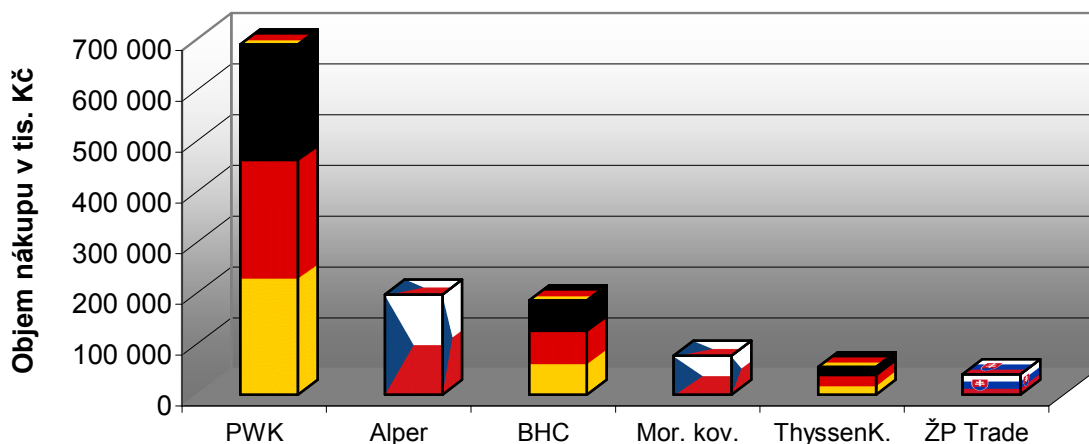
- PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG (D)
- Alper a.s. (CZ)
- BHC Gummi Metall GmbH (D)
- Moravské kovárny a.s. (CZ)
- ThyssenKrupp Tubes (D)
- ŽP Trade Bohemia a.s. (SK)

Tabulka 8: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2007 podle Paretova pravidla 80/20

Dodavatelé	Objem nákupu v Kč	Objem nákupu v Kč kumulativně	Podíl na celkovém nákupu v %	Kumulativní % podíl
PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG	690 180 288,-	690 180 288,-	45 %	45 %
Alper a.s.	197 198 260,-	887 378 548,-	13 %	58 %
BHC Gummi Metall GmbH	185 813 256,-	1 073 191 803,-	12 %	70 %
Moravské kovárny a.s.	76 638 591,-	1 149 830 394,-	5 %	75 %
ThyssenKrupp Tubes	54 722 344,-	1 204 552 738,-	4 %	79 %
ŽP Trade Bohemia a.s.	40 203 055,-	1 244 755 793,-	2 %	81 %
Ostatní	303 434 982,-	1 548 190 775,-	19 %	100 %
CELKEM	1 548 190 775,-	-	100 %	-

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 9: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2007 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 9 zobrazuje šest největších dodavatelů TRW – DAS Dačice pro rok 2007. Stejně jako v předchozích letech mezi nimi nechybí společnost PWK Presswerk Krefeld GmbH, která svůj objem prodaného zboží do dačické společnosti TRW – DAS zvýšila na více jak 690 mil. Kč. Objem nakoupeného zboží se zvýšil o více jak 16 mil. Kč u společnosti Alper a.s., a to až na 197 mil. Kč. Dodávky od BHC Gummi Metall GmbH zůstaly téměř nezměněné.

Mezi předními dodavateli se stále udržují česká společnost Moravské kovárny a.s., německá společnost ThyssenKrupp Tubes a slovenská firma ŽP Trade Bohemia a.s. Hodnota objemu nákupu zboží se u nich pohybuje kolem 50 mil. Kč. Objemy nákupu od sesterských společností ve Španělsku a Francii, které byly v roce 2006 významné, v roce 2007 výrazně klesly na hodnoty, které se pohybují pouze v desítkách tisících korun.

Rok 2008

V roce 2008 dodávalo do TRW – DAS Dačice celkem 105 dodavatelů. Podle Paretova pravidla 80/20 tvoří v tomto roce přibližně 80 % objemu nakoupeného zboží 8 dodavatelů, a to: pět z Německa, dva z České republiky a jeden ze Slovenské republiky.

Jmenovitě se jedná o:

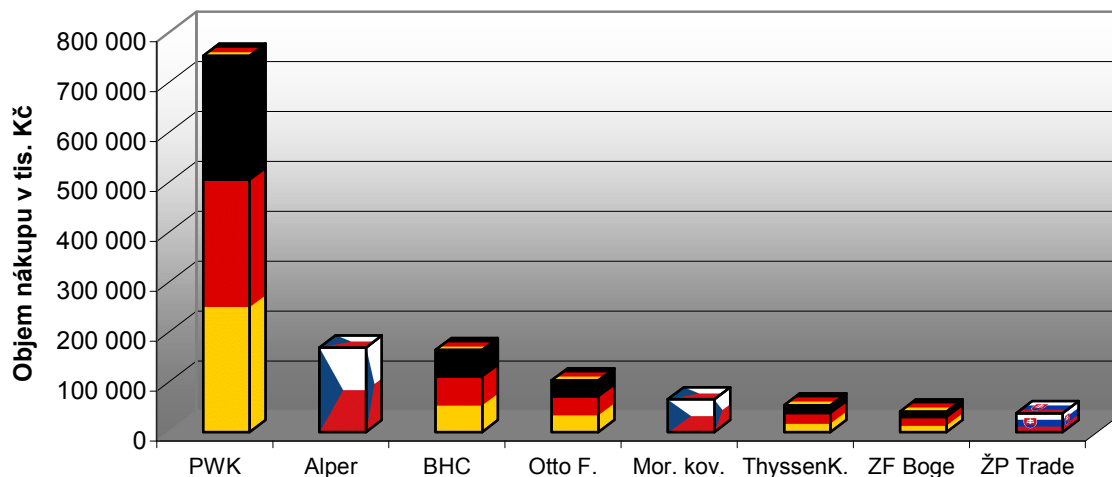
- PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG (D)
- Alper a.s. (CZ)
- BHC Gummi Metall GmbH (D)
- Otto Fuchs KG (D)
- Moravské kovárny a.s. (CZ)
- ThyssenKrupp Tubes (D)
- ZF Boge Elastmetall GmbH (D)
- ŽP Trade Bohemia a.s. (SK)

Tabulka 9: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2008 podle Paretova pravidla 80/20

Dodavatelé	Objem nákupu v Kč	Objem nákupu v Kč kumulativně	Podíl na celkovém nákupu v %	Kumulativní % podíl
PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG	753 551 228,-	753 551 228,-	44 %	44 %
Alper a.s.	169 434 346,-	922 985 573,-	10 %	54 %
BHC Gummi Metall GmbH	164 468 087,-	1 087 453 661,-	10 %	64 %
Otto Fuchs KG	103 697 087,-	1 191 150 747,-	6 %	70 %
Moravské kovárny a.s.	65 727 614,-	1 256 878 362,-	4 %	74 %
ThyssenKrupp Tubes	53 856 064,-	1 310 734 426,-	3 %	77%
ZF Boge Elastmetall GmbH	40 841 496,-	1 351 575 921,-	2 %	79 %
ŽP Trade Bohemia a.s.	37 789 826,-	1 389 365 747,-	2 %	81 %
Ostatní	328 626 964,-	1 717 992 711,-	19 %	100 %
CELKEM	1 717 992 711,-	-	100 %	-

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 10: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2008 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 10 znázorňuje osm dominantních dodavatelů pro rok 2008. Při porovnání s předchozím rokem zůstali i pro rok 2008 mezi největšími dodavateli TRW – DAS Dačice ti samí dodavatelé. Suverénně největším dodavatelem je nadále PWK Presswerk Krefeld GmbH z Německa, objem nakoupeného zboží dosahuje částky 753,5 mil. Kč. Hodnota objemu nákupu od této německé společnosti dosahuje minimálně 4,5x větší hodnoty oproti ostatním významným dodavatelům.

K důležitým dodavatelům se pro tento rok připojily i další dvě společnosti z Německa. První z nich je společnost Otto Fuchs KG, která začala do TRW – DAS Dačice dodávat zboží od roku 2006. V roce 2008 ovšem výrazně vzrostla hodnota dodávaného zboží a dosáhla hodnoty 103 mil. Kč. Druhá z těchto německých společností je ZF Boge Elastmetall GmbH se sídlem v Bonnu. Hodnota jejího dodávaného zboží do TRW – DAS Dačice dosáhla částky téměř 41 mil. Kč. Stejně jako společnost Otto Fuchs KG začala ZF Boge Elastmetall GmbH do TRW – DAS Dačice dodávat své zboží od roku 2006.

Rok 2009*

Předpokládá se, že v roce 2009 budou do podniku TRW – DAS Dačice dodávat zboží dodavatelé z více jak 90 firem. Oproti předchozímu roku jde o snížení počtu dodavatelů. Podle Paretova pravidla 80/20 bude tvořit v tomto roce přibližně 80 % objemu

nakoupeného zboží 10 dodavatelů, a to: šest z Německa, tři z České republiky a jeden z Indie.

Jmenovitě se jedná o:

- PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG (D)
- Otto Fuchs KG (D)
- BHC Gummi Metall GmbH (D)
- Moravské kovárny a.s. (CZ)
- Alper a.s. (CZ)
- Shakespeare Forgings Ltd (IND)
- CVP Galvanika Spol. s r.o. (CZ)
- ZF Boge Elastmetall GmbH (D)
- Contitech Vibration Control GmbH (D)
- Pieron GmbH (D)

Tabulka 10: Největší předpokládaní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice pro rok 2009 podle Paretova pravidla 80/20*

Dodavatelé	Objem nákupu v Kč	Objem nákupu v Kč kumulativně	Podíl na celkovém nákupu v %	Kumulativní % podíl
PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG	660 531 109,-	660 531 109,-	49 %	49 %
Otto Fuchs KG	101 686 191,-	762 217 300,-	8 %	57 %
BHC Gummi Metall GmbH	60 992 296,-	823 209 596,-	5 %	61 %
Moravské kovárny a.s.	58 694 321,-	881 903 917,-	4 %	66 %
Alper a.s.	48 372 867,-	930 276 784,-	4 %	69 %
Shakespeare Forgings Ltd	44 644 036,-	974 920 820,-	3 %	73 %
CVP Galvanika s.r.o.	34 524 893,-	1 009 445 713,-	3 %	75 %
ZF Boge Elastmetall GmbH	31 156 636,-	1 040 602 349,-	2 %	77 %
Contitech Vibration Control GmbH	25 844 467,-	1 066 446 816,-	2 %	79 %
Pieron GmbH	19 471 791,-	1 085 918 607,-	1 %	81 %
Ostatní	258 484 524,-	1 344 403 131,-	19 %	100 %
CELKEM	1 344 403 131,-	-	100 %	-

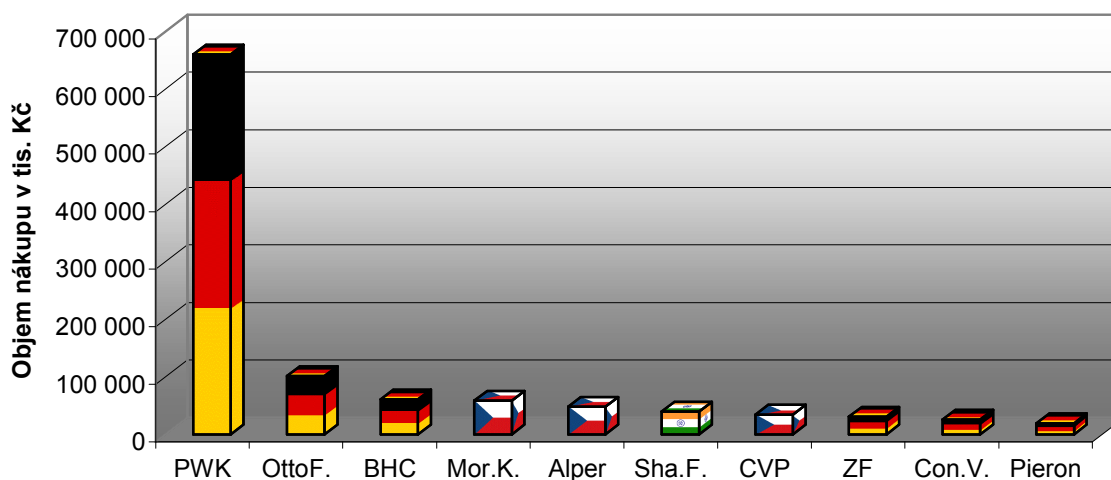
* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW – DAS Dačice, 2009

Následující graf 11 znázorňuje deset dodavatelů podniku TRW – DAS Dačice, u nichž se pro rok 2009 předpokládají největší objemy nakoupeného zboží. Tito dodavatelé by měli tvořit v souhrnu 80 % z celkového uskutečněného objemu nákupu. Pro tento rok

jsou mezi třemi největšími dodavateli společnosti z Německa. Stejně jako tomu bylo v předešlých letech, i pro rok 2009 je suverénně největším dodavatelem společnost PWK Presswerk Krefeld GmbH z Německa, od níž je objem nakoupeného zboží oproti ostatním dodavatelům minimálně 6,5x větší, předpokládaný objem nákupu pro rok 2009 by se měl pohybovat okolo 660 mil. Kč.

Graf 11: Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2009 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW – DAS Dačice, 2009

Dalšími dvěma německými společnostmi, které se řadí na žebříček mezi tři největší dodavatele podniku TRW – DAS Dačice, jsou Otto Fuchs KG a BHC Gummi Metall. Otto Fuchs KG by měl pro rok 2009 do dačického podniku dodat zboží v hodnotě vyšší jak 100 mil. Kč. U BHC Gummi Metall se předpokládá objem nákupu 60 mil. Kč. Důležitými dodavateli jsou stejně jako v předešlých letech i tuzemští dodavatelé, a to Moravské Kovárny a.s. a Alper a.s., objem nakoupeného zboží od těchto dvou dodavatelů z Česka by se měl v průměru pohybovat okolo 53 mil. Kč. Od zbývajících pěti dodavatelů by se měla hodnota objemu nakoupeného zboží pohybovat v hodnotách od 20 do 40 mil. Kč.

V roce 2009 se poprvé za celé sledované pětileté období probjovala mezi největší evropské dodavatele i společnost z Asie. Konkrétně jde o společnost Shakespeare Forgings Ltd z Indie, od které se od roku 2008 nakoupilo zboží s objemem vyšším až o 30 mil. Kč. Předpokládá se, že by objem nákupu v roce 2009 měl dosáhnout hodnoty téměř 40 mil. Kč.

4.2.7 Objemy nakoupeného zboží a nejvýznamnější dodavatelé dle jednotlivých zemích

TRW – DAS Dačice je zásobováno celkem z 15 zemí (včetně tuzemska). Nejvýznamnější obchodní teritoria z nich tvoří především Německo, s větším odstupem dále Česko, Slovensko, Španělsko či Francie, v roce 2009 i Indie a další.

Německo

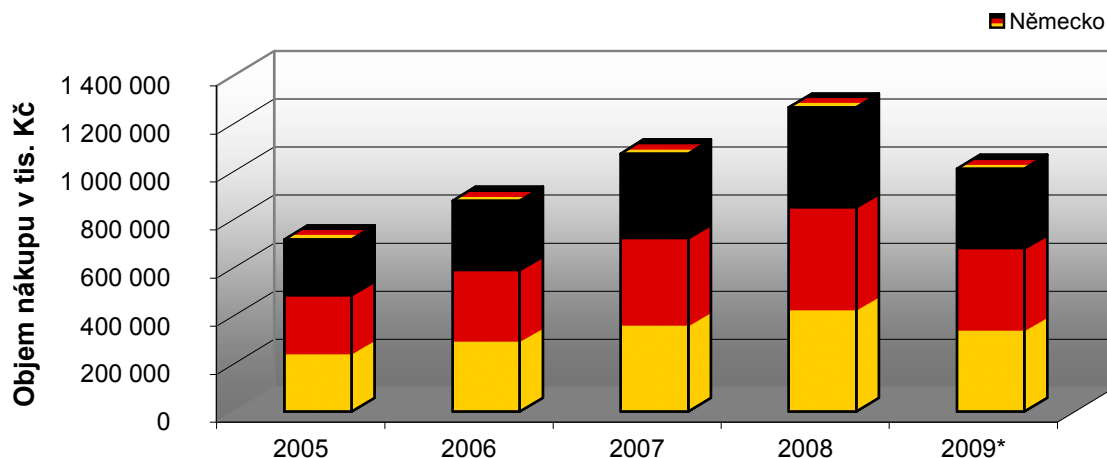
Tabulka 11: Objem nakoupeného zboží z Německa v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z Německa na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*

Německo	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	717 670 995,-	76 430 950	57,1 %
2006	878 531 694,-	109 957 353	62,6 %
2007	1 075 043 174,-	138 863 396	69,4 %
2008	1 267 352 078,-	161 980 118	73,7 %
2009*	1 011 720 102,-	-	75,3 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 12: Objem nakoupeného zboží podniku TRW – DAS Dačice z Německa v tis. Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 12 znázorňuje rostoucí tendenci importu z Německa od začátku sledovaného období až do roku 2009. Dovoz od roku 2005, kdy objem nakoupeného zboží dosahoval

více jak 717,7 mil. Kč, vzrostl do roku 2008 na více jak 1 267 mil. Kč, tedy téměř o 250 mil. Kč. Snížení celkového importu v roce 2009 v důsledku poklesu výroby výrobků s velkým podílem materiálů se samozřejmě projevil i na objem nakoupeného zboží z Německa. Pro rok 2009 se oproti předchozímu roku předpokládá snížení importu od německých dodavatelů, a to až o 255 mil. Kč.

Podíl dovozu z Německa na celkovém dovozu TRW – DAS Dačice dosahuje od roku 2005 rostoucí tendence. Z původních 57 % z roku 2005 by měl vzrůst v roce 2009 až o 18 % na 75 %. Zajímavé je, že i přes odhadovaný pokles importu z Německa v roce 2009, roste jeho podíl na celkovém objemu nákupu podnikem TRW – DAS Dačice.

Tabulka 12: Objemy nakoupeného zboží u tří dominantních dodavatelů z Německa v Kč

Dodavatelé z Německa	2005	2006	2007	2008	2009*
PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG, Krefeld-Linn	451 147 697,-	549 878 653,-	690 180 288,-	753 551 228,-	660 531 109,-
BHC Gummi Metall GmbH, Meckenheim	161 908 582,-	183 163 496,-	185 813 255,-	164 468 087,-	60 992 296,-
Otto Fuchs KG, Meinerzhagen	-	4 008 272,-	11 965 131,-	103 697 087,-	101 686 191,-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

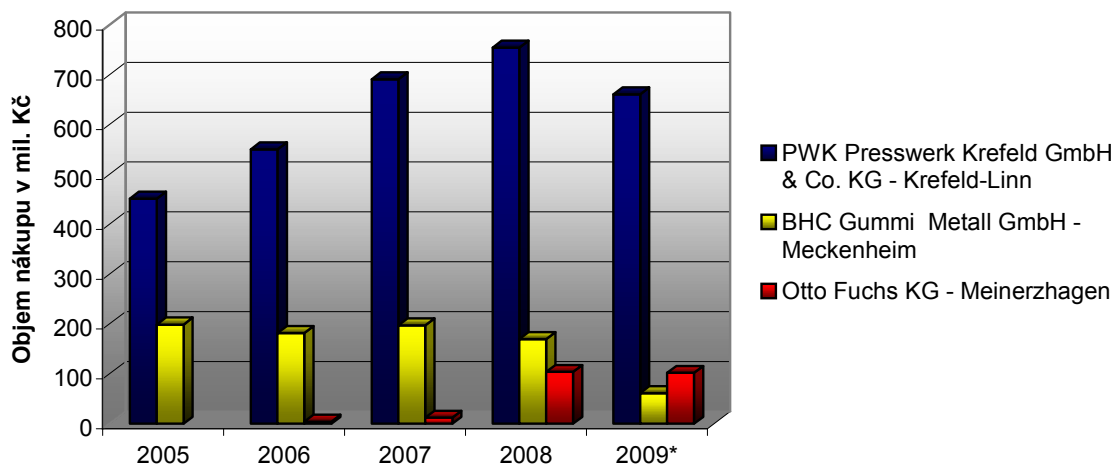
Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Z Německa dováží zboží do TRW – DAS Dačice v průměru 30 dodavatelů. Tři z nich nejvýznamnější znázorňuje tabulka 12 a následující graf 13. Tito tři dodavatelé nejsou dominantními pouze při ohledu na zemi původu, patří mezi přední a největší dodavatele TRW – DAS Dačice vůbec, zejména společnost PWK Presswerk Krefeld GmbH & Co. KG. O této společnosti bylo spolu s BHC Gummi Metall GmbH hovořeno již v kapitole 4.2.5.

Od roku 2006 začala do TRW – DAS Dačice dodávat také společnost Otto Fuchs KG se sídlem v Meinerzhagenu. Od roku 2006 dosáhl objem nakoupeného zboží od této společnosti výrazného růstu, z původních 4 mil. Kč se do roku 2008 vyšplhal tento

objem nákupu až na hodnotu 103 mil. Kč. Pro rok 2009 je Otto Fuchs druhým největším dodavatelem s předpokládaným objemem nákupu 102 mil. Kč.

Graf 13: Němečtí dominantní dodavatelé TRW – DAS Dačice v letech 2005 až 2009* v mil. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Česká republika

Tabulka 13: Objem nakoupeného zboží z České republiky v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z tuzemska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*

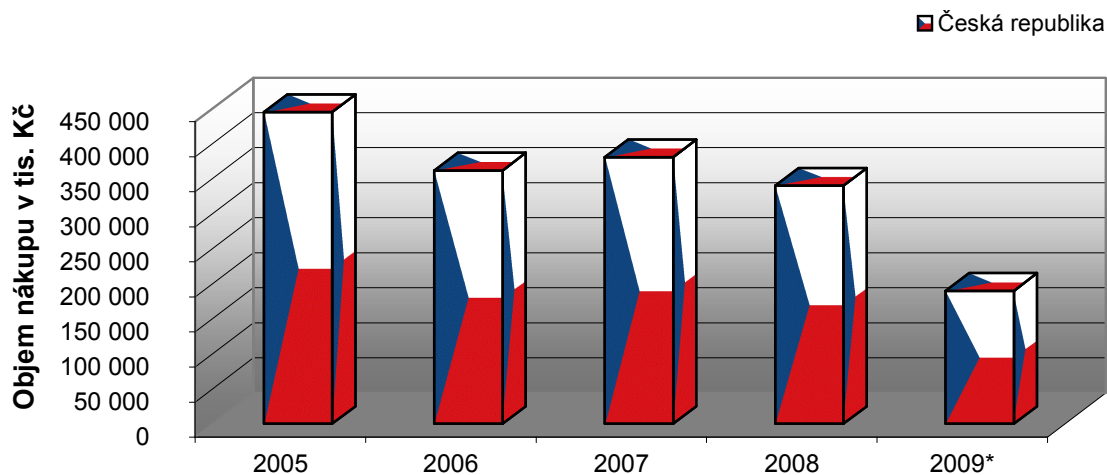
Česká republika	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	445 105 588,-	14 622 660	35,4 %
2006	361 664 474,-	21 233 509	25,8 %
2007	380 526 616,-	34 937 354	24,6 %
2008	340 107 831,-	28 525 698	19,8 %
2009*	189 983 867,-	-	14,1 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Z tabulky 13 lze sledovat podíl tuzemského nákupu na nákupu ze všech zemí. Od roku 2005 klesl tento podíl z 35 % na 14 %. Během daného pětiletého období došlo tedy k nárůstu importu až o 21 %.

Graf 14: Objem nakoupeného zboží podniku TRW – DAS Dačice z tuzemska v tis. Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 14 znázorňuje vývoj objemu nákupu z tuzemska v letech 2005 až 2009. Objemy nakoupeného zboží z České republiky dosahují markantních hodnot. ČR je z geografického hlediska hned po Německu druhou zemí, odkud TRW – DAS Dačice nakupuje největší objemy zboží. Nejvyššího objemu nákupu bylo dosaženo v roce 2005, a to 445 mil. Kč. Z grafu je zřetelné, že od tohoto roku objemy nakoupeného zboží klesaly. V letech 2006 až 2008 se objemy tuzemského nákupu podnikem TRW – DAS Dačice pohybovaly v rozmezí od 340 do 380 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá výrazný pokles až o 150 mil. Kč na hodnotu 190 mil. Kč.

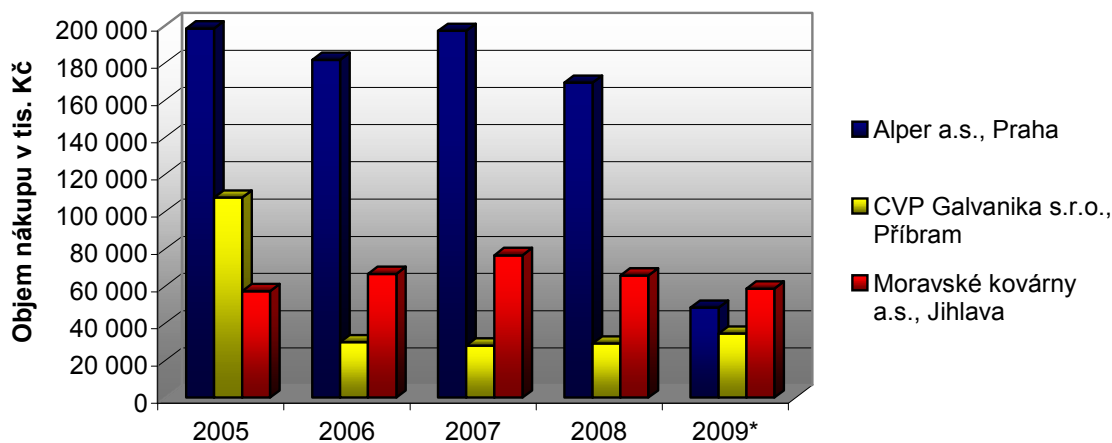
Tabulka 14: Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů z České republiky v Kč

Dodavatelé z ČR	2005	2006	2007	2008	2009*
Alper a.s., Praha	198 525 267,-	181 642 598,-	197 198 260,-	169 434 346,-	48 372 867,-
CVP Galvanika s.r.o., Příbram	107 599 311,-	29 792 683,-	28 056 983,-	29 130 704,-	34 524 893,-
Moravské kovárny a.s., Jihlava	57 328 587,-	66 479 285,-	76 638 591,-	65 727 614,-	58 694 321,-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 15: Významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z ČR v letech 2005 až 2009*
v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Z České republiky je TRW – DAS Dačice při porovnání s ostatními zeměmi zásobováno největším počtem dodavatelů. Tento počet tuzemských dodavatelů se během sledovaného období pohybuje v průměru kolem počtu 46. Graf 15 znázorňuje tři největší z nich. Jsou jimi společnost Alper a.s., CVP Galvanika s.r.o. a Moravské kovárny a.s.

Akciová společnost Alper patří z celkového pohledu dokonce do trojice třech největších dodavatelů podniku TRW – DAS Dačice bez ohledu na geografické hledisko, zemi původu zboží. Objem dodávaného zboží po celé sledované období kolísá. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2005, a to 198,5 mil. Kč, od tohoto roku se pohybuje až do roku 2008 okolo hodnoty 187 mil. Kč. Pro rok 2008 se předpokládá výrazný pokles na 48 mil. Kč. Alper a.s. má v průměru 46 % podíl na celkovém objemu nakoupeného zboží z České republiky.

Objemy nakoupeného zboží od podniku CVP Galvanika s.r.o. dosahovaly nejvyšší hodnoty v roce 2005, a to větší jak 107 mil. Kč. Od tohoto roku výrazně poklesly více jak trojnásobně a po zbylé sledované období dosahovaly hodnoty okolo 30 mil. Kč. Důvodem poklesu není omezení spolupráce. Společnost CVP Galvanika s.r.o. provádí pro TRW – DAS Dačice zinkování jím vyrobeného zboží. Od roku 2006 je v ceně nákupu započítána pouze cena kooperace (nikoliv cena výrobků, které původně vyrobilo TRW – DAS Dačice).

V období od roku 2005 do roku 2007 měly objemy nakoupeného zboží od jihlavské společnosti Moravské kovárny rostoucí tendenci. Od roku 2005, kdy objem nákupu dosahoval hodnoty 57 mil. Kč, vzrostl do roku 2007 na více jak 76 mil. Kč. V roce 2008 se tento objem snížil o 14 % na 65 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá opět mírný pokles až na 59 mil. Kč.

Slovenská republika

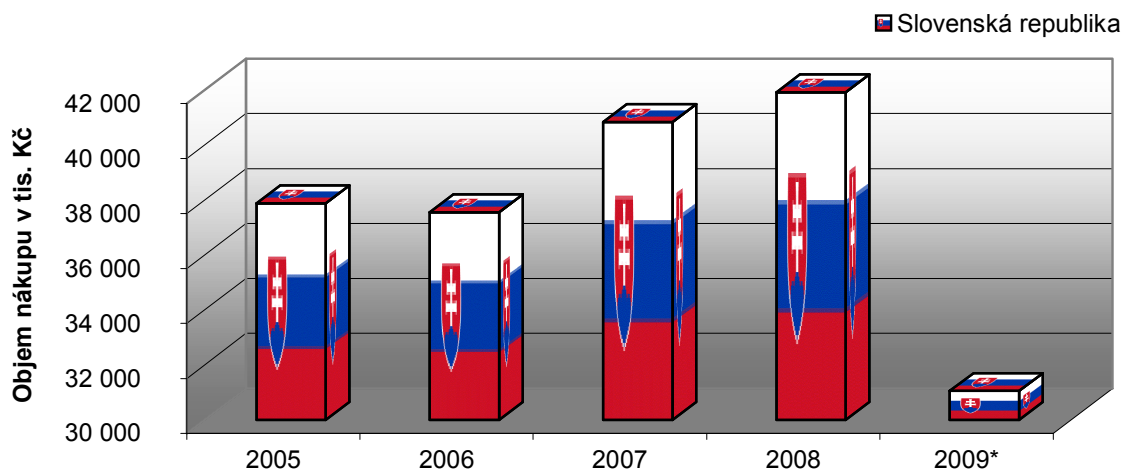
Tabulka 15: Objem nakoupeného zboží ze Slovenské republiky v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu ze Slovenska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*

Slovenská republika	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	37 880 829,-	493 996	3,0 %
2006	37 555 563,-	432 148	2,7 %
2007	40 840 893,-	499 251	2,6 %
2008	41 915 171,-	567 802	2,4 %
2009*	31 050 721,-	-	2,3 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 16: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice ze Slovenské republiky v tis. Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 16 znázorňuje trend vývoje importu ze Slovenské republiky. Během sledovaného období se objem nákupu zboží s výjimkou roku 2009 příliš neměnil,

pohyboval se v průměru kolem 39,5 mil. Kč. V roce 2005 dodávali do TRW – DAS Dačice ze Slovenska zboží dva dodavatelé, hodnota objemu nákupu se pohybovala okolo 37,8 mil. Kč. V roce následujícím, kdy se dodávky omezily na jednoho dodavatele, objem nákupu mírně klesl o půl mil. Kč. Od roku 2006 objemy nakoupeného zboží opět začaly růst až do roku 2008, ve kterém zásobilo TRW – DAS Dačice už pět slovenských dodavatelů, objem dodaného zboží se vyšplhal na téměř 42 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá propad o 10 mil. Kč. Tento propad až na hodnotu 32 mil. Kč je dán snížením výroby vodících tyčí , tedy poklesem poptávky po nákladních automobilech.

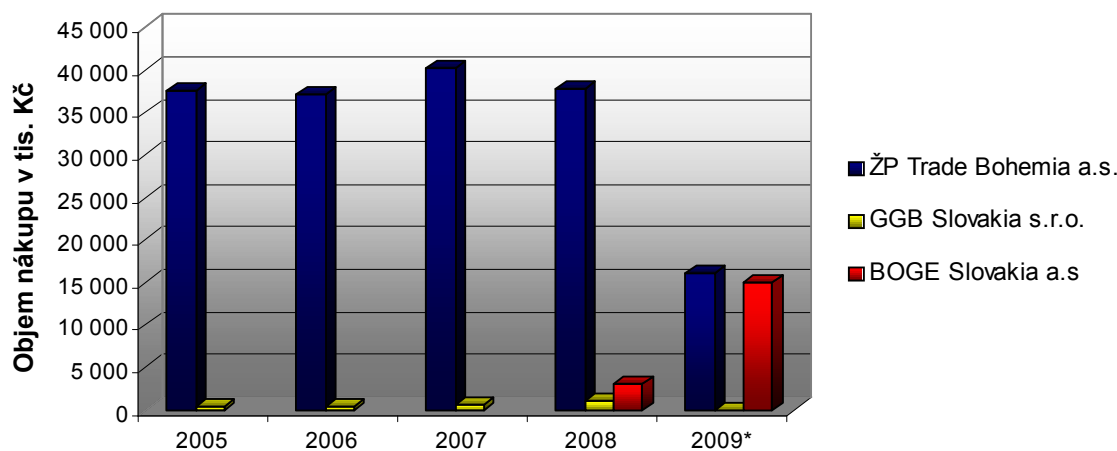
Tabulka 16: Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů ze Slovenska v Kč

Dodavatelé ze Slovenska	2005	2006	2007	2008	2009*
ŽP Trade Bohemia a.s.	37 561 962,-	37	40	37 789 826,-	16 078 673,-
GGB Slovakia s.r.o.	318 867,-	356	581	998 422,-	13 645,-
BOGE Slovakia a.s	-	-	-	3 089 876,-	14 958 403,-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 17: Slovenští významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v letech 2005 až 2009* v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 17 znázorňuje dodavatele TRW – DAS Dačice ze Slovenské republiky. Od roku 2006 počet dodavatelů ze Slovenské republiky začal stoupat, v roce 2008 obdrželo

TRW – DAS Dačice dodávky od pěti slovenských dodavatelů, tento počet v roce 2009 pokles na tři. Dominantním slovenským dodavatelem je akciová společnost ŽP Trade Bohemia, od níž se objemy nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice pohybují do roku 2008 kolem 38 mil. Kč. Na celkovém objemu nakoupeného zboží od dodavatelů ze Slovenské republiky se ŽP Trade Bohemia a.s. podílí v průměru z 89 %. Pro rok 2009 se předpokládá propad větší jak o polovinu na 16 mil. Kč.

S výjimkou roku 2006 dodává každoročně do TRW – DAS Dačice také společnost GGB Slovakia s.r.o., při srovnání s ŽP Trade Bohemia v nevýznamných hodnotách. V roce 2008 dosáhl objem nakoupeného zboží od GGB Slovakia s.r.o. téměř 1 mil. Kč, pro rok 2009 se odhaduje propad hodnoty objemu nakoupeného zboží na pouhých 14 tis. Kč.

Od roku 2008 je novým dodavatelem společnost BOGE Slovakia a její objem prodaného zboží do TRW – DAS Dačice vykazuje rostoucí tendenci. V roce 2008 přesáhl objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice částku 3 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá výrazný nárůst, a to až o 12 mil. Kč. S hodnotou 15 mil. Kč je pro rok 2009 firma BOGE Slovakia srovnatelná se společností ŽP Trade Bohemia.

Španělsko

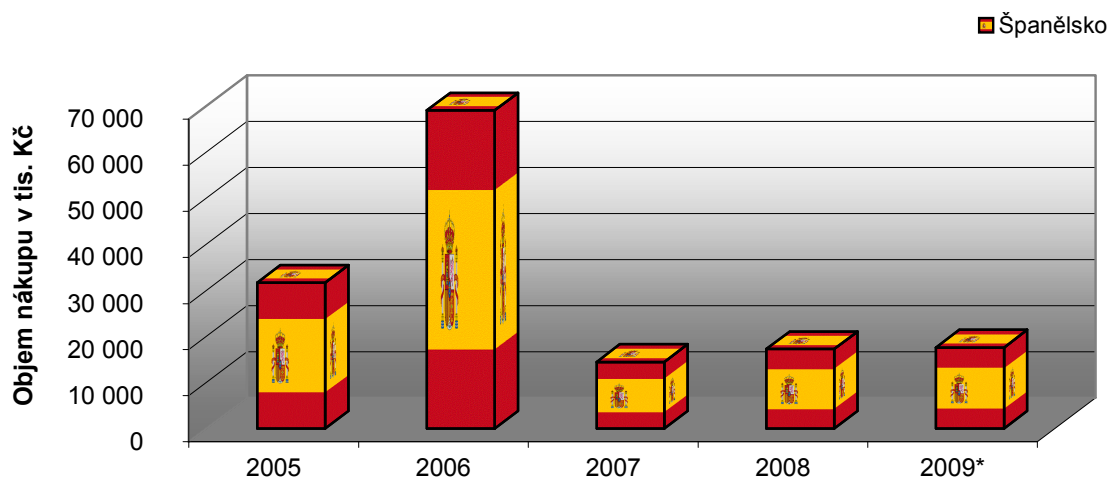
*Tabulka 17: Objem nakoupeného zboží ze Španělska v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu ze Španělska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009**

Španělsko	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	31 662 423,-	1 407 480	2,5 %
2006	69 069 123,-	3 779 950	4,9 %
2007	14 455 042,-	4 762 409	0,9 %
2008	17 234 855,-	6 093 601	1,0 %
2009*	17 585 367,-	-	1,3 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 18: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice ze Španělska v tis. Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Vývoj importu ze Španělska znázorňuje předchozí graf 18. Jeho vývoj není plynulý. Objem nakoupeného zboží měl do roku 2006 rostoucí tendenci. Z roku 2005 vzrostl z 31,6 mil. Kč na více jak dvojnásobek, tedy 69 mil. Kč. V tomto roce dosáhl svého maxima. Od roku 2006 nákupy od španělských dodavatelů výrazně klesly až o necelých 55 mil. Kč na 14,5 mil. Kč. Pokles od roku 2007 je dán ukončením výroby EPHS (posilování řízení) na vozy Fabia. Podobná hodnota se držela s mírným nárůstem na 17 mil. Kč i v roce 2008. Předpokládá se, že v roce 2009 zůstane objem nakoupeného zboží neměnný, a to na hodnotě 17 mil. Kč.

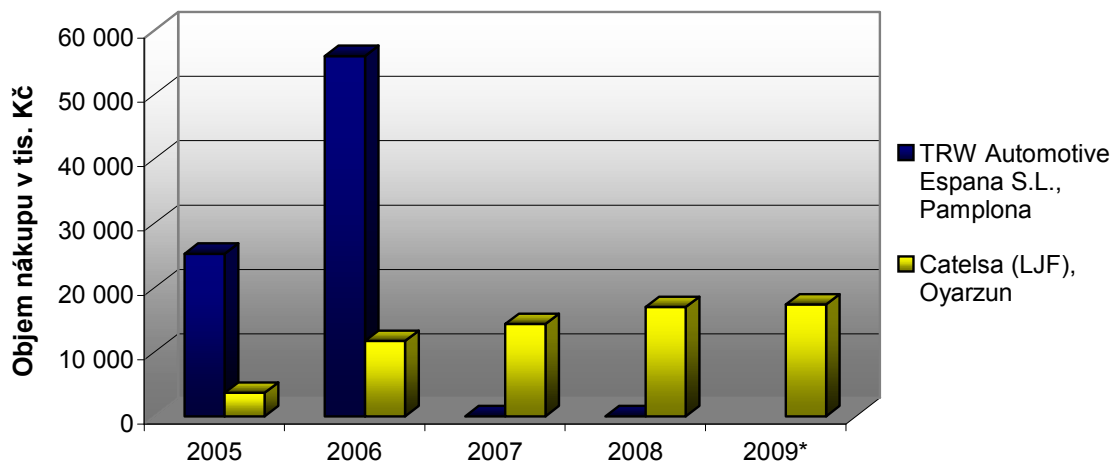
Tabulka 18: Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů ze Španělska v Kč

Dodavatelé ze Španělska	2005	2006	2007	2008	2009*
TRW Automotive Espana S.L.	25 250 067,-	55 976 078,-	3 834,-	4 267,-	-
Catelsa (LJF)	3 631 175,-	11 695 255,-	14 337 715,-	16 953 462,-	17 372 509,-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 19: Španělští významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v letech 2005 až 2009* v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 19 zobrazuje vývoj importu od největších španělských dodavatelů. V roce 2005 a 2006 dodávalo zboží do TRW – DAS Dačice deset dodavatelů ze Španělska. Z těchto deseti byli nejvýznamnějšími sesterská společnost TRW Automotive Espana S.L. se sídlem v Pamploně a Catelsa (LJF) se sídlem v Oyarzunu. TRW Automotive Espana S.L. dodávala do TRW – DAS Dačice v roce 2005 zboží v objemu 25 mil. Kč. Tento objem se více jak zdvojnásobil v roce 2006 na 55 mil. Kč. V tomto roce se tato společnost umístila na šestém místě ze všech dodavatelů TRW – DAS Dačice, a to v souvislosti s velikostí objemu dodaného zboží.

Od roku 2007 se začal počet dodavatelů ze Španělska snižovat, počet sedmi dodavatelů z roku 2007 klesl do roku 2009 na čtyři. Výrazně klesl v roce 2007 a 2008 objem nakoupeného zboží od TRW Automotive Espana S.L. až na zanedbatelné hodnoty, v roce 2009 už TRW – DAS Dačice přestalo se sesterskou společností ze Španělska obchodovat. Naopak vývoj nakoupeného zboží od společnosti Catelsa (LJF) je stále rostoucí. V roce 2008 dosahuje hodnoty téměř 17 mil. Kč, kterou si udrží i pro rok 2009.

Francie

Tabulka 19: Objem nakoupeného zboží z Francie v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z Francie na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*

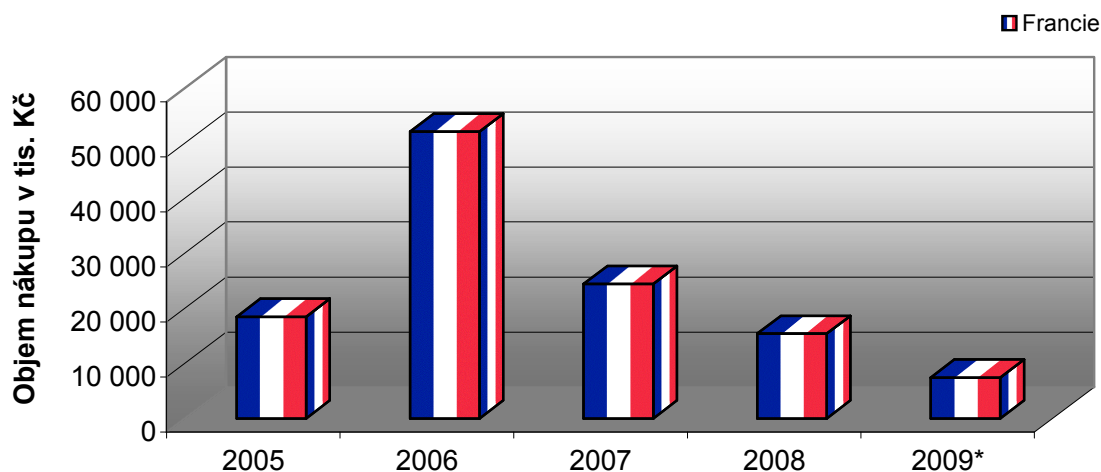
Francie	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	18 507 516,-	572 988	1,5 %
2006	52 143 039,-	2 231 251	3,7 %
2007	24 458 742,-	1 680 317	1,6 %
2008	15 421 030,-	1 135 245	0,9 %
2009*	7 477 865,-	-	0,6 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Následující graf 20 ukazuje trend vývoje importu z Francie. Z grafu je patrné, že stejně jako u Španělska dosahoval dovoz z Francie svého maxima v roce 2006, a to hodnoty vyšší jak 52 mil. Kč. Od roku 2006 nastává klesající tendence. Důvodem je přesun výroby ze sesterského závodu TRW France S.A. do podniku TRW – DAS Dačice a zároveň pokles výroby pro zákazníka Renault. Největší pokles nastal v roce 2007, kdy se objem nakoupeného zboží snížil o 28 mil. Kč na hodnotu 24 mil. Kč, dále pak na 18 mil. Kč v roce 2008. Předpokládá se, že se pro rok 2009 bude hodnota objemu nákupu z Francie pohybovat okolo 7 mil. Kč.

Graf 20: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Francie v tis. Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

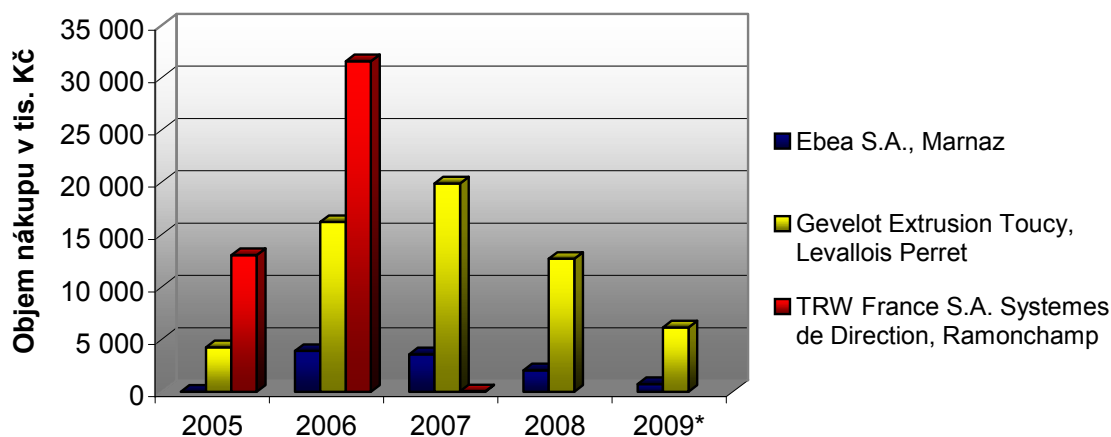
Tabulka 20: Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů z Francie v Kč

Dodavatelé z Francie	2005	2006	2007	2008	2009*
Ebea S.A., Marnaz	1	3 886 706,-	3 557 450,-	2 052 534,-	722 700,-
Gevelot Extrusion Toucy, Levallois Perret	4	16 219 437,-	19 888 928,-	12 685 933,-	6 121 352,-
TRW France S.A. Systemes de Direction, Ramonchamp	13	31 573 962,-	39 809,-	-	-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 21: Významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Francie v letech 2005 až 2009* v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Předchozí graf 21 znázorňuje nejvýznamnější dodavatele z Francie. Sesterská společnost TRW France S.A. Systemes de Direction byla v roce 2005 a 2006 dominantním francouzským dodavatelem a objem jejího nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice dosahoval v roce 2006 hodnoty až 31 mil. Kč. V následujícím roce tato hodnota klesla na pouhých 39 tis. Kč. Od roku 2008 již TRW France S.A. nepatří k dodavatelům TRW – DAS Dačice. Důvodem je kompletní přesun výroby od této sesterské společnosti ve Francie do závodu TRW – DAS Dačice.

Významným francouzským dodavatelem je také společnost Gevelot Extrusion Toucy se sídlem v Levallois Perret. Od roku 2005 se vyvíjel objem nakoupeného zboží

nejprve rostoucím trendem. Ze 4 mil. Kč z roku 2005 vzrostl do roku 2007 o více než 15 mil. Kč a dostal se tak na hodnotu necelých 20 mil. Kč. V roce následujícím se rostoucí tendence zvrátila a objem nákupu začal klesat. V roce 2008 nejprve na 12 mil. Kč a v roce 2009 se předpokládá pokles až na polovinu. Společnost Ebea S.A. s výjimkou roku 2009 nedosahovala výrazných změn, objem nakoupeného zboží se pohyboval kolem 2,5 mil. Kč. Předpokládá se, že by se měl objem nakoupeného zboží v roce 2009 propadnout na hodnotu 700 tis. Kč.

Indie

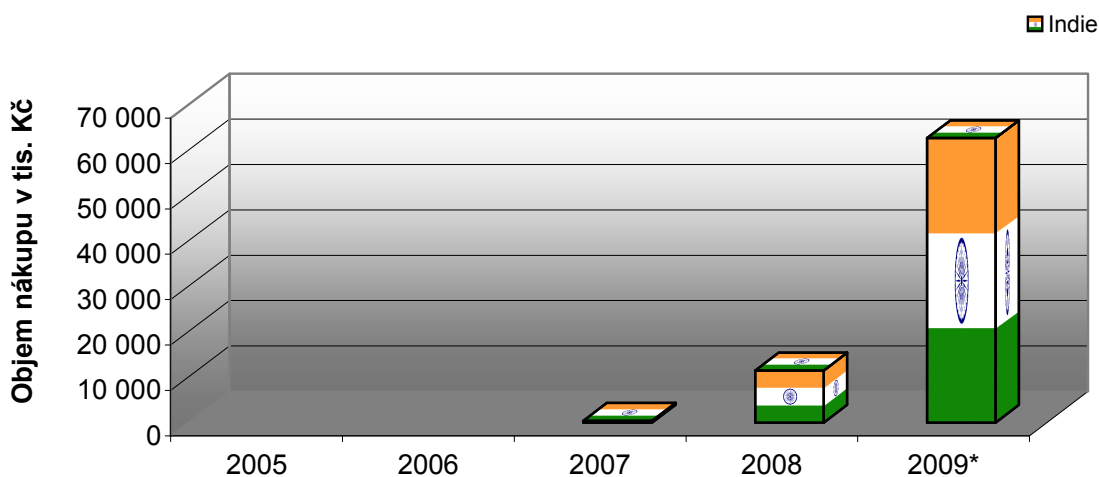
Tabulka 21: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Indie v Kč a v množství v letech 2007 až 2009*

Indie	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2007	348 602,-	7 218	0,02 %
2008	11 442 187,-	336 558	0,7 %
2009*	62 662 300,-	-	4,7 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 22: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Indie v Kč v letech 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Z grafu 22 je patrné, že TRW – DAS Dačice začalo s dodavateli z Indie obchodovat až od roku 2007. Objemy nákupů z indického dodavatelského trhu se vyvíjí rostoucím

tempem. Od roku 2007, kdy objem importu dosahoval hodnoty 350 tis. Kč se do roku 2008 vyšplhal na částku 11 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá markantní nárůst objemu nakoupeného zboží z Indie podnikem TRW – DAS Dačice, měla by být dosažena hodnota 62 mil. Kč. Pro rok 2009 by měla být Indie třetí zemí, ze které podnik TRW – DAS Dačice realizuje největší objem nákupu.

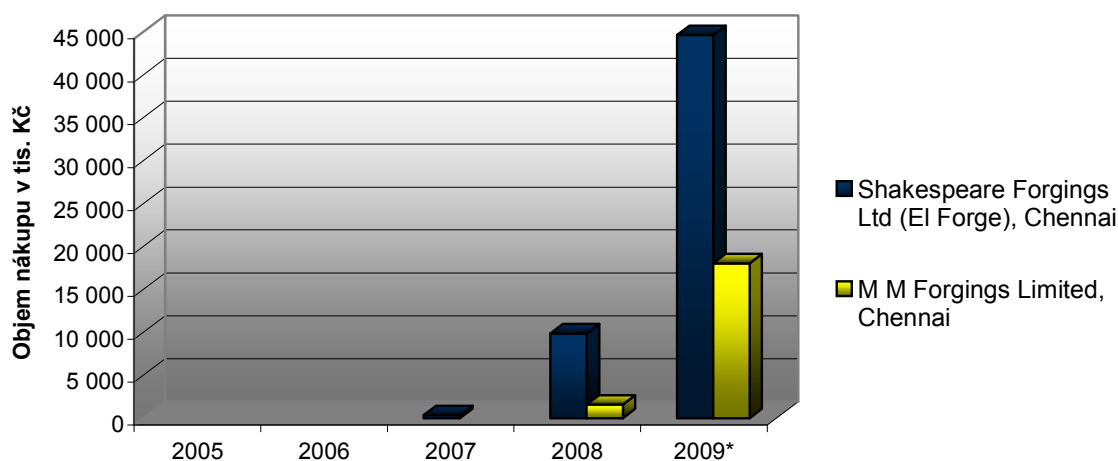
Tabulka 22: Objemy nakoupeného zboží od dodavatelů z Indie v Kč

Dodavatelé z Indie	2007	2008	2009*
Shakespeare Forgings Ltd (El Forge), Chennai	348 602,-	9 875 124,-	44 644 036,-
M M Forgings Limited, Chennai	-	1 567 063,-	18 018 264,-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 23: Dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Indie v letech 2007 až 2009* v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 23 vyobrazuje objem nakoupeného zboží od dvou dodavatelů z Indie. Společnost Shakespeare Forgings Ltd se sídlem v Chennai, která se v půlce června roku 2009 přejmenovala na společnost El Forge, spolupracuje s TRW – DAS Dačice od roku 2007. Z grafu 23 je patrné, že má objem importu z Indie rostoucí tendenci. Do roku 2008 vzrostl objem nakoupeného zboží z 348 tis. Kč na necelých 10 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá další výrazný nárůst, a to až o 35 mil. Kč. Hodnota objemu nákupu by měla v roce 2009 dosáhnout téměř 45 mil. Kč.

Druhým indickým dodavatelem, který TRW – DAS Dačice zásobuje od roku 2008, je společnost M M Forgings Limited se sídlem v Chennai. V roce 2008 realizovala dodávky do TRW – DAS Dačice v hodnotě 1,5 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá výrazný nárůst objemu nákupu, měl by dosahovat hodnoty 18 mil. Kč.

Polsko

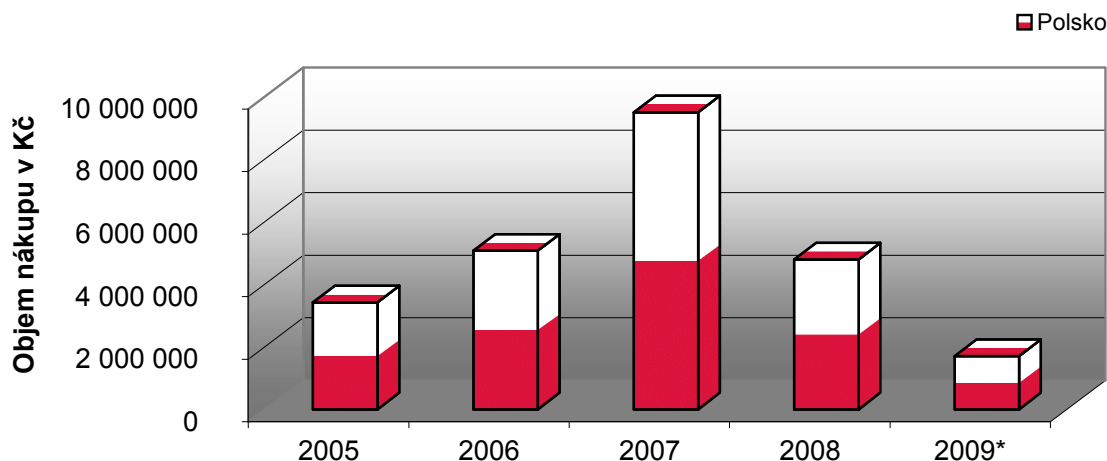
Tabulka 23: Objem nakoupeného zboží z Polska v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z Polska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*

Francie	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	3 415 678,-	279 825	0,3 %
2006	5 075 051,-	460 555	0,4 %
2007	9 494 581,-	961 280	0,6 %
2008	4 790 373,-	523 051	0,3 %
2009*	1 706 123,-	-	0,1 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice

Graf 24: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Polska v Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Předchozí graf 24 znázorňuje objem nakoupeného zboží z Polska a jeho vývoj během pětiletého období. Do roku 2007 se vyvíjely objemy nákupu rostoucím trendem. Z původních 3,4 mil. Kč z roku 2005 se do roku 2007 hodnota objemu nákupu vyhoupla na téměř 9,5 mil. Kč a v tomto roce tak dosáhla nejvyšší hodnoty za sledované období.

Tento nárůst je dán díky nestandardnímu dodavateli, a to sesterskému záводу TRW Steering Systems Poland, od něhož se transferovala výroby do dačického podniku TRW – DAS. Od roku 2008 začala hodnota nákupu z Polska klesat, jako tomu bylo podobně například u Francie. V tomto případě se snížila v roce 2008 až na polovinu, a to na 4,8 mil. Kč. V roce 2009 dosáhne objem nákupu z Polska nejnižší hodnoty za celé sledované období, předpokládá se, že tato hodnota klesne na 1,7 mil. Kč, což je oproti roku 2007 propad o 82 %.

Tabulka 24: Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů z Polska v Kč

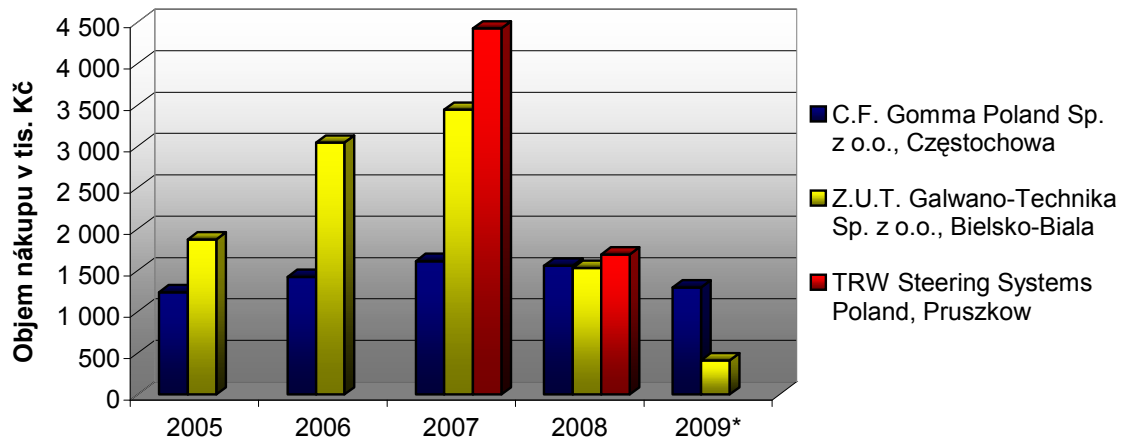
Dodavatelé z Polska	2005	2006	2007	2008	2009*
C.F. Gomma Poland Sp. z o.o., Częstochowa	1 236 050,-	1 421 024,-	1 612 494,-	1 556 406,-	1 293 360,-
Z.U.T. Galvano-Technika Sp. z o.o., Bielsko-Biala	1 874 263,-	3 042 799,-	3 442 428,-	1 530 216,-	412 863,-
TRW Steering Systems Poland, Pruszkow	-	-	4 424 599,-	1 691 370,-	-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2007

V roce 2005 a 2007 dodávalo zboží do TRW – DAS Dačice 5 polských dodavatelů a v roce 2006 a 2008 o jednoho méně. V roce 2009 poklesl tento počet pouze na dva dodavatele. V následujícím grafu 25 a předchozí tabulce 24 jsou znázorněni tři z nich nejvýznamnější. Tito tři dodavatelé tvoří za dané pětileté období dohromady v průměru více jak 96 % objemu nakoupeného zboží z Polska.

Graf 25: Významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Polska v letech 2005 až 2009 v tis. v Kč*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

V letech 2005 až 2009 se objemy nákupu zboží od společnosti C.F. Gomma Poland Sp. z o.o. téměř neměnily. Po celé toto sledované období se pohybovaly v rozmezí od 1,2 do 1,6 mil. Kč. K větším dynamičtějším změnám docházelo u firmy Z.U.T. Galwano-Technika Sp. z o.o. Od roku 2005 narůstal objem nakoupeného zboží až z 1,8 mil. Kč na hodnotu 3,4 mil. Kč. O rok později tato hodnota začala klesat. V roce 2008 se snížila o více jak polovinu na 1,5 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá další pokles, a to až na 400 tis. Kč.

V roce 2007 se přidala k řadě polských dodavatelů, kteří dodávají své zboží do podniku TRW – DAS Dačice, sesterská společnost tohoto podniku. Jedná se o společnost TRW Steering Systems Poland se sídlem v Pruszkowě. Od roku 2007 dodávala v porovnání s ostatními polskými dodavateli zboží o největším objemu. V roce 2007 se jednalo o hodnotu 4,4 mil. Kč. Stejně jako u ostatních polských společností hodnota objemu nakoupeného zboží od TRW – DAS Dačice poklesla a pohybovala se v roce 2008 kolem 1,7 mil. Kč. V roce 2009 už TRW – DAS Dačice od této sesterské společnosti neodebírání žádné zboží. Důvodem poklesu a ukončení spolupráce s podnikem TRW Steering Systems Poland je přesun výroby do sledovaného podniku TRW – DAS Dačice.

Velká Británie

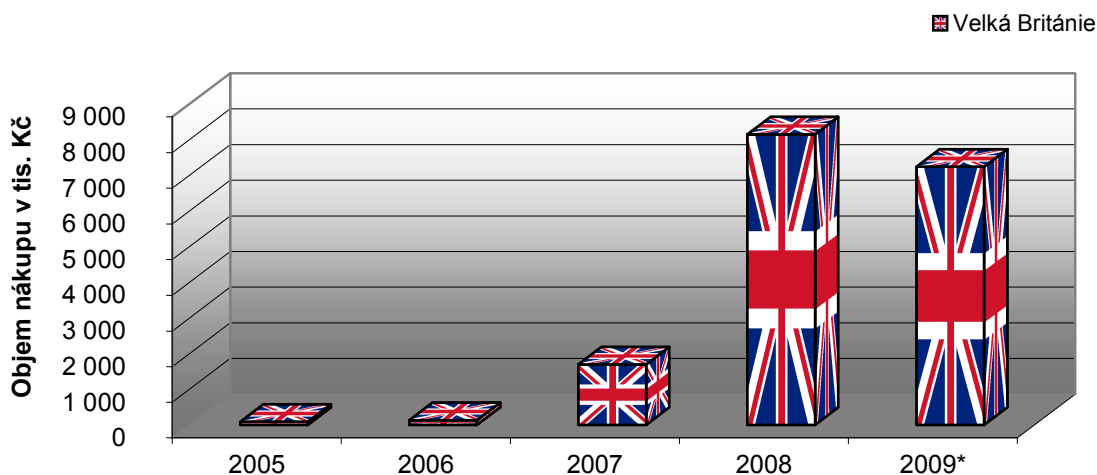
*Tabulka 25: Objem nakoupeného zboží z Velké Británie v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z Velké Británie na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009**

Velká Británie	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	92 986,-	30 000	0,007 %
2006	131 337,-	11 309	0,009 %
2007	1 689 775,-	176 207	0,1 %
2008	8 144 698,-	874 837	0,5 %
2009*	7 235 175,-	-	0,5 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 26: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Velké Británie v tis. Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 26 vyobrazuje vývoj objemu nakoupeného zboží od všech dodavatelů TRW – DAS Dačice se sídlem ve Velké Británii. V prvních dvou letech nedosahoval objem importu výrazných hodnot, pohyboval se okolo 100 tis. Kč. V roce 2007 vzrostl objem nakoupeného zboží z Velké Británie oproti předchozímu roku téměř 13x více, a to na hodnotu vyšší jak 1,5 mil. Kč. Z předchozího grafu 26 je patrný výrazný nárůst objemu nakoupeného zboží pro roky 2008 a 2009. Tento nárůst je dán výrobou nového výrobku na Audi. V roce 2008 byla dosažena hodnota importu vyšší jak 8 mil. Kč, pro rok poslední se nepředpokládají výrazné změny, pouze mírný propad na 7 mil. Kč.

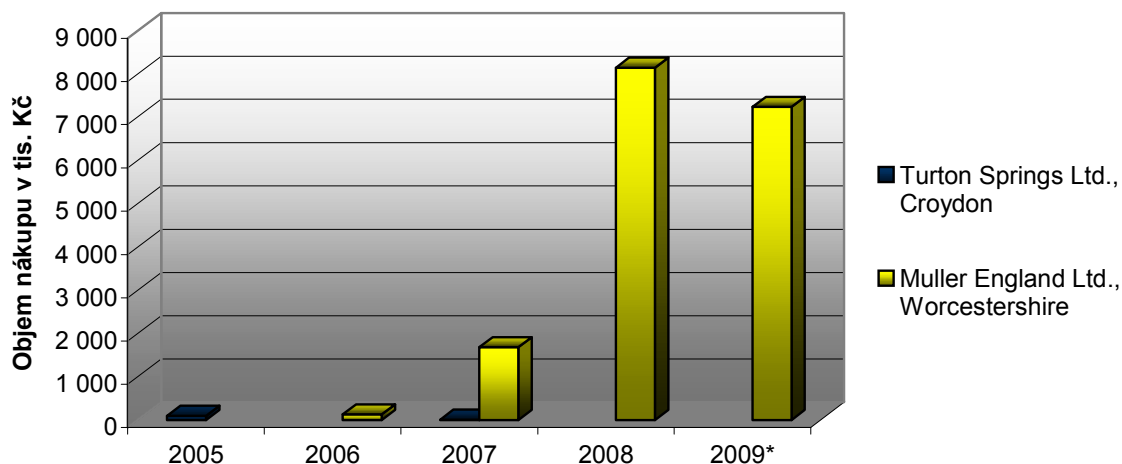
Tabulka 26: Objemy nakoupeného zboží od dodavatelů z Velké Británie v Kč

Dodavatelé z Velké Británie	2005	2006	2007	2008	2009*
Turton Springs Ltd., Croydon	92 986,-	-	9 593,-	-	-
Muller England Ltd., Worcestershire	-	131 337,-	1 680 182,-	8 144 698,-	7 235 175,-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 27: Dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Velké Británie v letech 2005 až 2009*
v tis. Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

V letech 2005 a 2006 dodávali své zboží do TRW – DAS Dačice celkem dva dodavatelé. Přesně jak je znázorněno v grafu 27, po celé sledované období dodával do TRW – DAS Dačice jeden britský dodavatel, výjimkou se stal rok 2007, kdy byl sledovaný podnik zásoben třemi dodavateli.

Společnost Turton Springs Ltd. dodávala zboží do TRW – DAS Dačice v roce 2005 a 2007. Objem nakoupeného zboží od této společnosti v obou letech nedosahoval významných hodnot. V roce 2005 se jednalo o částku necelých 93 tis. Kč. V roce 2007 šlo už o nižší hodnotu, byl dosažen téměř 10x nižší objem nakoupeného zboží oproti roku 2005.

Od roku 2006 je TRW – DAS Dačice zásobováno firmou Muller England Ltd. se sídlem ve Worcestershire. Objem nakoupeného zboží od tohoto dodavatele se vyvíjel rostoucím trendem. Od roku 2006 do roku 2008 objem nákupu výrazně vzrostl ze 131 tis. Kč až na hodnotu 8,1 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá mírný pokles objemu importu na částku vyšší jak 7 mil. Kč.

Kanada

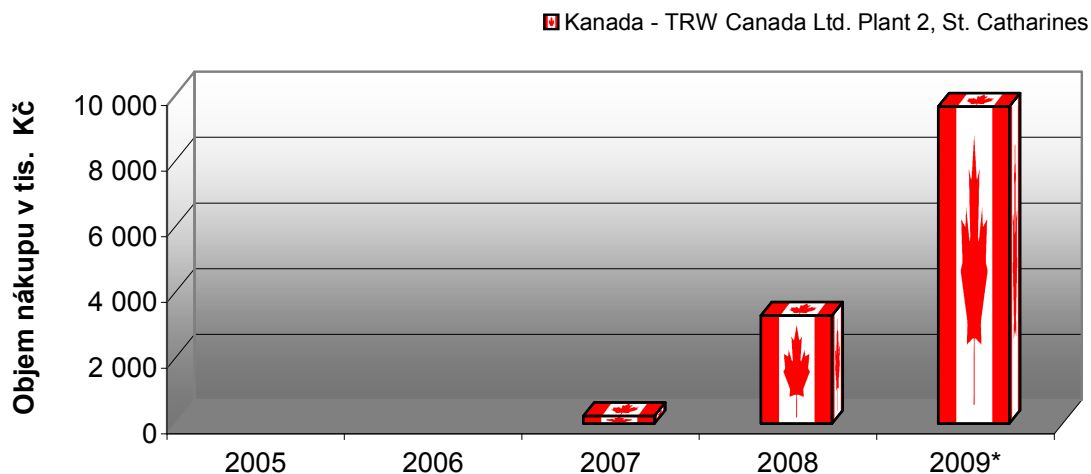
Tabulka 27: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Kanady od sesterské společnosti TRW Canada Ltd. v Kč a v množství za období 2007 až 2009*

Kanada	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2007	230 607,-	4 500	0,01 %
2008	3 286 998,-	201 009	0,3 %
2009*	9 654 892,-	-	0,7 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 28: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Kanady v tis. Kč v letech 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 28 znázorňuje vývoj objemu nakoupeného zboží z Kanady. TRW – DAS Dačice odebírá zboží z Kanady od roku 2007, a to pouze od jednoho dodavatele. Je jím sesterská společnost TRW Canada Ltd. Plant 2 se sídlem v St. Catharines. Z grafu 28 je patrná rostoucí tendence objemu nákupu. V roce 2007 dosahoval nízké hodnoty, a to 230 tis. Kč. V roce 2008 objem importu vzrostl a přesáhl hodnotu z roku 2007 více jak 14x, dosáhl téměř 3,3 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá výrazný nárůst, objem nákupu by měl v posledním roce dosáhnout hodnoty necelých 10 mil. Kč.

Japonsko

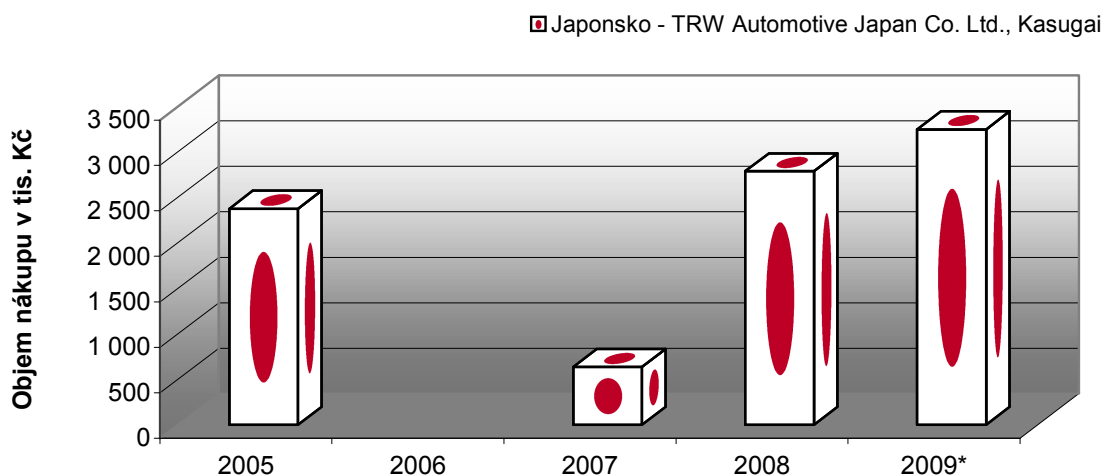
Tabulka 28: Objem nakoupeného zboží z Japonska v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z Japonska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*

Japonsko	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	2 378 593,-	736 400	0,2 %
2006	-	-	-
2007	637 128,-	70 020	0,04 %
2008	2 790 334,-	870 000	0,2 %
2009*	3 251 812,-	-	0,2 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 29: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Japonska d dodavatele TRW Automotive Japan Co. Ltd. z Kasugai v tis. Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: Autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Jediným dodavatelem TRW - DAS Dačice z Japonska je sesterská společnost TRW Automotive Japan Co. Ltd. z Kasugai. Z grafu 29 je vidět trend vývoje objemu nákupu od této společnosti. V roce 2005 dosahoval hodnoty 2,3 mil. Kč. V roce následujícím nebyla realizována žádná spolupráce. Od roku 2007, kdy byla spolupráce se sesterskou společností v Japonsku opět navázána, je patrná rostoucí tendence vývoje objemu nákupu. Od roku 2007 objem nakoupeného zboží dosahoval hodnoty 637 tis. Kč, do roku 2008 vzrostl až na 2,8 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá nárůst až na hodnotu 3,2 mil. Kč.

Turecko

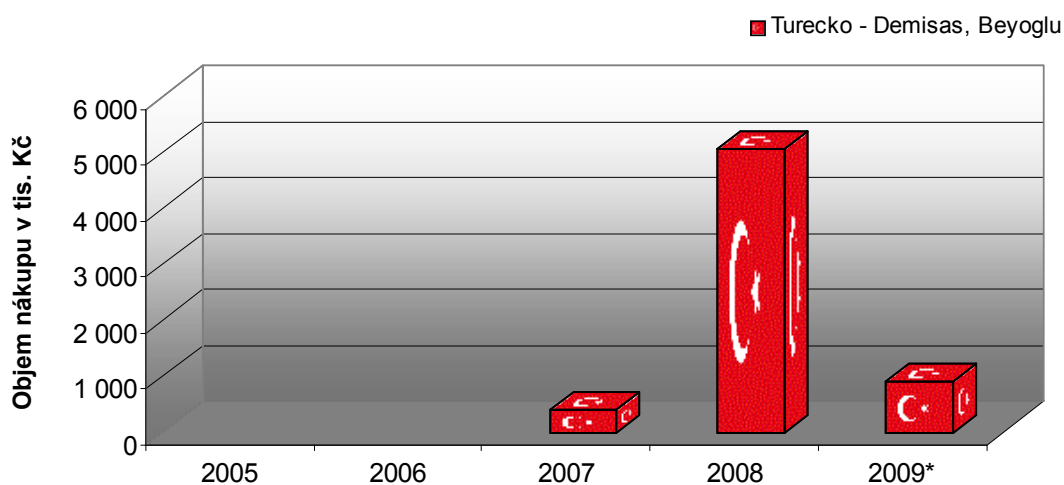
Tabulka 29: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Turecka od dodavatele Demisas z Beyoglu v Kč a v množství za rok 2007 až 2009*

Turecko	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2007	397 377,-	2 090	0,03 %
2008	5 047 084,-	25 780	0,3 %
2009*	903 688,-	-	0,07 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 30: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Turecka v tis. Kč v období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

TRW – DAS Dačice začalo až od roku 2007 spolupracovat s jedním dodavatelem z Turecka, je jím společnost Demisas z Beyoglu, která dačickému podniku dodává materiál pro výrobu vodících tyčí do nákladních automobilů. Graf 30 znázorňuje vývoj objemu importu od tohoto tureckého dodavatele, který po celé období výrazně kolísá. Od roku 2007 objem nakoupeného zboží vzrostl téměř 13x, z necelých 400 tis. Kč se vyhoupl až na více jak 5 mil. Kč. Z grafu je zřetelné, že v roce 2008 dosáhl za celé sledované období objem importu z Turecka svého maxima. Pro rok 2009 se předpokládá propad až o 80 % na 900 tis. Kč. Stejně jako u Slovenska je dán tento propad poklesem poptávky po vodících tyčích.

USA

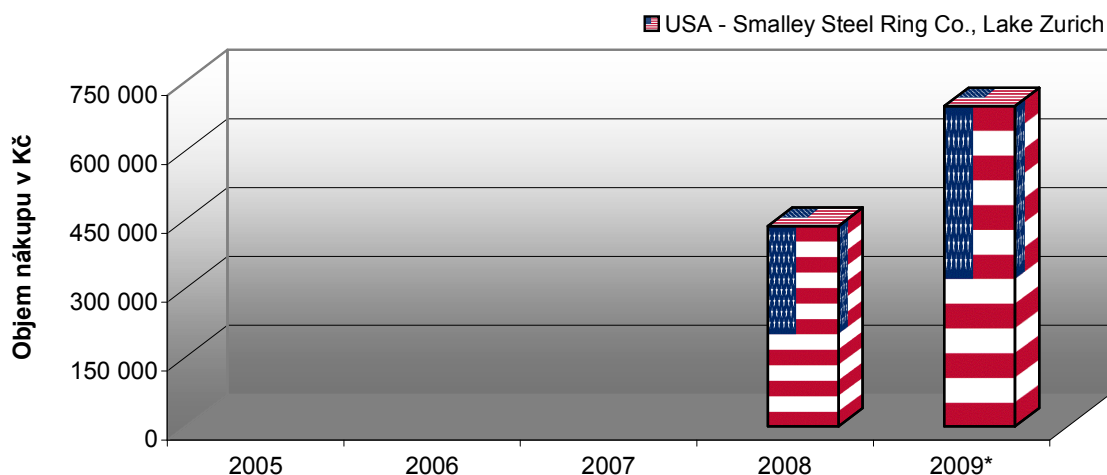
Tabulka 30: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z USA od dodavatele Smalley Steel Ring Co. v Kč a v množství v roce 2008 a 2009*

Indie	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2008	436 128,-	5 500	0,03 %
2009*	696 959,-	-	0,05 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 31: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z USA v Kč v období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 31 znázorňuje objem nakoupeného zboží z USA. Společnost Smalley Steel Ring Co. se sídlem v Lake Zurich je firmou, která nahradila evropského dodavatele v důsledku nižší ceny. Tato nižší cena je dosažena díky sílicí koruně vůči americkému dolaru. Daná americká společnost dodává své zboží do podniku TRW – DAS Dačice od roku 2008. Objem nakoupeného zboží se v tomto roce pohyboval kolem 436 tis. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá nárůst na necelých 700 tis. Kč.

Itálie

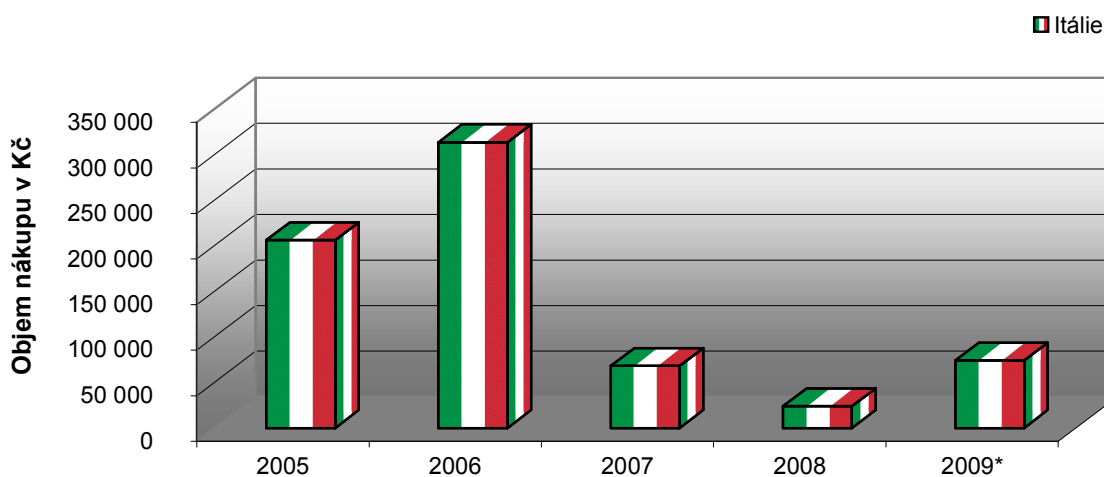
Tabulka 31: Objem nakoupeného zboží z Itálie v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z Itálie na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*

Itálie	Objem nákupu v Kč	Množství	Podíl na celkovém nákupu
2005	206 190,-	494 010	0,016 %
2006	313 733,-	384 138	0,022 %
2007	68 237,-	252 000	0,004 %
2008	23 943,-	55	0,001 %
2009*	74 057,-	-	0,006 %

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 32: Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Itálie v Kč za období 2005 až 2009*



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 32 vyobrazuje vývoj importu z Itálie pro sledované období 2005 až 2009. Hodnoty objemu nakoupeného zboží se pohybují při srovnání s ostatními zeměmi, které dovážejí své zboží také do TRW – DAS Dačice, ve velmi nízkých částkách. Od roku 2005, kdy se tento objem nakoupeného zboží pohyboval okolo 200 tis. Kč, vzrostl do roku 2006 o dalších 100 tis. Kč.

V roce 2007 a 2008 tento objem nakoupeného zboží klesl na velmi nízké hodnoty, zejména v roce 2008. V tomto roce dosahoval objem nakoupeného zboží pouze 24 tis. Kč. Od roku 2006 tak poklesl až 13x. Pokud bychom porovnali objemy nakoupeného zboží

podnikem TRW – DAS Dačice, a to v závislosti na uskutečněné nákupy podle jednotlivých zemí, umístila by se Itálie v roce 2008 ze všech zemí na posledním místě. Pro rok 2009 se odhaduje nárůst objemu nakoupeného zboží až na 74 tis. Kč. Jednalo by se tak o nejvyšší hodnotu za poslední tři roky.

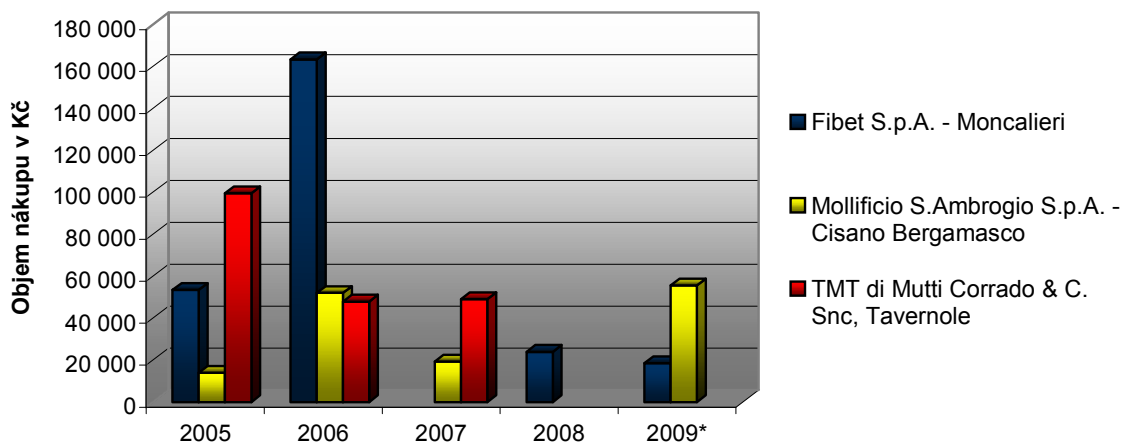
Tabulka 32: Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů z Itálie v Kč

Dodavatelé z Itálie	2005	2006	2007	2008	2009*
Fibet S.p.A. - Moncalieri	53 432,-	163 399,-	-	23 943,-	18 459,-
Mollificio S.Ambrogio S.p.A. - Cisano Bergamasco	13 897,-	51 985,-	19 246,-	-	55 598,-
TMT di Mutti Corrado & C. Snc, Tavernole	99 438,-	47 870,-	48 991,-	-	-

* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Graf 33: Významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Itálie v letech 2005 až 2009* v Kč



Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Na počátku sledovaného období dodávalo své zboží do TRW – DAS Dačice více italských dodavatelů. V roce 2005 jich bylo pět a od roku 2006 se tento počet snižoval. V roce 2008 to byl už pouze jeden dodavatel a v roce posledním se tento počet vrátil na dva.

Tři z těchto dodavatelů, kteří dosahovali nejvýznamnějších hodnot, jsou znázorněni v grafu 33 a tabulce 32. U společnosti Fibet S.p.A. se sídlem v Moncalieri dosahovaly objemy nakoupeného zboží v roce 2005 a 2006 rostoucí tendence. Oproti roku 2005 vzrostly v následujícím roce více jak dvojnásobně až na hodnotu 163 tis. Kč. V roce 2007 nerealizovala firma Fibet S.p.A. do TRW – DAS Dačice žádné dodávky zboží. Roku 2008 tato společnost opět začala s dačickou firmou obchodovat, TRW – DAS Dačice realizovalo objem nakoupeného zboží od tohoto italského dodavatele v hodnotě necelých 24 tis. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá hodnota objemu nakoupeného zboží ve výši 18 tis. Kč, je nejnižší za celé pětileté období.

Objem nakoupeného zboží od firmy Mollificio S.Ambrogio dosáhl nejvyšší hodnoty v roce 2006, téměř 52 tis. Kč. O rok později ovšem tento objem nákupu poklesl o více jak polovinu. V roce 2008 tato společnost nerealizovala do TRW – DAS Dačice žádné dodávky. Pro rok 2009 se předpokládá nejvyšší objem nakoupeného zboží za celé sledované období, firma Mollificio S.Ambrogio by měla do TRW – DAS Dačice v roce 2009 prodat zboží v hodnotě 55 tis. Kč.

Objemy nakoupeného zboží od společnosti TMT di Mutti Corrado & C. Snc vykazují klesající tendenci. V roce 2005 dosáhl necelé hodnoty 100 tis. Kč. V dalších dvou letech se tato hodnota snížila a po oba roky se pohybovala okolo 48 tis. Kč. V roce 2008 a 2009 již TRW – DAS Dačice nerealizovala od této společnosti žádné nákupy.

4.3 Doprava a dodací podmínky

4.3.1 Doprava

K dopravě zboží využívá TRW – DAS Dačice tři druhy dopravy, a to:

- **Silniční**

Z 99 % využívá TRW – DAS Dačice silniční nákladní přepravu, která je vzhledem k velkému množství „vedlejších poplatků“ (dálniční poplatky, dálniční známky, platby za tunely, trajekty) poměrně drahá. Silniční nákladní přeprava se využívá na dovoz zboží od všech evropských dodavatelů. K jejím základním přednostem patří rychlost, dostupnost, operativnost a rychlá přizpůsobivost.

- **Kombinovanou**

Zboží, které je dodávané z asijských nebo amerických regionů, se do TRW – DAS Dačice dopravuje kombinovanou formou. Do prvního nejvýhodnějšího evropského přístavu, který leží v Amsterdamu, Hamburgu nebo v Bristolu v Anglii, se zboží dostává námořní dopravou, odtud jde pak do skladu TRW – DAS Dačice silniční nákladní přepravou.

- **Leteckou**

Letecká doprava, která je velice drahá, se využívá pouze v případech urgentních záležitostí, nevyužívá se pro standardní dodávky.

4.3.2 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 podnik TRW – DAS Dačice sjednává dodací podmínky na základě dohody. 85 % přepravy směrem od dodavatelů hradí dačický podnik, využívá k tomu podmínky EXW a FCA. Zbýlých 15 % přepravy je v režii dodavatelů, oni využívají podmínky DDU a DDP.

- **EXW (Ex works) – „Ze závodu“**

TRW – DAS Dačice jako nakupující si přepraví zboží od dodavatelů. Platí dopravu, pojištění i proclení, TRW – DAS Dačice se stává majitelem zboží v okamžiku převzetí od dodavatele.

- **FCA (Free Carrier) – „Vyplaceně dopravci“**
Riziko a náklady přecházejí okamžikem, kdy dodavatelé dodají zboží vyplaceně dopravci na ujednaném místě nakupujícímu podniku TRW – DAS Dačice.

- **DDU (Delivered Duty Unpaid) – „S dodáním clo neplaceno“**
Riziko a náklady přecházejí tehdy, kdy dodavatelé dají zboží k dispozici závodu TRW – DAS Dačice v ujednaném místě určení v zemi dovozu, clo je nezaplaceno.

- **DDP (Delivered Duty Paid) – „S dodáním clo placeno“**
Jedná se o podobnou dodací podmínku jakou je DDU, ovšem s tím rozdílem, kdy clo je už dodavatelem zaplaceno.

4.4 Rozbor strategického rozvoje a výběru dodavatelů

Společnost TRW má centrální oddělení, které se zabývá výběrem, rozvojem a vývojem dodavatelů. Je složeno z týmu lidí: auditorů a obchodníků a pro všechny sesterské společnosti v Evropě má sídlo v německém Koblenz.

„Globální dodavatelský kvalitativní manuál“ představuje standardy společnosti TRW. Z 90 % je tvořen standardy automobilového průmyslu a z 10 % speciálními požadavky TRW. Jedná se o formu definované spolupráce, která obsahuje veškeré požadavky, které musí dodavatelé dodržovat, a to například od nutnosti vlastnění certifikátů na systém kvality a ochranu životního prostředí, přes označování balení až po testování a kódování.

Centrální oddělení pro strategický výběr dodavatelů má za úkol vyhledávat ty nejvhodnější dodavatele, jejichž zásobovací potenciál odpovídá požadavkům TRW. Cílem je zaměřit se pouze na dodavatele, kteří jsou špičkami ve svém oboru, a to vše při snaze snížit náklady a zvyšovat kvalitu. S novými potenciálními dodavateli se nejprve naváže kontakt, uskuteční se osobní návštěva, zjistí se, zda-li je odborníkem pro danou komoditu či má prozatím alespoň předpoklady jím být a vyrábět výrobky v uspokojivé kvalitě i ceně.

V případě, že centrální oddělení TRW pro výběr dodavatelů jeví o potenciálního dodavatele zájem, provede prostřednictvím specializovaného týmu hodnocení způsobilosti

dodavatele a jeho zázemí prostřednictvím auditu, který pokrývá všechny oblasti (audit systému, procesů a výrobků).

Výsledkem hodnocení dodavatelů provedením auditu je jeho zařazení do jedné ze čtyř kvalitativních kategorií A, AB, B či C. Konečné zařazení dodavatele do skupiny je na základě dosaženého skóre, které je závislé na procentuálním plnění požadavků v rámci hodnotících oblastí daných společností TRW. V případě, že z velké části splňuje všechny dané požadavky a dosáhne minimálně kategorie C, dostává se dodavatel na seznam uvolněných dodavatelů.

- **A = 96 % až 100 %, vynikající dodavatel**

Dodavatel na nejvyšší možné úrovni, který nemá již co „vylepšovat“. V praxi se dodavatelé do skupiny A nezařazují, důvodem je nutnost motivace pro neustálé zlepšování.

- **AB = 90 % až 95 %, velmi dobrý dodavatel**

Dodavatel, který veškeré požadavky stanovené společností TRW v podstatě splňuje, přesto má ovšem stále potenciál se zlepšovat. Tito dodavatelé jsou vhodní pro nejužší spolupráci.

- **B = 85 % až 89 %, vyhovující dodavatel**

Jedná se o dodavatele, u něhož byla auditorem definována slabá místa a navrhnutá opatření, přestože dosahuje dobré úrovně. Dodavatel je povinen sestavit program na zlepšení dané situace.

- **C = 75 % až 84 %, podmíněný dodavatel**

Jedná se o nevyhovujícího dodavatele, který na základě spolupráce s hodnotícím auditorem obdrží akční plán, ve kterém jsou stanovena nutná opatření, na kterých musí podmíněný dodavatel pracovat. Dodavatel zařazený ve skupině C již může začít do kteréhokoliv závodu TRW dodávat, má ovšem stanovený časový horizont na to, aby se dostal do kategorie B. Pokud toho za dané období nedosáhne, spolupráce s ním je ukončena.

Společnost TRW kontroluje své dodavatele podle toho, ve které skupině jsou zařazeni. U kategorie A a AB se provádí kontrola 1x za rok, a to v oblasti kvality, dodavatelské morálky a ceny. U dodavatelů zařazených v kategorii B se provádí kontrola každé třetí dodávky a u kategorie C podléhá kontrole každá dodávka. TRW – DAS Dačice je zodpovědné za kontrolu dodávek a běžné kvality (tzv. běžný byznys). Vážnější kontroly týkající se neplnění dodávek či velkých kvalitativních problémů (tzv. obchodní a strategický byznys) řeší TRW – DAS Dačice ve spolupráci s centrálou TRW zabývající se dodavateli.

V případě, že má centrální oddělení pro výběr dodavatelů zájem o nového dodavatele, může mu pomoci se rozvíjet. Centrální útvar je schopen poskytnout novému dodavateli know-how (např. na systém kvality či na nápravné opatření), které potřebuje pro výrobu dané komodity. Cílem je dostat dodavatele na takovou úroveň, aby splnil náročné požadavky TRW.

TRW – DAS Dačice není zodpovědné za výběr a rozvoj dodavatelů, může ovšem centrále pro výběr dodavatelů doporučit vhodného dodavatele, a to i lokální. Na základě těchto doporučení se začne centrální nákup o potenciálního dodavatele zajímat.

4.5 Analýza sílíci asijské konkurence na dodavatelském trhu

Tři asijské automobilové vlny směřující na evropskou a americkou pevninu

První asijskou automobilovou vlnou ze tří po sobě následujících byla japonská. Japonská automobilová invaze 70. let na trh USA byla přitom pouhým počátkem změn na mapě světového automobilového průmyslu. První vlna tradiční americké a evropské automobilky příliš neohrozila, ba naopak, naučila je vyrábět o něco levněji a moderněji. Naopak tomu bylo u druhé asijské - japonsko-korejské – automobilové vlny, která se světem prohnala v 80. a 90. letech, zbavila euroamerický (i japonský) automobilový trh nejméně přizpůsobivých "jedinců". Malé automobilky byly nuceny fúzovat se silnějšími hráči.

A třetí asijská automobilová vlna? Ta nás teprve čeká. Už teď má ale své jméno, bude to vlna čínská. Někteří analytici automobilového trhu dokonce připouští možnosti, že po nárazu čínské vlny na evropskou a americkou pevninu zanikne polovina západních automobilových značek a také to, že se za deset let nevyrobí v západní Evropě ani jeden osobní automobil .

Budoucnost automobilového průmyslu

Automobilky podporují celkový růst dané země. Jsou katalyzátorem celoplošného růstu zaměstnanosti, investic, technologií. Jsou významným motorem pohánějícím celou ekonomiku. Není to jen o tom, že se dělají auta. Musíte vybudovat síť dodavatelů, musíte vybudovat infrastrukturu, s nimi přijde do regionu IT průmysl nebo ropné firmy se svými čerpacími stanicemi.

Automobilový průmysl se začíná přesouvat převážně do Číny a Indie. V roce 2020 se bude v Číně prodávat dvojnásobné množství automobilů, než je tomu v současné době v Evropě. Podle odhadů by se jednalo o číslo okolo 30 až 35 milionů vozů. Z těchto důvodů rostou v těchto asijských zemích v rámci automobilového průmyslu výzkumná a vývojová centra. Kdo z Evropanů chce uspět v Asii, měl by udělat to samé – postupně přesouvat své bádání do Číny.

Tím, že se celý automobilový trh v Asii začíná rozvíjet, je zapotřebí, aby i TRW – DAS Dačice se orientovalo na tyto trhy, provádělo rozvoj svých dodavatelů a vytvořilo si na asijském dodavatelském trhu svoji dostatečnou základnu. To vše se stává nutností. S každým případným zpožděním, které by se týkalo vstupu na tyto asijské trhy, by se začaly snižovat obchodní příležitosti – byznysy a tím konkurenceschopnost podniku.

Světové výrobce automobilů bychom mohli rozdělit podle jejich přístupu k inovacím do tří skupin:

- **Inovační vůdci**

V porovnání s Japonskem a Německem, které jsou proslulé vysokou mírou svých inovačních schopností a důrazem na vědu a výzkum, mají Čína a Indie prozatím ještě co dohánět. V dohledné době by se jim ovšem mohli vyrovnat. Všechny tyto čtyři státy by se mohly ucházet o to, kdo z nich bude světovou inovační jedničkou. V Číně a Indii by za 12 let mělo být 600 tisíc pracovníků výzkumu. Tento počet by tak třikrát pokořil součet těchto pracovníků v Japonsku a Německu.

- **Průměr**

Typické pro Koreu a Francii je výběrové novátorství. V některých cílech a odvětvích, které si tyto země stanovují v závislosti na momentální situaci, by se mohly Francie a Korea dotáhnout na vedoucí skupinu.

- **Následovníci**

Převážně Spojené státy, dlouhodobě uznávaná automobilová mocnost, se soustředí na to, aby co možná nejvíce kopírovala inovační vůdce. Tato metoda se promítá do dílčích výrobních postupů, ale nikoli do byznysu jako takového.

Čína a Indie by měly být novou světovou ústřednou pro automobilovou vědu a výzkum. Tento obrovský inovační potenciál spolu s místními zvláštnostmi, jako jsou hustota populace, odlišnost jednotlivých oblastí či nikým nekontrolované vysoké úniky emisí, dají Číně a Indii značnou konkurenční výhodu .

4.5.1 Situační analýza – obecné informace

Obecné informace o Japonsku, Číně, Indii a Jižní Koreji - o zemích, které jsou nejdřívejší v automobilovém průmyslu v jižní a východní Asii

Japonsko

Japonsko je podle BusinessInfo.cz ostrovním státem ve východní Asii o rozloze 377 899 km² se 127,74 mil. obyvateli. Hlavním městem je Tokio, hlavou státu císař. Japonsko je etnicky velmi homogenní zemí, zhruba 98,5 % obyvatelstva tvoří Japonci. Hlavními náboženskými směry v zemi jsou šintoismus a buddhismus, k nimž se hlásí většina obyvatelstva (cca 84 % populace). Úředním jazykem je japonština a nejpoužívanějším cizím jazykem je angličtina. Peněžní jednotkou je japonský jen.

V obchodním styku je nutné mít na paměti a respektovat řadu skutečností. Týkají se například jazyka, stylu komunikace, zvyklostí a požadavků kladných na obchodní partnery. Japonsko patří mezi hospodářsky nejdřívejší země světa. Ačkoli má velmi omezené zásoby přírodních zdrojů, stalo se v průběhu svého poválečného vývoje hospodářky silnou zemí s významným postavením ve světové ekonomice. Po celá 60. a 70. léta byl automobilový průmysl hnacím motorem japonského ekonomického růstu (www.businessinfo.cz).

Japonci do výroby automobilů zaváděli první zárodky počítačových a robotizovaných technologií. Cílem bylo proces výroby automobilů co nejvíce zautomatizovat. Postupně také přešli na důsledný systém kontroly jakosti a zároveň zefektivnili celý subdodavatelský systém. Stranou nezůstal ani marketing. Japonské automobilové společnosti svůj rozvoj také urychlily přímou spoluprací s některým ze světových automobilových producentů. Nejprve s ním založily společný montážní podnik, popřípadě mu dodávaly motory, a po získání zkušeností se osamostatnily. Jedná se o období současného partnerství evropských, amerických a japonských automobilových koncernů s čínskými producenty osobních automobilů (www.euroekonom.cz).

Čína

Politický, ekonomický i sociální význam Čínské lidové republiky je dán její rozlohou a lidnatostí. Čína má rozlohu 9,596 mil. km² a má 1,321 miliardy obyvatel. Hlavním městem je Peking, v čele státu stojí prezident. Hlavními náboženskými směry jsou buddhismus, taoismus, islám a křesťanství. Úředním jazykem je čínština. Peněžní jednotkou je yuan. Čínská kultura je obecně velmi vzdálena evropské civilizaci, a proto existuje řada odlišností. Tyto odlišnosti lze rozdělit na odlišnosti např. v obchodním jednání, v pracovních návycích, ve vztazích mezi lidmi, v hodnotách a normách (www.businessinfo.cz).

Automobilový průmysl v Číně je teprve v rozmachu. Na prahu 21. století se v něm odehrává proces, který například v Japonsku proběhl již před čtyřiceti lety. To ale neznamená, že by se měly čínské schopnosti v oblasti výroby automobilů podceňovat. Čínští automobiloví producenti postupují kupředu velmi rychle, nacházejí se na jednom z největších a nejdynamičtějších a nejvíce se rozvíjejících trhů, mají přístup k nejmodernějším technologiím a náklady na produkci automobilů jsou v jejich zemi v porovnání s ostatními částmi světa zanedbatelné.

V roce 2005 patřila Číně ve výrobě automobilů čtvrtá pozice ve světě (zařadila se za USA, Japonsko a Německo). Tamní automobilový trh v posledních letech roste o 15 % ročně, díky tomu Čína poporoste na třetí místo globálního žebříčku a postupně začne dýchat na záda Japonsku i USA. V roce 2020 chce být Čína světovou automobilovou jedničkou s roční produkcí 15 milionů automobilů.

Na čínském trhu působí také celá řada zahraničních automobilek, která ve společných čínsko-zahraničních projektech montuje automobily pod hlavičkou Volkswagen, General Motors, DaimlerChrysler, Toyota a další. Pokud bychom výrobu automobilů v Číně rozdělili na domácí a zahraniční značky, zjistíme, že zhruba 75 % čínské produkce automobilů mají na svědomí zahraniční automobilky a pouhých 25 % automobilů připadá na čistě čínské společnosti (www.euroekonom.cz).

Indie

Celková rozloha Indie je 3 287 263 km² s 1,148 miliardy obyvatel. Hlavním městem je Dillí, v čele státu stojí prezident republiky. Indie je mnohonárodnostní stát. Největší je indoárijská skupina (72 %). Hlavními náboženskými směry v zemi jsou hinduismus (82 %), islám a křesťanství. Nejdůležitějším jazykem pro národní, politickou a obchodní komunikaci je angličtina. Národním jazykem je prohlášena hindština. Peněžní jednotkou je indická rupie.

Místní zvyklosti jsou pro obchodní kontakty důležité. Indie patří mezi země s nejdelsí dobou, která je zapotřebí k podpisu kontraktu. Indové dávají přednost osobnímu kontaktu. Nesmírně důležitou roli hrají osobní známosti a speciálně známosti v obchodní a politické sféře. Indie je zemí, která by se měla stát jednou ze světových mocností 21. století, indiští obchodníci se podle toho také chovají. Jsou sebevědomí, vysoce asertivní a zdůrazňují především úspěchy, kterých země dosáhla (www.businessinfo.cz).

Automobilový průmysl se stal v Indii nejenom významným tvůrcem pracovních příležitostí, ale hlavně důležitým faktorem podporujícím ekonomický růst země. V současné době pracuje v Indii v automobilovém průmyslu okolo 10 milionů lidí, toto číslo má ovšem prudce růst. Do roku 2016 by měla Indie podle odhadů indické vlády automobilový průmysl poskytovat práci 25 milionům lidí. V tomto roce by se měl výkon automobilového průmyslu v Indii z hlediska svého objemu zečtyřnásobit, zatímco hrubý domácí produkt Indie se "pouze" zdvojnásobí (www.ihned.cz).

Korejská republika

Ve východní Asii se nachází Korejská republika. Její rozloha čítá 98 480 km². Sousedí pouze s jedním státem, a to se Severní Koreou. Vznikla 15. srpna v roce 1945. V Koreji žije cca 48,423 milionů obyvatel. Hlavním státem je Soul a hlavou státu je prezident. Skoro 50 % populace je bez náboženské příslušnosti. 25 % spadá pod náboženství křesťanské, 26 % buddhistické a pouze 1 % obyvatel jsou konfuciáni. Úředním jazykem je korejština. Ostatním nejčastěji používaným jazykem při stykem se zahraničím je angličtina. Peněžní jednotkou je korejský won. V jednáních s korejskými partnery je vhodné mít na zřeteli kulturní odlišnosti, které jsou obdobné v celé východní Asii (www.businessinfo.cz).

Korea je pátým největším světovým výrobcem. Výroba automobilů v Koreji prošla významnou recesí v době druhé ropné krize. V 80. letech ji ovšem stimuloval vývoz na trh USA a obrovský nárůst domácí poptávky při a po Olympijských hrách v Soulu v roce 1988. Při expanzi na evropský trh se korejští producenti zaměřili zejména na výstavbu nových závodů v teritoriu střední Evropy.

Domácí trh s automobily se pomalu začíná otevírat i zahraničním značkám, resp. že zahraniční značky vyvíjejí stále větší aktivitu na korejském trhu. V roce 2008 byla největším vývozcem Honda (12 356 ks automobilů), BMW (8 396 ks) a Mercedes Benz (7 230 ks). V současné době působí v Koreji pět automobilek. Společnost Hyundai a Kia Motor Company, bezesporu nejsilnější výrobci v Koreji, si podle posledních předpovědí nejen udrží toto postavení i po skončení ekonomické krize, ale je možné, že zůstanou jedinými výrobci na korejském trhu (www.turismo.cz).

4.5.2 STEP analýza jižní a východní Asie

Situační analýza bude provedena u čtyř asijských zemí, u kterých se v Asii nejvíce rozvíjí automobilový průmysl. Jedná se o Japonsko, Čínu, Indii a Jižní Koreu.

Sociální faktory

Distribuce příjmů

Pořizování automobilů není tak častou záležitostí, nakupují se v dlouhodobém časovém horizontu. Uvádí se, že jeden automobil slouží jeho vlastníkovu v průměru 18 let, tedy dokud je ještě zajištěna jeho spolehlivost. Výdaje na pořízení nového automobilu jsou velmi vysoké, zákazník si na něj našetří buď daný obnos peněz za delší období, nakoupí ho na leasing nebo si na něj vezme půjčku.

Nákupní zvyklosti a preference

V posledních letech se mění nákupní zvyklosti a preference zákazníků, napomáhají tomu i celosvětově vysoké ceny ropy. Snižuje se poptávka po sportovně užitkových vozech. Očekává se největší poptávka po vozech s hybridním pohonem a osobních automobilech nižší třídy. Při výběru nových automobilů preferují spotřebitelé stále více

ekonomičnost provozu (palivovou úspornost a efektivnost) a celkovou ohleduplnost k životnímu prostředí.

Zákazníci si vytvářejí silnou emocionální a estetickou vazbu na svá vozidla. Přesto se stávají praktičnost a ekonomická stránka provozu mnohem důležitějšími hodnotícími kritérii, jak současná hodnotící kritéria jako jsou kvalita, bezpečnost, dostupnost, celkový vzhled, design a styl vozu. Automobilové odvětví by se tímto přeorientovalo podle měnících se nákupních zvyklostí a preferencí zákazníků.

Trendy v automobilovém průmyslu

V současné době, hlavně do budoucna, se firmy, které působí v automobilovém průmyslu, soustředí na automobily s nízkou spotřebou a na vozy na alternativní pohonné hmoty. Je to dáno tím, že firmy chtějí pružně reagovat na současnou poptávku po levných automobilech a hybridních vozech.

V současné době jsou trendem:

- automobily na pohony s vysokým točivým momentem (které mají větší hnací sílu)
- snižování hmotnosti vozidel prostřednictvím nových materiálů a náhrad kovových kompozic dílů (nižší hmotností automobilů se dosáhne snížení spotřeby pohonných hmot)
- v neposlední řadě i zvyšování bezpečnosti vozidel (převážně u malých aut).

Vzdělání

Automobilový průmysl je neúspěšnější segment průmyslové výroby. Je náročný na kvalifikovanou pracovní sílu. V automobilovém průmyslu je problémem nedostatek vyučenců v některých specializacích jako např. obráběč kovů, nástrojař, zámečnick, frézař, seřizovač. Důležití jsou absolventi středních a vysokých technických škol. Jsou vyžadovány i velmi dobré jazykové znalosti, zejména angličtina, která je v asijských zemích nejdůležitějším jazykem pro obchodní komunikaci. Největší problém s kvalifikovanou pracovní silou je ze všech čtyř sledovaných zemí v Číně. Asijské země lákají především vzdělanou pracovní sílu ze světa, včetně studentů, od nichž si slibuje, že mnozí z nich v zemi zůstanou.

Ekonomické faktory

Cena ropy

Ropa je produktem, na kterém je závislá převážná většina lidských činností, typů výrob a je hybnou silou ekonomiky. Cena ropy jako nákladová položka ovlivňuje veškerá odvětví a má také krátkodobý přímý vliv na vývoj inflace. Jednou ze stěžejních činností, které cena ropy ovlivňuje, je doprava.

Z pohledu jednotlivých odvětví se jeví nejcitlivějším na pohyb ceny ropy sektor logistiky a automobilový průmysl, na něj připadá okolo 70 % ropy. U automobilového průmyslu je hlavním problémem to, že vysoké ceny ropy vedou ke změně poptávky po automobilech. Proto je nyní charakteristické, nejenom pro Japonsko, nachýlení k výrobě menších a úsporných vozů.

Ropné šoky ovlivňují růst automobilového průmyslu. Zajímavostí je, že způsobují problémy především americkým a evropským automobilkám. Pružné asijské automobilky (převážně japonská) proti němu zůstávají imunní, ba naopak, dokonce z něj umí profitovat. Důkazem je japonská expanze v roce 1980 až 2007. Japonsko se soustředí převážně na vozidla s nízkou spotřebou, proto by pro něj mohlo být zdražení benzínu užitečné. Japonské automobilky jsou navíc nejdál ve vývoji a výrobě aut s alternativním pohonem.

Nárůst spotřeby i ceny ropy, který byl naposledy výrazný v první polovině roku 2008, vyvíjí tlak na hledání alternativních energetických zdrojů. Důležitou roli zde sehraje asijský region. Země jihovýchodní Asie, zejména Čína a Indie, se dostaly na seznam rozhodujících spotřebitelů ropy již v polovině 90. let, a to přesto, že obě tyto největší asijské země mají k dispozici modernější, úspornější vozy s nižší spotřebou. S každým zvyšováním hrubého domácího produktu na obyvatele se zvyšuje také potřeba aut, potřeba cestování, a tedy i spotřeba ropy.

Světová ekonomická krize a HDP

Světové snížení poptávky v důsledku světové krize je v současnosti nejviditelnější v automobilovém průmyslu. Všude ve světě se odkládají investice, protože konzumenti odkládají prozatím nákup nového automobilu. Období ekonomické krize má dopad

na pokles ukazatelů ve všech oblastech důležitých pro tvorbu HDP: klesá spotřeba, stagnují investice, klesá objem exportu.

Japonsko: v důsledku dramatického poklesu exportu díky nízké poptávce na zahraničních trzích čelí země největšímu hospodářskému propadu za posledních 35 let.

Čína: zpomalení růstu ekonomiky již v roce 2007 (ještě před vypuknutím krize v USA). Po dvouciferném růstu v roce 2007 klesl růst v roce 2008 pod 10 %. Vláda začala od roku 2008 přijímat opatření na udržení vysokého tempa růstu ekonomiky.

Indie: ekonomika v Indii zůstává po Číně druhou nejrychleji rostoucí ekonomikou světa. V roce 2008 a 2009 prochází podobnými fázemi jako další světové ekonomiky: pokles HDP, exportu a importu, pokles základních sazeb, oslabování měny a rapidní pokles inflace. Doposud hráli malou roli na růstu ekonomiky investice a export. Jejich nárůst by však mohl podchytit další rozvoj ekonomiky.

Jižní Korea: korejská ekonomika prožívá stejně jako ostatní státy světa období ekonomické krize, od začátku roku 2009 vstoupila do fáze recese.

Investice

Všechny země zainteresované do automobilového průmyslu stále potřebují investice do programů výzkumu a vývoje, které poskytnou optimální řešení z hlediska kvality, bezpečnosti a životního prostředí s cílem dosáhnout udržitelného konkurenceschopného rámce. V automobilovém průmyslu plyne nejvíce investic do nových modelů, dále do nových technologií a pak do oblasti marketingu.

Automobilový průmysl nepředstavuje pouze konečného výrobce, ale stovky dodavatelů a dodavatele dodavatelů, tedy výrobce dílů. V současné době v Asii narůstá výstavba výrobních závodů. Pro tato investování jsou důležitá:

- dobrá infrastruktura,
- logisticky výhodná poloha (blízko měst, letiště, dopravních koridorů),
- kvalifikovaná pracovní síla v místě investice.

Politické faktory

Ochrana životního prostředí

Ochraně životního prostředí je ve všech čtyřech sledovaných zemích věnována velká pozornost. Ve vztahu k automobilovému průmyslu je samozřejmě důležitá i ochrana životního prostředí. Hlavně v době příznivého vývoje ekonomik se počet automobilů pohybujících se na silnicích závratným způsobem zvyšuje. To má vliv na zhoršující se stav emisí skleníkových plynů CO₂.

Čínské životní prostředí platí za silný ekonomický růst vysokou daň ve vztahu k životnímu prostředí, proto čínská vláda podporuje průmysl státními programy pro začlenění výroby do procesu obnovování hodnot a do úsporného jednání v oblasti surovinových zdrojů. Japonsko má stanovený závazek na snižování emisí CO₂ v období 2008 až 2012 v rámci Kjótského protokolu.

Indie přijala Národní akční plán pro změnu klimatu, ve kterém si stanovila za cíl zpřísnit stejně jako Japonsko standardy emisí pro automobily. Jižní Korea není výjimkou. Korejská vláda vytyčila na rok 2009 plán pod názvem „Green New Deal“, který zahrnuje několik projektů, které mají přispět k oživení ekonomiky a vytvoření nových pracovních míst. Tyto projekty současně kladou důraz na rozvoj ekologicky šetrných technologií a ochranu životního prostředí.

Technologické faktory

Výzkum a vývoj

Kdysi představovala výroba aut jednoduchou montáž, dnes se ovšem inženýři ve výzkumu a vývoji počítají na tisíce. Japonsko, Čína, Indie a Jižní Korea vynakládají na výzkum a vývoj stále více prostředků. V automobilovém průmyslu je výsadní postavení průmyslových robotů a automatizovaných výrobních linek, je charakteristický velmi častými inovacemi. Výdaje na výzkum a vývoj v automobilovém průmyslu několikanásobně převyšují výdaje v jiných průmyslových odvětvích a počet výzkumných pracovníků má dlouhodobě vzestupnou tendenci.

Oblast vědy a techniky zaujímá zejména v japonské ekonomice významné místo, je považována za jeden ze základních nástrojů k zajištění konkurenceschopnosti v globální ekonomické soutěži. Okolo 60. let uplatňovalo Japonsko promyšlenou průmyslovou technologickou politiku a vynakládalo investice do výzkumu a vývoje hlavně v sektoru automobilového průmyslu. Touto cestou se stal japonský export hlavním pilířem rozvoje japonského hospodářství. Zajímavostí je, že hned po Německu je Japonsko druhým největším investorem do výroby, výzkumu a vývoje v České republice.

Čínský výzkum a vývoj vykazoval v posledních pěti letech meziroční nárůst o více jak 20 %. Jihokorejský narostl od roku 1971 desetkrát. Náklady na výzkum a vývoj v Indii se za posledních deset let ztrojnásobily. Takto rychle rostoucí asijské trhy přitahují mezinárodní korporace a umožňují i úspěh domácím firmám v globálním měřítku. Pro evropské firmy je to šance najít právě v těchto daných asijských zemích své nové zákazníky a partnery pro spolupráci.

Technologie

Rozhodujícím činitelem rozvoje průmyslu se stal ve sledovaných asijských zemích převážně technický a technologický rozvoj. Při restrukturalizaci průmyslu hraje také důležitou roli snaha o co nejnižší míru znečištění životního prostředí. V automobilovém průmyslu dochází k posunu technologií, které přinášejí spotřebitelům hmotné výhody, a to hlavně v oblastech:

- bezpečnosti automobilu,
- systému motoru – managementu,
- systému pohodlí a paliva.

Čína: čínští automobiloví producenti se nacházejí na jednom z největších a nejdynamičtější se rozvíjejících trhů, mají přístup k nejmodernějším technologiím a náklady na produkci automobilů jsou v jejich zemi v porovnání s ostatními částmi světa zanedbatelné. Čínské společnosti, podobně jako ty japonské v 50. letech, kopírují výrobní technologie svých zahraničních partnerů a postupně začínají s vývojem svých vlastních značek.

Indie: jediným bohatstvím chudých lidí jsou jejich znalosti – tímto heslem se řídí Indie. Indická vláda tak vsadila na vzdělávání, moderní technologie a inovace a chce, aby byla Indie v roce 2032 třetí nejvýznamnější světovou ekonomikou.

Jižní Korea: ani J. Korea není v technologickém pokroku pozadu. V automobilovém odvětví nyní dosahuje Korejská republika špičkové úrovně v technologické vyspělosti.

Japonsko: vyznačuje se značným využíváním moderních technologií a vysokou technologickou a infrastrukturní vyspělostí mnohých japonských podniků i velké části ekonomického systému země jako celku. Japonsko se brání ztrátě konkurenceschopnosti hledáním nových myšlenek a technologií pro zahájení produkce nových výrobků. Japonsko se otevřelo technice již v 19. století.

Shrnutí STEP analýzy

STEP analýza představuje významný metodický prostředek k ohodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na automobilový průmysl v zemích jižní a východní Asie, konkrétně Japonska, Číny, Indie a Jižní Koreji.

Z hlediska sociálních faktorů vnějšího prostředí patří v souvislosti s automobilovým průmyslem k nejdůležitějším faktorům nákupní zvyklosti a preference zákazníků včetně trendů v automobilovém průmyslu. V posledních letech tomu napomáhají jednak světová ekonomická krize a také nárůst spotřeby i ceny ropy. Společnosti v automobilovém průmyslu v jižní a východní Asii, především v Indii, mění myšlení v celém sektoru. Zakládají se na myšlence, že zákazníka nezískají tím, že budou vylepšovat stávající modely, ale tím, že nabídnou také určitou nízkorozpočtovou alternativu. V současné době, i do budoucna, se očekává největší poptávka po vozech s hybridním pohonem a osobních automobilech nižší třídy. Při výběru nových automobilů preferují spotřebitelé stále více ekonomičnost provozu a ohleduplnost k životnímu prostředí.

V oblasti ekonomických faktorů vnějšího prostředí jsou nejdůležitějšími faktory, které mají vliv na automobilový průmysl, světová ekonomická krize, HDP, nárůst ceny

ropy a investice. Světová hospodářská krize dopadá na automobilový průmysl prakticky na všech kontinentech, nejhorší situace je v Americe, kde kvůli ekonomické krizi zkrachovalo už několik automobilek a dodavatelských firem pro automobilový průmysl. Na automobilový průmysl musíme však pohlížet globálně.

V Evropě je sice tato situace o něco lepší, ale i na evropský trh krize dopadá, převážně na evropský automobilový průmysl a jeho dodavatelský řetězec. V EU dochází jako všude jinde ve světě ke zpomalení ekonomiky. V roce 2008 pokleslo HDP na 1,4 %, což je polovina růstu oproti roku 2007, pro rok 2009 se předpokládá prudký pokles na 0,2 %. Evropská ekonomika se zpomaluje díky méně příznivějšímu globálnímu prostředí: recesi Spojených států, otřesům na finančních trzích a rostoucím cenám energií. V důsledku ekonomické krize na americkém a evropském trhu dochází i ke zpomalení nejrychleji rostoucích ekonomik světa v Asii, a to hlavně v důsledku klesajícího objemu exportu. Přesto patří Čína a Indie k nejrychleji rostoucím ekonomikám světa a do budoucna se stávají jedničkami v oblasti automobilového průmyslu.

Technologický segment vnějšího prostředí je výrazně ovlivněn výzkumem, vývojem a technologickým rozvojem, na který Japonsko, Čína, Indie a Jižní Korea vynakládají stále více prostředků. Do budoucna by se mělo na rozvíjejících se asijských trzích, zejména v Číně a Indii, prodávat dvojnásobné množství automobilů, než je tomu v současné době v Evropě. Z těchto důvodů na těchto trzích rostou výzkumná a vývojová centra.

V rámci politického segmentu vnějšího prostředí je ve vztahu k automobilovému průmyslu důležitá i ochrana životního prostředí, které věnují všechny čtyři sledované země z Asie velkou pozornost. A to ať už v rámci snižování emisí CO₂, rozvoji ekologicky šetrných technologií nebo zavádění legislativních opatření v oblasti obnovitelných zdrojů energie a klimatu. Asijské vlády, hlavně ta čínská, se nedrží stranou, snaží se zachovat ekonomický růst a podpořit automobilový průmysl např. přímými dotacemi a daňovými úlevami, které směřují na pořízení automobilů s menšími motory.

Ten, kdo chce z Evropy uspět, by se měl postupně přesouvat na rozvíjející se asijské trhy, provádět zde rozvoj svých dodavatelů a vytvořit si na asijském dodavatelském trhu svoji dostatečnou základnu. S každým zpožděním se začnou snižovat evropským

společnostem byznysy a jejich konkurenceschopnost. Důvodem je nejenom významný ekonomický růst, hlavně čínské a indické ekonomiky, ale i stejně výrazný dynamický růst prodeje na automobilovém trhu.

4.5.3 Porterův model pěti sil

K analýze vnějšího prostředí slouží Porterův model pěti sil, pomocí kterého bude zjištěno, jak si TRW – DAS Dačice stojí ve svém odvětví. Porterův model zahrnuje:

- Konkurenční rivalitu v odvětví
- Vyjednávací sílu zákazníků
- Vyjednávací sílu dodavatelů
- Hrozbu substitutů
- Hrozbu 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.

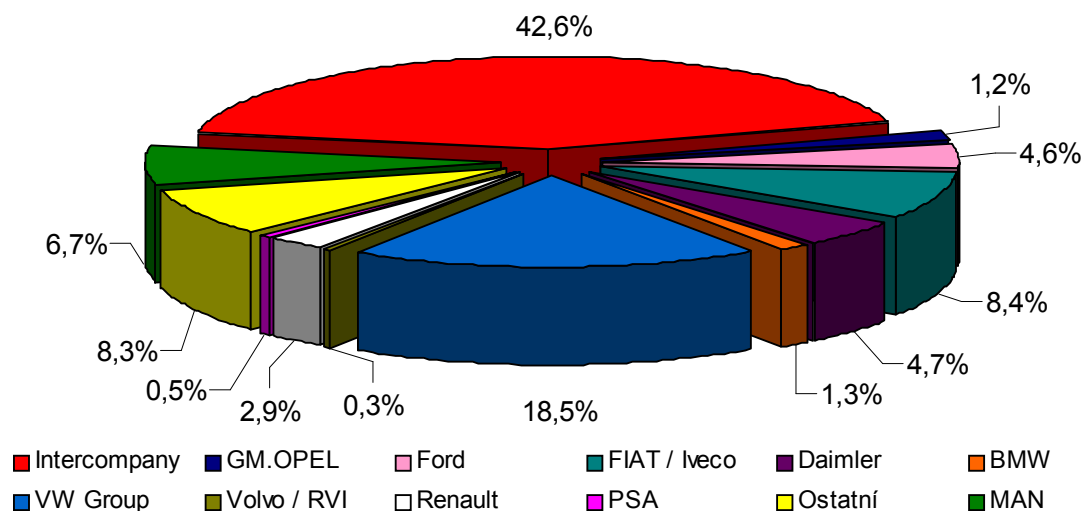
TRW – DAS Dačice nemá na asijském trhu žádného přímého konkurenta. Jediného nepřímého konkurenta představuje sesterská společnost v Indii. Jedná se o závod, kterému společnost TRW prodala licenci a know-how. Nyní díky nižším výrobním nákladům konkuruje podniku TRW – DAS v Dačicích a přebírá mu určité zakázky.

Vyjednávací síla zákazníků

Velcí a významní zákazníci, jakými jsou například VW Group, Fiat, Iveco, MAN a Ford, 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 34 je znázorněn předpokládaný prodej pro rok 2009, který je procenticky rozdělen mezi jednotlivé zákazníky.

Graf 34: Předpokládaný prodej pro rok 2009 rozdělený mezi zákazníky v %



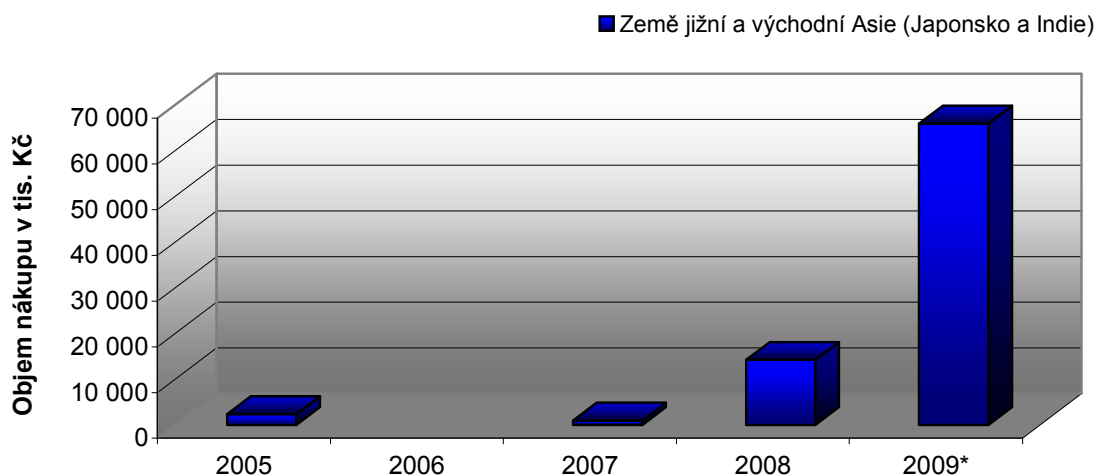
Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW-DAS Dačice, 2009

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 vstupem nových levných dodavatelů z asijských (Japonsko, Čína, Indie, Jižní Korea) a východoevropských (státy bývalého Ruska) regionů.

Graf 35: Objem nákupu podniku TRW – DAS Dačice z jižní a východní Asie v tis. Kč v letech 2005 až 2009*



* Předpokládaná data pro rok 2009 na základě extrapolace

Pramen: autorka, podklady z materiálů TRW - DAS Dačice, 2009

Důkazem rozvoje dodavatelů z asijského regionu je graf 35, který znázorňuje vývoj objemu importu podniku TRW – DAS Dačice ze zemí jižní a východní Asie. V roce 2005 dosahoval objem nákupu hodnoty vyšší jak 2 mil. Kč. V roce následujícím nebyly od dodavatelů z jižní a východní Asie realizovány žádné dodávky. Od roku 2007, kdy hodnota objemu nákupu dosahovala 1 mil. Kč, začal tento objem nakoupeného zboží ze zemí jižní a východní Asie výrazně růst. V roce 2008 dosahoval hodnoty 14 mil. Kč. Pro rok 2009 se předpokládá, převážně díky obrovským dodávkám z Indie, markantní nárůst až na 66 mil. Kč.

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“.

Hrozbou by mohl být pouze největší konkurent podniku TRW – DAS Dačice, a to německá společnost ZF Lemföder v případě, že by rozšířila své aktivity a vstoupila na asijské rozvíjející se trhy. Pokud by tam založila sesterské společnosti, které by vyráběly totožný sortiment jako podnik TRW – DAS Dačice, a to vše při nižších výrobních nákladech, představovalo by to pro dačický závod vysokou konkurenci.

Shrnutí Porterova modelu:

Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, jak si TRW – DAS Dačice stojí ve svém odvětví. Společnost TRW patří mezi největší světové dodavatele do automobilového průmyslu a je významným hráčem na trhu. V evropské měřítku je hlavním konkurentem německá společnost ZF Lemföder, vyrábí totožný sortiment výrobků a celkově ovládá větší podíl na evropském trhu. Díky nižším výrobním nákladům ovšem TRW – DAS Dačice každoročně získává větší a větší podíl na trhu. Na asijském trhu nemá daný podnik žádného přímého konkurenta. Za jediného konkurenta, a to nepřímého, by se mohla považovat sesterská společnost TRW v Indii, která díky nižším výrobním nákladům přebírá některé zakázky podniku TRW – DAS Dačice.

Velcí a významní zákazníci, jakými jsou například VW Group, Iveco, FIAT, Ford, MAN, Renault a Daimler, mají poměrně silnou pozici při vyjednávání, kterou dokážou obrátit na svou stranu. U malých zákazníků je naopak při vyjednávání silnější pozice TRW, jelikož na těchto zákaznících není existenčně závislé.

TRW má centrální oddělení pro strategický výběr dodavatelů. Tím je zajištěno dosažení požadovaných standardů každého dodavatele. Svoji strategii v podstatě činí TRW své dodavatele ekonomicky závislé na dodávkách do TRW a tím zároveň oslabuje jejich vyjednávací pozici. V současnosti je vyjednávací síla evropských dodavatelů značně oslabována vstupem nových a levných dodavatelů z jižní a východní Asie.

Z hlediska hrozby substitutů lze předpokládat nezastupitelnost výrobků dodávaných firmou TRW – DAS Dačice. Do budoucna bude sehrávat významnější roli pouze zdokonalení parametrů, funkčnosti a spolehlivosti těchto komponent.

Vstup nových konkurentů na trh je v oblasti automobilového průmyslu poměrně dlouhodobý proces, jelikož světové automobilky sázejí hlavně na ověřené dodavatele. Hrozbou by mohla být německá společnost ZF Lemförder v případě, že by rozšířila své aktivity a vstoupila na asijské rozvíjející se trhy, kde by při výrobě totožného sortimentu dosáhla navíc nižších výrobních nákladů.

4.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza podniku TRW – DAS Dačice bude vztažena na rozvíjející se asijské dodavatelské trhy v Japonsku, Číně, Indii a Jižní Koreji. Provedení SWOT analýzy je vhodným nástrojem pro stanovení podnikové strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším podnikovým podmínkám.

Vnitřní analýza

Úkolem vnitřní analýzy je najít silné a slabé stránky podniku TRW – DAS Dačice, které souvisejí s rozvíjejícím se asijským dodavatelským trhem a které mají podstatný vliv na činnost TRW – DAS Dačice. 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

- Cena (nízké výrobní náklady)
Asijské dodavatele jsou schopni vyrábět s nízkými náklady, a to díky využití levných materiálů, ale také díky levné i vysoce kvalifikované pracovní síle. Z těchto důvodů jsou asijské dodavatele oproti evropským dodavatelům schopni nabídnout společnosti TRW – DAS Dačice při stejné náročnosti lepší ceny.
- Uspokojivá kvalita
Asijské dodavatele jsou kvalitativně srovnatelní s Evropou a jsou schopni dodržet

stanovenou úroveň kvality. V zemích jižní a východní Asie, zejména v Indii, vysoké školství velmi vysokou úroveň a pověst v zahraničí. Vzdělanost na asijských trzích napomáhá k jejich konkurenceschopnosti.

- Vysoká úroveň inovací, technologie (s výjimkou Číny)

Je dána díky vysoké úrovni vzdělanosti (hlavně v Indii), která nemá obdobu v žádné jiné globální velmoci. Země jako jsou Japonsko, Indie a Jižní Korea, kde se nacházejí asijské dodavatele TRW – DAS Dačice, disponují s nejmodernějšími technologiemi a špičkovým výzkumem.

- Kvalifikovaná pracovní síla (s výjimkou Číny)

Evropské firmy předávají jejich know-how asijským společnostem. Konkurenční výhodou Japonska, Jižní Koreje a zejména Indie je na rozdíl od Číny také schopnost domluvit se anglicky prakticky na všech úrovních. Indie je největším anglicky hovořícím národem na světě, je to bývalá koloniální Británie, díky tomu také získává důležité body na globálních trzích. Kvalifikovaná pracovní síla souvisí i se vzdělaností. Pro obyvatele sledovaných asijských zemích je vzdělání jedna ze základních životních priorit.

Slabé stránky

- Logistické náklady

Asie je lákavá tím, že má velmi levnou pracovní sílu. S ohledem na vzdálenost dováženého zboží mohou být naopak problémem logistické náklady, ve kterých jsou zahrnuty i náklady spojené s nutností udržovat bezpečnostní sklad. Počet obchodů evropských firem s dodavateli z Asie roste, námořní dopravci toho proto zneužívají a neustále dochází k nárůstu cen za tuto přepravu.

- Flexibilita

Vzhledem ke vzdálenosti a délce dodání asijského zboží do Evropy je flexibilita asijských dodavatelů omezená. Asijské dodavatele nejsou schopni pružně reagovat na změny v požadavcích TRW – DAS Dačice jako jsou např. flexibilita vůči krátkodobým zvýšením nebo snížením objednávky resp. posunům termínů. Vše je dáno dobou dodání zboží, která trvá celkem 10 týdnů (v rámci Evropy maximálně 48 hodin).

- Odlišná kultura

Při porovnání s Evropou se asijské země vyznačují odlišnostmi v kultuře, které

mají určitý dopad na obchodování. Největší překážkou jsou náboženství a způsob komunikace. Náboženství ukládá na obchod určitá omezení jako je např. práce o svátcích, která je v rámci náboženství nepřipustná. Z hlediska navázání správného způsobu komunikace je zapotřebí pochopit a přijmout asijské způsoby myšlení, kde standardní evropská pravidla selhávají. To ať už v oblasti zodpovědnosti či v přístupu k modernímu systému zásobování (Just in Time), na který ještě nejsou dostatečně zvyklí.

- Omezené výrobní kapacity

Asijské dodavatele TRW – DAS Dačice nejsou schopni z důvodů omezených výrobních kapacit reagovat na případné zásadní navýšení požadavků (nutnost investic). Hlavně z důvodů omezeného disponování s finančním kapitálem je rozvoj asijských dodavatelů a jejich moderních závodů o něco pomalejší.

- Kontrola dodavatelů (zmanagerování, dohlížení na fungování)

Vzhledem ke vzdálenosti asijského dodavatelského trhu je kontrola časově a finančně náročná. V případě „kontroly (komunikace) přes telefon“ je problémem velká setrvačnost, která trvá 6 týdnů. Těchto 6 týdnů představuje dobu než se asijské zboží dostane na sklad do podniku TRW – DAS Dačice.

Vnější analýza

Příležitosti a ohrožení vyplývají 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

- Větší konkurenceschopnost

Tím, že TRW – DAS Dačice rozšiřuje své spektrum dodavatelů i na asijském území, zvyšuje svoji konkurenceschopnost. Asijské dodavatele jsou schopni oproti dodavatelům z Evropy při srovnatelné kvalitě nabídnout levnější cenu. Tím, že vstupní náklady jsou levnější, je TRW – DAS Dačice také schopno nabídnout svým

zákazníkům příznivější ceny a vzniká tím příležitost přetáhnout zákazníky konkurence.

- Růst možností na asijském dodavatelském trhu

Díky tomu, že TRW – DAS Dačice již vyvíjí své aktivity na asijském dodavatelském trhu, stává se jednodušší vyhledat další levnější dodavatele z Asie pro jiný druh výrobku (pro jinou komoditu).

- Rozvoj dodavatelů

V případě, že se dodavatelé z Asie osvědčí, bude rozvíjet TRW – DAS Dačice strategickou spolupráci s asijským dodavatelským trhem i nadále s předpokladem sdílení know-how.

Ohrožení

- Chybovost (kvantitativní i kvalitativní)

Z hlediska kvantitativní chybovosti je nebezpečí v případě celního odbavení zboží, a to v celních kontrolách. Pokud se skutečný stav zboží liší od dokumentace, mohou vzniknout značné nepříjemnosti. V případě kvalitativní chybovosti vznikají nedozírné důsledky na dodavatele. Pokud nastane situace, že se projeví chybovost ve kvalitě zboží až po 10 týdenní dodací lhůtě, může to vést až k finančnímu bankrotu asijského dodavatele (a to vzhledem k omezeným výrobním kapacitám a nutnosti dodání náhradního zboží leteckou dopravou, která je oproti té námořní výrazně dražší).

- 10 týdenní doba dodání zboží

Vzhledem ke vzdálenosti asijského dodavatelského trhu pluje zboží do Evropy 6 týdnů na moři a k tomu se načítají 4 týdny v rámci zachování bezpečnostního skladu. Problémem se mohou stát vysoké logistické náklady, a to z hlediska rostoucích cen za námořní dopravu a zvyšujících se nákladů za skladování. Tato ohrožení navazují také na kvalitu. V případě kvalitativní chybovosti zboží mohou vzniknout dodavateli kvůli dlouhé dodací lhůtě výrazné finanční problémy.

- Finanční stabilita

Je zapotřebí, aby dodavatelé z Asie, se kterými TRW – DAS Dačice obchoduje, byli dostatečně silní a dokázali ustát jejich ohrožení (např. 10 týdenní prozáršení).

- Oslabování české ekonomiky (kurs €)

Nákupy ze zahraničí se uskutečňují v eurech. Problémem se může stát oslabování

české koruny, čím bude slabší, tím horší dopad to bude pro závod TRW – DAS Dačice mít, dovážené zboží se tím stane dražší.

Porovnání faktorů SWOT analýzy

Pro výběr nejvhodnější strategie vhodné pro TRW – DAS Dačice budou využity faktory SWOT analýzy. V následujícím schématu je znázorněno párové srovnání z hlediska důležitosti jednotlivých faktorů. Na základě tohoto srovnání je každému faktoru přidělena odpovídající váha.

Silné stránky

- 1 Cena (nízké výrobní náklady)
- 2 Uspokojivá kvalita
- 3 Vysoká úroveň inovací, technologie (s výjimkou Číny)
- 4 Kvalifikovaná pracovní síla (s výjimkou Číny)

Slabé stránky

- 5 Logistické náklady
- 6 Flexibilita
- 7 Odlišná kultura
- 8 Omezené výrobní kapacity
- 9 Kontrola dodavatelů (zmanagerování, dohlížení na fungování)

Příležitosti

- 10 Větší konkurenceschopnost
- 11 Růst možností na asijském dodavatelském trhu
- 12 Rozvoj dodavatelů

Ohrožení

- 13 Chybovost (kvantitativní a kvalitativní)
- 14 10 týdenní doba dodání
- 15 Finanční stabilita
- 16 Oslabování české ekonomiky (kurs €)

Obrázek 11: Trojúhelníková SWOT matice pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
						7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16
							8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16
								9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16
									10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16
										11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16
											12	12	12	12
											13	14	15	16
												13	13	13
												14	15	16
													14	14
													15	16
														15
														16

Pramen: autorka, 2009

Následuje sestavení tabulky, ve které jsou uvedeny všechny faktory, jejich absolutní a relativní četnosti. Z relativní četnosti je stanoveno, které stránky mají rozhodující vliv na podnik TRW – DAS Dačice.

Tabulka 33: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (váha v %)	Celkový podíl
1	13	10,7	Silné stránky 33,1 %
2	15	12,4	
3	7	5,8	
4	5	4,1	
5	14	11,6	Slabé stránky 24,0 %
6	7	5,8	
7	0	0	
8	2	1,7	
9	6	5,0	
10	11	9,1	Příležitosti 15,7 %
11	6	5,0	
12	2	1,7	
13	13	10,7	Ohrožení 27,2 %
14	8	6,5	
15	10	8,3	
16	2	1,7	
Celkem	121	100 %	100 %

Pramen: autorka, 2009

Volba strategie

Ze silných a slabých stránek mají převahu silné stránky s 33,1 % → S a z příležitostí a ohrožení převažuje ohrožení s 27,2 % → T. Výsledkem je strategie ST = strategie konfrontace.

Podnik využívá tuto strategii pouze tehdy, jestliže má dostatečnou sílu na přímou konfrontaci s ohrožením. Používá silné stránky k omezení nebo k vyhnutí se ohrožení, které přichází z vnějšího prostředí.

Shrnutí SWOT analýzy

Jedna ze strategií, která se uplatňuje pro strategii ST a která by byla vhodná pro podnik TRW – DAS Dačice, je soustředěná diverzifikace. Jedná se o to, že TRW – DAS Dačice by se i do budoucna soustředilo na asijský dodavatelský trh. Podle provedené SWOT analýzy je podnik dostatečně silný na to, aby rozšířil stávající počet svých asijských dodavatelů v zemích jako jsou Japonsko, Indie, Jižní Korea či Čína. Podniku TRW – DAS Dačice by dodávali i jiné druhy výrobků týkající se hlavní činnosti než je

tomu v současnosti. Podle výsledků SWOT analýzy by měl být podnik schopen čelit veškerým ohrožením, která jsou s tímto spojená.

Vzhledem k obrovskému rozvoji zemí v jižní a východní Asii je v současnosti spolupráce s asijskými dodavateli způsob, jak dosáhnout na evropském trhu větší konkurenceschopnosti. Země jižní a východní Asie jako jsou Čína, Japonsko, Indie a Jižní Korea se během několika let stanou jedničkami v automobilovém průmyslu, z těchto důvodů je rozvoj dodavatelů na těchto asijských trzích důležitý.

Asijská dodavatelé jsou schopni nabídnout nižší ceny výrobků při uspokojivé kvalitě, která je dosažena díky kvalifikované pracovní síle a vysoké úrovni technologií a inovací. Asie je lákavá hlavně tím, že má ve srovnání s vyspělými evropskými státy velmi levnou pracovní sílu. Cenu nakoupeného zboží ovlivňují s ohledem na vzdálenost dováženého zboží nemalou měrou logistické náklady, zejména pak náklady na přepravu zboží do podniku TRW – DAS Dačice.

Vzhledem k tomu, že v ceně nakoupeného zboží jsou započítané i logistické náklady, není pak rozdíl v úsporách oproti nákupu od dodavatelů z Evropy až tak markantní. Každé snížení vstupních nákladů je ovšem pro TRW – DAS Dačice v rámci konkurenčního boje vítané, proto musí každé šance pro získání vyšší konkurenceschopnosti využít. Ve STEP a SWOT analýzách byly brány v úvahu i ostatní faktory jako jsou například rozdílný politický režim, odlišnost kultur, stav infrastruktury, úroveň vzdělání i jazyková vyspělost zaměstnanců, na které se v rámci rozvoje asijských dodavatelů musí brát ohled.

Otázkou zůstává, jak dlouho se dá tato strategie soustředěné diverzifikace uplatňovat, zda-li má dlouhodobý charakter. Do budoucna se mohou stát překážkou rostoucí logistické náklady, které patří ke slabé stránce podniku TRW – DAS Dačice. Vzhledem k nárůstu obchodů Evropy s Asií roste poptávka po námořní přepravě, tím dochází k výraznému růstu cen za ni. Počet rejdařů a majitelů lodí je na rostoucí počet obchodů málo, proto toho provozovatelé přepravy zneužívají. Pokud by ceny za přepravu do budoucna nadále rostly, stalo by se zboží dodávané z Asie dražší a nekonkurovalo by tím evropským dodavatelům.

4.6 Návrh strategie importních aktivit

V současné době dochází k obrovskému rozvoji automobilového průmyslu v jižní a východní Asii, a to hlavně v Japonsku, Číně, Indii a Jižní Koreji. Dodavatelé v těchto zemích jsou schopni vyrábět oproti Evropě za podstatně nižší výrobní náklady při zachování uspokojivé kvality. To jsou důvody, které tak lákají evropské firmy k navázání spolupráce s těmito vzdálenými trhy. V současném tvrdém konkurenčním boji je zapotřebí se v rámci zachování konkurenceschopnosti podniku TRW – DAS Dačice na rozvíjející se asijské trhy zaměřit.

Strategie vhodná pro podnik TRW – DAS Dačice vzhledem k rozvíjejícímu se dodavatelskému trhu v Asii byla odhalena provedením analýz zejména vnějšího prostředí. Cílem bylo zjistit, zda-li je podnik dostatečně silný pro střetnutí se se všemi problémy, odlišnostmi a ohroženími, které jsou s asijským prostředím spojované. Účelem uskutečnění STEP a SWOT analýzy bylo definovat faktory, které budou zvolenou strategií ovlivňovat pozitivním i brzdícím působením.

Zhotovením STEP analýzy byly identifikovány všechny důležité faktory vnějšího prostředí, týkající se sociálního, technologického, ekonomického a politického prostředí, které jsou pro podnik TRW – DAS Dačice ve vztahu k automobilovému průmyslu v rozvíjejících se asijských zemích důležité. Definováním těchto faktorů byla zhodnocena podniková strategická situace vzhledem k vnitřní a vnějším podmínkám vypracováním SWOT analýzy.

Na základě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení byla sestavena SWOT matice. Prostřednictvím ní bylo zjištěno, že se podnik TRW – DAS Dačice nachází ve strategii ST, tedy strategii „konfrontace“. Podnik je dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Využije silné stránky k omezení či k vyhnutí se ohrožení, které budou přicházet z vnějšího prostředí v jižní a východní Asii.

Pro podnik TRW – DAS Dačice se jeví v rámci strategie konfrontace jako nejvhodnější strategie „soustředěná diverzifikace“. Jedná se o to, že by se měl podnik do budoucna koncentrovat na asijský dodavatelský trh. Na základě zhotovené SWOT analýzy bylo zjištěno, že je podnik dostatečně silný na to, aby se zapojil do spolupráce

na základě hlubších vztahů s dodavateli z asijských zemích, měl by rozšířit stávající počet svých asijských dodavatelů v zemích jako jsou Japonsko, Indie, Jižní Korea a Čína. Dačickému podniku TRW – DAS by dodávali i jiné druhy výrobků týkající se hlavní činnosti než je tomu v současnosti. Podle výsledků SWOT analýzy by měl být podnik schopen čelit veškerým ohrožením, které jsou s tímto spojená.

Dodavatelé ze zemí jižní a východní Asie jsou schopni nabídnout oproti těm evropským nižší ceny výrobků, a to při uspokojivé kvalitě, která je dosažena díky kvalifikované pracovní síle a vysoké úrovni technologií a inovací. Asie má ve srovnání s vyspělými evropskými státy velmi levnou pracovní sílu, čímž se stává tolik atraktivní. Pokud chce TRW – DAS Dačice v tvrdém konkurenčním boji uspět, mělo by své importní aktivity postupně přesouvat na rozvíjející se asijské trhy, provádět zde rozvoj svých dodavatelů a vytvořit si na asijském trhu svoji dostatečnou dodavatelskou základnu. S každým zpožděním by se mohly snižovat jeho byznysy a konkurenceschopnost.

S ohledem na to, že v ceně nakoupeného zboží jsou započítané i logistické náklady, není pak rozdíl v úsporách oproti nákupu od dodavatelů z Evropy až tak výrazný. Přesto každá redukce vstupních nákladů musí být pro TRW – DAS Dačice v rámci konkurenčního boje vítaná, proto by mělo každé šance pro získání vyšší konkurenceschopnosti využít.

Otázkou však zůstává, jak dlouho se dá strategie soustředěné diverzifikace uplatňovat, zda-li má dlouhodobý charakter. Do budoucna se mohou stát překážkou rostoucí logistické náklady, které patří ke slabé stránce podniku TRW – DAS Dačice. Vzhledem k nárůstu obchodů Evropy s Asií roste poptávka po námořní přepravě, tím dochází k výraznému růstu cen za ni. Počet rejdařů a majitelů lodí je na rostoucí počet obchodů málo, proto toho provozovatelé přepravy zneužívají. Pokud by ceny za přepravu do budoucna nadále rostly, stalo by se zboží dodávané z Asie dražší a nekonkurovalo by tím evropským dodavatelům.

Z těchto důvodů je zapotřebí nechat si „záložní řešení“ v Evropě, tedy neukončit veškerou spolupráci s evropskými dodavateli. Na každý výrobek dovážený z Asie by si mělo TRW – DAS Dačice ponechat i jednoho evropského dodavatele, který by kryl alespoň část z celkového objemu nákupu dané komodity. V případě, že by do budoucna

vznikly na asijském dodavatelském trhu neplánované problémy, mohlo by TRW – DAS Dačice řešit situaci prostřednictvím navýšení dodávek od současných evropských dodavatelů.

5. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provedení analýzy importu podniku TRW – DAS Dačice, jehož centrála, tedy společnost TRW, sídlí v Clevelandu v USA. TRW – DAS Dačice patří mezi významné světové dodavatele automobilových komponentů. Nákup ze zahraničí byl analyzován od roku 2005. Během pětiletého období vzrostl objem importu z 65 % až na předpokládaných 86 % pro rok 2009.

Společnost TRW má centrální oddělení, které se zabývá výběrem, rozvojem a vývojem dodavatelů. Má za úkol vyhledávat ty nejvhodnější dodavatele, kteří jsou špičkami ve svém oboru, a to vše při snaze snížit náklady a zvyšovat kvalitu. Veškeré požadavky, které musí dodavatelé splňovat, jsou definovány v tzv. „Globálním dodavatelském kvalitativním manuálu“. Specializovaný tým TRW provádí hodnocení způsobilosti dodavatelů a jejich zázemí prostřednictvím auditu, který pokrývá všechny oblasti (audit systému, procesů a výrobků). Výsledkem hodnocení dodavatelů je jejich zařazení do jedné ze čtyř kvalitativních kategorií A, AB, B či C. V případě, kdy dodavatel splňuje minimálně 75 % všech požadavků, čímž je zařazen ve skupině C, může začít podmíněně dodávat do kteréhokoliv závodu TRW.

Automobilový průmysl se v současné době začíná přesouvat převážně do zemí jižní a východní Asie. Tím, že se celý automobilový trh v Asii začíná rozvíjet, je zapotřebí, aby se i TRW – DAS Dačice orientovalo na tyto trhy, provádělo rozvoj svých dodavatelů a vytvořilo si na asijském dodavatelském trhu svoji dostatečnou základnu. To vše se stává nutností. S každým zpožděním, které by se týkalo vstupu na tyto asijské trhy, by se začaly snižovat obchodní příležitosti (byznysy) a tím i konkurenceschopnost podniku.

K ohodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik TRW – DAS Dačice ve vztahu na automobilový průmysl v zemích jižní a východní Asie, konkrétně Číny, Indie, Japonska a Jižní Koreji, byla provedena STEP analýza. Na základě STEP analýzy byly identifikovány faktory z vnějšího prostředí v oblasti sociální, technologické, ekonomické a politické. Tyto faktory by mohly mít vliv na zvolenou strategii podniku TRW – DAS Dačice a ovlivňovat ji pozitivním či negativním působením.

Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, jak si podnik TRW – DAS Dačice stojí ve svém odvětví. Společnost TRW patří mezi největší světové dodavatele do automobilového průmyslu a je významným „hráčem“ na trhu. V evropském měřítku je hlavním konkurentem německá společnost ZF Lemföder. Na asijském trhu nemá TRW – DAS Dačice žádného přímého konkurenta. Vstup nových konkurentů na trh je v oblasti automobilového průmyslu poměrně dlouhodobý proces, jelikož světové automobilky sázejí hlavně na ověřené dodavatele.

Pro stanovení podnikové strategické situace, vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám vztahovaným na podnik TRW – DAS Dačice a rozvíjející se dodavatelské trhy v jižní a východní Asii, byla provedena SWOT analýza. Sestavením SWOT matice bylo zjištěno, že se podnik TRW – DAS Dačice nachází ve strategii ST, tedy strategii „konfrontace“. Podnik je dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením. Využije silné stránky k omezení či k vyhnutí se ohrožení, které budou přicházet z vnějšího prostředí v jižní a východní Asii.

Strategie, která by byla vhodná pro podnik TRW – DAS Dačice a která se uplatňuje v rámci strategie ST, je „soustředěné diverzifikace“. TRW – DAS Dačice by se mělo začít soustředit na asijský dodavatelský trh a rozšířit stávající počet svých asijských dodavatelů v zemích jakými jsou Japonsko, Indie, Čína a Jižní Korea. Podniku TRW – DAS Dačice by dodávali i jiné druhy výrobků než je tomu v současnosti. Podle výsledků SWOT analýzy by měl být podnik schopen čelit veškerým hrozbám, která jsou s tímto spojená.

Dodavatelé v těchto zemích jsou schopni vyrábět oproti Evropě za podstatně nižší výrobní náklady při zachování uspokojivé kvality, která je dosažena díky kvalifikované pracovní síle a vysoké úrovni technologií a inovací. Cenu nakoupeného zboží ovlivňují s ohledem na vzdálenost dováženého zboží nemalou měrou logistické náklady. Vzhledem k tomu, že v ceně nakoupeného zboží jsou započítané i tyto logistické náklady, není pak rozdíl v úsporách oproti nákupu od dodavatelů z Evropy až tak markantní. Každé snížení vstupních nákladů je ovšem pro podnik TRW – DAS Dačice v rámci konkurenčního boje vítané, proto se musí každá šance pro získání vyšší konkurenceschopnosti využít. Z těchto důvodů se stává rozvoj dodavatelů na asijském trhu nutností.

Otázkou ale zůstává, jak dlouho se dá strategie soustředěné diverzifikace uplatňovat, zda-li má dlouhodobý charakter. Do budoucna se mohou stát překážkou rostoucí logistické náklady. Vzhledem k nárůstu obchodů Evropy s Asií roste poptávka po námořní přepravě, tím dochází k výraznému růstu cen za ni. Pokud by ceny za přepravu do budoucna nadále rostly, stalo by se zboží dodávané z Asie dražší a nekonkurovalo by tím evropským dodavatelům.

Je proto zapotřebí neukončit veškerou spolupráci s evropskými dodavateli, ale nechat si na evropském dodavatelském trhu tzv. „záložní řešení“. Na každý výrobek dovážený ze zemí jižní a východní Asie by si měl podnik TRW – DAS Dačice ponechat i jednoho evropského dodavatele, který by kryl alespoň část z celkového nákupu určité komodity. V případě, že by do budoucna vznikly na asijském dodavatelském trhu neplánované problémy, bude moci TRW - DAS Dačice řešit situaci prostřednictvím navýšení dodávek od současných evropských dodavatelů.

6. SUMMARY

The thesis “Analysis of import activities of a selected company” has been developed in cooperation with the company TRW - DAS Dačice, which deals with the production of components for cars and trucks. The main goal of this paper was an analysis of imports conducted by the company TRW - DAS Dačice and a forecast of their future development.

The analysis of imports for the given company was carried out for the period from 2005 to 2009, the company’s suppliers have been analyzed and all significant results have been shown by graphical visualization. The thesis deals with an analysis of the growing Asian competition in the supply market. This analysis was performed for the automotive industry in most developing countries in South and East Asia by means of the following concepts: STEP analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis. On the basis of these three analyses an appropriate strategy for the company TRW - DAS Dačice was found.

The appropriate strategy for the company TRW - DAS Dačice is “focused diversification“. The company should start to focus on the Asian supply market and expand the current number of its Asian suppliers in countries such as Japan, China, India and South Korea. These countries should provide TRW Company also with other types of products in addition to the current supply. According to the results of the SWOT analysis, the company should be able to cope with any business threats which are involved with such an expansion.

Suppliers in these countries are able to produce at substantially lower production costs in comparison with Europe, while maintaining a satisfactory product quality, which they achieve through a skilled workforce and high levels of technology and innovation. In view of the fact that the price of the goods purchased includes also the logistical costs, which are affected in particular by the long transportation distances of the imported goods, there is not a remarkable difference in savings compared to buying from suppliers in Europe. Nevertheless, any reduction in input costs helps the company to increase its competitiveness. For these reasons, it is necessary to establish a strong supplier base in the Asian market.

But the question remaining is, for how long the strategy of focused diversification can be really implemented. The increased logistical costs may become a barrier in the future. Due to the increase of the European trade with Asia, the demand for the sea transport increases as well; as a consequence this might significantly increase the price of transportation. If shipping costs continue to grow in the future, the goods shipped from Asia will become more expensive and as a result the Asian suppliers will not be able to compete with those from Europe.

For these reasons, it is necessary to maintain the cooperation with European suppliers and consider the European market as a so-called backup solution. The company TRW – DAS Dačice should keep one European supplier for every product imported from the countries of South and East Asia which are to cover at least a part of the total purchase of a certain commodity. In the case that some unexpected problems arise, TRW - DAS Dačice will be able to solve the situation by increasing the supply from current European suppliers.

Key words:

Foreign trade, import, STEP analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, strategy

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BENÁČEK, V. *Ekonomie mezinárodního obchodu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 77 s. ISBN 80-7079-105-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 244 s. ISBN 80-247-0193-6.
- [4] CIHELKOVÁ, E. *Vnější ekonomické vztahy Evropské unie*. 1. vyd. Praha: C. H. Back, 2003. 709 s. ISBN 80-7179-804-5.
- [5] 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.
- [6] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing zahraničního obchodu*. 1. vyd. Praha: Radix, 1997. 332 s. ISBN 80-86031-07-1.
- [7] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika: procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [9] DVOŘÁK, P. *Základy mezinárodní obchodní politiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 221 s. ISBN 80-7079-658-8.
- [10] GUSTAV, T., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [11] GULLOVÁ, S., MÜLLEROVÁ, F., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Obchodní jednání v zemích EU*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2002. 83 s. ISBN 80-245-0444-8.

- [12] 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.
- [13] HOMBURG, CH., KROHMER, H. *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage, 2006. 1374 s. ISBN 978-3-8349-0289-4.
- [14] HORVÁTH, G. *Logistika ve výrobním podniku*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007. 218 s. ISBN 978-80-7043-634-9
- [15] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [16] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [17] JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.
- [18] KALÍNSKÁ, E., PETŘÍČEK, V. *Mezinárodní obchod I*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 117 s. ISBN 80-245-0600-9.
- [19] 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.
- [20] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X.
- [21] KRATOCHVÍL, P. *Slovník teorie mezinárodních vztahů*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 67 s. ISBN 978-80-245-1168-9.

- [22] LEBIEDZIK, M., MAJEROVÁ, I., NEZVAL, P. *Světová ekonomika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 280 s. ISBN 978-80-251-1498-8.
- [23] PIPEK, J. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 149 s. ISBN 80-7079-595-6.
- [24] PLCHOVÁ, B. a kol. *Zahraničně ekonomické vztahy ČR*. 3. přeprac. vyd. Praha: VŠE, 2007. 154 s. ISBN 978-80-245-1285-3.
- [25] POUZAROVÁ, I. *Mezinárodní obchod: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. České Budějovice: JU ZF České Budějovice, 1998. 141 s. ISBN 80-7040-303-9.
- [26] ROLÍNEK, L. *Management I: studijní text, studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003. 94 s.
- [27] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [28] SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [29] ŠŤASTNÝ, D. *Mezinárodní obchod: teorie a politika*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 150 s. ISN 80-245-0805-2.
- [30] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [31] TICHÁ, L. *Vnější obchodní vztahy ČR*. 1.vyd. České Budějovice: JU EF České Budějovice, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7394-015-7.
- [32] WOKOUN, R., ČERVENÝ, M. a kol. *Ekonomika v prostoru - svět, střední Evropa, EU, OECD, ČR*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2008. 189 s. ISBN 978-80-7201-698-3.

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

Webové stránky:

[34] *Businessinfo – oficiální portál pro podnikání a export* [online]. c2008, 16.7.2008 [cit. 2008-07-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/logistika-mezinarodni-obchod/1001370/43601/#b5>>.

[35] *Businessinfo – oficiální portál pro podnikání a export* [online]. c2009, 30.7.2009 [cit. 2009-07-30]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/japonsko/1000424/>>

<<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/cina/1000539/>>

<<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/indie/1000422/>>

<<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/korejska-republika/1000786/>>

[36] *ČSÚ Český statistický úřad* [online]. c2009, 02.08.2009 [cit. 2009-08-02]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzo_cr>

[37] *Ekonom* [online]. c2009, 02.08.2009 [cit. 2009-08-02]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-25587970-asie-na-ctyrech-kolech>>

[38] *Ekonomický portál* [online]. c2009, 02.08.2009 [cit. 2009-08-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-automobily1>>

<<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-automobily3>>

[39] *Informační systém Masarykovy univerzity* [online]. c2009, 06.02.2009 [cit. 2009-02-06]. Dostupný z WWW:

<<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-13.pdf>>

[40] *Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje* [online]. c2009, 06.02.2009 [cit. 2009-02-06]. Dostupný z WWW:

<<http://www.rhkhradec.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/08-nakupovani-vyber-a-hodnoceni-dodavatele/08-01-proces-rizeni-dodavatele.pdf>>

[41] *Logistiqa* [online]. c2008, 16.7.2008 [cit. 2008-07-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.logistiqa.com/cz/incoterms.php>>.

[42] *Moderní řízení* [online]. c2009, 06.02.2009 [cit. 2009-02-06]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000_d-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb>

[43] *Online zprávy hospodářských novin* [online]. c2009, 02.08.2009 [cit. 2009-08-02]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/c3-21289360-000000_d-budoucnost-indie-vyroba-aut>

[44] *Turistický magazín* [online]. c2009, 02.08.2009 [cit. 2009-08-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.turisimo.cz/637/jizni-korea/>>

[45] *Wikipedia – otevřená encyklopedie* [online]. c2008, 16.7.2008 [cit. 2008-07-31]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Incoterms>>

Ostatní zdroje:

[46] *Materiály podniku TRW – DAS Dačice*

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

- Tabulka 1:* Zahraníční obchod ČR v letech 1993 – květen 2009* v mld. Kč (běžné ceny)
- Tabulka 2:* Vývoj objemu importu podniku TRW - DAS Dačice za období 2005 až 2009* v Kč
- Tabulka 3:* Vývoj objemu celkového nákupu, nákupu z tuzemska a ze zahraničí v Kč včetně % vyjádření importu
- Tabulka 4:* Objem importu, který je členěný podle Evropy, Asie a Ameriky v Kč za období 2005 až 2009*
- Tabulka 5:* Objemy nákupu třech nejvýznamnějších dodavatelů TRW – DAS Dačice během sledovaného období 2005 až 2009* v Kč
- Tabulka 6:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2005 podle Paretova pravidla 80/20
- Tabulka 7:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2006 podle Paretova pravidla 80/20
- Tabulka 8:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2007 podle Paretova pravidla 80/20
- Tabulka 9:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2008 podle Paretova pravidla 80/20
- Tabulka 10:* Největší předpokládaní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice pro rok 2009* podle Paretova pravidla 80/20
- Tabulka 11:* Objem nakoupeného zboží z Německa v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z Německa na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 12:* Objemy nakoupeného zboží u tří dominantních dodavatelů z Německa v Kč
- Tabulka 13:* Objem nakoupeného zboží z České republiky v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu z tuzemska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 14:* Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů z České republiky v Kč
- Tabulka 15:* Objem nakoupeného zboží ze Slovenské republiky v Kč a v množství včetně procentického podílu nákupu ze Slovenska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 16:* Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů ze Slovenska v Kč

- Tabulka 17:* Objem nakoupeného zboží ze Španělska v KČ a v množství včetně procentického podílu nákupu ze Španělska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 18:* Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů ze Španělska v KČ
- Tabulka 19:* Objem nakoupeného zboží z Francie v KČ a v množství včetně procentického podílu nákupu z Francie na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 20:* Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů z Francie v KČ
- Tabulka 21:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Indie v KČ a v množství v letech 2007 až 2009*
- Tabulka 22:* Objemy nakoupeného zboží od dodavatelů z Indie v KČ
- Tabulka 23:* Objem nakoupeného zboží z Polska v KČ a v množství včetně procentického podílu nákupu z Polska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 24:* Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů z Polska v KČ
- Tabulka 25:* Objem nakoupeného zboží z Velké Británie v KČ a v množství včetně procentického podílu nákupu z Velké Británie na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 26:* Objemy nakoupeného zboží od dodavatelů z Velké Británie v KČ
- Tabulka 27:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Kanady od sesterské společnosti TRW Canada Ltd. v KČ a v množství za období 2007 až 2009*
- Tabulka 28:* Objem nakoupeného zboží z Japonska v KČ a v množství včetně procentického podílu nákupu z Japonska na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 29:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Turecka od dodavatele Demisas z Beyoglu v KČ a v množství za rok 2007 až 2009*
- Tabulka 30:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z USA od dodavatele Smalley Steel Ring Co. v KČ a v množství v roce 2008 a 2009*
- Tabulka 31:* Objem nakoupeného zboží z Itálie v KČ a v množství včetně procentického podílu nákupu z Itálie na celkovém nákupu TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009*
- Tabulka 32:* Objemy nakoupeného zboží u vybraných dodavatelů z Itálie v KČ
- Tabulka 33:* Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Seznam grafů

- Graf 1:* Zahraniční obchod ČR v letech 1993 až květen 2009* v mld. Kč (běžné ceny)
- Graf 2:* Vývoj objemu importu podniku TRW - DAS Dačice za období 2005 až 2009* v tis. Kč
- Graf 3:* Objem importu podniku TRW – DAS Dačice z Evropy v tis. Kč
- Graf 4:* Objem importu podniku TRW – DAS Dačice z Asie v tis. Kč
- Graf 5:* Objem importu podniku TRW – DAS Dačice z Ameriky v tis. Kč
- Graf 6:* Tři nejvýznamnější dodavatelé TRW – DAS Dačice za období 2005 až 2009* v mil. Kč
- Graf 7:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2005 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč
- Graf 8:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2006 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč
- Graf 9:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2007 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč
- Graf 10:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2008 podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč
- Graf 11:* Největší dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v roce 2009* podle Paretova pravidla 80/20 v tis. Kč
- Graf 12:* Objem nakoupeného zboží podniku TRW – DAS Dačice z Německa v tis. Kč za období 2005 až 2009*
- Graf 13:* Němečtí dominantní dodavatelé TRW – DAS Dačice v letech 2005 až 2009* v mil. Kč
- Graf 14:* Objem nakoupeného zboží podniku TRW – DAS Dačice z tuzemska v tis. Kč za období 2005 až 2009*
- Graf 15:* Významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z ČR v letech 2005 až 2009* v tis. Kč
- Graf 16:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice ze Slovenské republiky v tis. Kč za období 2005 až 2009*
- Graf 17:* Slovenští významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v letech 2005 až 2009* v tis. Kč
- Graf 18:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice ze Španělska v tis. Kč za období 2005 až 2009*

- Graf 19:* Španělští významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice v letech 2005 až 2009* v tis. Kč
- Graf 20:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Francie v tis. Kč za období 2005 až 2009*
- Graf 21:* Významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Francie v letech 2005 až 2009* v tis. Kč
- Graf 22:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Indie v Kč v letech 2005 až 2009*
- Graf 23:* Dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Indie v letech 2007 až 2009* v tis. Kč
- Graf 24:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Polska v Kč za období 2005 až 2009*
- Graf 25:* Významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Polska v letech 2005 až 2009* v tis. v Kč
- Graf 26:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Velké Británie v tis. Kč za období 2005 až 2009*
- Graf 27:* Dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Velké Británie v letech 2005 až 2009* v tis. Kč
- Graf 28:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Kanady v tis. Kč v letech 2005 až 2009*
- Graf 29:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Japonska od dodavatele TRW Automotive Japan Co. Ltd. z Kasuqai v tis. Kč za období 2005 až 2009*
- Graf 30:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Turecka v tis. Kč v období 2005 až 2009*
- Graf 31:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z USA v Kč v období 2005 až 2009*
- Graf 32:* Objem nakoupeného zboží podnikem TRW – DAS Dačice z Itálie v Kč za období 2005 až 2009*
- Graf 33:* Významní dodavatelé podniku TRW – DAS Dačice z Itálie v letech 2005 až 2009* v Kč
- Graf 34:* Předpokládaný prodej pro rok 2009 rozdělený mezi zákazníky v %
- Graf 35:* Objem nákupu podniku TRW – DAS Dačice z jižní a východní Asie v tis. Kč v letech 2005 až 2009*

Seznam obrázků

Obrázek 1: Analýza a volba dodavatele

Obrázek 2: Marketingové prostředí firmy

Obrázek 3: Segmenty vnějšího prostředí

Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Obrázek 5: SWOT matice

Obrázek 6: Organizační struktura TRW Automotive

Obrázek 7: ISO/TS 16949:2002

Obrázek 8: ISO 14001

Obrázek 9: Organizační struktura TRW-DAS, závod řízení

Obrázek 10: Mapa světa, v níž jsou vyznačeny všechny státy dodávající do podniku TRW – DAS Dačice

Obrázek 11: Trojúhelníková SWOT matice pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dodací podmínky Incoterms 2000

EXW jakýkoliv druh dopravy	ZE ZÁVODU ... (ujednané místo) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu, jak je stanoveno v kontraktu (závod, sklad, továrna, atd.)
FCA jakýkoliv druh dopravy	VYPLACENĚ DOPRAVCI ... (ujednané místo) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dodá zboží ve jmenovaném místě do péče dopravce určeného kupujícím. U sběrné služby hradí manipulaci ve sběrném středisku kupující
FAS námořní	VYPLACENĚ K BOKU LODI ... (ujednaný přístav nalodění) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dodá zboží ve jmenovaném přístavu nalodění k boku lodi určené kupujícím.
FOB námořní	VYPLACENĚ LOĎ ... (ujednaný přístav nalodění) Riziko přechází okamžikem, kdy zboží skutečně překročí zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění.
CFR námořní	NÁKLADY A PŘEPRAVNÉ ... (ujednaný přístav určení) Riziko přechází (jako u FOB) okamžikem, kdy zboží opravdu překročí zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění.
CIF námořní	NÁKLADY, POJIŠTĚNÍ A PŘEPRAVNÉ ... (ujednané místo) Riziko přechází (jako u FOB) okamžikem, kdy zboží skutečně překročí zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění. Prodávající musí zajistit dokument pojištění v souladu s minimálním krytím podle Institute Cargo Clauses nebo s jinými podobnými podmínkami. Pojistka musí krýt rizika až do vyložení na určeném místě.
CPT jakýkoliv druh dopravy	PŘEPRAVA PLACENA DO ... (ujednané místo určení) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dodá zboží do péče prvního dopravce
CIP jakýkoliv druh dopravy	PŘEPRAVA A POJIŠTĚNÍ PLACENY DO ... (ujednané místo) Riziko přechází (jako u CPT), okamžikem, kdy prodávající dodá zboží do péče prvního dopravce. Prodávající musí zajistit dokument pojištění v souladu s minimálním krytím podle Institute Cargo Clauses nebo s jinými podobnými podmínkami. Pojistka musí krýt rizika až do vyložení v místě určení.
DAF silniční/železniční doprava	S DODÁNÍM NA HRANICI ... (ujednané místo) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení na hranici (clo neplaceno)
DES námořní	S DODÁNÍM Z LODI ... (ujednaný přístav určení) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu na palubě lodi v ujednaném přístavu vylození.
DEQ námořní	S DODÁNÍM Z NÁBŘEŽÍ (clo placeno) ... (ujednaný přístav určení) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu na nábřeží v přístavu určení, clo zapláceno. Pokud si účastníci přejí, aby celní formality pro dovoz zajistil kupující musí být slova "clo placeno" nahrazena slovy "clo neplaceno"

<p>DDU jakýkoliv druh dopravy</p>	<p>S DODÁNÍM CLO NEPLACENO ... (ujednané místo určení) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení, clo neplaceno.</p>
<p>DDP jakýkoliv druh dopravy</p>	<p>S DODÁNÍM CLO PLACENO ... (ujednané místo určení) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení, clo placeno.</p>

Pramen: www.logistiqa.com