

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu**

**Analýza výhodnosti teritoriální diverzifikace výroby  
v podniku ŠKODA AUTO a.s.**

**Tomáš Zaplatílek**

**Bakalářská práce  
2013**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Zaplatílek**  
Osobní číslo: **E10685**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Analýza výhodnosti teritoriální diverzifikace výroby v podniku ŠKODA AUTO a.s.**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je popis integrovaného logistického systému a hodnocení výhodnosti teritoriálního rozložení výroby podniku Škoda Auto.


Integrovaný logistický systém podniku  
Metody hodnocení ekonomické výhodnosti  
Charakteristika zkoumaného podniku  
Teritoriální rozložení výroby v podniku Škoda Auto  
Hodnocení výhodnosti teritoriálního rozložení výroby Škoda Auto

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:


CEMPÍREK, V., KAMPF, R. Logistika. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2005  
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy.  
Praha: Grada Publishing, 2007  
KONEČNÝ, M. Logistika v systémech řízení podniku. Ostrava: VŠB -  
Technická univerzita, 2006  
ŘEZNÍČEK, B. a kol. Logistika oběhových procesů. Pardubice: Univerzita  
Pardubice, 2002  
STEHLÍK, A., KAPOUN, J. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, 2008  
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada Publishing,  
2007

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Alexandr Šenec   
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 13. listopadu 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. listopadu 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 19. 4. 2013

Tomáš Zaplatílek

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mi byla velkou oporou.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce s názvem Analýza výhodnosti teritoriální diverzifikace výroby v podniku ŠKODA AUTO a.s. se zabývá změnami zisku a objemu výroby v postupu času. Hlavním cílem práce je analýza podniku, jeho nových výrobních zařízeních po celém světě a jejich vliv na celkovém zisku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*ŠKODA AUTO, zisk, tabulky, srovnání*

## **TITLE**

Analysis of the advantages of territorial diversification of production in the company  
SKODA AUTO a.s.

## **ANNOTATION**

*Bachelor's work named Analysis of the advantage of territorial diversification of production in the company SKODA AUTO a.s. deals with changes of profit and volume of production in the process of time. The main objective of my work is analysis of the company, it's new production facilities all over the world and it's leverage of total profits.*

## **KEYWORDS**

*SKODA AUTO, profit, tables, comparison*

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>1. INTEGROVANÝ LOGISTICKÝ SYSTÉM PODNIKU.....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINICE LOGISTIKY.....	12
1.2 LOGISTIKA UVNITŘ PODNIKU.....	12
1.2.1 Zásobování.....	14
1.2.2 Výroba.....	14
1.2.3 Doprava.....	14
1.2.4 Skladování.....	14
1.3 INTEGROVANÝ LOGISTICKÝ SYSTÉM PODNIKU.....	16
1.3.1 Materiálový systém.....	16
1.3.2 Řídicí systém.....	16
1.3.3 Informační systém.....	17
1.4 SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU.....	17
1.4.1 Organizační struktura podniku.....	17
1.4.2 Proces řízení podniku.....	20
<b>2. METODY HODNOCENÍ EKONOMICKÉ VÝHODNOSTI.....</b>	<b>22</b>
2.1 VNITŘNÍ ANALÝZA.....	22
2.2 VNĚJŠÍ ANALÝZA.....	22
2.3 POMĚROVÉ FINANČNÍ UKAZATELE.....	22
2.3.1 Ukazatele likvidity.....	22
2.3.2 Ukazatele aktivity.....	23
2.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	24
2.3.4 Ukazatele výnosnosti (rentability).....	24
2.4 UKAZATELE PŘIDANÉ HODNOTY.....	24
2.4.1 Tržní přidaná hodnota (MVA).....	25
2.4.2 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	25
2.5 BALANCED SCORECARD (BSC).....	25
2.6 OSTATNÍ ANALÝZY.....	26
<b>3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU.....</b>	<b>27</b>
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	27
3.2 HISTORIE.....	27
3.3 SOUČASNOST ŠKODA AUTO, A.S.....	31
3.4 HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY PODNIKU ŠKODA AUTO, A.S.....	32
<b>4. INTEGROVANÝ LOGISTICKÝ SYSTÉM V PODNIKU ŠKODA AUTO.....</b>	<b>36</b>
<b>5. TERITORIÁLNÍ ROZLOŽENÍ VÝROBY V PODNIKU ŠKODA AUTO.....</b>	<b>38</b>
5.1 VÝROBNÍ ZÁVODY NA ÚZEMÍ ČR.....	38
5.2 VÝROBNÍ ZÁVODY V ZAHRANIČÍ.....	38
5.3 ZPŮSOBY MONTÁŽE.....	40
5.3.1 CKD Sety.....	41
5.3.2 MKD Sety.....	41
5.3.3 SKD Sety.....	42
5.4 VÝROBA ŠKODA AUTO, A.S. V JEDNOTLIVÝCH TERITORIÍCH.....	42
5.5 DODÁVKY VOZŮ ŠKODA DO JEDNOTLIVÝCH ZEMÍ.....	46
5.6 VÝHODNOST TERITORIÁLNÍHO ROZLOŽENÍ PODLE VÝŠE ZISKU PO ZDANĚNÍ.....	47
<b>6. HODNOCENÍ TERITORIÁLNÍHO ROZLOŽENÍ VÝROBY V PODNIKU ŠKODA AUTO.....</b>	<b>49</b>
6.1 HODNOCENÍ TERITORIÁLNÍHO ROZLOŽENÍ VÝROBY PODLE ZISKU.....	49
6.2 CLA A DANĚ.....	52
<b>7. ZÁVĚR.....</b>	<b>54</b>

<b>8. POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>56</b>
<b>9. SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>58</b>



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nákupní logistika a její aktivity.....	13
Tabulka 2: Výrobní logistika a její aktivity .....	13
Tabulka 3: Distribuční logistika a její aktivity .....	13
Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců.....	32
Tabulka 5: Vývoj ročních tržeb (v mil. Kč).....	33
Tabulka 6: Objemová data (počet vozů).....	34
Tabulka 7: Výroba ŠKODA AUTO, a.s. v ČR a v zahraničí za rok 2011 a 2012.....	42
Tabulka 8: Dodávky do jednotlivých zemí, jejich změna a podíly na trhu .....	46
Tabulka 9: Dodávky vozů ŠKODA podle regionů .....	46
Tabulka 10: Zisk po zdanění podniku ŠKODA AUTO, a.s. (v mil. Kč).....	47
Tabulka 11: Výroba ŠKODA AUTO, a.s. (počet vozů).....	49
Tabulka 12: Přehled tržeb, zisku, výroby a průměrného zisku na jeden automobil .....	50
Tabulka 13: Sazby daně z přidané hodnoty a celního poplatku .....	52
Tabulka 14: Celkový zisk jednotlivých teritorií za posledních 5 let .....	53

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mezipodniková síť zajišťující tvorbu hodnot.....	16
Obrázek 2: Liniová organizační struktura .....	18
Obrázek 3: Liniově štábní organizační struktura .....	18
Obrázek 4: Organizační struktura maticového typu .....	19
Obrázek 5: Divizní organizační struktura .....	20
Obrázek 6: Balanced Scorecard .....	26
Obrázek 7: Historie ŠKODA AUTO, část 1 .....	28
Obrázek 8: Historie ŠKODA AUTO, část 2 .....	29
Obrázek 9: Historie ŠKODA AUTO, část 3 .....	30
Obrázek 10: Historie ŠKODA AUTO, část 4.....	30
Obrázek 11: Historie ŠKODA AUTO, část 5 .....	31
Obrázek 12: VW Koncern .....	32
Obrázek 13: Graf popisující vývoj počtu zaměstnanců .....	33
Obrázek 14: Graf popisující vývoj ročních tržeb.....	34
Obrázek 15: Graf popisující objemová data (počet vozů) .....	35
Obrázek 16: Očekávaný nárůst výroby ŠKODA AUTO, a.s. (počet vozů) .....	36
Obrázek 17: Historie a předpoklad budoucího vývoje výroby a počtu zaměstnanců.....	37
Obrázek 18: Portfolio celosvětově vyráběných vozů (stav k 31. 12. 2012) .....	37
Obrázek 19: Mapa zobrazující výrobní závody ŠKODA AUTO, a.s. ve světě.....	40
Obrázek 20: Rozložený vůz ŠKODA Octavia Tour v CKD centru .....	41
Obrázek 21: Graf popisující celkovou výrobu ŠKODA AUTO, a.s. ....	43
Obrázek 22: Graf popisující rozdělení výroby vozů ŠKODA v ČR.....	43
Obrázek 23: Graf popisující rozdělení výroby vozů ŠKODA v Číně .....	44
Obrázek 24: Graf popisující rozdělení výroby vozů ŠKODA na Slovensku .....	44
Obrázek 25: Graf popisující rozdělení výroby vozů ŠKODA v Indii .....	45
Obrázek 26: Graf popisující zisk po zdanění podniku ŠKODA AUTO, a.s. (v mil. Kč).....	48
Obrázek 27: Graf popisující výrobu ŠKODA AUTO, a.s. (počet vozů) .....	50
Obrázek 28: Graf popisující zisky po zdanění společnosti (v mil. Kč) .....	51
Obrázek 29: Graf popisující průměrný zisk po zdanění na 1 automobil .....	51

## SEZNAM ZKRATEK

AZNP	Automobilové závody, národní podnik, Mladá Boleslav
BSC	Balanced Scorecard
C	Costs
CKD	Completely-Knocked-Down
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EU	Evropská unie
EVA	Economic value added
GAZ	Gorkovskij Avtomobilnyj Zavod
IRC	Intercontinental Rally Challenge
ISBN	International Standard Book Number
IT	Information technology
JSC	Joint-stock company
KČ	Korun českých
L&K	Laurin & Klement
MB	Mladá Boleslav
MKD	Medium-Knocked-Down
MVA	Market Value Added
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
OR	Obchodní rejstřík
$r_e$	náklady na vlastní kapitál
SAIC	Shanghai Automotive Industry Corporation
SKD	Semi-Knocked-Down
SWRC	Super 2000 World Rally Championship
VB	Velká Británie
VBM	Value Based Management
VK	Vlastní kapitál
VW	Volkswagen
WACC	Weighted Average Cost of Capital
ZAT	Zakarpatska Avtomobilnyj

## ÚVOD

Společnost ŠKODA AUTO působí na českém trhu již přes 117 let a je nejdůležitější a nejznámější českou společností. Společnost je významným výrobcem automobilů, které dodává do celého světa. ŠKODA AUTO, a.s. si za dlouhou dobu vybudovala značnou prestiž a dobré jméno a je celosvětově uznávanou značkou.

V roce 2012 získala ocenění ‚Exportér roku‘ v České republice, a to díky tomu, že v roce 2011 dodala svým zákazníkům zboží a služby za 231 miliard korun.

Objektem mé analýzy se stala proto, že jsem u této společnosti prováděl odborně řízenou praxi, která mne zaujala a navíc proto, že se jedna z výrobních fabrik této společnosti nachází v místě mého bydliště, tedy ve Vrchlabí. Společnost je největším českým podnikem, v současné době působícím v celosvětovém měřítku, a dodává mnoho pracovních příležitostí. Dalším důvodem je neustále se rozšiřující pole působnosti a zvyšující se podíl na celkové světové produkci automobilů.

**Cílem bakalářské práce je popis integrovaného logistického systému a hodnocení výhodnosti teritoriálního rozložení výroby podniku ŠKODA AUTO. Práce také bude o vlivu postavení dalších výrobních závodů mimo území ČR a jejich vliv na cenu výrobku, celkový zisk atd. Dále se bude zabývat způsobem kompletace výrobku a jeho distribucí.**

V bakalářské práci byla použita odborná literatura a dále kromě odborné literatury byly použity jiné literární a elektronické prameny.

Bakalářská práce bude rozdělena do šesti částí, které na sebe budou navazovat. V první části bude rozebrán integrovaný logistický systém podniku, v té druhé budou rozděleny a popsány metody hodnocení ekonomické výhodnosti. V té třetí jsem se zaměřil na charakteristiku zkoumaného podniku, tedy na podnik ŠKODA AUTO, a.s. a ve čtvrté části na teritoriální rozložení výroby tohoto podniku. V páté kapitole jsem zkoumal hodnocení výhodnosti teritoriálního rozložení výroby u tohoto podniku a v závěrečné, šesté části, jsem zhodnotil toto rozložení.

# 1. INTEGROVANÝ LOGISTICKÝ SYSTÉM PODNIKU

## 1.1 Definice logistiky

Pojem logistika má svůj původ údajně ve francouzštině, kde slova „logis“ nebo „loger“ znamenají obydlí, bivakovat, úkryt, zaopatřit.<sup>1</sup> Z řady definic logistiky vyplývá její systémový charakter. Např. Ihde, G.B. uvádí, že logistika je „Systém tvorby, řízení, regulace a vlastního průběhu materiálového toku, energií, informací a přemísťování osob.“ Jünemann R. konstatuje, že logistika je „...vědecká nauka o plánování, řízení a kontrolování toků materiálů, osob, energií a informací v systémech.“ Ruper P., Schenchzer, R. uvádí: „Věda používá pojem logistika pro systémovou teorii zahrnující všechny procesy, které slouží k překonávání prostorů a překlenutí času libovolných objektů – logistika je plánování potřeby, času a prostoru, jakož i řízení a provádění plánovaných materiálových toků při hledání nákladového optima.“<sup>2</sup>

Pro pojem logistika existuje mnoho definic, ale ve své podstatě vyjadřují jeden pojem.

## 1.2 Logistika uvnitř podniku

Cílem logistiky uvnitř podniku je podniknout takové kroky, které zajistí v přesně daném čase optimální náklady, a to přizpůsobením podniku vůči flexibilním ekonomickým, technologickým a výrobním podmínkám, které se neustále mění s vývojem trhu. *Podniková logistika zahrnuje: plánování, organizování, koordinování, informování, rozhodování, provádění a kontrolu strategických, taktických a operativních logistických činností a operací.*<sup>3</sup>

Pro lepší fungování logistiky uvnitř podniku slouží tzv. logistická centra. Ta představují jeden z důležitých článků logistických řetězců. *Jejich smyslem je hlavně zvýšit kvalitu a efektivnost přepravy a souvisejících služeb, jakož i organizovanost a koncentraci toků zboží a zásilek.*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

<sup>2</sup> KONEČNÝ, M. *Logistika v systému řízení podniku*. 2. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2006, 149 s. ISBN 80-248-0964-8.

<sup>3</sup> KONEČNÝ, M., ref.2

<sup>4</sup> CEMPÍREK, V., KAMPF, R. *Logistika*. Vyd. 1. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2005, 108 s. ISBN 80-865-3023-X.

**Tabulka 1: Nákupní logistika a její aktivity<sup>5</sup>**

<b>Administrativní úroveň</b>	<b>Dispoziční úroveň</b>	<b>Operativní úroveň</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- výzkum trhu</li> <li>- plánování potřeby materiálu</li> <li>- plánování nákupu</li> <li>- vystavení objednávky</li> <li>- uzavření smlouvy (dodací podmínky, termín plnění)</li> <li>- plánování materiálového toku</li> <li>- inventura (soupis)</li> <li>- řízení sklad. místa</li> <li>- kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispozice materiálu</li> <li>- skladovací možnosti</li> <li>- dopravní dispozice</li> <li>- vedení položek (např. materiálu)</li> <li>- skladovací strategie</li> <li>- optimalizace skladování (součástí, komponentů, materiálů atd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- překládka</li> <li>- vybalování</li> <li>- doprava</li> <li>- manipulace</li> <li>- skladování</li> <li>- dispoziční připravenost</li> <li>- kontrola atd.</li> </ul>

**Tabulka 2: Výrobní logistika a její aktivity<sup>6</sup>**

<b>Administrativní úroveň</b>	<b>Dispoziční úroveň</b>	<b>Operativní úroveň</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- plánování programu, výroby materiálu</li> <li>- plánování kapacit</li> <li>- organizace skladování a dopravy</li> <li>- personální management</li> <li>- řízení jakosti</li> <li>- řízení skladování atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- řízení výroby</li> <li>- řízení montáže</li> <li>- řízení materiálového toku</li> <li>- skladovací a dopravní strategie</li> <li>- dispozice skladovacího místa</li> <li>- PPS (viz CIM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výroba</li> <li>- montáž</li> <li>- zkoušení</li> <li>- doprava (transport)</li> <li>- manipulace</li> <li>- skladování</li> <li>- připravenost k dispozici</li> <li>- kontrola</li> </ul>

**Tabulka 3: Distribuční logistika a její aktivity<sup>7</sup>**

<b>Administrativní úroveň</b>	<b>Dispoziční úroveň</b>	<b>Operativní úroveň</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sledování odbytu výrobků na trhu</li> <li>- výzkum odbytu výrobků na trhu</li> <li>- plánování odbytu</li> <li>- uzavírání objednávek</li> <li>- kontrola dodacích termínů (komponent, zboží atd.)</li> <li>- správa skladování</li> <li>- plánování skladování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispozice zboží (hotového)</li> <li>- dopravní dispozice</li> <li>- prostorová (místní) dispozice</li> <li>- optimalizace skladovaných zásob</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skladování</li> <li>- doprava</li> <li>- balení</li> <li>- manipulace</li> <li>- kontrola</li> <li>- překládka atd.</li> </ul>

Pokud se na vnitropodnikovou politiku podíváme z pohledu J. Sterna, zjistíme, že se tato logistika dělí do čtyř činností, a to na zásobování, výrobu, dopravu a skladování.

<sup>5</sup> KONEČNÝ, M., ref.2

<sup>6</sup> KONEČNÝ, M., ref.2

<sup>7</sup> KONEČNÝ, M., ref.2

### **1.2.1 Zásobování**

Základním prvkem v logistickém řetězci je materiál a jeho pohyb, tedy jedním slovem zásobování. Není důležitý pouze tok materiálu ale také jeho skladování. Každý podnik se snaží minimalizovat zásoby, které jsou na skladě a zrychlit expedici svých výrobků. Jelikož jsou v zásobách uloženy finanční prostředky, jsou pro podnik nežádoucí a management má snahu je snižovat.

### **1.2.2 Výroba**

Jsou to veškeré procesy uvnitř firmy, které vedou k realizaci výrobku, k jeho vytvoření. Jsou to tedy veškeré operace s materiálem a jeho pohybem, s polotovary, nedokončenou výrobou, informací atd. Výroba se nikdy neobejde bez zásob.

### **1.2.3 Doprava**

Logistika dopravy se zabývá dopravou různých materiálů a skladování výrobků, jejich odbyt a pohyb. Pokud to tedy shrneme, jedná se o vnitropodnikovou dopravu. Ta ovšem také něco stojí a proto by se měl podnik snažit snižovat dopravní náklady a zorganizovat výrobní závod tak, aby v jeho rámci došlo k co nejmenšímu pohybu.

Ve vnitropodnikové dopravě se využívá mnoho dopravních prostředků. Patří se pozemní dopravní prostředky, což jsou ještěrky, nákladní vozíky a zakladače. Dále sem patří nadzemní doprava, kam spadají závěsné dráhy, po kterých se dopravují výrobky a také jeřáby. V poslední řadě se využívá pásových dopravníků, po kterých se dopravují jednotlivé součástky ke kontrole, montáži atd. Poté, co je výrobek vytvořen, musí se dopravit na prodejní místo. Nejčastějším dopravním prostředkem, a to i v případě ŠKODA AUTO, a.s., je železniční doprava. Samozřejmě se ale využívá i říční doprava a v přímořských státech i námořní doprava, a pro méně objemné výrobky i letecká.

Všechny tyto dopravy ale mají svá úskalí, například železniční doprava mívá mnohohodinová zpoždění, převážně v zimním období. Letecká doprava je zase dražší, ale nejrychlejší. Z těchto důvodů se čím dál častěji využívá kombinované dopravy.

### **1.2.4 Skladování**

Skladování představuje velmi důležitý spojovací prvek mezi výrobcem a zákazníkem. Jelikož má společnost většinou více, než jeden sklad, využívají se dva způsoby uskladnění, a to přechodné a časově omezené uskladnění. Přechodné slouží k doplňování základních zásob a jako hlavní funkci má přesun zboží. Na druhé straně časově omezené uskladnění se využívá ke skladování nadměrných zásob, nejčastěji se jedná o sezónní zásoby.

### 1.2.4.1 Tři základní funkce skladování

#### 1. Přesun produktů

- *Příjem zboží – vyložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace.*
- *Transfer či ukládání zboží – přesun produktů do skladu, uskladnění a jiné přesuny.*
- *Kompletace zboží – přeskupování produktů podle požadavků zákazníka.*
- *Překládka zboží – z místa příjmu do místa expedice; vynechání uskladnění.*
- *Expedice zboží – zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových záznamů.*

#### 2. Uskladnění produktů

- *Přechodné uskladnění – uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob.*
- *Časově omezené uskladnění – týká se zásob nadměrných; důvody držení – sezónní poptávka, kolísavá poptávka, úprava výrobků, spekulativní nákupy, zvláštní podmínky obchodu, atd.*

#### 3. Přenos informací

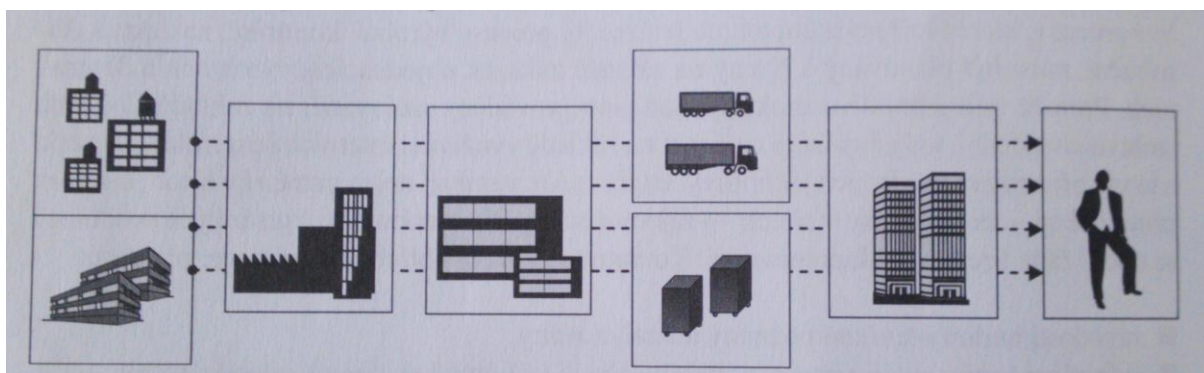
- *o stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob;*

- *o vstupních a výstupních dodávkách, o zákaznících, personálu a využití skladových prostor (elektronická výměna dat, technologie čárových kódů)<sup>8</sup>*

V každé společnosti je typická spolupráce několika podniků. Z toho důvodu je potřebná mezipodniková síť zajišťující tvorbu hodnot. Jednotlivé články řetězce lze schematicky znázornit podle obrázku č. 1.

---

<sup>8</sup> ŘEZNIČEK, B. *Logistika oběhových procesů*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002, 166 s. ISBN 80-719-4506-4.



**Obrázek 1: Mezipodniková síť zajišťující tvorbu hodnot<sup>9</sup>**

### 1.3 Integrovaný logistický systém podniku

*Logistika jako systém se definuje jako cílově orientovaná struktura potenciálů a činností, zaměřená na dosažení specifických výkonových cílů v rámci celého podniku. Hlavními systémovými prvky jsou materiálový systém, řídicí systém a informační systém.<sup>10</sup>*

Informační systém je v tomto případě součástí jak materiálového, tak řídicího systému. Vazby probíhají díky informačnímu systému.

#### 1.3.1 Materiálový systém

Funkcí tohoto systému je zajištění materiálového toku, tzn. zajištění surovin, skladování, přeprava a předání zboží zákazníkovi. Zásoby se tvoří pouze tehdy, když neexistuje průběžný pohyb materiálu a nelze sladit jednotlivé fáze tak, aby na sebe navzájem navazovaly.

#### 1.3.2 Řídicí systém

Tento systém zahrnuje mnoho funkcí, a to plánování, řízení a zpětnou kontrolu. Plánování zde slouží na stanovení budoucích cílů, čeho chce podnik dosáhnout v určitém horizontu. Tento plán musí být vždy schválen. Řízení zahrnuje rozhodování o chodu společnosti, to jakým směrem se ubere. Řízení podniku se řídí stanovenými cíli a snaží se jich dosáhnout. Jako poslední fáze nastupuje kontrola. Dochází při ní ke zpětnému hodnocení řízení a vyhodnocení výsledků. Součástí řízení je tzv. výkonový cíl. *Výkonový cíl rozhodovací oblasti logistiky spočívá v udržování celkové rovnováhy v hospodaření s materiálem zábranou nerovnováhy fází.<sup>11</sup>*

<sup>9</sup> TOMEK, G. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

<sup>10</sup> JUROVÁ, M. *Podniková logistika*. Brno, 1993, 114 s.

<sup>11</sup> JUROVÁ, M., ref.10



### 1.3.3 Informační systém

Tento systém sbírá údaje jak o budoucnosti, tak o minulosti. Takto získaná data se zanalyzují a slouží pro rozhodování o dalším kroku podniku. Kvalita rozhodování vždy závisí na kvalitě informace. Jako nejsilnější nástroj kontroly slouží analýza odchylek.

*Logistiku je potřeba pojímat jako uzavřený okruh plánování, provádění a kontrolování se zpětnou vazbou. Informace, které se při tom vyměňují, jsou motorem pro regulaci a integraci.<sup>12</sup>*

## 1.4 Systém řízení podniku

*Podnik, jako sociálně ekonomický systém, představuje složitý systém s množstvím prvků systému, vazeb mezi nimi a vazeb na okolí, prostředí, ve kterém podnik působí.*

*Podnik jako sociálně ekonomický systém se skládá ze dvou subsystémů:*

*- řídicího (subjektu řízení)*

*- řízeného (objektu řízení).<sup>13</sup>*

Řídicí systém vždy řídí systém řízený, tak, aby tento řízený systém vykazoval co nejlepší výkon a aby běžel bezchybně. Tento systém má jako další, vedlejší funkci, zdokonalování vlastního systému. Tento řídicí systém se musí neustále podrobovat analýze a zdokonalovat, aby neustále vyhovoval novým situacím, které v podniku mohou nastat.

Proces řízení se uskutečňuje pomocí tohoto systému a v rámci řízení dochází k činnosti jednotlivých útvarů podniku a plnění jejich funkcí. *Důsledkem správného procesu řízení je, že se zvětšuje síla organizační kultury spolupracovníků a celého podniku.<sup>14</sup>*

### 1.4.1 Organizační struktura podniku

Organizační struktura je mechanismus, který umožňuje koordinaci a řízení aktivit členů organizace a jejím smyslem je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak aby byly zaměřeny k dosahování cílů organizace.

Organizační struktury lze rozdělit na liniové, liniově štábní, organizační struktury maticového typu a divizní organizační struktury.

---

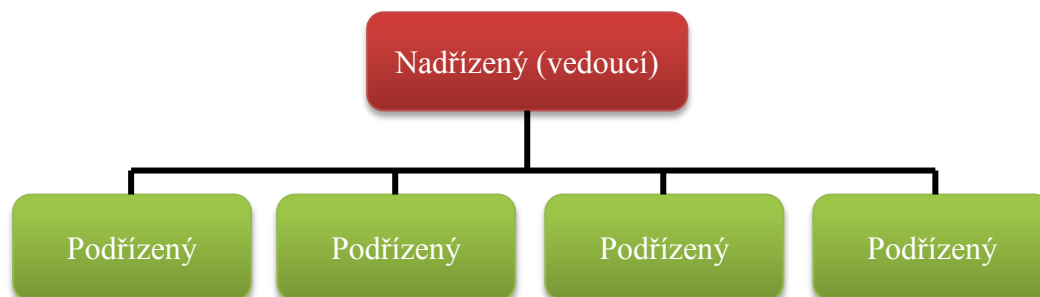
<sup>12</sup> JUROVÁ, M., ref.10

<sup>13</sup> KONEČNÝ, M., ref.2

<sup>14</sup> DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

### 1.4.1.1 Liniová organizační struktura

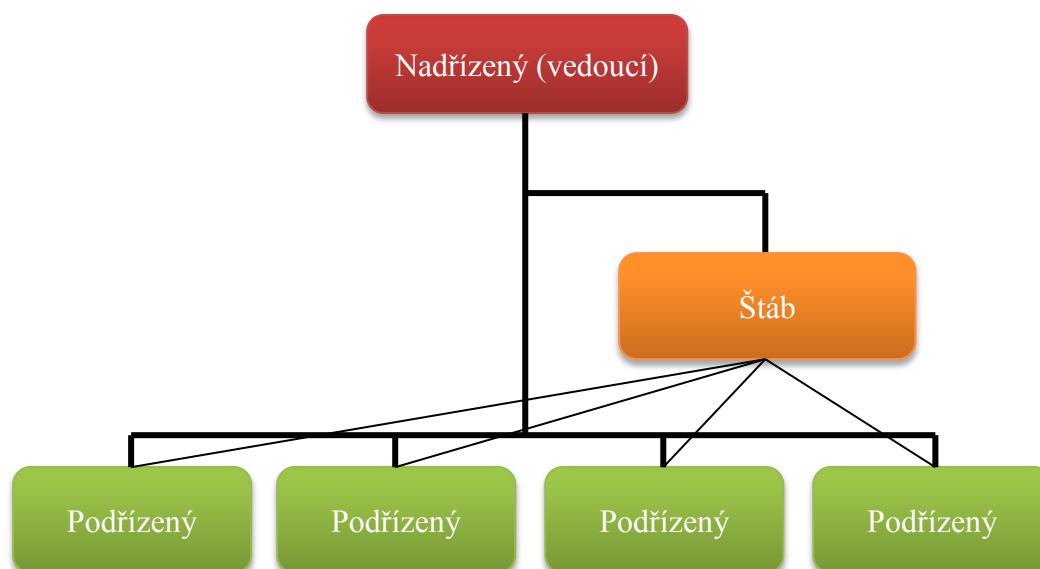
Liniová organizační struktura je tvořena pomocí liniových prvků a vazeb. Tento typ struktury je charakterizován jedinými odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými.<sup>15</sup>



Obrázek 2: Liniová organizační struktura<sup>16</sup>

### 1.4.1.2 Liniově štábní organizační struktura

Její největší výhodou je specializace funkčních vedoucích, tzn., že každý vedoucí je specialistou ve svém oboru a tak ví, co je pro jeho úsek nejlepší. Jejím úskalím je velké množství nadřízených a složitost vazeb mezi nimi. Jediný pracovník má tak více než jednoho nadřízeného a to může být matoucí. Nikdy nemůže existovat pouze štábní struktura, pouze v symbióze s liniovou nebo jinou organizační strukturou. Štáb má zde spíše poradní funkci.



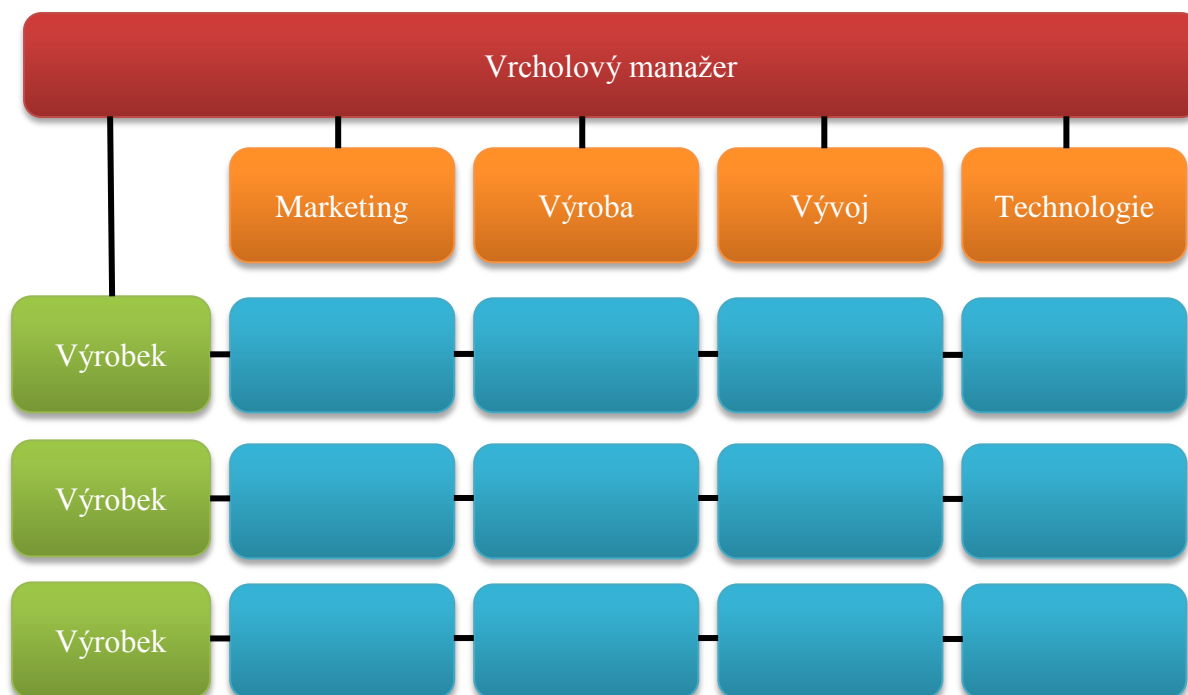
Obrázek 3: Liniově štábní organizační struktura<sup>17</sup>

<sup>15</sup> VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

<sup>16</sup> Přepracováno podle Synka

### 1.4.1.3 Maticový typ

Tento typ je využíváný, pokud se snažíme zrealizovat nějaký projekt. Jeho hlavním rysem je dvojitá podřízenost. Každý zaměstnanec je totiž podřízený jak vedoucímu projektu, tak svému útvarovému vedoucímu. Vedoucí projektu se stará o to, aby byly naplněny cíle a funkční vedoucí se stará o odbornou stránku a vedení svých podřízených. Pracovníci, kteří pracují na projektu, jsou podřízeni vedoucímu projektu a zároveň svému funkčnímu vedoucímu.



Obrázek 4: Organizační struktura maticového typu<sup>18</sup>

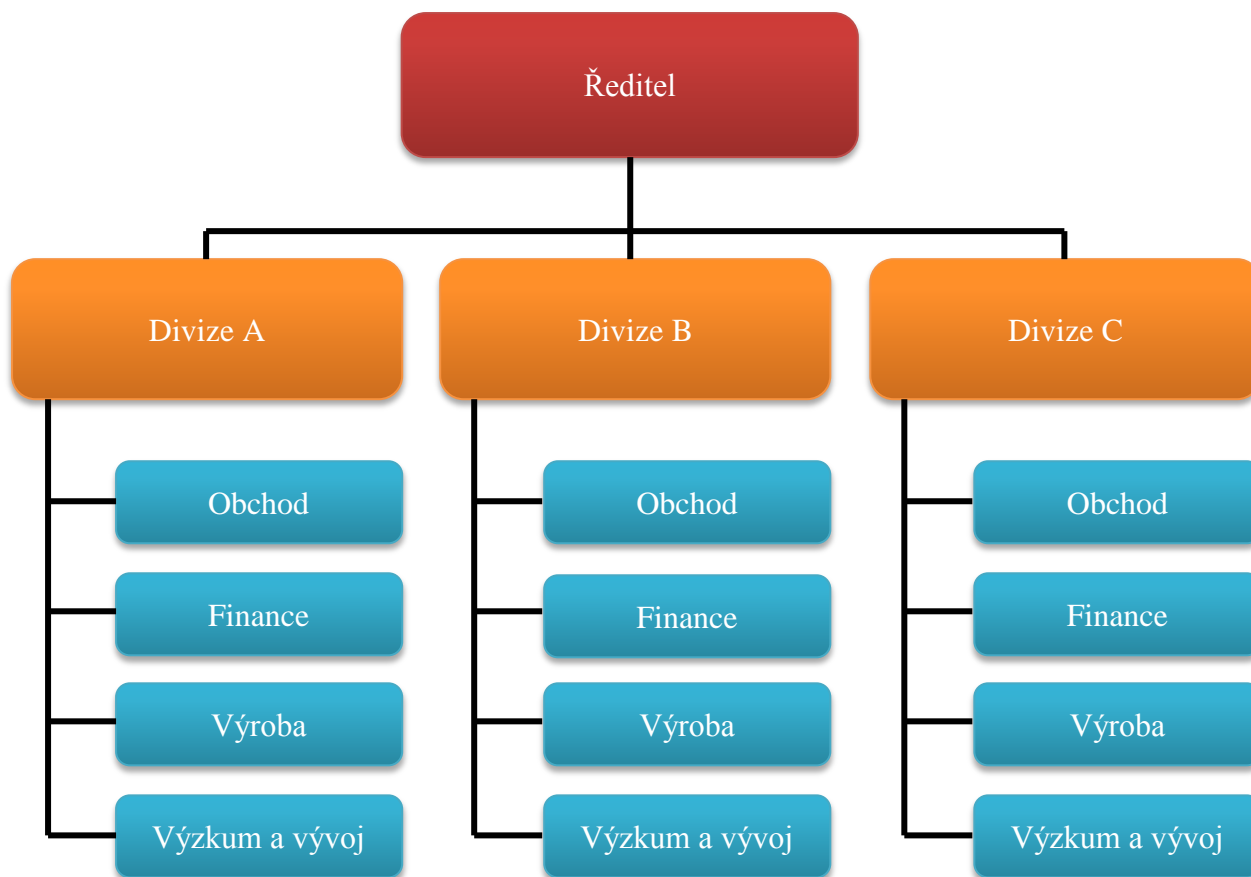
### 1.4.1.4 Divizní struktura

Pokud se firma rozrůstá a nestačí funkční struktury, v tomto momentu se použije divizní organizační struktura. Řízení se zde decentralizuje a dělí do menších organizačních celků, divizí. Nejčastěji jsou divize členěny podle výrobků nebo služby, zákazníka nebo skupiny zákazníků či místa působení.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Přepřacováno podle Synka

<sup>18</sup> Přepřacováno podle Synka

<sup>19</sup> VEBER, J., ref.15



**Obrázek 5: Divizní organizační struktura<sup>20</sup>**

### 1.4.2 Proces řízení podniku

Tento proces zahrnuje jednotlivé funkce řízení, které se vyjadřují pomocí vzájemných vztahů. Funkce řízení lze uspořádat do tří souborů, a to:

1. *Základní funkce řízení*
2. *Průběžné funkce řízení*
3. *Zabezpečovací funkce řízení.*

*Do souboru základních funkcí řízení začleňujeme:*

- a) *plánování*
- b) *organizování (zabezpečení plnění plánovaných úloh)*
- c) *operativní řízení*
- d) *kontrola.*

<sup>20</sup> Přepracováno podle Synka

*Do souboru průběžných funkcí řízení začleňujeme:*

- a) rozhodování*
- b) koordinování*
- c) regulování*
- d) vedení lidí, motivování*
- e) komunikování.*

*Do souboru zabezpečovacích funkcí řízení začleňujeme:*

- a) zabezpečení informacemi*
- b) zabezpečení personální*
- c) zabezpečení prostředky (finančními, hmotnými).<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> KONEČNÝ, M., ref.2

## 2. METODY HODNOCENÍ EKONOMICKÉ VÝHODNOSTI

Pro hodnocení ekonomické výhodnosti neboli ekonomické výkonnosti se používá finanční analýza. *Finanční analýza je východiskem pro finanční rozhodování.*<sup>22</sup> Podle výsledků zjištěných z následujících analýz se sestavuje budoucí strategie podniku, na co se zaměřit, jaké stránky podnikání by se měly zlepšit. *Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku.*<sup>23</sup> Podle oblasti, na kterou se při analýze zaměříme, rozdělujeme finanční analýzu na vnitřní (interní) a vnější (externí).

### 2.1 Vnitřní analýza

Vnitřní analýza vychází z kalkulací, údajů manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence a z finančního účetnictví. Mezi hlavní cíle vnitřní analýzy patří zajištění likvidity, dále pak porovnání výsledků jednotlivých období a v neposlední řadě také porovnání s cílem na dané časové období. *Tato činnost spadá pod controlling, což je systém pravidel, která napomáhají dosažení podnikových cílů.*<sup>24</sup> Nejčastěji používaným postupem je benchmarking, což je postup, kde se používá srovnání s nejlepším konkurentem.

### 2.2 Vnější analýza

Provádí ji vnější subjekty, jako jsou banky, investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, stát, nebo konkurenční podniky. Základem rozhodování jsou finanční výkazy, a to rozvaha, výkaz cash flow a výkaz zisku a ztráty. *Jejím cílem je zajištění kredibility a investičního potenciálu podniku.*<sup>25</sup>

### 2.3 Poměrové finanční ukazatele

Jsou podíly dvou absolutních ukazatelů. Srovnává tak podnik s jinými podniky nebo se porovnává s odvětvovým průměrem. Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, výnosnosti a tržní hodnoty podniku.

#### 2.3.1 Ukazatele likvidity

Likvidnost znamená schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Čím je vyšší likvidita, tedy schopnost dostát svým závazkům, tím je nižší riziko neschopnosti dostát

---

<sup>22</sup> KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1796-732. str. 111

<sup>23</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

<sup>24</sup> KOŽENÁ, M., ref.22, str. 111

<sup>25</sup> KOŽENÁ, M., ref.22, str. 111

svých peněžních prostředků. Znamená to tedy, že tyto ukazatele vyjadřují, do jaké míry je firma schopná dostát svým splatným závazkům. Ukazatele likvidity dělíme na běžnou likviditu, hotovostní likviditu a pohotovostní likviditu.

*Běžná likvidita vyjadřuje platební schopnost podniku za kratší období.*<sup>26</sup> Její ideální hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. Čím je tato hodnota vyšší, tím je menší riziko nedostát svým závazkům. Vypočítává se jako poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a krátkodobými bankovními úvěry.

Pohotová likvidita, jinak řečeno rychlá likvidita. Měří likviditu podniku po odečtení zásob, které jsou nejméně likvidními aktivy. Ideální hodnoty se pohybují mezi 1 až 1,5.

Hotovostní likvidita, jinak okamžitá likvidita. Tato likvidita nejlépe měří schopnost podniku dostát svým závazkům. Její hodnota by měla být rovna 0,5.

### **2.3.2 Ukazatele aktivity**

*Ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li málo, přichází o tržby, které by mohl získat.*<sup>27</sup> Mezi tyto ukazatele patří aktivita zásob, aktivita pohledávek a aktivita stálých aktiv.

Do aktivity zásob patří obratovost zásob a doba obratu zásob. Obratovost zásob vyjadřuje, kolik je obrátek u zásob za dané období. Doba obratu zásob vyjadřuje, jak rychle se zásoby otočí.

Do aktivity pohledávek patří obratovost pohledávek a doba obratu pohledávek. Obratovost pohledávek vyjadřuje počet obrátek pohledávek za sledované období a doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak rychle se pohledávky otočí.

Do aktivity celkového kapitálu patří obratovost stálých aktiv, která vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá svá stálá aktiva. Počítá se jako podíl mezi ročními tržbami a stálými aktivy v zůstatkových cenách.

---

<sup>26</sup> KOŽENÁ, M., ref.22, str. 111

<sup>27</sup> SYNEK, M., ref.23

### 2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluh. *Zadluženost podniku lze vypočítat dvěma způsoby, a to výpočtem zadluženosti a výpočtem ukazatele úrokového krytí.*<sup>28</sup>

Zadluženost vypočítáme z rozvahy a pomocí ní měříme míru, v jaké jsou aktiva financována cizími zdroji. Vypočteme ji jako podíl mezi celkovým dluhem a celkovými aktivy.

Dalším ukazatelem je úrokové krytí. Tento ukazatel vypočítáme z výsledovky a pomocí něho určujeme, do jaké míry zisk převyšuje úroky za půjčení cizího kapitálu.

### 2.3.4 Ukazatele výnosnosti (rentability)

*Měří čistý zisk podnikových aktivit, a to tak, že ukazují kombinovaný vliv aktivity a zadluženosti na zisk podniku.*<sup>29</sup> K výpočtu používáme rentabilitu celkového kapitálu, rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu tržeb a rentabilitu investovaného kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu udává, do jak velké míry je společnost schopna z dostupných aktiv generovat zisk. Tato rentabilita není v čitateli fixně zakotvena, ale ve jmenovateli jsou vždy aktiva.

Rentabilita vlastního kapitálu, na rozdíl od rentability celkového kapitálu, započítává do jmenovatele pouze vlastní kapitál. Tato rentabilita se dá použít i pro benchmarking, dále pak udává, s jakou efektivností je společnost schopna využívat vlastní kapitál.

Rentabilita investic měří výnosnost veškerého kapitálu, který byl investován. Používá se pro hodnocení jednotlivých investičních projektů. Počítá se spíše z pohledu investora.

Rentabilita tržeb udává do souvislosti výsledek hospodaření za účetní období a celkové tržby. Udává, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb.

## 2.4 Ukazatele přidané hodnoty

Ukazatele byly vytvořeny dvěma americkými ekonomy, a to Bennettem Stewardem a Joelem Sternem, v první polovině 90. let minulého století. Patří sem dva ukazatele, a to MVA a EVA. Oba tyto ukazatelé se používají jak v Evropě, tak i přímo v ČR.

---

<sup>28</sup> KOŽENÁ, M., ref.22, str. 111

<sup>29</sup> SYNEK, M., ref.23



### 2.4.1 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Díky tomuto ukazateli lze vyměřit výkonnost společnosti.

Výpočet:  $MVA = \text{tržní hodnota akcií} - \text{vlastní kapitál vložený akcionáři} = (\text{počet splacených akcií} \times \text{tržní cena akcie}) - \text{vlastní kapitál společných akcionářů}$

### 2.4.2 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Lze ji uplatnit v mnohem více případech, než MVA. Je číselným vyjádřením cíle podniků, které uplatňují management založený na hodnotě (VBM – Value Based Management).<sup>30</sup> Lze ji vypočítat několika způsoby. Je to hodnota, která byla přidána hospodářskou činností firmy nad úroveň nákladu kapitálu vázaného v jeho aktivech.

Výpočet:  $EVA = EAT - r_e * VK$ , kde  $r_e$  jsou náklady na vlastní kapitál a VK je vlastní kap.

$EVA = NOPAT - C \times WACC$ , kde NOPAT je čistý provozní zisk po zdanění, C jsou náklady a WACC je vážený průměr nákladů na kapitál

## 2.5 Balanced Scorecard (BSC)

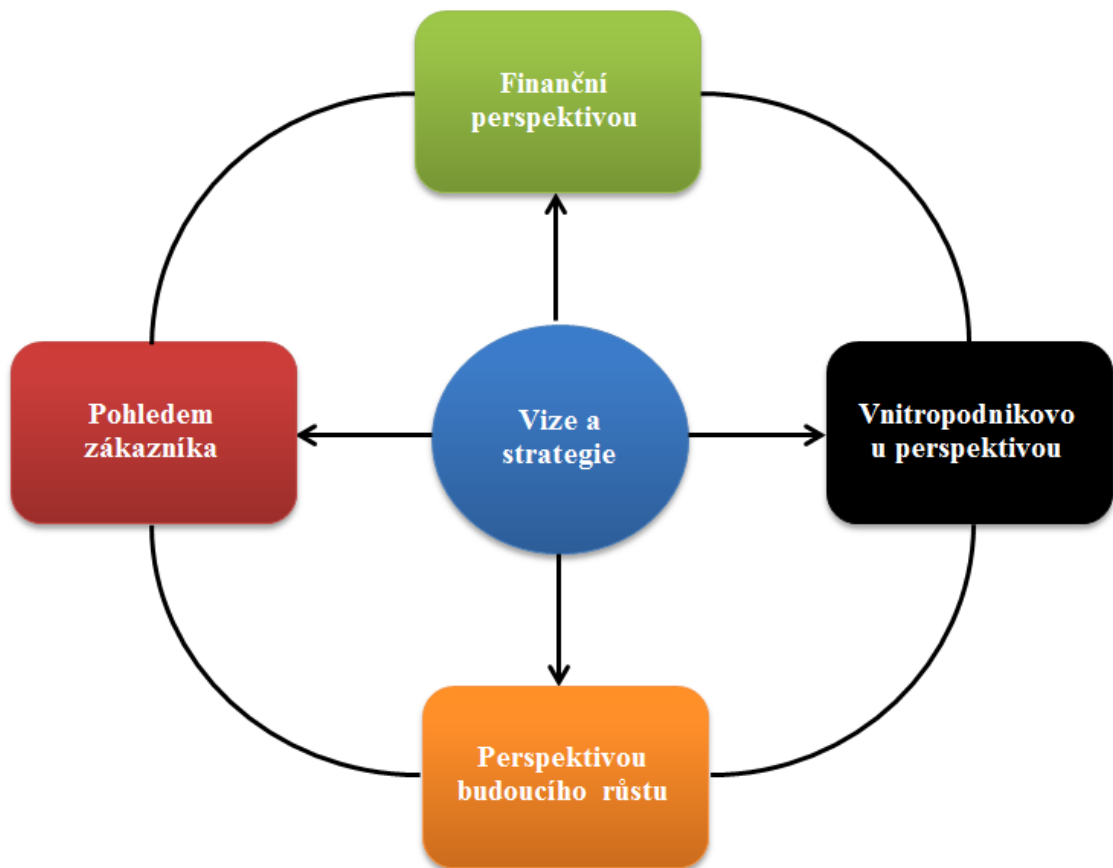
Je to metoda používaná v managementu, která se snaží vytvořit vztah mezi strategií a operativními činnostmi. Snaží se do tohoto vztahu začlenit i zaměstnance. Zabývá se čtyřmi oblastmi vizí a strategií, a to:

1. *pohledem zákazníka (rychlost dodávky, kvalita výrobku, tvorba hodnoty produktem pro zákazníka, náklady produktu)*
2. *vnitropodnikovou perspektivou (délka výrobního cyklu, produktivita práce, technologie, soulad podnikových cílů a měřítek hodnocení vnitropodnikových útvarů a pracovníků)*
3. *perspektivou budoucího růstu (inovace, nové výrobky)*
4. *finanční perspektivou (zaměření na tvorbu hodnot, tj. tzv. value based management)<sup>31</sup>*

---

<sup>30</sup> KOŽENÁ, M., ref.22, str. 111

<sup>31</sup> KOŽENÁ, M., ref.22, str. 111



**Obrázek 6: Balanced Scorecard<sup>32</sup>**

## 2.6 Ostatní analýzy

Dále sem patří Trendová analýza, Pyramidová soustava finančních ukazatelů, Fundamentální a technická finanční analýza, Mezipodnikové srovnání, Grafická analýza a Hodnocení společensko-politických úloh podniku.

<sup>32</sup> Přepřacováno podle Balanced Scorecard Institute

### **3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU**

ŠKODA AUTO, a.s. je největším českým výrobcem dopravních automobilů. Společnost ale není jen výrobním závodem automobilů, má také vlastní střední odborné učiliště strojírenské a vlastní vysokou školu, která se nachází v Mladé Boleslavi, a její absolventy si vybírá do pracovních pozic. V poslední řadě má ŠKODA AUTO, a.s. své vlastní muzeum, které se také nachází v Mladé Boleslavi. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, ale společnost má na území ČR další dva závody, a to ve Vrchlabí a v Kvasinách. Ve Vrchlabí se v současné době vyrábí převodovky a v Kvasinách se v současnosti vyrábí vozy ŠKODA Superb, ŠKODA Superb Combi a ŠKODA Yeti. Ve výrobních linkách v Mladé Boleslavi se vyrábí modely Fabia, Octavia a Citigo. Podle OR je základní kapitál společnosti 16 708 850 000,- Kč, jejímž jediným vlastníkem je Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu.

V roce 2012 získala ocenění ‚Exportér roku‘ v České republice, a to díky tomu, že v roce 2011 dodala svým zákazníkům zboží a služby za 231 miliard korun.

#### **3.1 Základní informace**

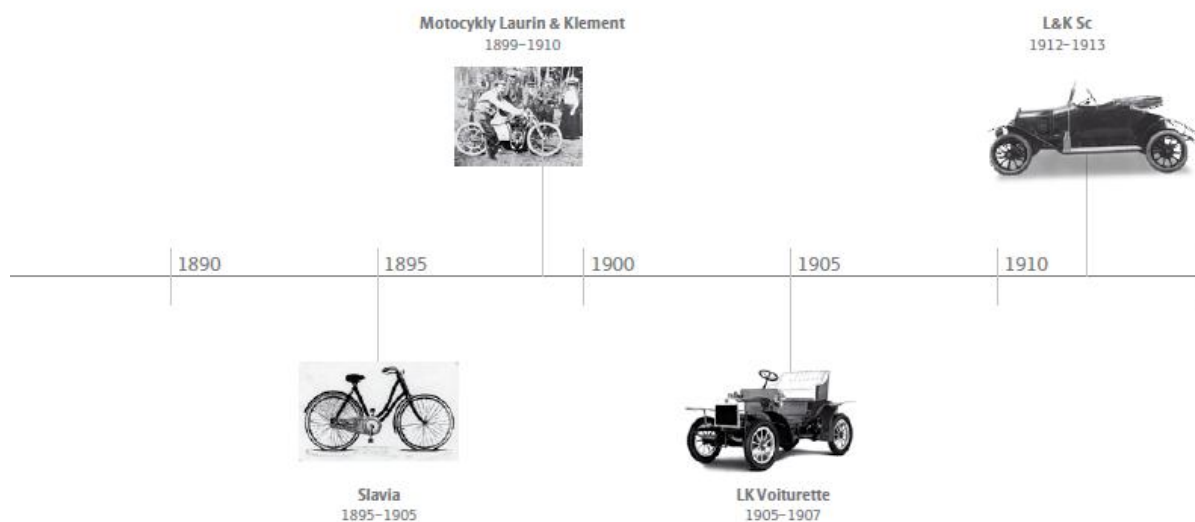
Společnost byla založena v roce 1895 jako Laurin & Klement a v současné době je v OR zapsána jako ŠKODA AUTO, a.s. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi a předsedou představenstva je Winfried Vahland, který je v této funkci již od roku 2010. Oficiálním sloganem zní: „Simply Clever“ a logem společnosti je zelený okřídlený šíp na stříbrném pozadí.

#### **3.2 Historie**

Vše začalo tím, když se knihkupci Václavu Klementovi z Mladé Boleslavi (1865 - 1930) porouchalo jeho kolo, které později poslal na reklamaci s přiloženým dopisem, který byl ovšem v češtině. Ten se mu však vrátil zpět s odpovědí, ať napíše dopis v němčině. Václav Klement ale další dopis neposlal.

Václav Laurin (1868-1938) byl mechanikem. V Turnově se svým společníkem vyráběl jízdní kola, ale shodou okolností se v době, kdy se Václavu Klementovi porouchalo kolo, rozešel se svým společníkem. Chtěl zkusit štěstí v Mladé Boleslavi ve stejném oboru. V té době ale začal v oboru podnikat Václav Klement, tak se s ním Václav Laurin sešel a dohodli se na vzniku firmy Laurin & Klement. Ani jeden z nich neměl vysokoškolské vzdělání, to je ale nezastavilo.

V roce 1895 začali v pronajaté dílně opravovat, a po nějakém čase vyrábět, vlastní jízdní kola. Podnikání jim šlo skvěle, a tak si v roce 1898 postavili malou továrnu. Ve stejném roce již firma L&K nabízela dva typy motocyklů, které vyvážela do VB a Německa.



**Obrázek 7: Historie ŠKODA AUTO, část 1<sup>33</sup>**

Po zkušenostech a mnoha sportovních úspěších se firma rozhodla angažovat v automobilovém průmyslu a v roce 1905 postavila svůj první automobil, který se jmenoval Voiturette. Ta slavila velký úspěch.

Firma L&K poté zavedla výrobu sportovních automobilů, se kterými slavila úspěch po celém světě. Vozu Voiturette se prodalo pouze 500 kusů, ale i tak firma zažila ohromný úspěch a poptávka po jejích vozech se rapidně zvýšila.

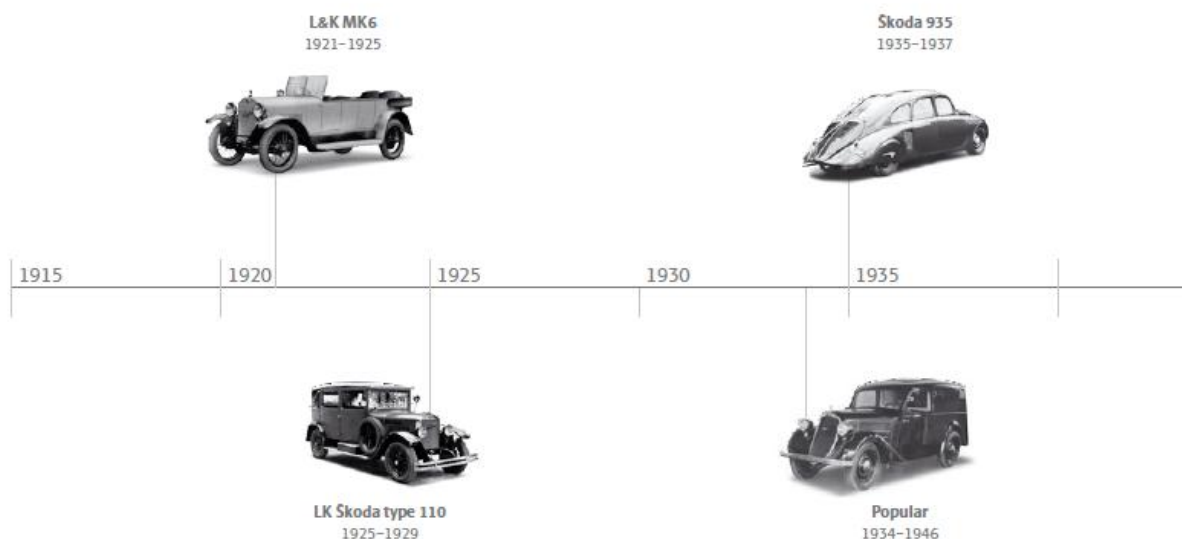
Roku 1906 byl předveden na trh čtyřsedadlový typ B. V roce 1907 došlo ke zrušení výrobní sekce motocyklů a firma se změnila na akciovou společnost a mimo jiné došlo k rozšíření závodu. Poptávka rostla hlavně díky sportovním úspěchům. V roce 1910 byla společnost největší automobilkou v Rakousko-uherské říši. O dva roky později zakoupila libereckou automobilku RAF a firma získala licenci na výrobu motorů typu Knight.

Na konci první světové války byly země, kam se dříve vyváželo, ekonomicky vyčerpány a osobní automobily nebyly tak poptávaným zbožím. V této době se stala stěžejním hromadná

<sup>33</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2009. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocní%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>

doprava, a to výroba autobusů, a dále nákladní auta. Prodej luxusních aut stagnoval, navíc zde byla velká konkurence od automobilek Tatra a Praga.

V důsledku požáru v roce 1924 firma L&K přechází pod československý koncern Škodových závodů v Plzni a roku 1925 se přejmenují tyto závody na „Škoda.“

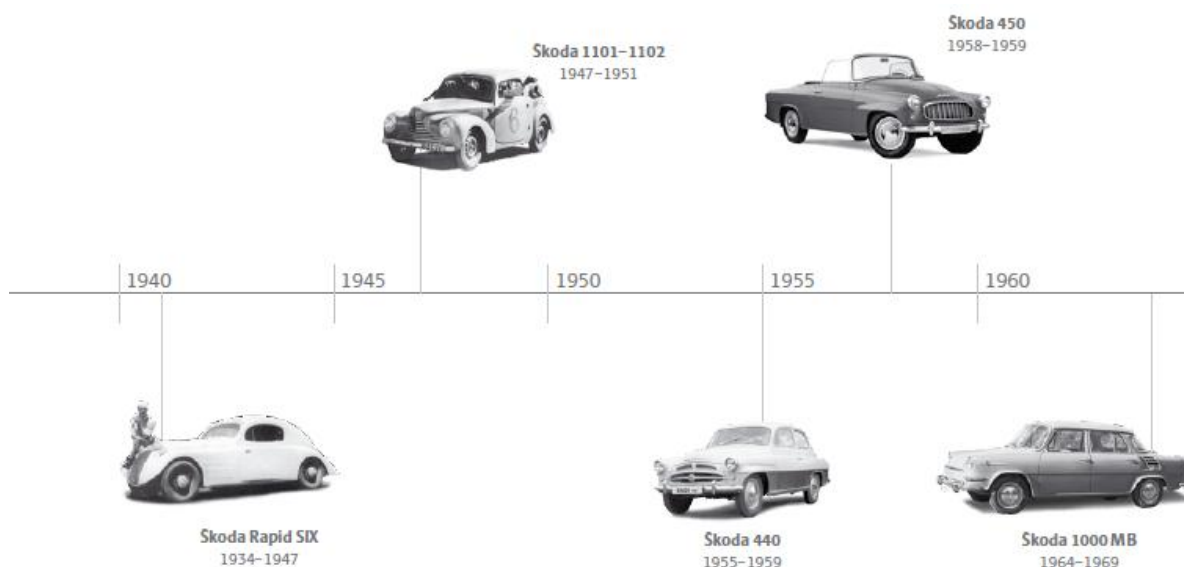


**Obrázek 8: Historie ŠKODA AUTO, část 2<sup>34</sup>**

Dochází k modernizaci strojů a výrobních technik a také k výstavbě nových hal. Dále se zavádí typizace výrobků a přichází sériová výroba. Automobilka se opět dostává do popředí díky automobilovým závodům a úspěchům svých vozů.

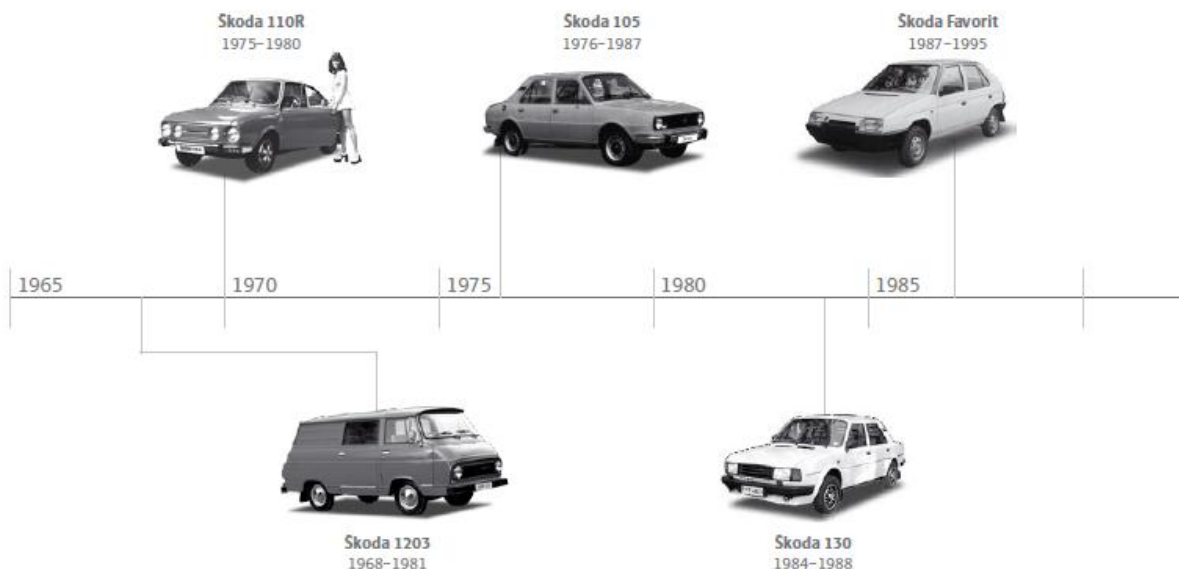
Roku 1939 musela Škoda vyrábět vozy válečného typu, kvůli druhé světové válce. Jednalo se především o terénní vozy a tahače. Na konci války byla továrna zničena bombovým náletem. I přes to všechno byl tento rok vyroben první tzv. „mírový automobil.“

<sup>34</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2009, ref.33



**Obrázek 9: Historie ŠKODA AUTO, část 3<sup>35</sup>**

Dochází ke znárodnění automobilky a její přejmenování na „Automobilové závody, národní podnik, Mladá Boleslav“, tedy AZNP. Ministerstvo povoluje vyrábět pouze Škodu 1101 a její výroba začíná i ve Vrchlabí (sanitární vozy) a v Kvasinách (roadstery). V následujících letech dochází k rozšíření produktového portfolia o nové vozy.



**Obrázek 10: Historie ŠKODA AUTO, část 4<sup>36</sup>**

<sup>35</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2009, ref.33

<sup>36</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2009, ref.33

Roku 1986 přijímá automobilka název „Automobilové závody, oborový podnik.“

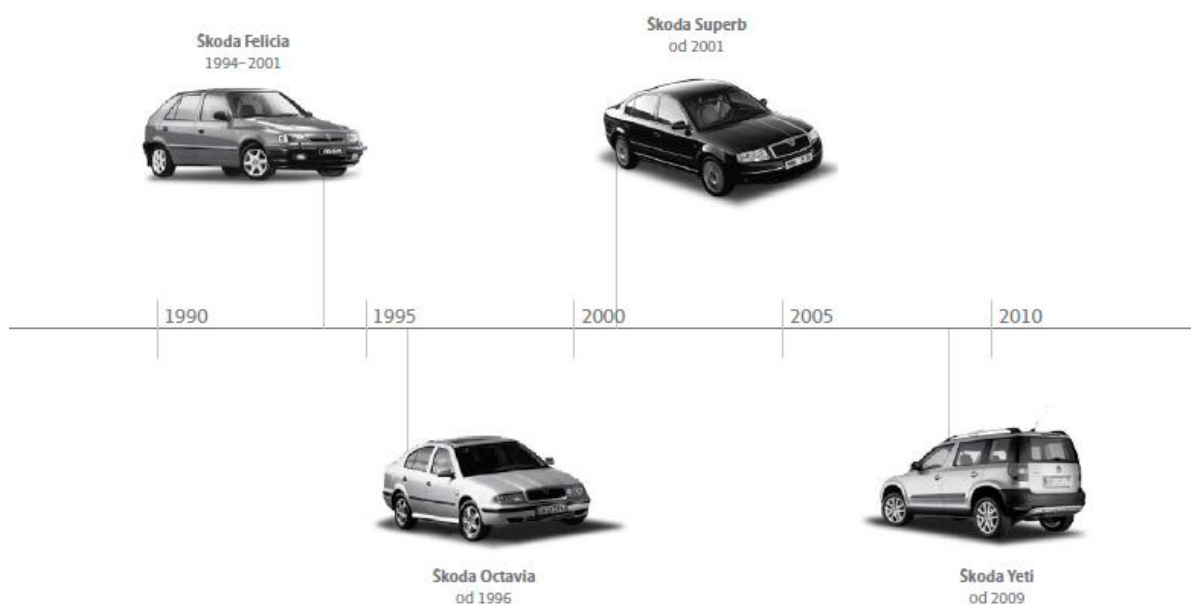
Po politických změnách v roce 1989 se automobilka poohlíží po silných zahraničních partnerech, díky kterým by mohla expandovat do zahraničí. Nachází ho v rukách německého koncernu VW Group (VW, Seat, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini).

Roku 1991 dostává automobilka nový název, a to „Škoda, automobilová akciová společnost.“ Jméno společnosti se změnilo ještě jednou, a to na „Škoda Auto“. Takový je název společnosti i v současnosti.

### 3.3 Současnost ŠKODA AUTO, a.s.

V současné době se společnost orientuje na sériovou výrobu automobilů a je největším vývozcem automobilů v ČR. Dnes automobilka vyrábí modely ŠKODA Octavia, ŠKODA Fabia, ŠKODA Roomster, ŠKODA Yeti, ŠKODA Citigo, ŠKODA Superb a nejnovějším modelem je v současnosti ŠKODA Rapid. Společnost si zdárně, i přes důsledky ekonomické krize, udržuje kurs růstu a zvyšuje tak svůj zisk.

ŠKODA AUTO, a.s. se také zviditelňuje na automobilových závodech, a to na IRC, kde v roce 2010 a 2011 vyhrála v hodnocení výrobců i jezdců a v roce 2011 navíc vyhrála titul mistra světa v šampionátu SWRC. Pro tyto závody byl vybrán vůz ŠKODA Fabia Super 2000. Tým ŠKODA Motorsport tak oslavil 110 let od založení automobilky titulem a velkou slávou.

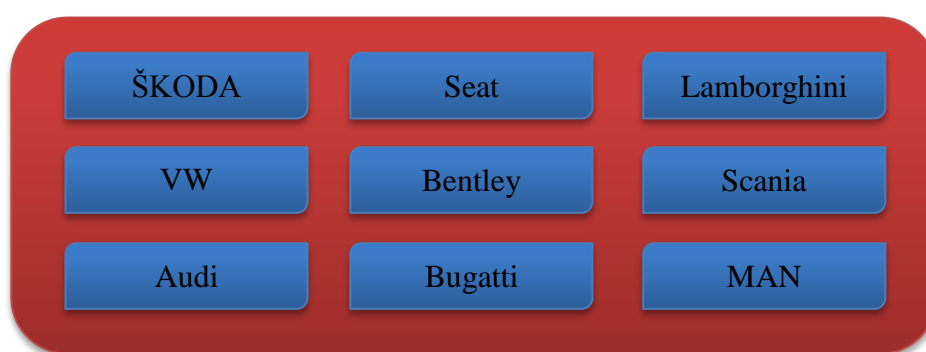


Obrázek 11: Historie ŠKODA AUTO, část 5<sup>37</sup>

<sup>37</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2009, ref.33

Společnost je také hlavním sponzorem mnoha sportovních událostí, jako jsou například Tour de France, nebo Mistrovství světa v ledním hokeji.

Společnost ŠKODA AUTO, a.s. je od roku 1991 součástí koncernu VW Group. Do tohoto koncernu spadá mnoho dalších automobilek po celém světě, jako jsou VW, Audi, Seat, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania a MAN. V současné době se VW koncern nesoustřeďuje pouze na evropský trh, ale také na asijský trh, pro jehož účely byla vytvořena divize VW Group China. Největším podílovým vlastníkem je v současné době společnost Porsche Automobil Holding SE.



Obrázek 12: VW Koncern<sup>38</sup>

### 3.4 Hospodářské výsledky podniku ŠKODA AUTO, a.s.

Tabulka 4: Vývoj počtu zaměstnanců<sup>39</sup>

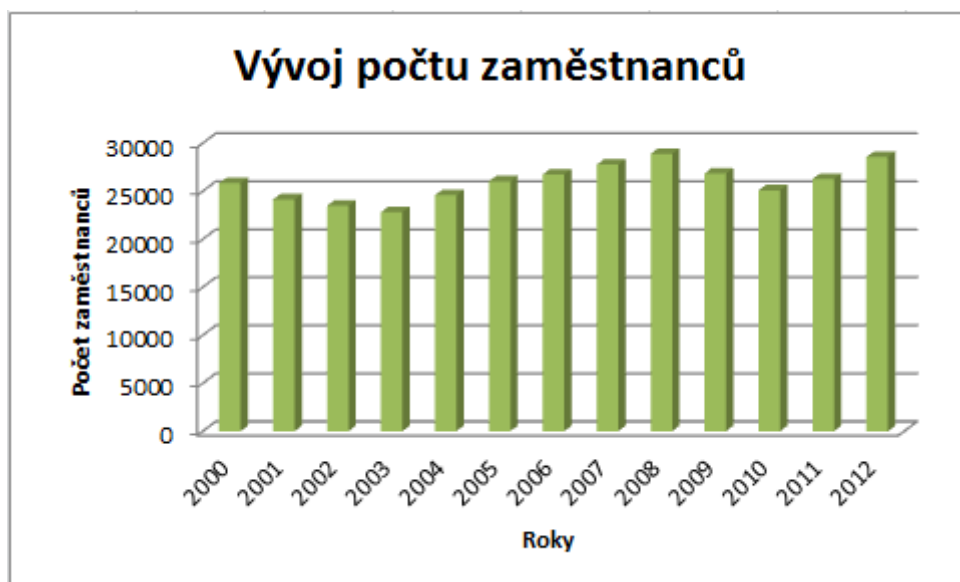
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	25833	24129	23470	22798	24561	26014	26738	27753	28878	26836	25077	26265	28546

Data z předchozí tabulky jsou názorně zobrazena v grafu níže. Jak je vidět na tomto grafu, vývoj počtu zaměstnanců má kolísavou frekvenci, která je dána makroprostředím společnosti a dalšími vlivy.

<sup>38</sup> Přepočteno podle Volkswagen Group

<sup>39</sup> Přepočteno podle interních zdrojů společnosti





**Obrázek 13: Graf popisující vývoj počtu zaměstnanců<sup>40</sup>**

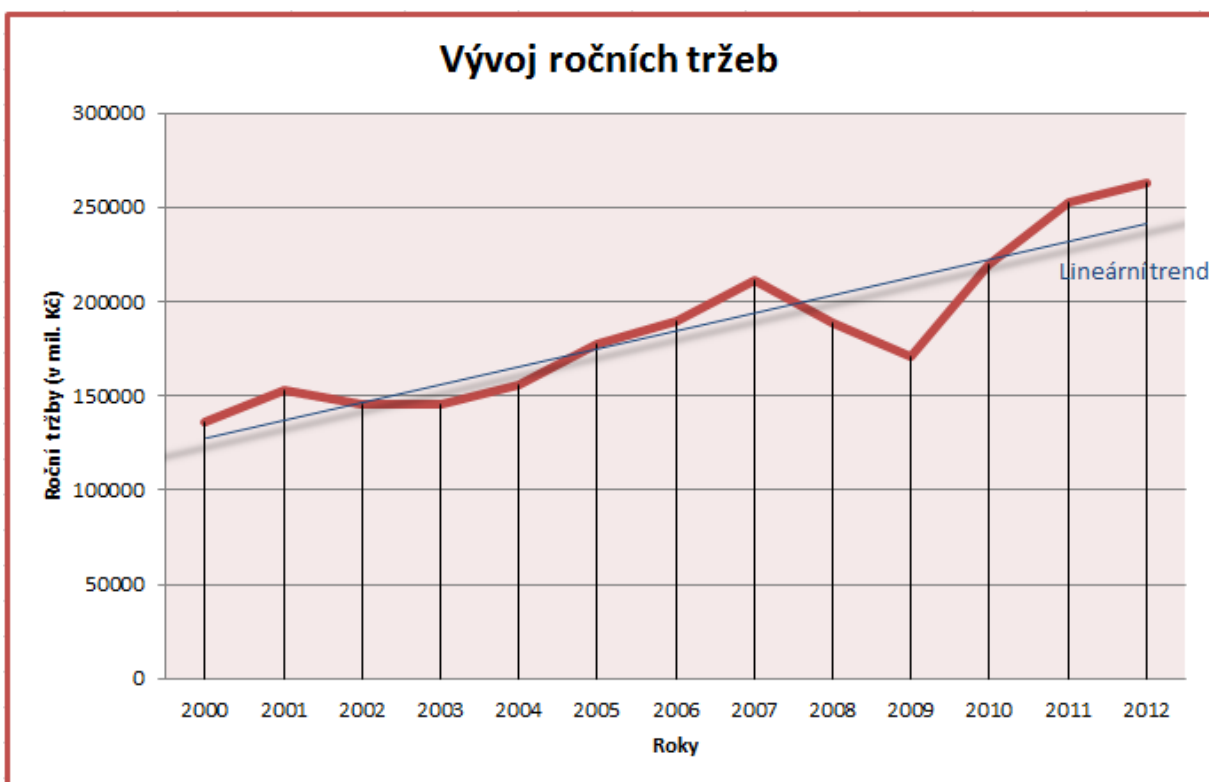
Společnost ŠKODA AUTO se pravidelně umísťuje v průzkumech veřejného mínění (např. zaměstnavatel roku) na předních příčkách. Velkou roli v tom hraje propracované řízení lidských zdrojů., jehož úkolem je stabilizovat a rozvíjet stávající kvalifikované zaměstnance a hledat nové. ŠKODA AUTO, a.s. má vlastní vysokou školu, kde si školí budoucí zaměstnance, ovšem spolupracuje i s jinými vysokými školami, jak v ČR, tak v zahraničí. Na předchozím grafu je zobrazen vývoj zaměstnanců v průběhu několika let. Vývoj sice nejde pouze jedním směrem, ale jeho tendence je převážně rostoucí. Vývoj počtu pracovníků závisí na makroekonomickém prostředí, ale i prostředí uvnitř podniku.

**Tabulka 5: Vývoj ročních tržeb (v mil. Kč)<sup>41</sup>**

Roky	Tržby
2000	136283
2001	153271
2002	145694
2003	145197
2004	155396
2005	177822
2006	189816
2007	211026
2008	188572
2009	170666
2010	219454
2011	252562
2012	262649

<sup>40</sup> Přepočteno podle interních zdrojů společnosti

<sup>41</sup> Přepočteno podle interních zdrojů společnosti



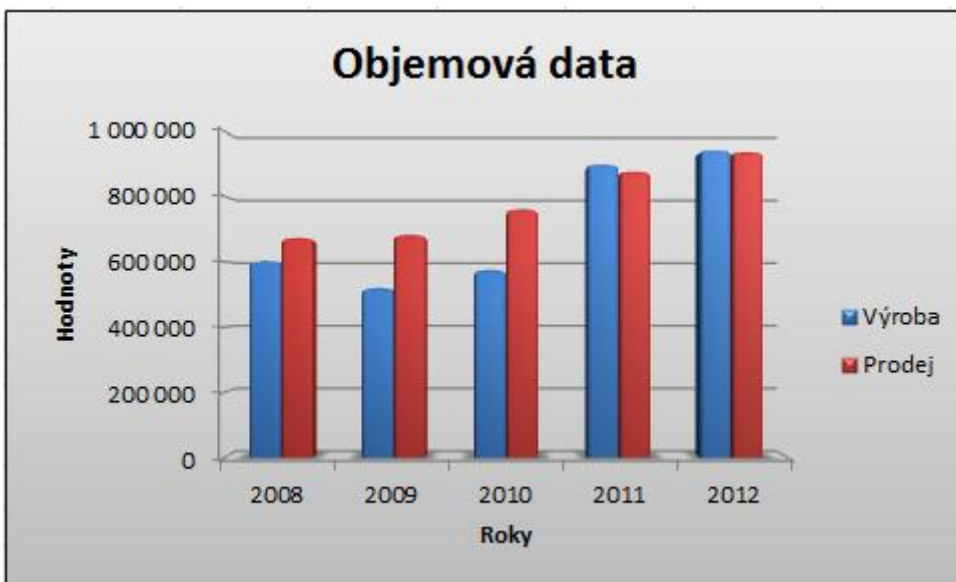
**Obrázek 14: Graf popisující vývoj ročních tržeb<sup>42</sup>**

Na předchozím grafu jsou zobrazeny roční tržby a jejich vývoj v průběhu několika let. Tržby jsou zaznamenány v milionech korun a až na období 2007 - 2009 mají stoupající tendenci. Pokles v tomto časovém úseku je způsoben ekonomickou krizí a jejím dopadem na spotřebitele. Od roku 2009 opět dochází k růstu tržeb a předpokládá se pozitivní vývoj i do budoucích let.

**Tabulka 6: Objemová data (počet vozů)**

	2008	2009	2010	2011	2012
Výroba	603 247	519 910	576 362	900 628	944 432
Prodej	674 530	684 226	762 600	879 184	939 202

<sup>42</sup> Přepočteno podle interních zdrojů společnosti



**Obrázek 15: Graf popisující objemová data (počet vozů)<sup>43</sup>**

Na grafu Objemová data je zobrazena výroba a prodej vozů ŠKODA za posledních 5 let. Do roku 2010 byla výroba menší, než prodej, a to díky prodeji vozů ze skladů a prodeji předváděcích vozů. V roce 2011 už se opět vyrábí více, než se prodá, aby byly zajištěny zásoby vozů na sklad.

Pro další posouzení růstu poslouží účetní výkazy za poslední 3 roky. Jednotlivé účetní výkazy jsou obsahem přílohy A.

Pojem prodej je podmnožina odbytu, jedná se o efektivní realizaci odbytu. Jedná se o směnu výrobků (automobilů) za peněžní sumu.

Výroba je činnost, při které se vstupy přeměňují na výstupy a tvoří tak statky (hotové automobily, výrobní sety). Tvoří hlavní složku hospodářského procesu. Při této činnosti je přetvářena příroda na statky a služby. Součástí výroby je výrobní spotřeba. Jako základ všeho jsou potřeba výrobní zdroje, které tvoří vstupy do výroby. Tyto vstupy se při výrobě mění na výstupy.

<sup>43</sup> Přepracováno podle interních zdrojů společnosti

## 4. INTEGROVANÝ LOGISTICKÝ SYSTÉM V PODNIKU ŠKODA AUTO

Na začátku roku 2011 ŠKODA AUTO, a.s. představila novou Růstovou strategii značky ŠKODA AUTO. Jejich hlavními cíli je zvýšení produkce, orientace na klíčové zahraniční trhy a zvyšování prodeje vozů po celém světě. *ŠKODA AUTO tak reaguje na prohlubující se internacionalizaci a s ní spojený nárůst výrob v zahraničí. Samozřejmostí musí být i silný rozvoj interní logistiky, zlepšování procesů a snaha o zdravou a chytrou modernizaci technologií.*<sup>44</sup>

Problémem logistiky se od roku 2010 zabývá pracovní skupina a specialisté LOGIO se stali součástí této pracovní skupiny a započali práci na strategickém dokumentu.

Jako nástroj na porovnání s ostatními si společnost vybrala benchmarkingové ukazatele předpokládaného vývoje ostatních konkurentů na trhu automobilového průmyslu.

V současné době se klade stále větší důraz na ekologii, a tak muselo být analyzováno legislativní prostředí EU a musel být sestaven takový logistický program, který odpovídá ekologickým podmínkám.



Obrázek 16: Očekávaný nárůst výroby ŠKODA AUTO, a.s. (počet vozů)<sup>45</sup>

V tomto dokumentu se klade největší důraz na globalizaci, tedy expanzi na trhy v Rusku, Číně a Indii. *Globalizace bude dosažena splněním tzv. Mise logistiky značky. Ta je rozdělena do tří částí – dynamiky, flexibility a nákladovosti. V oblasti dynamiky je rozebírána např. nutnost urychlit náběhy nových výrob/projektů. Flexibilita se věnuje IT systémům, formuluje pohled na budoucí dodávky materiálu nebo rozložení přepravních proudů v budoucnosti*

<sup>44</sup> Logistika ŠKODA AUTO ví, kam směřuje, a jak naplní svou vizi. LOGIO S.R.O. *LOGIO: Fluent in logistic* [online]. 28. 8. 2012 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.logio.cz/logistika-skoda-auto-vi-kam-smeruje-a-jak-naplni-svou-vizi/>

<sup>45</sup> Logistika ŠKODA AUTO, ref.44

(železnice versus kamiony). Nákladovost vše zasazuje do finančního rámce s přihlédnutím ke stanoveným cílům, které by měly být v oblasti nákladů dosaženy.<sup>46</sup>

Na to, aby vše mohlo fungovat, je potřeba mít jasně definované lidské zdroje. Díky tomuto dokumentu a Růstové strategii ŠKODA AUTO prodává ŠKODA AUTO v celkovém měřítku stále více vozů. V ČR prodejnost stále pozvolna klesá, ale největší zisky má ŠKODA AUTO z Ruska a Indie.



Obrázek 17: Historie a předpoklad budoucího vývoje výroby a počtu zaměstnanců<sup>47</sup>

	Citigo	Fabia	Rapid	Roomster	Octavia	Yeti	Superb	Seat Toledo	VW Jetta	VW Passat	Audi A6	Audi A4	Audi Q5	Audi Q7
Mladá Boleslav (Česká republika)		•	•		•			•						
Vrchlabí (Česká republika)				•	•									
Kvasiny (Česká republika)						•	•							
Bratislava (Slovensko)	•													
Kaluga (Rusko)		•			•									
Nižnij Novgorod (Rusko)						•								
Aurangabad (Indie)					•	•	•		•	•	•	•	•	•
Pune (Indie)		•	•											
Shanghai (Čína)		•			•		•							
Yizheng (Čína)			•											

Obrázek 18: Portfolio celosvětově vyráběných vozů (stav k 31. 12. 2012)<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Logistika ŠKODA AUTO, ref.44

<sup>47</sup> Logistika ŠKODA AUTO, ref.44

<sup>48</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2012. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2012.pdf>

## **5. TERITORIÁLNÍ ROZLOŽENÍ VÝROBY V PODNIKU ŠKODA AUTO**

V současné době má ŠKODA AUTO výrobní závody ve více než šesti zemích a distribuuje své výrobky po celém světě.

Výkonná výroba je nezbytným předpokladem pro celosvětový růst prodejnosti a společnost neustále pracuje na zlepšování vedoucích k rozšiřování výroby a zlepšování produkce. Zárukou růstu jsou nové modely, se kterými společnost přichází v průběhu každého půl roku. Růstová strategie ŠKODA má za cíl zvýšení intenzity dalšího firemního vzdělávání, a to především v oblasti výroby a logistiky.

### **5.1 Výrobní závody na území ČR**

Nejvíce výrobních závodů má automobilka na území ČR, a to tři závody. První se nachází v Mladé Boleslavi, kde byl také postaven první automobil společnosti. Na tomto místě se také rodí nové modely a skici designérů se utvářejí do finální podoby, která je doprovázena funkčním prototypem. Pokud se model osvědčí, dojde k sériové výrobě. V závodu v MB se vyrábí modely Fabia a Octavia a ve zdejší motorárně se rodí 1,2 TSI motory do celého koncernu VW. Závod má 20 000 zaměstnanců. Sídlí zde také sídlo společnosti, dále oddělení vývoje a designu, muzeum a vzdělávací centra, která jsou umístěna na Karmeli.

Výroba v Kvasinách má bohatou historii, vyráběly se zde už Felicie, dnes se zde vyrábí modely Superb, Superb Combi a Yetti. Fabrika má 3 000 zaměstnanců, kteří vyprodukují přes 140 000 automobilů ročně. Pracuje se zde 6 dní v týdnu, na jeden den se stroje zastaví. V roce 2013 má dojít k jejímu rozšíření a k vytvoření dalších 2 000 pracovních pozic, plánuje se výroba 200 000 vozů ročně.

Posledním, nejmenším závodem, je závod ve Vrchlabí. Sice je nejmenší, ale jeho historie je přes 100 let stará. Vyráběly se zde karoserie, od roku 1946 celé automobily. Dnes se tento závod specializuje na sedmistupňové, dvou spojkové automatické převodovky se sériovým označením DQ 200. Plánuje se výroba 600 ks denně a budou se distribuovat do celého koncernu VW.

### **5.2 Výrobní závody v zahraničí**

Další závod je orientován v Indii. V Indii žije v současnosti přes 1,2 mld. Obyvatel a prudce se zde zvyšuje životní úroveň a v důsledku toho i trh s automobily. Populárními jsou zde kompaktní sedany a to byl důvod, proč zde byl, jako poprvé na světě, představen model Rapid. V Indii jsou dva závody, a to v Aurangabádu a ve městě Pune. V Aurangabádu je

obrovský závod, kde se vyrábí modely Laura (indická obdoba modelu Octavia), Yetti a Superb. Ročně se zde vyrobí na 40 000 vozů. Ve městě Pune je menší fabrika, která vyrábí modely Rapid, ale její největší specializací jsou modely VW.

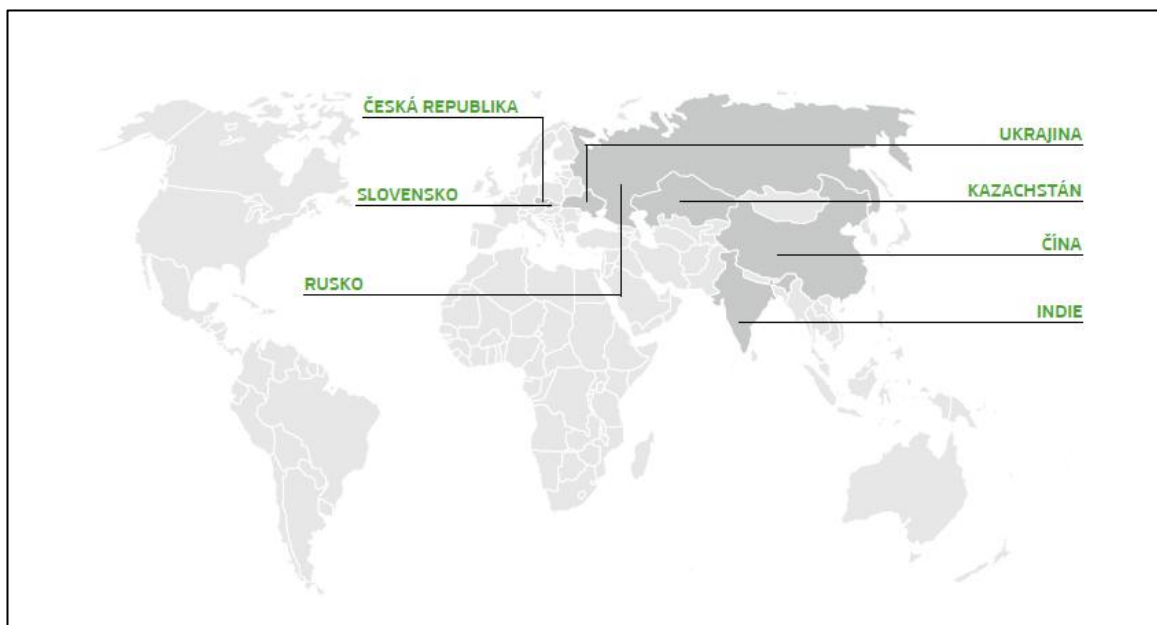
Čína patří mezi nejvíce expandující ekonomiky světa, a proto zde ŠKODA AUTO má svůj závod. Závod je situován v Šanghaji, a to od roku 1984 jako společný podnik koncernu a čínské společnosti SAIC. Od roku 2005 přibily do výrobního programu ŠKODA Octavia, pak Yetti a Superb a v dnešní době také Citigo. Fabrika má na 22 000 zaměstnanců a ročně vyrobí 223 000 automobilů.

Dalším zahraničním závodem je závod v Bratislavě, kde se od roku 1993 vyrábí vozy koncernu VW a dnes ročně vyrobí 140 000 vozů. Do roku 2010 se zde vyráběla ŠKODA Octavia, ale dnes se tu vyrábí trojice městských vozů, které jsou označovány jako „New Small Family“. Vedle VW Up! A Seat Mii do této „rodiny“ patří také ŠKODA Citigo.

V Rusku má ŠKODA AUTO dva závody, a to ve městě Kaluga, který je od roku 2007 součástí koncernu VW, a v Nižním Novgorodu. Do Kalugy byla auta zpočátku dodávána ve formě SKD a od roku 2010 je zde plnohodnotná výroba, resp. montážní linka typu CKD. Je zde zaměstnáno přes 3000 zaměstnanců a zdejší závod má kapacitu montáže z dovezených dílů až 150 000 vozů ročně. Vyrábí se zde vozy ŠKODA Fabia a Octavia, které jsou určené pro ruský trh a oblast bývalého Sovětského svazu.

V Nižním Novgorodu probíhá CKD výroba modelu ŠKODA Yetti pro ruský trh. Dochází k tomu díky partnerství Volkswagen Group Rus a ruskou společností GAZ Group. Rusko je důležitým pilířem Růstové strategie ŠKODA 2018. Prodej společnosti od ledna do října 2012 vzrostla o 40% na 80 100 vozů. Rusko má velký potenciál a automobilka se na tento trh začíná orientovat.

V současné době se staví další dva výrobní závody, a to v Malajsii a Indonésii. V Kazachstánu a na Ukrajině jsou pouze přidružené závody a neprobíhá zde plnohodnotná výroba.



**Obrázek 19: Mapa zobrazující výrobní závody ŠKODA AUTO, a.s. ve světě<sup>49</sup>**

Společnost od roku 2010 zvýšila své zisky a díky vstupu na nové zahraniční trhy zvýšila prodejnost svých automobilů.

### **5.3 Způsoby montáže**

Při montáži se využívá různých technik a různých typů rozloženosti, podle toho, jak jsou fabriky, ve kterých se vůz kompletuje, vybaveny. Mnoho z nich nemá svou svařovnu, nebo karosárnu a tak se musí vůz posílat v menších „balíčcích“

V Mladé Boleslavi je CKD Centrum, jehož hlavním úkolem je příprava a expedice rozložených vozů, které jsou určeny pro zahraniční trh. Tyto vozy jsou pak montovány na místě určení, v určité fabrice. Otevírání nových CKD center je součástí strategického plánu zahraničních aktivit společnosti.

Hlavní činností CKD Centra je příprava, balení a expedice vozů do celého světa v různých stupních rozloženosti, a to v montážních setech SKD, MKD nebo CKD. Takto rozložené vozy jsou umístěny do dřevěných boxů, které jsou z MB posílány na místo určení, kde jsou následně zkompletovány. Přepravují se většinou ve vlakových soupravách.

ŠKODA má s dodáváním rozložených automobilů bohatou zkušenost, neboť ve 20. a 30. letech 20. století tímto způsobem exportovala automobily z MB do Japonska, Anglie,

<sup>49</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2011. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocnni%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>



Austrálie a Ruska a později, v 60. a 70. letech byly vozy montovány na Novém Zélandu, v Pákistánu a v Turecku. V dnešní době se takto dovážené vozy montují v Indii od roku 2001, na Ukrajině od roku 2002 a v Kazachstánu od roku 2005.

### 5.3.1 CKD Sety

Jedná se o největší stupeň rozloženosti. CKD sety, neboli „Completely-Knocked-Down“ jsou takové sety, ve kterých jsou z výrobního závodu expedovány karosářské díly a další komponenty ve velkém stupni rozložení. V místě dodání se to na výrobní lince vše svaří, nalakuje se karoserie, namontují se agregáty a další komponenty a finální složení proběhne na montážní lince. Systém CKD-3 (hybrid mezi MKD a CKD) je v současné době používán na montování modelů Octavia Tour, Laura a Superb v indickém Aurangabádu.



**Obrázek 20: Rozložený vůz ŠKODA Octavia Tour v CKD centru<sup>50</sup>**

### 5.3.2 MKD Sety

Tento systém, tedy „Medium-Knocked-Down“, je ve středním stupni rozloženosti. To znamená, že obsahuje nalakovanou nevybavenou karoserii a dalších 1300-1700 dílů v různém stupni rozloženosti. Takto dodaný vůz se kompletuje na místě určení na montážní lince, a to takovým procesem, který je srovnatelný s plnohodnotným montážním závodem. Tento systém funguje v továrně Eurocar na Ukrajině, kde se montují vozy ŠKODA Octavia Tour.

<sup>50</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2007. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2007.pdf>

Nevýhodou tohoto rozložení je, že když se například poškrábe nebo jinak znehodnotí karoserie, musí se celý balík sešrotovat, protože se nedá poslat samotná karoserie. Vše je totiž vyráběno na míru a celý balík jako kompletní balení.

### 5.3.3 SKD Sety

Takto kompletované sety, „Semi-Knocked-Down“, tvoří kompletní vybavení karoserie doplněné o motor, převodovku, přední a zadní nápravu a další podvozkové díly. Ve výrobním závodě proběhne sestavení vozu. Tento vůz se dále testuje a musí se důkladně prověřit, zda není vadný a zda je bezpečný a odpovídá kritériím. V současné době jsou vozy takto montovány na Ukrajině a v Kazachstánu.

## 5.4 Výroba ŠKODA AUTO, a.s. v jednotlivých teritoriích

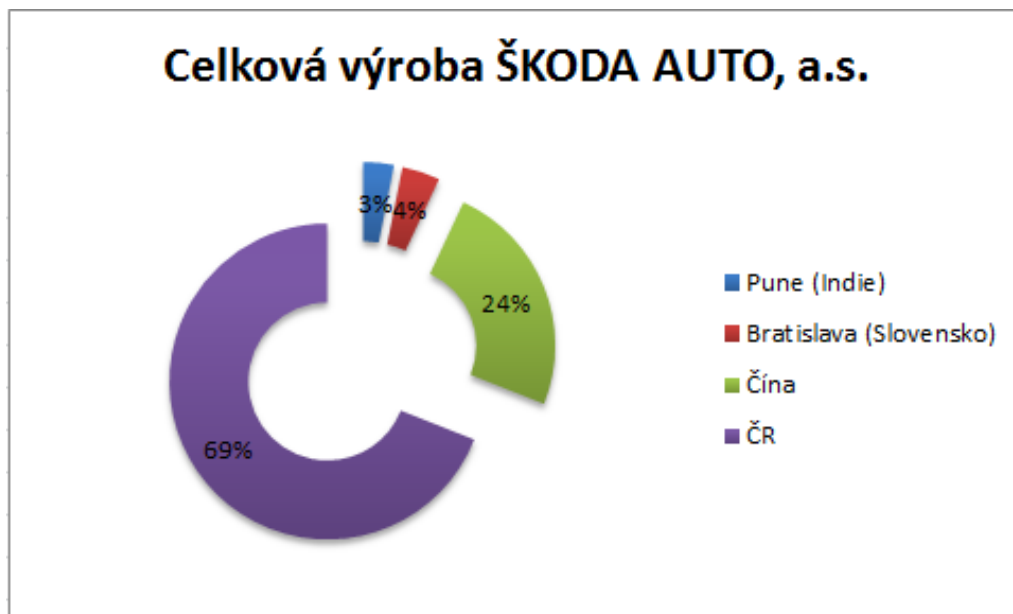
Nejvíce vozů značky ŠKODA se vyrobí na území ČR, ať už v Mladé Boleslavi, Vrchlabí, nebo Kvasinách.

V následující tabulce je vidět, kolik aut a jaké modely se vyrobí v jednotlivých zemích. Údaje jsou za rok 2011 a 2012.

**Tabulka 7: Výroba ŠKODA AUTO, a.s. v ČR a v zahraničí za rok 2011 a 2012<sup>51</sup>**

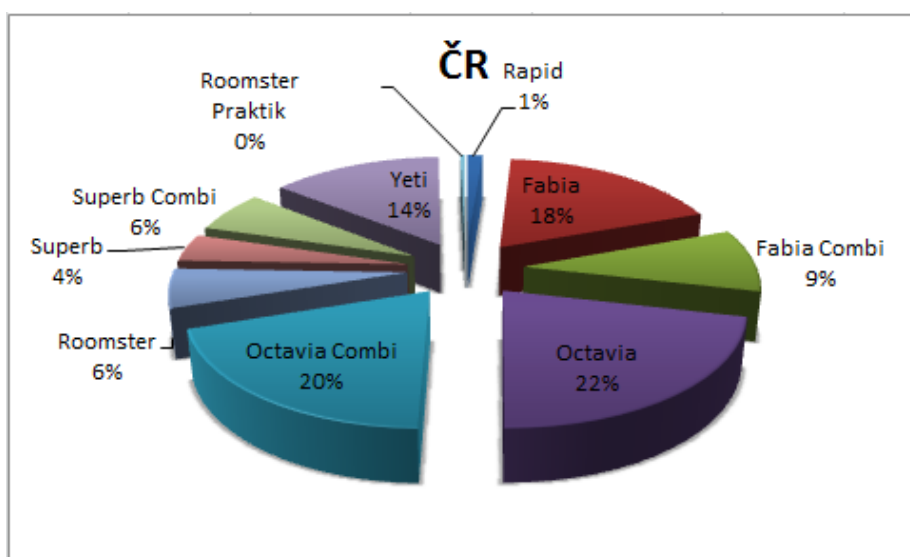
	2012	2011	2012/2011
<b>Výroba vozů značky ŠKODA</b>			
Fabia*	118 129	142 115	-16,9 %
Fabia Combi	59 870	73 023	-18,0 %
<b>Fabia celkem</b>	<b>177 999</b>	<b>215 138</b>	<b>-17,3 %</b>
Rapid	8 128	-	-
Roomster	36 756	33 414	10,0 %
Roomster Praktik	2 493	3 013	-17,3 %
<b>Roomster celkem</b>	<b>39 249</b>	<b>36 427</b>	<b>7,7 %</b>
Octavia*	141 727	142 289	-0,4 %
Octavia Combi	127 831	131 953	-3,1 %
<b>Octavia celkem**</b>	<b>269 558</b>	<b>274 242</b>	<b>-1,7 %</b>
Yeti*	90 882	77 312	17,6 %
Superb	26 125	26 009	0,4 %
Superb Combi	39 809	44 882	-11,3 %
<b>Superb celkem</b>	<b>65 934</b>	<b>70 891</b>	<b>-7,0 %</b>
<b>Celkem značka ŠKODA</b>	<b>651 750</b>	<b>674 010</b>	<b>-3,3 %</b>
<b>Výroba vozů značky ŠKODA ve světě</b>			
<b>Výroba vozů ŠKODA v Pune</b>			
Rapid	24 148	2 561	> 100 %
Fabia	5 194	-	-
<b>Celkem ŠKODA v Pune</b>	<b>29 342</b>	<b>2 561</b>	<b>&gt; 100 %</b>
<b>Výroba vozů ŠKODA v Bratislavě</b>			
Čitigo	36 687	1 027	> 100 %
<b>Celkem ŠKODA v Bratislavě</b>	<b>36 687</b>	<b>1 027</b>	<b>&gt; 100 %</b>
<b>Výroba vozů ŠKODA v Číně</b>			
Fabia	48 737	45 969	6,0 %
Octavia	136 839	128 220	6,7 %
Superb	40 913	48 841	-16,2 %
Rapid	164	-	-
<b>Celkem ŠKODA v Číně</b>	<b>226 653</b>	<b>223 030</b>	<b>1,6 %</b>
<b>Celkem značka ŠKODA</b>	<b>944 432</b>	<b>900 628</b>	<b>4,9 %</b>

<sup>51</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2012, ref.48



**Obrázek 21:** Graf popisující celkovou výrobu ŠKODA AUTO, a.s.<sup>52</sup>

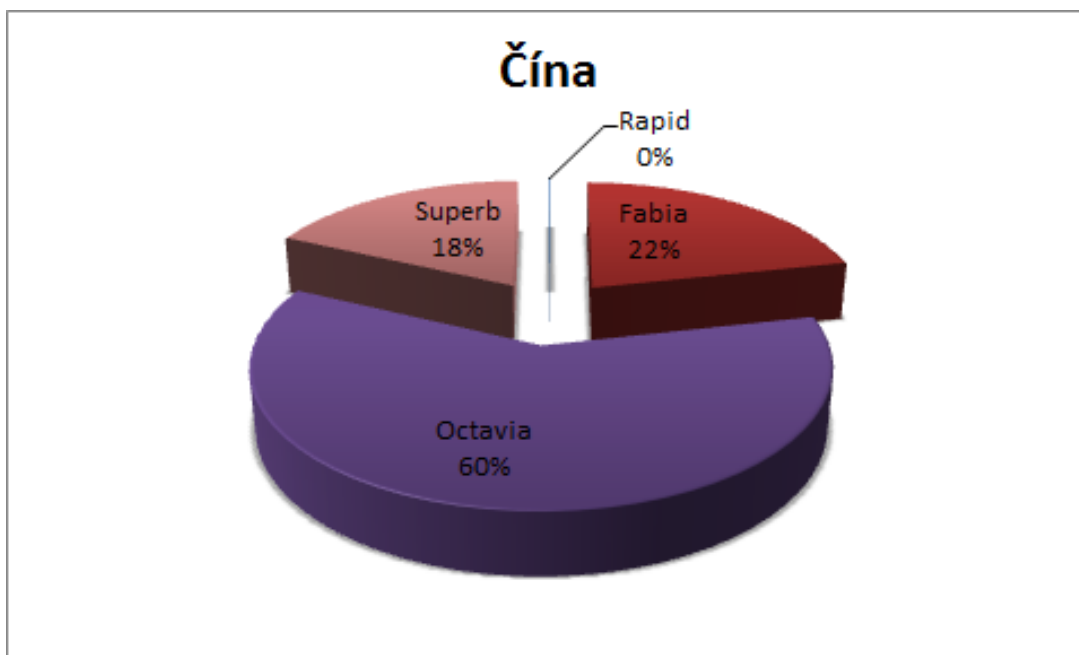
Na obrázku č. 21 je vyjádřena celková výroba a podíl výroby v jednotlivých zemích. V čele je samozřejmě Česká republika, kde se v roce 2012 vyrobilo 651 750 vozů. Na druhém místě, s 24% jsou závody v Číně, kde se vyrobilo 226 653 vozů. Dalším, se 4%, je přidružený závod v Bratislavě, kde se vyrábí ŠKODA Citigo. Za rok 2012 se vyrobilo 36 687 kusů. Jako poslední je závod v Pune, kde se za rok 2012 vyrobilo 29 342 vozů. V následujících grafech jsou zachycena portfolia vyráběných vozů na území konkrétní země. Není zde zahrnuto Rusko, protože zde probíhá pouze montáž vozů, ne výroba. Díly jsou vyráběny v ČR a jsou dováženy do Ruska. Proto je konečná výroba vozů v Rusku zahrnuta do výroby v ČR.



**Obrázek 22:** Graf popisující rozdělení výroby vozů ŠKODA v ČR<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Přepočteno podle interních zdrojů společnosti

Na obrázku č. 22 je v procentech znázorněna výroba jednotlivých modelů z produktového portfolia. Jedná se o vozy vyrobené v České republice. Přesná data k tomuto grafu jsou znázorněna v tabulce č. 7. V grafu jsou započteny i sady zaslané do zahraničních závodů mimo skupinu ŠKODA AUTO, a.s.



**Obrázek 23: Graf popisující rozdělení výroby vozů ŠKODA v Číně<sup>54</sup>**

V Číně je vyrobeno nejvíce vozů ze zahraničních závodů. Vyrábí se zde ale pouze modely ŠKODA Superb, ŠKODA Fabia a ŠKODA Octavia, včetně ŠKODA Octavia Tour.

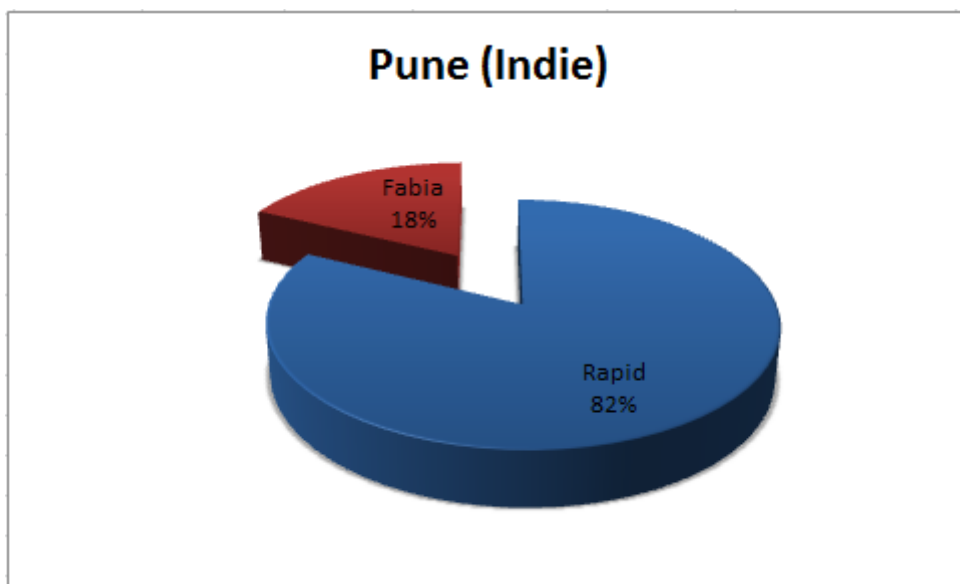


**Obrázek 24: Graf popisující rozdělení výroby vozů ŠKODA na Slovensku<sup>55</sup>**

<sup>53</sup> Prepracováno podle interních zdrojů společnosti

<sup>54</sup> Prepracováno podle interních zdrojů společnosti

Na Slovensku se v přidruženém závodě vyrábí pouze vozy ŠKODA Citigo. Tyto vozy patří společně s modelem Volkswagen Up! a Seatem Mii do tzv. New Small Family. Jedná se o malé vozy s nízkou spotřebou, koncipované na pohyb ve městské dopravě.



**Obrázek 25:** Graf popisující rozdělení výroby vozů ŠKODA v Indii<sup>56</sup>

V Indii se v současné době vyrábí dva modely značky ŠKODA, a to ŠKODA Fabia a ŠKODA Rapid. Indický trh se dere kupředu a do budoucnosti ŠKODA AUTO, a.s. plánuje rozšíření výroby pro tento trh.

---

<sup>55</sup> Přepřacováno podle interních zdrojů společnosti

<sup>56</sup> Přepřacováno podle interních zdrojů společnosti

## 5.5 Dodávky vozů ŠKODA do jednotlivých zemí

Tabulka 8: Dodávky do jednotlivých zemí, jejich změna a podíly na trhu<sup>57</sup>

	Dodávky zákazníkům (vozy)		Změna v %	% podíly na trhu osobních vozidel**	
	2012	2011	2012/2011	2012	2011
<b>Celkem značka ŠKODA</b>	<b>939 202</b>	<b>879 184</b>	<b>6,8 %</b>	<b>1,4 %</b>	<b>1,4 %</b>
Čína	235 674	220 089	7,1 %	1,7 %	1,8 %
Německo	132 580	128 011	3,6 %	4,3 %	4,0 %
Rusko	99 062	74 074	33,7 %	3,7 %	3,0 %
Česká republika	59 674	58 202	2,5 %	34,1 %	33,4 %
Velká Británie	53 249	45 282	17,6 %	2,6 %	2,3 %
Polsko	36 307	38 116	-4,7 %	13,4 %	12,7 %
Indie	34 265	30 005	14,2 %	1,3 %	1,3 %
Rakousko	22 300	21 208	5,1 %	6,6 %	5,9 %
Francie	22 022	22 356	-1,5 %	1,2 %	1,0 %
Švýcarsko	17 830	16 298	9,4 %	5,5 %	5,1 %
Belgie	17 530	18 900	-7,2 %	3,6 %	3,3 %
Nizozemí	16 455	20 879	-21,2 %	3,3 %	3,8 %
Slovensko	15 902	15 182	4,7 %	22,7 %	22,1 %
Ukrajina	14 393	10 909	31,9 %	6,6 %	4,9 %
Španělsko*	13 026	15 873	-17,9 %	1,9 %	2,1 %

V tabulce č. 8 jsou zobrazeny dodávky do jednotlivých zemí. Nejvíce vozidel bylo v roce 2012 dodáno do Číny, druhé místo obsadilo Německo a třetí Rusko. Největším potenciálem ovšem oplývá Rusko, kam ŠKODA AUTO, a.s. začíná směřovat své dodávky, v současné době se jedná o nejrychleji se rozvíjející trh a do budoucna se počítá s ještě větším nárůstem poptávky po českých automobilech. Poptávka v roce 2012 po dlouhé době přestala stagnovat a dochází k jejímu postupnému růstu.

Tabulka 9: Dodávky vozů ŠKODA podle regionů<sup>58</sup>

	Dodávky zákazníkům (vozy)		Změna v %	% podíly na trhu osobních vozidel**	
	2012	2011	2012/2011	2012	2011
Střední Evropa*	124 012	123 156	0,7 %	18,9 %	17,7 %
Východní Evropa	137 057	108 423	26,4 %	4,2 %	3,6 %
Západní Evropa	358 439	361 777	-0,9 %	3,0 %	2,8 %
Zámoří/Asie	319 694	285 828	11,8 %	1,3 %	0,6 %
<b>Celkem značka ŠKODA</b>	<b>939 202</b>	<b>879 184</b>	<b>6,8 %</b>	<b>1,4 %</b>	<b>1,4 %</b>

K širšímu pohledu slouží tabulka č. 9, kde je přehled dodaných vozů značky ŠKODA podle jednotlivých regionů.

<sup>57</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2012, ref.48

<sup>58</sup> ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2012, ref.48

V roce 2012 ŠKODA AUTO, a.s. dodala zákazníkům 939 202 vozů. Teritoriem, kde se prodalo nejvíce vozů je stále západní Evropa. Stále větší potenciál má ale zámoří a asijský trh. V roce 2012 byly největší dodávky osobních automobilů do Číny, kde bylo prodáno 235 674 vozů, což je o 7,1% více, než v roce 2011. Na druhém místě z hlediska počtu prodaných vozů se umístilo Německo, které se 132 580 vozy tvoří největšího odběratele ve střední Evropě. Oproti minulému roku poklesla poptávka o 1,5%. Na třetím místě je ruský trh, který má do budoucna ohromný potenciál. Bylo zde dodáno 99 062 vozů. Poptávka tak oproti minulému roku vzrostla o 33,7%.

Z hlediska regionů byla v roce 2012 největším odběratelem západní Evropa, kam bylo dodáno 358 439 vozů, což je o 0,9% méně, než loni, avšak stále je to nejsilnější region, co se týká poptávky po vozech ŠKODA. Dalším regionem je zámoří/Asie. Největší podíl zde tvoří poptávka na čínském trhu. Tento trh v průběhu roku vzrostl o 11,8%. Ve východní Evropě došlo k růstu, a to o 26,4%, avšak ve střední Evropě došlo pouze k mírnému růstu, a to o 0,7%. V Maďarsku, ČR a Slovensku šla sice poptávka kupředu, avšak v Polsku došlo k poklesu poptávky po automobilech značky ŠKODA.

## 5.6 Výhodnost teritoriálního rozložení podle výše zisku po zdanění

Na zhodnocení výhodnosti teritoriálního rozložení byl jako ukazatel vybrán zisk, a to z toho důvodu, že vyjadřuje pro podnik přírůstek hodnoty a jeho dosažení je jeden z cílů fungování podniku a také je základní charakteristikou kapitalismu. „Zisk vyjadřuje to, co podnik svojí vlastní činností z vloženého kapitálu vytěžil, jak rozmnožil ty hodnoty, které byly původně do podniku vloženy.“<sup>59</sup>

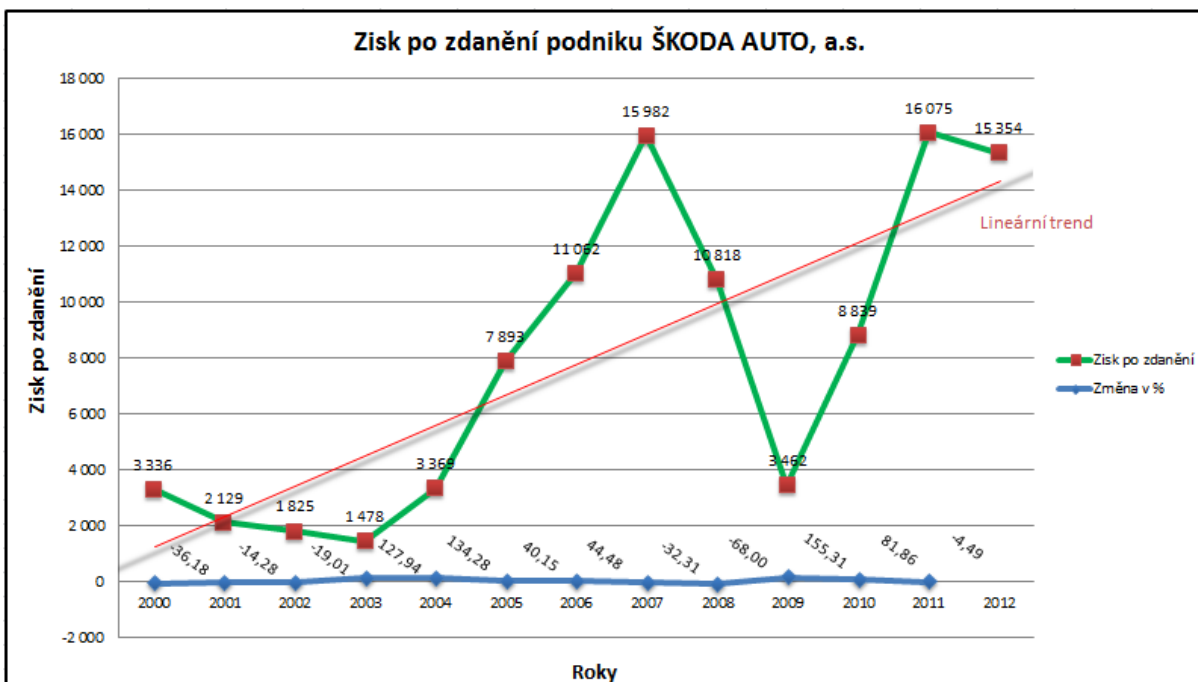
**Tabulka 10: Zisk po zdanění podniku ŠKODA AUTO, a.s. (v mil. Kč)<sup>60</sup>**

Rok	Zisk po zdanění	Změna v %
2000	3 336	-36,18
2001	2 129	-14,28
2002	1 825	-19,01
2003	1 478	127,94
2004	3 369	134,28
2005	7 893	40,15
2006	11 062	44,48
2007	15 982	-32,31
2008	10 818	-68,00
2009	3 462	155,31
2010	8 839	81,86
2011	16 075	-4,49
2012	15 354	

<sup>59</sup> KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. XIX. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 2009. 413 s. ISBN 978-80-7273-156-5.

<sup>60</sup> Přepočteno podle interních zdrojů společnosti





**Obrázek 26: Graf popisující zisk po zdanění podniku ŠKODA AUTO, a.s. (v mil. Kč)<sup>61</sup>**

Na obrázku č. 26 je znázorněn provozní hospodářský výsledek ŠKODA AUTO, a.s. od roku 2000 po rok 2012. Od roku 2000 do roku 2003 měl výsledek klesající tendenci, avšak na přelomu roku 2003 a 2004 došlo k růstu a na přelomu roku 2004 a 2005 k rapidnímu nárůstu tohoto výsledku, který vyvrcholil v roce 2007. V této době došlo ve světě k hospodářské krizi a v jejím důsledku klesla prodejnost vozů ŠKODA. Následoval tedy strmý pád ziskovosti podniku, a to až do roku 2009. Od této doby došlo opět k expanzi, a to až do roku 2011, kdy podnik vykázal po dlouhé době rekordní zisk, a to 16 075 mil. Kč. Od té doby došlo k mírnému poklesu, který je však přijatelný. V současné době opět dochází k expanzi, a to hlavně díky ruskému a čínskému trhu.

V současné době se nejčastěji ke kompletaci využívají CKD centra. Jedná se o největší stupeň rozloženosti. CKD sety, neboli „Completely-Knocked-Down“ jsou takové sety, ve kterých jsou z výrobního závodu expedovány karosářské díly a další komponenty ve velkém stupni rozložení. ŠKODA AUTO, a.s. rozšířila svá CKD centra a v současné době jsou jak v Mladé Boleslavi, tak na Ukrajině, v Indii, Kazachstánu a Rusku.

<sup>61</sup> Přepočteno podle interních zdrojů společnosti



## 6. HODNOCENÍ TERITORIÁLNÍHO ROZLOŽENÍ VÝROBY V PODNIKU ŠKODA AUTO

Pro zhodnocení teritoriálního rozložení výroby jsme se, jako kritérium, rozhodli použít zisk po zdanění. Analýza teritoriálního rozložení má nejen kontrolní funkci, ale také z ní mohou vyplynout důležité údaje, které lze použít v budoucnu. Jelikož jsou data o ziskovosti jednotlivých závodů tajným materiálem, nemohl je autor získat. Při posuzování výhodnosti teritoriálního rozložení výroby proto vycházel z průměrného zisku po zdanění na jeden vyrobený automobil v celém podniku ŠKODA AUTO, a.s. Součin počtu vozů, vyrobených v jednotlivých teritoriích, a průměrného zisku na jeden automobil, udává přibližný zisk z výroby konkrétního teritoria. Pro posouzení výhodnosti tedy použijeme výrobu a zisk, následně vypočítáme průměrný zisk na jedno auto. Tento odhad je pouze hrubý.

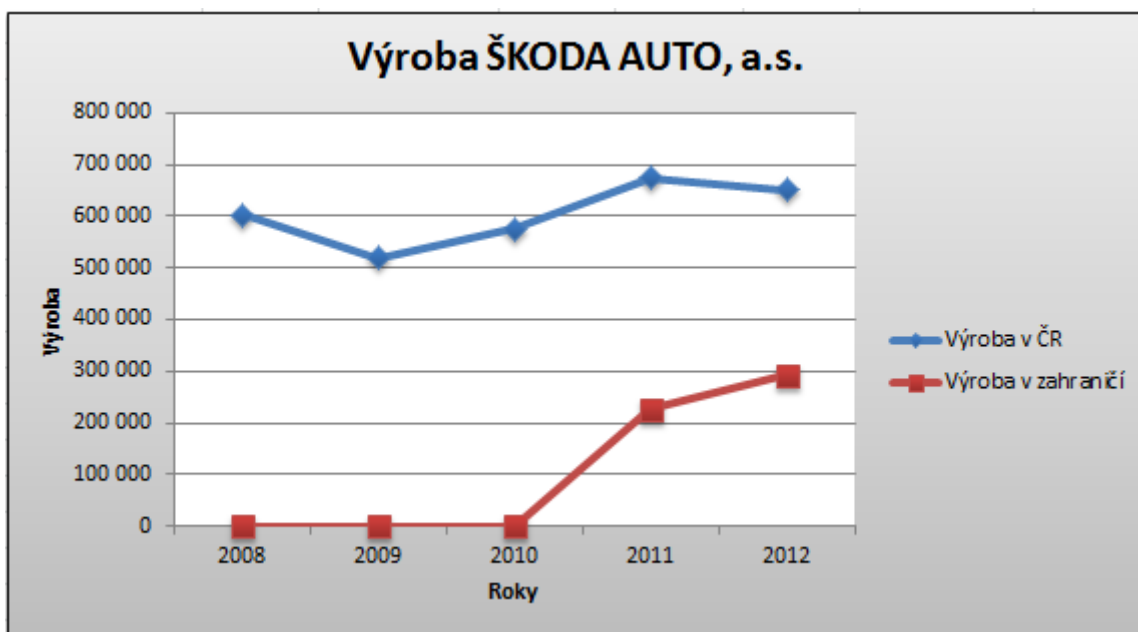
### 6.1 Hodnocení teritoriálního rozložení výroby podle zisku

Tabulka 11: Výroba ŠKODA AUTO, a.s. (počet vozů)<sup>62</sup>

Rok	Výroba v ČR	Výroba v zahraničí
2008	603 247	---
2009	519 910	---
2010	576 362	---
2011	674 010	226 618
2012	651 750	292 682

V tabulce 11 je jasné vidět, že oproti roku 2011 došlo v roce 2012 k poklesu výroby na území ČR, ovšem výroba v zahraničí rapidně narostla. Předěšlé roky probíhala výroba pouze na území ČR. Tato informace je lépe zobrazena na grafu níže.

<sup>62</sup> Přepracováno podle interních zdrojů společnosti



**Obrázek 27: Graf popisující výrobu ŠKODA AUTO, a.s. (počet vozů)<sup>63</sup>**

V roce 2011 bylo tedy vyrobeno 900 628 vozů, zatímco v roce 2012 to bylo již 944 432 vozů. Vezmeme-li v potaz tabulku 12, ve které jsou znázorněny tržby za rok 2011 a 2012, zjistíme, že průměrný hrubý zisk na jeden vyrobený automobil je v roce 2011 280 429 Kč a v roce 2012 činí 278 103 Kč. Pokles průměrného zisku na jeden osobní automobil je dán ekonomickou situací ve světě, které se i ŠKODA AUTO musela přizpůsobit, a to snížením cen za své vozy. Dále se pak v minulém roce prodávaly spíše rodinné vozy, než limuzíny, jako je například ŠKODA Superb. To také ovlivní průměrnou cenu výrobku.

Na následující tabulce je přehled tržeb, čistého zisku, výroby a průměrného zisku na jeden automobil.

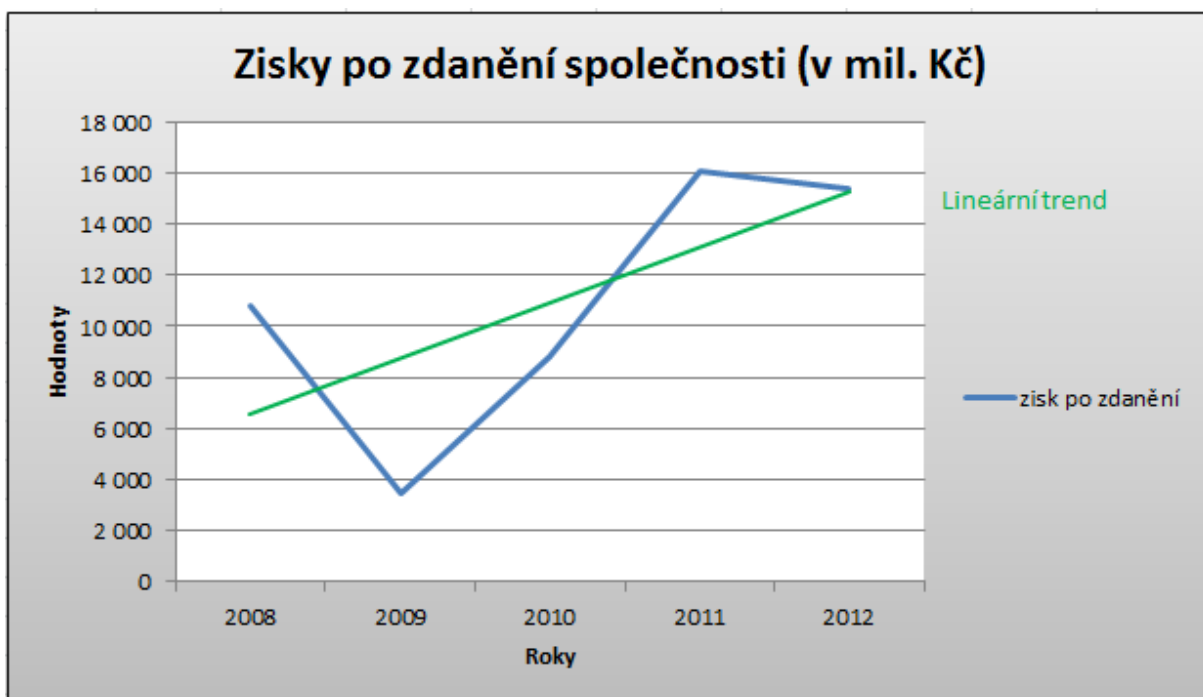
**Tabulka 12: Přehled tržeb, zisku, výroby a průměrného zisku na jeden automobil<sup>64</sup>**

	2008	2009	2010	2011	2012
zisk po zdanění	10 818	3 462	8 839	16 075	15 354
tržby	188 572	170 666	219 454	252 562	262 649
výroba	603 247	519 910	782 819	900 628	944 432
Ø zisk po zdanění na 1 automobil	17 933	6 659	11 291	17 849	16 257

Na následujícím grafu jsou vyjádřeny tržby a čisté zisky společnosti za posledních 5 let. Tržby a zisk po zdanění jsou vyjádřeny v milionech Kč, průměrný zisk po zdanění v Kč.

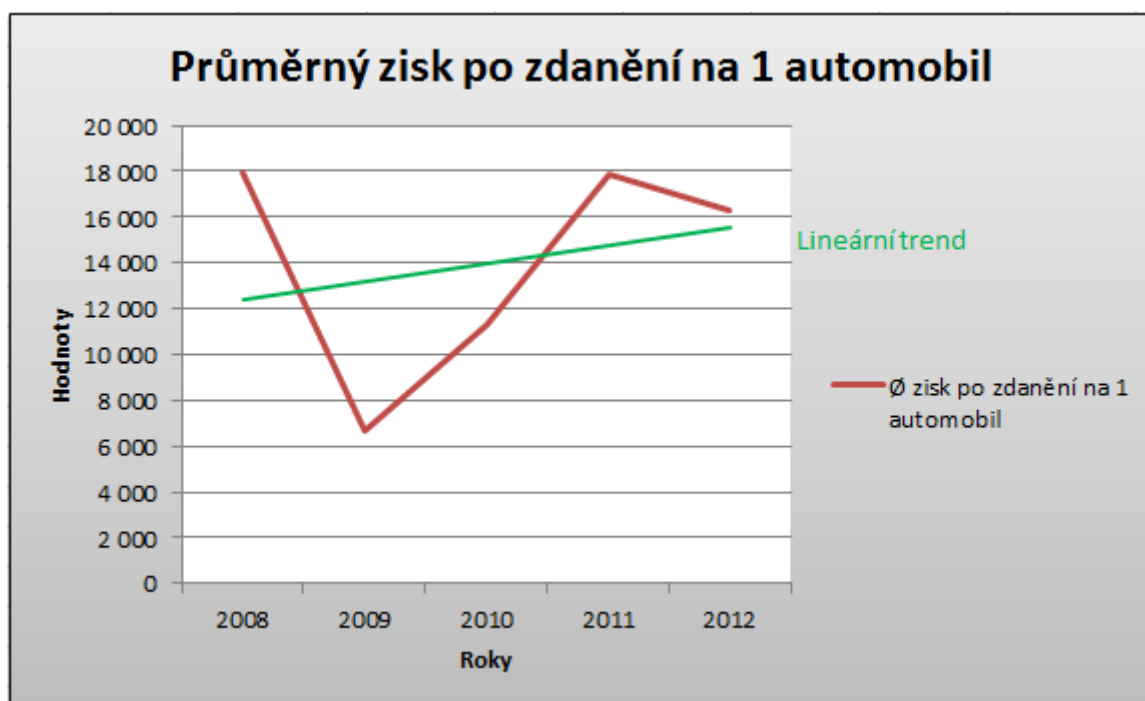
<sup>63</sup> Přepočítáno podle interních zdrojů společnosti

<sup>64</sup> Přepočítáno podle interních zdrojů společnosti



Obrázek 28: Graf popisující zisky po zdanění společnosti (v mil. Kč)<sup>65</sup>

Z obrázku č. 28 je patrné, že zisk společnosti do roku 2011 rostl. V roce 2012 došlo k mírnému poklesu.



Obrázek 29: Graf popisující průměrný zisk po zdanění na 1 automobil<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Přepočítáno podle interních zdrojů společnosti

<sup>66</sup> Přepočítáno podle interních zdrojů společnosti

Na obrázku č. 29 je popsán průměrný zisk po zdanění na jeden automobil. Jak je patrné z tohoto grafu, průměrný čistý zisk na jeden automobil stagnuje, až klesá. Je to dáno nižšími cenami, kterými se společnost musela přizpůsobit konkurenci a poptávce.

## 6.2 Cla a daně

V současné době daň z příjmů právnických osob spíše klesá, nebo stagnuje a cla rostou, začíná ŠKODA AUTO vyrábět čím dál více vozů mimo území ČR, a to v zemích, kde roste poptávka po těchto vozech. Dojde tak ke snížení celních poplatků a také ke snížení daní. V praxi to funguje tak, že se součástky vyrobí v ČR, nejčastěji v Mladé Boleslavi, a jsou poslány do zahraničí v různém stupni rozložení, buď CKD, MKD nebo SKD. Takto rozložené výrobky jsou poslány do cílové země a zde jsou kompletovány. Výrobní cena vozu je tak nižší a ŠKODA AUTO dosahuje vyššího zisku.

**Tabulka 13: Sazby daně z přidané hodnoty a celního poplatku<sup>67</sup>**

	ČR	Ukrajina	Čína	Indie	Rusko	Slovensko
DPH sazba	20%	20%	17%	-	18%	20%
CLO	-	10%	8%	10%	25%	-

V tabulce 13 jsou popsány sazby DPH a sazby celních poplatků. Na nich je vidět, že teritoriální rozložení výroby je zcela logické, protože dovoz do jednotlivých zemí by byl kvůli clům prakticky nemožný, protože by se zvýšila cena výrobků a koupě by již nebyla tak výhodná. Pokud by v roce 2012 stála např. ŠKODA Octavia RS v základní výbavě, 776 900,- Kč, pak by v přepočtu na české koruny v Číně stála o pět procent více, tedy 815 745,- Kč. Z tohoto důvodu jsou vozy přepravovány po částech, kde jsou na ně menší daně, a poté jsou kompletovány v místě určení. Cena se také liší kvůli jiné ceně pracovní síly.

Z tohoto důvodu má ŠKODA AUTO, a.s. výrobní závody v oblastech, kde se soustřeďuje poptávka po jejich produktech.

Když se vozy do místa určení dopraví v různém stavu rozložení, na místo jako kompletní produkt, platí se menší cla a daně. Z tohoto důvodu je teritoriální rozložení výroby naprosto správné a podnikům šetří náklady a tím pádem je cena za automobil pro koncového zákazníka nižší.

<sup>67</sup> Přepočováno podle internetových zdrojů

**Tabulka 14: Celkový zisk jednotlivých teritorií za posledních 5 let<sup>68</sup>**

Teritoriální výroba v ks		Teritoria				
		ČR	Slovensko	Čína	Indie	Celkem
2008	výroba v ks	603 247	---	---	---	603 247
	Ø zisk na 1 automobil	17 933	17 933	17 933	17 933	---
	celkový zisk na teritorium	<b>10 818 028 451</b>	---	---	---	<b>10 818 028 451</b>
2009	výroba v ks	519 645	---	---	---	519 910
	Ø zisk na 1 automobil	6 659	6 659	6 659	6 659	---
	celkový zisk na teritorium	<b>3 460 316 055</b>	---	---	---	<b>3 460 316 055</b>
2010	výroba v ks	575 742	10 000	197 077	---	782 819
	Ø zisk na 1 automobil	11 291	11 291	11 291	11 291	---
	celkový zisk na teritorium	<b>6 500 702 922</b>	<b>112 910 000</b>	<b>2 225 196 407</b>	---	<b>8 838 809 329</b>
2011	výroba v ks	674 010	1 027	223 030	2 561	900 628
	Ø zisk na 1 automobil	17 849	17 849	17 849	17 849	---
	celkový zisk na teritorium	<b>12 030 404 490</b>	<b>18 330 923</b>	<b>3 980 862 470</b>	<b>45 711 289</b>	<b>16 075 309 172</b>
2012	výroba v ks	651 750	36 687	226 653	29 342	944 432
	Ø zisk na 1 automobil	16 257	16 257	16 257	16 257	---
	celkový zisk na teritorium	<b>10 595 499 750</b>	<b>596 420 559</b>	<b>3 684 697 821</b>	<b>477 012 894</b>	<b>15 353 631 024</b>

Do roku 2009 probíhala výroba vozů ŠKODA pouze na území ČR. Od roku 2010 probíhá i na Slovensku a v Číně, od roku 2011 i v Indii. Veškeré údaje jsou v českých korunách.

Za zkoumaných 5 let se jako nejvýhodnější teritorium se jeví stále ČR. Nejen kvůli počtu vyrobených vozů, ale hlavně podle celkového zisku po zdanění, který, podle zvolené metodiky, činí za rok 2012 10 595 499 750,- Kč, což je přes 69% zisku celé společnosti. Výrazný zisk přináší také výroba v Číně.

Jako nejméně výhodné teritorium se jeví Indie, která v roce 2012, podle zvolené metodiky, vykazala zisk 477 012 894,- Kč.

Tato data mohou být ještě částečně ovlivněna kvůli výši daní a cel v jednotlivých zemích. Na započtení těchto údajů by byla zapotřebí hlubší studie a více finančních informací o podniku.

<sup>68</sup> Přepočteno podle interních zdrojů

## 7. ZÁVĚR

Společnost ŠKODA AUTO, a.s. prožívá v současné době ohromnou expanzi, a to díky ruskému a asijskému trhu. Její zisky se neustále zvyšují a renomé této značky se neustále zvětšuje. ŠKODA AUTO, a.s. se v nedávné době nechala slyšet, že každého půl roku vyjde s novým modelem a prozatím to plní. Nejdříve vyšel nový ekonomický vůz, ŠKODA Citigo, dále pak ŠKODA Rapid a v současné době společnost vychází s novým modelem ŠKODA Octavia. Přípravován je i vůz ŠKODA Octavia RS, který je velmi očekáván.

Cílem práce bylo popsat integrovaný logistický systém a zhodnotit výhodovost teritoriálního rozložení výroby zkoumaného podniku. Logistický systém byl popsán v kapitole 4: Integrovaný logistický systém v podniku ŠKODA AUTO, a.s. Dále pak byla provedena analýza zkoumaného podniku, resp. analýza jeho teritoriálního rozložení a jeho výhodnost.

Výsledkem tohoto rozboru bylo zjištění, že i nadále je vyráběno nejvíce vozů na území České republiky, ale že nejvíce vozů se dodává do Číny, Německa a Ruska. V současné době je nejpopulárnější ruský trh, na který také ŠKODA AUTO, a.s. spoléhá, jako na hlavního odběratele do budoucna, hlavně proto, že se jedná v současnosti o nejrychleji se rozvíjející trh s osobními automobily.

České vozy jsou v zahraničí velmi oblíbené, protože se jedná o vozy, které jsou vzhledem k poměru cena/výkon velice levné a komfortní. Dále tyto vozy splňují veškerá ekologická kritéria a společnost stále více dbá na ekologii, ať už při samotné výrobě automobilů tak i při používání těchto automobilů.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. Práce je dále rozdělena do šesti hlavních kapitol.

V první kapitole byl definován integrovaný logistický systém, ať už z hlediska zásobování, výroby, dopravy, nebo skladování.

Druhá kapitola se týkala metod hodnocení ekonomické výhodnosti. Jednalo se o vnitřní analýzu, vnější analýzu, poměrové finanční ukazatele, ukazatele přidané hodnoty a další.

Třetí kapitola se týkala charakteristiky zkoumaného podniku, tedy ŠKODA AUTO, a.s. poskytla základní informace o podniku, historii podniku, dále pak současnost a poukázala i na hospodářské výsledky podniku.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na integrovaný logistický systém podniku.

Pátá kapitola popisovala teritoriální rozložení výroby v podniku ŠKODA AUTO, a.s. Jednalo se zejména o výrobní závody na území ČR a v zahraničí. Dále pak způsob montáže jednotlivých vozů a jejich přeprava do zahraničí.

Šestá, poslední kapitola byla zaměřena na hodnocení výhodnosti teritoriálního rozložení výroby podniku ŠKODA AUTO. Jednalo se zejména o produkce jednotlivých závodů a jejich porovnání.

**Výhodnost stávajícího rozložení tedy spočívá hlavně ve strategickém rozmístění výrobních závodů, kam se díky montážním linkám dováží výrobky v různém stádiu rozloženosti a kompletují se až na místě. Pro podnik je to výhodné v tom, že platí menší celní poplatky a také proto, že zaměstná tamní dělníky, kteří i kolikrát pracují za menší mzdu, než pracovníci v ČR. Podnik tak ušetří nemalé peníze a produkt tak může stát koncového zákazníka méně peněz, takže dochází ke zvýšení poptávky a také zisku společnosti.**

**Za zkoumaných 5 let se jako nejvýhodnější teritorium stále jeví ČR, jelikož vykazuje největší zisk ze všech výrobních závodů.**

**Jako nejméně ziskové teritorium se jeví Indie, která vykazuje nejmenší zisky.**

Shrnutím do jedné věty, ŠKODA AUTO, a.s. je rychle se rozvíjející česká automobilová společnost, zaručující svým zákazníkům komfort a bezpečnost za přijatelnou cenu.

## 8. POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CEMPÍREK, V., KAMPF, R. *Logistika*. Vyd. 1. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2005, 108 s. ISBN 80-865-3023-X.
- [2] DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] JUROVÁ, M. *Podniková logistika*. Brno, 1993, 114 s.
- [4] KONEČNÝ, M. *Logistika v systému řízení podniku*. 2. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2006, 149 s. ISBN 80-248-0964-8.
- [5] KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. XIX. aktualizované vydání. Praha: Polygon, 2009. 413 s. ISBN 978-80-7273-156-5.
- [6] KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1796-732. str. 111
- [7] Logistika ŠKODA AUTO ví, kam směřuje a jak naplní svou vizi. LOGIO S.R.O. *LOGIO: Fluent in Logistic* [online]. 28. 8. 2012 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.logio.cz/logistika-skoda-auto-vi-kam-smeruje-a-jak-naplni-svou-vizi/>
- [8] ŘEZNÍČEK, B. *Logistika oběhových procesů*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002, 166 s. ISBN 80-719-4506-4.
- [9] STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [10] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [11] ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2007. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2007.pdf>
- [12] ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2009. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocn%C3%ADzpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>
- [13] ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2011. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocn%C3%ADzpravy/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>



- [14] ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2012. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-report/cs/skoda-auto-annual-report-2012.pdf>
- [15] TOMEK, G. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [16] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

## **9. SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty za 3 roky

Příloha B: Konsolidovaný výkaz peněžních toků za 3 roky

## Příloha A

### *Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty (v mil. Kč)*

Položky	2010	2011	2012
<b>Tržby</b>	<b>219 454</b>	<b>252 562</b>	<b>262 649</b>
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	190 234	215 956	221 751
<b>Hrubý zisk</b>	<b>29 220</b>	<b>36 606</b>	<b>40 898</b>
Odbytové náklady	14 509	17 549	19 179
Správní náklady	5 256	6 123	6 855
Ostatní provozní výnosy	7 856	10 040	10 122
Ostatní provozní náklady	5 995	4 717	7 069
<b>Provozní výsledek</b>	<b>11 316</b>	<b>18 257</b>	<b>17 917</b>
Finanční výnosy	1 112	2 757	-
Finanční náklady	1 494	1 966	-
<b>Finanční výsledek</b>	<b>-382</b>	<b>791</b>	<b>-1 255</b>
Podíl na zisku (+)/ztrátě (-) přidružených společností	-348	227	-
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>10 586</b>	<b>19 275</b>	<b>17 934</b>
Daň z příjmů	1 747	3 200	2 580
<b>Zisk po zdanění</b>	<b>8 839</b>	<b>16 075</b>	<b>15 354</b>

## Příloha B

### *Konsolidovaný výkaz peněžních toků (v mil. Kč)*

Položky	2010	2011	2012
<b>Stav peněz a peněžních ekvivalentů k 1.1.</b>	<b>34 809</b>	<b>35 986</b>	<b>31251</b>
Zisk před zdaněním	10 586	19 275	17934
Odписы a znehodnocení dlouhodobých aktiv	14 820	12 746	11932
Změna stavu rezerv	3 244	3 875	-910
Zisk z prodeje dlouhodobých aktiv	-1	-11	-10
Čistý úrokový výnos (-)/náklad (+)	40	53	251
Změna stavu zásob	-2 847	-1 937	-3747
Změna stavu pohledávek	-3 831	-3 701	1623
Změna stavu závazků	7 947	2 355	1219
Zaplacená daň z příjmů z provozní činnosti	-2 294	-3 561	-4068
Úroky placené	-458	-531	-614
Úroky přijaté	490	652	694
Podíl na zisku (-)/ztrátě(+) přidružených společností	348	-227	-1272
Výnosy z dividend	-	-125	-84
Ostatní úpravy o nepeněžní operace	124	-612	715
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	<b>28 168</b>	<b>28 251</b>	<b>23443</b>
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobých aktiv	-9 763	-13 558	-18921
Přírůstky aktivovaných vývojových nákladů	-3 093	-3 306	-6104
Přírůstky finančních investic	-530	-	-
Navýšení úložek	-10 016	-11 500	21533
Příjmy z prodeje dlouhodobých aktiv	18	14	44
Příjmy z dividend	71	125	84
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	<b>-23 313</b>	<b>-28 225</b>	<b>-7032</b>
<b>Peněžní toky netto (z provozní a investiční činnosti)</b>	<b>4 855</b>	<b>26</b>	<b>16411</b>
Vyplacené dividendy	-1 662	-4 767	-7144
Splátky dluhopisů	-2 000	-	-
Přijaté úvěry	121	33	-
Splátky úvěrů	-99	-120	-33
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	<b>-3 640</b>	<b>-4 854</b>	<b>-7177</b>
<b>Změna stavu peněz a peněžních ekvivalentů</b>	<b>1 215</b>	<b>-4 828</b>	<b>9234</b>
Kurzové ztráty (-)/kurzové zisky (+) peněžních prostředků	-38	93	-18
<b>Stav peněz a peněžních ekvivalentů k 31.12.</b>	<b>35986</b>	<b>31251</b>	<b>40467</b>