

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2016-2018

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Jaroslav Rulc**

**Rusko: Makroekonomika a strategický trh pro expanzi  
českého a evropského automobilového průmyslu.**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Ilona Švihlíková Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES

2016-2018

**DIPLOMA THESIS**

**Jaroslav Rulc**

**Russia: Macroeconomics and a strategic market for the expansion of the Czech and European automotive industry.**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Doc. Ing. Ilona Švihlíková Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Použitá literatura a podkladové materiály jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů a literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Jaroslav Rulc

### **Poděkování**

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce paní Doc. Ing. Iloně Švihlíkové Ph.D. Dále bych rád poděkoval své rodině a přátelům za podporu, bez které by nebylo možné tuto práci uskutečnit.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá empirickým šetřením klíčového obchodního trhu Ruské federace z pohledu automobilového průmyslu. Analyzuje makroekonomické prostředí z pohledu hlavních makroekonomických ukazatelů a jeho minulý, současný a budoucí vývoj a jejich propojení s vývojem na automobilovém trhu.

Dále analyzuje vnější prostředí vybrané společnosti na dodavatelském trhu a modelové portfolio vyráběné na ruském trhu. V rámci samotného šetření byla vybrána hypotéza, která byla následně pomocí zvolených strategických analýz a dotazníkového šetření potvrzena či vyvrácena.

Diplomová práce má poskytnout čtenáři ucelený pohled na ruský trh z pohledu uvedených analýz daného prostředí. Poskytnout ucelený obraz o minulém i současném vývoji, trendech a možnostech na daném dodavatelském trhu.

## **Klíčová slova**

Automobilový průmysl, Automobilový trh, expanze, globalizace, makroekonomika, Dekret 166, Škoda Auto, Ruská federace, Rusko, vnější prostředí

## **Annotation**

The diploma thesis applies the empirical investigation of the key commercial market of the Russian Federation from the point of view of the automotive industry.

Analyzes the macroeconomic environment from the point of view of the main macroeconomic indicators and its past, present and future development and their connection with the development of the automotive market.

Further analyzes the external environment of the selected company in the supply market and the model portfolio produced on the Russian market. Within the investigation itself was selected hypothesis, which was afterwards confirmed or refrained by selected strategic analyzes and questionnaires.

The diploma thesis should provide the reader a comprehensive view of the Russian market from the point of view of the given environmental analyzes. Provide a comprehensive picture of past and current development, trends, and opportunities on a given supply market.

## **Keywords**

automotive, automotive market, expansion, globalization, macroeconomics, Decree 166, Skoda Auto, Russian federation, Russia, the external ambience.

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL A EKONOMIKA - METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
1.1 Volkswagen Group, Škoda Auto a. s .....	13
1.1.1 Strategie společnosti .....	17
1.1.2 Produktové portfolio .....	19
1.2 Vymezení pojmu mezinárodní automobilový trh .....	19
1.2.1 Přehled rozdělení automobilového trhu dle regionů.....	22
1.2.2 Vliv automobilového průmyslu na světovou ekonomiku .....	24
1.2.3 Možné způsoby exportu vozidel (SKD, MKD a CKD).....	26
1.2.4 Konkurenceschopnost na automobilovém trhu .....	27
1.3 Makroekonomika a její hlavní ukazatele výkonosti.....	29
1.3.1 Produkt - HDP .....	29
1.3.2 Cenová hladina .....	30
1.3.3 Nezaměstnanost.....	32
1.4 Vnější ekonomické postavení.....	35
1.4.1 Hodnocení produktového portfolia.....	35
1.4.2 Zájmové skupiny – vnější prostředí.....	36
1.4.3 SWOT analýza.....	37
<b>2 RUSKO, ANALÝZA MAKROEKONOMICKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>39</b>
2.1 Základní informace o Rusku.....	39
2.2 Stručná historie Ruské federace .....	41
2.3 Makroekonomická situace Ruské federace .....	48
2.3.1 Ekonomická situace na přelomu 21. století.....	49
2.3.2 Ruská ekonomika v krizových letech 2000 – 2015 .....	53
2.3.3 Makroekonomická situace od roku 2015 po současnost.....	61
2.3.4 Závěr analýzy makroekonomického prostředí .....	66
<b>3 ANALÝZA A POSTAVENÍ ŠKODA/VW NA TRHU RF.....</b>	<b>69</b>
3.1 Koncern Volkswagen AG v RF .....	69
3.1.1 VGR v Rusku .....	72
3.1.2 Legislativa a vládní nařízení RF pro dodavatele .....	73

3.2	Historie českých osobních automobilů na trhu RF .....	74
3.2.1	Přehled vyvážených automobilů do SSSR.....	76
3.3	Statistické výsledky automobilového průmyslu na trhu RF.....	79
3.4	Analýza současného vyráběného portfolia modelů na trhu RF.....	80
3.5	Závěr analýz současného vyráběného portfolia modelů na trhu RF.....	84
<b>4</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ V RUSKÉ FEDERACI.....</b>	<b>86</b>
4.1	Analýza vnějšího ekonomického prostředí z pohledu automobilové průmyslu ....	87
4.2	SWOT analýza investorského subjektu (Volkswagen Group) .....	88
4.2.1	Numerické zpracování SWOT analýzy .....	89
4.2.2	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	94
4.2.3	Shrnutí SWOT analýzy .....	94
4.2.4	Návrhy a doporučení.....	96
4.3	Závěr analýzy vnějšího ekonomické prostředí .....	98
4.4	RF strategický trh pro expanzi české značky .....	100
4.5	Analýza (zhodnocení) značky z pohledu zákazníka .....	100
4.6	Empirické šetření .....	101
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>131</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>134</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>135</b>



## ÚVOD

Rusko je největší zemí světa ale především zemí velkých kontrastů, které si jen málokterý člověk dokáže představit. Zásoby nerostných surovin, pro většinu lidí známých jako černé zlato - ropa, zemní plyn, zlato a mnoho dalších nerostných surovin, jejichž zásoby se nachází na území Ruské federace, jsou jedny z největších na světě. Velké bohatství představuje taktéž tamní příroda s dosud nedotčenými panenskými místy. S počtem obyvatel je RF devátou nejlidnatější zemí světa. Na druhé straně zde nacházíme velké sociální rozdíly obyvatelstva v kupní síle, což je především patrné v odlehlejších částech země ale jsou zřetelné i z pohledu měst a venkova, kde takřka nejsou pracovní příležitosti, což sebou přináší mnoho negativních dopadů. Je nutné nastartovat rozvoj malých a vzdálených regionů, aby bylo možné zmenšovat sociální problémy v podobě dostupnosti zdravotnictví, školství, nezaměstnanost ale i přezaměstnanost, která pramení z velmi malé produktivity práce. Orientace Ruské federace především na vývoz nerostných surovin a naopak na vysoký dovoz spotřebního zboží a výrobků není dlouhodobě udržitelná. Geograficky patří Ruská federace do východní Evropy a zaujímá její značnou část, především pak téměř celou část severní Asie.

Toto prostředí a problémy jsou ale do značné míry odrazem dřívější ale i dnešní politiky. Stačí se ohlédnout do 90. let minulého století po vzniku nezávislého, postsovětského Ruska. V zemi se prohlubuje hospodářská a sociální krize a právě s restrukturalizací ekonomiky vniká vrstva extrémně bohatých a chudých obyvatel. Po roce 2000 příchodem Vladimíra Putina se začíná hospodářská situace zlepšovat. Vzrůstají kapitálové investice. Problémy přichází snížením cen ropy (2008-9) a v dalších letech Krymskou krizí (2014) a v neposlední řadě invazí na Ukrajinu. Tento politický vývoj sebou přináší Mezinárodní sankce, které mají významný vliv na hospodářský růst země. Dnes vnímáme politický systém Ruska jako polo prezidentskou republiku se zastupitelskou demokracií.

Rusko je právem považováno za jednu ze světových velmocí, kvůli jeho nerostnému bohatství, rozloze, hospodářské soběstačnosti a především jeho vojenské síle.

Také je možné Rusko charakterizovat jako zemi Vladimíra V. Putina, jak již bylo zmíněno zemi obrovského nerostného bohatství ale i vodky, která je velmi oblíbeným nápojem mezi obyvatelstvem, což sebou nese i negativní následky. Velkým fenomén posledních let se stal také automobil. Tato obliba ruských obyvatel vyplývá z vývoje životního stylu společnosti, kde jedním z ukazatelů společenského zařazení a úspěchu je právě automobil. Dokládají to statistiky dovozů a prodejů automobilů v Ruské federaci ale i počty prodaných vozidel těch nejdražších světově proslulých značek.

Téma diplomové práce. Rusko: makroekonomika a strategický trh pro expanzi českého a evropského průmyslu jsem si zvolil na základě mého několikaletého pracovního působení v Ruské federaci. Automobilový průmysl je v rámci mezinárodního trhu jedním z nejvíce se rozvíjejícím odvětvím s mimořádnými možnostmi pro investování a expanzi. To se týká i Ruské federace.

Mohl jsem tak poznat tuto zemi i z jiné stránky, než máme možnost číst, slyšet nebo jak je prezentováno v našich médiích. V rámci mého pobytu jsem zároveň mohl oslovit široký okruh respondentů pro své dotazníkové šetření.

Význam ruského trhu pro tamní společnost nespočívá pouze v tom, že na něm prodává, ale že zde i vyrábí. Tato podmínka je dána přístupem daného státu k otázce celní politiky a investičních pobídek pro jednotlivé výrobky. V diplomové práci jsem se zaměřil na analýzu modelů značky Škoda, v současné době největšího výrobce automobilů v postkomunistických zemích Evropy, který je součástí koncernu Volkswagen. Rusko je zároveň největší východoevropský trh, který výrazně ovlivňuje vnímání značky Škoda i u zákazníků v dalších postsovětských republikách. Lze tak říci, že pokud se bude vozům Škoda na ruském trhu dařit, budou dobře vnímány i na ostatních východoevropských trzích, které jsou s ohledem na počty obyvatel velmi zajímavé. Rovněž kupní síla obyvatelstva v Rusku roste. Zejména ve městech si již lidé mohou dovolit koupit dražší a dobře vybavené vozy. Bohužel v posledních několika letech tento vysoký růst zastavila ekonomická krize způsobená politickou situací a prosazováním mocenských zájmů současného vedení Ruska. Uvalením mezinárodních sankcí a embarga Západního světa na ruské zboží, firmy ale i jednotlivce se tato situace ještě více prohloubila.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu makroekonomiky a strategický trh z pohledu expanze českého a evropského automobilového průmyslu. Na osobní automobily a modely tradiční české značky Škoda, která je součástí nadnárodního evropského koncernu Volkswagen. Na základě provedených analýz a dotazníkových šetření bude zjišťován potenciál této destinace a především pohled potenciálních zákazníků a obyvatel Ruské federace na českou značku, automobily a jejich preference. Stanovená hypotéza bude v závěru potvrzeno nebo vyvrácena. Pomocí těchto vstupů a informací z konkurenčního prostředí se tato diplomová práce pokusí vyhodnotit relevantnost nových investic a vhodnost expandovat a rozvíjet růstové strategie na trzích Ruské federace.

### **Formulace souhrnných a dílčích cílů**

Souhrnným cílem práce je na základě provedených analýz konkrétního dodavatelského trhu Ruské federace, vyhodnotit jeho současné podmínky a navrhnout potenciální možnosti k odstranění nepříznivých vlivů.

K dosažení souhrnného cíle jsem formuloval následující dílčí cíle:

- Analyzovat a popsat vybraný podnikatelský subjekt.
- Vyhodnotit teoreticko-právní aspekty automobilového průmyslu a zahraničního trhu a identifikovat vhodnost pro možnou expanzi.
- Analyzovat globální makroekonomické prostředí s cílem predikovat jeho budoucí vývoj.
- Analyzovat automobilový průmysl na vybraném zahraničním trhu.
- Analyzovat vybraný trh z pohledu zákazníka.

### **Metodika práce**

Při definování teoreticko-právních východisek byla použita metoda deskripce a klasifikace, která vychází z rešerše dostupných odborných zdrojů. Vzhledem ke globálnímu cíli práce, byla v této části větší část věnovaná deskripci procesu výběru a hodnocení daného trhu.

Analýza celkového makroekonomického prostředí byla vypracována na základě komparace vybraných ekonomických ukazatelů z hlediska času a místa a podle slovního hodnocení důvěryhodných zdrojů. K výběru vhodných faktorů byla použita dedukce a k závěrečné predikci metoda indukce.

Analýza vybraného subjektu a jeho produktového portfolia na daném trhu pomocí strategické metody Growth / Share Matrix.

Analýza vnějšího prostředí automobilového průmyslu byla provedena na základě komparativně-analytické metody SWOT, na základě predikcí, které vycházely z vývojově-analytické metody Stakeholders, na základě slovního hodnocení, expertních odhadů a na základě komparace vybraných interních ukazatelů.

Analýza vybraného trhu z pohledu zákazníka byla provedena metodou výzkumu pomocí dotazníkového šetření s následným slovním vyhodnocením.

### **Stanovená hypotéza**

V případě rozšíření modifikací vyráběných modelů a modelového portfolia značky VW a Škoda Auto dojde ke zvýšení prodeje na ruském trhu. Krize v automobilovém průmyslu v roce 2014 snížila prodejnost vozů, ale u značek koncernu Volkswagen došlo k upevnění pozice na trhu a jejich prodejnost v poměru k ostatním značkám se zlepšila.

# 1 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL A EKONOMIKA - METODOLOGICKÁ ČÁST

## 1.1 Volkswagen Group, Škoda Auto a. s

### Historie koncernu Volkswagen

Vznik automobilky Volkswagen se datuje k 26. květnu 1938, kdy byl položen základní kámen na louce u vesnice Wolfsburg. Základní část automobilky byla dokončena na počátku druhé světové války. Při otevření závodu scházelo velké množství důležitých strojů, proto tedy nebylo možné zahájit výrobu v plném rozsahu. Až během roku 1940 Volkswagen dokázal vyrobit první hotový automobil. V průběhu druhé světové války bylo nálety zničeno asi 60 % továrny. Volkswagenu se i přes tyto potíže podařilo za velkého úsilí vyrobit počátkem roku 1948 téměř 20 000 vozů. Začátky výroby v závodě nebyly vůbec jednoduché. Společnost byla provázena nedostatkem materiálu, financí na nákup strojů, četnými poválečnými omezeními i nedostatkem pracovních sil. Na začátku padesátých let se začala zvyšovat poptávka po automobilech, tomu napomohlo ukončení poválečné krize. V tomto období nerostla pouze výroba a závod, ale díky automobilce se bývalá vesnička Wolfsburg změnila na město se 100 000 obyvateli.<sup>1</sup>

Během roku 1965 se Volkswagen spojil s automobilkou Auto Union GmbH, která byla později přejmenována na Audi. V této automobilce vlastní Volkswagen většinový podíl.

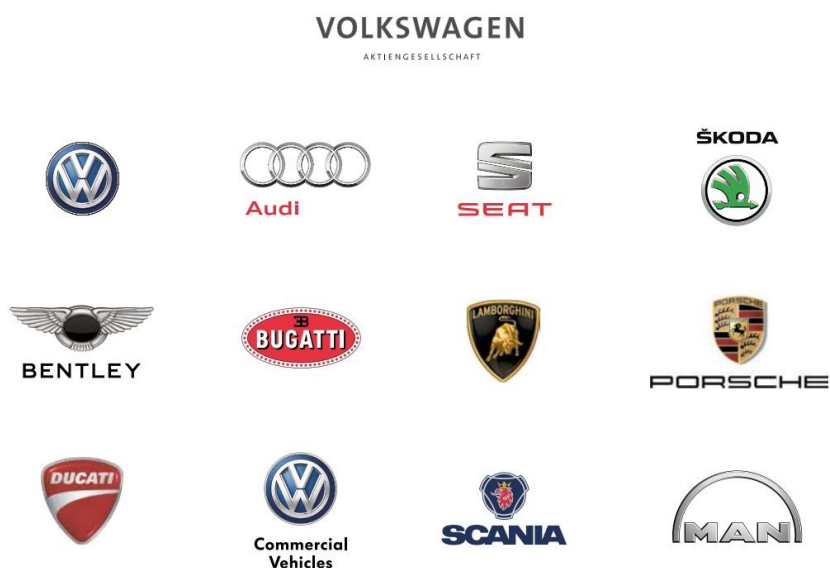
Sedmdesátá léta přinesla zásadní obměnu modelové výroby značky, zahájila se produkce dodnes vyráběných modelů Passat a Golf, ukončila se výroba modelu Brouk. Osmdesátá léta sebou přináší zavádění moderních technologií. Volkswagen získává nadpoloviční většinu akcií španělské automobilky Seat. V devadesátých letech do svého koncernu připojuje další značku, českou Škodu Auto.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ŠTILEC, B. *Světové automobilky, jejich historie a výrobky*. 1. vyd. Praha: Nadas, 1975, 367, [1] s. Knižnice motoristů.

<sup>2</sup> THE GROUP VOLKSWAGEN AG. *The News of Volkswagen Group* [online]. 2014 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the\\_group.htm](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.htm)

Obrázek 1: Společnosti Volkswagen Aktiengesellschaft



Zdroj <sup>3</sup>

### Historie firmy Škoda Auto

Škoda je brána celosvětově mezi automobilku s nejbohatší tradicí. Tuto společnost založili Václav Laurin a Václav Klement v Jungbunzlau v Čechách, současné Mladé Boleslavi. Vše začalo v roce 1894, kdy si Václav Klement, který byl vyučený knihkupec, stěžoval na kvalitu zpracování svého jízdního kola. Výrobce kol mu zaslal poměrně hrubou odpověď a právě tato odpověď jej přivedla k vlastní opravárenské činnosti, která byla zaměřena na jízdní kola. K tomuto účelu se v prosinci 1895 spojil s Václavem Laurinem, který byl vyučen strojním zámečnickem. Na začátku vyráběli a opravovali jízdní kola značky Slavia. Po několika letech začali vyrábět jízdní kola vybavená přídatným motorem tzv. motocyklety, tyto motokola si získaly ohromnou popularitu a také získaly i několik ocenění ze závodů. Během roku 1905 byl představen první automobil, který se nazýval Voiturette A.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> THE GROUP VOLKSWAGEN AG. *Volkswagen Aktiengesellschaft* [online]. 2014 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the\\_group.htm](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.htm)

<sup>4</sup> ŠKODA AUTO. *Od jízdního kola až po moderní automobil* [online]. Mladá Boleslav, 2015 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history>

Obrázek 2: L&K Voiturette A



Zdroj <sup>5</sup>

Vzhledem k úspěchu tohoto prvního modelu dokázali zajistit stabilní pozici na rychle se rozvíjejícím trhu s automobily. V roce 1925 došlo ke sloučení se Škodovými závody v Plzni.<sup>6</sup>

Během první světové války byla omezována výroba automobilů ve prospěch vojenského materiálu, který byl pouze pod přísným vojenským dozorem. Zvyšovala se výroba nákladních vozů, které však byly určené pouze pro armádu. V průběhu války bylo v Mladé Boleslavi postaveno přibližně 160 obráběcích strojů. Ke konci války zakázek přibývalo, bohužel ale ubývalo materiálu a továrna trpěla nedostatkem uhlí. Na začátku druhé světové války pokračovala výroba osobních a nákladních automobilů. Část výroby se dokonce vyvážela a to do zemí, kde nebyl vyhlášený válečný stav.

Nucená válečná výroba se však neustále rozšiřovala, nicméně hlavní výroba byla zaměřena pouze pro armádu.<sup>7</sup>

Automobilka přečkala všechny válečné události bez bombardování, až do posledních dní války, kdy 9. května provedla letadla zbytků nacistické armády ničivý nálet na automobilku a některé části města. Po skončení války závod skončil v troskách a prakticky neschopný provozu. Po válce nebyla situace vůbec dobrá s ohledem na závod, který byl z poloviny zničen. Výroba užitkových vozidel musela být převedena

---

<sup>5</sup> ŠKODA Auto. *L&K Voiturette A* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://museum.skoda-auto.cz/muzeum/nase-vozy>

<sup>6</sup> ŠKODA Auto. *Od jízdního kola až po moderní automobil* [online]. Mladá Boleslav, 2015 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history>

<sup>7</sup> ŠTILEC, B. *Světové automobilky, jejich historie a výrobky*. 1. vyd. Praha: Nadas, 1975, 367, [1] s. Knižnice motoristů.

do jiných závodů. Automobilka soustředila výrobu pouze na jediný typ osobního vozu. Díky velkému předválečnému úspěchu, kterého automobilka dosáhla, při výrobě vozu Populár bylo možné bez obav tento koncept použít jako základ pro nový výrobní program. K hlavnímu závodu byly připojeny výrobní závody ve Vrchlabí, v Kvasinách a v Liberci.<sup>8</sup>

Od té doby prošla společnost řadou změn, které po hospodářských a politických změnách vedly v roce 1991 k integraci do koncernu Volkswagen. Dnes je Škoda jednou z nejúspěšnějších automobilových značek rozšířenou ve více než 100 zemích světa.

Sloučení Škody Auto s koncernem Volkswagen Group se uskutečnilo 16. dubna 1991, kdy Volkswagenu připadl 30% podíl společnosti. Škoda se stala čtvrtou značkou koncernu, složeného z Volkswagenu, Audi, Seatu. Volkswagen následně svůj akciový podíl postupně zvyšoval a to následovně:

- 19. prosince 1994 na 60,3 %.
- 11. prosince 1995 na 70 %.
- 30. května 2000 Volkswagen vlastnil 100% podíl Škody Auto.<sup>9</sup>

Automobilka Škoda Auto úspěšně prodává na trzích celého světa, provozuje vlastní vysokou školu a odborné učiliště, úspěšně se účastní i automobilových soutěží v rallye.

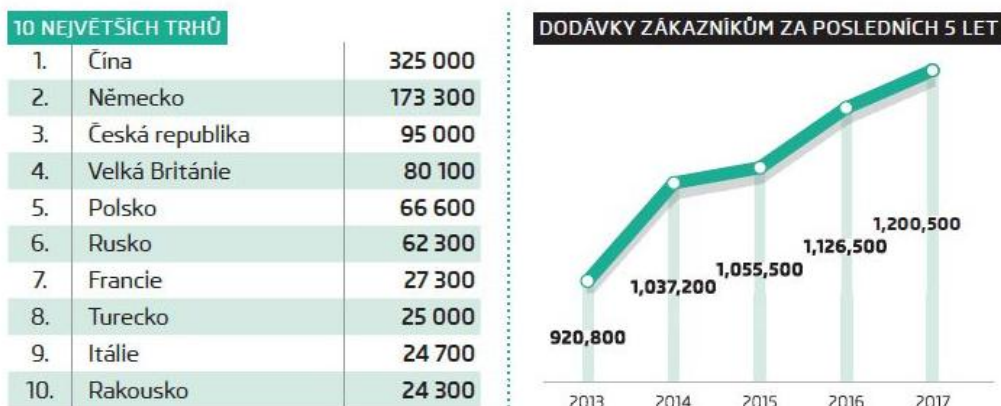
---

<sup>8</sup> ŠTILEC, B. *Světové automobilky, jejich historie a výrobky*. 1. vyd. Praha: Nadas, 1975, 367, [1] s. Knižnice motoristů.

<sup>9</sup> ŠKODA Auto. *Od jízdního kola až po moderní automobil* [online]. Mladá Boleslav, 2015 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history>



Obrázek 3: Prodeje vozů Škoda Auto za posledních 5 let



Hlavní modelovou novinkou roku 2017 se stalo nové SUV ŠKODA KAROQ.



Zdroj<sup>10</sup>

### 1.1.1 Strategie společnosti

Svět se dnes velmi rychle mění a inovace přicházejí nevídaným tempem. Automobilky nejsou vůči takto nastavenému trendu nikterak imunní, spíše naopak, i způsoby individuální mobility jsou na začátku velké proměny.

Z těchto důvodů vypracovala ŠKODA AUTO Strategii 2025, kterou v roce 2016 představila a která by měla Společnosti vytyčit budoucí cestu. Na konci této cesty bude ŠKODA AUTO transformovaná z výrobce automobilů na poskytovatele veškerých služeb mobility, který by měl být schopen předvídat potřeby zákazníků v následující dekádě.

*„ŠKODA Strategie 2025 je odrazem tendencí a trendů utvářených globálními megatrendy, které ovlivňují různé průmyslové oblasti a společnost. Nejvýraznějšími vlivy jsou zejména elektrifikace, digitalizace, konektivita a urbanizace. Tyto trendy*

<sup>10</sup> ŠKODA Auto. Výroční zpráva Škoda Auto 2017[online]. 16.1.2018 [cit. 2018-2-15]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/news/news-detail/sales-2018>

*budou utvářet budoucnost automobilového průmyslu a formovat způsob, jakým chápeme osobní mobilitu“.*<sup>11</sup>

Mobilita a zážitek z jízdy se bude zakládat hlavně na autonomním řízení, elektrovozech, a konvenčních automobilech, které dokáží poskytnout úplnou konektivitu a budou splňovat všechny environmentální požadavky.

Pokud budou splněny tyto předpoklady, tak se vůz může stát dokonalým prostředkem mobility dostupné i skupinám lidí, kteří sami nemohou řídit vzhledem k jejich přílišnému mládí nebo stáří. Tato strategie pomůže také hendikepovaným lidem, kteří se díky ní mohou stát významně nezávislejší a flexibilnější.

ŠKODA AUTO Strategie 2025 na tyto nové trendy a požadavky reaguje velmi pozitivně a připravuje se na nové budoucí výzvy. Transformace hledá novou definici vozu budoucnosti a možných nových modelů. Toto učiní v budoucnosti automobilku společností, která zákazníkům poskytne „*Simply Clever*“ produkty, služby a vytvoří kolem nich příznivý ekosystém, který bude formovat vnímání značky ŠKODA AUTO.

Automobilka postupně úspěšně dosáhla mimořádné technologické a kvalitativní vyspělosti. Představuje vozy se zcela novým designem, kterými oslovuje nové skupiny zákazníků a utváří novým způsobem vnímání značky. Tato strategie se bude dále rozvíjet během následujících let, a to hlavně hledáním nových trhů a skupin zákazníků.

---

<sup>11</sup> ŠKODA Auto. *Výroční zpráva Škoda Auto 2017*[online]. 16.1.2018 [cit. 2018-2-15]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/news/news-detail/sales-2018>

### 1.1.2 Produktové portfolio

Obrázek 4: Portfolio Škoda Auto 2018



Zdroj <sup>12</sup>

ŠKODA FAMILY      CITIGO  
FABIA  
RAPID  
OCTAVIA  
KAROQ  
KODIAQ  
SUPERB

## 1.2 Vymezení pojmu mezinárodní automobilový trh

Základy pojmu mezinárodní automobilový trh musíme hledat v daleké historii na začátku formování mezinárodního obchodu a vzniku volného obchodu mezi jednotlivými státy. Obchod se samozřejmě vytváří na základě přístupu jednotlivých ekonomik a s tím spojených podmínek vývozu a dovozu, které jsou zaváděny v podobě ochrannářských opatření, různých celních a necelních bariér a v podobě dovozních cel a kvót. Hlavním důvodem počátku mezinárodního obchodu, jak v obecné rovině, tak i

<sup>12</sup> ŠKODA Auto. *Portfolio Škoda Auto 2018*[online]. 28.6.2017 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: [http://prportal.skoda-auto.com/CS/motorsport/\\_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1711](http://prportal.skoda-auto.com/CS/motorsport/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1711)

v obchodě s automobily byla výhodnost směny. Tyto výhody byly a jsou především v dostupnosti konkrétních technologií, v dostupnosti kvalifikované pracovní síly a jejích ceny, v přístupu ke kapitálu ale i v klimatických podmínkách, které zde hrají také velkou roli. Tato specifika pak podmiňují v jednotlivých národních ekonomikách specializaci na dané obory, výrobu určitého zboží, poskytování služeb a dosahují tím pro své ekonomiky vyšší úrovně blahobytu. Obecně můžeme říci, to co se nespotřebuje doma, vyvezeme do zahraničí. Výhody v mezinárodním obchodě tak dělíme na absolutní a komparativní.

Absolutní výhody – možnost vyrábět dané zboží za absolutně nejnižší náklady na trhu. Jednotlivé ekonomiky se pak zaměřují na tyto výrobky, na jejich vývoz a směnu za jiné výrobky a suroviny, které nejsou schopny tak efektivně vyrábět, nebo jinak získat. Zde hrají velkou roli především klimatické podmínky.

Komparativní výhody – Tato výhoda je nepoužívanější v mezinárodním obchodě. Zásada komparativní výhody tvrdí, že každá země se specializuje na výrobu a vývoz těch statků, které může vyrábět s relativně nižšími náklady (kde je relativně efektivnější než jiné země), naopak každá země bude dovážet ty statky, které vyrábí s relativně vyššími náklady (kde je relativně méně efektivní než jiné země). Ekonomické důvody pro mezinárodní obchod existují i tehdy, má-li jedna země absolutní výhodu při výrobě obou statků (všech), jestliže se obě země specializují na výrobu toho statku, který je pro ni relativně levnější. Jako první se teorií komparativní výhody zabýval David Ricardo.

David Ricardo (1772 – 1823) britský ekonom, který poukazoval na výhody volného obchodu a jeho výhodnost demonstroval, na komparativních výhodách. Jedna země může se ziskem dovážet určité zboží ze země jiné, i když by byla schopna toto zboží vyrábět laciněji než jeho exportér.

*„Jedna země může se ziskem dovážet určité zboží ze země jiné, i když by byla schopna toto zboží vyrábět laciněji než jeho exportér“.*<sup>13</sup>

Automobil se stal fenoménem, který výrazně změnil svět a vždy už bude hrát neodmyslitelnou roli ve fungování celé společnosti. Nepřináší pouze zosobnění svobody pro jednotlivce při dopravě, ale je nepostradatelným pro mnoho jiných

---

<sup>13</sup> RICARDO, D. *Zásady politické ekonomie a zdanění*. 1956 [cit. 2018-01-03]1. vyd. Praha: SNPL, 1956.

ekonomických činností spojených s dopravou. I lidé, kteří automobil nevlastní a třeba ho i zatracují, jsou na něm stejně závislí. Existence automobilů umožňuje fungování rozvinuté ekonomiky a jeho cena i provozní náklady se promítají do cen většiny druhů zboží. Z těchto důvodů existuje mnoho firem, které chtějí ovládnout část celkového automobilového trhu. Automobilový trh se tak stal vzhledem k velmi tvrdé konkurenci hřištěm jen pro opravdu velké hráče.

Nejvýraznější podíl na celosvětovém automobilovém trhu má Asie v okolí Pacifiku (zejména v Japonsku) s hodnotou 35,8%, na dalších místech se v těsném závěsu drží oba americké kontinenty s hodnotou 30,7 % a dále Evropa s hodnotou 26,7 %. Celosvětovou „VELKOU TROJKU“ dohromady tvoří firmy Toyota, General Motors a Daimler. Trhy ovládají velké společnosti. Nejmocnější v dané oblasti (automobilového průmyslu) má pouze malé množství nejsilnějších firem, ve většině případů bývají pouze tři. Nejčastěji bývají obecně označeny jako „Big Three“. V Americe patří do „Velké trojky“ General Motors (GM), Chrysler a Ford. GM se svou produkcí zabírá největší podíl trhu s osobními i nákladními automobily (45,8 %). Ihned za GM se nachází Chrysler (40,3 %) a na třetím místě Ford (13,9 %).<sup>14</sup>

Poptávka ve světě po motorových vozidlech je rozdělena do dvou různých trendů, což je způsobeno různou ekonomickou vyspělostí jednotlivých částí světa. Vyspělé země, jako USA, státy západní Evropy a Japonska mají trh poměrně stabilně nasycen a novou poptávku tvoří pouze obnova stávajícího vozového parku. To tedy znamená, že stagnující poptávka se setkává s velmi širokou nabídkou a tímto na trhu vzniká velmi tuhá konkurence. Tím dochází k neustálému snižování cenové hladiny automobilového trhu. Výrobci a prodejci se pokouší konkurovat ne jen cenou, ale i jinými prostředky, jakou je výbava, servisní služby atd., což značně ovlivňuje rozhodování kupujících. Tímto vším se ale dále snižují zisky výrobců automobilů. Z tohoto důvodu se většina automobilek obrací na nově vznikající trhy.

Mezi nové rozvíjející se trhy můžeme zařadit Čínu, Rusko a země střední a východní Evropy, kde je velmi nízký index vybavenosti obyvatel osobními automobily. Toto je velká výzva pro prodejce automobilů, kteří se značí cestou tzv. offshoringu využít nižších nákladů v zemích s levnější pracovní silou dané země a tím

---

<sup>14</sup>Datamonitor, Automobiles Industry Profile. Dostupné z: <https://business.highbeam.com/articles/437189/datamonitor-industry-market-research/>

i získat nový trh. Právě díky offshoringu se při výrobě motorových vozidel drží celosvětově dlouhodobý růstový trend, a to i vzhledem ke stagnaci některých trhů.

V automobilovém průmyslu jsou na tom nejlépe asijské výrobci, kteří neustále zvyšují produkci a zvětšují tím podíl na trhu. Tito výrobci kladou velký důraz na spolehlivost, kvalitu a technickou vyspělost svých automobilů. Úspěchy v prodeji se pak dají přetvářet do vysoké ziskovosti. Evropské a Americké značky tak čelí velkému tlaku a proto mnoho automobilek přichází s restrukturalizací a hledáním nových strategických partnerů.

### **1.2.1 Přehled rozdělení automobilového trhu dle regionů**

Automobilový průmysl se objevil koncem 19. století v mnoha zemích. V roce 1900 v USA bylo vyrobeno 4 192 kusů, ve Francii 2 000 v Itálii bylo 355 vozů. Zvýšení výkonu vozidla přispěl k rozvoji celé řady průmyslových odvětví, které přímo nebo nepřímou souvisí s výrobou a použitím vozidel např. v ropném průmyslu (benzín, nafta, oleje a maziva), chemickém průmyslu (barvy, laky, sklo pro karoserie automobilů, pneumatiky, plasty), zpracování kovů (speciální ocel), výrobě textilu atd.

Předrevoluční Rusko nemělo vlastní automobilový průmysl jako specializované průmyslové odvětví. Rusko-pobaltský závod na stavbu vagonů v Rize, zvládl výrobu automobilů v roce 1908 a za dobu výroby (do evakuace v roce 1915), bylo vyrobeno pouze 451 vozů a malý počet nákladních a speciálních vozidel. V srpnu 1915 v Rusku na základě státního úvěru existovalo 5 společností, které měly za cíl organizovat výrobu automobilů pro potřeby armády.

Celosvětová výroba motorových vozidel se loni zvýšila o 4,6 procenta na 94,98 milionu vozů. Z toho produkce osobních aut stoupla o pět procent na 72,1 milionu. Vyplyvá to ze statistiky zveřejněné na stránkách mezinárodní organizace výrobců automobilů OICA.

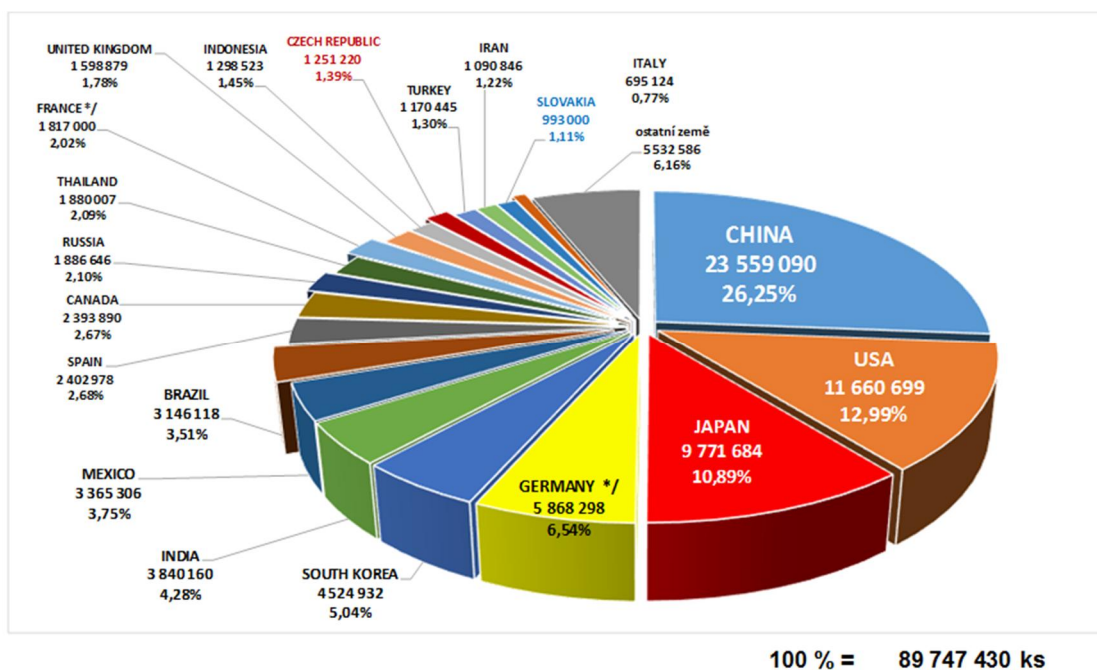
Podíl ČR na světové výrobě osobních aut loni dosáhl 1,86 procenta a byl tak dvojnásobný proti výrobnímu podílu celého afrického kontinentu. Česku patří podle absolutní výše výroby osobních aut 12. místo ve světě, při přepočtu výroby osobních aut na 1000 obyvatel je ČR na druhém místě za Slovenskem.

Mezi roky 2010 a 2016 se výroba osobních automobilů ve světě zvýšila téměř o 14 milionů. Více než 80 procent z celkového zvýšení produkce připadá na asijské

výrobce. Tahounem výroby v Asii je Čína, produkce vozidel v ostatních asijských zemích čtyři roky stagnuje.

Podíl Číny na celosvětové produkci osobních aut dosáhl loni 34 procent a trvale roste. V ostatních teritoriích se podíl na výrobě proti roku 2015 snížil s výjimkou Afriky. Podíl zemí EU na světové produkci osobních aut je v posledních pěti letech relativně stabilní a pohybuje se mezi 22,5 až 24 procenty.<sup>15</sup>

Graf 1: Výroba motorových vozidel ve světě v roce 2017 dle zemí

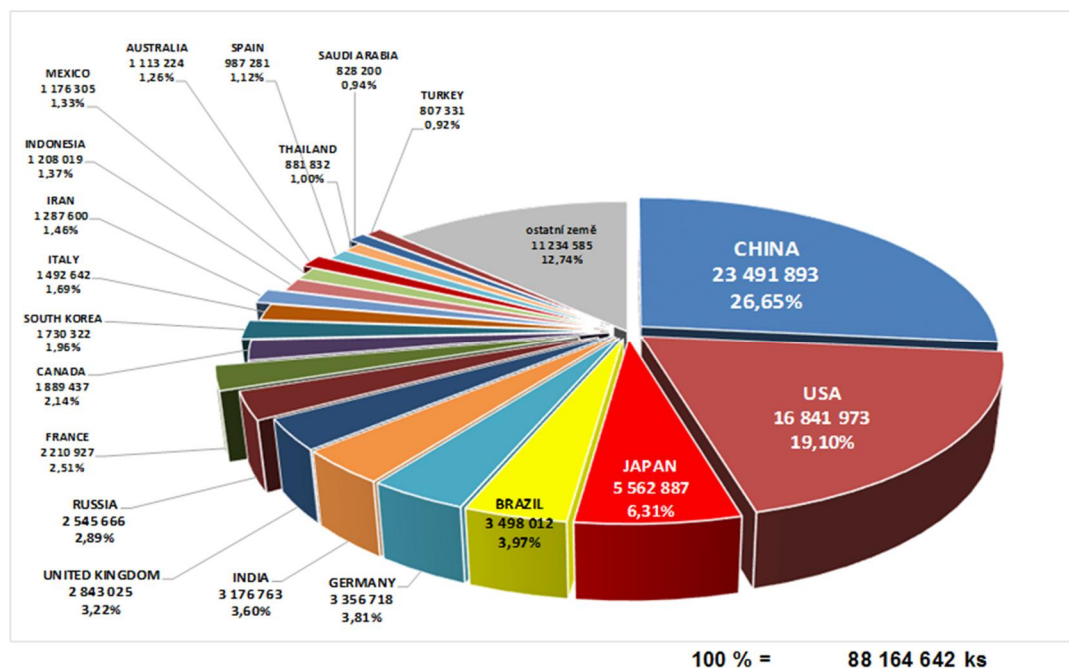


Zdroj<sup>16</sup>

<sup>15</sup> České noviny. *Výroba motorových vozidel ve světě* [online]. 14.3.2017 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vyroba-motorovych-vozidel-ve-svete-loni-stoupla-na-95-milionu/1461228>

<sup>16</sup> AutoSap. *Světová výroba a prodej automobilů* [online]. 18.1.2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/svetova-vyroba-a-prodej-automobilu/>

Graf 2: Prodeje motorových vozidel ve světě v roce 2017 dle zemí



Zdroj<sup>17</sup>

### 1.2.2 Vliv automobilového průmyslu na světovou ekonomiku

Automobilový průmysl představuje svobodu a hospodářský růst. Automobily jsou technickou vymožeností pro lidi z celého světa. Osobní automobily umožňují lidem žít, bavit se a pracovat takovými způsoby, které byly před sto lety jen těžce představitelné. Pomocí automobilů se dostaneme do zaměstnání, obchodu, nebo k lékaři. Každá cesta automobilem je zakončena buď hospodářskou činností, nebo jiným přínosem, který zkvalitňuje náš život.

Automobilový průmysl je největším přínosem hospodářského přírůstku ve světě. Celosvětový automobilový průmysl je základní větví hospodářství všech velkých zemích na světě.

Produkční výstup více než 60 mil. vozidel představuje obrát 1,9 trilionů eur. Pokud by automobilový průmysl byl samostatnou zemí, tak by se jednalo o 6. největší ekonomiku světa. Automobilový průmysl zaměstnává více než 9 mil. lidí přímo, což je více než 5 % celosvětové zaměstnanosti, která se týká zpracovatelského průmyslu. Odhaduje se, že na každé přímo vyrobené auto připadá minimálně dalších pět

<sup>17</sup> AutoSap. *Světová výroba a prodej automobilů* [online]. 18.1.2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/svetova-vyroba-a-prodej-automobilu/>



pracovních míst v nepřímých oblastech a toto znamená, že automobilový průmysl generuje více než 50 milionů pracovních míst. Velká spousta lidí je zaměstnána ve zpracovatelském průmyslu a službách souvisejících s automobily. Pro výrobu automobilů se používají různé materiály z mnoha průmyslových odvětví, například oceli, železa, hliníku, plastů, skla, textilu, gumy, počítačových čipů, a dalších.<sup>18</sup>

Poptávka v automobilech se zvyšuje již pár desítek let ve vyspělých trzích Evropy a severní Ameriky jen velmi pomalu. Krize v roce 2008 vyvolala takzvaný virtuální jednodenní kolaps. Prodej nových automobilů se v USA snížil z necelých 15 milionů v roce 2000 na odhadovaných 9 milionů v roce 2009. Především poptávka po velkých SUV v USA v reakci na krizi významně klesla. Před krizí automobily SUV tvořily v USA tři ze čtyř prodaných vozidel. Přední výrobci automobilů se proto upínají v naději na udržení vysoké úrovně růstové poptávky i jinam, především na trhy v Asii, Latinské Americe a východní Evropě.

Hlavně v Asijském regionu se očekává nejvýraznější růst. Při počtu vozidel na 1000 obyvatel připadá v USA téměř 800, v Číně okolo 25 a v Indii jen 18. Potenciál pro tyto růstové trhy je více než patrný. Toto je již možné vidět nyní, a to hlavně ve městech v Číně, kde vzrůstají prodeje automobilů do fenomenální míry a Čína se tak stala již nyní největším trhem s automobily na světě. V naprosté většině rozvojových zemí se zvyšuje poptávka hlavně po malých a levných autech. Mezi bohatými segmenty populace roste pozoruhodnou rychlostí poptávka po velkých luxusních vozech. Přestože SUV v USA může vyjít z módy, tak v Číně prodeje rostou velmi rychle, stejně tak například luxusní značky jako BMW nebo Mercedes, které jsou takzvaně vysněným zbožím mezi bohatými.

Zpomalený nárůst poptávky po automobilech ve vyspělých trzích je víceméně jen cyklický. Přesyceností trhu jsou omezeny další nárůsty v prodeji automobilů. Ve vyspělých trzích s automobily je dnes přibližně 85 % z celkové poptávky po automobilech nahrazenou poptávkou.

Již i spotřebitelé v Indii, Číně a jiných dalších postupně se rozvíjejících ekonomikách si s hrdostí přebírají svůj vysněný vůz.

---

<sup>18</sup> OICA net. *Auto jobs* [online]. 2016 [cit. 2017-09-07]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/economic-contributions/auto-jobs/>

Velké množství Evropanů, Japonců a Američanů se přiklání k závěru, že už chtějí, nebo naopak potřebují auto, jiní jsou naopak ochopni počkat s nákupem nového modelu vozu ještě další dobu.

Dalším omezujícím faktorem nové poptávky po automobilech se stává „bohužel“ jejich zvyšující se kvalita. Automobily již nekorodují, nebo se nerozpadají jak tomu bývalo v minulých letech. Velké množství automobilů může sloužit mnoho let a to vede případného kupce k odložení výměny jejich současného vozidla.

Třetím velmi důležitým rysem dnešního trhu s automobily je jeho narůstající se rozdělení a segmentace. Jedná se hlavně o movité spotřebitele, kteří žádají různá vozidla dle rozdělení účelu jejich použití. Nově vzniká také skupina zákazníků, kteří vyžadují jen základně vybavené automobily a jejich prioritou je hranice 100 000 Kč za nový automobil.

Nutnost reagovat na stále rozrůstající se počet skupin zákazníků vytvořila masivní rozšíření modelů a segmentů u všech výrobců automobilů. Počty modelů nabízených vozidel k prodeji na trhu se v USA zdvojnásobil v období roku 1980 - 1999. V roce 2000 dosáhl 1050 různých modelů. Na veškeré tyto modely připadá také nesčetné množství doplňků, kterými lze vybavit téměř každý nabízený model.

Celkově shrnuto, geograficky nerovnoměrný a nestálý charakter poptávky a spotřeby vyráběných automobilů přináší obrovské problémy pro všechny výrobce. Hlavně přetrvávající problémy s kapacitou výroby řeší mnoho automobilových společností tím, že vyrábí stejné modely vozidel na různých místech světa.<sup>19</sup>

### **1.2.3 Možné způsoby exportu vozidel (SKD, MKD a CKD)**

Vozidla jsou do zahraničí exportovány buď kompletně sestavené (BUX, tj. Built-up Export) nebo v montážních setech SKD, MKD nebo CKD (KDX, tj. Knocked-down Export). Zkratky těchto setů vycházejí z jejich anglických názvů a představují stupeň demontáže finálního výrobku. Sety se nejčastěji dopravují prostřednictvím nákladních kontejnerů nebo na vlakových soupravách.

- CBU - Complete Build Up

Při CBU je importované vozidlo zkompleťované v jiné než importní zemi a je dovezené jako celek. Vozidlo je již otestované a je schopné jízdy v zemi, kde je

---

<sup>19</sup> DICKEN, P. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 6. vyd. New York: Guilford Press, 2011, 333 s.. ISBN 1609180062.

vyrobena. CBU také neznamená, že celé vozidlo je zhotoveno v zemi původu. Například CBU Honda Civic importována do Malajsie se nemontuje pouze v Japonsku, ale také v Thajsku a Indonésii. Při výběru země původu se v praxi nejčastěji používá nejbližší země z důvodu optimalizace logistických nákladů.<sup>20</sup>

Automobilky využívají import CBU zejména na pokrytí počátečního poptávky a v období, kdy ještě nenašli vhodné lokalizované subdodavatele pro jinou formu importu.

- SKD - Semi Knocked-Down

Automobil je rozložen například na kompletně vybavenou karosérii, agregáty (tedy motor, převodovku a hnanou nápravu), další nápravu a ostatní podvozkové díly.

- MKD - Medium Knocked-Down

Další ze stupňů demontáže hotového vozidla. Jedná se například o kombinaci nalakované karosérie a dalších 1300 až 1700 dílů v různém stupni rozložení.

- CKD - Completely Knocked-Down

CKD znamená, že vozidlo je sestaveno až v zemi, kam se exportuje, a to pomocí všech hlavních komponentů, a že je importován ze země svého původu.

Smyslem rozebírání automobilů jsou rozdílná cla na CBU a CKD. Vlády importních zemí chtějí prostřednictvím tohoto opatření stimulovat lokalizaci dodavatelů a chtějí zajistit, aby byla vozidla kompletována až v cílové (importní) zemi. Tato opatření přináší nové pracovní pozice a zvyšuje HDP země. V některých případech však navzdory vyšším daním automobilka preferuje využití CBU a to hlavně kvůli zaručení kvality. Jedná se například o Volkswagen Touareg, Audi Q7 či Porsche Cayenne z výrobního závodu VW v Bratislavě.<sup>21</sup>

#### 1.2.4 Konkurenceschopnost na automobilovém trhu

Konkurenceschopnost na automobilovém trhu, pro jednotlivé výrobce dnes představuje spíše boj o zákazníka, stát na vrcholu technických inovací, posledních trendu technických know-how. Současný konkurenční boj probíhá jiným způsobem než v minulém století. Firmy hledají nové nástroje, které by jim poskytly a umožnily větší konkurenční ofenzivnost, ale na druhé straně i konkurenční odolnost v rámci

<sup>20</sup> Carsut. *What do CBU and CKD mean in automobile?* [online]. 2015 [cit. 2017-07-12]. Dostupné z: <http://www.carsut.com/what-do-cbu-and-ckd-mean-in-automobile/>

<sup>21</sup> Maa. *Duties* [online]. 2017 [cit. 2017-09-07]. Dostupné z: [http://www.maa.org.my/info\\_duty](http://www.maa.org.my/info_duty)

legálních hranic tržní soutěže. Hledají se cesty pomocí analýz a různých modelů jak překonat konkurenční subjekty, které dnes nejsou umístěny jen u přímých konkurentů, ale jak se ukazuje, jde se až k hranicím konkurenčních střetů, které bychom mohli nazvat „hranice až na ostří nože“.<sup>22</sup>

O konkurenční výhody se firmy střetávají nejen v produktové sféře, ale i ve sféře odběratelské. Přímo u zákazníků, přímo u dodavatelů a přicházejí na trh i noví konkurenti. Ti dokáží svým know-how, především v technologiích, lepším technickém zázemím, novými poznatky z výzkumu a profesionalitou personálu, rozvinout konkurenční střet.

Dnes i menší firmy dokáží položit „na lopatky“ i mohutnější firmy, které se často holedbají svým věhlasem. Tyto však jsou často stíženy syndromem rutinérství, zastaralými názory na vývoj a výzkum produktů a častým vnímáním a uspokojováním jen sama sebe. Toho využívají potenciální noví konkurenti a svou agilitou překonávají hranice „dinosaurů“ a profitují tam, kde by se to dříve nečekalo.

V konkurenčních střetech je další silou slučování substitutů, kteří si navzájem přidávají užitnou hodnotu daného produktu. V automobilovém průmyslu je to především spojení automobilu, tak jak ho známe z minulosti, se současným trendem, který představuje především konektivita a elektro mobilita. Automobil se stává nosičem komunikační, telekomunikační a informační techniky (GPS, rádio, internet, e-mail, mobilní telefony a různé asistenční systémy). Mění se pohonné jednotky automobilů, z klasických spalovacích motorů se přechází elektrické pohonné jednotky.

Prostředí konkurence je možné vyhodnocovat analýzami, které nám umožní vyhodnotit dané prostředí. Tuto problematiku popisuje ve svém modelu např. pan Porter (viz. Obrázek 5). Dle něho je při analýze konkurenčního prostředí nutné zohlednit všechny synergické vazby, aby nedošlo k opomenutí některých konkurenčních hrozeb, a tím vážným ztrátám což platí jak u malých, tak i u velkých firem. Tyto vazby nejsou konstantní, ale jsou silně proměnné vlivem daného podnikatelského prostředí i času.

---

<sup>22</sup> HORÁČEK, V. *Analýza konkurenčních hrozeb a tlaků v prostředí trhu* [online]. 29.4.2007 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/analyza-konkurencnich-hrozeb-a-tlaku-v-prostred/>

Obrázek 5: Konkurenční prostředí



Zdroj <sup>23</sup>

### 1.3 Makroekonomika a její hlavní ukazatele výkonosti

Ekonomické hledisko se zkoumá na základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita, stav směnného kurzu), přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů) a daňové faktory (výška daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zátěž).

#### 1.3.1 Produkt - HDP

**Hrubý domácí produkt (HDP)** – je pojem, jež ekonomové užívají k popisu součtu veškerého zboží a služeb vytvořených v určité zemi v daném roce. Vyjádření hodnoty tohoto zboží a služeb pomocí amerického dolaru samozřejmě není jediný způsob, jak měřit početné a vzájemně odlišné světové ekonomiky, nicméně je to způsob, který nám nejnáze umožní změřit všechna ta jablka a pomeranče, fotbalové zápasy, televizní přijímače, filmy a vysokoškolská studia, tedy všechno to, co ta která ekonomika vytváří.

Širším údajem o ekonomické činnosti se uvádí **hrubý národní produkt (HNP)**. Ten zahrnuje i všechny mezinárodní aktivity obyvatel dané země. Může se jednat třeba o příjem z cizích cenných papírů či o úrokové platby z dluhopisů

<sup>23</sup> PORTER, M. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 23.4.2012 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

prodaných vládou cizincům. HNP dokonce zahrnuje, nebo naopak vyčleňuje domácí produkci zboží a služeb vytvářenou firmami, které vlastní cizinci.

I když jsou samozřejmě zajímavé oba údaje, většina ekonomů dává, chce-li zhodnotit ekonomické zdraví určité země, přednost HDP. Stejně jako nám tachometr ukazuje rychlost auta, HDP poskytuje nejjasnější údaje o celkové ekonomické aktivitě a výkonnosti určitého státu.<sup>24</sup>

### **Výpočet HDP**

HDP je možné vypočítat následujícími třemi způsoby pomocí produkční, výdajové nebo důchodové metody. Metody představují jiný pohled na totéž. Hodnoty, které se vytvářejí, mimo oficiální trh nejsou započítány do HDP. Není možné tak určit všechny hodnoty a stanovit tak přesně blahobyt obyvatel.

### **1.3.2 Cenová hladina**

K určení stavu ekonomiky kteréhokoliv státu se používá mnoho různých ukazatelů. Jedním z hlavních se rozumí úroveň cenové hladiny. Tento ukazatel v procesu analýz pomáhá vytvářet představu o měnícím se stavu hospodářství v průběhu času, stejně tak umožňuje získat jasnou představu o inflaci, životní úrovni obyvatelstva a stavu jednotlivých hospodářských odvětví. Níže jsou uvedeny výpočty a principy analýz, ovlivňující faktory a některé z důležitých vlastností. Pokud jde o plánování a analýzu ekonomiky celé země, je nezbytné uvažovat s obrovským množstvím různých druhů zboží a služeb, jejichž náklady musí být brány v úvahu. Obecná cenová úroveň určuje průměrnou hodnotu nákladů na zboží a služby v ekonomice pro různé zboží. Úroveň cen se počítá pro celé hospodářství jako celek a samostatně pro jednotlivá odvětví, například pro průmysl, zemědělství, dopravu, bydlení a komunální služby, atd.

Pro analýzu zahraniční ekonomické aktivity se vypočítávají úrovně cen vyváženého a dováženého zboží. V tomto případě nezohledňují ceny domácího trhu, tj. ty, které jsou založeny na domácím trhu daného státu. Nejdůležitějším principem analýzy je zohlednění hodnot ukazatelů v čase. Jinými slovy je mnohem podstatnější

---

<sup>24</sup> EPPING, R. *Průvodce globální ekonomikou*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 240 s. ISBN 80-7178-825-2.

trend změn hodnot produktů před jejich samotnou hodnotou. Nejběžnějším ukazatelem, který se používá k analýze cenových hladin, se vypočítá prostým dělením nominálního HDP podle skutečného. Na základě složek vzorce nazývaného deflátor HDP.

Výpočet se provádí na několik období a odráží úroveň cen. Inlace se v tomto případě nevyhnutelně projeví kvůli neustálému nárůstu nákladů na zboží a služeb, stejně jako zvýšení peněžních zásob v oběhu. Pro úplnou analýzu je nutné porovnat ukazatele několika předchozích období a provést korekce na nominální úrovni zhodnocení. Výpočty obvykle provádějí státní statistické úřady. Hodnoty jsou vyjádřeny nikoliv v měnových jednotkách, ale v procentech z důvodu usnadnění vnímání a analýz.

### **Deflátor výdajů na osobní spotřebu**

Rovněž obecná cenová hladina je často zvažována pomocí ukazatele, který je vypočten poměrem nominální hodnoty výdajů domácnosti na konečnou spotřebu k jejich skutečné velikosti. To se nazývá deflátor výdajů na osobní spotřebu. Zároveň je nominální hodnota zachycena v běžných cenách a reálná hodnota ve stálých cenách. Charakteristickým rysem tohoto ukazatele je, že není náchylný ke změnám v preferencích koncového uživatele, založený na přechodu od dražších výrobků k levnějším.

### **Index spotřebitelských cen**

Třetí indikátor je nejsrozumitelnější pro širokou veřejnost. Nazývá se indexem spotřebitelských cen. Jedná se o výpočet zvýšené cenové hladiny na základě změn hodnoty tzv. spotřebního koše. Obsahuje jídlo nezbytné pro osobu pro plnohodnotný a zdravý způsob života, základní potřeby a osobní hygienu, oblečení a obuv. Všechny ostatní produkty se liší podle životní úrovně. V některých zemích se berou v úvahu pouze ty nejdůležitější věci, zatímco v ostatních jsou zahrnuty také další, například odpočinek a zábava. Tento ukazatel v kombinaci s příjmovou úrovní průměrné rodiny dává jasnou představu o životní úrovni, změně cen a její vliv na život obyvatelstva státu. Vypočítá se prostým poměrem hodnot základního a účetního období.

### **Ovlivňující faktory:**

Existuje mnoho stálých a variabilních okolností a jevů, které ovlivňují cenové hladiny. Zboží a služby na domácím trhu země mění svou hodnotu a velmi ostře reagují na:

- Kolísání světových cen, které nesouvisí s domácími aktivitami státu. Maximální hodnota se odráží v ceně energetických nosičů (ropa, plyn) stejně jako základní produkty (cukr, obiloviny, tuky) a zboží, jehož výroba je s nimi spojena
- Nestabilní politická situace v zemi (revoluce, lidové nepokoje, neustálé změny moci atd.)
- Nepředvídatelné přírodní katastrofy, které vedou ke ztrátě plodin, ničení majetků obyvatel a dalším negativním důsledkům
- Závislosti státu na vývozu nebo dovozu, které mohou výše uvedené faktory ovlivnit stejně tak jako i celkovou úroveň cen v rámci státu v těch zemích, se kterými má daný stát nejbližší zahraniční hospodářské vztahy
- Přítomnost a účinnost antimonopolních právních předpisů, vládní regulace cen v spotřebním koši nebo úplná absence těchto zásahů

Analýza by navíc měla vzít v úvahu, že čím vyšší je ukazatel celkové úrovně cen, tím více peněz je vyžadován konečným uživatelem. Vycházíme z toho, že nominální poptávka po penězích se bude vždy měnit v poměru k celkové cenové hladině.<sup>25</sup>

### **1.3.3 Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost je stav, při kterém se část pracovních sil neúčastní pracovního procesu. Jako nezaměstnaní jsou označovány práce schopné osoby, které si na trhu práce nemohou najít placené zaměstnání. Nezaměstnanost je následkem nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na trhu práce. Těch, kteří pracovní sílu nabízejí, tzn., chtějí

---

<sup>25</sup> ANTONOVA, U. *Obschie urovni tsen v ekonomike* [online]. 27.11.2016 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://fb.ru/article/279625/obschie-urovni-tsen-v-ekonomike>



se zaměstnat u těch, kteří pracovní sílu potřebují, je více než těch, kteří tuto pracovní sílu hledají. Přesné podmínky ohledně registrované nezaměstnanosti upravuje legislativa příslušných států. Evidovaní nezaměstnaní mají ve většině průmyslových zemí nárok na sociální příjmy.

Pro čerpání takových sociálních výhod musí splňovat určité podmínky. Výška sociálních příjmů přímo ovlivňuje motivaci nezaměstnaných pracovat a plat za práci musí být ve srovnání se sociálními výhodami vyšší. Vzhledem k různým podmínkám v různých zemích, nejsou údaje o evidované nezaměstnanosti mezinárodně srovnatelné. Evidován jako nezaměstnaný, může být pracující podle metodiky ILO, například pokud pracuje bez povolení.

Nezaměstnaný podle metodiky ILO také nemusí být registrován nezaměstnaným, například pokud nesplní podmínky registrace nebo oželí benefity. Dobrovolná nezaměstnanost je stav, při kterém se osoba dobrovolně rozhodne pro nezaměstnanost. Takové osoby, které nejsou ani pracující a ani nezaměstnané se zařazují do skupiny ekonomicky neaktivního obyvatelstva. Ze strany zaměstnanců ovlivňuje nezaměstnanost motivace opatřit si finanční prostředky na živobytí. Ti, kteří nabízejí, a tedy prodávají svou pracovní sílu na trhu práce, jsou vybaveni různým stupněm dovedností a schopností závislých na vzdělání a kvalifikaci. Na nich závisí schopnost provádění různě náročné a složité pracovní činnosti.

V ideální situaci přímo úměrně k těmto schopnostem, které nabízejí, získávají protihodnotu za svou práci, od toho, kdo jejich pracovní sílu využívá a platí za ni. Výška sociálních příjmů od státu, nesmí převyšovat hodnotu nízko kvalifikované práce, protože v tom případě by si lidé volili jednodušší možnost pobírání sociální podpory, pro kterou nemusí vyvíjet pracovní činnost. Na straně zaměstnavatelů ovlivňují nezaměstnanost finanční, administrativní a věcné překážky. Finanční a věcné překážky představují náklady na pořízení technologie, prostor či pracovní sílu. Je to i výška různých typů daní, odvodů a poplatků. Administrativní překážky jsou administrativní požadavky, které je třeba splnit, aby podnikatelská činnost mohla být prováděna. Dále normy, jejichž plnění se požaduje při výkonu podnikatelské činnosti

(bezpečnostní normy, hygienické normy, ekologické normy, pracovní legislativa a jiné).<sup>26</sup>

Nezaměstnanost můžeme rozdělit na:

- **systémovou (cyklickou)** - je spojena s hospodářským cyklem. V době, kdy se ekonomika nachází v hospodářské depresi, je (a může být) zaměstnaných méně lidí než v době konjunktury.

- **absolutní** - v určité oblasti společnosti je počet hledajících zaměstnání vyšší, než počet pracovních míst

- **strukturální** - souvisí s nerovnoměrností poptávky a nabídky práce a všeobecného vědeckého rozvoje; nezaměstnaný objektivně nemůže získat práci ve svém oboru, souvisí s celou ekonomikou (např. nadbytek horníků po uzavření dolů v určité oblasti, ale v oblasti chybí truhláři).

- **frikční** (dočasnou) - krátkodobá a souvisí s obdobím hledání si nové práce, například při stěhování se do jiného města

- **sezónní** - vztahuje se na sezónní práci (např. V zimě je nezaměstnaných více stavbařů)

- **technologickou** - v rámci technologického vývoje se vyvíjí trh práce vzhledem k požadované profesi (zvláště v průmyslu a v zemědělství jsou nutné určité profese a vzdělání)

- **skrytou** - část nezaměstnaných není v žádné evidenci (např. bezdomovci), část si aktivně nehledá práci (ale po zvýšení nabízených mezd jsou ochotni nastoupit do zaměstnání), část má objektivní překážky (např. matka nemůže nastoupit do zaměstnání, neboť nemá dostupnou školku)

- **speciální typy nezaměstnanosti** (např. nezaměstnanost mládeže, žen, regionální, trvalá, ...)

- **nepravou** - zdánlivou, dobrovolnou<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ČESANÁ, S. *Nezaměstnanost'* [online]. 9.9.2016 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/vseobecna-ekonomicka-teoria/nezamestnanost/>

<sup>27</sup> SAMMUELSON, P. a NORDHAUS, W. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 2007. 800s. ISBN 80-205-0590-3

## 1.4 Vnější ekonomické postavení

Okolí podniku lze rozdělit na obecné a oborové. Obecné okolí ovlivňují socioekonomické, politicko-právní a technologicko-ekologické faktory. Oborové okolí tvoří zákazníci, dodavatelé a konkurenti.<sup>28</sup>

Úkolem této analýzy je identifikovat trendy, příležitosti, hrozby a možná rizika, které plynou z externího prostředí s cílem navrhnout možné optimalizační změny.

### 1.4.1 Hodnocení produktového portfolia

BCG matice slouží pro vyhodnocení produktového portfolia dané společnosti. Výsledky hodnocení umožňují každé firmě si ověřit svoje pozice na trhu. Tímto strategickým nástrojem je možné identifikovat slabé a silné stránky podniku. Na základě výsledků analýz je pak možnost upravovat své strategie a nabídky produktů.

Metodika byla vyvinuta poradenskou firmou Boston Consulting Group a poprvé představena v roce 1968. Od názvu společnosti byl odvozen název BCG matice. Tato technika je jednou z nejpoužívanějších v praxi. Organizace ji využívají při plánování prodeje a marketingových hodnocení portfolia produktů.<sup>29</sup>

Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích:

- Míra růstu na trhu (růst trhu)
- Podíl na trhu (tržní pozice)

Pomocí kombinace obou dimenzí vznik matice, do které se vkládají produkty z podnikového portfolia:

Tabulka 1: Obecné schéma BCG matice

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídící psi

Zdroj<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Management. *Matice BCG (Bostonská matice)* [online]. 11. 3. 2016 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

<sup>29</sup> KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-71794-53-8

<sup>30</sup> Matice BCG. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

Platí pro jednotlivé typy produktů:

- Dojné krávy – páteř každého podniku. Tyto výrobky dosahují vysoké zisky bez nutnosti většího vkladu. Díky nim můžete rozvíjet další aktivity, případně krýt ztráty na jiných produktech.
- Hvězdy – produkty, které na trhu bodují (růst tempa obratu, podíl na trhu). Udržet takový stav je také často finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk.
- Otazníky – nové výrobky, které teprve přicházejí na trh. Vyžadují hodně peněz, ale jsou šancí do budoucna. Průzkumem trhu můžete zjistit, zda investovat nebo je stáhnout.
- Bídící psi – výrobky, které již dohráli. Třeba zvážit, jak dlouho chcete takový produkt udržovat na trhu a podporovat jeho prodeje zesílením marketingu.

#### 1.4.2 Zájmové skupiny – vnější prostředí

Podnik není izolován od svého okolí, nýbrž je nedílnou součástí komunity a životního prostředí, ve kterém podniká a jeho dlouhodobá úspěšnost závisí na vztahu s vlastníky, investory, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, okolní komunitou a dalšími zainteresovanými skupinami neboli stakeholdery. Skupiny stakeholders můžeme v podniku rozdělit na primární a sekundární skupinu:

- Primární skupina - má podstatný vliv na každodenní činnost a fungování daného podnikatelského subjektu - zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investoři a vlastníci firem;

- Sekundární skupina - obsahuje tzv. zájmové skupiny, které jsou mimo každodenní styk s podnikem, jedná se především o místní komunity, stát a jeho organizace, nestátní neziskové organizace, různé asociace atd.<sup>31</sup>

Zájmové skupiny (stakeholders) jsou jedinci, skupiny či jiné organizace nějak svázané s organizací a vnějším prostředím firmy. Obvykle zahrnují zákazníky, zaměstnance, řízení (management), vlastníky, dodavatele a veřejný sektor.

Problematika stakeholders je postavena na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu - vlastníky a podřizovat jim zájmy ostatních skupin - manažerů, zaměstnanců,

---

<sup>31</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P. a ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. 2008. 162 s.

zákazníků, dodavatelů a místní komunity. Tyto skupiny nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cíle jiných lidí.<sup>32</sup>

Další, neméně důležitou částí je komunikace s nimi, která může v nejlepších případech vyústit v dlouholetá partnerství mezi jednotlivými sektory společnosti tedy soukromým, veřejným a občanským. Dalším pozitivem komunikace se stakeholders je šíření dobrých praktik, oboustranná inspirace a motivace.<sup>33</sup>

Teorie Stakeholders se snaží o vysvětlení fungování firmy v současném světě. Hodnoty firmy a způsoby rozhodování jsou však oslabovány vzájemným a někdy protichůdným působením ostatních zainteresovaných skupin. Tato teorie se neustále vyvíjí, a přestože nejsou stále zodpovězeny zásadní otázky, například specifikace práv a povinností jednotlivých participujících skupin, získává stále více příznivců a podporovatelů.

Prof. Veber používá pro popis organizace a jejich skupin následující schéma:

Obrázek 6: Zájmové skupiny



Zdroj<sup>34</sup>

### 1.4.3 SWOT analýza

Jedná se o univerzální analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěch organizace při konkrétním záměru (jako

<sup>32</sup> PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 9788024716213

<sup>33</sup> TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. 2004. 9 s.

<sup>34</sup> Management. *Schéma zájmových skupin* [online]. 19. 7. 2017 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>

příklad se dá uvést nová služba, nebo produkt). Můžeme často uvádět tuto metodu jako analýzu silných a slabých stránek. Tato metoda zahrnuje nejen analýzu silných a slabých stránek, ale i analýzu hrozeb a příležitostí. Často bývá SWOT analýza použita jako situační v průběhu strategického řízení. Jejím autorem je Albert Humphrey, který ji vytvořil v šedesátých letech 20. století když analyzoval údaje o firmách v USA.<sup>35</sup>

Obrázek 7: SWOT analýza



Zdroj<sup>36</sup>

Pojmenování této analýzy je spojení prvních čtyř písmen anglických slov:

Strengths – neboli silné stránky,

Weaknesses – neboli slabé stránky,

Opportunities – neboli příležitosti,

Threats – neboli hrozby

V podstatě jde o metodu, která má za úkol poukázat a posoudit míru vlivů ve vně zkoumaného podnikatelského subjektu, ale i v jejím okolí z úhlu pohledu silných a slabých činitelů, možných příležitostí a taky hrozeb, kterým bude zkoumaný subjekt v časovém horizontu vystavován. Silné a slabé činitele jsou takové, které může podnikatelský subjekt do jisté výše ovlivnit.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 201 s. ISBN 8085839458

<sup>36</sup> *Management. SWOT analýza* [online]. 22. 1. 2017 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

<sup>37</sup> Doležal, J., Máchal, P., Lacko B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Grada: 2009, 91 s. ISBN 978-80-247-2848-3

## 2 RUSKO, ANALÝZA MAKROEKONOMICKÉHO PROSTŘEDÍ

### 2.1 Základní informace o Rusku

Ruská federace získala svůj oficiální název po rozpadu SSSR 25. 12. 1991. V souladu s článkem 1 Ústavy, přijatá lidovým hlasováním 12. 12. 1993, Ruská federace je demokratický federální stát, řídí stát s republikánskou formou vlády. Státní moc je rozdělena na legislativní, výkonnou a soudní. Hlavou státu je prezident Ruské federace, ruská vláda vykonává výkonnou moc Ruské federace, legislativní - Federální shromáždění, soudní moc je vložena do pravomocí ústavních a nejvyšších soudů. Federální shromáždění se skládá ze dvou komor: horní - Federální rada - a dolní - Státní дума, která se skládá ze 450 poslanců volených lidovým hlasováním po dobu 5 let. Dominantní stranou je konzervativní Jednotné Rusko (49,29% míst ve Státní dumě), následované Komunistickou stranou Ruské federace (19,20%), Spravedlivým Ruskem (13,25%) a Liberální demokratickou stranou Ruska (11,68% %).<sup>38</sup>

Stát je veden prezidentem Vladimírem V. Putinem od května 2012 a v současné době kandiduje ve volbách na druhé funkční období (délka je 6 let, prezident nemůže zůstat v úřadě více než 2 po sobě jdoucí období).<sup>39</sup>

Ruská federace je stálým členem Rady bezpečnosti OSN.<sup>40</sup> Také provádí aktivní práci v takových mezinárodních organizacích, jako jsou Rada Evropy, WTO, BRICS a mnoho dalších, zejména úzká spolupráce se zeměmi SNS.

Ruská federace zaujímá největší oblast světa: má území ve východní Evropě a severní Asii s rozlohou 17 125 407 km<sup>2</sup>.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> *Interfax.ru: Vyборы v rossii 2016* [online]. 19.09.2016 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/russia/528903>

<sup>39</sup> *Rferl.org: Putin Announces He Will Run For Reelection In March* [online]. 25.12.2017 [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: <https://www.rferl.org/a/russia-putin-hints-president-reelection-doesnt-announce/28900426.html>

<sup>40</sup> *Un.org: Glava I, II, III, IV, V: Sovet bezopasnosti* [online]. 2013 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://www.un.org/ru/sections/un-charter/chapter-v/index.html>

<sup>41</sup> *Rosreestr.ru: Gosudarstvennyj doklad o sostojanii i ispol'zovanii zemel' v Rossijskoj Federacii* [online]. 2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://rosreestr.ru/site/activity/gosudarstvennoe-upravlenie-v-sfere-ispolzovaniya-i-okhrany-zemel/gosudarstvennyy-monitoring-zemel/sostoyanie-zemel-rossii/gosudarstvennyy-natsionalnyy-doklad-o-sostoyanii-i-ispolzovanii-zemel-v-rossijskoj-federatsii/>

Ruská federace je tvořena 85 entitami s různým stupněm politické autonomie: 46 krajů, 22 republik, 9 území, 3 federální města (Moskva, Petrohrad a Sevastopol), 4 autonomních okresů a 1 autonomní oblast. Podle posledních odhadů z roku 2017, je počet obyvatel 146,804,372 milionů, z toho je počet ekonomicky aktivních obyvatel 76 milionů. Tuto populaci tvoří více než 20 etnických skupin žijících v Rusku, 80% populace jsou Rusové.<sup>42</sup>

Dominantní náboženská víra je Pravoslavná (vyznává 75% obyvatelstva), 8% vyznává islám, 1% - katolicismus, judaismus a další. Ateisté sami zaujímají více než 14% populace.<sup>43</sup>

Od roku 1918 je hlavním městem Ruské federace Moskva o rozloze 2,511 km<sup>2</sup> s populací 12,380,664 milionů obyvatel (2017), která je centrem kulturního a politického života. Historické centrum Moskvy tvoří Kreml a Rudé náměstí. Tyto pamětihodnosti byly zapsány na seznam světového dědictví UNESCO. V seznamu objektů ochrany UNESCO je zapsáno dalších 27 architektonických a přírodních objektů, které se nachází na území RF.<sup>44</sup>

Rusko je jednou z předních světových vesmírných a jaderných mocností. Jeden ze světových lídrů v oblasti informačních technologií. Je jednou z předních průmyslových zemí na světě. Také se řadí na druhé místo na světě (po USA) v oblasti vývozu zbraní. Patří mezi státy s nejbohatším kulturním dědictvím. A v neposlední řadě se na území Ruska nachází největší rezerva přírodních zdrojů na Zemi.<sup>45</sup>

Břežky Ruska omývají vody Tichého, Atlantského a Severního ledového oceánu, stejně jako Azovské moře, Černé moře a Baltské moře. Rusko má nejdelší pobřeží na světě (37.653 km)<sup>46</sup>. Ruská federace hraničí s 20 státy: na souši to je Finsko, Norsko, Estonsko, Litva, Lotyšsko, Bělorusko, Polsko, Ukrajina, Gruzie, Kazachstán, Ázerbájdžán, Jižní Osetie, Abcházie, Mongolsko, Čína, Severní Korea, Luhanská lidová

---

<sup>42</sup> *Gks.ru: Číslennost' i razmesenie naselenija* [online]. 2010 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm)

<sup>43</sup> *Wciom.ru: Religija v našej žizni* [online]. 11.10.2007 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20071015050003/http://wciom.ru:80/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/8954.html>

<sup>44</sup> *Unesco.org: Rossijskaja Federacija* [online]. 1990-2017 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <http://whc.unesco.org/ru/list>

<sup>45</sup> SAUTER, B. a AUSICK, P. *The World's Most Resource-Rich Countries* [online]. 18.4.2012 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://247wallst.com/special-report/2012/04/18/the-worlds-most-resource-rich-countries/>

<sup>46</sup> BUŠNEV, A. *АТЛАС МИРА Максимально подробная информация*. Moskva: АСТ, 2017. ISBN 978-5-17-10261-4



republika (LLR), Doněcká lidová republika (DLR) a na moři Japonsko a USA. Více než 70% území Ruska je pokryto rovinami a nížinami.<sup>47</sup> Jižní a východní část země jsou převážně hornaté. V nejj jižnější evropské části leží severní pásmo Velkého Kavkazu, kde se nachází nejvyšší vrchol Ruska – 5.642 metrů vysoká hora Elbrus. Rusko je bohaté na množství vodních zdrojů. Nejhlubší jezero na světě - Bajkal - má hloubku 1 637 m. V rámci světových zdrojů představuje největší sladkovodní zásobu pitné vody. Velkými sladkovodními jezery jsou také jezera Ladožské, Tajmyr, Oněžské a Kaspické moře. Největšími řekami Ruska jsou Amur, Volha, Don, Jenisej, Irtyš, Lena.<sup>48</sup>

RF především oplývá velkým množstvím různých druhů minerálů a nerostů: především ropa, zemní plyn, uhlí ale i železo a neželezné kovy, zlato, diamanty a mnoho dalších. Kromě nerostného bohatství má Rusko největší lesní plochu na světě (45% celého území Ruské federace). Klimatické podmínky umožňují pěstování obilovin, zeleniny a mnoho dalších zemědělských plodin, které začínají v současné době řadit Rusko na přední místa v exportu i v tomto odvětví.<sup>49</sup>

## 2.2 Stručná historie Ruské federace

Historie Ruska, se datuje daleko do minulosti. Už 2000 let před naším letopočtem se na tomto území nacházelo mnoho etnik. V celé své dlouhé historii to bylo území dnešního Běloruska, Ruska a Ukrajiny. Velmi významné pro tuto oblast bylo křížení cest mezi Asií a Evropou.

Počátek vzniku prvního staroruského státu se datuje do roku 862, kdy se rozptýlené kmeny východních Slovanů, které byly pod neustálou hrozbou dobytí, rozhodly sjednotit a vyhlásily varažského knížete Rjurika svým vládcem.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> BUŠNEV, A. *АТЛАС МИРА Максимально подробная информация*. Moskva: АСТ, 2017. ISBN 978-5-17-10261-4.

<sup>48</sup> *Peakbagger.com: Mount Rainier, Washington* [online]. 1.11.2004 [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: <http://peakbagger.com/peak.aspx?pid=10381> <http://users.ugent.be/~mdbatist/intas/morphometry.htm>

<sup>49</sup> ŠAPAREV, N. *Лесные ресурсы России и Беларуси в показателях устойчивого развития // Вестник Кемеровского государственного университета*. Moskva, 2013. 81s.

<sup>50</sup> *Antiquehistory.ru: Istoričeskie istočniki i sčet let v istorii* [online]. 2010 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://antiquehistory.ru>

Níže jsou uvedeny nejdůležitější milníky mezi 16 a 21 stoletím.

## **16. století.**

Pro Rusko bylo časem konečné formace státní moci. V tomto období začíná aktivně zkoumat nové oblasti Volhy a Sibiře. Po vstupu do světové civilizace se Rusko rozvíjelo zcela jinak než západní země. V mnoha ohledech velmi zaostávalo za jejich vývojem. Zatímco v Evropě začala doba velkých geografických objevů, Rusko nemělo ani přístup k moři. Zachovávalo se přírodní hospodaření a nevolnictví.

Navzdory slabé ekonomice bylo v zemi asi 220 velkých měst. Na prvním místě mezi nimi byly Moskva, Novgorod, Jaroslavl, Astrachaň. Každé město bylo středem určité produkce, založené na dostupnosti místních surovin.

Na začátku 16. století vládl ruskému státu Ivan III. Věřil, že Moskva by se měla stát centrem ruských zemí. Aktivně prosazoval politiku centralizace moci a bojoval proti roztržitosti Ruska.

V roce 1480 učinil Ivan III hlavní věc pro zemi - ukončil odvádění poplatků mongolům. Jeho syn, Vasily III, pokračoval v procesu sjednocení ruských zemí.

V tomto krátkém shrnutí ruské historie není možné nezmínit se o nejkřutějším z ruských carů - Ivan IV, zvaném Hrozný. Ve věku třech let ztratil svého otce, a když bylo budoucímu caru 8 let, otrávil mu matku. Od dětství viděl mezi jeho okolím tolik krutých úmrtí, že se v důsledku toho stal extrémně nedůvěřivý a podezřívavý, vidícím kolem sebe samá spiknutí.

Ivan IV. byl první z vládců Ruska, který si vzal titul car, aby se vyrovnal západoevropským panovníkům.

Ze svých blízkých vytvořil Zvolenou Radu - novou vládu. Ve skutečnosti Rada pod Ivanem IV. nahradila Bojarskou dumu. Poté car vytvořil ze střelců a šlechticů armádu, která byla k němu loajální. Protože v bojarech viděl hlavní nebezpečí a podezřívá je ze spiknutí namířená proti jeho osobě, Ivan IV zavádí carskou gardu. Jeho cílem bylo zničení opozice mezi bojary a založení autokracie.<sup>51</sup>

Podle jeho příkazů bylo zabito obrovské množství lidí, zejména během císařské expedice cara do Novgorodu. Země ztratila za několik válek svůj politický vliv. Činnost Ivana IV. velmi oslabil stát a vedla k období špatných časů.

---

<sup>51</sup> *Antiquehistory.ru: Istoričeskie istočniki i sčet let v istorii* [online]. 2010 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://antiquehistory.ru>

## 17. století.

Pro stát bylo toto období velmi těžké. Výsledek panování Ivana Hrozného byl smutný. Kazaňský a Astrachánský chanáty byly dobyty, ale válka v Livonsku byla ztracena, což vedlo k ekonomickému úpadku Ruska. Carská garda, zavedená carem, aby zničila jeho nepřátele, jen oslabila stát. Po Ivanovi IV. z dědiců zůstal Fedor s oslabeným zdravím a mladý princ Dmitrij. Státu začali vládnout bojaři, mezi nimiž se na první místo dostal Boris Godunov. Za několik let zlikvidoval zbývající kandidáty na moc a po smrti Fedora a zahynutí Dmitrije byl zvolen carem.

Panování Godunova probíhalo v těžkých letech. V důsledku nepříznivých přírodních podmínek došlo ke ztrátě sklizně a začal hladomor. Lidé z toho obvinili cara. Těžké situace využil polský král Sigismund III.

Carevič Dmitrij po smrti Borise Godunova pomohl dostat se k moci samozvanci Lžedmitriji, který tvrdil, že je syn Ivana Hrozného. Během lidového povstání byl Lžedmitrij zabit a Vasily Shuisky, jeden z nejvlivnějších bojarů, vystoupil na trůn. Mnoho lidí bylo nespokojeno s jeho vládou a byl svržen bojarskou opozicí. Nastal čas panování "Semibojarščiny". Bojaři neměli důvěru v lid a bylo rozhodnuto povolat polského knížete Vladislava, který přišel do Moskvy s polskou armádou a podvodem získal hlavní město Moskvu.

Pro boj s útočníky byly sestaveny dvě dobrovolnické armády. Poslední z nich vedl Dmitrij Požharský. Nepřítel byl vyhnán a na místě cara Požharský navrhl posledního z rodu Rjurikovců, Michaila Romanova. Za jeho vlády v zemi konečně nastal pořádek. Daně byly sníženy, nevedly se žádné války, cizinci dostali povolení stavět továrny a v Rusku se objevil metalurgický průmysl.

Po smrti Michaela vstoupil na trůn jeho syn Alexej. Pokračoval v moudré politice svého otce. Hlavní zásluhou Alexeje Tishaish je podřízení církve státu. Jeho smrt vedla k novým nepokojům. Nejstarší syn Fedora zemřel, malý Peter a Ivan nemohli vládnout a státní moc přešla na dceru Alexeje Sofii. Pro zemi toho udělala hodně dobrého, ale předat trůn 17letému Petrovi se nechystala.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> *Antiquehistory.ru: Istoričeskie istočniki i sčet let v istorii* [online]. 2010 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://antiquehistory.ru>

## 18. století.

Historie Ruska, i když popsaná ve stručnosti, se neobejde bez vyprávění o neobyčejném a velkém vládcu Petru I.

Petr I, též přezdíváný Petr Veliký, obdržel svou čestnou přezdívku za reformy, které provedl pro přeměnu Ruska na silné impérium. On byl neobyčejný ve všem. Růstem přes 2 metry, měl neobyčejnou sílu. Od raného mládí se Peter zabýval samoučením a vojenským výcvikem. Pro zábavu mu byly vytvořeny dva regimenty a vybudována malá pevnost, kde se spolu s vojáky prováděl tréninkové boje za účelem dobytí pevnosti.

Od mládí se Peter obklopoval talentovanými lidmi a nevěnoval pozornost jejich společenské příslušnosti. U lidí především cenil jejich talenty a dovednosti, a nikoli vznešenost šlechtu rodu. Bojary přehlížel. Jeho sestra Sofia, mu nechtěla dát trůn a organizovala proti němu povstání střelců. Byl z toho deprimovaný a carevnu poslal navždy do kláštera. Dlouholetý přítel Petra, Franz Lefort, moudře carovi radil rozvíjet zahraniční obchod s cílem zlepšit ekonomiku země. K tomu bylo za potřebí přístupy do Baltského a Černého moře. Dva Azovské pochody, které Peter I uskutečnil, byly úspěšné, ale válka s Tureckem ukázala, že Rusku se k vítězství nedostává spojenců a moderních zbraní. Petr uskutečňuje svoji první cestu do zahraničí. To, co tam viděl, se od ruské skutečnosti tak odlišuje, že mladý car po příjezdu začal s reformami. Chtěl Rusko přetvořit po vzoru Evropy. Reorganizuje armádu, která se skládala z žoldáků a zve zahraniční důstojníky. Transformuje zemi na nový letopočet, zavedl pro všední život nové zahraniční ošacení a zakazuje bojarům a šlechticům nosit ruské oblečení. Děti ze vznešených rodin musí být posílány do zahraničních škol.

V roce 1700 vstoupilo Rusko do dlouhé války se Švédskem kvůli kontrole pobřeží Baltského moře. Té se říkalo severní válka a trvala 21 let. Pod Narvou, ruská vojska utrpěla zničující porážku. Petr I. zahajuje plnou transformaci armády. V rychlém tempu se začínají budovat hutnické, zbrojní a textilní továrny. Rozvíjí se stavba lodí. V armádě probíhá nábor rekrutů a zavádí povinnou vojenskou službu pro šlechtu.

Uvědomujíc si naléhavou potřebu vzdělaných lidí, posílá studovat mladé šlechtice do zahraničí a staví technické vysoké školy.

Panování Petra I. je časem nepřetržitých transformací Ruska. V roce 1721, po vítězství v severní válce, se car prohlásí imperátorem a země se změní na Ruské impérium.

Po smrti Petra Velikého začíná éra palácových převratů. Kateřina I, Anna Ioannovna, Elizabeta Petrovna, Petr III., a ne méně významná než Petr I., Kateřina II. To jsou ti, kteří v 18. století vládli Ruské říši.<sup>53</sup>

## 19. století.

V historii Ruska bylo mnoho špatných a dobrých vládců. O Pavlovi I, synovi Kateřiny II., který přišel na trůn po její smrti, je těžké jednoznačně říci, jaký byl. De facto byl odstraněn od řízení státu matkou, která viděla svým dědicem ne syna ale vnuka.

Pavel I skrýval hněv, a jakmile byl u moci, začal ničit vše, co Kateřina II vytvořila. Práva šlechty, která vždy imperátorka podporovala, byly okleštěny, v armádě byla po pruském modelu zavedena drezura. Ze strachu z rozšíření vlivu Velké francouzské revoluce na Rusko byla zavedena brutální cenzura. Všechna tato opatření ovlivnila větší podrážděnost a nespokojenost mezi šlechtou. V roce 1801 během palácového puče byl imperátor zabit. Začalo Panování Alexandra I.

V té době představovala ruská Říše jednu z největších světových mocností, i když stále ještě zaostávala za západními zeměmi v hospodářském rozvoji. Základem ekonomiky je zemědělství a hlavní část vývozu Ruska byly suroviny a zemědělské produkty. Západ dodával stroje, nástroje, nářadí, cukr, bavlnu. Hlavním omezujícím faktorem ekonomiky země bylo nevolnictví. Alexander I pochopil potřebu reformy a vydal vyhlášku, podle níž mohl nevolný lid odejít od velkostatkáře, pokud se vykoupil.

Pokud jde o zahraniční politiku, v 19. století se prudce zhoršily vztahy Ruské říše s Francií. Důvody toho jsou aktivní vměšování Napoleona I do evropských záležitostí a zotročování Evropy.

---

<sup>53</sup> *Antiquehistory.ru: Istoricheskie istočniki i sčet let v istorii* [online]. 2010 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://antiquehistory.ru>

Rok 1812 - nejtěžší doba pro Rusko - začátek vlastenecké války s armádou Napoleona. Za cenu předání Moskvy a díky samo obětování ruské a zahájení partizánské války proti dobyvatelům, byly vojska Napoleona vyhnány z území Ruska.

V roce 1825 se stal carem mladší bratr Alexandra Nikolaj I. V té době se země nacházela v obtížné ekonomické situaci. Pokračoval v agresivní zahraniční politice, kvůli níž bylo Rusko přezdíváno jako "evropský četník". V polovině 19. století byla země přivedena do vojenského konfliktu s Tureckem, což vedlo ke krymské válce, kde bylo Rusko poraženo.

Car Alexander II. se stal dalším vládcem ruské říše. Národem byl nazván "osvoboditelem" za zrušení poddanství. Po jeho vraždě usedl na trůn Alexander III., za jehož vlády se Rusko poprvé neúčastnilo žádné války. Za to dostal přezdívku „mírotvůrce“. Při pohledu na chyby svého dědečka a otce věnuje Alexander III veškerou pozornost vývoji průmyslu a snaží se přeměnit Rusko na průmyslovou velmoc.<sup>54</sup>

## **20. století.**

Historie Ruska, stručně řečeno, 20. století je plné tragických událostí. Z takového nešťastného incidentu, jako je tragédie v oblasti Khodynky, začíná panování posledního ruského císaře Nikolaje II. Sotva se dostal k moci v roce 1894, začal v roce 1904 rusko-japonskou válku, která byla, Ruskem potupně prohraná.

V roce 1914 vstoupilo Ruské impérium do první světové války, která měla pro zemi smutné následky. V roce 1917, během říjnové revoluce, Nikolaj II abdikoval z trůnu a v roce 1918, spolu s jeho rodinou a jeho důvěrníky, byl zastřelen na rozkaz bolševické strany. Ruská říše přestává existovat.

Nová vláda v čele s Leninem, podepsala mír v Brestu, s velmi nepříznivými podmínkami pro zemi, a Rusko odchází z války. Ne všechny regiony Ruska přijímají novou sovětskou vládu. Začíná občanská válka mezi stoupenci vlády sovětů a jejich oponentů.

---

<sup>54</sup> *Antiquehistory.ru: Istoričeskie istočniki i sčet let v istorii* [online]. 2010 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://antiquehistory.ru>

Občanská válka nakonec zničila ekonomiku země, oslabenou první světovou válkou. Všude vládl hlad a zkáza. Za takových okolností, Vladimir Lenin začíná NEP-novou ekonomickou politiku, která má zemi pomoci zbavit se vážné hospodářské krize. V této době, v roce 1922, se tvořil Sovětský svaz, který původně zahrnoval čtyři země.

V roce 1922, vzhledem k Leninově nemoci, se do čela země postavil Joseph Stalin. Zahajuje industrializaci a kolektivizaci a převádí zemi na státní regulaci ekonomiky.

Od roku 1934 začíná Stalin provádět čistky v řadách svých oponentů a dokonce i stoupenců. K vrcholu represe došlo v roce 1937.

1941 - začátek nejkrvavějšího vojenského konfliktu, Velké vlastenecké války, který trval 4 roky a skončil vítězstvím Sovětského svazu a kapitulací Německa. SSSR stálo vítězství hroznou cenu - zemřelo více než 27 milionů lidí.

Po válce byl Sovětský svaz nejvíce ze všech zemí zasažený válkou, schopen obnovit ekonomiku během 10 let.

V polovině 20. století za vlády Nikity Chruščova vlády, vyvstal ještě jeden ostrý konflikt, tentokrát se Spojenými státy. Po skončení druhé světové války začala studená válka mezi socialistickým blokem a západními zeměmi. V roce 1962 vypukla karibská krize, která téměř vedla k počátku jaderné války mezi SSSR a Spojenými státy.

S nástupem Michaila Gorbačova v roce 1985 začala epocha perestrojky - globální změny jak v ekonomice země, tak ve své zahraniční politice.

V roce 1991 dochází k rozpadu SSSR a v Rusku volí prvního prezidenta Borise Jelcina.

20. století se v historii Ruska zakončilo první Čečenskou válkou a příchodem k moci Vladimíra Putina v roce 1999.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> *Antiquehistory.ru: Istoričeskie istočniki i sčet let v istorii* [online]. 2010 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://antiquehistory.ru>

## 21. století.

Jestli máme krátce hovořit o historie Ruska, tak 21 století – to je čas stabilizace a upevnění ekonomiky, vytvoření vládnoucí strany „Jednotné Rusko“. Také bylo provedeno mnoho reforem ve všech sférách. Příchod V. Putina k moci připadnul na stejnou dobu, jako světový růst cen za energetické zdroje, což dovolilo poprvé za dlouhá léta dosáhnout přebytku v rozpočtu.

V roce 2008 se stal prezidentem Ruska Dmitrij Medveděv. Jeho vláda nepřinesla žádné významné změny v ekonomickém či politickém životě země. 2008-2009 - doba hospodářské krize, jejíž důsledky byly extrémně negativní pro ekonomiku a zejména pro soukromé podnikání.<sup>56</sup>

V roce 2011 vyvolaly volby do Státní dumy nespokojenost a vedly k masovým protestům. Mnozí věřili, že poslední volby byly zmanipulovány, a proto většinu v Dumě obdržela strana moci "Spojené Rusko".

Rok 2012 je příchod k moci Vladimira Putina, který zvítězil v prvním kole hlasování.

Během posledních několika let se vztahy mezi Ruskem a Spojenými státy staly stále chladnějšími, což nám umožnilo mluvit o novém kole "studené války".

V březnu 2014 se na základě výsledků referenda stala republika Krym součástí Ruska. To vedlo k uložení hospodářských sankcí ze strany Evropské unie a Spojených států proti Rusku.

### 2.3 Makroekonomická situace Ruské federace

Pro predikci dalšího vývoje trhu automobilového průmyslu na konkrétním, v tomto případě dodavatelském trhu RF se předpokládá, že automobilový průmysl je opakujícím se odvětvím spojeným s výstupem ekonomiky, která ovlivňuje výsledky v automobilovém průmyslu. Tato kapitola obsahuje analýzy základních makroekonomických ukazatelů s cílem identifikovat výkyvy v ekonomice a s ohledem

---

<sup>56</sup> *Antiquehistory.ru: Istoričeskie istočniki i sčet let v istorii* [online]. 2010 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://antiquehistory.ru>



na jejich provázanost na automobilový průmysl, a to především s důrazem na analýzu budoucího vývoje.

Dané hypotézy by měli pomoci určit správnost rozhodnutí, zda je vývoj v na automobilovém trhu přímo spojen s výkyvy ekonomiky. Tyto ukazatele pak musí být promítnuty do krátkodobých i dlouhodobých plánů jednotlivých společností aby tak předcházeli velkým ztrátám v rámci jejich expanzních strategií.

### **2.3.1 Ekonomická situace na přelomu 21. století**

V srdci rodící se ruské ekonomiky zůstaly sovětské zásady, stanovené v době industrializace, které zahájil I. V. Stalin.<sup>57</sup> Patří mezi ně vládní podpora pro těžbu a vojenský průmysl, paliva a energetické komplexy. Projevuje se nevhodné plánování průmyslového rozvoje do oblastí, které byly svojí polohou velmi složité pro život. Vzniklo tak mnoho měst, které v dnešní době zejí prázdnotou (města duchů). Hlavním mechanismem makroekonomické politiky byl pětiletý plán.<sup>58</sup>

Ekonomické reformy v 90. letech v Rusku nebylo možno hodnotit jako úspěšné. Úkol se již během perestrojky ukázal jako velmi složitý i když byl plně podporován Michaiilem Gorbačovem, který zemi vedl v období 1985-91)

Za Borise Jelcina (od roku 1991) se rozvoj tržního hospodářství urychlil. Bylo dosaženo zásadních kroků k zavedení základních principů, jako je např. určování cen trhem.

V prvních letech postsovětského období proběhla i částečná privatizace státních podniků a významně se zvýšil příliv zahraničního kapitálu a investic.

Až do roku 1996 však chyběly důležité součásti ekonomické infrastruktury, jako jsou komerční bankovníctví a účinná obchodní legislativa. I když vývoj ruského státu a ekonomiky nenaznačoval, že by byl reálný návrat k centrálnímu řízení a plánování, stále se struktura ruské ekonomiky jevila po transformaci ještě v polovině 90. jako jen velmi obtížně předvídatelná.

---

<sup>57</sup> PROHOROV, A. *Большая советская энциклопедия*. Moskva: Советская энциклопедия, 1969-1978.

<sup>58</sup> DUSENBAEV, A. a VOEVODINA, N. *Экономическая история России: Учебное пособие*. Moskva, 2010. 190 s.

Ruští i zahraniční ekonomové usilovali o dosažení podstatně lepšího měření výkonnosti celé ruské ekonomiky. O přesnosti oficiálních ekonomických informací totiž vládly významné pochybnosti. I když v té době již většinu cen tvořil trh, ruská vláda pořád trvala na udržení regulace cen především energií a komunálních služeb. Kurz rublu se vůči americkému dolaru měnil velmi rychle a inflace byla v Rusku na velmi vysoké úrovni. To vše mimořádně komplikovalo přepočtení ekonomických informací z rublu na dolar, což ztěžovalo objektivní porovnání s ekonomikami USA a dalších západních zemí.

Dle oficiálních údajů byl v roce 1994 ruský hrubý domácí produkt (HDP) na úrovni zhruba 604 miliard rublů (cca 207 milionů dolarů). To v té době představovalo pouhých 4% HDP Spojených států amerických. Toto číslo ale hrubě zkreslovalo velikost a význam ekonomiky tehdejšího Ruska. Po upravení dle parity kupní síly se ruský HDP přepočítal na přibližnou úroveň 678 miliard dolarů, což tehdy činilo přibližně 10% úrovně ekonomiky USA. V témže roce byl ruský HDP přepočtený v paritě kupní síly na obyvatele 4573 dolarů, což dosahovalo dokonce 19 % HDP na obyvatele USA. Tento druhý ukazatel představuje podíl stínové ekonomiky, jež neodvádí daně a není také nijak zahrnuta v oficiálních vládních ekonomických statistikách a informacích. Tato stínová ekonomika představovala v tehdejší Rusku až 50 % ekonomiky a 40 % pokladního obrátu.<sup>59</sup>

Dalším významným datem je 11. říjen 1994, kdy nastalo takzvané „černé úterý“. Za jediný den ruský rubl znehodnotil oproti dolaru o 27 % z 3081 na 3926 rublů za dolar. V tomto roce se prohlubuje i investiční krize. Investice do národního hospodářství v tomto roce klesly o 27 % oproti předchozímu roku. V tomto klimatu se rozrůstá korupce a Rusko je prorostlé mafiánskými strukturami. S touto situací souvisí i růst majetků oligarchů, kteří začali ve velkém zkupovat média a postupně převzali úlohu mafie, kterou doslova vytlačili. Podle odhadu měl organizovaný zločin v tomto období kontrolu nad 40–65 % ruského hospodářství.<sup>60</sup>

---

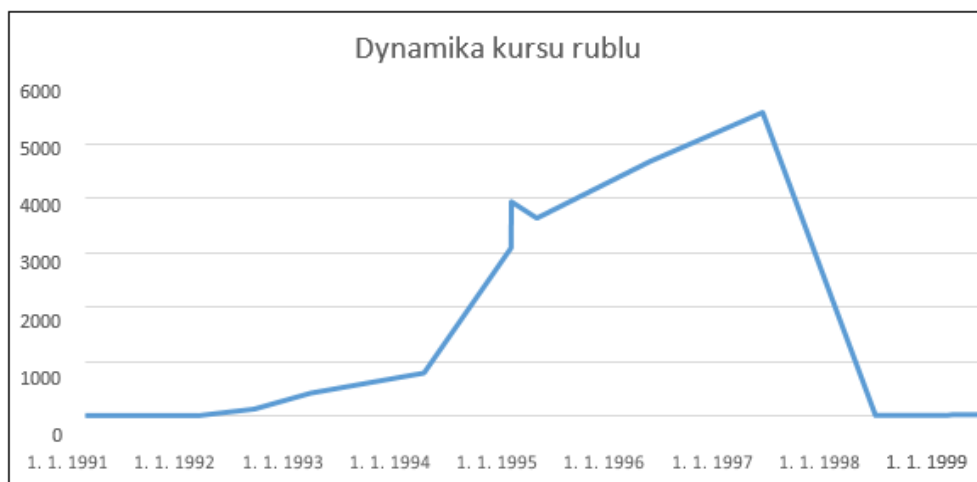
<sup>59</sup> ANDRIANOVA, A. *Russia's Outlook Raised to Stable by Fitch on Policy Action* [online]. 14.10.2016 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-14/russia-credit-outlook-raised-to-stable-by-fitch-on-policy-action>

<sup>60</sup> PAŇKOV, V. *Ekonomická transformace Ruska. Mezinárodní vztahy* [online]. 1996 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://mv.iir.cz/article/view/1025/1076>

Oligarchické skupiny zasahovaly do všech sfér ruské společnosti, především ekonomické a politické, čímž je charakteristická i současnost. Stejný vývoj jako ruská podnikatelská elita ovšem nezažívali běžní občané. Značně se zhoršila jejich finanční i sociální situace. V roce 1992 reálné příjmy na jednoho obyvatele dosahovaly pouze 33 % předchozího roku. Rusko se po zmíněné finanční krizi z roku 1998 dostává na úplné dno své dosavadní novodobé existence. Vyústěním těchto problémů, byla nutnost vyhlásit v tomto roce státní bankrot.<sup>61</sup>

Nepříliš pozitivní vývoj inflace a produktu, který odráží stav ekonomiky v Ruské federaci v období od roku 1991 do roku 1999, znázorňují následující grafy. Tato krize je zároveň důvodem rezignace prezidenta Borise Jelcina, kterou oznámil 31. 12. 1999. V ten moment se dostává k moci Vladimír Putin, kterému tato situace vytvořila nejideálnější podněbí pro nové reformy.

Graf 3: Vývoj kurzu RUB / USD

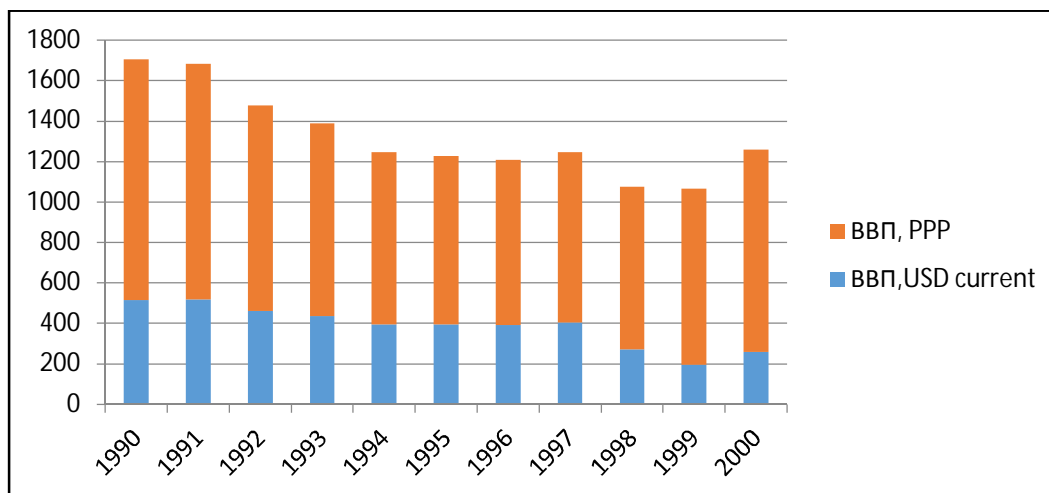


Zdroj<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Dumfinanci.cz: Významné finanční krize 90. let – Rusko. [online]. 23.10.2007 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/267-vyznamne-financni-krize-90-let-rusko/>

<sup>62</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 4: Vývoj HDP v Rusku v mld. USD



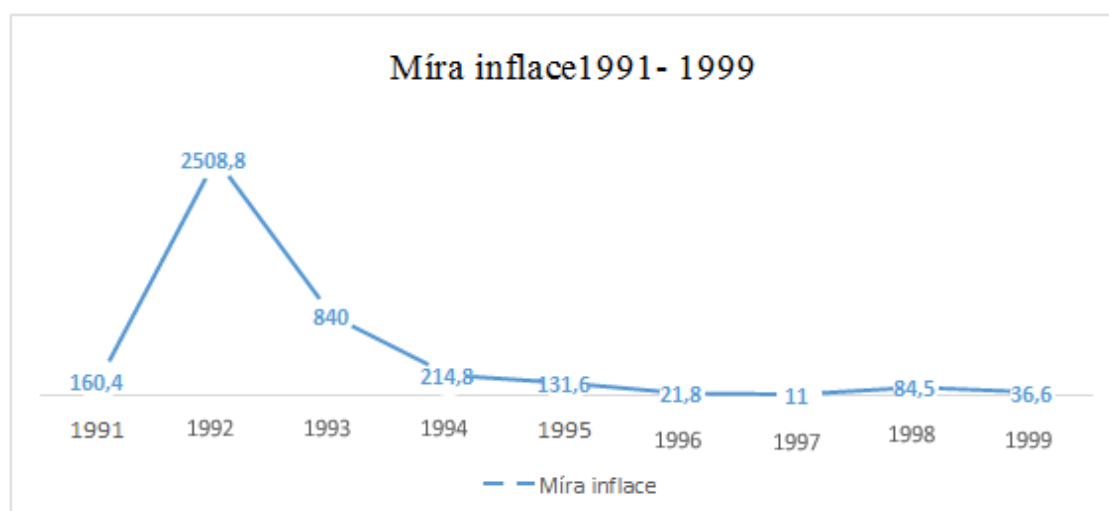
Zdroj <sup>63</sup>

Tabulka 2: Vývoj HDP v Rusku v mld. USD

Rok	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BBП(текущий USD), млрд USD	516.8	518.0	460.3	435.1	395.1	395.5	391.7	404.9	271.0	195.9	259.7
BBП(PPP), млрд USD	1188.2	1165.8	1019.1	952.9	850.9	832.6	817.2	842.7	806.3	870.7	1000.6

Zdroj <sup>64</sup>

Graf 5: Vývoj inflace od roku 1991 do roku 1999 (v %)



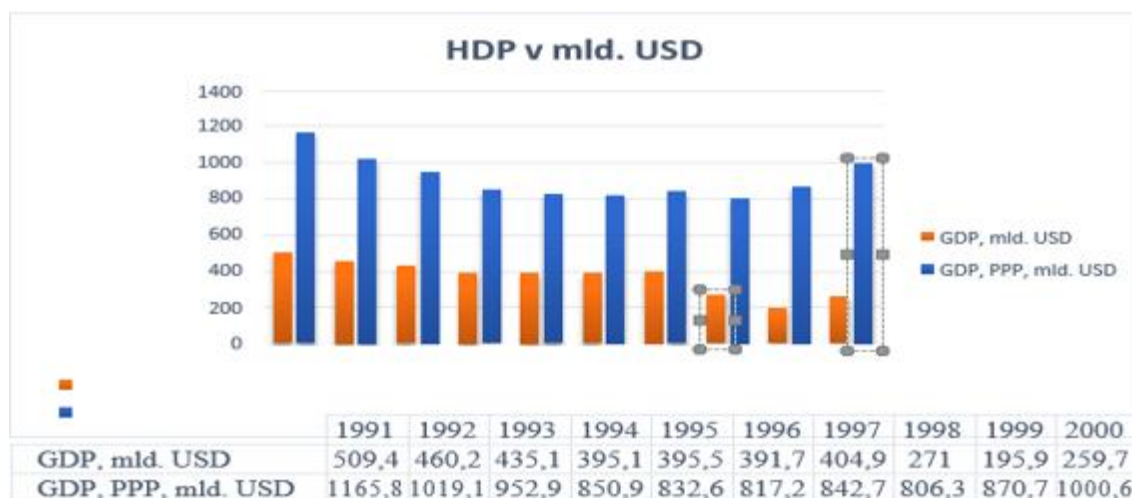
Zdroj <sup>65</sup>

<sup>63</sup> Vývoj HDP v Rusku. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/>

<sup>64</sup> Vývoj HDP v Rusku. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/>

<sup>65</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 6: Vývoj HDP v Rusku v mld. USD



Zdroj<sup>66</sup>

### 2.3.2 Ruská ekonomika v krizových letech 2000 – 2015

Rusko zažívalo mimořádný ekonomický růst především v období od roku 1999. V letech 2000-2002 byly provedeno množství hospodářských reforem, které podporovaly růst hospodářství, včetně rozsáhlé daňové reformy, během které byla zavedena daň z příjmu 13%. Rozsáhlá deregulace pak výrazně zlepšila situaci malých a středních podniků, které byly pro rozvoj celé ekonomiky velmi významné. V období let 2000 až 2008 ruská ekonomika významně rostla. Roční růst HDP dosahoval průměrně 7%. Tento ekonomický růst přerušila v roce 2009 až celosvětová ekonomická krize. Silná ale ne dlouhá recese byla už na konci roku 2009 následována opětovným rychlým oživením. Rusko bylo v roce 2011 přijato za člena WTO a již v roce 2013 bylo dokonce Světovou bankou označeno jako ekonomika s vysokými příjmy.

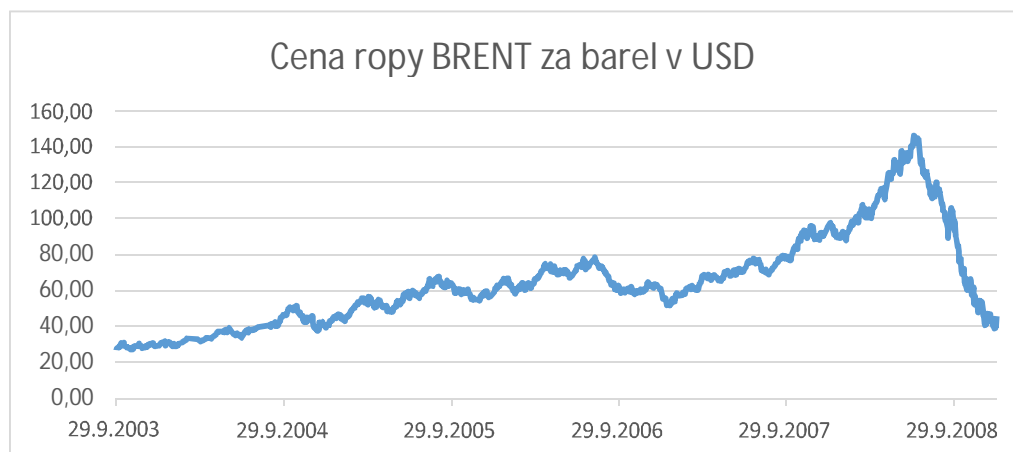
<sup>66</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Tabulka 3: Hlavní makroekonomický ukazatele

	1995	2000	2005	2010	2015
Míra inflace (%)	204,90	20,98	12,70	6,88	15,95
Míra nezaměstnanosti (%)	7,23	10,59	7,10	7,30	5,30
Státní dluh/HDP (%)	-	59,90	14,2	11,04	17,92
Saldo státního rozpočtu/HDP (%)	- 7,00	+ 0,50	+ 9,88	- 3,90	- 0,50
Kurz rubl/dolar (počet RUB za 1 USD)	4,90	28,17	28,29	30,43	67,70
Průměrná mzda (RUB)	738	3025	11319	28027	33980
Průměrná mzda (USD)	150	107	400	921	502

Zdroj<sup>67</sup>

Graf 7: Vývoj cen ropy BRENT v období 9/2004 – 10/2008



Zdroj<sup>68</sup>

S příchodem Vladimíra Putina k moci 26. března 2000 začal proces změny domácí a zahraniční politiky státu.

Během svého prvního volebního období uskutečnil Putin rozsáhlé ekonomické reformy včetně daňových, bankovních, celních, důchodových a mnoha dalších. Již v roce 2000 se ekonomika začala zbavovat zdlouhavých důsledků krize v roce 1998. V roce 2001 poprvé vzrostly příjmy obyvatelstva a zvýšila se životní úroveň. To zajistilo růst příjmů skutečných peněz obyvatelstva.<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Hlavní makroekonomické ukazatele. Dostupné z: <http://www.worldbank.org>

<sup>68</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

<sup>69</sup> DUSENBAEV, A. a VOEVODINA, N. *Экономическая история России: Учебное пособие*. Moskva, 2010. 190 s.

Úroveň minimální mzdy se neustále zvyšovala, důchody a průměrné mzdy rostly. Hospodářská recese, která trvala v 90. letech, byla nahrazena vzestupem. V roce 2000 vzrostl HDP o 9%, v roce 2001 - o 5% - růst pokračoval do roku 2009. (Viz tabulka 2). V mnoha ohledech byly tyto ukazatele doprovázeny s příznivými vnějšími ekonomickými podmínkami (vysoké ceny ropy a zemního plynu), ale také ukázaly vývoj domácí výroby.<sup>70</sup>

Je třeba poznamenat, že automobilový průmysl v roce 2000 silně vzrostl. Došlo ke sloučení větší části automobilových a motorových závodů do velkých koncernů: Ruspromauto (nyní GAZ Group) a Severstal-auto (nyní Sollers). Od roku 2002 se v Rusku stále více a více zvyšuje montáž zahraničních automobilů. V roce 2008 bylo v Rusku vyrobeno 1,471 milionů osobních automobilů a 256 000 nákladních automobilů.  
71

V tomto roce Rusko vyváží 132 tisíc osobních automobilů a 45 tisíc nákladních automobilů v celkové výši 1,7 miliardy \$.<sup>72</sup> V roce 2000 v Rusku bylo otevřeno několik desítek automobilových závodů, montáž automobilů předních světových značek Ford, Kia, BMW, Renault, Chevrolet, Hyundai, Volkswagen, Škoda, Toyota, auto aliance Peugeot-Citroen, Mitsubishi, Nissan, Opel, Volvo Truck Renault Truck Industries a další. Kapacity jsou navrženy od montáže velkých sestav (SKD) až po kompletní výrobu sestav (CKD Completely Knocked Down) s vysokým stupněm lokalizace výroby, svařování a lakování karosérií automobilů, a výroby agregátů.

Ruský akciový trh byl jedním z nejrychleji rostoucích trhů na světě.<sup>73</sup> Od roku 2000 do roku 2008 došlo k dynamice růstu indexu RTS - hlavní ukazatel ruského akciového trhu. V srpnu 2008 však mezinárodní finanční krize snížila akciový trh v Rusku, způsobila pokles cen ropy, devalvaci rublu, zpomalení hospodářského růstu a

---

<sup>70</sup> Gks.ru: *Indeksy proizvodstva po otdel'nym vidam Ekonomičeskoj dejatel'nosti Rossijskoj Federacii v % k 1992 godu* [online]. 1992 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z:

[http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/prom/ind\\_prom\\_okved.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/ind_prom_okved.htm)

<sup>71</sup> Gks.ru: *Proizvodstvo mašin i oborudovanija* [online]. 1992 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z:

[http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/prom/natura/natura38g.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/natura/natura38g.htm)

<sup>72</sup> Gks.ru: *Eksport po tovaram i tovarnym gruppam* [online]. 2009-2017 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z:

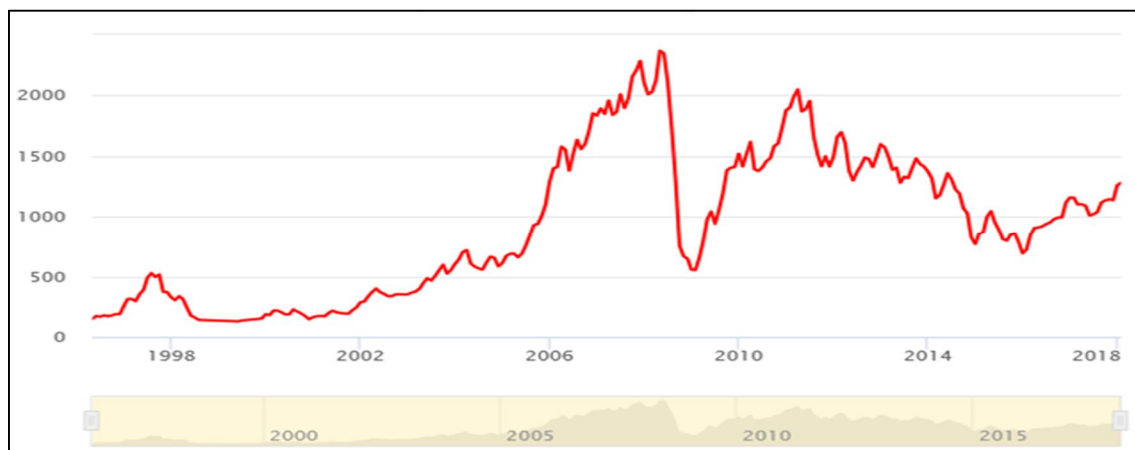
<https://web.archive.org/web/20091218050931/http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi?pl=2123011>

<sup>73</sup> SVOBODA, K. *Rusko a krize. Mezinárodní politika*. [online]. 2009 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z:

<https://www.amo.cz/rusko-a-krize/>

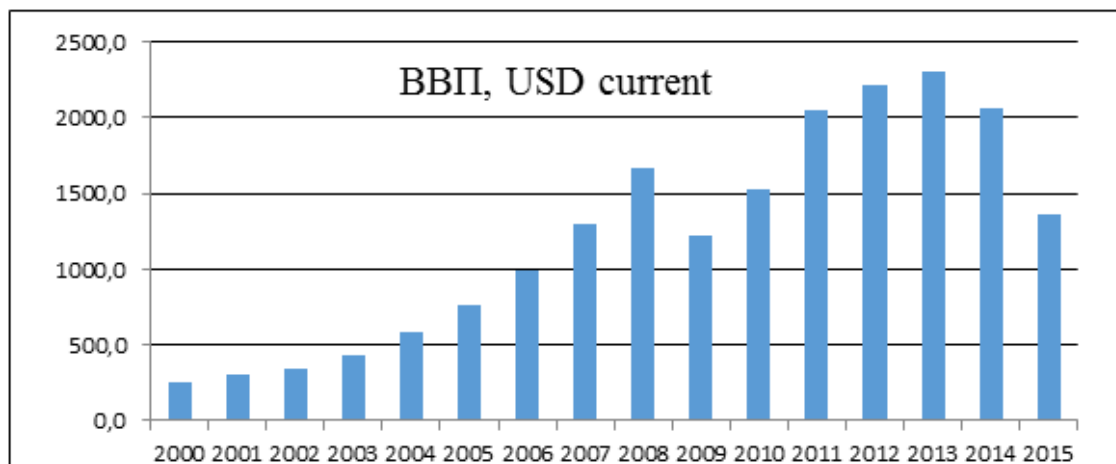
inflace. Tempo růstu průmyslové výroby se výrazně snížilo (z 6,3% v roce 2007 na 2,1% v roce 2008) a ruský HDP klesl o téměř 8%.<sup>74</sup>

Graf 8: Propad cen akcií – Ruský akciový index RTS, USD



Zdroj<sup>75</sup>

Graf 9: Vývoj HDP v Rusku v mld. USD 2000-2015



Zdroj<sup>76</sup>

<sup>74</sup> VLČKOVÁ, H. *Rusko prožívá špatné časy, vláda řeší dopady krize a posiluje vliv. Hospodářské noviny*. [online]. 19.2.2009 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-34572190-rusko-proziva-spatne-casy-vlada-resi-dopady-krize-a-posiluje-vliv>

<sup>75</sup> Ruský akciový index. Dostupné z: <https://news.yandex.ru/quotes/50.html>

<sup>76</sup> Vývoj HDP v Rusku. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/>



Graf 10: Vývoj HDP v období 2008 – 2017



Zdroj<sup>77</sup>

Je důležité poznamenat, že ruská ekonomika je velmi málo diverzifikovaná a vždy závislá na výrobě a prodeji ropy, zemního plynu a dalších nerostů. Rusko je největším výrobcem a druhým největším vývozcem ropy na světě po Saúdské Arábii a světovým lídru ve vývozu zemního plynu. Pokud jde o ekonomiku, často se říká, že Rusko "sedí" na "ropné jehle" - což je koncept, který vyjadřuje závislost příjmů státního rozpočtu na vývozu surovin.<sup>78</sup>

To potvrzuje i komoditní struktura vývozu: nerostné suroviny představují více než polovinu celkového objemu vývozu. Zároveň je třeba poznamenat, že prodej automobilů postupně klesá - 8,8% v roce 2000 na 5,9% v roce 2009. Většina Ruska dováží automobily a zařízení, stejně jako potravinářské výrobky.<sup>79</sup>

Od roku 2010 se ruská ekonomika postupně zotavuje z globální finanční krize. Revitalizace začala navzdory silným suchům a požárům ve středním Rusku, které v roce 2010 snižovaly objem zemědělské produkce, což vedlo k zákazu vývozu obilovin a zpomalení výroby a obchodu. Ekonomický růst Ruské federace byl podle Světové

<sup>77</sup> Poměr růstu HDP [online]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/russia/gdp-growth>

<sup>78</sup> *Cia.gov: The World Factbook* [online]. 2006-2017 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

<sup>79</sup> *Customs.ru: Ekspert - import Rossii važnejših tovarov za 2010 god* [online]. 2010 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: [http://www.customs.ru/index2.php?option=com\\_content&view=article&id=14159:---](http://www.customs.ru/index2.php?option=com_content&view=article&id=14159:---)

banky v roce 2010 4,5% a pokračoval v pozitivním vývoji až do příští krize v roce 2014 (viz tabulka 3, obr. 5)<sup>80</sup>

Tabulka 4: HDP RF 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>HDP, miliard. USD</b>	1524,92	2051,66	2210,26	2297,13	2063,66	1365,86
<b>Růst HDP, %</b>	4,5	5,3	3,7	1,8	0,7	-2,8

Zdroj<sup>81</sup>

Vysoké ceny ropy přispěly k růstu ruského hospodářství, což pomohlo Rusku snížit rozpočtový schodek, který přetrvával v krizových letech 2008 a 2009.

V roce 2012 byl podepsán balíček 17 dohod o nových směrech spolupráce v rámci celní unie s Běloruskem a Kazachstánem, které tvořily jediný hospodářský prostor, který umožňoval volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a pracovních sil mezi jednotlivými zeměmi. Zároveň se Ruská federace stala členem Světové obchodní organizace, 22. srpna 2012. V rámci dohody byly sníženy dovozní poplatky z 11% na 8%, což zlepšilo situaci dovozců do RF, ale zhoršila situace na trhu domácích výrobců, kteří se potýkají se zahraničními konkurenty.<sup>82</sup>

V roce 2013 začala reorganizace bankovního sektoru, která byla přetížena. Licence byly staženy z 30 ruských bank, centrální banka přijala řadu požadavků, jmenovitě zvýšila sazby rezerv a zvýšila se míra kapitálové přiměřenosti. Těmito opatření se podařilo snížit riziko inflace "úvěrové bubliny" v segmentu retailových úvěrů a vyčistit systém nelikvidních bank.<sup>83</sup>

Rok 2014 byl zlomem nejen pro politiku a ekonomiku Ruské federace, ale i pro celé světové společenství. Velkou a bezprecedentní událostí bylo připojení poloostrova Krym k Rusku, které většina zemí odsoudila jako porušení mezinárodního práva. V

<sup>80</sup> Cyberleninka.ru: *Ekonomičeskij ušerb, nanesennyj prirodnyimi požarami v Rossii v 2010 godu* [online]. 2012 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomičeskij-ušerb-nanesennyj-prirodnymi-požarami-v-rossii-v-2010-godu>

<sup>81</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

<sup>82</sup> FABRIČNAJA, E. *Itogi 2012: Slabyj spros grozit godami yastoja ekonomike RF* [online]. 3.1.2013 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://inosmi.ru/russia/20130103/204119225.html>

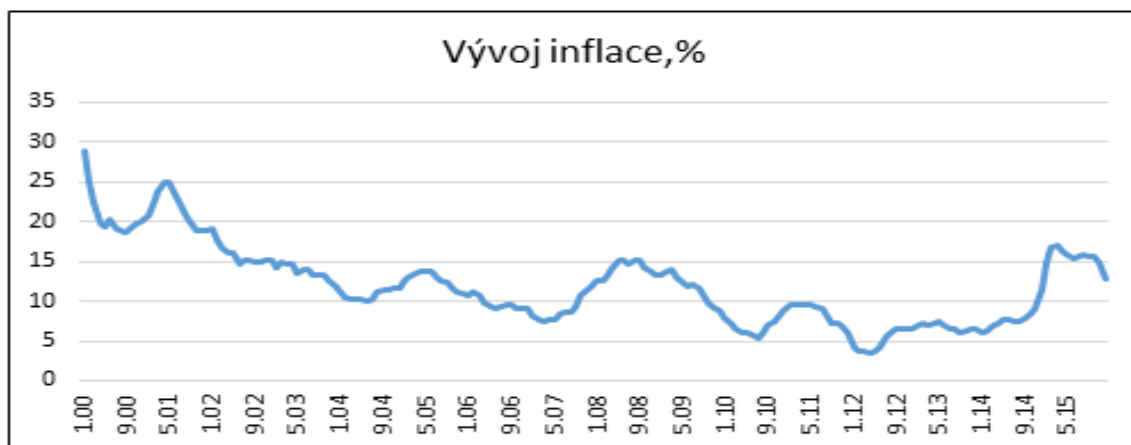
<sup>83</sup> Cyberleninka.ru: *Rossijskaja bankovskaja sistema v 2013 godu: tendencii i perspektivy* [online]. 2013 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossijskaja-bankovskaja-sistema-v-2013-godu-tendentsii-i-perspektivy-1>

reakci na to EU, USA, Švýcarsko, Kanada, Austrálie, Nový Zéland a Japonsko předložily proti Rusku ekonomické a politické sankce, jejichž důsledky měli a mají přímý dopad na současnou ruskou ekonomiku.

Sankce znamenají zákaz dovozu a vývozu zboží jako jsou zbraně, zařízení pro těžbu, zpracování a těžký průmysl. Další sankční opatření směřovala k zákazu přístupu ruských bank a ruských společností k zahraničním úvěrům, zákazu investic do infrastruktury, dopravy, telekomunikací a energetiky, těžby ropy, plynu a nerostů. Je zakázáno dodávat vybavení pro tato odvětví, stejně jako pro ně poskytovat finanční a pojišťovací služby.<sup>84</sup>

Ruská vláda tyto sankce neuznává za legitimní a oprávněné, avšak v srpnu 2014 oznámila zavedení odvetné sankce. Spočívaly v zavedení embarga na dovoz potravin ze zemí, které dříve Rusku sankce udělily. Vláda RF odůvodnila tyto sankce tím, že vytvořila příležitosti pro rozvoj domácí výroby a účinnou náhradu dovozu. Ruský trh je také otevřen novým dodavatelům, kteří se proti Rusku nepřipojili k sankcím. Byla vytvořena užší obchodní spolupráce s asijskými zeměmi, Izraelem a Latinskou Amerikou.<sup>85</sup>

Graf 11: Vývoj inflace v letech 2000-2015, %



Zdroj<sup>86</sup>

<sup>84</sup> *Lb.ua: Sankcii ES protiv Rossii vstupili v silu* [online]. 12.9.2014 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: [https://lb.ua/news/2014/09/12/279132\\_sanktsii\\_es\\_protiv\\_rossii\\_vstupili.html](https://lb.ua/news/2014/09/12/279132_sanktsii_es_protiv_rossii_vstupili.html)

<sup>85</sup> *Kremlin.ru: Ukaz o primenenii ot del'nyh special'nyh ekonomičeskikh mer v celjah obespečeniya bezopasnosti Rossijskoj Federacii* [online]. 6.8.2014 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://kremlin.ru/events/president/news/46404>

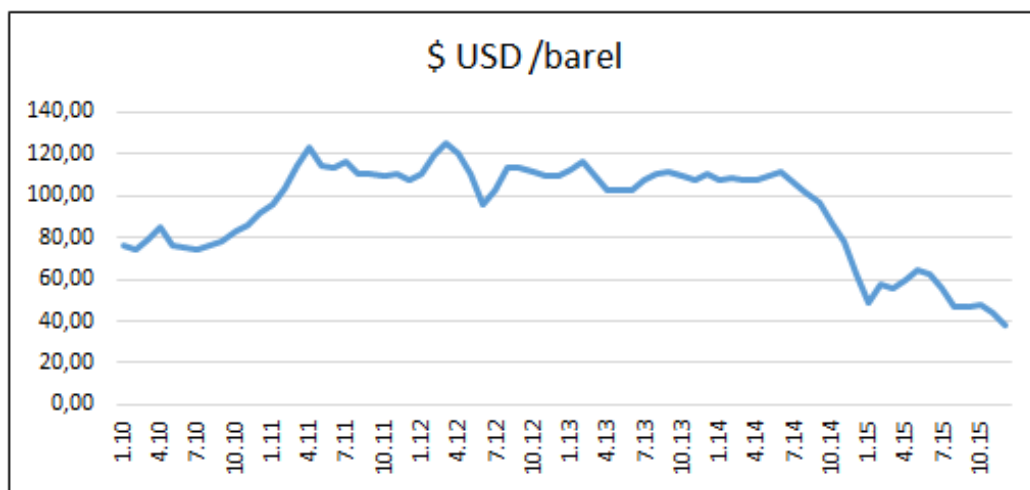
<sup>86</sup> Vývoj inflace. Dostupné z: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-tables>

Potravinové embargo vyvolalo zvýšení cen a inflace, která se od roku 2011 zvyšuje, v roce 2014 dosáhla maxima 11,4%. Od roku 2015 se hodnota inflace snižuje.

Prodloužení sankcí a prudký pokles cen ropy představovaly pro ekonomiku Ruska v roce 2015 krizovou situaci. Investice poklesly o 7,6% a průmyslová výroba o 3,5%. Inflace vzrostla na 12,9%. Podle společnosti Rostat skutečné důchody klesly o 4,7% a reálné mzdy o 9%, reálné příjmy o 3,2%. Z výše uvedených důvodů spotřebitelská poptávka klesla o téměř 10%. Obecně platí, že ekonomika klesla o 2,8%. Byl to přirozený důsledek poklesu cen ropy na konci roku 2015 na 37 dolarů za barel.<sup>87</sup>

Západní sankce měli zjevně nepříznivý dopad na ekonomiku, ale přispěli ke zvýšení a rozvoji tuzemské výroby v rámci sníženého dovozu. Anexe Krymu neměla po ekonomické stránce žádný výrazný přínos, spíše dodatečné náklady. Tento politický manévr, byl spíše vyústěním vojenských zájmů v této oblasti a stejně jako grandiózní a kolosální náklady na olympijské hry v Soči v roce 2014. Další pořadatelskou mega akcí bude MS ve fotbale v roce 2018. Toto jsou příklady ukázat světu Ruskou federaci jako nezávislou velmoc.

Graf 12: Dynamika cen nafty BRENT a kurzu RUB 2010-2015, USD/barel



Zdroj<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Worldtable.info: Cena na neft marki Brent – tablica s 1986 po segodnjašnj den [online]. 1986-2018 [cit. 2018-01-16]. Dostupné z: <https://worldtable.info/yekonomika/cena-na-neft-marki-brent-tablica-s-1986-po-20.html>

<sup>88</sup> Dynamika cen nafty BRENT. Dostupné z: <https://worldtable.info/yekonomika/cena-na-neft-marki-brent-tablica-s-1986-po-20.html>

### 2.3.3 Makroekonomická situace od roku 2015 po současnost

Záporné trendy v letech 2014-2015 pokračují i v roce 2016. Většina odvětví reálného sektoru, především investiční výstavba, provádění federálních cílených programů, využití stávajících výrobních zařízení a situace v sociální oblasti jsou v červené zóně. Míra inflace se stále zvyšuje, hodnota národní měny, investiční aktivita, dovoz, zvláště potraviny a zboží high-tech, stejně jako poptávka po výrobcích a službách klesají.<sup>89</sup>

Pokles HDP v první polovině roku 2016 ve srovnání se stejným obdobím v roce 2015 byl tedy 0,9%, v roce 2016 ruská ekonomika klesla o 0,2% namísto očekávaného růstu o 0,7%.<sup>90</sup>

Rok 2016 začal oslabením a extrémní nestabilitou směnného kurzu ruble na pozadí klesajících cen ropy. V lednu směnný kurz rublu vůči dolaru několikrát aktualizoval minimální hodnoty, později se však stabilizoval na úrovni roku 2015.

Graf 13: Vývoj kurzu dolaru RUB/USD



Zdroj<sup>91</sup>

<sup>89</sup> Gks.ru: *Socialno-Ekonomičeskoe položenie Rossii* [online]. 2016 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2016/social/osn-12-2016.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/social/osn-12-2016.pdf)

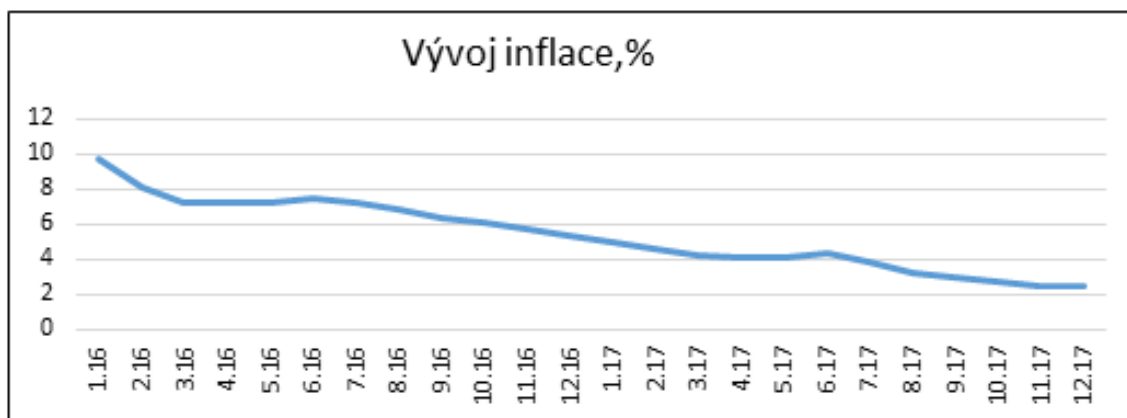
<sup>90</sup> NIKOLAEV, I. *Perspektivy Rossijskoj ekonomiki i osobennosti razvitija strukturnyh krizisov* [online]. 2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: [https://inecon.org/docs/2017/Nikolaev\\_SE\\_5\\_2017.pdf](https://inecon.org/docs/2017/Nikolaev_SE_5_2017.pdf)

<sup>91</sup> Vývoj kurzu dolaru RUB/USD [online]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/russia/>

Dohody OPEC o snižování produkce ropy nepochybně měly pozitivní dopad na ceny ropy a v důsledku toho na vyhlídky na ruskou ekonomiku a směnný kurz rublu.<sup>92</sup> Průmysl přešel k růstu - index průmyslové produkce vzrostl o 1,3%. Zrychlil růst zemědělství a podle Rosstatu činil 4,8%. Postupy dovozní substituce, dobré úrody plodin a řada dalších faktorů přispěly k prudkému poklesu míry inflace - nárůst spotřebitelských cen činil 5,4%.<sup>93</sup> Současně se příjmy obyvatelstva dále snižovaly - o 6% a v důsledku poptávky spotřebitelů o 3,8%. Obecně platí, že hospodářské výsledky roku 2016 na pozadí geopolitického vývoje posledních let a světových tržních cen komodit, lze nazvat zcela vyhovující - v ekonomice na konci roku byly některé známky oživení investiční poptávky a průmyslové výroby, zejména ve strojírenství a v chemickém průmyslu.<sup>94</sup>

V roce 2017 růst HDP v Rusku, který začal na konci minulého roku, pokračoval a dosáhl 1,5% v souladu s daty společnosti Rosstat. Hlavním úspěchem ekonomiky je v poslední době rekordní nízký růst inflace. Cíl Centrální banky je sestoupit pod 4% až k 2,5%.

Graf 14: Vývoj inflace 2016-2017, %



Zdroj<sup>95</sup>

<sup>92</sup> *Interfax.ru: Rossijskaja ekonomika - sjurpljas, mestami perehodjasij v cejtnot* [online]. 29.12.2016 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/543640>

<sup>93</sup> *Interfax.ru: Rosstat povysil ocenku rosta promproizvodstva v 2016 godu* [online]. 18.2.2017 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/550452>

<sup>94</sup> *Gov.ru: Ob itogah socialno-ekonomičeskogo razvitija Rossijskoj federacii v 2016 godu* [online]. 2017 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9056bb04-390c-47f9-b47f-8e3b061bc7b8/monitor1-12.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9056bb04-390c-47f9-b47f-8e3b061bc7b8>

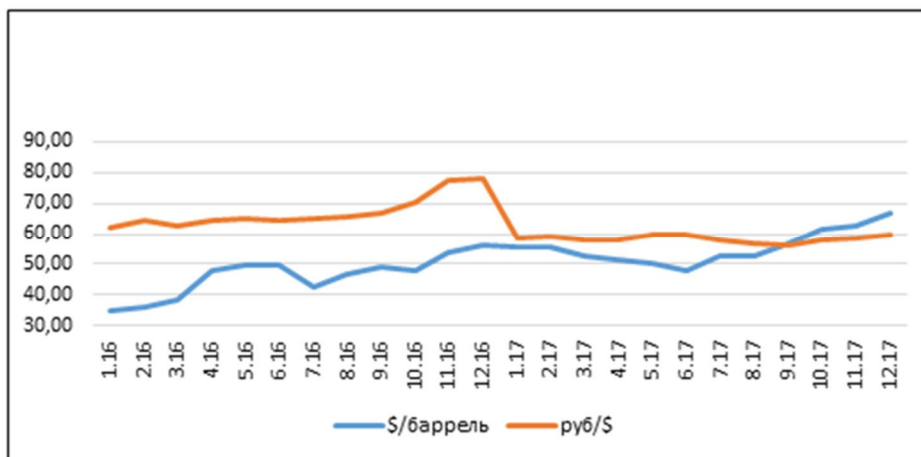
<sup>95</sup> Vývoj inflace 2016-2017. Dostupné z: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-tables>

Taková minimální inflace - přirozený důsledek strukturálních změn - nízká poptávka, napjaté měnové politiky, snížení veřejných výdajů. Avšak inflace může stále překročit 4% kvůli nedostatku míst na trhu práce a vysokým inflačním očekáváním obyvatelstva.

Ještě další pozitivní trend objevující se v roce 2017, před dvěma lety byla korelace mezi cenami ropy a směnného kurzu rublu přibližně 80% a v posledních měsících klesla přibližně o 30%.<sup>96</sup>

Přesto, že se tržní cena ropy stabilizovala v posledních měsících, a zvýšená celosvětová poptávka po ropě v důsledku prodloužení smlouvy OPEC (tzv. OPEC +) o poklesu těžby.<sup>97</sup>

Graf 15: Dynamika cen nafty BRENT a kurzu RUB 2016-2017



Zdroj<sup>98</sup>

Podle předběžných údajů společnosti Rosstat bude zemědělský růst o 2,4% a průmyslová výroba o 1%. V automobilovém průmyslu dochází k výraznému oživení: v první polovině roku 2017 se zvýšila jak výroba (o 20%), tak poptávka po autech (prodej vzrostl o 12,4%).<sup>99</sup>

<sup>96</sup> FEJNBERG, A. a TKAČEV, I. *Čem udivila Ekonomika Rossii v 2017 godu* [online]. 28.12.2017 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://www.rbc.ru/economics/28/12/2017/5a40c6199a79471680ef8f9f>

<sup>97</sup> Gov.ru: *Kartina ekonomiki* [online]. 15.01.2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/08743029-11a8-41e1-8a42-ef3b6824d10a/180115.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=08743029-11a8-41e1-8a42-ef3b6824d10a>

<sup>98</sup> Dynamika cen nafty BRENT a kurzu RUB. Dostupné z: <https://ratestats.com/dollar/2017/> a <https://www.calc.ru/dinamika-Brent.html?date=2017>

<sup>99</sup> Rt.com: *V Rossii namechaetsja renessans avtomobil'noj promyšlennosti* [online]. 30.9.2017 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://russian.rt.com/inotv/2017-09-30/FT-v-Rossii-namechaetsya-renessans>

Situace se zlepšila i na trhu práce - míra nezaměstnanosti klesla na 5,1%, reálné mzdy vzrostly o 3,1%, reálné příjmy obyvatelstva klesly o 1,2%. Podle společnosti Rosstat vzrostl maloobchod v třetím čtvrtletí roku 2017 o 2,1% a spotřebitelské poptávky o 4,3% ve druhém čtvrtletí. Ukazuje se, že růst ekonomiky, i když ne příliš vysoký, je, ale příjmy obyvatelstva nevzrůstají. V důsledku celého roku 2017 bude úroveň chudoby zhruba odpovídat 2016 - 13,4%, což je maximální hodnota od roku 2006.

Dalším pozitivním okamžikem v roce 2017 byl růst investic za 9 měsíců na úrovni 4,2%, namísto předpokládaných 1,9%, což bylo způsobeno jednorázovými faktory, včetně vysokých vládních investic do obranného a průmyslového komplexu.<sup>100</sup>

Ve třetím čtvrtletí se však investiční klima zhoršila (kvůli poklesu reálných příjmů) a poklesly investice. Situace v zahraniční politice však zůstala napjatá: sankce proti Ruské federaci byly prodlouženy do 31. července 2018. Předpokládalo se, že s nástupem k moci Donalda Trampa, budou sankce USA zrušeny, místo toho v roce 2017 vstoupila v platnost řada nových návrhů sankcí proti Rusku.<sup>101</sup>

Takže ruská ekonomika v roce 2017 vstoupila do fáze růstu oživení po dvou náročných letech. Výsledky roku, přes veškerou svou nejednoznačnost a zjevnou inhibici ke konci roku je ekonomie obecně hodnocena kladně. Všimají si nízké inflace, nárůstu investic ve druhém čtvrtletí a celkový hospodářský růst, což bylo mírně nad očekáváním. Současný stav ekonomiky hodnotí analytici jako "mírný" stabilní růst.<sup>102</sup>

Od roku 2018 odborníci očekávají pokračování růstového trendu, ale mají řadu obav. Za prvé, to je posílení amerických sankcí. Nová část, která se očekává, začátkem roku 2018. Za druhé, to je předčasné ukončení smlouvy OPEC +, která přinese snížení cen ropy na hodnoty roku 2014, nebo dokonce nižší. A za třetí, je to naléhavá potřeba strukturálních reforem, bez kterých by ruská ekonomika kolísala kolem cen surovin.<sup>103</sup> Tyto ekonomické reformy se očekávají po prezidentských volbách v březnu roku 2018 a předpokládá se, že pokud bude společný program implementován, bude obsahovat

---

<sup>100</sup> *Interfax.ru: Rossijskaja ekonomika - volna, perešedšaja v rjab* [online]. 29.12.2017 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/593950>

<sup>101</sup> FEJNBERG, A. a TKACEV, I. *Čem udivila Ekonomika Rossii v 2017 godu* [online]. 28.12.2017 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://www.rbc.ru/economics/28/12/2017/5a40c6199a79471680ef8f9f>

<sup>102</sup> *Interfax.ru: Rossijskaja ekonomika - volna, perešedšaja v rjab* [online]. 29.12.2017 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/593950>

<sup>103</sup> ORLOVA, N. *Tumannye perspektivy 2018 goda* [online]. 7.12.2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: [http://sia.ru/?section=484&action=show\\_news&id=352823](http://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=352823)



některé strukturální změny, například v oblasti celní politiky a právního systému, a bude zahrnovat opatření na podporu některých hospodářských odvětví a zajištění rozpočtové stability.<sup>104</sup>

Podle expertů makroekonomického plánování společnosti Alfa-Bank může ruská ekonomika podle výsledků roku 2018 dosáhnout následujících prognostických hodnot makroekonomických ukazatelů.

Tabulka 5: Prognózy hodnot makroekonomických ukazatelů 2018

Ukazatel	Prognózy hodnot
HDP růst v %	1,5
Tempo inflace, %	4,0
Velikost růstu CB, %	7,5
Kurz RUB/USD	60,0

Zdroj<sup>105</sup>

Graf 16: Vývoj cen ropy BRENT v období 9/2004 – 01/2018



Zdroj<sup>106</sup>

<sup>104</sup> ZIBROVA, E. a CEGOEV, V. *Konec přechodného období: itogi goda v rossijskoj Ekonomike* [online]. 22.12.2017 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://russian.rt.com/business/article/463205-itogi-goda-ekonomiki>

<sup>105</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

<sup>106</sup> Vývoj cen ropy. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>

Ministerstvo financí RF začalo od února 2017 používat na nákup deviz nad příjmy. Tyto vyšší příjmy vnikly oproti plánovanému rozpočtu vlivem vyšších cen ropy. Tyto rezervy jsou převáděny do Fondu národního blahobytu (využívají se na dofinancování důchodových odvodů občanů a zajištění rovnováhy rozpočtů Penzijního fondu RF).

Tento příznivý vývoj je důsledkem ropných a plynových „nadpříjmů“ oproti plánu. Ve statním rozpočtu se počítalo s cenou 40 USD/barel . Ministerstvo financí proto očekává zvýšený příliv deviz do federálního rozpočtu i v roce 2018.

Vliv na tento zvýšený nákup má především růst ceny ropy Urals. Cena vzrostla na 65,5 USD za barel v lednu oproti prosincovým cenám 63,6 USD za barel.

Příznivý vývoj cen během prvních dvou měsíců 2018 umožní, nakup deviz za více jak 555 mld. RUB (přes 7,9 mld. EUR). Odhady ministra Siluanova, předpovídají za předpokladu příznivého vývoje růstu cen ropy na hodnoty 54-55 USD/barel další nákup deviz. Ministerstvo plánuje nákup deviz pro Fond národního blahobytu za cca 2bil.RUB (přes 28,5 mld. EUR). Za předpokladu růstu cen ropy až na 60 USD / barel, by tato částka byla až 2,8 bil. RUB (cca 40 mld. EUR).

Ministerstvo financí nakupuje do rezervy devizy – eura, dolary a libry – a to vše v poměru 45 : 45 : 10 %.

V průběhu roku 2017 MF RF zakoupilo devizy za 829 mld. RUB (přes 11,8 mld. EUR) resp. 842 mld. RUB (cca 12 mld. EUR) po kurzovém přehodnocení.

Nashromážděná částka bude převedena v roce 2018 ze speciálního účtu Ministerstva financí přímo do Fondu národního blahobytu.<sup>107</sup>

#### **2.3.4 Závěr analýzy makroekonomického prostředí**

Střednědobá vyhlídka ruské ekonomiky závisí především na očekávané dynamice světových cen ropy a také do značné míry na změnách důvěry podnikání a skutečných parametrech sledované makroekonomické politiky.

Od ekonomických expertů centrální banky se očekává zavedení základního scénáře ekonomického rozvoje Ruské federace. Konkrétně, stabilizace ceny ropy v roce

---

<sup>107</sup> *Businessinfo.cz: Rusko zase zvyšuje své finanční rezervy* [online]. 5.2.2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zase-zvysuje-sve-financni-rezervy-102121.html>

2018 na hodnotě přibližně 51 dolarů za barel a další růst v letech 2019-2020 na 55-57 dolarů za barel. Rozpočtová politika se bude snažit minimalizovat schodek rozpočtu s cenou ropy 40 dolarů za barel, přestože cena ropy je trvale vyšší než tato úroveň. To povede ke snížení výdajů na federální rozpočet v reálných hodnotách v letech 2018-2019 a pomůže zvýšit rezervy. Měnová politika zůstane relativně těsná, a to i při inflaci nižší než 4%. Klíčová sazba bude postupně klesat. Růst HDP se v roce 2018 zpomalí na 1,1% a v letech 2019-2020 se naopak urychlí na 1,8-2,1%, protože se zintenzivní investiční poptávka a spotřebitelské výdaje.<sup>108</sup>

Na cestě k realizaci tohoto scénáře však číhá řada ohrožení a obav. Zaprvé jde o posílení amerických sankcí, jejichž nová část by měla být oznámena do konce února 2018. Za druhé je to nebezpečí předčasného ukončení smlouvy OPEC +, která by snížila ceny ropy na úroveň roku 2014 nebo dokonce na úroveň ještě nižší. A za třetí, je to naléhavá potřeba strukturálních reforem, bez kterých by ruská ekonomika dále kolísala v závislosti na cenách surovin.<sup>109</sup>

Tyto ekonomické reformy se očekávají po prezidentských volbách v březnu roku 2018 a předpokládá se, že pokud bude společný program implementován, bude obsahovat některé významné strukturální změny, například v oblasti celní politiky a právního systému, a bude zahrnovat i opatření na podporu některých hospodářských odvětví a zajištění rozpočtové stability.<sup>110</sup>

Vyrovnaná rozpočtová bilance je hlavním cílem vlády, nikoli udržení hospodářského růstu o 3,3% (vyšší než světový průměr) jak tomu bylo před rokem, což zdůraznil Vladimír Putin v loňském roce.<sup>111</sup>

Následující tabulka uvádí hlavní makro-indikátory, které odborníci předpovídali v letech 2018-2020.

---

<sup>108</sup> Gov.ru: *Prognoz socialno-ekonomičeskogo razvitiija Rossijskoj Federacii na 2018 god i na planovyj period 2019 i 2020 godov* [online]. 2017 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:

[http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2e83e62b-ebc6-4570-9d7b-ae0beba79f63/prognoz2018\\_2020.pdf?MOD=AJPERES](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2e83e62b-ebc6-4570-9d7b-ae0beba79f63/prognoz2018_2020.pdf?MOD=AJPERES)

<sup>109</sup> Interfax.ru: *Rossijskaja ekonomika - volna, perešedšaja v rjab* [online]. 29.12.2017 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/593950>

<sup>110</sup> ORLOVA, N. *Tumannye perspektivy 2018 goda* [online]. 7.12.2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: [http://sia.ru/?section=484&action=show\\_news&id=352823](http://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=352823)

<sup>111</sup> Rambler.ru: *Počemu eksperty kritikujut proekt federalnogo bjudžeta na 2018-2020 gody* [online]. 24.10.2017 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://finance.rambler.ru/news/2017-10-24/pochemu-eksperty-kritikuyut-proekt/>

Tabulka 6: Prognózy hodnot makroekonomických ukazatelů 2018-2020

Ukazatel	Prognózy hodnot		
	2018	2019	2020
Cena nafty USD/barel	51	55	57
HDP růst v %	1,1	1,8	2,1
Tempo inflace, %	4,0	4,0	4,0
Kurz RUB/USD	59,0	57,0	57,0

Zdroj <sup>112</sup>

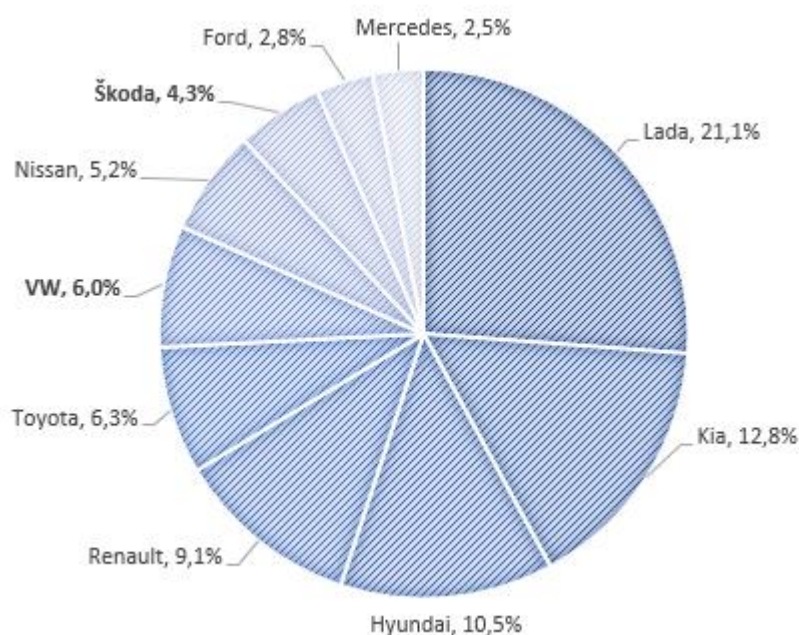
---

<sup>112</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

### 3 ANALÝZA A POSTAVENÍ ŠKODA/VW NA TRHU RF

V současném konkurenčním prostředí se automobilky kromě konkurenčního boje soustředí na vytváření strategických aliancí a těží tak z vytvořeného synergického efektu. Stejný synergický efekt vyplývá z využívání ruských klastrů (místní koncentrace vzájemně propojených firem) z oblasti technologického a strojírenského průmyslu.

Graf 17: Podíl tržeb strategických aliancí v Rusku vůči celkovým tržbám v 2014



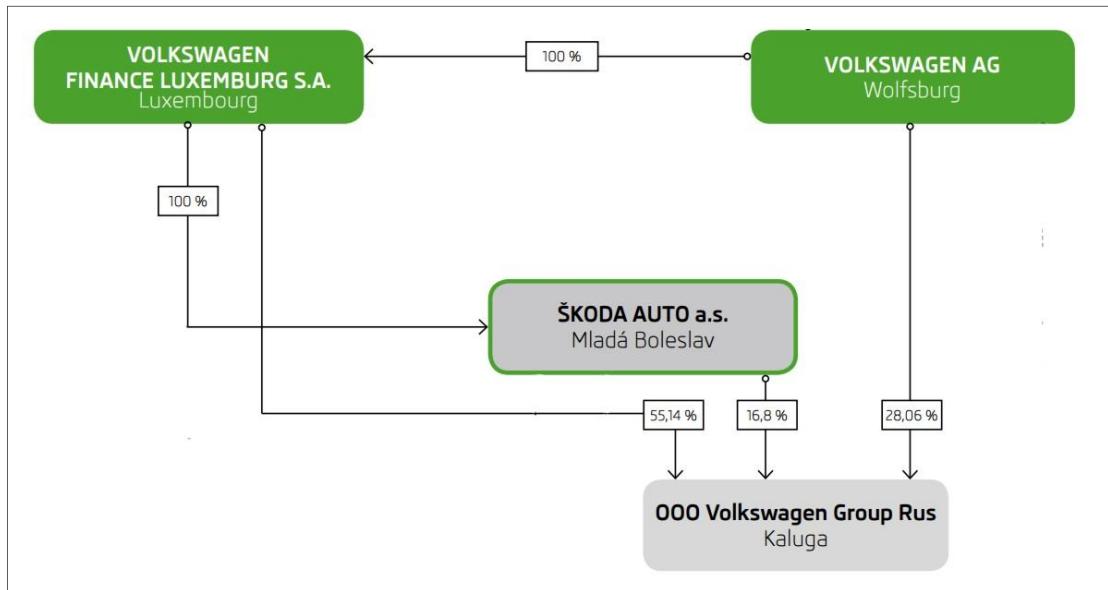
Zdroj <sup>113</sup>

#### 3.1 Koncern Volkswagen AG v RF

Koncern Volkswagen AG působí v Ruské federaci prostřednictvím společnosti OOO Volkswagen Group RUS (dále jen "VGR"). Automobilka začala své ruské výrobní aktivity od roku 2006. V roce 2014 ŠKODA Auto vlastnila v VGR 16,8% podíl.

<sup>113</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

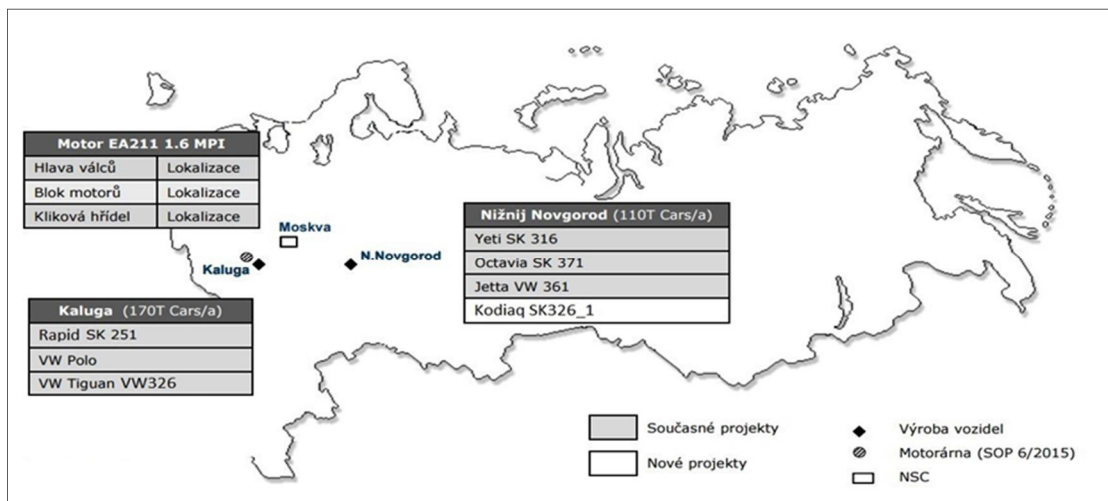
Obrázek 8: Vlastnická struktura VW Group Rus



Zdroj <sup>114</sup>

V současnosti vyrábí automobilka v městech Kaluga (sídlo VGR) a Nižný Novgorod.

Obrázek 9: Výroba VGR v RF



Zdroj <sup>115</sup>

<sup>114</sup> Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

<sup>115</sup> Zdroj: Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

## **Kaluga**

Region Kaluga s více než milionem obyvatel se nachází v centrální části Ruska. Jeho administrativním sídlem je město Kaluga (324 000 obyvatel).<sup>116</sup>

Toto město sídlí na řece Oka 188 kilometrů jihozápadně od Moskvy. Kalugu protíná hlavní železniční trať Moskva - Kyjev a spojuje ji s hlavním městem dálnice. Oblast má průmyslovou tradici díky leteckému a kosmickému průmyslu, sídlí zde také technická univerzita. Základní kámen výrobního komplexu byl v Kaluze položen 28. 10. 2006 a projekt byl vytvořen na tzv. "zelené louce." V listopadu 2007 začala SKD produkce automobilů a o dva roky později byl na více než sto hektarovém pozemku vybudován komplexní závod se svařovnou, lakovnou, montáží a administrativní budovou. Kompletní výroba byla zahájena v roce 2010 s kapacitou 150 000 vozů ročně. Vyrábí se zde ŠKODA Rapid, VW Tiguan a VW Polo.

## **Nižný Novgorod**

Nižný Novgorod je páté největší město v Rusku. Žije zde více než 1,2 milionu obyvatel. Je to administrativní sídlo Nižgorodské oblasti a celého Povolžského federálního okruhu. Nižný Novgorod leží asi 400 kilometrů na východ od Moskvy, se kterou je spojen dálnicí M-7. Hlavním průmyslem je spojařský průmysl a město je důležitým přístavem na řece Volha.<sup>117</sup>

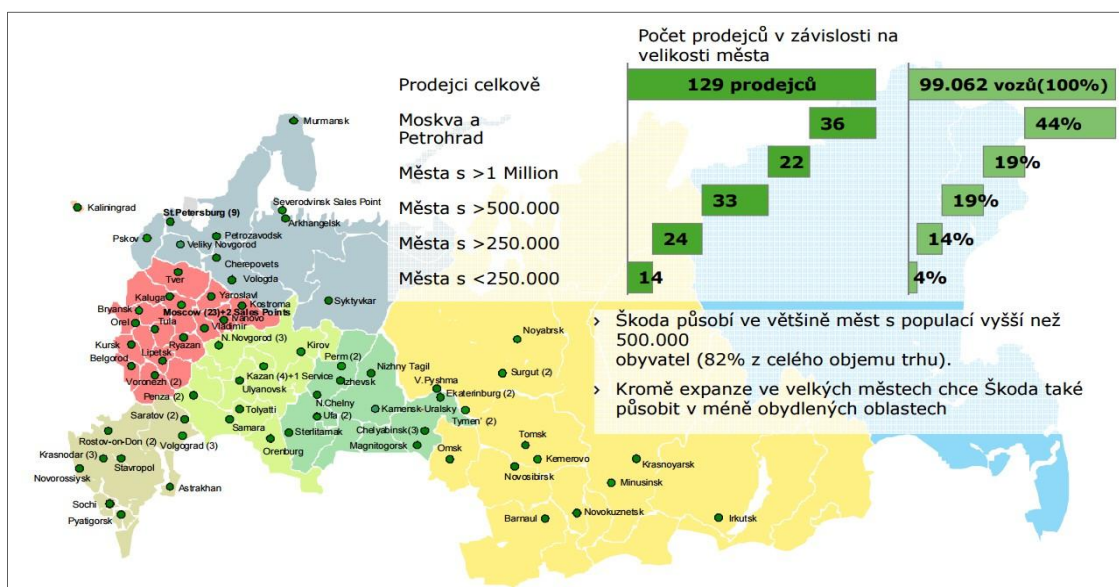
Výroba automobilů probíhá v závodě společnosti GAZ od konce roku 2011. Výroba začala v režimu SKD, ale od konce roku 2012 se již vyrábí v režimu CKD. V červnu 2013 byla v Nižním Novgorodu zahájena výroba nového modelu ŠKODA Octavia (která je klíčovým modelem pro Ruský trh) následovaná faceliftem modelu Yeti a VW Jetta. V únoru 2018 je rovněž spuštěna výroba modelu SUV Škoda Kodiaq.

---

<sup>116</sup> Gks.ru: *Vserossijskaja perepis' naselenija 2010 goda* [online]. 7.12.2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm)

<sup>117</sup> Gks.ru: *Vserossijskaja perepis' naselenija 2010 goda* [online]. 7.12.2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm)

Obrázek 10: Prodejní síť ŠKODA Auto, a. s. v RF



Zdroj <sup>118</sup>

Výroba v Nižním Novgorodu je tedy zajištěna prostřednictvím kontraktů se společností GAZ (německy "Auftragsfertigung.") s kapacitou 132 000 vozů ročně. V rámci koncernu se dále vyrábějí v Rusku automobily MAN, SCANIA. V Moskvě dále sídlí poskytovatel finančních služeb a sídlo společnosti je v Kaluze.

### 3.1.1 VGR v Rusku

Tabulka 7: Vývoj VGR v RF v letech 2009 – 2017

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Produkce</b>	49 000	95 000	135 000	180 000	188 000
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Produkce</b>	142 000	188 500	187 000	199 000	

Zdroj <sup>119</sup>

<sup>118</sup> ŠKODA Auto. Škoda v roce 2017 [online]. 2018 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2018-01-17-skoda-rekordy-2017>

<sup>119</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)



### 3.1.2 Legislativa a vládní nařízení RF pro dodavatele

I když vláda ovlivňuje jednotlivé cla pro CBU a CKD import, může využít i další nástroje protekcionismu. Typickým příkladem takových opatření je Ruská federace, která ovlivnila dovoz automobilů prostřednictvím Dekretu 166 a Dekretu 566.

Ruská průmyslová politika se snažila stimulovat ekonomiku, a proto v roce 2011 vytvořila Dekret 166, který přikazuje vytvořit výrobní kapacitu na 300 000 kusů automobilů ročně do čtyř let nebo 350 000 kusů v případě modernizace stávajících výrobních zařízení. Lokalizace dodavatelů musí rovněž dosáhnout úrovně 60% a podle Alexandra Vasiljeva, člena parlamentního výboru pro dopravní otázky, bude "odměnou" za splnění dekretu dovozní clo ve výši 0 až 5% pro CKD Automobily.<sup>120</sup> Dekret 566 se vztahuje na výrobce komponent a vyžaduje 45% lokalizaci do roku 2018 a podmínky při splnění budou následně individualizované.<sup>121</sup>

Z pohledu automobilového trhu je Rusko nesporně velmi zajímavá destinace s velmi vysokou populací čítající více jak 142 mil. obyvatel tj. přibližně 2% světové populace. Když k tomu přidáme, že automobily jsou zde velmi oblíbené, je to pro každého výrobce velmi lákavý signál. Můžeme říci, že od začátku záměru koncernu Volkswagen vyrábět v Rusku, bude již za nedlouho deset let. V té době byla jen malá část zahraničních automobilů prodávaných v Rusku vyráběných uvnitř RF. Dnes můžeme říci, že to je již většina automobilů.

K tomuto velmi přispěl dokument Dekret 166 (dokument, určuje nový způsob podpory zahraničních výrobců automobilů, kteří lokalizují výrobu jednotlivých modelů na území Ruska) je tou silou, která podporuje západoevropské výrobce automobilů k investování do Ruska. Součástí dokumentu jsou podmínky, které musí výrobce automobilů splnit, aby mohl získat výhodné celní a daňové podmínky. Mezi ty hlavní patří zajistit výrobní kapacity pro výrobu 300 000 automobilů ročně, byl stanoven procentuální poměr pro lokalizování vyráběných komponentů a v neposlední řadě také zajistit kapacity pro výrobu motorů. Volkswagen otevřel tento závod na podzim v roce 2015.

---

<sup>120</sup> VOROTNIKOV, V. *Opportunities for Russian CKDs* [online]. 3.9.2013 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: [www.automotivelogisticsmagazine.com/intelligence/opportunity-knocks-for-russian-ckd-assembly](http://www.automotivelogisticsmagazine.com/intelligence/opportunity-knocks-for-russian-ckd-assembly)

<sup>121</sup> WILLIAMS, M. *For so it has been decreed*. [online]. 12.5.2010 [cit. 2017-18-08]. Dostupné z: <http://www.automotivesupplychain.org/features/7777/For-so-it-has-been-decreed/>

Uvedeny jsou jen ty hlavní podmínky, ale celý dokument je velmi obsáhlý a také to tak komentují i některé tiskové zdroje. Ze strany současného prezidenta V. V. Putina to je jeden z největších úspěchů, který se mu podařil v oblasti hospodářské politiky. S firmou Volkswagen investovalo zároveň mnoho zahraničních subdodavatelů, kteří zde budují svoje výrobní kapacity. Tento průběh je velmi pozitivní na příliv kapitálu, pro růst pracovních příležitostí a v neposlední řadě i zvyšování úrovně KNOW-HOW na ruském území, což je velmi pozitivní pro ekonomický růst Ruska.

I přes současnou ne příliš optimistickou dobu, nestabilitu trhu a řadu dalších těžkostí je možno pohlížet na východní Evropu v čele s Ruskou ekonomikou jako na černého koně.

### 3.2 Historie českých osobních automobilů na trhu RF

#### Období let 1946 – 1959

Poválečné období bylo poznamenáno dovozem nákladních automobilů, autobusů a motocyklů. Čísla dovážených aut byly jen symbolické, přibližně 1 000 kusů ročně. Dovoz autobusů jen v řadě několika desítek kusů ročně. Do konce 50. let se však situace výrazně změnila. V Sovětském svazu zjistili, že výhodnější bude nevyrobět všechno, ale hlavně koupit od spřátelených stran. Do SSSR začali přicházet československé trolejbusy Škoda 8Tr. V roce 1957 došlo k masivnímu dovozu motocyklů JAWA / ČZ. Na konci desetiletí začali dovozy československých traktorů Škoda 706RT a sklápěče Tatra 111 v počtu cca 8 200 kusů. Dovezené motocykly se volně prodávaly občanům. V letech 1946 - 1959 Sovětský svaz koupil asi 60 000 zahraničních automobilů a motocyklů.

Tabulka 8: Statistika dovozů automobilů Škoda do SSSR (1946 – 1959)

	Období 1946 - 1959						
rok	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952
počet (ks)	-	-	-	-	-	-	-
rok	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
počet (ks)	-	-	-	-	578	1688	3000

Zdroj <sup>122</sup>

<sup>122</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

### Období let 1960 – 1970

Toto období bylo ve znamení úpadku dovozu osobních automobilů. Dováželi se zejména nákladní vozidla a autobusy. Každoročně bylo dovezeno asi 2 000 nákladních aut a 500 - 600 autobusů hlavně maďarské a československé výroby. Během několika let se tato čísla zvýšila na 4 až 5 000 kusů. V 60-tých letech si však ČSSR upevnilo svou roli největšího dodavatele vozidel do SSSR. Osobní automobily se na počátku 70. let nedováželi.

Tabulka 9: Statistika dovozů automobilů Škoda do SSSR (1960 - 1970)

	Období 1960 - 1970					
rok	1960	1961	1962	1963	1964	1965
počet aut Škoda	3016	1508	1500	1501	1500	1463
rok	1966	1967	1968	1969	1970	
počet aut Škoda	41	1	10	-	-	

Zdroj <sup>123</sup>

### Období v letech 1971 – 1982

Od poslední Škody, která byla do SSSR dodána na konci 60. let, nebyly do země žádné další masové dodávky osobních automobilů. Od roku 1973 do roku 1987 oficiální statistika nezaznamenala jediný nový osobní automobil dovážený do SSSR. Zahraniční auta byly sice dovážené, ale jen soukromě.

### Období v letech 1983 – 1990

Do SSSR se dovážela osobní auta pouze z Japonska.

Tabulka 10: Statistika prodeje automobilů v Ruské federaci (2006 – 2017)

Model	Rok											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rapid	-	-	-	-	-	-	19 967	20 124	25 167	24 547	25 931	23 439
Octavia	10 690	19 650	38 270	19 714	32 379	49 571	51 612	44 240	40 802	21 373	21 773	28 743
Yeti	-	-	-	118	3 762	8 977	9 859	8 593	8 472	7 557	6 219	7 258
Superb	570	785	845	1 124	1 052	1 491	1 802	1 214	1 065	1 232	1 388	2 168
Roomster	5	1 120	1 758	742	819	1 182	1 239	927	758	199	-	-
Fabia	3 570	5 980	9 860	11 304	7 619	12 853	14 583	12 358	8 173	104	89	127
Kodiaq	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	565
Počet (ks)	14 835	27 535	50 733	33 002	45 631	74 074	99 062	87 456	84 437	55 012	55 400	62 300

Zdroj <sup>124</sup>

<sup>123</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

<sup>124</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

### 3.2.1 Přehled vyvážených automobilů do SSSR

1.) Tatra 87 – v poválečné verzi byly vyráběny před rokem 1950 a dováženy do SSSR. Podle odhadů dovezli 30 až 150 aut tohoto typu, zejména pro vysoce postavené úředníky a vojáky.

Obrázek 11: Tatra 87



Zdroj <sup>125</sup>

2.) Tatra 603 - sériově vyráběna v letech 1955-1975. V SSSR byla považována za reprezentativní vozidlo. V malých množstvích byla dodávána i do SSSR. Vozidla byla určena pro pracovníky ve vedoucích pozicích.

Obrázek 12: Tatra 603



Zdroj <sup>126</sup>

<sup>125</sup> KANUNNIKOV, S. *Přehled vyvážených automobilů do SSSR* [online]. 16.5.2017 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: [https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki\\_v\\_sssr\\_rodem\\_iz\\_chehoslovakii/](https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki_v_sssr_rodem_iz_chehoslovakii/)

<sup>126</sup> KANUNNIKOV, S. *Přehled vyvážených automobilů do SSSR* [online]. 16.5.2017 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: [https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki\\_v\\_sssr\\_rodem\\_iz\\_chehoslovakii/](https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki_v_sssr_rodem_iz_chehoslovakii/)

3.) Tatra 613 - v druhé polovině 70. let se začal dovážet do SSSR model Tatra 613. Prostorný elegantní sedan, který dokázal vyvinout rychlost až 190km / h.

Obrázek 13: Tatra 613



Zdroj <sup>127</sup>

4.) Vozidla Škoda Octavia se po válce do SSSR dostávala spíše jako trofej. Byly dováženy jen v počtu několik kusů.

Obrázek 14: Škoda Octavia



Zdroj <sup>128</sup>

5.) Škoda 440 - od roku 1947 - 1955 bylo do SSSR odesláno 11 vozidel, od 1956 - 1959 18 vozidel modelu 440 a 445, v 1964 - 1978 pouze 17 vozidel. Vozidla nebyla určena pro volný prodej, ale byli to exempláře na učení v ruských závodech.

<sup>127</sup> KANUNNIKOV, S. *Přehled vyvážených automobilů do SSSR* [online]. 16.5.2017 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: [https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki\\_v\\_rossr\\_rodem\\_iz\\_čehoslovakii/](https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki_v_rossr_rodem_iz_čehoslovakii/)

<sup>128</sup> KANUNNIKOV, S. *Přehled vyvážených automobilů do SSSR* [online]. 16.5.2017 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: [https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki\\_v\\_rossr\\_rodem\\_iz\\_čehoslovakii/](https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki_v_rossr_rodem_iz_čehoslovakii/)

6.) Škoda 1201 - dodávky z továrny Škoda ve Vrchlabí byly mnohem početnější než ty z Mladé Boleslavi a Kvasinách. V SSSR byl nedostatek lehkých nákladních vozidel.

Obrázek 15: Škoda 1201



Zdroj <sup>129</sup>

7.) Škoda 1201 kombi - v roce 1957 bylo SSSR zásobováno furgony a sanitními vozy Škody 1201 na základě sedanu 1200. Později byly exportovány vylepšené verze modelu Škoda 1202 s přední maskou ve stylu modelu Octavia. Roční dodávky dosahovaly až 3 000 kusů a v letech 1957 - 1968 se do SSSR přivezlo až 15 806 automobilů Škoda 1201 a 1202. Škoda 1202 sloužila většinou jako sanitní vozidlo. Tyto vozy se zachovaly dodnes, avšak většinou již v žalostném stavu.

---

<sup>129</sup> KANUNNIKOV, S. *Přehled vyvážených automobilů do SSSR* [online]. 16.5.2017 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: [https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki\\_v\\_sssr\\_rodem\\_iz\\_chehoslovakii/](https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki_v_sssr_rodem_iz_chehoslovakii/)

Obrázek 16: Škoda 1201 Kombi



Zdroj <sup>130</sup>

### 3.3 Statistické výsledky automobilového průmyslu na trhu RF

Prodej vozů ŠKODA v Rusku v roce 2017 vzrostl o 12,5%. Moskva 11. ledna 2018 - Prodej společnosti ŠKODA v Rusku v roce 2017 prokázal stabilní a plánovaný růst. Za pouhých dvanáct měsíců značka předala zákazníkům 62 302 vozů, což přesahuje výsledek roku 2016 o 12,5%. Dvouciferný růst zaznamenaly RAPID (+ 13,5%) a SUPERB (+ 34,9%). Objem prodeje vozu OCTAVIA se rovněž zvýšil (+ 4,1%). Rychlý vývoj ruského trhu a první rodinné SUV značky ŠKODA KODIAQ: od začátku přijetí objednávky v červnu bylo vozidlo zakoupeno více než 2 000 zákazníky. "Jsme spokojeni s výsledky minulého roku," uvádí Jan Procházka, vedoucí ŠKODA AUTO Rusko. - Rusové se stali majiteli vozů ŠKODA a všechny modely značky byly oblíbené. Tahouni prodeje byli vozy RAPID a OCTAVIA, která v uplynulém roce vstoupila na ruský trh v aktualizované podobě. To je našimi zákazníky vysoce ceněno a my jsme nesmírně vděční za jejich uznání a věrnost. Neméně důležité pro nás je dostupnost spolehlivých partnerů po celé zemi - naši dealerskou síť, která v roce 2017 úspěšně dokončila proces rebrandingu a je připravena na nové úspěchy v novém roce 2018. Největší objem prodeje prokázal kompaktní vůz ŠKODA RAPID: v roce 2017

<sup>130</sup> KANUNNIKOV, S. *Přehled vyvážенých automobilů do SSSR* [online]. 16.5.2017 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: [https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki\\_v\\_sssr\\_rodod\\_iz\\_chehoslovakii/](https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki_v_sssr_rodod_iz_chehoslovakii/)

bylo zákazníkům dodáno 29 445 vozidel, což je o 13,5% více než v předchozím roce (2016: 25 931 vozů). Kapacita zavazadlového prostoru, praktičnost a ideální poměr ceny a výkonu způsobily, že model byl v Rusku ještě oblíbenějším.

Celoroční vysoká poptávka po stěžejním modelu ŠKODA OCTAVIA, která se na začátku roku 2017 objevila v nové verzi s novými světlomety, inovativními asistenčními systémy řidiče a další vyspělou technologií. Za dvanáct měsíců se stalo majitelem automobilu 22 648 zákazníků. Toto znamenalo nárůst o 4,1% (2016: 21 759 kusů). Prvního rodinného SUV značky ŠKODA KODIAQ, které se začalo vyrábět v červnu, bylo prodáno v Rusku v počtu 2 086 automobilů. Vůz se dokonale přizpůsobí ruské realitě a je ideální pro použití v jakémkoliv ročním období v městských oblastech i na venkově.

Impozantní nárůsty tržeb v Rusku ukazují, že vlajková loď české značky ŠKODA SUPERB v období od ledna do prosince 2017 bylo prodáno 1 881 automobilů, který překračuje výsledky roku 2016 o 34,9% (2016: 1 394 automobilů).

Škoda SUPERB má silnou pozici na trhu a přitahuje zákazníky díky svému elegantnímu designu, prémiovým technologiím, neuvěřitelnému komfortu a vysokou úrovni vybavení.<sup>131</sup>

### **3.4 Analýza současného vyráběného portfolia modelů na trhu RF**

**Matice BCG** (nazývána také Growth/Share Matrix, můžeme také nazývat Bostonská matice) portfolio analýzy pracuje s dvěma determinanty úspěchu.

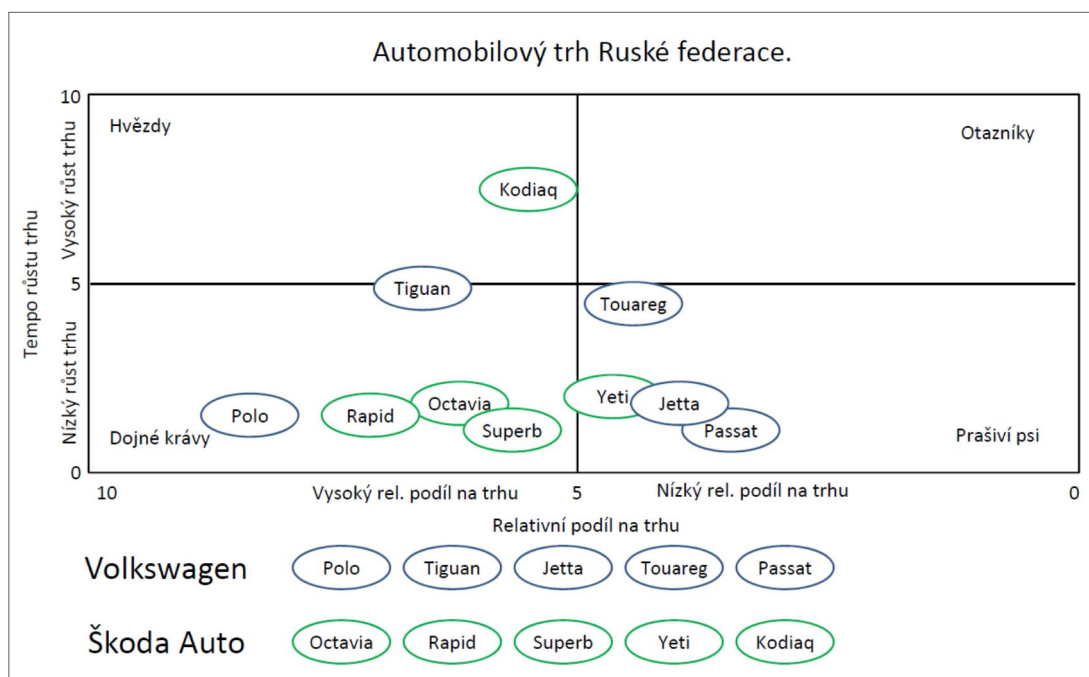
- podíl na trhu
- růst trhu

---

<sup>131</sup> ŠKODA Auto v Rusku. Dostupné z: <http://www.skoda-avto.ru/news/sales-of-skoda-in-russia-in-2017-increased-by-12-5-percent>



Graf 18: BCG matice



Zdroj <sup>132</sup>

Za minulý rok (2017) společnost Volkswagen prodala ruským klientům 96 459 vozů, což znamená nárůst o 20% oproti předchozímu roku (2016: 80 621 vozů). Významně se na nárůstu podílel model Volkswagen Polo, který byl dodán zákazníkům v počtu 48 595 vozů, což znamená 2% nárůst oproti loňskému roku (2016: 47 702 vozů).

Další model vyráběný v závodě Volkswagen ve městě Kaluga zaznamenal také velmi pozitivní hodnoty, přičemž s dodávkou vozů ve výši 27 666 se jedná o nárůst o 160% oproti loňskému roku (2016: 10 660 vozů).

V Rusku vzrostly dodávky zákazníkům značky ŠKODA od ledna do prosince 2017 o 12,5 % na 62 300 vozů (2016: 55 400 vozů).

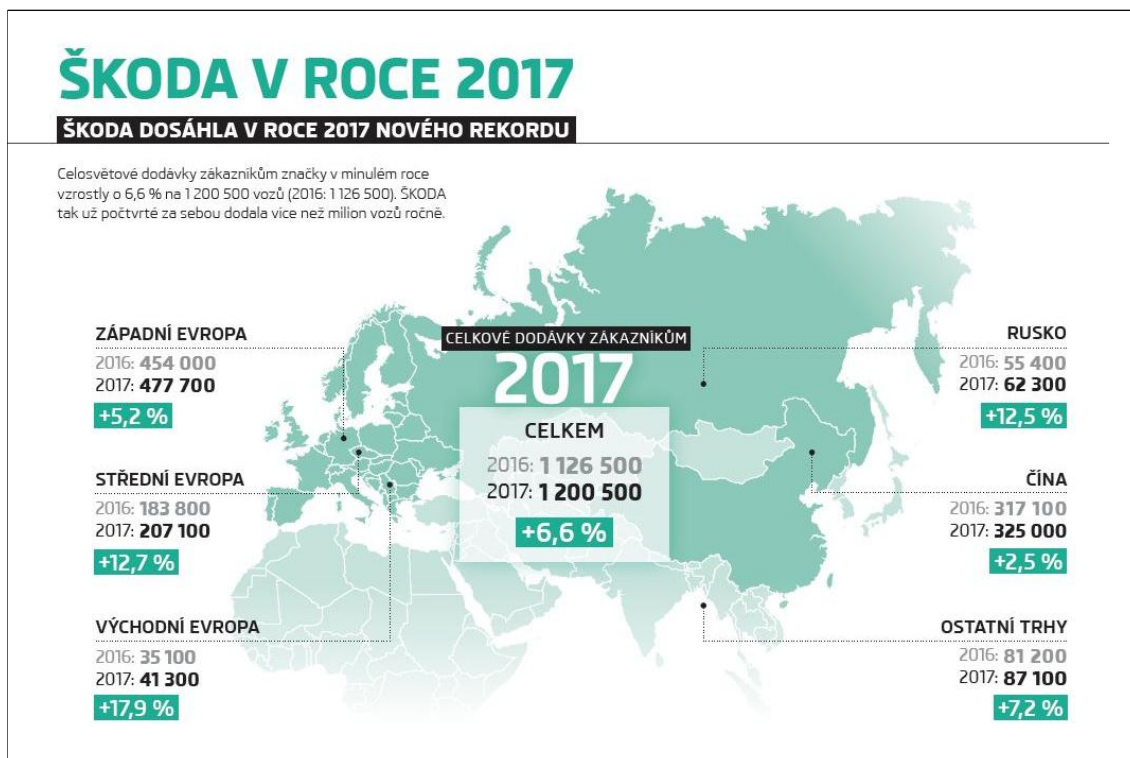
K úspěšnému výsledku výraznou měrou přispěl nový model Superb, u kterého došlo k nárůstu o 34,9 %, dále pak model Rapid s nárůstem 13,5% a v neposlední řadě model Octavia zvýšila dodávku zákazníkům oproti loňskému roku (2016) o 4,1 %. Nově byl na ruském trhu zahájen prodej modelu Kodiaq, u kterého lze předpokládat

<sup>132</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

velkou poptávku podpořenou snížením ceny v závislosti na zahájení lokální výroby v Nižním Novgorodě očekávaného počátkem roku 2018.

Při srovnání dodávek vozů značky Škoda po celém světě je patrný výrazný nárůst v Rusku, východní Evropě a střední Evropě.

Obrázek 17: Celosvětové dodávky vozů značky Škoda auto zákazníkům v roce 2017 v jednotlivých regionech

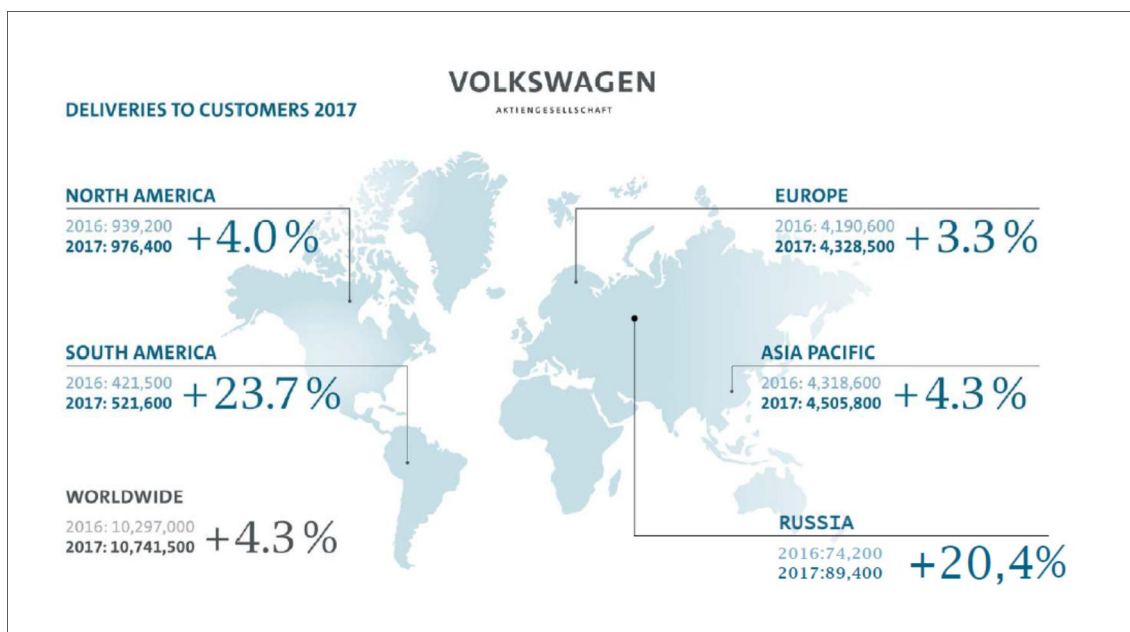


Zdroj <sup>133</sup>

Nejvýraznější nárůst dodávek vozů zákazníkům v celosvětovém srovnání značka Volkswagen pro rok 2017 zaznamenala v Jižní Americe a na území Ruska.

<sup>133</sup> ŠKODA Auto. *Škoda v roce 2017* [online]. 2018 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2018-01-17-skoda-rekordy-2017>

Obrázek 18: Celosvětové dodávky vozů značky Volkswagen zákazníkům v roce 2017 v jednotlivých regionech



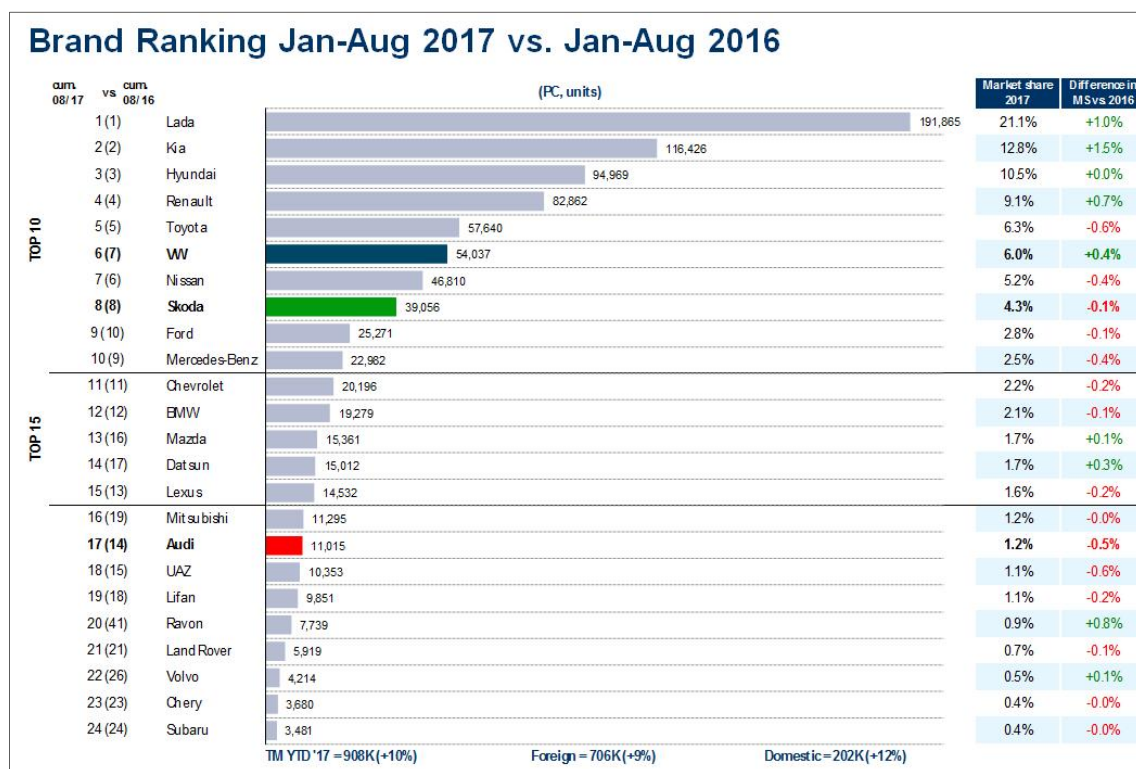
Zdroj <sup>134</sup>

Značka Volkswagen zaznamenala nárůst tržního podílu na území Ruské federace ke konci srpna 2017 o 0,6 % (6,0%) ve srovnání s rokem předchozím, kdy byl tržní podíl 5,4%.

U značky Škoda došlo k nepatrnému poklesu, na konci srpna byl tržní podíl na hodnotě 4,3 %, ovšem v loňském roce se těšil z tržního podílu 4,4 %.

<sup>134</sup> Celosvětové dodávky vozů značky Volkswagen. Dostupné z: <https://www.automotiveworld.com/news-releases/volkswagen-brand-sets-delivery-record-2017/>

Obrázek 19: Tržní podíl prodeje automobilů značek na území Ruské federace



Zdroj <sup>135</sup>

### 3.5 Závěr analýz současného vyráběného portfolia modelů na trhu RF

#### Vyhodnocení BCG matice

**Růst trhu** – Rusko má potenciál stát se jedním z největších automobilových trhů na světě. Ruský trh zažíval do roku 2013 růstový boom. Rok 2014 zaznamenal rekordní propad o 45%, vlivem krize způsobené reakcí velmocí na anexii Krymu a která způsobila devalvací kurzu Rublu. Značka Volkswagen a Škoda tak jako většina výrobců zaznamenala vlivem těchto vnějších faktorů značný propad ve výrobě a v prodeji automobilů na ruském trhu. Nyní se situace na trhu začíná postupně zlepšovat a ze situace od hrozícího zavření některých automobilových závodů se výrobci dostávají znovu do kladných čísel. Za poslední rok (2017) došlo na automobilovém trhu ruské federace k nárůstu prodeje o 11% ve srovnání s rokem předchozím.

<sup>135</sup> Prodej automobilů značek na území Ruské federace. Dostupné z: <https://auto.vercity.ru/statistics/sales/europe/2017/russia/01-08/>

**Podíl na trhu** - Podíl značky ŠKODA na ruském trhu v prvním pololetí roku 2017 klesl na 4,3 % (první pololetí 2016: 4,4 %). Naopak u značky Volkswagen došlo za stejné období k nárůstu o 0,6 % na celkovou hodnotu 6,0 % tržního podílu.

Na základě analýzy BCG matice je patrné, že nejsilnějšími produkty koncernu VW na ruském trhu jsou modely nižší střední třídy. Model Volkswagen polo patří na trhu do první desítky nejprodávanějších aut pro rok 2017. U značky Škoda je tato třída zastoupena modelem Rapid, který dosáhl na ruském trhu v rámci společnosti Škoda nejlepších výsledků.

Velmi pozitivně zákazníci přijali také nový model Tiguan, který patří do rostoucího segmentu SUV a těší se velké oblibě. Velké naděje ve stejném segmentu vkládá společnost Škoda do nového modelu Kodiaq, který byl na ruském trhu také přijat velmi pozitivně. Ještě lepší výsledky od Kodiaqa očekává Škoda (koncern VW) po zahájení lokální výroby, což by mělo umožnit i výhodnější cenu pro ruské spotřebitele.

Pro model Yeti bylo naplánováno ukončení výroby na začátek roku 2018. Za svou dobu působení na trhu si získal mimořádnou důvěru ruských zákazníků, ale přesto jeho výroba nebude dále pokračovat. V tomto segmentu totiž značka Škoda bude vyrábět a prodávat model Karoq u kterého se nyní vedou otevřené diskuze ohledně lokalizace výroby na území Ruské federace. Ostatní modely nemají příliš velké zastoupení a ani koncern VW neuvažuje o jejich lokální výrobě.

## 4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ V RUSKÉ FEDERACI

Na základě předešlých kapitol, ve kterých je analyzováno makroekonomické prostředí, vnější prostředí ruského trhu a na základě stanovených hypotéz je cílem potvrdit, nebo vyvrátit výhodnost a vyhodnotit rizika při investičních záměrech a expanzi rozšiřování výroby a prodeje koncernu VW na trhy RF. Tyto hypotézy byly dále podpořeny dotazníkovým šetřením. Toto šetření doplňuje a analyzuje, zda byl stanoven správný směr při investičních záměrech zkoumané společnosti z pohledu zákazníka. Stanovené hypotézy by měli potvrdit nebo vyvrátit správnost tohoto rozhodnutí. Není vždy sice plně přihlédnuto na požadavky zákazníků, o to více je kladen důraz na vlastní zájem společnosti. Zde je také velmi důležité reagovat na požadavky trhu především na preference zákazníků, bez těchto ukazatelů je velmi obtížné se prosadit na daném trhu. Nejdůležitější je správně stanovit vyráběné portfolio modelů. Mohli bychom to přirovnat k rozdílnosti národních kuchyní a jídel.

Evropský zákazník klade velký důraz především na účelnost a kvalitu v porovnání s cenou. V Rusku je automobil více používán na prezentaci svého majitele. S tím souvisí velký počet prodaných nejluxusnějších vozů. Například v Evropě velice populární rodinné vozy v provedení Kombi se na ruském trhu prodávají ve velmi omezených počtech. Ruský zákazník preferuje provedení limuzína. Velkou roli zde také hrají klimatické podmínky a tím velký zájem o vozy s pohonem 4x4. Spojením těchto dvou specifík nám vychází, že velmi populární je spojení provedení modelu limuzína s pohonem na všechna kola. Takový model firma Škoda ani VW na ruském trhu nevyrábí. Zákazník si může tuto specifikaci samozřejmě objednat, ale vozy které jsou vyráběny, mimo RF jsou dražší a zákazník volí mnohdy raději konkurenci.

## 4.1 Analýza vnějšího ekonomického prostředí z pohledu automobilové průmyslu

### Zájemové skupiny (Stakeholders)

Tabulka 11: Zájemové skupiny (Stakeholders)

<b>Zájemové skupiny (Stakeholders) Volkswagen Group</b>		
<b>Stakeholderi</b>	<b>Co je očekáváno / Cíle</b>	<b>Jak jsou silní*</b>
<b>Vlastníci VW / Investoři VW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zisk</li> <li>- Efektivita investice</li> <li>- Růst hodnoty podniku VGR RUS</li> <li>- Zvyšování produktu a prodeje na trhu RF</li> <li>- Obsazenost automobilového obchodního trhu RF</li> <li>- Zvyšování počtu vyrobených aut pod koncemem VW</li> </ul>	10
<b>Zákazníci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možnost koupit kvalitní vůz</li> <li>- Obnova vozového parku RF</li> <li>- Módní trend Evropského (západního) trhu</li> <li>- Dostupnost servisní sítě</li> <li>- Dostupnost náhradních dílů</li> </ul>	9
<b>Obchodní partneři VW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšíření obchodní sítě na trhu RF</li> <li>- Přiliv <u>Know How</u></li> <li>- Zachování výrobní stability tradičních dodavatelů</li> <li>- Zvýšení prestiže značek partnerů na obchodním trhu RF</li> </ul>	3
<b>Zaměstnanci VW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahraniční zkušenost</li> <li>- Vytvoření nových pracovních míst</li> <li>- Profesionální růst a možnost dalšího vzdělávání</li> <li>- Jistota zaměstnání</li> <li>- Pracovní podmínky dle standardu VW</li> </ul>	5
<b>Management VW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Růstová strategie podniku</li> <li>- Zvyšování počtu vyrobených aut pod značkou Škoda</li> <li>- Přežití</li> </ul>	8
<b>Dodavatelé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlastní zisk</li> <li>- Etablování se na trhu RF a rozšíření obchodní činnosti</li> <li>- Spolehlivé partnerství S VW RUS</li> <li>- Zvyšování produktu a prodeje na trhu RF</li> <li>- Obsazenost automobilového obchodního trhu RF</li> <li>- Záruka v podobě platební morálky</li> </ul>	3
<b>Veřejný sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daně a celní poplatky</li> <li>- Snižování nezaměstnanosti</li> <li>- Zvyšování koupěschopnosti obyvatelstva</li> <li>- Dodržování legislativy RF</li> </ul>	4

Zdroj<sup>136</sup>

<sup>136</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

\* Kvantifikace na škále 1 až 10 - intenzita síly dané zájmové skupiny

### Vyhodnocení a závěr:

Z uvedené tabulky jsem provedl analýzu očekávání, cílů a sílu důležitých stakeholders pro téma investování společnosti Volkswagen AG a Škoda Auto a.s. na ruském trhu. Z této analýzy je možné usoudit velké množství analytických závěrů, které přenesu do analýzy SWOT, kde bude provedena sumarizace závěru z výše uvedené matice BCG a zájmové skupiny (stakeholders).

## 4.2 SWOT analýza investorského subjektu (Volkswagen Group)

SWOT analýza by především měla být srozumitelný přehled slabých, silných stránek a zároveň ukázat příležitosti a hrozby pro daný subjekt, v tomto případě koncern Volkswagen Group. Na základě analýzy je nutné přizpůsobit strategii tak, aby zlepšila postavení společnosti v makro prostředí zkoumaného trhu v Ruské federaci.

V níže uvedené tabulce jsou zpracovány silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby společnosti:

Tabulka 12: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní know-how a silné zázemí	Nedostatek kvalitních zaměstnanců na ruském trhu práce
Velký finanční kapitál	Partnerství VW s GAZ v podobě obtížně stanovitelných společných podmínek spolupráce
Kvalita a technická úroveň vyráběných modelů	Partner GAZ má omezený finanční kapitál
Stabilní pozice na ruském trhu	Nižší produktivita práce v RF
Podpora zaměstnanců	



Příležitosti společnosti	Hrozby pro společnost
Správným výběrem portfolia - modelů pro výrobní závody využít na investované prostředky do plné kapacity výrobních zařízení, která je v současné době 250000 vozů/rok	Politické klima v RF / Vlivem sankčních omezení EU možnost zastavení podnikání v RF
Inovace a optimalizace nákladů	Propad růstu trhu, propad prodejů automobilů v RF
Zvýšení reklamy a podpory prodejů na ruském trhu	Ekonomická krize v RF a zastavení prodejů automobilů na ruském trhu (koupěschopnost obyvatelstva)
Ekonomický růst RF	Vlastník firmy GAZ chce prosazovat jiné podmínky v rámci Joint venture
Statní pobídky např. na obnovu vozového parku v RF	Devalvace ruské měny > 65 Rubl/1€ pod touto úrovní není projekt rentabilní - tvoří se ztráta
Vlivem krize na ruském trhu obstát v pozici silného subjektu a zvýšit podíl prodejů na automobilovém trhu RF	

Zdroj<sup>137</sup>

#### 4.2.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

##### Stupně hodnocení:

- 1 – Znak je důležitější jako porovnávaný
- 0,5 – shodná váha znaků
- 0 – znak je méně důležitý jako porovnávaný

<sup>137</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Tabulka 13: Zpracování SWOT analýzy – porovnání silných stránek

Silné stránky	Kvalitní know-how a silné zázemí	Velký finanční kapitál	Kvalita a technická úroveň vyráběných modelů	Stabilní pozice na ruském trhu	Podpora zaměstnanců	Suma	Váha
Kvalitní know-how a silné zázemí	X	0,5	0,5	1	1	3	30%
Velký finanční kapitál	0,5	X	0	1	1	2,5	25%
Kvalita a technická úroveň vyráběných modelů	0,5	1	X	1	1	3,5	35%
Stabilní pozice na ruském trhu	0	0	0	X	1	1	10%
Podpora zaměstnanců	0	0	0	0	X	0	0%

Zdroj<sup>138</sup>

<sup>138</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Tabulka 14: Zpracování SWOT analýzy – porovnání slabých stránek

Slabé stránky Š.A.	Nedostatek kvalitních zaměstnanců na ruském trhu práce	Partnerství VW s GAZ v podobě obtížně stanovitelných společných podmínek spolupráce	Partner GAZ má omezený finanční kapitál	Nižší produktivita práce v RF	Suma	Váha
Nedostatek kvalitních zaměstnanců na ruském trhu práce	X	0,5	0	1	1,5	25%
Partnerství VW s GAZ v podobě obtížně stanovitelných společných podmínek spolupráce	0,5	X	1	1	2,5	42%
Partner GAZ má omezený finanční kapitál	1	0	X	1	2	33%
Nižší produktivita práce v RF	0	0	0	X	0	0%

Zdroj<sup>139</sup>

<sup>139</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Tabulka 15: Zpracování SWOT analýzy – porovnání příležitostí společnosti

Příležitosti společnosti	Správným výběrem portfolia - modelů pro výrobní závody využít na investované prostředky do plné kapacity výrobních zařízení, která je v současné době 250000 vozů/rok	Inovace a optimalizace nákladů	Zvýšení reklamy a podpory prodeje na ruském trhu	Ekonomický růst RF	Státní pobídky např. na obnovu vozového parku v RF	Vlivem krize na ruském trhu obsadit z pozice silného subjektu a zvýšit podíl prodeje na automobilovém trhu RF	Suma	Váha
Správným výběrem portfolia - modelů pro výrobní závody využít na investované prostředky do plné kapacity výrobních zařízení, která je v současné době 250000 vozů/rok	X	1	0,5	0	0	0,5	2	13%
Inovace a optimalizace nákladů	0	X	0	0	0	0,5	0,5	3%
Zvýšení reklamy a podpory prodeje na ruském trhu	0,5	1	X	0	0	0,5	2	13%
Ekonomický růst RF	1	1	1	X	1	0,5	4,5	30%
Státní pobídky např. na obnovu vozového parku v RF	1	1	1	0	X	0,5	3,5	23%
Vlivem krize na ruském trhu obsadit z pozice silného subjektu a zvýšit podíl prodeje na automobilovém trhu RF	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	X	2,5	17%

Zdroj<sup>140</sup>

<sup>140</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Tabulka 16: Zpracování SWOT analýzy – porovnání hrozeb společnosti

Hrozby pro společnost	Politické klima v RF / Vlivem sankčních omezení EU možnost zastavení podnikání v RF	Propad růstu trhu, propad prodejů automobilů v RF	Ekonomická krize v RF a zastavení prodejů automobilů na ruském trhu (koupěschopnost obyvatelstva)	Vlastník firmy GAZ chce prosazovat jiné podmínky v rámci Joint venture	Devalvace ruské měny > 65 Rubl/1€ pod touto úrovní není projekt rentabilní - tvoří se ztráta	Suma	Váha
Politické klima v RF / Vlivem sankčních omezení EU možnost zastavení podnikání v RF	X	0,5	0	1	0	1,5	15%
Propad růstu trhu, propad prodejů automobilů v RF	0,5	X	0	0	0,5	1	10%
Ekonomická krize v RF a zastavení prodejů automobilů na ruském trhu (koupěschopnost obyvatelstva)	1	1	X	1	0	3	30%
Vlastník firmy GAZ chce prosazovat jiné podmínky v rámci Joint venture	0	1	0	X	0	1	10%
Devalvace ruské měny > 65 Rubl/1€ pod touto úrovní není projekt rentabilní - tvoří se ztráta	1	0,5	1	1	X	3,5	35%

Zdroj<sup>141</sup>

<sup>141</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

## **4.2.2 Vyhodnocení SWOT analýzy**

### **Identifikace klíčových stakeholderů**

Podstatou odpovědného podnikání není jen vyznávání hodnot a principů firmy, ale také pochopení a očekávání těch, kteří mají na firmu vliv a, nebo jsou jí ovlivněni. Správné implementaci a nastavení konceptu ve firmě předchází pochopení hodnoty, kterou přináší zapojení stakeholderů. Je nutný správný výběr a zvolení stakeholderů podle jednotlivých oblastí a jejich síly.

## **4.2.3 Shrnutí SWOT analýzy**

### **Silné stránky koncernu Volkswagen Group**

Při zhodnocení uvedených silných stránek koncernu Volkswagen Group vidím jako důležité velmi kvalitní Know-how a silné zázemí v podobě jednoho z největších a nejstabilnějších koncernů současnosti. Další neméně důležitý faktor a myslím si klíčový je finanční stabilita společnosti. Toto jde ruku v ruce společně s kvalitou a precizností svých výrobků. Tak je také společnost VW vnímána na ruském trhu. Toto jsou hlavní přednosti, které budí v očích zákazníků velmi dobrý dojem včetně dlouholeté tradice na trhu a nesčetně dlouhou řadu vracejících se zákazníků. Toto považuji za jeden ze základních cílů každé společnosti.

Díky tomuto byla velmi rychle vybudována silná pozice i na ruském trhu a to především za velké podpory svých zaměstnanců, kteří tuto expanzi na zahraniční trhy realizují.

### **Slabé stránky koncernu Volkswagen Group**

Při zhodnocení uvedených slabých stránek shledávám největší nedostatek zaměstnanců, respektive jejich neodbornost a nutnost si osvojit nové technologie. Takový zaměstnanec pak působí neprofesionálně a vše se pak odráží v kvalitě jejich práce a následně ve vytvářeném produktu. Horší kvalita a pracovní um ruských pracovníků je všeobecně rozšířená mezi veřejností se srovnáním směrem k západu. I to může odradit zákazníka od koupě automobilu vyrobeného v Rusku. Také to, že samotní zaměstnanci jsou nespokojení s výší svých výdělků, vidím jako problém, protože jen spokojený zaměstnanec může přinášet firmě hodnotu v podobě kvalitní práce. Tato problematika pramení právě ze společných podmínek společností VW – GAZ a finanční

síly společnosti GAZ, která musí tyto počáteční investice kompenzovat. Zde je přímá úměra a souvisí to s produktivitou práce, která je zde na daleko nižší úrovni než v EU. Vlivem zajišťování požadovaných výkonů ze strany GAZu větším počtem personálu se toto odrazí následně na mzdové politice vedení GAZu.

### **Příležitosti společnosti**

Velkou příležitost vidím ve správném výběru vyráběného portfolia, výběr modelů pro výrobní závody tak aby mohlo být optimálně využito v maximální možné míře na investované prostředky do plné kapacity výrobních zařízení. Současná kapacita je 250 000 vozů/rok. Další krok je i nadále se zabývat inovacemi a optimalizací stávajícího procesu na základě již dosažených zkušeností i přes nepříznivý současný vývoj na ruském trhu. Pomocí cílené reklamy se snažit o získání nových zákazníků a tím eliminovat propad na růstu trhu zvýšením prodejů značky Volkswagen.

Šance je zde i na oživení ruského automobilového trhu ze strany státu různými pobídky, např. na obnovu vozového parku (šrotační příspěvek), daňovými úlevy atd. VW má příležitost vlivem krize na ruském trhu obstát z pozice silného subjektu a zvýšit podíl prodejů na automobilovém trhu RF. Tímto si může zajistit velmi výhodnou pozici na automobilovém trhu po ukončení krize v Rusku oproti značkám, které tento trh v současné době opouští.

### **Hrozba pro společnost**

Hrozbou pro obchodní společnost je bezesporu vždy konkurence. V tuto chvíli, ale vidím jako největší hrozbu politické klima v RF. Vlivem vzájemných sankčních omezení EU/RUS je zde možnost zastavení podnikání v RF. Stávající ekonomická krize, která doprovází současný politický vývoj je důsledkem mnoha faktorů, především propadem cen ropy a pomalu stoprocentní devalvací ruské měny vůči Euru. Za tohoto stavu, kdy je kurz 1€ / 65 RUB a více, je projekt z ekonomických hledisek již nerentabilní - tvoří se ztráta z každého vyrobeného automobilu. Tento vývoj bude mít také dopad do vzájemných smluv a dohod s vlastníky firmy GAZ. Snížením výroby na 2/3 kapacit zákonitě také ovlivňují příjmy této společnosti, což může způsobit neshody při uzavírání dalších smluv na společný Joint venture po roce 2018.

#### 4.2.4 Návrhy a doporučení

##### Návrh změn v procesu koncernu Volkswagen Group

Vedením společností je definováno poslání, vize, firemní hodnoty a zásady podnikání. Tyto všechny zásady jsou definovány samozřejmě na zásadách analýz výpočtů a propočtů, aby daný podnikatelský záměr byl ziskový, což je hlavní ukazatel v podnikání.

Na základě provedených strategických analýz BCG, Stakeholders a následném vyhodnocení prostřednictvím SWOT analýzy.

Z numerického zpracování SWOT analýzy je patrné, že při zaměření na silné stránky z hlediska vnitřního prostředí společnosti mají největší váhu hned tři znaky v následujícím pořadí: velký finanční kapitál, kvalitní know-how, silné zázemí a kvalita a technická úroveň vyráběných modelů. Při pohledu na slabé stránky je skutečně velmi silným aspektem. Partnerství VW s GAZ v podobě obtížně stanovitelných společných podmínek spolupráce. Tato skutečnost nasvědčují tomu, že společnost by měla zaměřit své úsilí na nastavení vhodnějších podmínek spolupráce v partnerství subjektů VW a GAZ.

Při pohledu na příležitosti společnosti z hlediska vnějšího prostředí lze usuzovat, že nejvyšší váha připadá na ekonomický růst Ruské federace. Z pohledu hrozeb pro společnost představuje největší riziko pro společnost devalvace ruské měny a ekonomická krize v RF a zastavení prodeje automobilů na ruském trhu (koupěschopnost obyvatelstva).

Tyto znaky pobízí společnost k zajištění schopnosti rychlé reakce navýšení popřípadě snížení produkce v případě zvýšení / snížení požadavků trhu.



## **Harmonogram aplikací návrhu**

### **Okamžitá aplikace návrhů**

- Maximálně minimalizovat náklady a ztráty na stávající výrobu v Rusku za účelem udržet výrobu.
- Optimalizace všech procesů v podniku.
- Cílenou a masivní reklamou se snažit oslovit nové zákazníky, kteří si ještě nejsou jisty výběrem značky vozu pro nákup.
- Začít efektivně komunikovat mezi vlastníky firem o řešení této situace.
- Připravovat pro možnou výrobu takové modely, které je možné nejlépe uplatnit na ruském trhu z pohledu zákazníka
- Vyhodnotit současná rizika s možností následného využití všech současných neinvestovaných potenciálů

### **Střednědobá aplikace návrhů**

- Snažit se zvýšit podíl prodeje na automobilovém trhu RF za cenu mimořádných slev a pobídek.
- Snažit se ze strany vlastníka dojednat ze strany státu případné pobídky, daňové úlevy atd.
- Začít efektivně komunikovat mezi vedením a zaměstnanci o možných přechodových stavech v mzdové politice.
- Motivovat dobré zaměstnance v této složité době, aby se předešlo vkládání investic do nových náborů a školení.

Lidský kapitál je pro každou firmu nejdůležitější aktivem.

### **Dlouhodobá aplikace návrhů**

- Cíleně posuzovat kvalitu personálu, počty a využít této situace k optimalizaci počtu zaměstnanců.
- Využít toto období pro přípravu nových inovací, aby bylo možno následně zajistit po ukončení krize zvýšenou poptávku na ruském trhu.
- Správnou obchodní politikou s dodavateli minimalizovat ztráty.

### **4.3 Závěr analýzy vnějšího ekonomického prostředí**

Stav ruské ekonomiky a způsoby její transformace byly 25 let po pádu SSSR předmětem spousty spekulací a povrchních úsudků jak v Rusku, tak i v zahraničí. Tento „bludný kolotoč“ byl jedním z důvodů, proč Rusko nejen zmeškalo 25 let, ale i několik unikátních příležitostí k ekonomickému a technologickému průlomům, ale také se vrátilo do stavu připomínající počátek 20. století svým politickým a ekonomickým způsobem. Hlavním problémem bylo extrémní zjednodušení stanoviska o stavu a vyhlídkách ruského hospodářství, naivita a primitivnost většiny přístupů k řízení a analýze situace nabízené během těchto let.

Reálný obraz byl vždy mnohem komplikovanější a můžete ho vidět pouze při souhrnném pochopení poměrně složitého komplexu vnějších faktorů a vnitřních zájmů.

#### **Charakteristika ruské ekonomiky v posledních 25 letech**

Koncem osmdesátých let ekonomika SSSR konečně ztratila kontrolu, domnívám se, že vlivem vnitřní nerovnováhy a nepružnosti plánovaných metod řízení v podmínkách systému socialistického vlastnictví. Zároveň Rusko zdědilo od SSSR nejen obrovské nerostné bohatství, ale také rozvinutou infrastrukturu a velké množství neefektivních, ale dobře fungujících průmyslových aktiv.

Po roce 1991 se systém fungování ekonomiky rychle měnil, ale demokratické instituce se při tom nevytvářeli.

V 21. století zažilo Rusko klasickou „holandskou nemoc“, zhoršená centralizací moci a majetku a nedostatkem demokratických institucí. Nicméně v této době, kdy ceny uhlovodíkových surovin byly vysoké, země dokázala naakumulovat dostatečné rezervy, takže dnešní pokles cen ropy a relativní mezinárodní izolace země nezpůsobily ekonomický kolaps.

Všechny hlavní ekonomické faktory a dokonce i řízení dostupných zdrojů dnes buď negativně ovlivňují ruskou ekonomiku, nebo prostě nemůžou zajistit její růst.

Faktory zahraniční politiky, zejména sankce považují za druhotné, mají malý význam a nemají podstatný negativní dopad na ekonomiku, navzdory skutečnosti, že orgány v Rusku je aktivně využívají jako omluvu za ekonomické problémy.

## **Hlavní závěry a prognózy**

V roce 2017 nelze očekávat výrazné překvapení z ruského hospodářství a to ani negativního, ani pozitivního. V základním scénáři nejsou předpokládány žádné katastrofické ekonomické ani radikální procesy. Nejslabším článkem v příštích letech bude bankovní sektor.

Ruská vláda se rozhodla reagovat na ekonomické výzvy nikoliv pokusem o reformu ekonomiky, nýbrž o kurz, který by udržel úroveň rozpočtového deficitu v krátkodobém horizontu na přijatelné úrovni, a to i z dlouhodobého hlediska.

Opatření jsou zaměřena především na zvýšení výběru daní a snížení rozpočtových závazků. Tato strategie je teprve na začátku její přirozené vývojové cesty a roky 2017 a 2018 zaznamenají s největší pravděpodobností nárůst daní a poplatků a mírné snížení rozpočtových výdajů. Od roku 2019 lze předpokládat zrychlení růstu daní a začne se aktivně vytvářet domácí vládní dluh a omezí se přerozdělování emisí z rozpočtu.

Je velice pravděpodobné, že vláda přijde k významnému emisnímu programu s paralelním uzavřením přeshraničních toků kapitálu, omezením devizových transakcí a cenovými kontrolami. To se však nestane před prezidentskými volbami v roce 2018 a je nepravděpodobné, že k tomu dojde v letech 2022 - 2024.

Ruská ekonomika není nijak jedinečná a „holandská nemoc, kterou zažívá, má zcela typické příznaky a důsledky. Rusko je stále ještě daleko od ekonomického kolapsu a ztráty kontroly, ale postupuje se pomalu. Pokud je možné vyhnout se katastrofickým scénářům souvisejícím s chybami v řízení nebo vnějšími faktory, má Rusko ekonomickou bezpečnostní rezervu na období šesti až deseti let nebo více. Pak bude otázka nutnosti naléhavých drastických změn za účelem zachování integrity a kontrolovatelnosti země. Na základě veřejné nálady však takové změny pravděpodobně zahrnují přísnější kontroly, další znárodnění, uzavření hospodářského prostoru a zjednodušení hospodářské struktury.

Lze věřit vlastním očím? Kvalitativní hodnocení ruské ekonomiky závisí na konvenčnosti systému pro změnu různých parametrů a správnosti údajů, které jsou k dispozici. Údaje před rokem 1991 jsou obecně těžko rozpoznatelné, neboť v dobách SSSR byly statistiky tvořeny zcela odlišně od moderních principů, prováděly se měření v uměle oceňované měně a v regulované ekonomice.

#### **4.4 RF strategický trh pro expanzi české značky**

RF strategický trh, počátek můžeme datovat od konce 90. let minulého století, nejprve zásadní změnou politického systému a následným postupným přechodem k tržní ekonomice. Bylo odhadnuto, že v Rusku žilo v roce 2005 kolem 7 milionů domácností, o kterých je možno říci, že dosáhnou na zboží ze segmentu „luxus“. Toto číslo má podle odhadů stoupnout do roku 2025 až na 13 milionů.

Společnost Capgemini rovněž vádí, že 1/3 obyvatel Ruska je připravena dát na koupi nového vozu více jak 50% svého ročního příjmu. Jak bylo již uvedeno v předešlé kapitole sankce.

Ačkoliv je zde snaha o ekonomické zpomalení a oslabení RF ze strany evropských a světových velmocí vlivem uvalených ekonomických sankcí, je tamější trh možno říci svoji velikostí strategický trh, který je velkým potenciálem pro zahraniční obchodní politiku českých firem. Toto tvrzení je možné doložit jak vývojem, tak i prognózou vývoje HDP, ale i rostoucím prodejem nových automobilů. Z pohledu zákazníka tomu přispívá orientace dotazovaných respondentů především na nákup nových automobilů.

#### **4.5 Analýza (zhodnocení) značky z pohledu zákazníka**

Jedním z hlavních faktorů možné expanze automobilového výrobce na daném trhu je především zákazník a jeho spokojenost s daným produktem. Tento faktor je v současné tržní ekonomice stěžejní pro každý výrobek, produkt a každou značku. Zákazník neboli spotřebitel ovlivňuje trh a s tím spojenou nabídku s poptávkou. Právě toto odvětví, které se vyznačuje středně dobým investováním je nutné velice zodpovědně plánovat z pohledu marketingových studií a analýz trhu se zaměřením na koncového uživatele. Na podporu stanovených analýz a rozborů byl sestaven dotazník a provedeno dotazníkové šetření, které vedlo k potvrzení nebo vyvrácení dané hypotézy. Tato kapitola slouží k vyhodnocení a interpretaci získaných dat z dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky byly navrženy s ohledem na provedené analýzy, tak aby bylo možné jejich vyhodnocení a znázornění rozborů pomocí výsečových grafů.

## 4.6 Empirické šetření

### Dotazník (Anketa)

Vyhodnocením anonymně vyplněných dotazníků chceme potvrdit, nebo vyvrátit stanovenou hypotézu.

### Anonymní dotazník:

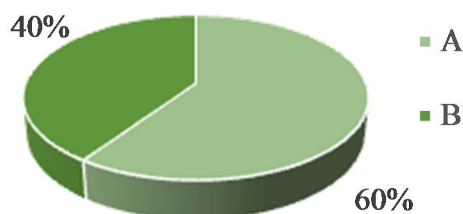
#### 1. Jaké je vaše pohlaví?

A) muž

B) žena

Graf 19: Pohlaví respondentů

$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	137	93
100%	60%	40%



Zdroj<sup>142</sup>

Poměr počtu dotazovaných 137 mužů či 93 žen je ovlivněn charakterem většího zájmu ze strany mužů o automobilismus. Ale i tak je 93 žen v porovnání s muži velmi vysoké číslo. Ověřil jsem si to přímo na ruských silnicích, kde je tento velmi vysoký poměr žen za volantem velmi patrný. To sebou zároveň přináší i trochu odlišný pohled při pořízení nového vozu na preference výbavy i parametrů. Už to přestává být jen

<sup>142</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

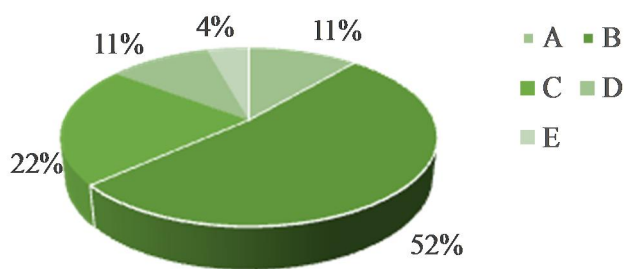
mužská doména a výrobci se musí tomuto odlišnému trendu přizpůsobit a ve svých nabídkách.

**2. Vaše věková kategorie:**

- A) 18 – 26 let
- B) 27 – 35 let
- C) 36 – 45 let
- D) 46-55 let
- E) >55 let

Graf 20: Pohled na poměr respondentů vzhledem k věku

Σ Respondenti	A	B	C	D	E
230	26	120	50	24	10
100%	11%	52%	22%	10%	4%



Zdroj <sup>143</sup>

Vidíme, že jsou zastoupeny nejvíce respondenti ve věku 27 – 35 let, více jak 52% a následuje kategorie 36 – 45 let s 22%. Můžeme říci, že největší zájem je u mladší a střední věkové hranice. S věkem tento zájem klesal.

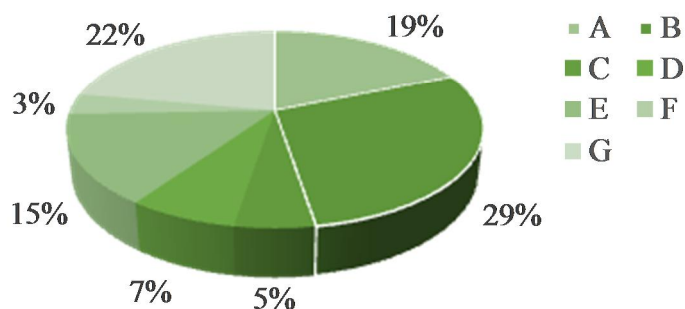
**3) Z jakého segmentu a pohonů si vybíráte automobil?**

- A) Sedan
- B) SUV
- C) Limuzína
- D) Hatchback
- E) Pohon Předních Kol
- F) Pohon Zadních Kol
- G) Pohon všech kol 4x4

<sup>143</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 21: Preference modelů

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C	D	E	F	G
532	100	152	28	38	78	18	118
100%	19%	29%	5%	7%	15%	3%	22%



Zdroj <sup>144</sup>

Graf č. 3 z uvedených hodnot vidíme, že obecně je největší zájem je na ruském trhu o modely SUV s 29%, na dalším místě se skončilo provedení sedan s možností pohonu všech kol. Nejmenší zájem je u modelu limuzín. Z tohoto poměru je patrné největší zájem o modely SUV 4x4 a sedanu 4x4. Tato kombinace je vidět i na místních komunikacích a to především vlivem špatných cest a v zimě z důvodu sněhových podmínek.

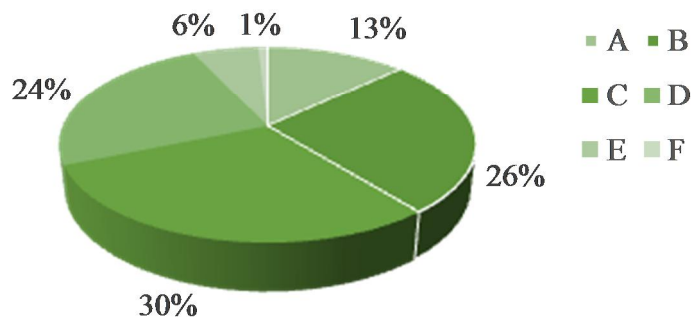
#### 4. Jak vysokou částku plánujete utratit za nákup automobilu?

- A) >1.500.000
- B) 1.000.000-1.500.000
- C) 800.000-1.000.000
- D) 400.000-800.000
- E) 100.000-400.000
- F) <100.000

<sup>144</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 22: Cenová relace

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C	D	E	F
230	30	60	68	56	14	2
100%	13%	26%	30%	24%	6%	1%



Zdroj <sup>145</sup>

Z výsledků lze vyčíst, že převážná část 61% dotazovaných respondentů je ochotna dát za automobil od sto tisíc do jednoho milionu rublů, z toho 30% se pohybuje v horní hranici. Zbýlých 39% se pohybuje nad hranicí jednoho milionu. Více jak 13% respondentů označilo částku větší jak 1,5 milionu. Tyto výsledky nám ukazují velký potenciál a zájem o vozy střední třídy v cenovém rozpětí kolem milionu rublů. Je to do značné míry ovlivněno prestiží automobilu ve společnosti a zákazníci jsou ochotny vynaložit velké částky na své zviditelnění.

### 5. Jaké značky automobilů preferujete?

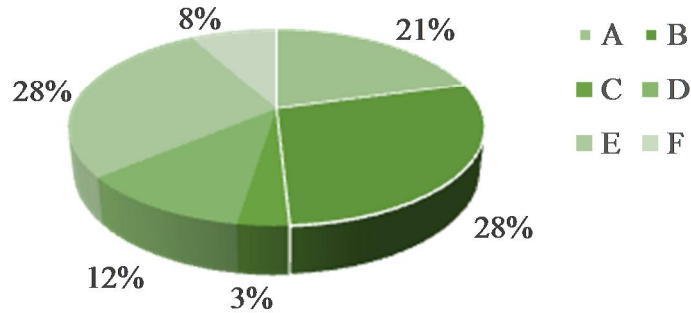
- A) Korejské
- B) Japonské
- C) Čínské
- D) Americké
- E) Evropské
- F) Ruské

<sup>145</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)



Graf 23: Preference zemí výrobce

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C	D	E	F
472	98	134	16	54	132	38
100%	21%	28%	3%	11%	28%	8%



Zdroj <sup>146</sup>

Největší část respondentů uvedla orientaci na japonské výrobce 28%. S minimálním rozdílem a taktéž 28% patří evropským značkám. Velká oblíbenost je i Korejských automobilů. Nejmenší zájem byl u čínských modelů a překvapivě nízká preference byla i u ruských modelů. Je to do značné míry ovlivněno prestiží automobilu ve společnosti, jak bylo již uvedeno a ruský automobilový trh se zatím svými modely neřadí mezi špičku.

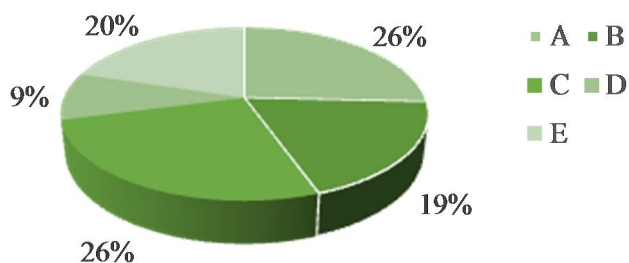
## 6. Co preferujete při výběru automobilu?

- A) Měkkost odpružení
- B) Bezhlučné
- C) Pohodlí v interiéru
- D) Stav vozu
- E) Vnější vzhled

<sup>146</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 24: Preference při výběru

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C	D	E
544	140	102	144	48	110
100%	26%	19%	26%	9%	20%



Zdroj <sup>147</sup>

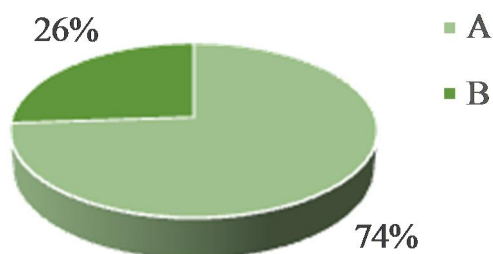
Z grafu vyplývá, že více jak 70% odpovědí od respondentů se týká preferencí interiéru vozu a jízdního pohodlí. 26% jízdní vlastnosti a pohodlí v interiéru. 20% vzhled a 19% hluk v interiéru. Nejméně odpovědí 9% označili respondenti u stavu vozidla.

#### 7. Jaká je optimální světlá výška vozidla pro jízdu po ruských silnicích?

- A) Vysoká (SUV)
- B) Nízká (sedan; limo)

Graf 25: Světlá výška vozidla

$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	170	60
100%	74%	26%



Zdroj <sup>148</sup>

Z výsledků šetření vyplývá, že 74% respondentů preferuje spíše vyšší výšku vozidla.

<sup>147</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

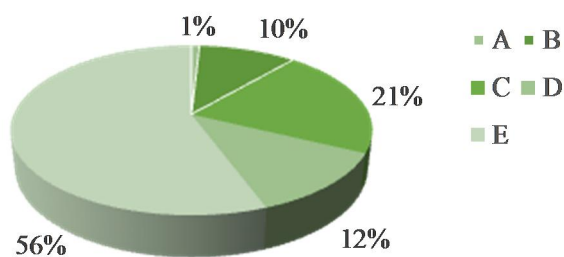
<sup>148</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

## 8. Jak dlouhá záruka si myslíte, že je optimální?

- A) 1 rok
- B) 2 roky
- C) 3 roky
- D) 4 roky
- E) 5 let

Graf 26: Délka záruky

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C	D	E
230	2	24	48	28	128
100%	1%	10%	21%	12%	56%



Zdroj <sup>149</sup>

Z grafu vyplývá, že pro více jak polovinu 128 (56%) dotázaných by byla optimální záruka na nový vůz 5 let. Pro čtvrtinu 48 (21%) respondentů je dostačující záruka 3 roky, 28 (12%) uvádí optimální záruku 4 roky a 24 (10%) považuje za dostatečnou záruku 2 roky. Pouze 2 (1%) by se spokojilo se zárukou pouze na 1 rok.

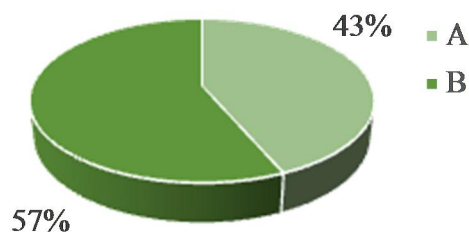
## 9. Budete při koupi nového vozu dávat starý vůz na protiúčet (Trade-in)?

- A) ano
- B) ne

<sup>149</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 27: Prodej vozu na protiúčet

$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	100	130
100%	43%	57%



Zdroj <sup>150</sup>

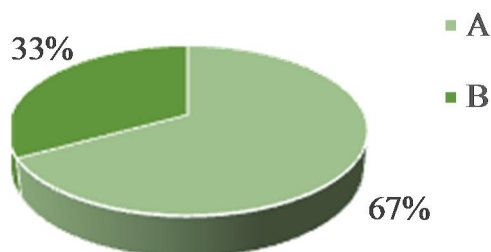
Z výsledků šetření vyplývá, že 130 (57%) respondentů by při koupi nového vozidla využilo prodej svého starého vozu na protiúčet a 100 (43%) respondentů by zvolilo jinou cestu prodeje svého starého vozidla než protiúčet přímo u prodejce nového vozu.

#### 10. Co upřednostňujete? Koupi nového nebo ojetého automobilu?

- A) Nový automobil
- B) Ojetý automobil

Graf 28: Nový nebo ojetý automobil

$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	154	76
100%	67%	33%



Zdroj <sup>151</sup>

<sup>150</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

<sup>151</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

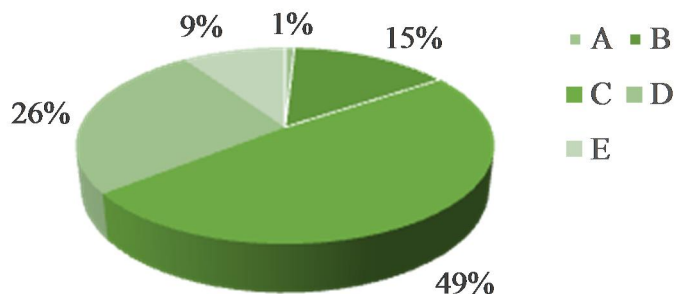
Z grafu vyplývá, že 154 (67%) respondentů upřednostňuje koupi nového automobilu a zhruba třetina 76 (33%) dotázaných si raději koupí ojetý automobil.

### 11. Jaký výkon automobilu považujete v Rusku za optimální?

- A) 1 l. / 80 HP
- B) 1,4 l. / 80-90 HP
- C) 1,6 l. / 100-125 HP
- D) 2 l. / 180-200 HP
- E) >200 HP

Graf 29: Výkon motoru

Σ Respondenti	A	B	C	D	E
230	2	34	112	60	22
100%	1%	15%	49%	26%	9%



Zdroj<sup>152</sup>

Z grafu vyplývá, že téměř polovina 112 (49%) respondentů považuje za ideální výkon motoru 100-125 HP. Více jak třetina 60 (26%) dotazovaných by volila výkon motoru 180-200 HP. 15% dotazovaných by se rozhodla pro výkon 80-90 HP. Pouze 22 (10%) by zvolilo výkon větší, než 200 HP. Jen 2 (1%) respondenti preferují výkon motoru 80 HP.

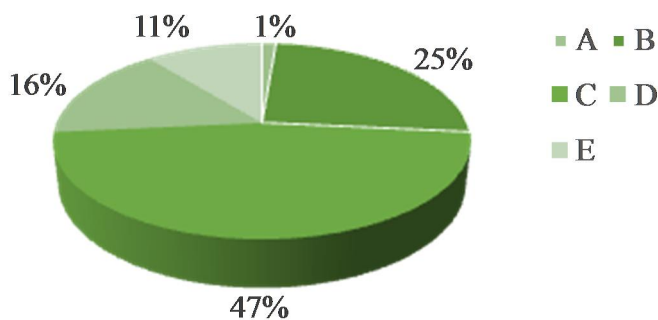
<sup>152</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

## 12. Jakou kapacitu zavazadlového prostoru požadujete u automobilu?

- A) Malá (1 taška)
- B) Průměrná (několik tašek)
- C) Velká (několik kufrů a nadměrné věci)
- D) Velmi velká (všechny věci a stan)
- E) Nezáleží

Graf 30: Kapacita zavazadlového prostoru

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C	D	E
230	3	58	108	36	25
100%	1%	25%	47%	16%	11%



Zdroj <sup>153</sup>

Téměř polovina dotazovaných 108 (47%) a 58 (25%) preferuje velký, nebo průměrný zavazadlový prostor. Velmi velký zavazadlový prostor by požadovalo 36 (16%) dotázaných. Na velikosti zavazadlového prostoru nezáleží 25 (11%) respondentů a pouze 3 (1%) by se spokojilo s malým zavazadlovým prostorem.

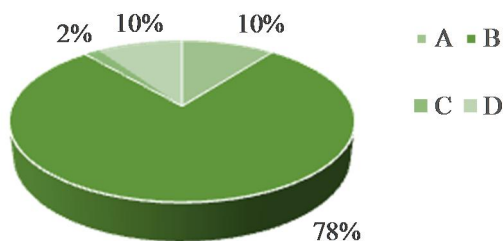
## 13. Jaký typ motoru preferujete pro ruský trh?

- A) Dieselový motor
- B) Benzínový motor
- C) Elektromotor
- D) Hybridní motor

<sup>153</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 31: Preferovaný motor automobilu

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C	D
230	24	180	4	22
100%	10%	78%	2%	10%



Zdroj<sup>154</sup>

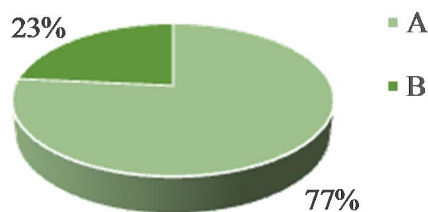
Na otázku jaký motor preferujete pro ruský trh, odpovědělo 180 (78%) respondentů, že upřednostní benzínový motor. Toto je zapříčiněno hlavně zimními podmínkami, které v Rusku panují. Přesto by 24 (10%) zvolilo dieselový motor, nebo 22 (10%) respondentů hybridní motor. Pouze 4 (2%) by se v Rusku odvážilo zvolit Elektromotor.

#### 14. Myslíte si, že ceny automobilů jsou na ruském trhu vysoké v porovnání s průměrnou mzdou v Rusku?

- A) Příznivá cena
- B) Vysoká cena

Graf 32: Ceny automobilu na trhu

$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	176	54
100%	77%	23%



Zdroj<sup>155</sup>

<sup>154</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

<sup>155</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

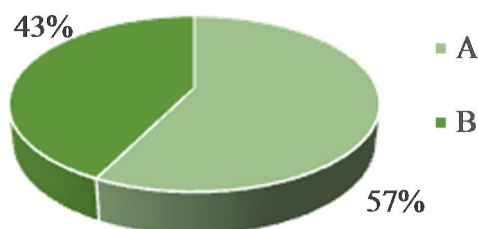
V otázce č. 14 odpovědělo 176 (77%) respondentů, že ceny prodávaných automobilů jsou vzhledem k průměrné mzdě vysoké. Příznivá cena automobilů vzhledem k průměrnému platu se jeví 54 (23%) respondentů.

**15. Upřednostňujete výběr automobilu v auto salonu, nebo přes internet?**

- A) V autosalonu
- B) Internet

Graf 33: Výběr automobilu

$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	132	98
100%	57%	43%



Zdroj <sup>156</sup>

Z výsledků šetření vyplývá, že 132 (57%) respondentů upřednostňuje výběr automobilu v autosalonu, kde si může automobil důkladně prohlédnout a vyzkoušet a 98 (43%) dotázaných nevidí problém s výběrem automobilu přes internet. Tato cesta většinou bývá zdlouhavější, protože obvykle ve skutečnosti automobil neodpovídá uvedenému popisu na internetu a tak je nutné hledat další nabídky.

**16. Pořízení nového automobilů plánujete financovat úvěrem nebo hotovostí?**

- A) Úvěr
- B) Hotovost

Graf 34: Financování automobilu

<sup>156</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)



$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	120	110
100%	52%	48%



Zdroj <sup>157</sup>

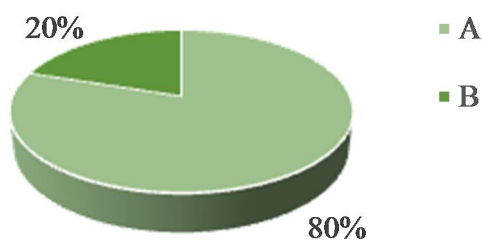
Z grafu vyplývá, že pořízení nového automobilu by financovalo 120 (52%) dotázaných pomocí úvěru a 110 (48%) by řešilo platbu za nový automobil hotovostí.

### 17. Při koupi nového automobilů uvažujete následně o cenách náhradních dílů a servisní práce?

- A) ano
- B) ne

Graf 35: Dodatečné náklady

$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	184	46
100%	80%	20%



Zdroj <sup>158</sup>

Při koupi nového automobilu zvažuje 184 (80%) dotázaných cenu náhradních dílů a servisu, 46 (20%) respondentů cenu servisu, ani náhradních dílů nijak nezvažuje.

<sup>157</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

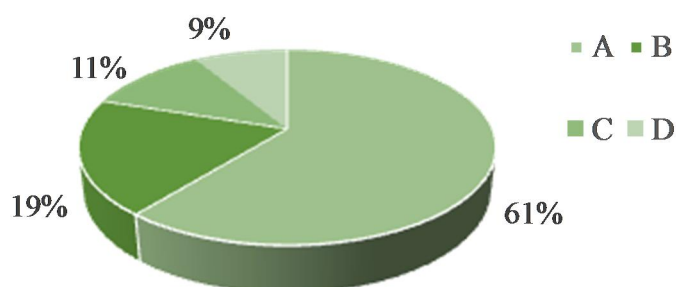
<sup>158</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

### 18. Jaký způsob dopravy preferujete?

- A) Osobní auto
- B) Veřejná doprava
- C) Vlák
- D) Letadlo

Graf 36: Způsob dopravy

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C	D
230	140	44	26	20
100%	61%	19%	11%	9%



Zdroj <sup>159</sup>

Výše uvedený graf znázorňuje, že 140 (61%) z dotazovaných respondentů preferuje přepravu osobním automobilem. Cestování veřejnou dopravou volí 44 (19%) respondentů. Vzhledem k velkým vzdálenostem v Rusku volí 26 (11%) cestujících přepravu vlakem a 20 (9%) preferuje leteckou přepravu

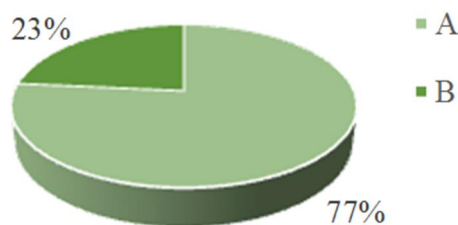
### 19. Souhlasíte s tím, že Škoda Octavie je srovnatelná ve své třídě s druhými značkami?

- A) ano
- B) ne

<sup>159</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Graf 37: Srovnání Škoda Octavie

$\Sigma$ Respondenti	A	B
230	176	54
100%	77%	23%



Zdroj <sup>160</sup>

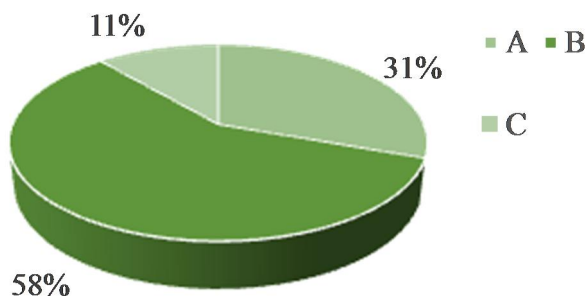
Z grafu vyplývá, že 176 (77%) respondentů souhlasí s tím, že Škoda Octavia je srovnatelná s jinými vozy ve své třídě a 54 (23%) respondentů se neztotožňuje s tímto tvrzením.

## 20. Vyskytují se v kruhu Vašich přátel majitele značek Volkswagen nebo Škoda?

- A) Volkswagen
- B) Škoda
- C) Žádná z výše uvedených značek

Graf 38: Oblíbenost značek Volkswagen a Škoda

$\Sigma$ Respondenti	A	B	C
230	70	134	26
100%	30%	58%	11%



Zdroj <sup>161</sup>

<sup>160</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

<sup>161</sup> Autor práce, 2017 (vlastní zpracování)

Výše uvedený graf znázorňuje oblíbenost značek Volkswagen a Škoda v okruhu respondentů a jejich známých, kde 70 (30%) zná někoho s automobilem Volkswagen a 134 (58%) s automobilem Škoda. Pouhých 26 (11%) nezná ve svém okruhu přátel nikoho kdo vlastní automobil Volkswagen, nebo Škoda.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá analýzou makroekonomiky a strategického trhu Ruské federace z pohledu expanze českého a evropského automobilového průmyslu.

Z analýzy ekonomiky Ruské federace z pohledu využití trhu pro expanzi automobilového průmyslu vyplynulo, že střednědobá vyhlídka ruské ekonomiky závisí na očekávané dynamice světových cen ropy a do značné míry na změnách skutečných parametrů sledované makroekonomické politiky.

Analýza současného postavení evropského automobilového průmyslu na trhu RF prokázala, že vlivem uvedených dekretů 166 a 566, je patrný zájem o příliv zahraničních investic do automobilového průmyslu. Tyto dekrety snižují dovozní cla v závislosti na hodnotách produkce a významu lokalizace výroby. Pro splnění těchto podmínek je ale nutné ze strany výrobců automobilů a dodavatelů příslušenství investovat na ruském území. Tyto opatření tak zajišťují příliv investic a technologií do Ruské federace a tím se předpokládá růst ekonomiky.

V diplomové práci byla detailně představena společnost Volkswagen Group, její strategie pro další rozvoj a ukázáno její produktové portfolio. Následně byly tyto informace vyhodnoceny pomocí produktové BCG matice. Výsledkem této analýzy jsou zjištění u sledované (prověřované) společnosti, u které dochází k postupnému zvyšování podílu na trhu. VW v současné době zaujímá 6 místo a Škoda 8 místo mezi světovými prodejci. Dokresluje to zvýšení růstu prodeje v posledním roce o 11%. Podíl na trhu se však snížil na 4,3% u modelů Škoda a u vozů VW kleslo na 6,3%. Přes pokles počtu prodaných automobilů dochází k upevnění pozice značky Volkswagen Group na trhu Ruské federace, což je velmi příznivý stav pro další růstovou politiku značky. Z uvedené analýzy dále vyplývá, že je velmi důležité optimálně zvolit modelové portfolio, které přispívá ve značné míře ke zvýšení prodejnosti. Na základě provedeného dotazníkového šetření je v současné době nejžádanějším modelem na trhu Ruské federace model SUV, který následuje model limuzína s pohonem všech kol. Právě pro tento segment nemá značka Volkswagen zastoupení na trhu RF. Doporučení je zaměřit se na doplnění tohoto modelového portfolio a zároveň lokalizovat další modely SUV, které by rozšířily modelové portfolio značky.

Z analýz je patrné, že nejsilnější pozici na trhu má model VW Polo, který je následován modelem Škoda Rapid, oba vozy ze segmentu nižší střední třídy. Dále je patrný velmi dobrý nástup na trh u nových modelů VW Tiguan a ještě větší očekávání má koncern od modelu Škoda Kodiaq. Tyto modely patří do úspěšně se rozvíjejícího segmentu SUV, kde ziskovost přesahuje modely nižší střední třídy. Obdobně jako v Evropě se velmi úspěšně prodává model střední třídy Škoda Octavia, která může mít před sebou velmi dobrou budoucnost, díky své velké oblibě u zákazníků.

Dále byla provedena analýza vnějšího prostředí trhu, bez které není možná expanze žádné společnosti na trhu Ruské federace. Pomocí strategické analýzy Stakeholders byly analyzovány primární a sekundární skupiny ve vztahu k dané společnosti. Pro jednotlivé zájmové skupiny byla představena intenzita jejich síly, tyto informace a další analytické závěry pak byly přeneseny do sumární analýzy SWOT. Tato analýza prokázala nejsilnější skupinu vlastníků a investorů, která byla hodnocena největší intenzitou. Naopak nejslabší je veřejný sektor, kde za nejslabší považujeme dodržování legislativy, snižování koupěschopnosti obyvatelstva, daně a celní poplatky.

V rámci kompaktnosti a ucelených informací bylo analyzováno makroekonomické prostředí. Pro úspěšný rozbor byly představeny základní informace o Ruské federaci a stručná historie. Z těchto informací je patrné, že Ruské federace je velmi bohatá na přírodní a nerostné zdroje a je zaměřena především na vývoz těchto strategických surovin. Z historických informací je vidět zaostalost tohoto trhu především v technických oblastech a tím vytváření vlastní výrobní základny. Historicky je možno říci, že RF byla vždy zaměřena na vývoz nerostných surovin, vojenské techniky a dovozu vyspělé techniky a spotřebního zboží. Tato skutečnost je velmi důležitá pro expanzní politiku na ruský trh.

Ekonomická situace se velmi změnila po rozpadu Sovětského svazu v devadesátých letech 20. století a přechodem k rozvoji tržního hospodářství.

Při analýze dlouhodobých trendů bylo zjištěno, že jedním z nejhůře postižených průmyslů během globální ekonomické krize v letech 2007 až 2008 byl právě automobilový průmysl. Celosvětová produkce tehdy klesla o 41% a produkce v RF klesla až o 43%. Pokles výroby a prodeje se projevil i na výsledcích koncernu Volkswagen a firmy Škoda. V porovnání s ostatními světovými výrobci to však nebyl, až tak velký propad.

Za nejzásadnější makroekonomickou událost, v souvislosti s cíli práce můžeme považovat v roce 2014 a v prvním čtvrtletí 2015 pokles cen ropy a zemního plynu na světových trzích. I přes probíhající sankce ze strany EU, USA a dalších států, byl patrný nepříznivý dopad na ruskou ekonomiku, ale zároveň mobilizoval větší důraz na soběstačnost Ruska. A to především zemědělství, vojenský a lehký průmysl a také snaha o větší vyvoz surovin v rámci organizace OPEC.

Na základě makroekonomické analýzy je patrné, že po roce 2016 došlo k ustálení všech hlavních ukazatelů. Od tohoto roku se očekává zavedení základního scénáře ekonomického rozvoje RF. Konkrétně stabilizace ceny ropy v roce 2018 na přibližně 51 USD za barel a další růst v letech 2019-2020 na 55-57 USD za barel. Rozpočtová politika se bude snažit minimalizovat schodek k rozpočtu s plánovanou cenou ropy 40 USD za barel, přestože cena ropy je trvale vyšší, než tato úroveň což přispívá pozitivně k současnému vývoji na ruském trhu. To povede ke snížení výdajů na federální rozpočet v reálných hodnotách v letech 2018-2019 a pomůže zvýšit rezervy. Růst HDP se v roce 2018 zpomalí na 1,1% a v letech 2019-2020 se urychlí na 1,8-2,1%. Měnová politika zůstane relativně těsná, a to i při inflaci nižší než 4%. Cílem tohoto je zintenzivnit investiční poptávky a zvýšení spotřebitelských výdajů. Tento kladný trend by mělo podtrhnout i předpokládané zvolení V.V. Putina v březnu 2018 do funkce prezidenta RF na další funkční období.

Za předpokladu udržení současného vývoje makroekonomických ukazatelů a jejich růstu v dalších letech, je v současné době pozitivní výhled pro expanzi koncernu Volkswagen a firmy Škoda na automobilový trh RF. V uvedených analýzách jsou popsána možná rizika, které je nutno minimalizovat, aby byla dosažena co největší efektivita investičních záměrů koncernu Volkswagen AG.

Stanovená hypotéza byla potvrzena, Ruská federace a její ekonomické prostředí na základě uvedených analýz a predikce dalšího vývoje umožní další expanzi a rozvoj koncernu Volkswagen AG, zastoupené značkami VW a Škoda. Dále bylo potvrzeno upevnění pozice na trhu a zvýšení prodejnosti v poměru k ostatním značkám. Vlivem požadavku ruského trhu dojde při zavedení nových modelů, především v segmentu SUV a nových modifikací v segmentu limuzín, k výraznému zvýšení prodejnosti na ruském trhu.

K ověření relevantnosti informací o současném stavu prodáváných modelů byl proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření. Výzkum byl zaměřen na portfolio vyráběných modelů na automobilovém trhu RF. Výsledkem tohoto šetření je doporučení pro možné doplnění vyráběného portfolia z pohledu zákazníka.

Zohlednění těchto poznatků by mohlo vést ke zvýšení prodeje vozů VW/Škoda a zároveň by tak přispěly k růstové strategii firmy Škoda a upevnění pozice na ruském trhu.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, F. a ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 201 s. ISBN 80-85839-45-8

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Grada: 2009, 91 s. ISBN 978-80-247-2848-3

EPPING, R. Průvodce globální ekonomikou. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 240 s. ISBN 80-7178-825-2.

KELLER, J. Vzestup a pád středních vrstev. 1. vyd. Praha: SLON, 2000. 53 s. ISBN 80-85850-95-8

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-71794-53-8

MEZŘICKÝ, V. Globalizace, 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 146 s. ISBN 80-71787-48-5

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P. a ZBRÁNKOVÁ, M. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. 1. vyd. 2008. 162 s.

PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3

RICARDO, D. Zásady politické ekonomie a zdanění 1. vyd. Praha: SNPL, 1956.

SAMMUELSON, P. a NORDHAUS, W. Ekonomie. 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 2007. 800s. ISBN 80-205-0590-3

ŠTILEC, B. Světové automobilky, jejich historie a výroby. 1. vyd. Praha: Nadas, 1975, 367, [1] s. Knižnice motoristů.

ŠVIHLÍKOVÁ, I. Globalizace a Krize. 1. vyd. Praha: Grimmus, 2017. 296 s. ISBN 978-80-874-6101-3

TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem. 2004. 9 s.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

BUŠNEV, A. АТЛАС МИРА Максимально подробная информация. Moskva: АСТ, 2017. ISBN 978-5-17-10261-4.

DICKEN, P. Global shift: mapping the changing contours of the world economy. 6. vyd. New York: Guilford Press, 2011, 333 s.. ISBN 160-9-18006-2.

DUSENBAEV, A. a VOEVODINA, N. Экономическая история России: Учебное пособие. Moskva, 2010. 190 s.

MALJUTIN, V. Москва в 2000-2013 гг.: Краткий статистический справочник/ Мосгорстат. Moskva, 2014. 74 s. ISBN 978-5-904548-11-7

PROHOROV, A. Большая советская энциклопедия. Moskva: Советская энциклопедия, 1969-1978.

ŠAPAREV, N. Лесные ресурсы России и Беларуси в показателях устойчивого развития // Вестник Кемеровского государственного университета. Moskva, 2013. 81s.

## Seznam použitých internetových zdrojů

ANDRIANOVA, A. *Russia's Outlook Raised to Stable by Fitch on Policy Action*

[online]. 14.10.2016 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-14/russia-credit-outlook-raised-to-stable-by-fitch-on-policy-action>

*Antiquehistory.ru: Istoričeskie istočniki i sčet let v istorii* [online]. 2010 [cit. 2018-01-

02]. Dostupné z: <http://antiquehistory.ru>

ANTONOVA, U. *Obschie urovni tsen v ekonomike* [online]. 27.11.2016 [cit. 2018-02-

10]. Dostupné z: <http://fb.ru/article/279625/obschie-urovni-tsen-v-ekonomike>

AutoSap. *Světová výroba a prodej automobilů* [online]. 18.1.2018 [cit. 2018-02-15].

Dostupné z: <http://www.autosap.cz/svetova-vyroba-a-prodej-automobilu/>

*Businessinfo.cz: Rusko zase zvyšuje své finanční rezervy* [online]. 5.2.2018 [cit. 2018-

02-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rusko-zase-zvysuje-sve-financni-rezervy-102121.html>

Carsut. *What do CBU and CKD mean in automobile?* [online]. 2015 [cit. 2017-

07-12]. Dostupné z: <http://www.carsut.com/what-do-cbu-and-ckd-mean-in-automobile/>

Celosvětové dodávky vozů značky Volkswagen. Dostupné z:

<https://www.automotiveworld.com/news-releases/volkswagen-brand-sets-delivery-record-2017/>

*Cia.gov: The World Factbook* [online]. 2006-2017 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

*Customs.ru: Eksport - import Rossii važneiših tovarov za 2010 god* [online]. 2010 [cit.

2018-02-14]. Dostupné z:

[http://www.customs.ru/index2.php?option=com\\_content&view=article&id=14159:---](http://www.customs.ru/index2.php?option=com_content&view=article&id=14159:---)

*Cyberleninka.ru: Ekonomičeskij ušerb, nanesennoj prirodnyimi požarami v Rossii v 2010 godu* [online]. 2012 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z:

<https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomičeskij-ušerb-nanesennyj-prirodnymi-požarami-v-rossii-v-2010-godu>

*Cyberleninka.ru: Rossijskaja bankovskaja sistema v 2013 godu: tendencii i perspektivy* [online]. 2013 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z:

<https://cyberleninka.ru/article/n/rossijskaja-bankovskaja-sistema-v-2013-godu-tendentsii-i-perspektivy-1>

ČESANÁ, S. *Nezamestnanosť* [online]. 9.9.2016 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z:

<https://www.euroekonom.sk/ekonomika/vseobecna-ekonomicka-teoria/nezamestnanost/>

České noviny. *Výroba motorových vozidel ve světě* [online]. 14.3.2017 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vyroba-motorovych-vozidel-ve-svete-loni-stoupla-na-95-milionu/1461228>

Datamonitor, *Automobiles Industry Profile*. Dostupné z:

<https://business.highbeam.com/articles/437189/datamonitor-industry-market-research/>

*Dumfinanci.cz: Významné finanční krize 90. let – Rusko*. [online]. 23.10.2007 [cit.

2017-11-22]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/267-vyznamne-financni-krize-90-let-rusko/>

Dynamika cen nafty BRENT. Dostupné z: <https://worldtable.info/yekonomika/cena-na-neft-marki-brent-tablica-s-1986-po-20.html>

Dynamika cen nafty BRENT a kurzu RUB. Dostupné z:

<https://ratestats.com/dollar/2017/> a <https://www.calc.ru/dinamika-Brent.html?date=2017>

FABRIČNAJA, E. *Itogi 2012: Slabij spros grozit godami yastoja ekonomike RF*

[online]. 3.1.2013 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z:

<http://inosmi.ru/russia/20130103/204119225.html>

FEJNBERG, A. a TKAČEV, I. *Čem udivila Ekonomika Rossii v 2017 godu* [online]. 28.12.2017 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z:  
<https://www.rbc.ru/economics/28/12/2017/5a40c6199a79471680ef8f9f>

*Gks.ru: Čislennost' i razmesenie naselenija* [online]. 2010 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm)

*Gks.ru: Eksport po tovaram i tovarnym gruppam* [online]. 2009-2017 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z:  
<https://web.archive.org/web/20091218050931/http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi?pl=2123011>

*Gks.ru: Indeksy proizvodstva po ot-del'nym vidam Ekonomičeskoj dejatel'nosti Rossijskoj Federacii v % k 1992 godu* [online]. 1992 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z:  
[http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/prom/ind\\_prom\\_okved.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/ind_prom_okved.htm)

*Gks.ru: Proizvodstvo mašin i oborudovanija* [online]. 1992 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/prom/natura/natura38g.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/natura/natura38g.htm)

*Gks.ru: Socialno-Ekonomičeskoe položenie Rossii* [online]. 2016 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2016/social/osn-12-2016.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/social/osn-12-2016.pdf)

*Gov.ru: Kartina ekonomiki* [online]. 15.01.2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z:  
<http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/08743029-11a8-41e1-8a42-ef3b6824d10a/180115.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=08743029-11a8-41e1-8a42-ef3b6824d10a>

*Gov.ru: Ob itogah socialno-ekonomičeskogo razvitija Rossijskoj federacii v 2016 godu* [online]. 2017 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z:  
<http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9056bb04-390c-47f9-b47f-8e3b061bc7b8/monitor1-12.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9056bb04-390c-47f9-b47f-8e3b061bc7b8>

*Gov.ru: Prognoz socialno-ekonomičeskogo razvitija Rossijskoj Federacii na 2018 god i na planovyj period 2019 i 2020 godov* [online]. 2017 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2e83e62b-ebc6-4570-9d7b-ae0beba79f63/prognoz2018\\_2020.pdf?MOD=AJPERES](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2e83e62b-ebc6-4570-9d7b-ae0beba79f63/prognoz2018_2020.pdf?MOD=AJPERES)

*Gks.ru: Vserossijskaja perepis' naselenija 2010 goda* [online]. 7.12.2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm)

HORÁČEK, V. *Analýza konkurenčních hrozeb a tlaků v prostředí trhu* [online]. 29.4.2007 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/analiza-konkurencnich-hrozeb-a-tlaku-v-prostred/>

*Interfax.ru: Rossijskaja ekonomika - sjurpljas, mestami perehodjasij v cejtnot* [online]. 29.12.2016 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/543640>

*Interfax.ru: Rossijskaja ekonomika - volna, perešedšaja v rjab* [online]. 29.12.2017 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/593950>

*Interfax.ru: Rosstat povysil ocenku rosta promprouzvodstva v 2016 godu* [online]. 18.2.2017 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/business/550452>

*Interfax.ru: Vybery v rossii 2016* [online]. 19.09.2016 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.interfax.ru/russia/528903>

KANUNNIKOV, S. *Přehled vyvážených automobilů do SSSR* [online]. 16.5.2017 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: [https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki\\_v\\_ssr\\_rodem\\_iz\\_chehoslovakii/](https://auto.mail.ru/article/64851-inomarki_v_ssr_rodem_iz_chehoslovakii/)

*Kremlin.ru: Ukaz o primenenii otdel'nyh special'nyh èkonomičeskikh mer v celjah obespečenija bezopasnosti Rossijskoj Federacii* [online]. 6.8.2014 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://kremlin.ru/events/president/news/46404>

*Lb.ua: Sankcii ES protiv Rossii vstupili v silu* [online]. 12.9.2014 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: [https://lb.ua/news/2014/09/12/279132\\_sanktsii\\_es\\_protiv\\_rossii\\_vstupili.html](https://lb.ua/news/2014/09/12/279132_sanktsii_es_protiv_rossii_vstupili.html)

- Maa. *Duties* [online]. 2017 [cit. 2017-09-07]. Dostupné z:  
[http://www.maa.org.my/info\\_duty](http://www.maa.org.my/info_duty)
- Management. *Matice BCG (Bostonská matice)* [online]. 11. 3. 2016 [cit. 2018-02-20].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>
- Management. *Schéma zájmových skupin* [online]. 19. 7. 2017 [cit. 2018-02-20].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>
- Management. *SWOT analýza* [online]. 22. 1. 2017 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- NIKOLAEV, I. *Perspektivy Rossijskoj ekonomiki i osobnosti razvitija strukturnyh krizisov* [online]. 2017 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z:  
[https://inecon.org/docs/2017/Nikolaev\\_SE\\_5\\_2017.pdf](https://inecon.org/docs/2017/Nikolaev_SE_5_2017.pdf)
- OICA net. *Auto jobs* [online]. 2016 [cit. 2017-09-07]. Dostupné z:  
<http://www.oica.net/category/economic-contributions/auto-jobs/>
- ORLOVA, N. *Tumannye perspektivy 2018 goda* [online]. 7.12.2017 [cit. 2018-01-26].  
Dostupné z: [http://sia.ru/?section=484&action=show\\_news&id=352823](http://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=352823)
- Peakbagger.com: Mount Rainier, Washington* [online]. 1.11.2004 [cit. 2018-01-14].  
Dostupné z: <http://peakbagger.com/peak.aspx?pid=10381>  
<http://users.ugent.be/~mdbatist/intas/morphometry.htm>
- PAŇKOV, V. *Ekonomická transformace Ruska. Mezinárodní vztahy* [online]. 1996 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://mv.iir.cz/article/view/1025/1076>
- PORTER, M. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 23.4.2012 [cit. 2017-12-10].  
Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- Prodej automobilů značek na území Ruské federace. Dostupné z:  
<https://auto.vercity.ru/statistics/sales/europe/2017/russia/01-08/>

*Rambler.ru: Počemu eksperty kritikujuť projekt federalnogo bjudžeta na 2018-2020 gody* [online]. 24.10.2017 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://finance.rambler.ru/news/2017-10-24/pochemu-eksperty-kritikuyut-proekt/>

*Rferl.org: Putin Announces He Will Run For Reelection In March* [online]. 25.12.2017 [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: <https://www.rferl.org/a/russia-putin-hints-president-reelection-doesnt-announce/28900426.html>

*Rosreestr.ru: Gosudarstvennyj doklad o sostojanii i ispol'zovanii zemel' v Rossijskoj Federacii* [online]. 2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://rosreestr.ru/site/activity/gosudarstvennoe-upravlenie-v-sfere-ispolzovaniya-i-okhrany-zemel/gosudarstvennyy-monitoring-zemel/sostoyanie-zemel-rossii/gosudarstvennyy-natsionalnyy-doklad-o-sostoyanii-i-ispolzovanii-zemel-v-rossiyskoj-federatsii/>

*Rt.com: V Rossii namečatsja renessans avtomobil'noj promyšlennosti* [online]. 30.9.2017 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://russian.rt.com/inotv/2017-09-30/FT-v-Rossii-namechaetsya-renessans>

Ruský akciový index. Dostupné z: <https://news.yandex.ru/quotes/50.html>

SAUTER, B. a AUSICK, P. *The World's Most Resource-Rich Countries* [online]. 18.4.2012 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://247wallst.com/special-report/2012/04/18/the-worlds-most-resource-rich-countries/>

SVOBODA, K. *Rusko a krize. Mezinárodní politika.* [online]. 2009 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.amo.cz/rusko-a-krize/>

ŠKODA Auto. *L&K Voiturette A* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://museum.skoda-auto.cz/muzeum/nase-vozy>

ŠKODA Auto. *Od jízdního kola až po moderní automobil* [online]. Mladá Boleslav, 2015 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history>



ŠKODA Auto. *Portfolio Škoda Auto 2018*[online]. 28.6.2017 [cit. 2018-01-03].  
Dostupné z: [http://prportal.skoda-auto.com/CS/motorsport/\\_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1711](http://prportal.skoda-auto.com/CS/motorsport/_layouts/Skoda.PRPortal/pressrelease.aspx?ID=1711)

ŠKODA Auto. *Škoda Auto v Rusku*. Dostupné z: <http://www.skoda-avto.ru/news/sales-of-skoda-in-russia-in-2017-increased-by-12-5-percent>

ŠKODA Auto. *Škoda v roce 2017* [online]. 2018 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z:  
<http://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2018-01-17-skoda-rekordy-2017>

ŠKODA Auto. *Výroční zpráva Škoda Auto 2017*[online]. 16.1.2018 [cit. 2018-2-15].  
Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/news/news-detail/sales-2018>

*THE GROUP VOLKSWAGEN AG. The News of Volkswagen Group [online]. 2014 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z:*  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the\\_group.htm](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.htm)

*THE GROUP VOLKSWAGEN AG. Volkswagen Aktiengesellschaft [online]. 2014 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z:*  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the\\_group.htm](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.htm)

*Unesco.org: Rossijskaja Federacija* [online]. 1990-2017 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z:  
<http://whc.unesco.org/ru/list>

*Un.org: Glava I, II, III, IV, V: Sovet bezopasnosti* [online]. 2013 [cit. 2018-02-22].  
Dostupné z: <http://www.un.org/ru/sections/un-charter/chapter-v/index.html>

VLČKOVÁ, H. *Rusko prožívá špatné časy, vláda řeší dopady krize a posiluje vliv. Hospodářské noviny*. [online]. 19.2.2009 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:  
<http://archiv.ihned.cz/c1-34572190-rusko-proziva-spatne-casy- vlada-resi-dopady-krize-a-posiluje-vliv>

VOROTNIKOV, V. *Opportunities for Russian CKDs* [online]. 3.9.2013 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: [www.automotivelogisticsmagazine.com/intelligence/opportunity-knocks-for-russian-ckd-assembly](http://www.automotivelogisticsmagazine.com/intelligence/opportunity-knocks-for-russian-ckd-assembly)

Vývoj cen ropy. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>

Vývoj HDP v Rusku. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/>

Vývoj inflace. Dostupné z: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-tables>

Vývoj inflace 2016-2017. Dostupné z: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-tables>

*Wciom.ru: Religija v našej žizni* [online]. 11.10.2007 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20071015050003/http://wciom.ru:80/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/8954.html>

WILLIAMS, M. *For so it has been decreed*. [online]. 12.5.2010 [cit. 2017-18-08]. Dostupné z: <http://www.automotivesupplychain.org/features/77/77/For-so-it-has-been-decreed/>

*Worldtable.info: Cena na neft marki Brent – tablica s 1986 po segodnjašnjij den* [online]. 1986-2018 [cit. 2018-01-16]. Dostupné z: <https://worldtable.info/yekonomika/cena-na-neft-marki-brent-tablica-s-1986-po-20.html>

ZIBROVA, E. a CEGOEV, V. *Konec perehodnogo perioda: itogi goda v rossijskoj Ekonomike* [online]. 22.12.2017 [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://russian.rt.com/business/article/463205-itogi-goda-ekonomiki>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Společnosti Volkswagen Aktiengesellschaft .....	14
Obrázek 2: L&K Voiturette A.....	15
Obrázek 3: Prodeje vozů Škoda Auto za posledních 5 let.....	17
Obrázek 4: Portfolio Škoda Auto 2018.....	19
Obrázek 5: Konkurenční prostředí .....	29
Obrázek 6: Zájmové skupiny .....	37
Obrázek 7: SWOT analýza .....	38
Obrázek 8: Vlastnická struktura VW Group Rus.....	70
Obrázek 9: Výroba VGR v RF.....	70
Obrázek 10: Prodejná síť ŠKODA Auto, a. s. v RF.....	72
Obrázek 11: Tatra 87 .....	76
Obrázek 12: Tatra 603 .....	76
Obrázek 13: Tatra 613 .....	77
Obrázek 14: Škoda Octavia.....	77
Obrázek 15: Škoda 1201.....	78
Obrázek 16: Škoda 1201 Kombi.....	79
Obrázek 17: Celosvětové dodávky vozů značky Škoda auto zákazníkům v roce 2017 v jednotlivých regionech.....	82
Obrázek 18: Celosvětové dodávky vozů značky Volkswagen zákazníkům v roce 2017 v jednotlivých regionech .....	83
Obrázek 19: Tržní podíl prodeje automobilů značek na území Ruské federace.....	84

## Seznam grafů

Graf 1: Výroba motorových vozidel ve světě v roce 2017 dle zemí .....	23
Graf 2: Prodeje motorových vozidel ve světě v roce 2017 dle zemí.....	24
Graf 3: Vývoj kurzu RUB / USD .....	51
Graf 4: Vývoj HDP v Rusku v mld. USD.....	52
Graf 5: Vývoj inflace od roku 1991 do roku 1999 (v %) .....	52
Graf 6: Vývoj HDP v Rusku v mld. USD.....	53

Graf 7: Vývoj cen ropy BRENT v období 9/2004 – 10/2008.....	54
Graf 8: Propad cen akcií – Ruský akciový index RTS, USD .....	56
Graf 9: Vývoj HDP v Rusku v mld. USD 2000-2015 .....	56
Graf 10: Vývoj HDP v období 2008 – 2017 .....	57
Graf 11: Vývoj inflace v letech 2000-2015, % .....	59
Graf 12: Dynamika cen nafty BRENT a kurzu RUB 2010-2015, USD/barel .....	60
Graf 13: Vývoj kurzu dolaru RUB/USD .....	61
Graf 14: Vývoj inflace 2016-2017, % .....	62
Graf 15: Dynamika cen nafty BRENT a kurzu RUB 2016-2017.....	63
Graf 16: Vývoj cen ropy BRENT v období 9/2004 – 01/2018.....	65
Graf 17: Podíl tržeb strategických aliancí v Rusku vůči celkovým tržbám v 2014 ..	69
Graf 18: BCG matice .....	81
Graf 19: Pohlaví respondentů.....	101
Graf 20: Pohled na poměr respondentů vzhledem k věku .....	102
Graf 21: Preference modelů .....	103
Graf 22: Cenová relace .....	104
Graf 23: Preference zemí výrobce .....	105
Graf 24: Preference při výběru.....	106
Graf 25: Světlá výška vozidla .....	106
Graf 26: Délka záruky.....	107
Graf 27: Prodej vozu na protiúčet .....	108
Graf 28: Nový nebo ojetý automobil.....	108
Graf 29: Výkon motoru.....	109
Graf 30: Kapacita zavazadlového prostoru.....	110
Graf 31: Preferovaný motor automobilu.....	111
Graf 32: Ceny automobilu na trhu.....	111
Graf 33: Výběr automobilu .....	112
Graf 34: Financování automobilu.....	112
Graf 35: Dodatečné náklady.....	113
Graf 36: Způsob dopravy .....	114
Graf 37: Srovnání Škoda Octavie.....	115
Graf 38: Oblíbenost značek Volkswagen a Škoda .....	115

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Obecné schéma BCG matice .....	35
Tabulka 2: Vývoj HDP v Rusku v mld. USD .....	52
Tabulka 3: Hlavní makroekonomický ukazatele .....	54
Tabulka 4: HDP RF 2010-2015.....	58
Tabulka 5: Prognózy hodnot makroekonomických ukazatelů 2018 .....	65
Tabulka 6: Prognózy hodnot makroekonomických ukazatelů 2018-2020 .....	68
Tabulka 7: Vývoj VGR v RF v letech 2009 – 2017 .....	72
Tabulka 8: Statistika dovozů automobilů Škoda do SSSR (1946 – 1959) .....	74
Tabulka 9: Statistika dovozů automobilů Škoda do SSSR (1960 - 1970).....	75
Tabulka 10: Statistika prodeje automobilů v Ruské federaci (2006 – 2017).....	75
Tabulka 11: Zájmové skupiny (Stakeholders) .....	87
Tabulka 12: SWOT analýza .....	88
Tabulka 13: Zpracování SWOT analýzy – porovnání silných stránek.....	90
Tabulka 14: Zpracování SWOT analýzy – porovnání slabých stránek .....	91
Tabulka 15: Zpracování SWOT analýzy – porovnání příležitostí společnosti .....	92
Tabulka 16: Zpracování SWOT analýzy – porovnání hrozeb společnosti .....	93

## SEZNAM ZKRATEK

BUX	Built-up Export
CBU	Complete Build Up
CKD	Completely Knocked-Down
ČSSR	Československá Socialistická Republika
ČR	Česká Republika
EU	Evropská unie
GAZ	Gorkovskij Avtomobilnyj Zavod
GM	General Motors
GPS	Global Positioning System
HDP	Hrubý domácí produkt
HNP	Hrubý národní produkt
ILO	Mezinárodní organizace práce
KDX	Knocked-down Export
MF	Ministerstvo financí
MKD	Medium Knocked-Down
MS	Mistrovství světa
OPEC	Organizace zemí vyvážejících ropu
RF	Ruská federace
RTS	Ruský akciový index
SNS	Společenství nezávislých států
SKD	Semi Knocked-Down
SSSR	Svaz Sovětských Socialistických Republik
SUV	Sport Utility Vehicle
USA	United States of America
VW	Volkswagen
WTO	Světová obchodní organizace

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Anketa.....</b>	<b>I</b>
--------------------------------	----------

# АНКЕТА

Добрый день, дорогие друзья. Для проведения необходимых работ по сбору статистики для компании Volkswagen/Skoda, прошу вас ответить на ряд интересующих нас вопросов.

На эти вопросы вы так же можете ответить, пройдя по следующей ссылке ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedyGwIx\\_Akd5ktgmB6zwR7CdRjMnM4SS5XU8KeVxcwOOo2LO/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedyGwIx_Akd5ktgmB6zwR7CdRjMnM4SS5XU8KeVxcwOOo2LO/viewform))

## 1. Возраст

- А) 18-26                                      Б) 27-35                                      В) 36-45  
Г) 46-55                                      Д) Больше 55

## 2. Пол

- А) Мужчина                                      Б) Женщина

3. По каким признакам вы выбираете автомобиль. (Несколько вариантов ответа).

- А) Седан                                      Б) SUV                                      В) Лимузин                                      Г) Гольф класс  
Д) Передний привод                                      Е) Задний привод                                      Ж) Полный привод

4. Сколько денег вы планируете, потратить на покупку автомобиля.

- А) >1500000                                      Б) 1000000-1500000                                      В) 800000-1000000  
Г) 400000-800000                                      Д) 100000-400000                                      Е) <100000

5. Марки, каких стран вы предпочитаете. (Несколько вариантов ответа).

- А) Корейские.                                      Б) Японские                                      В) Китайские  
Г) Американские                                      Д) Европейские                                      Е) Русские



**6. Что играет большую роль при выборе автомобиля? (Несколько вариантов ответа).**

- А) Мягкость подвески.                      Б) Бесшумность                      В) Комфорт салона  
Г) Статус автомобиля                      Д) Внешний вид

**7. Какой клиренс вы считаете оптимальным для России (мм)?**

- А) Высокий (SUV; Внедорожник)                      Б) Низкий (седан, лимузин)

**8. Какой срок гарантии вам кажется максимально оптимальным для России?**

- А) 1 год                      Б) 2 года                      В) 3 года  
Г) 4 года                      Д) 5 лет

**9. При покупке нового автомобиля планируете ли вы сдать свою машину в Trade-in?**

- А) Да                      Б) Нет

**10. Что лучше? Купить новую или поддержанную машину?**

- А) Новая                      Б) Поддержанная

**11. Какая вместимость багажника кажется вам оптимальной?**

- А) Маленькая 1 сумка  
Б) Средняя (несколько сумок)  
В) Большая (несколько сумок и крупногабаритные вещи).  
Г) Очень большая (Все вещи и палатка)  
Д) Не имеет значения.

**12. Какая мощность двигателя кажется вам оптимальной?**

- А) 1л / 80лс                      Б) 1.4л / 80-90лс                      В) 1.6л / 100-125лс  
Г) 2л / 180-200лс                      Д) > 200лс

**13. Какой тип двигателя лучше подойдет для России.**

- А) Дизель                      Б) Бензин                      В) Электра  
Г) Гибрид

**14. Считаете ли вы оценку новых автомобилей на русском рынке дорогой по сравнению со средним уровнем зарплат по стране.**

- А) Приемлемая цена                      Б) Высокая цена

**15. Вы предпочитаете смотреть автомобиль в салоне или выбирать через интернет?**

- А) Салон                      Б) Интернет.

**16. На данном этапе своей жизни вы бы купили автомобиль в кредит или сами за полную стоимость?**

- А) В кредит                      Б) Самостоятельно

**17. При покупке автомобиля обращаете ли вы внимание на стоимость запчастей и цену сервисных работ?**

- А) Да                      Б) Нет

**18. Какой вид транспорта вы предпочитаете для перемещения по России?**

- А) Личный автомобиль                      Б) Автобус, троллейбус, трамвай                      В) Поезд  
Г) Самолет

**19. В кругу ваших друзей или знакомых есть владельцы марок:**

A) Volkswagen                      Б) Skoda                      В) Ни какая из перечисленных

**20. Одобрите бы вы автомобиль Skoda Octavia, сравнивая с другими марками в одной ценовой категории?**

A) Да одобряю                      Б) Нет, не одобряю.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jaroslav Rulc

**Obor:** 6202T087 - Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** Magisterské kombinované studium

**Název práce:** Rusko: Makroekonomika a strategický trh pro expanzi českého a evropského automobilového průmyslu.

**Rok:** 2018

**Počet stran textu bez příloh:** 112

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 13

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 6

**Počet internetových zdrojů:** 75

**Vedoucí práce:** Doc. Ing. Ilona Švihlíková Ph.D.