

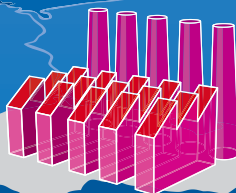
CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE II.

(KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM)

Ladislav Blažek a kolektiv

2011



NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE II.

(KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM)

Ladislav Blažek a kolektiv

BRNO 2011



**CENTRUM VÝZKUMU
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI
ČESKÉ EKONOMIKY**



**MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA**

CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY

NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE II.

(KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM)

Ladislav Blažek a kolektiv

2011

BRNO 2011



Odborní garanti:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
 doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.
 Ing. Alena Šafrová Drážilová

Kolektiv autorů:

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
(Úvod, 1.1., 1.2., 2.1., 3.2., 4.1., Závěr)
 Ing. Ondřej Částek, Ph.D.
(1.4.)
 Ing. Alena Klapalová, Ph.D.
(2.4., 3.4., 3.8., 4.4.)
 Ing. Jana Majerová
(1.3.)
 doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.
(2.5., 3.10., 4.5.)
 Mgr. Ing. Milan Sedláček
(2.3., 3.1., 3.6., 4.3.)
 Ing. Alena Šafrová Drážilová
(2.2., 3.5., 3.7., 4.2.)
 Ing. Sylva Žáková Talpová
(2.6., 3.3., 3.9., 4.6.)

Technická redakce:

Ing. Alena Šafrová Drážilová

Recenzenti:

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
 doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Vědecká redakce MU:

prof. PhDr. Petr Fiala, Ph.D., LL.M.
 Mgr. Iva Zlatušková
 prof. RNDr. Zuzana Došlá, DSc.
 Ing. Radmila Droběnová, Ph.D.
 Mgr. Michaela Hanousková
 doc. PhDr. Jana Chamonikolasová, Ph.D.
 doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.
 Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.
 doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.
 prof. PhDr. Petr Macek, CSc.
 Mgr. Petra Polčáková
 doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.
 Mgr. Kateřina Sedláčková, Ph.D.
 prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.
 prof. PhDr. Marie Vítková, CSc.
 Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.
 PhDr. Alena Mizerová

Publikace vznikla s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1M0524.

© 2011 Ladislav Blažek a kolektiv

© 2011 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-5677-0

Obsah

	Summary	9
	Úvod	11
1.	PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	13
1.1.	Retrospektiva a východiska řešení	15
1.2.	Kvalitativní výzkum – empirické studie	16
1.3.	Kvantitativní výzkum – analýza finanční výkonnosti	18
1.4.	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření	20
2.	OBECNÉ TRENDY	29
2.1.	Nadnárodní společnosti v globálním prostředí	31
2.2.	Organizační struktura	35
2.3.	Centralizace, decentralizace, kooperace	41
2.4.	Znalosti a inovace	48
2.5.	Etika a kultura	53
2.6.	Prostředí a strategie	57
3.	EMPIRICKÉ STUDIE	63
3.1.	Automotive Lighting s. r. o.	65
3.2.	HARTMANN – RICO a. s.	74
3.3.	Home Credit a. s.	85
3.4.	OHL ŽS, a. s.	92
3.5.	Siemens, s. r. o.	108
3.6.	Synthon, s. r. o.	117
3.7.	ŠKODA AUTO a. s.	127
3.8.	TAJMAC-ZPS, a. s.	137
3.9.	Toray Textiles Central Europe s. r. o.	150
3.10.	TRW – DAS a. s.	158
4.	STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	167
4.1.	Způsob vstupu zahraničního investora do České republiky	170
4.2.	Organizační struktura	173
4.3.	Centralizace, decentralizace, kooperace	203
4.4.	Znalosti a inovace	245
4.5.	Kultura a etika	259
4.6.	Prostředí a strategie	271
	Závěr	289
	Použitá literatura	291
	Příloha I. DOTAZNÍK	307
	Příloha II. SEZNAM SPOLEČNOSTÍ	321
	Seznam grafů, obrázků a tabulek	341



SUMMARY

The development of supranational companies is a significant phenomenon of the modern world. This trend has also become markedly evident in the Czech environment over the last two decades. This fact was the impulse behind the initiation of research into this topic at the Centre of Research into the Competitiveness of the Czech Economy at the Faculty of Economics and Administration at Masaryk University.

This research into supranational companies was conducted through the branches of these companies based in the Czech Republic. The primary orientation of the research into these branches made it relatively easy to obtain information and direct contacts with their representatives. It was generally possible to obtain sufficient information on the organisation and operation of a given supranational company as a whole by means of analysis of the relationships between these branches and their head offices and analysis of the relationships between these branches and other entities in the group making up the given supranational company.

The first steps in the given research were taken in 2010. The subject focus of research activities was specified more precisely in connection with the results of relatively extensive literature research of articles published in renowned foreign journals and on the basis of other relevant sources. Qualitative research began subsequently.

The main body of research then took place in 2011. This involved:

- quantitative research employing information from a publicly accessible database
- quantitative research conducted by means of a questionnaire investigation and its subsequent statistical evaluation
- qualitative research conducted by means of empirical studies at selected companies

The basic group was comprised of 2,509 joint-stock companies and limited liability companies with at least 50 employees and a minimum annual turnover of 30 million CZK owned in whole or part by foreign owners. This group was assessed according to indicators of financial performance. It was also assessed according to country of origin of owner and other characteristics.

A select group was made up of 335 companies that took part in the questionnaire investigation. The questions focused on the following issues:

- the establishment of branches of supranational companies based in the Czech Republic
- the organisational structures of supranational companies
- centralisation, decentralisation and co-operation within the framework of supranational companies
- the creation and dissemination of knowledge and innovation within supranational companies
- the development of the ethics and culture of supranational companies
- the strategy of supranational companies

The results were statistically evaluated.

The select group for qualitative research was comprised of 15 companies selected from the basic group given above. This qualitative research was conducted in each of these companies on the basis of written information and a managed interview with a representative of the company. Answers

ÚVOD

Velké nadnárodní společnosti jsou jedním ze základních fenoménů soudobého světa. Jsou nositelem ekonomické síly, jsou vysoce produktivní, jsou zdrojem nejen ekonomického růstu, ale i společenského pokroku. To je názor mnoha renomovaných odborníků, ale též nemalé části veřejnosti. Poukazuje se na tvorbu vysoké hodnoty pro zákazníky, na vytváření nových pracovních příležitostí v méně ekonomicky rozvinutých zemích, na péči o rozvoj pracovníků, na vysokou míru sociální a ekologické zodpovědnosti apod. Tento obraz o sobě systematicky vytvářejí i samotné nadnárodní společnosti, využívající přitom armády velmi dobře placených odborníků – tiskových mluvčích, reklamních a marketingových agentur, PR-expertů a dalších odborníků – s vědomím toho, že dobré jméno je jedním z nejdůležitějších faktorů jejich úspěchu.

Na druhé straně však řada sociálních myslitelů – kritiků současných společenských poměrů – spolu s četnými aktivistickými skupinami a rovněž tak zřetele hodná část veřejnosti, považuje nadnárodní společnosti za původce mnohého zla. Tito kritici monitorují a veřejně pranýřují vykořisťování levné pracovní síly včetně dětské práce v málo rozvinutých zemích, bezohledné čerpání přírodních zdrojů, devastaci přírodního a životního prostředí. Poukazují na nebezpečí plynoucí z mimořádně velké ekonomické síly těchto společností a z ní vyvěrající síly politické. Varují, že tyto principiálně i fakticky nedemokratické organizace, podřizující veškerou svoji činnost maximalizaci zisku vlastníků a příjmů jejich vrcholových manažerů, se stávají silnějšími, než vlády mnoha zemí. To by mohlo, dle těchto kritiků, vést k „vládě peněz“ a potlačení demokracie, a to v globálním rozměru.

Na jedné i druhé straně bychom našli řadu konkrétních příkladů i teoretických konstruktů argumentujících ve prospěch každého z těchto protichůdných názorů a ideologických postojů.

Předložená publikace se nepřiklání k jedné ani druhé straně, není tedy ani oslavnou ódou ani příkrou kritikou nadnárodních společností. Nečiní si však ani ambice být rozhodčím mezi oběma polarizovanými názorovými skupinami. Tím méně si činí nároky plně vědecky, argumentačně podložené a komplexně hodnotit vývoj nadnárodních společností, vývoj jejich vnitřních poměrů a jejich vlivu na ekonomiku, politiku a společnost jako celek. Nelze vyloučit, že k práci tohoto typu může řešitelský kolektiv v budoucnosti dospět, nicméně cesta k tak ambicióznímu cíli bude ještě nepochybně dlouhá.

Zaměření výzkumu, jehož výsledky jsou v této publikaci zachyceny, je pochopitelně skromnější. Je vymezeno jako popis a analýza organizačních struktur a dalších souvisejících znaků nadnárodních společností působících v České republice.

V rámci tohoto zaměření se práce snaží zejména o hlubší pochopení toho, jak jsou velké nadnárodní společnosti, složené z desítek, stovek až tisíců podniků, dislokovaných v desítkách zemí a zaměstnávající desetitisíce až statisíce pracovníků organizovány a řízeny tak, aby úsilí všech těchto lidí směřovalo k naplňování společného poslání těchto společností. Na rozdíl od řízení uvnitř podniků – tradiční doméně managementu – kde je možno se opírat o dlouhodobě propracovanou teorii, budování teorie řízení skupin podniků je teprve v počátcích. Existence tohoto bílého místa na mapě teorie managementu se stala pro náš řešitelský kolektiv výzvou, kterou nebylo možno nepřijmout. Stala se hlavním motivem našeho výzkumného snažení, jehož výsledky předložená publikace shrnuje.



1. PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ



1.1. Retrospektiva a východiska řešení

Výzkumný tým, zabývající se v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (dále též jen Centrum) problematikou podnikové sféry, se v prvních pěti letech od zřízení tohoto výzkumného pracoviště věnoval převážně analýze faktorů konkurenceschopnosti podniků. Výsledky dosažené v této oblasti výzkumu jsou zachyceny zejména ve třech monografiích (15), (16), (17) a dále pak v celé řadě článků ve vědeckých a odborných časopisech, ve sbornících z konferencí a v dalších publikacích.

V úzké návaznosti na tento výzkum se od roku 2010 začal daný tým věnovat specifické a vysoce aktuální problematice organizace a řízení nadnárodních společností. Nikoliv však v celé šíři dané problematiky, nýbrž v užším pohledu, a to ze zorného úhlu poboček těchto nadnárodních společností, které mají sídlo v České republice. Toto zúžení mělo tři, zčásti metodické, zejména však pragmatické důvody.

Prvním důvodem bylo respektování apriori dané orientace výzkumu Centra na českou ekonomiku.

Druhým důvodem byl předpoklad, že existují jistá specifika prostředí České republiky coby hostitelské země, jež se promítají do specifik v organizaci a řízení těchto poboček.

Třetím důvodem byly kapacitní možnosti výzkumného týmu. Empirický výzkum, realizovaný v širší míře v zahraničí, ať už cestou dotazníkového šetření, či návštěv podniků či centrál nadnárodních společností, by byl z důvodů organizačních, finančních a časových zcela nereálný. Naproti tomu primární orientace výzkumu na pobočky sídlící v České republice umožňovala relativně snadnější získávání informací i bezprostředních kontaktů s jejich představiteli. Cestou analýzy vztahů pobočky k centrále a analýzy vztahů pobočky k ostatním subjektům skupiny tvořící nadnárodní společnost, bylo možné získat většinou dostatečné informace o uspořádání a fungování dané nadnárodní společnosti jako celku.

První kroky daného výzkumu byly učiněny, jak jsme se již zmínili, v roce 2010. V návaznosti na výsledky poměrně rozsáhlé rešerše článků publikovaných ve významných zahraničních časopisech a na základě dalších relevantních zdrojů došlo k upřesnění tematického zaměření výzkumných aktivit. Následně bylo započato s kvalitativním výzkumem, a to cestou zpracování empirických studií v celkem pěti společnostech sídlících v České republice. (18)

Z analýzy těchto empirických studií a z dalších zdrojů, tj. závěrů z předchozího několikaletého výzkumu faktorů konkurenceschopnosti, z výše zmíněných rešeršů i dalších disponibilních materiálů, vyplynula řada zjištění, dílčích otázek, námětů a názorů. Jejich analýza a následná syntéza přispěla k formulaci cíle výzkumu i výzkumných otázek.

Cíl výzkumu byl formulován jako analýza organizace a řízení nadnárodních společností se specifickým zaměřením na jejich pobočky sídlící v České republice.

Pro upřesnění cesty vedoucí k naplnění tohoto cíle byly formulovány tyto výzkumné otázky:

- Jakým způsobem vznikají pobočky nadnárodních společností sídlící v České republice?
- Jaká je organizační struktura nadnárodních společností?
- Jaká je míra centralizace, decentralizace a kooperace v rámci nadnárodních společností?
- Jak v rámci nadnárodních společností vznikají a šíří se znalosti a inovace?
- Jakým způsobem nadnárodní společnosti rozvíjejí svoji etiku a kulturu?
- Jaké strategie jsou nadnárodními společnostmi sledovány a na čem závisí?

Pro řešení dané problematiky byla zvolena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Předmětem výzkumu byly tři soubory společností, a to základní soubor, výběrový soubor pro dotazníkové šetření a výběrový soubor pro empirické studie.

Základní soubor byl vymezen ze souboru organizací uvedených v databázi Creditinfo dle kritéria

- teritoria – společnosti se sídlem v České republice,
- velikosti – společnosti s padesáti a více zaměstnanci a zároveň s ročním obratem 30 mil. Kč a vyšším,
- právní formy – akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným,
- původu základního kapitálu – společnosti s částečnou, nebo úplnou účastí zahraničního kapitálu na základním kapitálu.

Takto vymezený základní soubor obsahuje 2 509 společností.

Za tyto společnosti, vlastněné částečně nebo plně zahraničními osobami, byla vypočtena jejich finanční výkonnost a porovnána se společnostmi stejných parametrů, ale vlastněnými pouze českými osobami. S využitím dat z výše uvedené databáze byly provedeny ještě některé další analýzy. Metodickou stránku těchto analýz uvádíme v kapitole 1.3.

Výběrový soubor byl tvořen těmi společnostmi základního souboru, které se zúčastnily dotazníkového šetření, a čítá 335 společností. Metodická stránka dotazníkového šetření je prezentována v kapitole 1.4, dotazník je uveden v příloze I., seznam společností, které se dotazníkového šetření zúčastnily je v příloze II., statistické vyhodnocení dotazníkového šetření je obsahem kapitoly 4, podrobnější analytické informace jsou uvedeny v elektronické podobě na příloženém CD.

Společnosti obou dvou uvedených souborů byly předmětem kvantitativní analýzy.

Předmětem kvalitativní analýzy byly společnosti ze třetího z uvedených souborů, tedy z výběrového souboru těch společností, ve kterých byly provedeny empirické studie. Tento soubor čítá 15 společností. Metodická stránka tohoto výzkumu je zmíněna v kapitole 1.3, jeho výsledky, tj. jednotlivé empirické studie, jsou uvedeny v publikaci z roku 2010 (18) (studie zpracované v roce 2010) a v kapitole 3 této publikace (studie zpracované v roce 2011).

1.2. Kvalitativní výzkum – empirické studie

Jak je výše uvedeno, kvalitativní výzkum byl realizován na základě zpracování empirických studií ve vybraných společnostech sídlících v České republice. Jednalo se o ty společnosti základního souboru, které nejen že splňovaly všechna výše zmíněná kritéria, včetně podmínky, že jsou plně, nebo částečně vlastněny zahraniční osobou, ale navíc byly prokazatelně součástí nadnárodních společností. Determinujícími činiteli tohoto výběru byla samozřejmě též ochota představitelů společností se daného šetření zúčastnit, poskytnout potřebné informace a souhlas s publikací zpracovaných studií.

V roce 2010 se jednalo o 5 společností, konkrétně o společnost¹

- ADECCO spol. s r. o., působící v oblasti personálních služeb,
- AHOLD Czech Republic, a. s., podnikající v maloobchodu,
- Bosch Rexroth, spol. s r. o., působící ve strojírenství,

1 Všechny názvy společností v celé publikaci jsou uváděny přísně v souladu se zápisem v Obchodním rejstříku MSp ČR.

- E.ON Česká republika s. r. o., zabývající se dodávkami elektrické energie a plynu,
- Heineken Česká republika, a. s., podnikající v oblasti pivovarnictví.

V roce 2011 se jednalo o dalších 10 společností, a to o společnost

- Automotive Lighting s. r. o., zabývající se výrobou světlometů pro osobní automobily,
- HARTMANN – RICO a. s., působící v oblasti zdravotnických materiálů a pomůcek,
- Home Credit a. s., která je poskytovatelem spotřebitelského financování,
- OHL ŽS, a. s., podnikající ve stavebnictví,
- Siemens, s. r. o., působící zejména ve strojírenství a elektrotechnickém průmyslu,
- Synthon, s. r. o., zabývající se výrobou látek pro léčiva,
- ŠKODA AUTO a. s., výrobce osobních automobilů,
- TAJMAC-ZPS, a. s., vyrábějící automatické obráběcí stroje a obráběcí centra,
- Toray Textiles Central Europe s. r. o., zabývající se výrobou tkanin,
- TRW – DAS a. s., výrobce mechanických součástí automobilů.

Z pěti společností analyzovaných v roce 2010 se dotazníkového šetření zúčastnila jedna – E.ON Česká republika s. r. o. Z deseti společností analyzovaných v roce 2011 se dotazníkového šetření zúčastnily všechny, s výjimkou společnosti TRW – DAS a. s.

Hlavním účelem tohoto kvalitativního výzkumu byla deskripce a částečná analýza těchto subjektů jako součástí velkých nadnárodních společností. Ve smyslu výše naznačeného přístupu se každá ze zpracovaných studií týkala dané společnosti samotné, jejího začlenění do skupiny podniků tvořících nadnárodní společnost i nadnárodní společnosti jako celku. Společnosti, které byly předmětem empirických studií, byly záměrně voleny z různých odvětví. Šlo totiž mimo jiné též o snahu rozpoznat, do jaké míry panují v daných odvětvích specifické podmínky a naopak zkoumat, jak se v těchto konkrétních organizacích projevují obecné vývojové trendy řízení nadnárodních společností.

Zdroji informací pro každou ze zpracovaných empirických studií byly písemné materiály a řízený rozhovor s představitelem společnosti.

V rámci písemných materiálů šlo především o výroční zprávy, a to jak předmětných společností, tak nadnárodních společností, jichž jsou tyto společnosti součástí, záznamy v obchodním rejstříku, firemní materiály, články publikované v odborných časopisech, běžných periodických, na internetu apod.

Řízený rozhovor realizoval člen výzkumného týmu s ředitelem dané společnosti, popř. jejím jednatelem, členem představenstva, resp. jiným členem top managementu.

Při získávání informací pro empirické studie a při jejich zpracování byla pozornost, v souladu s výše uvedenými výzkumnými otázkami, orientována především na

- zaměření, stručnou historii a vybrané ekonomické ukazatele, a to jak dané společnosti, tak celé nadnárodní společnosti,
- organizační strukturu nadnárodní společnosti,
- centralizaci, decentralizaci a kooperaci v rámci nadnárodní společnosti,
- vznik a přenos znalostí a inovací v rámci nadnárodní společnosti,
- etiku a kulturu v rámci nadnárodní společnosti,
- prostředí, ve kterém daná společnost (resp. celá nadnárodní společnost) podniká, a strategii, kterou přitom sleduje.

I když je evidentní, že na základě patnácti empirických studií nelze dělat zobecnění ve statistickém slova smyslu, představují tyto studie cenný faktografický i analytický materiál, který je dobře využitelný sám o sobě, jako nedílná součást kvalitativního výzkumu.

Poznatky z empirických studií byly však též využity pro přípravu a vyhodnocení kvantitativního výzkumu. V rámci přípravy šlo zejména o využití empirických studií z roku 2010, které přispěly k formulaci otázek dotazníku. Následně pak byly všechny empirické studie využity jako zdroj inspirativních myšlenek a příkladů pro věcnou interpretaci a zobecnění výsledků dotazníkového šetření, tak jak je uvedeno v kapitole 2 této publikace.

1.3. Kvantitativní výzkum – analýza finanční výkonnosti

Pro analýzu finanční výkonnosti základního souboru společností byl aplikován stejný přístup, jaký jsme již aplikovali v dřívější etapě našeho výzkumu (15). Tento přístup vychází z myšlenky Kaplana a Nortona, kteří měření finanční výkonnosti a strategie vedoucí k dosažení finančních cílů jednoduše popisují takto: „Finanční cíle se typicky vztahují k ziskovosti – měřené např. provozními výnosy a rentabilitou investovaného kapitálu. Finanční strategie jsou v podstatě jednoduché; společnosti mohou vydělat více, když a) prodají více, a b) vydají méně... finanční výkonnost společnosti lze zlepšit dvěma základními přístupy – růstem výnosů a zvyšováním produktivity.“ ((59), s. 36)

Tyto dvě základní finanční strategie – strategie růstu a strategie zvyšování produktivity – se do značné míry vzájemně vylučují (59). Strategie růstu obvykle spočívá ve vstupu na nové trhy a vývoji nových produktů, které vyžadují zavedení dalších výrobních a obslužných procesů, se kterými společnost dosud nemá velkou zkušenost. Snaha o standardizaci a zefektivnění stávajících procesů je podstatou strategie zvyšování produktivity, kterou se však daří uplatňovat obvykle až u činností, které jsou vykonávané již delší dobu, ve známém prostředí a pro známé zákazníky. Pouze excelentní společnosti jsou schopny naplňovat zároveň obě strategie a tím dosahovat výjimečně vysoké finanční výkonnosti.

Dle výzkumu Hulta a kol. (51) jsou pro účely výzkumu finanční výkonnosti nejčastěji používány ukazatele založené na tržbách a rentabilitě aktiv. Šiška a Lízalová (107) při hledání vhodných ukazatelů pro měření dlouhodobé výkonnosti identifikovali dvě skupiny nejméně korelujících ukazatelů, a sice ukazatele ziskovosti (rentability) a ukazatele růstu. To je v souladu s tvrzením Kaplana a Nortona (59) o existenci dvou odlišných strategií, jak může společnost dosahovat dobré finanční výkonnosti. Konkrétně jako vhodné identifikovali ukazatele rentability aktiv a růst aktiv, nebo o riziko meziročního kolísání očistěné ukazatele rentability tržeb a růstu tržeb.

V návaznosti na výše uvedené úvahy jsme při stanovení vhodného ukazatele finanční výkonnosti vycházeli z předpokladu, že společnost při dosahování svých finančních cílů bude volit mezi dvěma zmíněnými strategiemi. Proto byly vybrány dva ukazatele, z nichž každý vyjadřuje míru naplňování jedné z nich.

Strategie zvyšování produktivity je měřena ukazatelem rentability aktiv (ROA), vyjádřeným jako procentní podíl provozního hospodářského výsledku na celkových aktivech společnosti.

Naplnění strategie růstu je vyjádřeno pomocí ukazatele míry růstu aktiv, který je vypočítán jako procentní změna konečného stavu celkových aktiv oproti počátečnímu stavu celkových aktiv společnosti. Lepší volbou by byl ukazatel míry růstu tržeb, jakožto okamžitý indikátor růstu společnosti, avšak tento ukazatel nelze z použité databáze Creditinfo jednoznačně spočítat (kvůli různým postupům použitým v databázi pro stanovení výše tržeb). Navíc lze předpokládat, že růst

tržeb společnosti se následně projeví také zvětšením objemu jejího majetku. Oproti ukazateli míry růstu tržeb je ukazatel míry růstu aktiv jasný a z dostupných dat snadno určitelný.

Pro uvedené ukazatele tedy platí vztah:

$$ROA = \frac{PHV}{AK} * 100$$

$$Rust_Aktiv = \left(\frac{AK}{AP} - 1 \right) * 100$$

kde:

PHV provozní hospodářský výsledek

AP počáteční stav aktiv

AK konečný stav aktiv

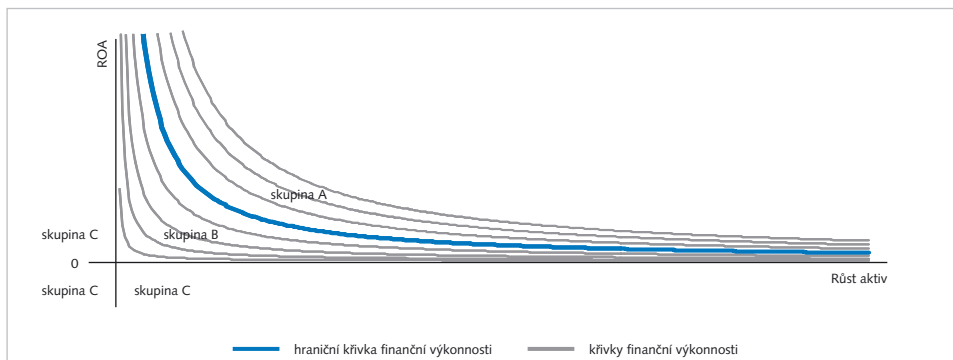
Protože hodnoty ROA a růstu aktiv za jeden rok mohou podléhat různým výkyvům a nemají tudíž dostatečnou vypovídací schopnost o dlouhodobé situaci společnosti, byl pro zjišťování finanční výkonnosti použit pětiletý aritmetický průměr těchto ukazatelů.

Jak již bylo uvedeno, tyto dva ukazatele představují dvě možné strategie k dosažení finančních cílů společnosti. Předpoklad, že se obě strategie vzájemně vylučují, lze nejjednodušeji vyjádřit nepřímou úměrou mezi použitými ukazateli ROA a růst aktiv. Součin hodnot obou ukazatelů jedné společnosti je pak jednočíslným vyjádřením celkové úspěšnosti finanční strategie společnosti a je označen jako koeficient finanční výkonnosti. Toto platí, pokud jsou hodnoty obou ukazatelů kladné, tj. podnik se nachází v grafu č. 1.1 v prvním kvadrantu. Je-li však hodnota jednoho nebo obou ukazatelů dlouhodobě záporná, tj. společnost se nachází ve druhém, třetím nebo čtvrtém kvadrantu, znamená to, že společnost se zmenšuje a/nebo znehodnocuje svůj majetek, a proto nemůže být hodnocena jako hospodářsky úspěšná.

Společnost může dosáhnout stejné finanční výkonnosti při zvolení různých strategií, např. když sleví ze svého zaměření na produktivitu a pokusí se místo ní získat více zákazníků a s růstem zákazníků i růstu majetku. Spojením bodů se stejnou hodnotou koeficientu finanční výkonnosti, ale různými kombinacemi hodnot ROA a růstu aktiv, získáme křivku finanční výkonnosti. Společnost s vyšším koeficientem finanční výkonnosti se bude nacházet na vyšší křivce.

Z důvodu rámcového rozlišení jsou analyzované podniky členěny do tří skupin. Skupina A zahrnuje společnosti s nadprůměrnou finanční výkonností, ve skupině B a C jsou společnosti s podprůměrnou finanční výkonností. Hranici mezi společnostmi s nadprůměrnou a podprůměrnou výkonností tvoří součin mediánů pětiletých průměrů ROA a růstu aktiv ze všech zkoumaných společností. V grafu jsou tyto hodnoty reprezentovány hraniční křivkou finanční výkonnosti. Rozdíl mezi finanční výkonností společností ve skupině B a C spočívá v tom, že společnosti ve skupině B mají oba ukazatele kladné, společnosti ve skupině C mají jeden, nebo oba ukazatele záporné. V grafickém vyjádření se společnosti skupiny A nalézají v prvním kvadrantu následujícího grafu, a to nad hraniční křivkou finanční výkonnosti, společnosti skupiny B se nalézají rovněž v prvním kvadrantu, ale pod hraniční křivkou, společnosti skupiny C se nalézají ve zbývajících kvadrantech.

Graf č. 1.1.: Úrovně finanční výkonnosti



Zdroj: Autorka

Zařazení společností do skupin A, B a C bylo využito jako jedno z kritérií při statistickém vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v kapitole 4

1.4. Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Základní soubor, čítající, jak jsme již výše uvedli, 2 509 společností, sestává ze společností sídlících v České republice, právní formy akciových společností a společností s ručením omezeným, s padesáti a více zaměstnanci a zároveň s ročním obrátem 30 mil. Kč a vyšším, vlastněných částečně nebo plně zahraniční osobou.

Za účelem realizace dotazníkového šetření byly tyto společnosti osloveny společností AUGUR Consulting s.r.o., která s námi při dotazníkovém šetření spolupracovala. Oslovení se dělo prostřednictvím doporučených dopisů a následným telefonickým kontaktem. Dotazník, zpracovaný jak v české, tak anglické a německé mutaci, byl vyplňován prostřednictvím webového formuláře.

Dotazníkového šetření se zúčastnily 403 společnosti, z nichž však 68 nesplňovalo podmínku, že jsou součástí nadnárodní společnosti, popř. v několika málo případech nesplňovaly podmínku minimální velikosti a právní formy akciové společnosti, nebo společnosti s ručením omezeným. Tyto společnosti do výběrového souboru proto zahrnuty nebyly. Výběrový soubor tedy čítá 335 společností, což je 13,35 % souboru základního.

1.4.1. Komparace základního a výběrového souboru

Pro posouzení reprezentativnosti výběrového souboru uvádíme komparaci procentuálního zastoupení jednotlivých skupin v rámci základního souboru a v rámci výběrového souboru, a to z hlediska právní formy podnikání, odvětvové struktury, velikosti, podílu zahraničního vlastníka a finanční výkonnosti.

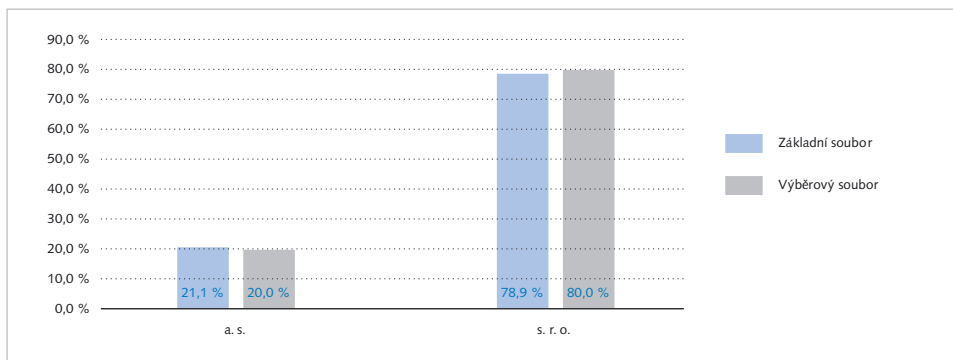
Z pohledu právní formy podnikání se struktura základního a výběrového souboru kryje téměř ideálně, rozdíly činí pouhý jeden procentní bod.

Tabulka č. 1.1.: Komparace základního a výběrového souboru podle právní formy podnikání

Právní forma	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Procentně	Absolutně	Procentně
Akciová společnost	529	21,1 %	67	20,0 %
Společnost s ručením omezeným	1980	78,9 %	268	80,0 %
Celkem	2509	100,0 %	335	100,0 %

Zdroj: Autor

Graf č. 1.2.: Komparace základního a výběrového souboru podle právní formy podnikání



Zdroj: Autor

Rozdělení podniků podle odvětví hlavní činnosti je v obou souborech poměrně souměrné kromě dvou odvětvových sekcí. Jde o sekci C – Zpracovatelský průmysl, jejíž společnosti tvoří cca 50 % společností základního souboru, nicméně ve výběrovém souboru činí podíl těchto společností cca 59 %. Dále pak o sekci G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, jejíž společnosti tvoří cca 18 % společností základního souboru, ale ve výběrovém souboru činí podíl těchto společností pouze cca 13 %.

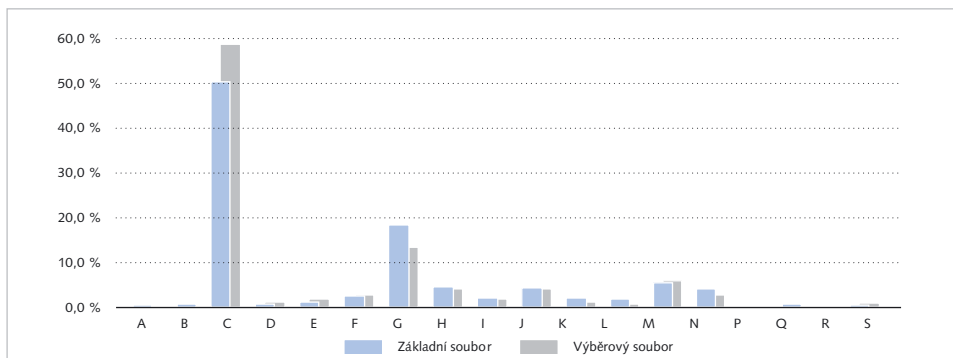
Tabulka č. 1.2.: Komparace základního a výběrového souboru podle odvětví činnosti (CZ-NACE)

Sekce CZ-NACE	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Procentně	Absolutně	Procentně
A Zemědělství, lesnictví a rybářství	11	0,4 %	1	0,3 %
B Těžba a dobývání	19	0,8 %	0	0,0 %
C Zpracovatelský průmysl	1264	50,4 %	197	58,8 %
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	16	0,6 %	4	1,2 %
E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	30	1,2 %	6	1,8 %
F Stavebnictví	61	2,4 %	9	2,7 %
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	464	18,5 %	45	13,4 %
H Doprava a skladování	111	4,4 %	14	4,2 %
I Ubytování, stravování a pohostinství	51	2,0 %	6	1,8 %

Sekce CZ-NACE	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Procentně	Absolutně	Procentně
J Informační a komunikační činnosti	108	4,3 %	14	4,2 %
K Peněžnictví a pojištnictví	50	2,0 %	4	1,2 %
L Činnosti v oblasti nemovitostí	45	1,8 %	2	0,6 %
M Profesionální, vědecké a technické činnosti	137	5,5 %	20	6,0 %
N Administrativní a podpůrné činnosti	100	4,0 %	9	2,7 %
P Vzdělávání	7	0,3 %	1	0,3 %
Q Zdravotní a sociální péče	17	0,7 %	0	0,0 %
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	5	0,2 %	0	0,0 %
S Ostatní činnosti	13	0,5 %	3	0,9 %
Celkem	2509	100,0 %	335	100,0 %

Zdroj: Autor

Graf č. 1.3.: Komparace základního a výběrového souboru podle odvětví činnosti (CZ-NACE)



Zdroj: Autor

Následující tabulka a graf skýtají detailnější pohled na strukturu největší odvětvové sekce, tj. sekce C – Zpracovatelský průmysl, která obsahuje více než 50 % společností základního souboru a kde existuje největší rozdíl mezi procentuálním zastoupením základního a výběrového souboru. Je patrné, že při přechodu na druhou úroveň odvětvové klasifikace se zde procentuální rozdíly mezi základním a výběrovým souborem snižují.

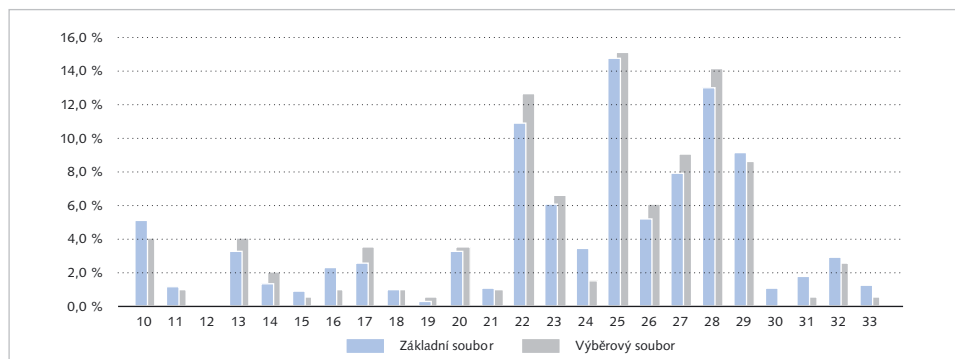
Tabulka č. 1.3.: Komparace základního a výběrového souboru podle odvětví činnosti (CZ-NACE) – oddíly v sekci C

Oddíly v sekci C	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Procentně	Absolutně	Procentně
10 Výroba potravinářských výrobků	65	5,1 %	8	4,1 %
11 Výroba nápojů	15	1,2 %	2	1,0 %
12 Výroba tabákových výrobků	0	0,0 %	0	0,0 %
13 Výroba textilií	41	3,2 %	8	4,1 %
14 Výroba oděvů	17	1,3 %	4	2,0 %
15 Výroba usn a souvisejících výrobků	11	0,9 %	1	0,5 %
16 Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku	29	2,3 %	2	1,0 %

Oddíl v sekci C	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Procentně	Absolutně	Procentně
17 Výroba papíru a výrobků z papíru	33	2,6 %	7	3,6 %
18 Tisk a rozmnožování nahaných nosičů	12	0,9 %	2	1,0 %
19 Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů	3	0,2 %	1	0,5 %
20 Výroba chemických látek a chemických přípravků	41	3,2 %	7	3,6 %
21 Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	13	1,0 %	2	1,0 %
22 Výroba pryžových a plastových výrobků	139	11,0 %	25	12,7 %
23 Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	77	6,1 %	13	6,6 %
24 Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárství	44	3,5 %	3	1,5 %
25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení	188	14,9 %	30	15,2 %
26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	66	5,2 %	12	6,1 %
27 Výroba elektrických zařízení	101	8,0 %	18	9,1 %
28 Výroba strojů a zařízení j. n.	165	13,1 %	28	14,2 %
29 Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů	116	9,2 %	17	8,6 %
30 Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	13	1,0 %	0	0,0 %
31 Výroba nábytku	22	1,7 %	1	0,5 %
32 Ostatní zpracovatelský průmysl	37	2,9 %	5	2,5 %
33 Opravy a instalace strojů a zařízení	16	1,3 %	1	0,5 %
Celkem	1264	100,0 %	197	100,0 %

Zdroj: Autor

Graf č. 1.4.: Komparace základního a výběrového souboru podle odvětví činnosti (CZ-NACE) – oddíl v sekci C



Zdroj: Autor

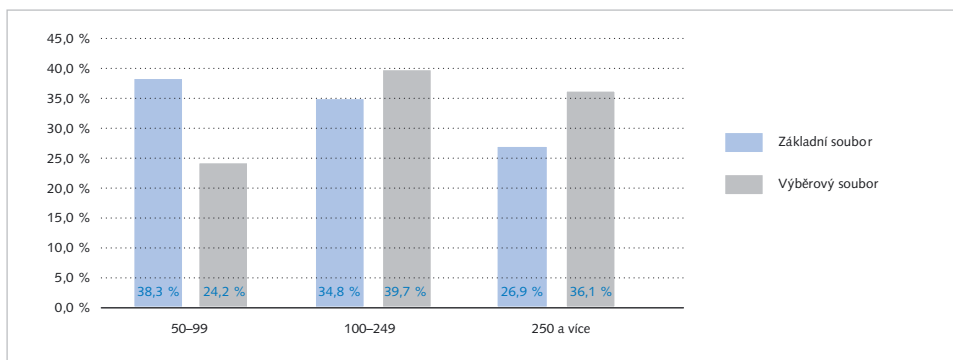
Dotazník vyplnili častěji respondenti větších společností. Ve velikostní skupině 250 zaměstnanců a více je rozdíl poměrně výrazný, spadá do ní 36 % společností výběrového souboru na rozdíl od 27 % společností základního souboru. Ještě výraznější je potom rozdíl v kategorii společností s počtem zaměstnanců 50 až 99, kde je diference mezi výběrovým a základním souborem více než 14 procentních bodů.

Tabulka č. 1.4.: **Komparace základního a výběrového souboru podle velikosti společnosti měřené počtem zaměstnanců**

Počet zaměstnanců	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Procentně	Absolutně	Procentně
50–99	961	38,3 %	81	24,2 %
100–249	873	34,8 %	133	39,7 %
250 a více	675	26,9 %	121	36,1 %
Celkem	2509	100,0 %	335	100,0 %

Zdroj: Autor

Graf č. 1.5.: **Komparace základního a výběrového souboru podle velikosti společnosti měřené počtem zaměstnanců**



Zdroj: Autor

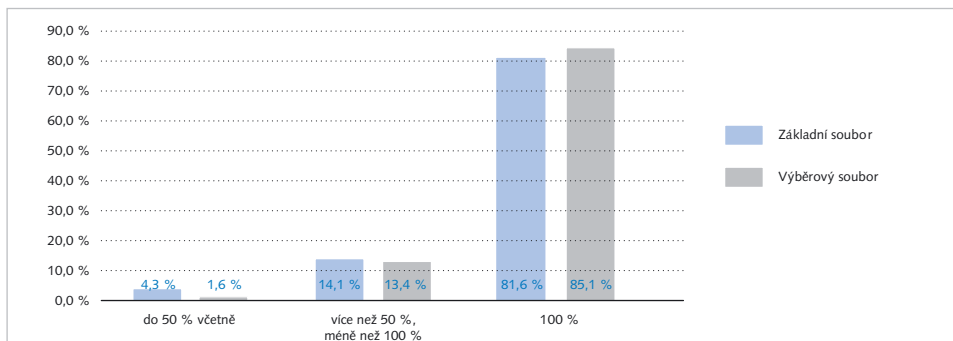
Při komparaci základního a výběrového souboru podle velikosti vlastnického podílu zahraniční osoby zjišťujeme, že rozdíly příliš velké nejsou. Z tabulky a grafu je patrné, že počet společností vlastněných zahraničním subjektem stoprocentně je v obou souborech výrazně vyšší, než počet společností vlastněných majoritně. Počet společností s vlastnickým podílem do 50 % včetně je zanedbatelný. U poměrně značného počtu společností základního souboru (742) nebylo možno velikost vlastnického podílu zahraniční osoby zjistit.

Tabulka č. 1.5.: **Komparace základního a výběrového souboru podle velikosti podílu zahraničního kapitálu (pouze pro společnosti se známou velikostí tohoto podílu)**

Podíl zahraničního kapitálu	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Procentně	Absolutně	Procentně
Do 50 % včetně	76	4,3 %	5	1,6 %
Více než 50 %, méně než 100 %	249	14,1 %	43	13,4 %
100 %	1442	81,6 %	274	85,1 %
Celkem	1767	100,0 %	322	100,0 %
Neznámá velikost podílu	742		13	

Zdroj: Autor

Graf č. 1.6.: Komparace základního a výběrového souboru podle velikosti podílu zahraničního kapitálu



Zdroj: Autor

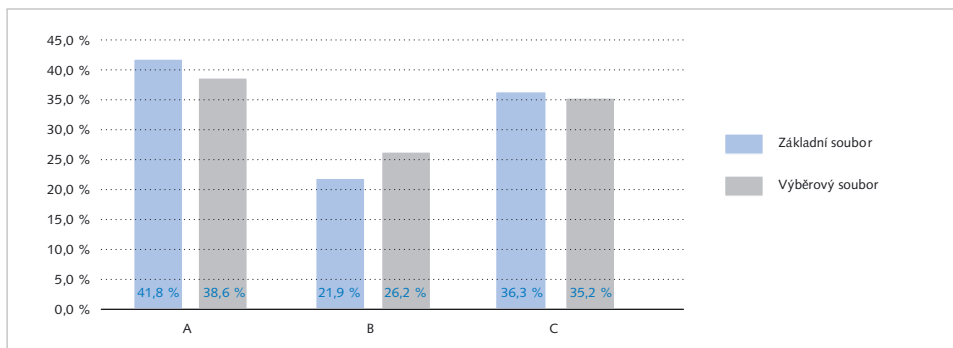
Při komparaci základního a výběrového souboru podle finanční výkonnosti² rovněž zjišťujeme, že pozorované rozdíly nejsou nijak významné. Nejvyšší rozdíl dosahuje čtyř procentních bodů ve skupině B, ve které se nachází 22 % společností základního souboru a 26 % společností výběrového souboru. U 569 společností z celkových 2 509 společností základního souboru nebylo možné pro nedostatek informací z účetních závěrek finanční výkonnost určit, což se promítlo do 68 společností ve výběrovém souboru.

Tabulka č. 1.6.: Komparace základního a výběrového souboru podle finanční výkonnosti

Finanční výkonnost	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Procentně	Absolutně	Procentně
Skupina A	811	41,8 %	103	38,6 %
Skupina B	425	21,9 %	70	26,2 %
Skupina C	704	36,3 %	94	35,2 %
Celkem	1940	100,0 %	267	100,0 %
Neznámé	569		68	

Zdroj: Autor

Graf č. 1.7.: Komparace základního a výběrového souboru podle finanční výkonnosti



Zdroj: Autor

2 Metodika výpočtu je uvedena v kapitole 1.3

Z výše uvedených komparací vyplývá, že rozdíly mezi strukturou základního a výběrového souboru nejsou velké, v některých aspektech dokonce zanedbatelné. Z toho lze usuzovat, že výběrový soubor má poměrně dobrou reprezentativnost. Toto umožňuje zobecňovat výsledky výzkumu výběrového souboru na celý základní soubor s vysokou mírou pravděpodobnosti, že to, co platí pro výběrový soubor, platí též pro soubor základní.

1.4.2. Realizace statistického zpracování

Na základě vyplněných dotazníků byla zpracována datová matice. Prvními operacemi s datovou maticí bylo čištění a kontrola dat s cílem dosáhnout jejich úplnosti a konzistence. V dotazníku byly uplatněny hlavně dichotomické proměnné a uzavřené škály, a nebylo proto mnoho míst, kde by se mohly objevit odlehlé hodnoty. Přesto bylo několik takových nalezeno, a to u četnosti hlášení nadřazeným místům (proměnná x3.7.1 – pravidelné reporty, mimořádné reporty na vyžádání) nebo u podílu expatriantů v orgánech společnosti (proměnné x5.5). Jelikož tyto hodnoty nedávaly smysl, byly označeny jako chybějící. Stejně bylo naloženo s odpověďmi na podíl expatriantů v představenstvu u společností s ručením omezeným a s odpověďmi na podíl expatriantů mezi jednatelem u akciových společností.

Všechny chybějící hodnoty byly kódovány stejně, tedy nebylo rozlišováno, zda se jedná o data nepoužitelná nebo nevyplněná (příp. nevyplněná z jakého důvodu). Zásada opatrnosti byla ale uplatněna tím způsobem, že chybějící hodnoty nebyly doplňovány, pokud nebylo zcela zřejmé, že se jedná o opomenutí. Příkladem doplněných chybějících hodnot může být opět otázka na četnosti hlášení nadřazeným místům (proměnné x3.7), kde pokud respondent vyplnil podrobně informace o pravidelnosti podávání reportu a jeho četnosti, bylo případně doplněno, že tento druh reportu je používán. Obdobný postup byl zvolen, pokud respondent odpovídal na pole působnosti v oblasti vlastních výrobků (proměnná x2.3), ale neuvedl, že jeho podnik je výrobní (proměnná x2.2.2) apod.

Dalšími úpravami byly opravy překlepů v identifikačních číslech a doplňování mezer v údajích z veřejně dostupných zdrojů (země zahraničního vlastníka, podíl zahraničního vlastníka, obor podnikání) nebo také přeformulování volných odpovědí u otázek typu „Jaký jazyk používáte při jednání“ (např. z „ENG“ na „anglický jazyk“). Věříme, že při těchto operacích jsme dodrželi zásadu, že měnit hodnoty lze pouze v případech, kdy je „více než jasné“, že jsou chybné (53), a byla tak zachována i zásada „posvátnosti sesbíraných dat“. (46)

Prvním krokem statistické analýzy byla univariační analýza dat, neboli třídění prvního stupně. Opírala se především o četnosti výskytu jednotlivých odpovědí a míry centrálních tendencí. V souladu se zvyklostmi (46) byly použity četnosti výskytu, případně modus, u nominálních a ordinálních proměnných, kdežto další míry centrálních tendencí u intervalových a poměrových proměnných. Protože se ale v dotazníku vyskytuje nemálo ordinálních proměnných s desetibodovou škálou, tedy proměnných semi-intervalových (70), byly v jejich případě uplatněny oba způsoby.

Pro vyjádření míry centrální tendence byl preferován aritmetický průměr. Medián je sice méně ovlivněn odlehkými hodnotami, ale jak jsme uvedli výše, tyto se v analyzovaném souboru prakticky nevyskytovaly. Navíc průměr s několika desetinnými místy dokáže být přesnější než medián, a to zvláště při porovnávání stejného typu otázky (např. dynamika v oblasti konkurence a dynamika v oblasti zákazníků). Pro vyjádření rozptýlenosti byla použita směrodatná odchylka.

V rámci druhého kroku statistické analýzy byla provedena bivariační analýza. Šlo o zjištění četností a míry centrálních tendencí v podskupinách podle důležitých charakteristik výběrového souboru. Těmito charakteristikami jsou:

- odvětvová příslušnost dle sekce CZ-NACE,
- velikost společnosti (ve skupinách: 50 až 99 zaměstnanců, 100 až 249 zaměstnanců, 250 a více zaměstnanců),
- velikost podílu zahraničního kapitálu na základním kapitálu společnosti (ve skupinách: do 50 % včetně, více než 50 % a méně než 100 %, 100 %),
- finanční výkonnost společnosti (ve skupinách: A, B, C).

Výsledky statistické analýzy jsou uvedeny v kapitole 4 a v příloze na CD.



2. OBECNÉ TRENDY



V této kapitole uvádíme věcnou interpretaci a zobecnění statistického vyhodnocení dotazníkového šetření (viz kapitola 4) a empirických studií (viz kapitola 3), včetně případné konfrontace s teoretickými koncepty či výsledky empirických šetření uvedených v odborné literatuře.

2.1. Nadnárodní společnosti v globálním prostředí

Na nadnárodní společnosti lze nazírat z celé řady hledisek. V kontextu našeho výzkumu je hlavním předmětem zájmu způsob jejich organizace a řízení. Z tohoto aspektu vnímáme nadnárodní společnosti jako rozsáhlé, bohatě strukturované skupiny, sestávající z desítek až stovek podniků či jiných organizací, dislokovaných v různých zemích světa, zaměstnávající tisíce až statisíce lidí, podnikající v globálním rozměru pod jednotným vedením.

V návaznosti na tuto charakteristiku je vhodné formou krátkého teoretického exkurzu připomenout jeden z principů institucionální ekonomie: Koordinaci produktivních zdrojů a s nimi souvisejících kooperačních procesů lze realizovat buď prostřednictvím trhu, nebo prostřednictvím hierarchie (118). Koordinace prostřednictvím trhu probíhá mezi organizacemi, coby právními subjekty a je založena na jejich svobodě a rivalitě. Koordinace prostřednictvím hierarchie probíhá uvnitř organizací, tedy mezi útvary bez právní subjektivity, a je založena na pravomoci, podřízenosti a spolupráci.

V nadnárodních společnostech je uplatňován jak tržní, tak hierarchický způsob koordinace. Úspěch jednotného vedení nadnárodních společností je dán optimalizací proporce obou těchto způsobů. Pokud by byl, v případě jednoho extrému, uplatněn pouze tržní způsob koordinace, pak by se z nadnárodní společnosti stala síť podniků, z nichž každý by podnikal komplexně a svobodně. Z důvodu realizace své podnikatelské činnosti by svobodně uzavíral a svobodně vypovídal smlouvy týkající se kooperačních vztahů s ostatními podniky. Přitom by byl nucen respektovat pouze právní předpisy. Takové seskupení by bylo nestabilní, neustále by se obměňovalo. Z důvodu neexistence jednotného vedení by se podniky na společném směřování musely permanentně dohadovat. Dlužno poznamenat, že takovéto uspořádání je nejen možné, ale v praxi zcela běžné. Může být pro jednotlivé podniky operující v takovéto dynamické síti efektivní, není však schopno realizovat efekty pramenící právě z jednotného vedení. Taková síť není považována za nadnárodní společnost.

V případě druhého extrému, tedy pokud by měl být uplatněn pouze hierarchický způsob koordinace, by muselo dojít ke ztrátě právní subjektivity všech zúčastněných podniků. Vznikl by jeden obrovský superpodnik. Až teprve na jeho úrovni by se realizovalo komplexní podnikání a byly by realizovány vztahy k jeho okolí. Všechny vnitřní jednotky – útvary, dříve podniky s právní subjektivitou, by byly řízeny hierarchickým způsobem. Na rozdíl od prvního extrému je takové uspořádání velké nadnárodní společnosti zcela nefunkční a v praxi se s ním nesetkáme.

Klasický model dichotomie obou způsobů koordinace produktivních zdrojů je tedy v nadnárodní společnosti překonán a oba způsoby jsou uplatňovány společně. Jednotné vedení podniků s právní subjektivitou je realizováno buď tak, že

- jeden podnik je ve vlastnictví (plném či majoritním) druhého podniku, což znamená, že jeden podnik je předmětem vlastnického ovládnutí ze strany druhého podniku, nebo
- podniky navzájem uzavírají dlouhodobé smlouvy, které omezují jejich samostatnost.

Řada autorů (např. Wöhe a Kislíngerová (119)) nazývá toto uspořádání, kdy právně samostatné podniky fungují pod jednotným vedením, koncernem. Koncern může nabývat několika podob. Podřízený koncern je takové uspořádání, kdy existuje jeden ovládající a jeden či více ovládaných podniků. Naproti tomu nepodřízený koncern má společné vedení, ale sdružené podniky jsou v rovnocenném postavení.

Z hlediska vnitřní organizace koncernu jde buď o koncern mateřského podniku, nebo holding. V případě koncernu mateřského podniku vykonává nadřízená společnost řízení ve všech funkčních oblastech, tedy v oblasti nákupu, výroby, odbytu, investic, financování apod. V případě holdingu je centralizováno pouze strategické řízení. Rozlišujeme manažerský a finanční holding. U manažerského holdingu jde o centralizaci strategického řízení ve všech funkčních oblastech. U finančního holdingu se jedná o centralizaci pouze finančního strategického řízení.

Obecně tedy platí, že centrála koncernu si některé oblasti jeho řízení vyčleňuje do své pravomoci. Mimo oblastí, které jsou v kompetenci centrály, se však jednotlivé koncernové podniky chovají jako samostatné právní subjekty, operující na příslušných trzích.

Na tomto místě je třeba učinit jednu poznámku – výše uvedená terminologie je sice užívaná, nikoliv však jednoznačně a všeobecně akceptovaná. V teorii i praxi se setkáváme i s jinou terminologií, vycházející z jiných teoretických konceptů, ze zvyklostí jiných manažerských kultur, resp. jiné legislativy. V dalším textu proto pojem koncern, holding a další z výše uvedených pojmů téměř nepoužíváme, ani s nimi explicitě nepracujeme. Vyjadřujeme se raději spíše obecně a v souladu s terminologií, kterou jsme používali v dotazníku pro komunikaci s respondenty – představiteli praxe. V tomto pojetí v následujících částech této publikace

- pro sledovaný celek používáme pojem nadnárodní společnost,
- pro seskupení organizačních jednotek nadnárodní společnosti používáme pojem Skupina,
- pro organizační jednotky používáme pojem společnost (v českém prostředí a.s a s.r.o), který preferujeme před pojmem podnik, a to jak obecně, tak zejména v některých odvětvích, např. v peněžnictví, poradenství, zdravotnictví apod., kde je pro označení podnikatelských subjektů pojem podnik nevhodný,
- pro zdůraznění řídicího vztahu používáme pojmy Centrála/Centrála skupiny a pobočka, které preferujeme před pojmy mateřská a dceřiná společnost.

Vraťme se však od terminologie k organizačním strukturám. Organizační struktury velkých nadnárodních společností jsou často velmi složité. Spojuje se v nich, jak jsme se již zmínili, hierarchické řízení založené na nadřízenosti a podřízenosti s vlastnickým ovládním a tržním chováním. Vlastnické vztahy nabývají mnohde takové složitosti, že se stávají nepřehlednými. Setkáváme se s hierarchickým vlastnickým ovládním i s křížovým vlastnictvím. V rámci hierarchického řízení nebývá princip jednoty řízení (princip jediného odpovědného vedoucího) zpravidla respektován, což má za následek, že je jeden a tentýž subjekt řízen z více míst. V těchto Skupinách figurují vedle hlavních Centrály skupiny též specializované centrály – regionální, produktové a funkční. Jako nástroj syntézy výrobního (oborového) řízení a regionálního řízení je zpravidla využívána maticová struktura, a to zejména u velkých, globálně operujících nadnárodních společností, s diverzifikovaným produktovým portfoliem. Příkladem může být Siemens Group, se svými více než čtyřmi sty tisíci zaměstnanců začleněnými do více než tisíce podniků, kde jedna osa matice představuje 17 regionů z pěti světadílů, druhá pak tři základní výrobní sektory dále členěné do šestnácti rozsáhlých výrobních skupin.

Zřetelou skutečností je hierarchičnost struktur nadnárodních společností, kdy jsou menší nadnárodní společnosti včleňovány do větších. Tak například společnost Automotive Lighting s.r.o. se sídlem v Jihlavě, zabývající se výrobou předních světlých osobních automobilů, patří do německé nadnárodní společnosti Automotive Lighting. Tato nadnárodní společnost je součástí

italské nadnárodní společnosti Magneti Marelli s cca 32 000 zaměstnanci, která je tvořena společnostmi vyrábějícími různé komponenty automobilů. Vlastníkem společnosti Magneti Marelli je pak nadnárodní společnost Fiat, zaměstnávající cca 138 000 pracovníků, kam dále náleží Ferrari, Alfa Romeo a řada dalších výrobců proslulých automobilových značek.

Na konkrétní podobu struktur jednotlivých nadnárodních společností má vliv celá řada faktorů. Nepochybně k nim patří historie jejich vývoje, velikost, země kde sídlí jejich pobočky, odvětví v nichž podnikají, šíře produktového portfolia, trhy na kterých působí atd. Mezi významné faktory patří nepochybně též rozsah a intenzita toků produktů, kapitálu, financí a znalostí ve skupině společností vytvářejících nadnárodní společnost (110). V návaznosti na tyto faktory přináší literatura typické modely uspořádání vztahů mezi Centrálou skupiny a pobočkami nadnárodních společností (blíže (11) a (7)).

Na jedné straně může jít o relativně nezávislé pobočky, kdy mezi jednotlivými podniky a Centrálou skupiny probíhají převážně jen finanční toky. Takové podniky jsou komplexními celky, které si zabezpečují v podstatě veškeré své funkce. Centrálu hlavně zajímá, zda podniky produkují plánovaný zisk. Pokud vlastníci inkasují předpokládané dividendy a cena vloženého kapitálu roste, centrála do chodu podniků výrazněji nezasahuje. Jde zpravidla o finanční holding, kdy, jak již bylo výše vzpomenuto, se Centrála soustřeďuje pouze na strategické finanční řízení. Ke společnostem takového typu patří například podnik LIRA, obrazové lišty a rámy, a. s., sídlící v Českém Krumlově. Tento původně český podnik s dlouholetou tradicí (založen v roce 1880) se stal v období privatizace součástí nadnárodní společnosti Larson – Juhl International z USA. Tento svazek podporuje postavení společnosti a její vyjednávací sílu na globálních trzích, její podnikatelská autonomie však není nijak výrazněji omežována.

Na druhé straně může jít o silně centralizované uspořádání, kdy mezi jednotlivými společnostmi skupiny probíhá výrazná kooperace a celá nadnárodní společnost se svým uspořádáním a způsobem řízení blíží spíše jednomu velikému podniku. K tomu je třeba poznamenat, že centralizační trendy mohou nabýt až takové povahy, kdy některé z podniků právní subjektivitu ztrácejí a stávají se vnitřními organizačními jednotkami v rámci vyšších celků nadnárodní společnosti.

V centralizovaných formách mají toky produktů podobu nákupu a prodeje hotových výrobků, resp. komponent, či vzájemných úplatných služeb v rámci sítě podniků Skupiny, a to zpravidla za centrálně stanovené vnitrokoncernové ceny.

Pomocí centrálního řízení této výměny produktů mohou být pochopitelně ovlivňovány hospodářské výsledky jednotlivých společností, což může mít význam z hlediska dosahování rovnováhy nadnárodní společnosti jako celku, ale může tak být činěno též z důvodu daňové optimalizace. Tuto domněnku lze podpořit naším zjištěním, že společnosti sídlící v České republice, které jsou vlastněny zahraničními osobami a jsou součástí nadnárodních společností, dosahují v průměru jen necelých 79 % hodnoty ukazatele ROA dosahovaného v průměru společnostmi, které jsou vlastněny výlučně českými osobami.

Kapitálové a finanční toky se vztahují k poskytování a cirkulaci kapitálových a finančních prostředků mezi společnostmi Skupiny, a to především ve formě účasti na základním kapitálu, dále v podobě křížového vlastnictví, výplaty dividend nebo vzájemného poskytování půjček. Z dotazníkového šetření, které jsme provedli na reprezentativním souboru 335 společností, však vyplývá, že míra redistribuce finančních prostředků je značně diferencovaná, v úhrnu však spíše nižší.

Znalostní toky, přispívající k rozhojňování duševního vlastnictví, jsou nejčtenější mezi pobočkami navzájem, dále pak ve směru od Centrály k pobočkám. Směřování znalostí od poboček k Centrále je méně čtené. Z našeho výzkumu vyplývá, že hlavní osou šíření znalostí jsou horizontální vztahy, a to zejména vztahy neformální, realizované díky expatriantům, popřípadě díky jiným kontaktům mezi pracovníky poboček, resp. vztahy ve výzkumných týmech ustavených z odborníků z různých poboček. Naproti tomu poskytování know-how, licencí apod. za úplatu příliš rozšířené není.

V silně centralizovaném uspořádání nadnárodní společnosti je často uplatňován takový model, kdy jednotlivé podniky plní v rámci Skupiny dvě základní funkce: výrobní a prodejní. V rámci výrobní funkce produkuje ten který podnik výrobky, na které je v rámci výrobního programu celé nadnárodní společnosti specializován. Tyto výrobky jsou pak spolu s ostatními výrobky nadnárodní společnosti prodávány na různých regionálních trzích. V rámci prodejní funkce naopak společnost prodává výrobky celé nadnárodní společnosti, tedy plní v daném regionu roli obchodního zastoupení. S takovým řešením jsme se setkali například ve společnosti Bosch Rexroth, spol. s r. o., ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. a v řadě dalších.

Může rovněž být provedena centralizace nákupu, zejména hlavních surovin, materiálů a komponent, a to především v těch případech, kde jsou tyto materiálové vstupy pro jednotlivé společnosti ve Skupině stejné (např. suroviny pro výrobu piva a obalový materiál pro jeho distribuci). Cílem je posílení vyjednávací pozice vůči dodavatelům odrážející se v dodavatelských slevách a nadstandardních dodavatelských službách.

Obslužné činnosti bývají zajišťovány společně pro celou Skupinu, nebo pro její regionální část zhruba ve dvou třetinách nadnárodních společností. Týká se to zejména péče o implementaci a provoz informačních technologií a informačních systémů, dále pak výzkum, vývoj a inovace, zúčtovací služby apod.

Mezi významné faktory ovlivňující úspěšnost velkých nadnárodních společností patří jejich organizační kultura. V případě decentralizovaného modelu Centrála respektuje národní kulturu hostitelské země pobočky. Pokud byla pobočka získána akvizicí již existujícího podniku, je respektována rovněž jeho podniková kultura. V top managementu nejsou zástupci Centrály, vrcholové řízení podniku je svěřeno manažerům z hostitelské země. Může být zachován název podniku i značka jeho produktů. Takové řešení bývá uplatňováno zejména tam, kde podnik a jeho produkty měly před vstupem do nadnárodní společnosti u obchodních partnerů i širší veřejnosti vybudováno dobré jméno a jakékoliv změny názvu, loga či značky by mohly vést k poškození image výrobku i společnosti. Příkladem může být již uvedená společnost LIRA i řada dalších, kde vlastnictví zahraniční osobou není nijak manifestováno. U centralizovaného modelu jde naopak o prosazování jednotné organizační kultury.

Systematický tlak na zavedení jednotné kultury se projevuje jak u poboček, které vznikly na „zelené louce“, tak i u akvizovaných podniků. Top management sestává ze zástupců Centrály, místní manažeri působí na nižších stupních řízení. Jsou promyšlené a systematicky uplatňovány nástroje sloužící k posilování atraktivity nadnárodní společnosti v očích zaměstnanců pobočky, zvyšování jejich hrdosti na to, že jsou členy této společnosti. Cílem je posilování loajality zaměstnanců vůči nadnárodní společnosti. V názvu pobočky se zpravidla jasně deklaruje její souvislost s nadnárodní společností, produkty pobočky nesou její značku. Za příklad z námi analyzovaných společností může sloužit Toray Textiles Central Europe s. r. o. se sídlem v Prostějově, která má od svého vzniku v roce 1997 až do současnosti převážnou část top managementu z řad japonských expatriantů, kteří se postupně a systematicky snaží rozvíjet v podmínkách české národní kultury japonskou organizační kulturu. Tendenci k prosazování jednotné organizační kultury je možno spatřovat též například v rámci nadnárodní společnosti Siemens. U společností, které u nás vznikly na „zelené louce“ je samozřejmě díky jejich názvu, značce a dalším atributům jasně patrné, že patří do Skupiny příslušné nadnárodní společnosti. Na druhé straně to však ještě nemusí znamenat, že je do nich komplexně implementována kultura Centrály. Jako příklad může sloužit již výše jmenovaná společnost Automotive Lighting s. r. o., která je řízená domácími manažery a kultura německé centrály není nikterak vnucována. Patrně nejčastěji se však setkáváme s modelem respektujícím v přiměřené míře jak kulturu Centrály, tak kulturu pobočky. Zpravidla jde o významné, původně české podniky, které jsou dnes součástí významných nadnárodních společností. Je zde patrná snaha o dosažení synergického efektu z působení obou kultur, což se zpravidla odráží v názvu těchto společností, obsazení jejich

orgánů a top managementu apod. Ze společností, ve kterých jsme prováděli empirické studie, jde o společnost HARTMANN – RICO a.s., OHL ŽS, a.s., TAJMAC-ZPS, a.s., TRW – DAS a.s. i společnost ŠKODA AUTO a.s.

Jedním z významných nástrojů pro posilování, sjednocování a zlepšování kultury společnosti je etický kodex. Je uplatňován v bezmála 70 % společností, které se zúčastnily dotazníkového šetření. Ve více než polovině případů jde o kodex, který je jednotný pro celou nadnárodní společnost, v další téměř čtvrtině případů jde o přizpůsobení etického kodexu Centrály místním podmínkám. Nadnárodní společnosti od etického kodexu a jeho dodržování očekávají též pozitivní rozvoj vztahů vůči obchodním partnerům a dalším stakeholderům a růst pozitivního image.

Důraz, který většina nadnárodních společností klade na systematický rozvoj své kultury, je pochopitelný. V globálním prostředí, kde se kultura nadnárodní společnosti střetává s národními kulturami hostitelských zemí, je jejímu budování nutno věnovat maximální pozornost. Silná a kvalitní kultura nadnárodní společnosti se může stát mimořádně významným faktorem sjednocování těchto rozsáhlých společenství a jedním z účinných nástrojů jejich jednotného vedení.

2.2. Organizační struktura

Organizační struktury nadnárodních společností jsou, jak jsme se již zmínili, mimořádně rozsáhlé a složité. Jedním z východisek našeho přístupu k této oblasti výzkumu byla práce Anda (7), která staví na poměrně propracované teorii Bartletta a Ghoshala publikované v roce 1989 (10) a postupně rozpracované v dalších publikacích a případových studiích (např. (11) a (12)). Tito autoři zkoumali vztah mezi Centrálou nadnárodní společnosti a její pobočkou a definovali čtyři základní typy organizačních struktur, které nazvali International, Multidomestic, Global a Transnational. Uvedené typy se navzájem liší mírou těsnosti (resp. volnosti) vztahů jak mezi pobočkou a Centrálou, tak mezi pobočkami navzájem od nejvolnějších po nejpropojenější.

Pro analýzu organizačních struktur reálných nadnárodních společností s dichotomií centrála-pobočka samozřejmě nevystačíme. I při poměrně hrubé rozlišovací úrovni je třeba respektovat skutečnost, že řídicí kompetence jsou zde široce rozprostřeny. Existuje tudíž řada řídicích míst a mezi těmito řídicími místy existují nejen vztahy hierarchické, ale rovněž vztahy spolupráce i konkurence.

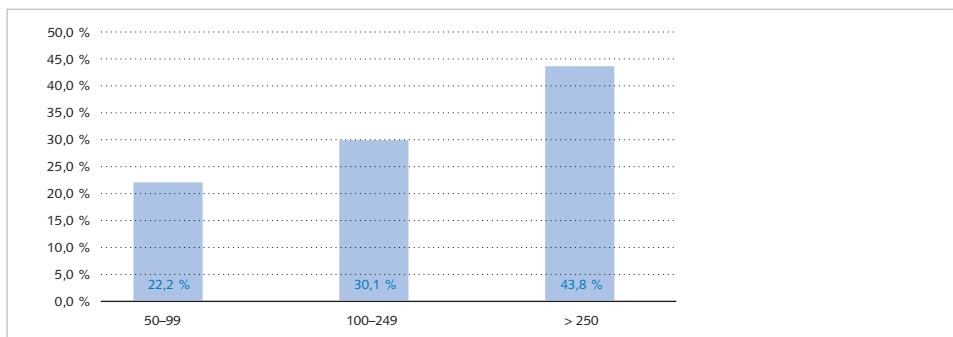
S ohledem na postižení této skutečnosti a její uchopitelnost cestou dotazníku a následné statistické vyhodnocení, byly definovány tři druhy dílčích centrální, a to centrála regionální, produktová a funkční. Cílem těchto definic bylo umožnit respondentovi v rámci dotazníkového šetření identifikovat uvnitř organizační struktury Skupiny specializovaná řídicí místa. Předpokládá se totiž, že organizační struktura Skupiny do určité míry kopíruje principy organizování činností v rámci podniku, avšak ve větším měřítku. Zatímco tedy ve standardním podniku je určitá činnost zajišťována speciálním oddělením, ve Skupině je tato činnost přidělena samostatnému podniku nebo podnikům, přičemž řídicí funkci zajišťuje funkční centrála. Divizní produktové uspořádání je kopírováno podskupinami v rámci Skupiny a činnost výrobního ředitele určité divize tedy supluje produktová centrála. Analogicky je tento přístup uplatněn při rozdělení trhů na regiony.

2.2.1. Organizační struktura Skupiny

Z otázky zjišťující počet společností vyplynulo, že v České republice je ve více než třech čtvrtinách případů zastoupena Skupina jednou nebo nejvýše dvěma společnostmi. Příkladem může být skupina Home Credit se dvěma diametrálně odlišně zaměřenými společnostmi, nebo skupiny Toray či Synthos s jedinou společností. Naopak široké pole působnosti na českém trhu vykazuje například skupina Volkswagen, na níž je zřetelně vidět snaha využívat synergických efektů plynoucích z příslušnosti relativně samostatných společností do stejné Skupiny. Podobnou motivaci můžeme vysledovat i u velkých průmyslových Skupin typu Siemens zastoupených na českém trhu velkým množstvím více či méně produktově nezávislých společností, které mezi sebou v případě potřeby dokáží velice efektivně spolupracovat. Ukázalo se také, že v případě, že na trhu působí více než jedna společnost z dané Skupiny, je nejčastějším kritériem rozdělení působnosti produktová specializace, a to téměř v polovině všech případů. Je tedy zřejmé, že pro nadnárodní společnosti je trh o velikosti České republiky z regionálního hlediska zpravidla dále nedělitelnou jednotkou.

Jedním z typických projevů uspořádání Transnational definovaného Bartlettem a Ghoshalem (10) je podle Štracha (110) existence poboček, které zajišťují služby celé Skupině. Jejich přítomnost je typická snahou Skupiny o zefektivnění činnosti a nákladovou optimalizaci a je podmíněna úzkou spoluprací napříč organizační strukturou a hierarchickými vztahy. Nezřídka jsou však motivací i daňová optimalizace nebo využívání odlišností v právních prostředích cílových trhů. Respondentů, kteří existenci takových podniků v rámci Skupiny připouštějí, je jedna třetina a platí zde pravidlo, že čím větší zkoumaný podnik je, tím častěji je existence specializované pobočky ve Skupině indikována, což ilustruje následující graf.

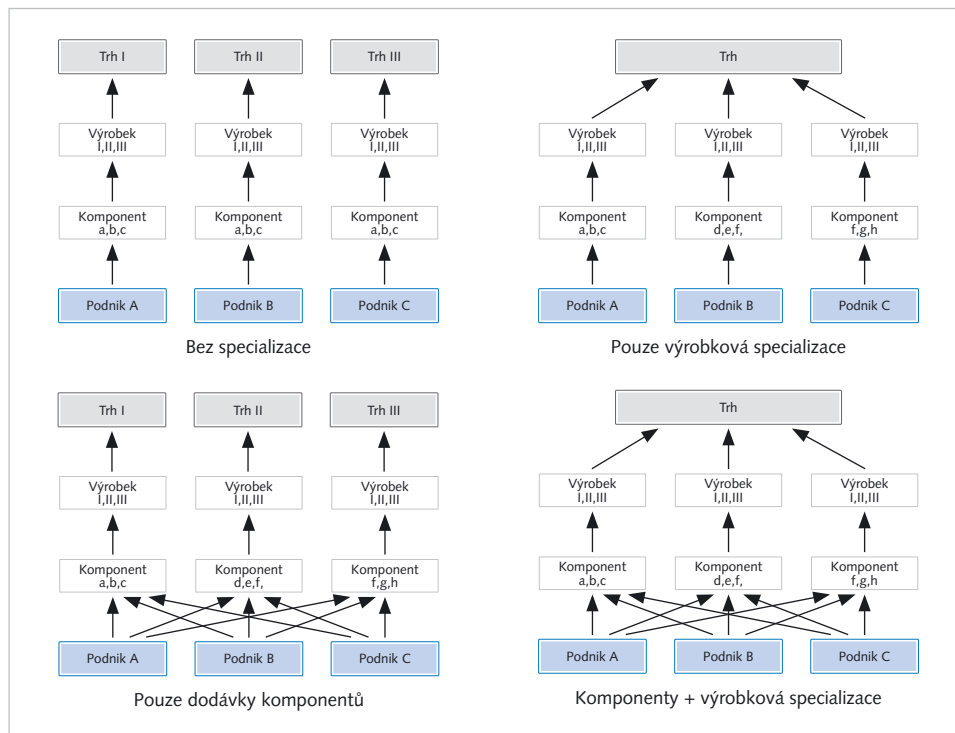
Graf č. 2.1.: Podíl respondentů, kteří identifikovali specializovanou pobočku ve Skupině



Zdroj: Autorka

Specifickou oblastí je organizace produkce uvnitř Skupiny. Respondenti byli dotazováni, zda je v rámci Skupiny uplatňována produktová specializace při výrobě finální produkce a zda existují podniky, které ostatním dodávají komponenty pro výrobu. Ukázalo se, že podniky poskytující služby ve zřejmých důvodech nijak výrazněji nespolečně a ani nejsou produktově specializované. Naopak respondenti z výrobních podniků (tedy součástí Skupin orientovaných na výrobu) ve více než 75 % případů některý ze zjišťovaných způsobů organizace připustili. Polovina z nich pak uvedla kombinaci obou přístupů. Velice zjednodušeně ukazuje rozdíly mezi jednotlivými typy následující obrázek. Je však třeba vzít v úvahu, že respondenti identifikovali vždy pouze existenci principu ve Skupině a nikoliv rozsah jeho uplatnění. Oba principy tedy mohly být aplikovány pouze v některých (i odlišných) částech Skupiny, u určitého výrobku nebo v rámci jednoho regionu. Také znázornění cílových trhů je pouze ilustrační a cílové trhy mohou být podle složitosti výrobního portfolia mezi jednotlivými podniky rozděleny velmi rozmanitě.

Obrázek č. 2.1.: Typy organizace výroby ve Skupině



Zdroj: Autorka

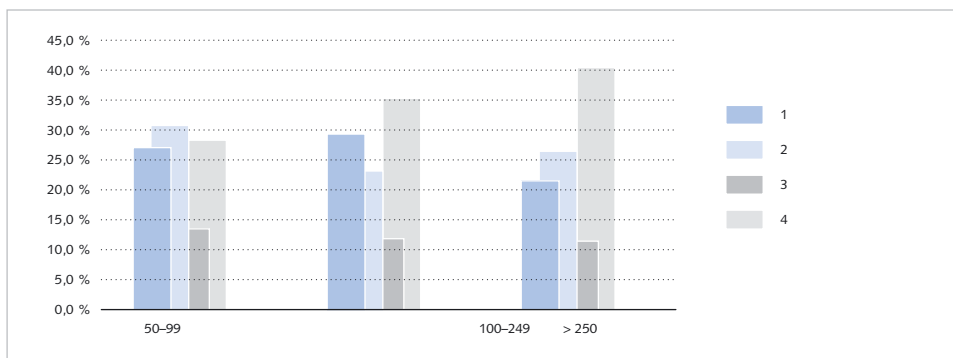
Při analýze vnitřního uspořádání Skupiny byla dále zjišťována existence specializovaných centrál podle uvedené definice, resp. jejich kombinací. Více než polovina respondentů uvedla, že se některá z nabízených centrál ve Skupině vyskytuje, přičemž nejčastěji se vyskytovaly regionální centrály. Čím byl dotazovaný podnik větší, tím častěji respondent uvedl, že ve Skupině existuje více typů centrál současně. O způsobu řízení také vypovídá míra konkurence mezi jednotlivými společnostmi v rámci Skupiny. Čtyři z pěti respondentů uvedli, že ve Skupině, kam zkoumaný podnik patří, si společnosti navzájem nekonkurují, což vypovídá o poměrně konzistentním vystupování nadnárodních společností na cílových trzích. Naopak ve více než 60 % Skupin spolupracují jednotlivé společnosti napříč hierarchickými vztahy, tedy i v případě, že mezi nimi není vztah nadřízenosti a podřízenosti, a to bez ohledu na skutečnost, zda se na českém trhu jedná o podniky výrobní, poskytující služby, obchodní zastoupení nebo podniky zajišťující specifickou interní činnost.

Důležitým aspektem v oblasti struktury nadnárodních společností je jejich vnitřní členění na nezávislé nebo relativně nezávislé části. Ty si zpravidla zachovávají řídicí autonomii a se Skupinou jsou spřízněny pouze prostřednictvím majetkových vztahů. Typicky nastává tato situace u skupiny Volkswagen, jejíž prakticky nezávislou součástí je skupina Scania. Části Skupiny definované na základě relativní samostatnosti a produktové specializace potvrdila necelá polovina respondentů, což koresponduje s domněnkou, že podstatné množství nadnárodních společností je v dnešní době přinejmenším zčásti organizováno na základě diverzifikace rizik a portfolia produkce prostřednictvím majetkového ovládní.

2.2.2. Charakter zkoumané společnosti a její pozice ve Skupině

Ve výběrovém souboru jsou nejčastěji zastoupeny společnosti, které kombinují výrobu, poskytování služeb, obchodní zastoupení i specifickou interní činnost. Takto všestranných společností bylo ve výběrovém souboru zjištěno 35,5 %. Čím je společnost větší, tím logicky větší množství charakteristik respondenti uváděli, jak ukazuje následující graf. Typickým příkladem velkých všestranných společností mohou být Siemens, s. r. o., ŠKODA AUTO a. s., HARTMANN – RICO a. s. nebo TAJMAC-ZPS, a. s., přičemž všechny uvedené společnosti mají více než 500 zaměstnanců.

Graf č. 2.2.: Počet uvedených charakteristik podle velikosti podniku



Zdroj: Autorka

Je velmi zajímavé, že typologie společnosti z hlediska nastíněných charakteristik je úzce spjata s přiřazenou finanční výkonností. Ukázalo se, že výhradně výrobní společnosti a společnosti, které pouze poskytují služby, jsou výrazně častěji zařazeny do skupiny C, tedy vykazují horší finanční výkonnost. Ve skupinách A a B je také větší podíl kombinovaných typů společností (mezi 74 a 75 %) oproti skupině C (64,9 %).¹ Tyto výsledky by mohly napovídat, že kombinování činností v podniku přináší lepší finanční výkonnost. U ryze výrobních podniků může také při stanovování zisku (a tedy i výpočtu ukazatelů potřebných pro stanovení finanční výkonnosti) hrát velkou roli vnitroskupinová kooperace a interní fakturace.

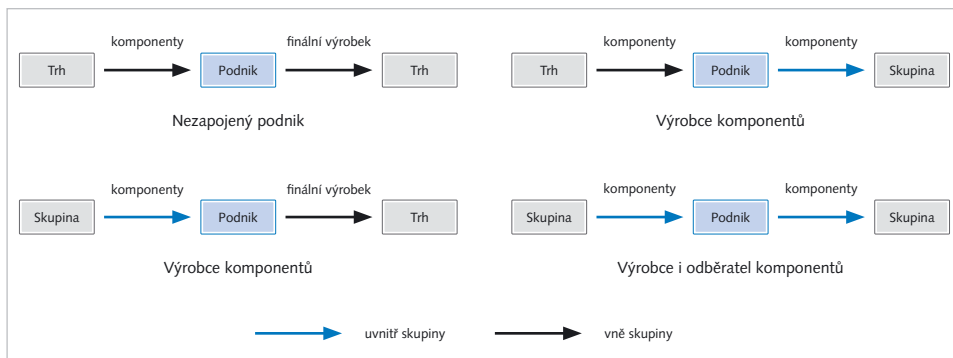
Téměř třetina respondentů potvrdila, že mezi Centrálou skupiny a zkoumaným podnikem je další řídicí prvek – specializovaná centrála nebo článek nadřazený z titulu majetkových vztahů. Jestliže je tímto prvkem specializovaná centrála, pak je vztah nejčastěji vybudován na regionálním principu, ale velice málo se vyskytuje situace, kdy je společnost řízena dvěma a více dílčími centrály. Na celoskupinové úrovni se tedy zřídka setkáváme s maticovou strukturou vztahů nadřazenosti a podřízenosti. Vzhledem k tomu, že na českém trhu dominují podniky s německou Centrálou skupiny, je přímý vztah pochopitelný, protože z titulu geografické blízkosti není třeba zřizovat řídicí mezičlánek. Funkci specializované centrály v takovém případě často supluje přímo Centrála skupiny, resp. některá její organizační složka. Typickým příkladem této situace je společnost Automotive Lighting s. r. o., kde je Centrála skupiny totožná s produktovou centrálou.

Jedním z dílčích cílů šetření v rámci této oblasti bylo zjistit, jakým způsobem je český podnik zařazen do produkce celé Skupiny, tedy zda vyrábí nebo odebírá komponenty potřebné k výrobě finálního produktu, přičemž tato oblast se z podstaty věci týkala výhradně výrobních podniků. Nejčastěji se setkáváme s variantou, kdy podnik buď odebírá komponenty a produkuje finální

¹ Metodika zařazování společností do skupin A, B a C dle jejich finanční výkonnosti je uvedena v kapitole 1.3.

výrobek, nebo komponenty vyrábí, ale nikoliv současně. Podniků, které jsou „uprostřed“ výrobního procesu, je naprosté minimum – pouze jeden z pěti, které jsou nějakým způsobem zapojeny do skupinové produkce. S rostoucí velikostí ovšem roste počet podniků, které tvoří částí nebo celým portfoliem výrobní mezičlánků uvnitř Skupiny. Typickým příkladem může být část produkce společnosti ŠKODA AUTO a.s. nebo Siemens, s.r.o. Naopak typicky samostatnou společností je TAJMAC-ZPS, a.s.

Obrázek č. 2.2.: Způsoby zapojení podniku do výroby



Zdroj: Autorka

Ukázalo se také, že téměř 90 % podniků, které náleží do nadnárodních společností, je nějakým způsobem specializováno v oblasti finální produkce a má tedy menší portfolio zboží nebo služeb, než Skupina jako celek. Velké podniky nad 250 zaměstnanců se častěji řadí mezi ty, jejichž produktové portfolio pokrývá celou škálu produkce Skupiny.

Obecně vzato české podniky patřící do nadnárodních společností většinou neplní funkci řídicí specializované centrály, nicméně těm, které jsou nadřizené jiným společnostem v rámci Skupiny, bývá nejčastěji přiřazena funkce regionální centrály. Důvodem je zřejmě výhodná geografická poloha České republiky pro lokalizaci řídicího prvku v regionu střední a východní Evropy. Jako příklad společnosti, která plní funkci řídicí specializované centrály ve více oblastech, můžeme uvést společnost ŠKODA AUTO a.s. Typicky regionální centrálou je například HARTMANN – RICO a.s. a obecně nadřizenou společností v hierarchii Skupiny bez specializace je například společnost Siemens, s.r.o.

Poslední oblastí, která byla v otázce řešena, je využívání projektových týmů a přítomnost hierarchických vztahů napříč Skupinou. Důvodem je skutečnost, že projektové týmy ukazují na maticové uspořádání uvnitř společnosti a hierarchické vztahy napříč Skupinou svědčí o tom též na úrovni Skupiny. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že čím větší společnost je, tím častěji projektové týmy využívá, a stejný trend najdeme i na skupinové úrovni, kde platí, že čím větší společnost zkoumáme, tím častěji se v její organizační struktuře vyskytují zaměstnanci, kteří mají nadřazeného z jiné společnosti v rámci Skupiny.

2.2.3. Pozice zkoumané společnosti na trhu

Poslední dvě otázky v této části dotazníku se zabývaly pozicí zkoumaných společností na trhu – geografickou velikostí cílového trhu a podílem na něm. Tato pozice je klíčová především pro odvození motivace nadnárodních společností k zakládání poboček v České republice. Pro malé

společnosti s lokální působností bude klíčovou motivací pokrytí co největší plochy, u společností orientovaných na několik států již můžeme usuzovat na strategickou polohu v rámci Evropy a využití kvalifikované pracovní síly s relativně nižšími náklady a při orientaci na kontinent, několik kontinentů nebo dokonce celý svět je pravděpodobné, že společnost využívá vysoké úrovně specializace uvnitř Skupiny a velmi kvalifikované pracovní síly na českém trhu.

Ukázalo se, že zkoumané společnosti jsou zpravidla zaměřeny na několik států (31,0 %), což potvrzuje domněnku o strategické poloze v regionu střední a východní Evropy. Překvapivě často, zejména u výrobních podniků (38,6 % z nich), se ovšem setkáváme i se zaměřením na více kontinentů nebo celý svět, což svědčí o velké konkurenceschopnosti tuzemských společností a zejména českého pracovního trhu. Společnosti poskytující služby jsou naopak velmi často zaměřeny na trh České republiky nebo nejvýše na několik států. Region střední a východní Evropy je klíčový také pro společnosti, které jako jednu ze svých charakteristických činností uvedly obchodní zastoupení. Opět můžeme z výsledků odvodit, že s rostoucí velikostí společnosti roste také její geografický cílový trh, což ovšem není nijak překvapivé zjištění, stejně jako skutečnost, že velikost trhu je do značné míry determinována ekonomickým odvětvím, v němž společnost působí.

Podíl na cílovém geografickém trhu je klíčový opět pro posouzení motivací nadnárodní společnosti, a také pro zjištění typologie společností, které jsou do Skupin zařazovány. Nejčastěji respondenti uváděli podíl do 40 %. Z odpovědí, které bylo možné agregovat, vyplývá, že nejčastější kombinací byla orientace na více států s tržním podílem 0–20 %. Následuje více kontinentů nebo celý svět a samostatný trh státu se stejně určeným tržním podílem. Co však značně překračuje průměr celého výběrového souboru je kombinace více kontinentů či celého světa s tržním podílem 21–40 % u výrobních podniků, a podíl 81–100 % u téhož typu společnosti a trhu, které shodně uvedlo více než 8 % respondentů. Protože je zajímavých kombinací více, uvádíme přehled těch nejdůležitějších výsledků v následující tabulce.

Tabulka č. 2.1.: **Kombinace cílového trhu a tržního podílu**

Kombinace	Výroba		Obchodní zastoupení		Služby		Celkem	
Stát, 0–20 %	9	4,9 %	20	18,7 %	25	18,4 %	54	12,7 %
Více států, 0–20 %	23	12,5 %	24	22,4 %	24	17,7 %	71	16,6 %
Více států, 21–40 %	14	7,6 %	18	16,8 %	7	5,2 %	39	9,1 %
Více kontinentů, celý svět 0–20 %	32	17,4 %	8	7,5 %	19	14,0 %	59	13,8 %
Více kontinentů, celý svět 21–40 %	15	8,2 %	2	1,9 %	5	3,7 %	22	5,2 %
Více kontinentů, celý svět 81–100 %	16	8,7 %	0	0,0 %	3	2,2 %	19	4,5 %
Celkový součet relevantních odpovědí	184	100,0 %	107	100,0 %	136	100,0 %	427	100,0 %

Zdroj: Autorka

2.2.4. Shrnutí

Provedené šetření ukázalo, že v organizačních strukturách nadnárodních společností je možné vysledovat velmi zřetelné trendy, a to zejména s ohledem na jejich zaměření, resp. zaměření podniků, které v rámci nich působí na českém trhu. Prokázal se také výrazný vztah mezi velikostí zkoumaných společností a charakteristikami organizační struktury celé Skupiny. Velice zajímavé výsledky přineslo zkoumání vztahů mezi Centrálou skupiny, dalšími řídicími prvky v rámci Skupiny a pobočkami působícími na českém trhu.

Není překvapením, že výrobní podniky jsou obecně důsledněji (jak organizačně, tak procesně) provázány s ostatními společnostmi ve Skupině, čímž je dosahováno vyšší výrobní efektivity a synergického efektu při produkci. Pro tyto společnosti se podařilo odvodit několik typických modelů organizace produkce, do nichž byly pobočky působící na českém trhu následně začleněny. Naopak společnosti, jejichž jedinou činností je poskytování služeb nebo obchodní zastoupení, vykazují relativně vyšší míru samostatnosti uvnitř Skupiny, přičemž klíčovými ukazateli jsou produktová specializace, kooperace a organizace produkce uvnitř Skupiny.

Pro poddhalení motivací nadnárodních společností při zřizování poboček na českém trhu je důležité, že klíčovou roli hraje nejen strategická poloha České republiky uprostřed střeoevropského regionu, ale také vysoká kvalifikace pracovní síly, která je oproti jiným regionům relativně levná. Díky tomu mohou výrobní podniky působící na českém trhu pokrývat trhy po celém světě s poměrně vysokým tržním podílem.

2.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Jednou z prvních oblastí výzkumu, která se automaticky nabízí v případě zkoumání nadnárodních společností v České republice, je míra centralizace těchto supranacionálních entit. Tato kapitola má proto za cíl poskytnout průřezový pohled na míru autonomie českých společností patřících do nadnárodních Skupin. Pro vyšší vypovídací hodnotu je přitom míra centralizace zkoumána v jednotlivých podnikových oblastech, což umožňuje lépe vykreslit obraz skutečného rozložení kompetencí mezi tuzemskou pobočkou a zahraniční Centrálou skupiny.

2.3.1. Centralizace jednotlivých oblastí činnosti

V rámci České republiky se často vedou diskuze, zda zvyšující se objem přímých zahraničních investic do českého hospodářství není dvojsečný. Na jednu stranu sice přináší potřebný ekonomický impuls pro rychlý rozvoj jednotlivých regionů, na druhou stranu bývá zdůrazňováno, že se často jedná o provozy nenáročné na kvalifikovanou pracovní sílu, jejichž přínos pro celkovou přidanou hodnotu vytvořenou českým hospodářstvím je minimální. Typická společnost tohoto typu se přitom vyznačuje statickou a závislou pozicí vůči své nadnárodní společnosti – tedy vysokou mírou centralizace, kdy jsou zahraniční Centrálou přísně definovány jak jednotlivé vstupy (potřebné komponenty výroby) tak odběratelé finálních výstupů (91). Z tohoto pohledu bylo velmi zajímavé analyzovat, do jaké míry jsou české společnosti skutečně závislé na svých zahraničních vlastních.

Pro vyjádření míry centralizace v jednotlivých podnikových oblastech byla využita desetibodová škála. Označení „1“ znamená žádnou centralizaci, „10“ potom úplnou centralizaci (srovnej s (106)). Na níže uvedeném grafu jsou zachyceny průměrné hodnoty odpovědí všech respondentů. Mezi tři nejvíce centralizované oblasti se z tohoto pohledu dají zařadit oblasti informačních systémů, produktového portfolia a finančního řízení. Proč právě tyto tři oblasti? Umístění informačních systémů na pozici nejvíce centralizované oblasti není překvapivé, uvážíme-li, že rozvoj informačních a komunikačních technologií byl jedním z významných impulsů pro rozvoj nadnárodních společností. Jsou to právě tyto technologie, které umožnily manažersky zvládnout organizaci a řízení těchto neskutečně komplikovaných sítí podniků (100). Současně je třeba dodat, že pouze s harmonizovaným informačním systémem napříč celou Skupinou

lze naplno využívat potenciálu tohoto relativně nového manažerského nástroje. Jak lze doložit mimo jiné na příkladu dále uvedených empirických studií, velmi častým modelem harmonizace IT oblasti je postup, kdy jsou jednotlivým společnostem Skupiny stanoveny konkrétní moduly určitého softwaru, které musejí být využívány s tím, že ostatní moduly či doplňkové softwarové vybavení je již autonomní volbou konkrétní společnosti (viz například empirická studie společnosti Automotive Lighting s. r. o.). Centralizace produktového portfolia, jakožto druhé nejvíce centralizované oblasti, souvisí se samotnou podstatou nadnárodních společností. Pokud odhlédneme od vysoce diverzifikovaných Skupin obsahujících celou řadu nesouvisejících oblastí podnikání, je v naprosté většině případů úspěch nadnárodních společností založen na využití vysoké specializace jednotlivých poboček a potažmo na tzv. úsporách z rozsahu ze specializace plynoucích. Právě proto, aby bylo možné dokonale využít této výhody široké nadnárodní struktury, je nezbytné, aby v rámci Skupiny existovala precizní harmonizace činností jednotlivých společností. Jinými slovy, aby bylo možné z partikulárních výrobních programů jednotlivých závodů vytvořit synergickým způsobem výsledný produkt Skupiny, je nezbytné centralizovat produktové portfolio jednotlivých společností. Poslední z trojice vysoce centralizovaných oblastí – finanční řízení – je zpravidla spojována s redistribucí finančních prostředků v rámci Skupiny. Pouze 20 % společností přitom uvedlo, že v rámci jejich Skupiny neexistuje žádné přerozdělování finančních prostředků. Zbýlých 80 % společností popsalo určitou specifickou praxi finančních toků v rámci Skupiny. Velmi často je možné v komentářích nalézt odpovědi založené na principu „cash pooling“, skupinové banky, transferů pomocí dividend, či vnitroskupinových plateb². V průměru však společnosti označují míru redistribuce finančních prostředků za průměrnou a s touto úrovní jsou v naprosté většině případů spokojeni (jako optimální ji označilo více než 71 % respondentů).

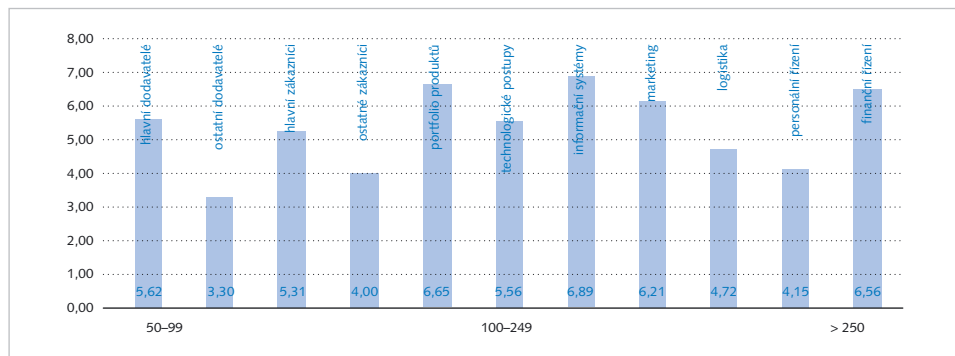
Na druhé straně průměrného hodnocení centralizace stojí oblast ostatních dodavatelů, ostatních zákazníků a personálního řízení. Nejméně centralizovanou oblastí je přitom výběr ostatních dodavatelů. V tomto kontextu je třeba upozornit na signifikantní rozdíl centralizace hlavních a ostatních dodavatelů – zatímco dodavatelé klíčových vstupů jsou Centrálou určováni poměrně často a silně³, u dodavatelů méně klíčových surovin (méně často využívaných materiálů, provozních či kancelářského materiálu apod.) je již volba zpravidla na straně tuzemské společnosti. Obdobná diference výsledků platí také pro oblast hlavních a ostatních zákazníků. Třetí nejméně centralizovanou oblastí je personální řízení s průměrnou odpovědí 4,15. Toto nižší hodnocení vyplývá ze skutečnosti, že respondenti často problematiku lidských zdrojů považují spíše za otázku operativy, což je zpravidla právě oblast, ve které má rozhodující slovo top management jednotlivých tuzemských společností⁴. V tomto bodě se tak vnímání manažerů rozchází se některými studii, které naopak zdůrazňují strategický význam řízení lidských zdrojů, jako jednoho z důležitých faktorů přenosu znalostí ve Skupině, potažmo výkonnosti společnosti na lokálním trhu (např. (102)).

2 Více o podobě finanční redistribuce v rámci Skupiny lze nalézt např. v rámci empirických studií TRW – DAS a. s., Automotive Lighting s. r. o. či Siemens, s. r. o.

3 Vhodné je přitom jeden z komentářů respondenta dotazníkového šetření, který v tomto smyslu upřesňuje, že: „centrální nákupy se využívají především pro kumulaci množství a zlepšení vyjednávací pozice, veškeré centralizace jsou využívány především pro zvýhodnění poboček, ne pro jejich omezování, po předložení argumentů je možné využít vlastních postupů bez zvláštních omezení“.

4 Výjimku v tomto smyslu tvoří například společnost Siemens, s. r. o., která uvádí nadprůměrnou míru centralizace personálního řízení. Jako příčinu tohoto hodnocení pak uvádí existenci tzv. Center sdílených služeb, které přebírají řadu pravomocí mimo jiné v oblasti lidských zdrojů (více viz empirická studie Siemens, s. r. o.).

Graf č. 2.3.: Míra centralizace rozhodování v jednotlivých oblastech



Zdroj: Autor

Na základě výše uvedeného se dá konstatovat, že tuzemské společnosti rozhodně nejsou v obecné rovině zcela ovládané nadnárodními Centrály. Jak se totiž ukázalo, centralizace má v první řadě sloužit jako nástroj umožňující spravování nadnárodní společnosti (informační technologie), nikoli jako nástroj pro absolutní determinaci činnosti pobočky. Relativně často je Centrála definována například produktové portfolio, méně často však již Centrála ovlivňuje samotný výrobní a odbytový proces, tedy výběr dodavatelů surovin⁵, technologické postupy⁶ či výběr odběratelů⁷. Nadto je nutné připomenout, že ze strany tuzemských společností je případná centralizace zpravidla vnímána nikoli jako omezování vlastní suverenity, ale jako možnost sdílení osvědčených postupů, zkušeností a využívání společné vyjednávací pozice. Konečkonců jako zcela optimální byla celková míra centralizace označena u více než 53 % společností⁸.

Centralizaci však nelze chápat pouze jako direktivní stanovování pravidel vybranou řídicí společností Skupiny. Je nutné zohlednit také kooperační rovinu dané problematiky. To znamená případy, kdy Skupina zajišťuje pro své společnosti vybrané společné služby. Jak výzkum prokázal, je tento přístup relativně častý (více než 60 % společností zajišťuje Skupina alespoň jednu sdílenou službu). Nejčastěji sdílenou službou jsou IT služby – společná správa informačních technologií je oblastí, ve které není třeba přesunu objemného množství fyzického materiálu, zpravidla v ní neexistují výrazné jazykové bariéry, úspory z rozsahu jsou významné a vliv legislativních, kulturních a jiných mezinárodních rozdílů je zanedbatelný⁹. Z tohoto pohledu je časté sdílení IT služeb logickým krokem. Takřka polovina respondentů současně uvedla, že se v rámci jejich Skupiny společně sdílí také výsledky výzkumu a vývoje¹⁰, což je jeden ze základních předpokladů pro úspěch celé Skupiny (5). Z hlediska České republiky je přitom potěšitelné, že řada dotázaných společností není v tomto systému pasivním příjemcem zahraničního know-how, ale že naopak české společnosti vystupují v rámci Skupiny v roli znalostních center¹¹.

5 Přes 16 % společností uvedlo, že v oblasti výběru hlavních dodavatelů vůbec neexistuje centralizace.

6 Takřka 16 % společností považuje oblast technologických postupů za zcela decentralizovanou (varianta „1“).

7 Přes 27 % společností označilo variantu „žádná centralizace“ v oblasti výběru hlavních zákazníků.

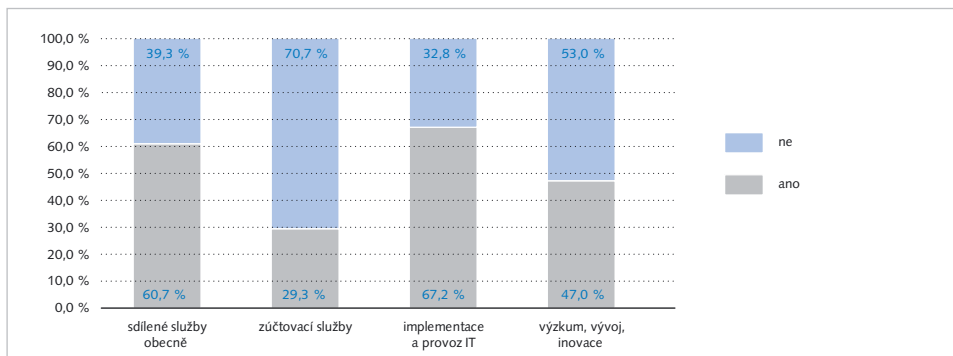
8 Řada respondentů však v komentáři uvedla, že velmi záleží na konkrétní oblasti centralizace. Často například respondenti evidovali určité oblasti málo centralizované a současně jiné jako příliš centralizované.

9 Více o sdílení IT služeb např. viz empirická studie Home Credit a. s.

10 Konkrétní analýza přenosu znalostí v kontextu relevantních výzkumů upozorňujících na různé modely organizace tohoto procesu ((2); (125); (48)) je obsažena v následující kapitole.

11 Více například viz empirická studie Automotive Lighting s. r. o. nebo Synthron, s. r. o.

Graf č. 2.4.: Zajišťování vybraných služeb společně pro celou Skupinu



Zdroj: Autor

2.3.2. Stanovování a sledování plnění strategie

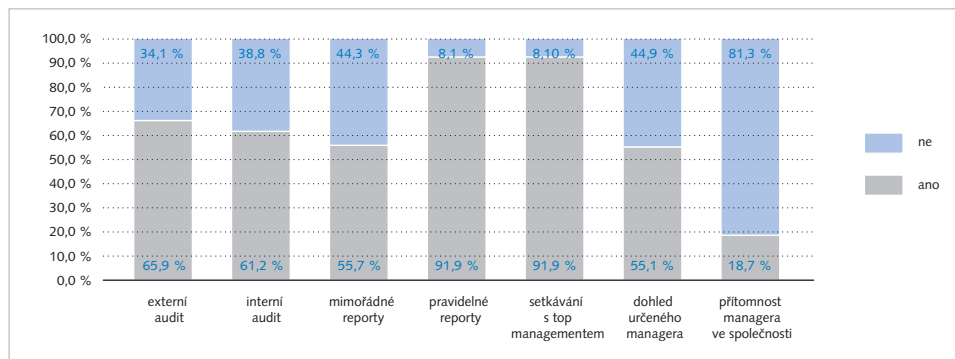
S mírou autonomie tuzemských poboček neoddělitelně souvisí také způsob určování podnikové strategie, respektive míra vlivu Centrály na její výslednou podobu. Výzkum prokázal, že role Centrály skupiny je v této oblasti skutečně zásadní. Pouze asi 5 % společností si strategii určuje zcela samo bez ohledu na mateřskou společnost. To dokazuje, že čím strategičtější daná problematika je, tím spíše je definována Centrálou (srovnej například s mírou centralizace personálního řízení). Další zjištění lze nalézt v souvislosti s velikostí podílu zahraničního vlastníka – pokud má zahraniční osoba v tuzemské společnosti menšinový podíl, stanovuje si tato společnost dle výsledků výzkumu vlastní strategii bez ohledu na Centrálu ve 20 % případech. Pokud je vlastněna zahraničním subjektem 50 a více procenty, ne však zcela, je tento podíl již jen 14 %. U společností 100% vlastněných zahraničním subjektem je to pouhých 2,6 %! To jasně ukazuje, že s rostoucím majetkovým podílem hraje zahraniční vlastník také stále významnější roli v rámci definování strategického směřování společnosti. Současně však není možné učinit závěr, že by tyto pobočky byly pouhým příjemcem podnikové strategie. Jak totiž dokládají mnohé komentáře respondentů, celý proces zpravidla začíná tím, že existuje určitá skupinová, popřípadě regionální strategie, která definuje základní směřování všech podřízených společností. Ty si potom ale na půdorysu této skupinové strategie stanoví vlastní strategii společnosti, která je následně Centrálou schválena, popřípadě se vede jednání o jejím zpřesnění či úpravě. Stručně tento proces vystihl jeden z respondentů svým komentářem: „Oboustranný proces – up and down“. Spíše než o „vnučení“ podnikové strategie Centrálou skupiny se tedy jedná o proces vzájemné komunikace, přičemž finální podoba dokumentu je výsledkem aktivního zapojení tuzemské společnosti i Centrály.

V okamžiku, kdy je strategie společnosti stanovena, vzniká otázka, kdo je zodpovědný za sledování jejího plnění. Při hodnocení této otázky je přitom třeba mít na paměti, že se nejedná o prosté srovnání plánu a skutečnosti. Samotné nastavení systému kontroly chování a výkonnosti společnosti má totiž klíčový význam i z hlediska integrace celé Skupiny. (52) Vzhledem k této skutečnosti a současně

při zohlednění značného významu Centrály skupiny v rámci procesu určování strategie nepřekvapí, že v převážném počtu případů je tímto kontrolorem právě nadřízené řídicí místo (v 82 %).

Následující graf ukazuje, jaké nástroje jsou pro sledování plnění strategie ze strany Centrály skupiny používány. Je zřejmé, že nejčastějším způsobem jsou pravidelné reporty a setkávání s top managementem společnosti. Na základě zjištění z vyplněných dotazníků je však třeba dodat, že sledování plnění strategie společnosti je obvykle několikastupňové. První instancí bývají zpravidla samy společnosti, ty následně (práve nejčastěji pomocí pravidelných reportů) hlásí potřebné informace směrem ke své přímo nadřízené společnosti (často to může být regionální či produktová centrála). Teprve tato společnost potom zasílá vybrané sumarizované výsledky Centrále skupiny. Jednou ze společností, která uvedla používání pravidelných reportů a setkávání s top managementem společnosti, je například TRW – DAS a.s. nebo Automotive Lighting s.r.o. (více viz empirické studie). Nejméně často používaným postupem je potom přítomnost manažera Skupiny ve společnosti¹². Zanedbatelné procento využití této metody s největší pravděpodobností tkví v příčinách, které ve své studii popsali Xie a Zhang. Tito autoři upozorňují, že vazbu mezi Centrálou skupiny a zástupci Skupiny přímo ve společnosti je možné definovat vztahem „principal – agent“, ve kterém vždy hrozí riziko morálního hazardu projevujícího se podváběním a laxností ze strany dosazeného manažera a v důsledku také nižší ziskovostí společnosti. Jako opatření proti této skutečnosti doporučují autoři vhodné nastavení kontrolního mechanismu s minimalizovaným rizikem selhání lidského faktoru. (121)

Graf č. 2.5.: Způsoby sledování plnění strategie společnosti Centrálou skupiny



Zdroj: Autor

Poslední nezodpovězenou otázkou zůstává, do jaké míry se plnění, respektive neplnění strategie společnosti promítá do ohodnocení jejího top managementu. Výsledek, který potvrdil původní předpoklady, říká, že pro hodnocení top managementu tuzemské společnosti je důležitější dosahování podnikových cílů, než úspěch celé Skupiny. Plnění strategie společnosti se do hodnocení top managementu společnosti promítá v plných 82 % a znatelně tak převyšuje vliv plnění strategie skupinové, který existuje v 57 %¹³. Respondenti navíc v případě vlivu plnění skupinové strategie nejednou v komentáři uvedli, že na rozdíl od vlivu plnění strategie společnosti, míra úspěchu Skupiny často působí pouze negativně. Tedy, že v případech, kdy je například Skupina ve ztrátě mají členové top managementů jednotlivých společnosti direktivně omezenou horní hranici mož-

12 Příkladem společnosti, která používá méně častý způsob dohledu – přítomnost manažera Centrály, může být například společnost Home Credit, a.s. (více viz empirická studie).

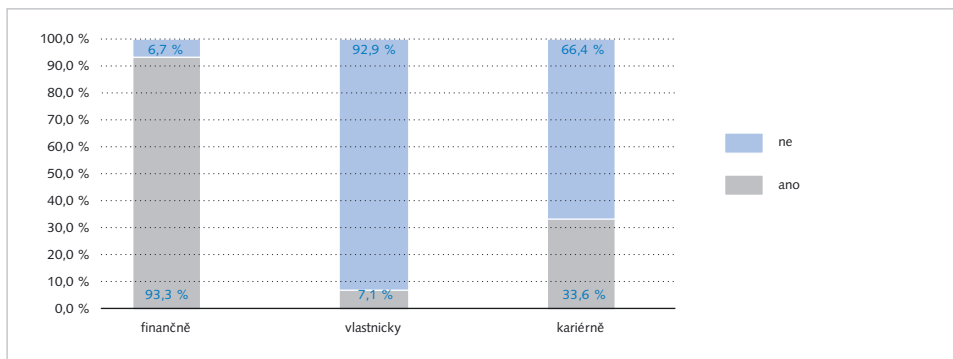
13 Příkladem společností, jejichž top management je hodnocen pouze dle plnění své vlastní strategie, jsou Synthron, s.r.o. nebo HARTMANN – RICO, a.s. – více viz empirické studie.

ných odměn za výkon vlastní společnosti. Na základě těchto zjištění, se dá usuzovat, že jednotlivé Skupiny mají snahu řešit problém tzv. institucionální duality, tedy skutečnosti, kdy manažeři musejí činit rozhodnutí ve prospěch vlastní společnosti, ale současně musejí také respektovat pravidla a požadavky stanovené centrálou Skupiny. Morgan a Kristensen (77) v tomto smyslu rozeznávají dvě kategorie společností – tzv. „skautské pobočky“, které primárně respektují vůli Skupiny, a „podvratné strategie“, kteří naopak preferují úspěch společnosti jako takové, přičemž ani jedna z těchto extrémních variant není z hlediska finanční úspěšnosti dle autorů optimální. Je totiž třeba dosáhnout synergické kombinace využití obchodní síly a úspor z rozsahu se znalostí lokálních specifik a ad hoc příležitostí.

Jednou z možností, jak přispět k nalezení této rovnováhy mezi oběma přístupy, je právě vhodné nastavení odměňovacího mechanismu. Preference výkonnosti společnosti s negativní korekcí dle výkonnosti Skupiny přitom může být právě jedním z řešení, jak se praxe s touto skutečností vypořádává. Skupina tak podněcuje manažery společnosti, aby se snažili maximalizovat výkonnost vlastní společnosti v daném prostředí, současně však s hrozbou penalizace v případě, kdy tímto bude negativně ovlivněna výkonnost celé Skupiny.

Samotné formy ohodnocení jsou uvedeny v grafu níže. Je patrné, že nejčastějším nástrojem ohodnocení je finanční odměna. Tento standardní způsob několikanásobně převyšuje možnost kariérního růstu¹⁴ a velmi znatelně také vlastnické programy, kdy se členové top managementu společnosti stávají například pomocí akciových programů spoluvlastníky společnosti.

Graf č. 2.6.: Způsob ohodnocení top managementu společnosti za plnění strategie společnosti



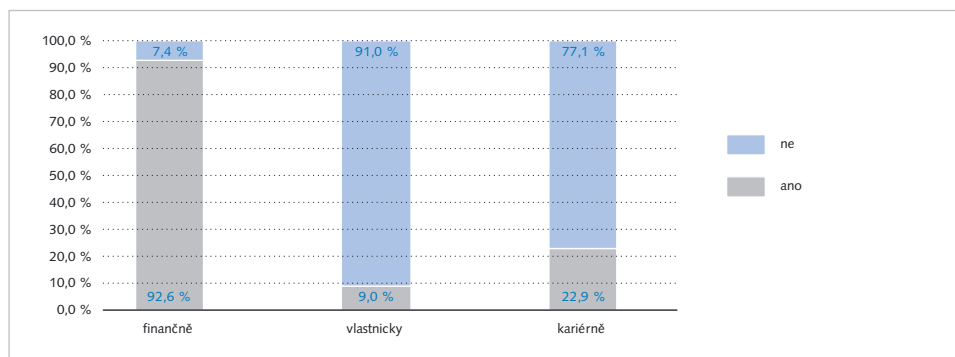
Zdroj: Autor

V případě způsobů ohodnocení top managementu společnosti za plnění skupinové strategie lze evidovat prakticky totožné složení jednotlivých možností. Opět se jako nejčastější ukazuje finanční ohodnocení¹⁵. Důvodem takové obliby finančního způsobu odměňování je pravděpodobně možnost jeho jasného ex ante nastavení – tedy vytvoření systému, který vytváří jednoznačnou vazbu mezi mírou naplnění stanovené strategie a tomu úměrnou úrovní patričního ohodnocení. Tento systém je tedy transparentní, motivační a relativně jednoduchý. Vytvoření systému, který by obdobným způsobem vytvářel automatickou vazbu mezi naplňováním strategie společnosti a kariérním růstem je jistě nepoměrně těžší a současně méně praktické, neboť míra plnění strategie je vždy pouze jedním z faktorů případného kariérního růstu. (9)

¹⁴ Tento způsob ohodnocení top managementu společnosti lze nalézt například v rámci empirické studie Toray Textiles Central Europe, s. r. o. nebo Home Credit a. s.

¹⁵ Příkladem, kdy je top management společnosti hodnocen za plnění strategie Skupiny pouze finančně, je například společnost Siemens, s. r. o., jejíž empirickou studii lze nalézt v této monografii.

Graf č. 2.7.: Způsob ohodnocení top managementu společnosti za plnění strategie Skupiny



Zdroj: Autor

2.3.3. Shrnutí

Provedené šetření prokázalo, že role Centrály skupiny je klíčová zejména v oblastech strategického rozhodování. Takřka žádná tuzemská společnost 100% vlastněná zahraničním subjektem si nestanovuje vlastní strategii bez ohledu na zahraničního vlastníka. Logicky tak veškerá důležitá rozhodnutí učiněná v rámci této strategie vykazují také vysokou míru centralizace (například produktové portfolio). Na druhou stranu výzkum ukázal, že velká část tuzemských společností má možnost ovlivňovat výběr, potažmo přímo rozhodovat o výběru hlavních dodavatelů stejně jako hlavních zákazníků či technologických postupů. Oblasti, které svojí podstatou nejsou strategickými, jsou potom běžně centralizovány pouze velmi málo a tuzemské společnosti tak mají vysokou míru autonomie například v rámci personálního řízení či logistiky.

Vzhledem k relativně širokým kompetencím top managementu poboček není s podivem, že vedení těchto společností je stimulováno k dosahování stanovených strategických cílů pomocí často využívaných tzv. motivačních programů, jejichž klíčovou složkou je finanční ohodnocení. Na druhou stranu vliv plnění strategie Skupiny na hodnocení top managementu není tak častý a jak navíc vyplývá z doplňujících komentářů jednotlivých respondentů, často jedná pouze o vliv „negativní“, tedy omezení možných odměn v případě, kdy se celé Skupině nedaří dosahovat stanovené finanční výkonnosti.

Jednoznačným fenoménem v oblasti skupinově sdílených služeb je oblast IT. Autoři výzkumu očekávají, že podíl Skupin, které svým společenstvem poskytují společné spravování informačního systému, jakožto klíčového předpokladu plynulé výměny nezbytných informací v rámci Skupiny, bude v budoucnu dále narůstat. Jedním z vodítek, proč je možné tento soud vyslovit, je četnost využívání jednotlivých způsobů dohledu Centrály nad plněním podnikové strategie podřízené společnosti. Jak výzkum prokázal, jednoznačně nejčastějším způsobem jsou pravidelné reporty, které jsou pochopitelně v dnešní době generovány a následně zaslány pomocí harmonizovaných vnitropodnikových softwarových sítí. Z doplňujících komentářů navíc plyne, že také osobní setkávání zástupců Centrály a společnosti je stále častěji nahrazováno telekonferencemi a dalšími moderními komunikačními kanály.

2.4. Znalosti a inovace

Znalosti představují jeden ze strategicky významných zdrojů podniků (123) tvořících základnu pro inovační aktivity, jež jsou považovány za primární hybnou sílu růstu a udržitelné konkurenční schopnosti ((40) a (55)).

Podle tradičního vnímání řízení nadnárodních společností v oblasti znalostního managementu jsou to pobočky, které přijímají znalosti od Centrály (126). Důvodem tohoto směřování toku znalostí je považování a hodnocení poboček jako méně znalostních a cílem je zvýšení schopností a dovedností poboček (65) v souladu se strategickými záměry nadnárodních společností, jež se většinou týkají maximalizace využití zdrojů. Tradiční vnímání je typické pro vznik a vývoj nadnárodních společností v minulosti, resp. v případě vstupu do ekonomicky zaostalejších zemí (40).

2.4.1. Tok znalostí

Směřování toků a také jejich intenzita a obsah úzce souvisí se specifickými znalostmi té které pobočky, strategickými záměry Centrály (a u vyšší až vysoké míry autonomie poboček i se strategií pobočky), s objemem a kritičností toků (40) a také s organizačním uspořádáním Skupin. Z organizačního hlediska se nadnárodní společnosti často vyznačují vertikální integrací na základě funkcí, které jsou realizovány, přestože tomu tak nemusí být ve všech případech (75). Egelhoff upozorňuje na význam existence různých sítí poboček ve Skupinách, kdy právě jejich příslušnost ke Skupině umožňuje testování a rozvíjení nápadů, které vzniknou v jedné pobočce a tedy v rámci například jedné funkce, v dalších pobočkách s využitím znalostí v rámci jiných funkcí (33).

Empirické výzkumy rovněž ukazují, že k větším tokům směrem ven, tj. z poboček do jiných poboček nebo do Centrály, dochází v závislosti na technické vyspělosti nejenom samotných podniků, ale existuje i vazba mezi vyspělostí podniků a odvětví v dané zemi (54). K dalším faktorům, které mohou ovlivnit směřování toků v rámci nadnárodních společností a jejichž působení bylo ověřováno v četných empirických studiích, jsou: stáří pobočky (starší pobočky mají většinou vyšší znalostní potenciál než pobočky mladší, ten ale nemusí vést k vyššímu inovačnímu úsilí), velikost pobočky (u větších poboček se očekává vyšší míra znalostních aktiv a inovačního úsilí) a velikost samotné nadnárodní společnosti (pro kterou rovněž platí výše uvedený předpoklad) ((81) a (40)). Je ale nutné zdůraznit, že i pobočky prochází vývojem a z pobočky, která pouze využívá své schopnosti na lokálním trhu, se může stát pobočka, která tyto schopnosti propojí se znalostmi celé Skupiny a může začít hrát významnou roli nejenom pro další pobočky, ale i v mnohem širším rámci ((3) a (28)). Míra inovačního úsilí taktéž pozitivně ovlivňuje výkonnost podniků. Tuto souvislost u nadnárodních společností zkoumajících míru inovačního úsilí a výkonnost jak poboček, tak i Centrály a Skupiny, potvrzuje řada průzkumů (blíže například (55)).

Noordehaven a Harzing v roce 2009 uveřejnili výsledky svého výzkumu, který analyzuje mimo jiné směřování toků znalostí v rámci nadnárodních společností. Jedním z cílů tohoto výzkumu bylo zodpovědět otázku, zda došlo ke změně ve směřování toků od roku 1991, kdy byl podobný výzkum realizovaný Guptou a Govindarajanem. Podle obou výzkumů je nejsilnějším tokem tok znalostí z Centrály mateřských společností směrem k pobočkám a nejslabším tokem je tok mezi pobočkami navzájem (81). Doz v roce 2006 uvedl další výsledky jiného průzkumu a tvrdí, že až v 52 % nadnárodních společností většina inovací vzniká v Centrálech a k intrakorporátním tokům znalostí téměř nedochází. (60)

Výsledky našeho empirického výzkumu prezentované v této publikaci ukazují, že znalosti Skupiny do značné míry ovlivňují inovační výkonnost českých poboček (viz blíže kap. 4.4), a to zejména ve společnostech z odvětví zpracovatelského průmyslu, společnostech velkých a finančně úspěšných. Až 87 % respondentů uvedlo, že v rámci Skupiny dochází k přenosu znalostí, přičemž nejčastěji dochází k vzájemným tokům mezi jednotlivými pobočkami (75,3 %), o něco méně ve směru z Centrály skupiny do poboček (70,5 %) a již méně dochází k transferu znalostí z poboček do Centrály, přestože zjištěný podíl představuje více než polovinu odpovědí (54,5 %). Výsledky tedy nekorespondují s prezentovanými výsledky průzkumů uvedenými výše, což může být důsledkem uplynutí dalších 10 let od jednoho z předchozích průzkumů, případně důsledkem vlivu jiných faktorů (země lokalizace poboček, charakter odvětví apod.).

Další výsledky výzkumu nadnárodních společností v České republice výše uvedené předpoklady potvrzují. Z hlediska velikosti představuje existence toku znalostí u společností nad 250 zaměstnanců podíl až 91,7 %, u společností se 100 až 249 zaměstnanci 86,5 % a u společností s 50 až 100 zaměstnanci pouze 81,5 %. K tokům znalostí v rámci Skupiny dochází podle vnímání manažerů českých poboček nejvíce u společností vysoce finančně výkonných, tj. náležejících dle finanční výkonnosti do skupiny A (až u 91,0 % podniků), zatímco u společností méně finančně výkonných, tj. náležejících do skupiny B, je to 88,4 % a u společností náležejících dle finanční výkonnosti do skupiny C je podíl 87,0 %. Jak je patrné, rozdíly jsou malé.

Rozdílná strategická role poboček a rozdílná úroveň znalostí (resp. i dalších zdrojů), může také souviset s rozdílnou mírou autonomie řízení poboček a autonomie řízení znalostí a inovací. Je potřebné odlišit tzv. strategickou autonomii (zejména sestavování vlastních strategických plánů) a provozní autonomii (vlastní řízení provozních procesů a činností) (61).

Na druhou stranu, pokud si je management Centrály vědom strategického významu i vysoké hodnoty znalostí a inovačního potenciálu pobočky, může to být důvod pro vyšší stupeň kontroly a dalších prvků centralizovaného řízení ((10) a (92)). Empirický výzkum Noordehavena a Harzinga potvrdil nepřímou souvislost mezi mírou autonomie a mírou sdílení znalostí, což znamená, že minimálně ve společnostech, které byly zkoumány, hrají stále velkou roli vertikální vztahy na úkor vztahů horizontálních. Pobočky s vyšší autonomií získávaly a předávaly méně znalostí než pobočky s menší mírou autonomie. (81)

Výsledky našeho výzkumu nejsou totožné. Nebyl zjištěn prakticky žádný rozdíl mezi společnostmi s vysokou a spíše větší mírou autonomie řízení, zkoumanou v dotazníku prostřednictvím škálové otázky týkající se pocíťované míry centralizace, a společnostmi s naopak spíše větší a výrazně větší mírou autonomie řízení a pocíťovanou mírou vlivu Skupiny na inovační výkonnost zkoumaných podniků. Ve zkoumaném souboru o něco málo více společností s nízkou mírou autonomie přenášelo znalosti od sebe směrem k Centrále (rozdíl činil 6,5 %) a také z Centrály směrem do poboček (rozdíl činil 4,9 %), ale méně již mezi pobočkami navzájem. U tohoto přenosu bylo zjištěno o něco málo více společností s vysokou mírou autonomie (rozdíl byl ale pouze 1,8 %). Pokud ovšem budeme porovnávat odpovědi týkající se autonomie v rámci vytváření strategie a směr přenosu znalostí u tří skupin podniků, kde jedna skupina zastupuje ty pobočky, jež si určují strategii samy, a ta nepodléhá schválení, další skupina si sice také určuje strategii sama, ta ale podléhá schválení buď přímo nadřízeným místem anebo Centrálou skupiny, a třetí skupině je strategie určena přímo centrálou Skupiny, výsledky (se zohledněním skutečnosti, že dochází k více typům toků v rámci Skupiny a suma podílů tedy netvoří 100 %) jsou tyto:

1. U všech tří skupin je sice podíl toku mezi pobočkami navzájem nejvyšší ze tří možných toků, ale nejvíce je zastoupený u poboček, které si určují strategii samy bez schválení nadřízeným místem (77,8 %), již menší počet je u poboček, kterým je strategie určena Centrálou (74,4 %) a jen o něco málo menší je podíl u poslední skupiny (73,2 %).

2. Tok znalostí směrem od Centrály k pobočkám je nejvíce typický pro pobočky, které si sice strategii určují samy, ale ta musí být schválena nadřízeným místem (71,6 %). Jenom o něco nižší je podíl podniků u skupiny, kde je strategie určena nadřízeným místem (70,1 %). Pro společnosti, které si strategii určují samy, je podíl pouze 38,9 %.
3. Tok znalostí směrem od pobočky k Centrále je nejčastěji zastoupený u poboček, kterým je strategie určena Centrálou (59,8 %). V tomto případě je závislost mezi mírou autonomie a počtem společností přímá, protože o něco nižší počet společností s podílem 53,0 % jsou pobočky určující si strategii, která ale musí být posléze schválena. Nejnižší podíl společností je podobně jako v případě předchozího toku u podniků určujících si strategii bez schválení – pouze jedna třetina těchto poboček (33,3 %).
4. V případě pocítované míry vlivu znalostí Skupiny na inovační výkonnost pobočky je souvislost ještě zřejmější. Žádný až velmi nízký vliv (na desetistupňové škále od 1 do 3) je nejvíce zastoupený u poboček, které si strategii určují samy bez schválení (40,1 %), o téměř 20 procentních bodů méně je to u poboček, které si také určují strategii, nicméně ta musí být schválena (konkrétně 22,0 %) a nejmenší podíl je u poboček, kterým je strategie určena Centrálou (15,4 %). Výsledky za nejvyšší vliv znalostí Skupiny (na škále body 8 až 10) jsou dle očekávání zcela opačné – 27,3 % u první skupiny, 31,6 % u druhé skupiny a 46,2 % u třetí skupiny. Z podílů je také zřejmé, že autonomie druhé skupiny je diferencovanější – do této skupiny zřejmě patří podniky, kde je tvorba znalostí jak zcela v rukách pobočky, tak i zcela v rukách Centrály.

2.4.2. Inovační centra

Spolu s určitou autonomií mohou mít některé pobočky mandát v rámci řízení výzkumu a vývoje (3) a působit jako inovační centra, případně centra excelence pro celou Skupinu nebo její část (například na základě produktové, procesní nebo regionální specializace). Udělení takového mandátu by mělo pozitivně ovlivňovat výkonnost poboček, resp. souviset s výkonností poboček, a zároveň tyto pobočky získávají dodatečné investice do výzkumu a vývoje včetně rostoucí vyjednávací síly v rámci Skupiny ((61) a (60)).

Z poboček sledovaných v rámci výzkumu nadnárodních společností v České republice více než jedna čtvrtina společností (26,6 %) patří do Skupiny, kde je tvorba inovací soustředěna do jednoho inovačního centra existujícího pro celou Skupinu. V 21,8 % případů existuje několik inovačních center. Naproti tomu inovační aktivity nejsou centralizovány v 51,6 % Skupin, nýbrž jsou rozptýleny v jednotlivých pobočkách. Ze 62 získaných odpovědí na otázku sídla inovačních center je zřejmé, že až na několik málo výjimek se taková centra nachází spíše ve vyspělých zemích, resp. zemích ekonomicky vyspělejších než je Česká republika. Jedno z center je obvykle umístěno v mateřské zemi Centrály skupiny (z 22 případů pouze v pěti není inovační centrum umístěno v mateřské zemi Centrály). Česká republika jako země se sídlem inovačního centra byla uvedena konkrétně ve 22 případech a jako sídlo jediného inovačního centra pro celou Skupinu v 10 případech.

Počet inovačních center ve Skupině podle výsledků dotazování poboček nadnárodních společností v České republice zřejmě souvisí s finanční výkonností (v průzkumu byla vyhodnocována finanční výkonnost pouze českých poboček, nikoliv celé Skupiny). Společnosti, které jsou finančně neúspěšné a finančně tedy málo výkonné, nejčastěji uvedly, že ve Skupině existuje pouze jedno inovační centrum, na rozdíl od poboček, které jsou finančně úspěšné. K rozptýlení inovačních aktivit mezi pobočkami ve Skupině (tedy bez existence inovačních center) dochází nejméně často u společností s více než 250 zaměstnanci (43,6 %) a nejčastěji u společností se 100 až 249 zaměstnanci (56,7 %) (u společností s 50 až 99 zaměstnanci o něco málo méně – 55,6 %). Velké Skupiny tedy pravděpodobně z důvodu snadnějšího řízení více koncentrují inovační aktivity do speciálních poboček.

2.4.3. Vliv znalostí Skupiny na inovační výkonnost společnosti

Výsledky porovnání míry redistribuce finančních prostředků rámci Skupiny (na desetistupňové škále) a míry vlivu znalostí Skupiny na inovační výkonnost zkoumaných poboček a se směrem toku znalostí ukazují na tyto závěry:

1. Největší rozdíl mezi společnostmi, ve kterých není žádná nebo je velmi nízká míra redistribuce finančních prostředků (body 1–3) a společnostmi, kde je redistribuce velmi vysoká až úplná (body 8–10), je u toku znalostí z Centrály do poboček – u nízké redistribuce je podíl podniků 61,5 % a u vysoké až 89,0 %. Podíl u toku znalostí z poboček do Centrály je taktéž mnohem vyšší u poboček s vysokou mírou redistribuce (60,9 %) než u poboček s nízkou mírou (45,6 %). Již menší rozdíl je u třetího toku – v tomto případě tvoří podíl u nízké redistribuce 71,2 % a u vysoké je podíl stejný jako u toku znalostí z Centrály do poboček, tedy 89,0 % podniků, kteří odpověděli na obě otázky a patří do Skupiny s vysokou redistribucí finančních prostředků.
2. Podniky s vysokou mírou redistribuce finančních prostředků cítí mnohem častěji vysoký vliv znalostí Skupiny na svou inovační výkonnost (52,3 %) než podniky s nízkou mírou redistribuce (22,9 %). U nízkého vlivu znalostí jsou podíly za skupinu poboček s nízkou mírou redistribuce 32,7 % a s vysokou mírou redistribuce 13,9 %.

Směr redistribuce finančních prostředků nebyl v dotazování zkoumán. Určité závěry lze vyvodit pouze z osobního dotazování na vzorku 10 podniků, kdy respondenti uváděli, že v případě potřeby a vnímané hodnoty výstupů výzkumu a vývoje jsou tyto výstupy podporovány prostředky z Centrály skupiny, a to i výraznou mírou.

2.4.4. Faktory přenosu znalostí

Jak ukazují četné empirické výzkumy, pro transfer znalostí v rámci nadnárodních společností je primárně důležitá komunikace a sociální interakce včetně neformálních setkání (mj. (65) a (6)), přičemž důležitá je informační otevřenost a kooperace (78) a intenzita komunikace (39). V rámci sociální interakce, teoreticky rozpracované zejména v teorii sociálního učení, znalost není objekt, který fyzicky (tedy jako tok) proudí od jednoho subjektu ke druhému, nýbrž jde o sociálně konstruovaný výsledek společného úsilí několika subjektů, které mají buď společný cíl a/nebo v rámci interakce a dialogu zpracovávají různé, a to i protichůdné perspektivy (81).

Komunikace může pozitivně podpořit motivační dispozice pro sdílení znalostí, které, jak je uvedeno dále, mohou být jednou z bariér tohoto procesu (78). Sdílení znalostí mezi pobočkami také ovlivňuje míra nezávislosti, síla poboček a také důvěra (60). Cabrera (22) identifikovala 9 faktorů, které mají vliv na kvalitu a intenzitu sdílení znalostí. Vedle uvedených důvěry jsou to dále: pocit závazku nebo až povinnosti sdílet znalosti, existence standardizovaných norem podporujících sdílení, míra pocitu identity celé Skupiny, míra vnímání existence jasných benefitů za sdílení znalostí včetně nákladů na sdílení, míra vnímání reciprocit (tedy vůle ostatních sdílet znalosti navzájem), znalost kompetencí a schopností jiných v rámci Skupiny a znalost a uvědomování si osobních charakteristik lidí zapojených do sdílení znalostí (až osobní sympatie a nesympatie).

Podle Lisheng et al mezi nejčastější formy sociální interakce patří využívání expatriantů (65). Expatrianti mohou plnit četné funkce – sloužit jako nástroj kontrolního mechanismu a sledovat, zda a jak pobočky nejenom plní své povinnosti a cíle, ale i to, jak přispívají k plnění cílů celé Skupiny, dále slouží jako nástroj transferu znalostí a zkušeností a to v obou směrech (Centrála – pobočka) včetně specifických znalostí obou prostředí – jak pobočky, tak Centrály, případně celé Skupiny (38).

Nadnárodní společnosti tedy využívají různé mechanismy pro transfer znalostí napříč Skupinou, a to jak znalostí v nehmotné podobě, tak i znalostí kodifikovaných, tedy kromě výše uvedené často i neřízené komunikace a sociální interakce i další mechanismy, jako je tvorba organizačních struktur, systémy řízení včetně informačních a komunikačních technologií, procesy – zejména procesy standardizované, firemní kultura a vedení ((3) a (56)). K oblastem rozhodování tedy patří i otázka míry a objektu formalizace, která je potom spojená s monitorováním a kontrolou ze strany Centrály s využitím reportování na jedné straně i se zapojením různých incentivních nástrojů směrem k pobočkám, tak, aby co nejdříve a nejlépe sladily své postupy s požadavky Centrály směrem k plnění záměrů a cílů Skupiny jako celku (92). Nástroje formalizace by měly posilovat spolupráci mezi pobočkami a redukovat potenciální konflikty založené na odlišnostech v řízení (80).

Z našeho výzkumu vyplývá, že ve více než dvou třetinách (68 %) českých poboček existuje formální systematizovaný postup shromažďování a uchovávání znalostí. Z hlediska formy přenosu dochází nejčastěji k neformálnímu přenosu znalostí, a to buď prostřednictvím osobního kontaktu nebo expatriace pracovníků (cca 67 % případů). K přenosu prostřednictvím speciálních týmů odborníků ustavených na řešení výzkumných problémů dochází v přibližně 52 % případů. V téměř 30 % společnostech jsou znalosti přenášeny i formou bezplatného poskytování know-how, licencí atd. a v bezmála 20 % dochází k přenosu i za úplatu.

2.4.5. Shrnutí

Podpora růstu znalostních procesů napříč nadnárodními společnostmi a hledání, vytváření a upevňování organizačních mechanismů pro tuto podporu je považována za jednu z největších výzev pro současné řízení těchto společností (2).

Rozvoj znalostí a jejich sdílení mohou být organizovány na základě dvou hlavních přístupů:

- a) lokálním, kdy jsou znalosti tvořeny v pobočkách s využitím faktorů a zdrojů působících v daném teritoriu a pokud dochází k transferu do jiných poboček v rámci nadnárodní společnosti, většinou jsou adaptovány na prostředí vlastní té které pobočky (k adaptaci ovšem dochází i při transferu do Centrály, resp. inovačních center),
- b) globálním, kdy jsou znalosti vytvářeny simultánně ve více pobočkách, přičemž jsou zároveň zdůrazňovány rozdílnosti i podobnosti mezi nimi (2).

Porozumění, jak Centrály a pobočky (a pobočky navzájem) spoluvytváří znalosti, lze označit za jeden z kritických faktorů řízení nadnárodních společností (64).

Porozumění, jak centrály a pobočky spoluvytváří znalosti, lze označit za kritický faktor řízení nadnárodních společností (964).

2.5. Etika a kultura

Etický kodex a kultura nadnárodní společnosti patří v současné době k významným oblastem, na které je směřována pozornost v celém globalizovaném světě. Dlouhodobá pozornost je věnována zejména vztahu Centrály a pobočky nadnárodní společnosti (79). Vzhledem k působení nadnárodních společností na globálních trzích nabývá na významu implementace etických kodexů (44) a jejich vnímání pobočkami ve smyslu „to, co členové nadnárodní společnosti obecně přijímají jako správné nebo špatné“ (97). S etickým kodexem je často spojována kultura nadnárodní společnosti. Ta je zpravidla prezentována jako soubor hodnot, norem, standardů chování a následujícího očekávání při vzájemné interakci jednotlivců a skupin lidí v rámci dosahování organizačních cílů (57). V případě nadnárodní společnosti se uvedené vymezení střetává s interakcí národních kultur. S tím související organizační kultura následně vzniká interakcí interní integrace a externí adaptace, která je součástí historie nadnárodní společnosti a je závislá na čase, ve kterém působí (66).

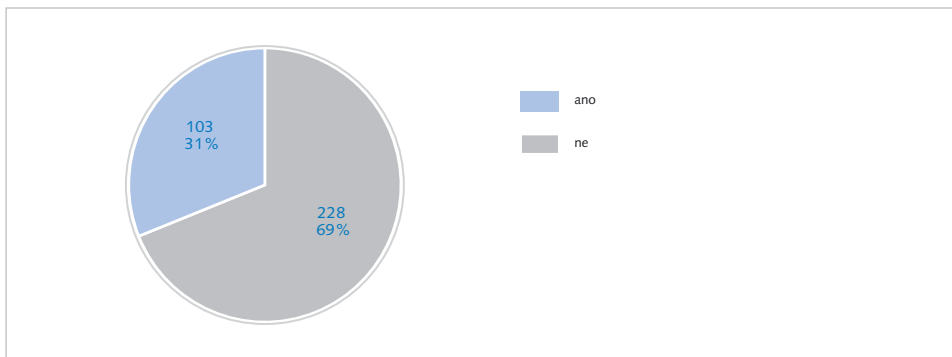
Vzhledem k náročnosti výzkumu kultury nadnárodních společností se empirické šetření zaměřilo pouze na odpovědi na několik vybraných otázek spojených s vlivem národních kultur, konfliktností a způsobem komunikace. Teoretické poznatky uvádí, že kultura poboček je vytvářena prostřednictvím globální vize a způsobem orientace řízení v celé nadnárodní společnosti. S tím je spojena péče o cílový trh a reakce na lokální prostředí, která se přenáší sdílenými hodnotami (21). Nicméně v nadnárodních společnostech hraje důležitou roli zejména vliv národních kultur. Na konceptuálním základě lze vysvětlit způsob alokace rozhodovacích pravomocí poboček, který je daný jak hodnotami korporátní kultury, tak i národní kulturou. Z toho dosažené poznatky ukazují, že inovativnost nadnárodní společnosti pozitivně ovlivňuje rozhodnutí k decentralizaci, zatímco individualismus mateřské země Centrály a odpor k riziku na straně kultury hostitelské země pobočky působí opačně. Provedené výzkumy navíc ukazují, že sdílené hodnoty mají na decentralizaci negativní vliv. Celková kulturní vzdálenost podle tohoto výzkumu není důležitá (117). Výzkumy poukazují na problémy související se vznikem skupiny lidí se specifickou mezinárodní organizační příslušností a identitou. To je vysvětlováno náročným procesem vzniku transnacionálních komunit, které jsou velmi nestálé z důvodu neustálé přeshraniční interakce mezi managementem pobočky a zástupci Centrály nadnárodní společnosti (30). V současné době je fungování nadnárodních společností v hostitelských zemích poboček často zajišťováno expatrianty. Jejich role spočívá zejména v přenosu znalostí a klíčových hodnot nadnárodních společností (116). Bylo zjištěno, že autonomie poboček nemá významný vliv na komunikaci mezi pobočkami, nicméně vztahy vytvořené na základě týmové práce a společných jednání mají významný pozitivní efekt na četnost jak komunikace mezi pobočkami, tak mezi pobočkou a Centrálou (37).

2.5.1. Etika poboček nadnárodních společností

Z dotazníkového šetření provedeného v rámci našeho výzkumu vyplývá, že etický kodex je uplatňován ve více než dvou třetinách společností. Ve všech společnostech, kde byly zpracovávány empirické studie, byl etický kodex uveden jako důležitý nástroj, který prokazatelně ovlivňuje chování zaměstnanců. Význam etického kodexu byl siné vnímán především u společností AHOLD Czech Republic, a.s., OHL ŽS, a.s. a Siemens, s.r.o. Tento jejich postoj byl ovlivněn negativními zkušenostmi z minulé praxe, kdy v důsledku neetického, resp. protiprávního jednání vlastních zaměstnanců došlo k poškození těchto společností. Existence etického kodexu je taktéž uváděna v souvislosti s uplatněním environmentálních hledisek podnikání a prezentace sociální odpověd-

nosti společnosti, což je například patrné u společnosti HARTMANN – RICO a. s., ale též u řady dalších společností.

Graf č. 2.8.: Existuje etický kodex ve Vaší společnosti

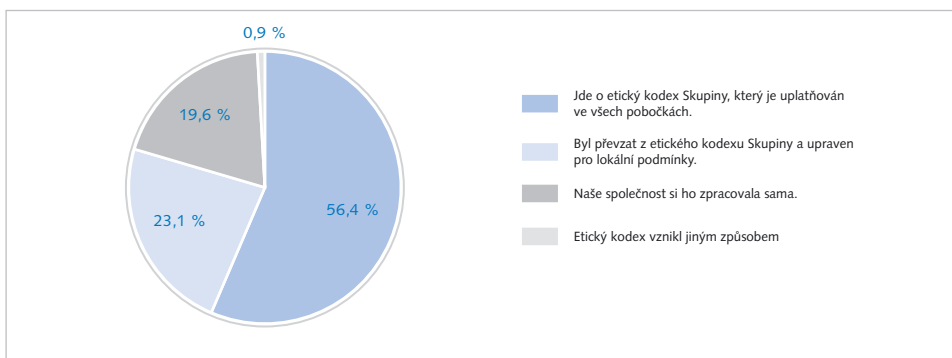


Zdroj: Autor

Zajímavým poznatkem je i funkčnost a s tím související vynutitelnost dodržování etického kodexu. U společnosti OHL ŽS, a. s. je patrná skutečná implementace etického kodexu do praxe, kdy sledování a kontrolu provádí „Komise pro audit a kontrolu plnění úkolů představenstva OHL“. Společnost Siemens, s. r. o. má v organizační struktuře funkční místa odpovědná za řešení případných konfliktů a ombudsmana.

Implementovaný etický kodex je v převážné většině převzat z Centrály skupiny a je uplatňován na všech pobočkách. Čtvrtina respondentů uvedla, že etický kodex byl převzat z Centrály a přizpůsoben lokálním podmínkám hostitelské země pobočky. Zajímavým faktem, který vyplývá z empirického šetření, je poznatek, že ve 20 % případů se jedná o zpracování etického kodexu samotnou pobočkou.

Graf č. 2.9.: Způsob vzniku etického kodexu



Zdroj: Autor

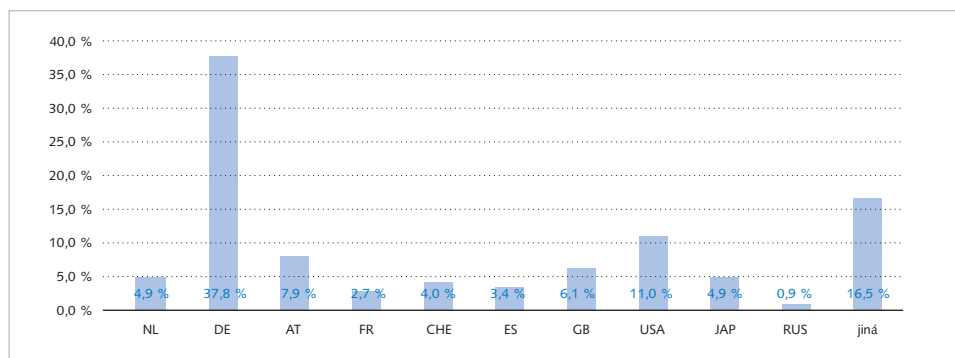
U sledovaných společností převládá převzetí etického kodexu z Centrály a jeho upravení místním podmínkám. Jedná se především o společnosti Siemens, s. r. o. a Automotive Lighting s. r. o.

U společnosti Home Credit a. s. došlo k jeho vypracování přímo pobočkou. Ve vazbě na teoretická východiska je zajímavý případ společnosti Siemens, s. r. o., která poté, co se Skupina potýkala v roce 2006 s rozsáhlým korupčním skandálem, zavedla formalizovaný postup implementace etického kodexu v podobě publikace „Siemens Business Conduct Guidelines“. Ten shrnuje pravidla chování jak obecně na pracovišti, tak ve vztahu k obchodním partnerům, dále i v oblasti předcházení střetům zájmů, nakládání s majetkem a informacemi a taktéž i v oblasti ochrany zdraví a životního prostředí.

2.5.2. Vliv národních kultur

Zdaleka největší podíl zahraničních investorů tvoří německé společnosti. Z uvedeného důvodu dominuje v českých pobočkách zastoupení německé kultury. Zajímavým zjištěním je, že druhé nejvýznamnější zastoupení organizační kultury představuje kultura americká (USA). To je dáno především samotným působením amerických nadnárodních společností v České republice a rovněž zprostředkovatelskou rolí amerických společností působících přes evropské centrály, které americké společnosti v Evropě zastupují. Konkrétním příkladem může být například společnost TRW – DAS a. s. Mezi další kultury, které ovlivňují české pobočky, patří kultury tradičních evropských investorů, jako jsou Rakousko, Velká Británie a Nizozemí.

Graf č. 2.10.: Vliv národních kultur



Zdroj: Autor

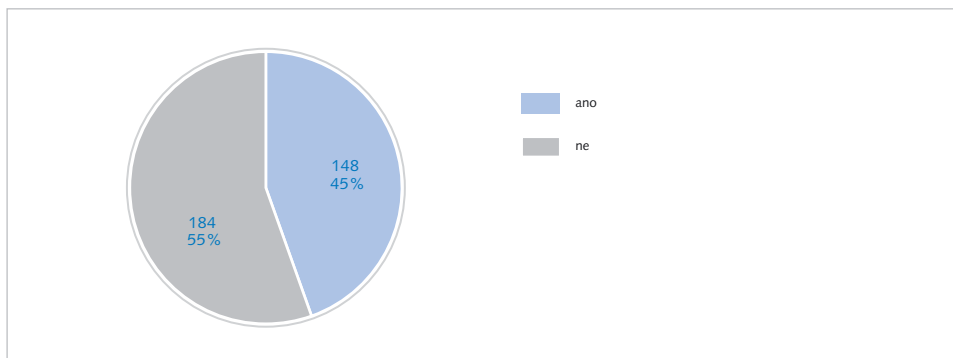
U sledovaných poboček vybraných společností převažoval vliv německé kultury. Ten je především ve své charakteristické podobě vymezen silnou formalizací procesů s cílem maximalizace preciznosti. Odlišnosti kultur jsou většinou u společností s nízkým vlivem kultury Centrály respektovány. Zajímavým poznatkem ve vazbě na prezentovanou teorii je přenos vlivu kultury prostřednictvím managementu, který působil v zemi původu Centrály z pracovních, případně studijních důvodů (viz vliv kultury USA ve společnosti Home Credit a. s.). Malý vliv kultury Centrály je spojen i s udávanou nízkou konfliktností Centrály a pobočky. Z empirického šetření plyne, že konfliktnost se pohybuje na minimálních hodnotách s významným zastoupením odpovědí (cca 20 %), které udávají nekonfliktnost v rámci nadnárodní společnosti.

2.5.3. Zastoupení expatriantů a komunikace

Zastoupení expatriantů v pobočkách působících v České republice se vyskytuje ve 45 % případů. Poměrně časté je zastoupení expatriantů v orgánech společnosti. Ze společností, kde byly zpracovány empirické studie se to týkalo společností HARTMANN – RICO a. s., Siemens, s. r. o., OHL ŽS, a. s., TRW – DAS a. s. apod. Méně časté je jejich zastoupení v top managementu. Bývá uplatňováno u japonských společností. Například téměř všichni členové top managementu společnosti Toray Textiles Central Europe s. r. o. jsou expatrianti – Japonci vyslaní Centrálou v Tokiu.

Zastoupení expatriantů pobočky na Centrále není příliš časté. V dotazníkovém šetření uvádí 75 % respondentů, že tato možnost není využívána. Pokud ano, tak pouze v několika málo případech (cca 20 % společností). Ve sledovaných společnostech bylo aktivní působení v Centrále uvedeno pouze u společností Siemens, s. r. o. a TRW – DAS a. s., kde je zastoupení expatriantů realizováno zejména v evropské centrále v Německu.

Graf č. 2.11.: Zastoupení expatriantů v pobočce



Zdroj: Autor

Přínosem dotazníkového šetření byla i informace o formě komunikace a s tím spojené jazykové vybavenosti. Jednoznačně se potvrzuje, že dominantním oficiálním jazykem uplatňovaným v nadnárodních společnostech, a to nejen na pobočkách v České republice, ale i na celém světě, je angličtina. Za zajímavé zjištění lze považovat, jak je aplikována forma komunikace v rámci různých národních kultur dle země Centrály. Zde jednoznačně vyplývá, že druhý jednací jazyk v rámci komunikace uvnitř nadnárodní společnosti je jazyk země, ve které působí Centrála, případně „evropská“ pobočka Centrály. Jazyk hostitelské země pobočky je spojený jen s výkonnými místy a nižšími manažerskými posty, bez vazby na reporting a další aktivity spojené přímo s Centrálou skupiny.

2.5.4. Shrnutí

Z dosažených výsledků plyne, že etický kodex je v pobočkách nadnárodních společností působících v České republice významně zastoupen. Vznik etického kodexu je zpravidla velmi silně spjat s etickým kodexem Centrály. Ukazuje se, že tam, kde došlo k problémům spojených s etikou podnikání, byl etický kodex nejenom formálně vymezen, ale byla provedena i jeho funkční implementace do struktur a předpisů pobočky. Tím se potvrzuje již prezentované zjištění o významu implementace etických kodexů (44). U šetřených společností byl potvrzen převažující vliv německé kultury. Na

dalších místech figuruje vliv kultury Nizozemí a USA. Z výzkumu vyplývá, že nadnárodní společnosti se silnou, formálně podporovanou kulturou, jsou rovněž více centralizované (117). Zastoupení expatriantů vyslaných Centrálou do poboček, je spojeno převážně s výkonem správních a exekutivních činností (116). Způsob komunikace mezi pobočkou a Centrálou je v nadnárodních společnostech veden v anglickém jazyce. Novým zjištěním je, že jazyk komunikace se může případně přizpůsobit jazyku země, kde působí Centrála, případně evropské zastoupení Centrály. Jazyk hostitelské země se využívá pouze u nižších manažerských pozic bez přímé vazby na Centrálu.

2.6. Prostředí a strategie

Strategické chování společností je možné v dnešní době globalizujících se, vysoce konkurenčních a dynamicky se měnících trhů charakterizovat mírou přizpůsobení strategie společnosti tomuto prostředí. Strategie společnosti závisí nejen na společnosti samotné, tedy jejích zdrojích či organizaci, ale i na charakteristikách prostředí, ve kterém se nachází.

Pro nadnárodní společnosti je vnější lokální prostředí často neznámé a zčásti nebo zcela odlišné od jejich domácího prostředí, ve kterém vznikaly a rozvíjely se, což se nezdá projevuje ve větší náročnosti na jejich řízení. Výkonnost podniku závisí právě na optimálním propojení zdrojů podniku a prostředí, ve kterém působí (96). Autoři typologie organizačních forem nadnárodních společností Bartlett a Ghoshal (10) v tomto směru poukazují na fakt, že propojení těchto společností s lokálním prostředím je klíčovým faktorem úspěšnosti mezinárodní expanze.

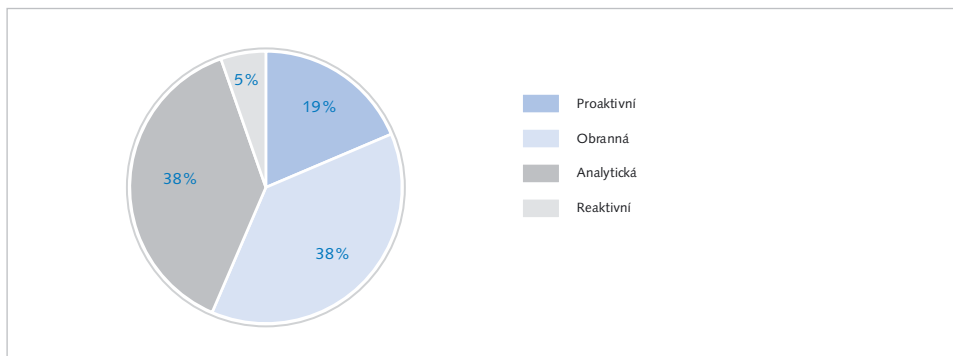
Tato část empirického výzkumu tedy zkoumá vztah podnikatelského prostředí, zvolené strategie a výkonnosti nadnárodních společností, jejichž pobočky působí v České republice.

Jelikož je prostředí velmi široký pojem, byly z hlediska našeho zájmu formulovány tři jeho charakteristiky, a to dynamika, nejistota a nepřátelství. Dynamika a nejistota prostředí byly ještě rozděleny na podoblasti – konkurenti, zákazníci, dodavatelé a technologie. Nepřátelství pak bylo rozděleno na míru korupce a míru konkurenčního boje. Tyto oblasti byly vybrány na základě již provedených empirických studií zabývajících se strategiemi podniků a jejich vztahem k podnikatelskému prostředí ((67), (120), (89), (93)). Pro hodnocení v rámci dotazníkového šetření byla využita desetistupňová škála.

Jak již bylo zmíněno, zvýšení výkonnosti může podnik dosáhnout prostřednictvím různé míry přizpůsobení podnikové strategie tomuto prostředí, tedy podnikové adaptability nebo naopak rigidity (120). V závislosti na této charakteristice podniku lze definovat tři základní typy strategií: proaktivní (převažuje adaptabilita), obrannou (převažuje rigidita) a analytickou strategii (kombinace adaptability a rigidity) ((120) a (67)). Jednotlivé strategie byly v dotazníku popsány reálnými příznaky podniku, který danou strategii uplatňuje. Strategie nebyly označeny názvy, ale jen písmeny A–D (poslední strategie je tzv. reaktivní – jde o podniky, které nemají dlouhodobou strategii týkající se trhů či produktů). Respondenti byli požádáni o výběr té strategie, která je typická pro danou společnost a její současné působení na trhu České republiky, nikoli její dočasné či přechodné přizpůsobení nenadálým podmínkám.

Na základě primární statistické analýzy dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nadnárodní společnosti volí převážně analytickou nebo obrannou strategii. To je zřejmě z velké části dáno podnikatelským prostředím České republiky. Například v Číně volí dle podobných výzkumů nadnárodní společnosti spíše proaktivní strategii, jelikož je zde vysoký inovační potenciál a konkurence v oblasti inovací intenzivnější. Nadnárodní společnosti v České republice zde hledají spíše úsporu nákladů, byť někdy v kombinaci se zaměřením na inovace, a volí tedy spíše analytickou či obrannou strategii.

Graf č. 2.12.: Strategie nadnárodních společností



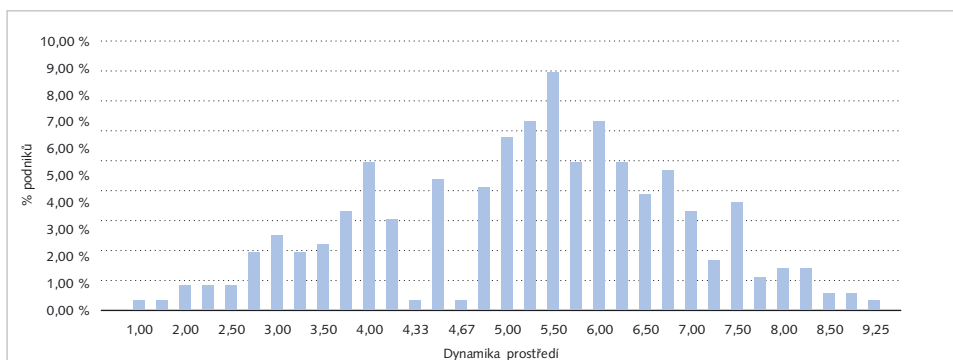
Zdroj: Autorka

Zatímco dle výsledků primární analýzy nadnárodní společnosti uplatňují obrannou a analytickou strategii ve stejné míře, situace je zcela jiná pokud vezmeme do úvahy různé charakteristiky prostředí.

2.6.1. Dynamika prostředí a proaktivní strategie

Proměnná dynamika prostředí byla získána zprůměrováním čtyř podoblastí této proměnné, tedy dynamiky v oblasti zákazníků, dodavatelů, konkurence a v oblasti technologií (1 – statické, téměř beze změn, 10 – dynamické, rychle se měnící).

Graf č. 2.13.: Proměnná dynamika prostředí



Zdroj: Autorka

Dále byla využita logistická regrese¹⁶, závislou proměnnou byla proaktivní strategie, nezávislé proměnné pak jednotlivé proměnné prostředí – dynamika, nejistota a nepřátelství. Dynamika prostředí se pak ukázala jako významná na 95% hladině významnosti. Vytvořený model správně předpovídá 81,3 % případů.

¹⁶ Logistická regrese se využívá v případech, kdy není závisle proměnná spojitým statistickým znakem, ale znakem binárním. Logit model má uvolněnější předpoklady než klasická metoda nejmenších čtverců – nemusí být lineární v parametrech a rezidua nemusí být homoskedastická ani normální.

Tabulka č. 2.2.: Dynamika prostředí a proaktivní strategie

Model 1: Logit, using observations 1–317 (n = 288)
 Missing or incomplete observations dropped: 29
 Dependent variable: proaktivní

	coefficient	std. error	z	p-value
const	- 3,44573	0,807598	- 4,267	1,98e-05***
dynamika	0,0712249	0,0327587	2,174	0,0297**
nejistota	0,0415319	0,0370530	1,121	0,2623
nepratelstvi	0,0408683	0,0483396	- 0,8454	0,3979
Mean dependent var	0,187500	S.D. dependent var		0,144222
McFadden R-squared	0,041548	Adjusted R-squared		0,012768
Log-likelihood	- 133,2079	Akaike criterion		274,4157
Schwarz criterion	289,0676	Hannan-Quinn		280,2873

Zdroj: Autorka

Výsledky empirického šetření tedy ukázaly, že společnosti, které vnímají dynamiku prostředí jako vyšší, uplatňují většinou proaktivní strategii. Pro takové společnosti je typické, že mají široké portfolio produktů, které často mění. Jsou často první na trhu s novým produktem, i když ne všechny nové produkty se ukáží jako rentabilní či ziskové. Rychle reagují na signály o možných nových příležitostech na trhu, často jsou tedy iniciátory změn na trhu či vyvolávají reakce konkurence. Vzhledem k této strategii se může stát, že společnosti nezaujmu silnou pozici na všech trzích, na které vstoupí.

Právě dynamické prostředí nejspíše nutí tyto společnosti k vyšší proaktivitě, ke stálému hledání nových příležitostí a k vyšší inovativnosti. Protože se podnikatelské prostředí těchto společností velmi rychle mění, jsou nuceny se mnohem častěji danému prostředí přizpůsobovat. Statictější strategie zaměřené na nízké náklady tedy většinou nejsou pro takové společnosti vhodné.

Jak prokázaly výsledky primární analýzy, nejvyšší dynamika byla zaznamenána v oblasti technologií. Příkladem může být společnost Automotive Lighting s.r.o., jež podniká v oblasti výroby světlometů pro automobilky a zejména díky příchodu LED technologií musí odolávat neustálému tlaku na inovativnost a preciznost výroby. Podobně i TAJMAC-ZPS, a.s., jež patří mezi přední světové výrobce obráběcích center. Management podniku vidí budoucnost v high-tech dodávkách a v přechodu k multifunkčním strojům.

Není to však rychlost změn v oblasti technologií, která by byla významně spojena s proaktivní strategií společnosti. Pro společnosti, jež vnímají technologické prostředí jako vysoce dynamické, je totiž toto prostředí velmi často spojeno spíše s nižší mírou nejistoty, a to zřejmě díky propojení s Centrálou, která má dobré zdroje informací, případně díky strategickým partnerstvím. Změny jsou v oblasti technologií velmi rychlé, ale většinou očekávané. Nejinak je tomu i v úseku zmíněných společností Automotive Lighting s.r.o. a TAJMAC-ZPS, a.s. nebo také u společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Výsledky empirického šetření ukázaly, že je to právě vyšší dynamika prostředí v oblasti zákazníků, která je spojena s proaktivní strategií. Jednotlivé proměnné – dynamika, nejistota a nepřátelství byly rozděleny do podoblastí a využity opět v logistické regresi, aby bylo možné zjistit, která podoblast dynamiky prostředí nejvíce přispívá k volbě proaktivní strategie. Dynamika zákazníků se ukázala jako významná na 99 % hladině významnosti s koeficientem 0,305.

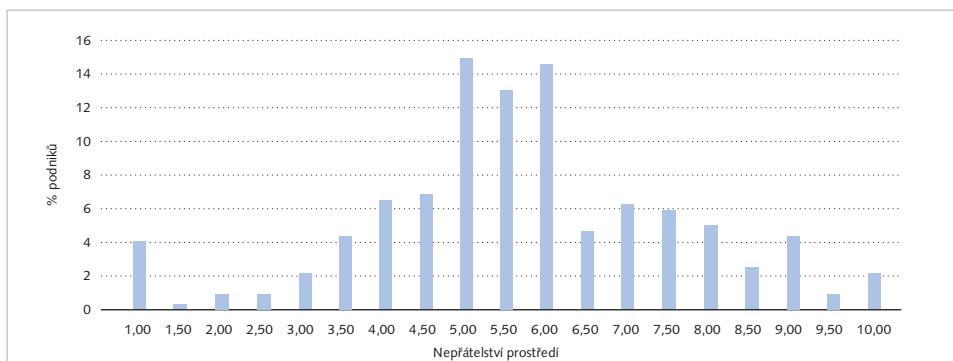
Společnosti, které čelí vyšší dynamice prostředí zákazníků, uplatňují častěji proaktivní strategii. To lze ilustrovat opět na příkladu společnosti Automotive Lighting s.r.o., jež vnímá prostředí zákazníků jako vysoce dynamické. Strategie, kterou podnik uplatňuje, je proaktivní, s několika

prvky analytické strategie. I analytická strategie je však typická vyšší adaptabilitou, jež je stěžejním prvkem proaktivní strategie. Na rychlé změny prostředí zákazníků tak nadnárodní společnosti reagují vyšší mírou inovativnosti.

2.6.2. Nepřátelství prostředí a analytická strategie

Proměnná nepřátelství prostředí byla získána zprůměrováním dvou podoblastí této proměnné, tedy míry konkurenčního boje a míry korupce (1 – žádný/á, 10 – velmi vysoký/á).

Graf č. 2.14.: Proměnná nepřátelství prostředí



Zdroj: Autorka

Byla využita opět logistická regrese, závislou proměnnou byla analytická strategie, nezávislé proměnné pak jednotlivé proměnné prostředí – dynamika, nejistota a nepřátelství. Nepřátelství v prostředí se pak ukázalo jako významné na 99 % hladině významnosti.

Tabulka č. 2.3.: Nepřátelství a analytická strategie

Model 1: Logit, using observations 1–334 (n = 297)

Missing or incomplete observations dropped: 37

Dependent variable: analyticka

	coefficient	std. error	z	p-value
const	-1,66161	0,611260	-2,718	0,0066***
dynamika	0,00800692	0,0250712	0,3194	0,7494
nejistota	-0,0391688	0,0283635	-1,381	0,1673
nepřatelstvi	0,154962	0,0389676	3,977	6,99e-5***
Mean dependent var	0,380471	S.D. dependent var		0,233982
Mcfadden R-squared	0,045200	Adjusted R-squared		0,024926
Log-likelihood	-188,3777	Akaike criterion		384,7554
Schwarz criterion	399,5303	Hannan-Quinn		390,6703

Zdroj: Autorka

Společnosti, které fungují v nepřátelském prostředí, využívají převážně analytickou strategii, tedy kombinaci adaptability a rigidity. Tyto společnosti se snaží udržet relativně stabilní portfolio produktů, ale ve vybraných oblastech jsou schopné rychle reagovat na vývoj na trhu a využít zajímavých příležitostí. Většinou nejsou první na trhu s novým produktem, ale díky důkladnému monitorování trhu jsou často druzí či třetí. Nový produkt pak zpravidla nabízejí levněji nebo s nadstandardní službou. Vyšší míra nepřátelství v podnikatelském prostředí je tedy spojena s vyšší obezřetností manažerů podniků, kteří inovativnost a riskantnější kroky vyvažují důrazem na nízké náklady či efektivnost v některých oblastech podnikání.

Příkladem může být společnost HARTMANN – RICO a. s., která vyrábí prostředky pro ošetřování poranění, prostředky pro ošetrovatelskou péči a prostředky pro ochranu před infekcí. Společnost uplatňuje analytickou strategii, snaží se tedy udržet stabilní pozici na trhu, má široké portfolio výrobků. Někdy je ale první na trhu s novým produktem. Management společnosti vnímá míru nepřátelství jako spíše vyšší, jde o hodnotu 6 na desetistupňové škále¹⁷.

Dalším příkladem je společnost Home Credit a. s., jež je poskytovatelem spotřebitelského financování. Konkurenční boj je dle zástupců společnosti vysoký vzhledem k relativně vysokému počtu přímých i nepřímých konkurentů, a i když je korupce považována za spíše nízkou, průměr těchto dvou proměnných, tedy průměrná míra nepřátelství v podnikatelském prostředí, dosáhl vcelku vysoké hodnoty 6,5 bodu na desetistupňové škále. Společnost uplatňuje analytickou strategii, a to především prostřednictvím snahy udržet relativně stále portfolio produktů. Většinou není první na trhu s novým produktem, nicméně snaží se důkladně monitorovat trh, což jí umožní stát se následovatelem, tedy být druhá či třetí na trhu. Je však pravdou, že ne všechny nové produkty se ukáží jako rentabilní. Jako většina společností se i Home Credit a. s. snaží po ekonomické krizi klást větší důraz na zvyšování produktivity. Konkurenční boj je vnímán jako vysoký i ve společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. – míra nepřátelství dosahuje hodnoty 6 a uplatňovaná strategie je opět analytická.

Pokud budeme sledovat vliv jednotlivých podoblastí na výběr analytické strategie, z výsledků plyne, že koeficient korupce dosahuje 0,15 na hladině významnosti 99 %, a koeficient konkurenčního boje 0,18 na hladině významnosti 95 %.

Zajímavé také je, že čím méně je prostředí korupční, tím více je ve společnostech využívána obranná strategie. Koeficient korupce dosáhl – 0,12 na hladině významnosti 95 %. Znamená to tedy, že společnosti v méně korupčním prostředí jsou méně adaptabilní, spíše rigidní ve svém strategickém chování. Příkladem může být společnost Toray Textiles Central Europe s. r. o., která je českou pobočkou japonské společnosti Toray Industries, Inc., předního světového výrobce umělých vláken a textilu. Míra nepřátelství dosáhla vcelku nízké hodnoty 3,5. Korupce se v podnikatelském prostředí společnosti vyskytuje minimálně, a to především proto, že česká pobočka není výrobcem finálního produktu – je dodavatelem komponent. U textilií je většinou výrobcem finálního produktu oděvní podnik, který už musí čelit daleko větším korupčním tlakům. Ve strategickém směřování společnosti Toray Textiles Central Europe s. r. o. převažuje obranná strategie. Společnost se snaží udržet stabilní pozici na trhu, a to především díky vyšší kvalitě produktů, kterou považuje za svou konkurenční výhodu. Společnost nabízí spíše užší, stálejší portfolio produktů. Není iniciátorem změn ve svém oboru. Snaží se soustředit především na produkty ze stávajícího portfolia, a to především na zvyšování produktivity, efektivity, využití kapacit či dosahování úspor z rozsahu.

Vzhledem k výsledkům empirického šetření je možné, že méně korupční prostředí management podniků vnímá jako menší výzvu a zaměřuje se více na zvyšování efektivity současné produkce, namísto toho, aby se pouštěl do větších inovací nebo na nové trhy.

17 Hodnota byla získána zprůměrováním hodnot míry konkurenčního boje a míry korupce.

2.6.3. Strategie a výkonnost společnosti

Vztah strategií nadnárodních společností a prostředí, ve kterém působí, je vhodné doplnit také hlediskem výkonnosti. Empiricky by prokázán vliv strategie zvolené podnikem na výkonnost, a to ve studii zkoumající podniky ve Španělsku (93). Využito bylo subjektivní ohodnocení výkonnosti, respektive rentability aktiv, manažery podniků. Ti byli požádáni, aby ohodnotili podnik dle průměrné výše jednotlivých ukazatelů v posledních třech letech ve srovnání s konkurenty v odvětví. Studie prokázaly vysokou korelaci subjektivně a objektivně ohodnocené výkonnosti podniků.

V České republice jsou neúspěšnější ty společnosti, měřeno subjektivně ohodnocenou výkonností podniků, které uplatňují proaktivní strategii. Využita byla tentokrát klasická regrese. Koeficient u proaktivní strategie dosahoval hodnoty 1,66, a to na 95% hladině významnosti. U modelu nebyla zjištěna heteroskedasticita a byla testována také nulová hypotéza normality reziduí, která nebyla zamítnuta.

Tabulka č. 2.4.: Výkonnost a strategie podniku

	coefficient	std. error	z	p-value
const	3,27273	0,709266	4,614	6,60-e06***
proaktivni	1,66206	0,789528	2,105	0,0364**
obranna	0,888192	0,752770	1,180	0,2393
analyticka	1,16405	0,752770	1,546	0,1234
Mean dependent var	4,376623	S.D. dependent var		2,366647
Sum squared resid	1256,136	S.E. of regression		2,352368
R-squared	0,024916	Adjusted R-squared		0,012030
F(3, 227)	1,933519	P-value(F)		0,124955
Log-likelihood	- 523,3599	Akaike criterion		1 054,720
Schwarz criterion	1 068,489	Hannan-Quinn		1 060,274

Zdroj: Autorka

2.6.4. Shrnutí

Tato část výzkumu zkoumala vztah podnikatelského prostředí, zvolené strategie a výkonnosti poboček nadnárodních společností sídlících v České republice. Výsledky ukázaly, že společnosti, které vnímají dynamiku prostředí jako vyšší, uplatňují většinou proaktivní strategii. Právě dynamické prostředí nejspíš nutí tyto společnosti k vyšší proaktivitě, ke stálému hledání nových příležitostí a k vyšší inovativnosti. Společnosti, které fungují ve spíše nepřátelském prostředí, využívají převážně analytickou strategii, tedy kombinaci adaptability a rigidity. Tuto strategii lze hodnotit jako méně riskantní. Pokud se na volbu strategie podíváme z hlediska výkonnosti, jsou v České republice neúspěšnější ty společnosti, měřeno subjektivně ohodnocenou výkonností podniků, které uplatňují proaktivní strategii. Tu ovšem uplatňuje pouze 19 % všech zkoumaných společností, a to zřejmě proto, že tato strategie vyžaduje většinou vyšší investice do inovací.

3. EMPIRICKÉ STUDIE



3.1. Automotive Lighting s. r. o.

3.1.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Společnost Automotive Lighting s. r. o. se sídlem v Jihlavě vznikla „na zelené louce“ v roce 1997 a od svého počátku se zabývá výrobou světlometů pro většinu evropských automobilek.

Vznik společnosti Automotive Lighting s. r. o. velmi úzce souvisel s postupným profilováním České republiky jako automobilové velmoci. V automobilovém průmyslu je totiž běžné, že spolu s výrobcí automobilů se po světě stěhují také jejich dodavatelé a subdodavatelé¹. Společnost byla ve svém prvopočátku ve vlastnictví skupiny Bosh, ale v roce 1999 se 100% vlastníkem společnosti stala skupina Automotive Lighting. Ta poměrně významně ovlivnila další směřování podniku. Původními odběrateli světlometů byly společnosti Ford, Honda či Lancia. Po převzetí společnosti skupinou Automotive Lighting začala společnost výrazněji dodávat výrobcům, jako jsou Mercedes, BMW či Audi. Úroveň výroby se díky významným investicím zvedla natolik, že v roce 2001 zahájila jihlavská společnost výrobu pro automobilku Porsche. Následující roky byly potom ve znamení pravidelných investičních projektů, které poskytovaly stále nové a nové možnosti výroby prvotřídních předních světlometů. V roce 2003 tak společnost zahájila vlastní výrobu polykarbonátových skel, v následujícím roce byla továrna rozšířena o další prostory k lisování. Rok 2006 potom přinesl výraznou inovaci v podobě testovací laboratoře vývoje světlometů, která byla v následujícím roce rozšířena o oddělení výroby vzorků. Od roku 2008 zvládá společnost Automotive Lighting s. r. o. barevné pokovování a v roce 2010 proběhlo v pořadí již třetí rozšíření její výrobní kapacity. Byla vystavěna nová hala v Pávově, která umožnila výrobu termoplastů – lisování a pokovení. Celkově tak tento dynamický rozvoj společnosti umožnil získávat stále nové, náročnější a současně prestižnější projekty. Kromě již zmíněného projektu pro automobilku Porsche to byly v následujících letech například zcela autonomně vedené projekty pro Škodu (Yeti, Octavia A7), Mitsubishi nebo například BMW.

Z letmo naznačeného vývoje je na první pohled znát kontinuální snaha společnosti posilovat svoji odbornost v oboru a stát se tak lídrem v dané oblasti. Úspěšnost tohoto cílevědomého úsilí je konečnou manifestována skutečností, že jihlavská společnost je v rámci skupiny Automotive Lighting brána jako expert na vývoj předních světlometů a poskytuje tak odborné znalosti také dalším společnostem Skupiny².

V současné době se tedy jedná o velký a renomovaný podnik. V roce 2009 společnost zaměstnávala přes 1 200 pracovníků a její tržby činily více než 5 mld. Kč.

Pro ilustraci uvádíme v následující tabulce a grafech vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008.

1 U dodavatelů tzv. první linie je to v podstatě nutnost, u subdodavatelů dalších úrovní je to potom poměrně časté.

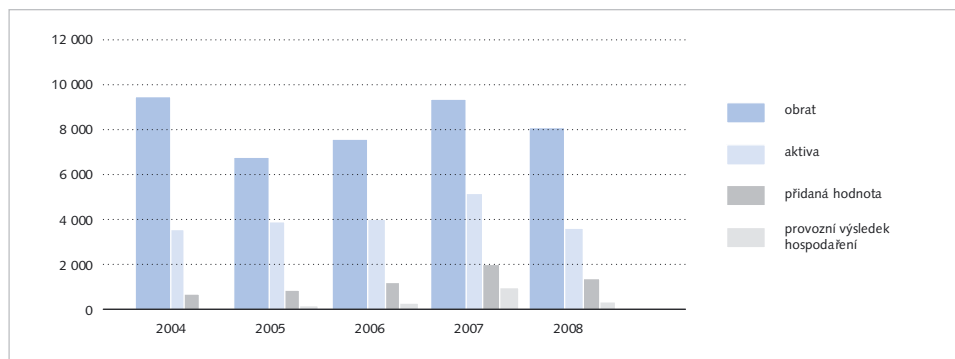
2 Zajímavou poznámkou v tomto kontextu je skutečnost, že společnost se v rámci Skupiny velmi striktně dělí na výrobce předních a zadních světlometů. Vývoj a technologie těchto dvou výrobních skupin jsou totiž natolik odlišné, že je nezbytné specializovat se výhradně na jednu z těchto dvou jinak velmi úzce souvisejících oblastí.

Tabulka č. 3.1.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008

Rok		2004	2005	2006	2007	2008
Obrat	mil. Kč	9 529	6 823	7 594	9 419	8 142
Aktiva	mil. Kč	3 589	3 923	4 044	5 188	3 629
Přidaná hodnota	mil. Kč	684	895	1 227	2 003	1 388
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	69	172	303	1 013	375
Rentabilita aktiv (ROA)	%	1,92	4,38	7,49	19,53	10,33
Růst aktiv	%	- 5,26	9,31	3,08	28,29	- 30,05
Počet pracovníků	osoby	1 338	1 592	1 686	1 776	1 676

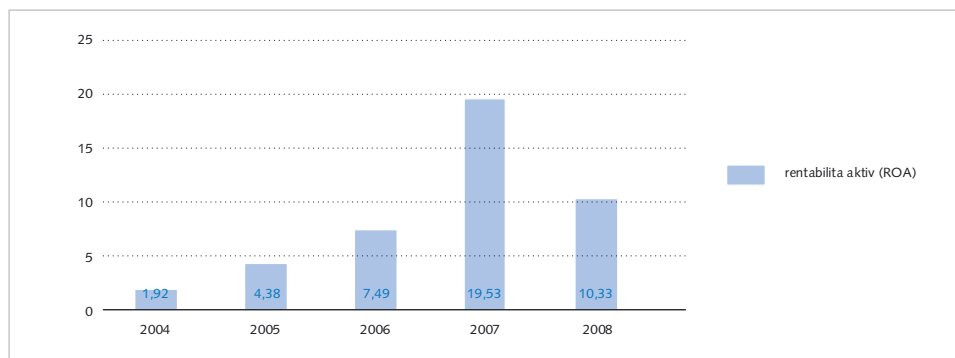
Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorem

Graf č. 3.1.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008 [mil. Kč]



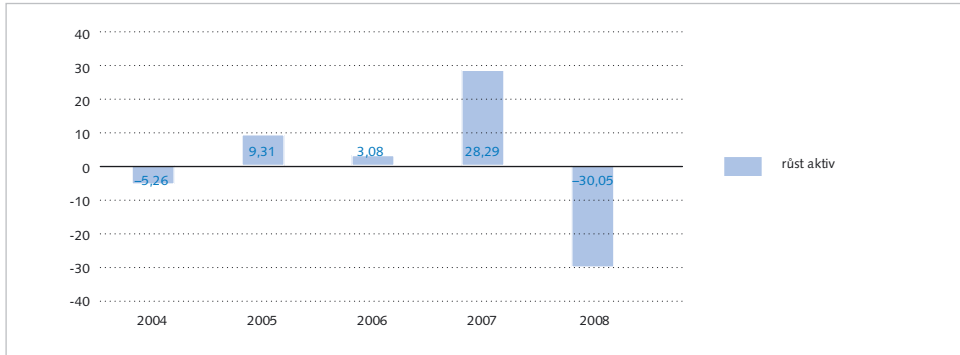
Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorem

Graf č. 3.2.: Vývoj rentability aktiv v letech 2005 až 2008 [%]



Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorem

Graf č. 3.3.: Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2008 [%]



Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorem

3.1.2. Organizační struktura skupiny Automotive Lighting

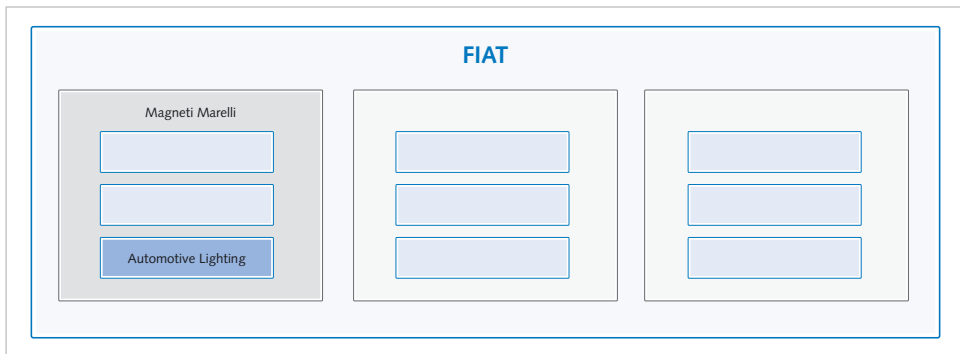
Jak již bylo uvedeno, v současné době má společnost jediného vlastníka – německou společnost Automotive Lighting Reutlingen GmbH a patří tak do skupiny Automotive Lighting.

Skupina Automotive Lighting jako taková patří do holdingu Magneti Marelli, který nabízí kromě automobilových světel také například výfukové soustavy, tlumiče, automobilovou elektroniku, hnací jednotky a mnoho dalších produktů a služeb spojených s automobilovým průmyslem. Pro jednotlivé produkty a služby má přítom tento holding zřízeny skupiny podniků obdobně uspořádaných jako je skupina Automotive Lighting zajišťující produkci automobilových světel. Holding Magneti Marelli sdružuje celkově bezmála 80 výrobních závodů s celkovým počtem cca 32 000 zaměstnanců. Roční obrat Magneti Marelli činí 4,5 miliardy EURO.

Vlastníkem holdingu Magneti Marelli je potom italský FIAT, mezi jehož další celosvětově známé značky dále patří Ferrari, Alfa Romeo, Lancia, Jeep, Chrysler, Dodge, Ram, Maserati a další. Skupina FIAT zaměstnává celkem okolo 138 000 lidí. Roční obrat činí okolo 60 miliard EUR.

Jedná se tedy, jak je zjednodušeně naznačeno na následujícím obrázku, o začlenění do rozsáhlé, vícevrstevnaté struktury početného seskupení podniků automobilového průmyslu.

Obrázek č. 3.1.: Začlenění skupiny Automotive Lighting do skupiny Magneti Marelli a do skupiny Fiat

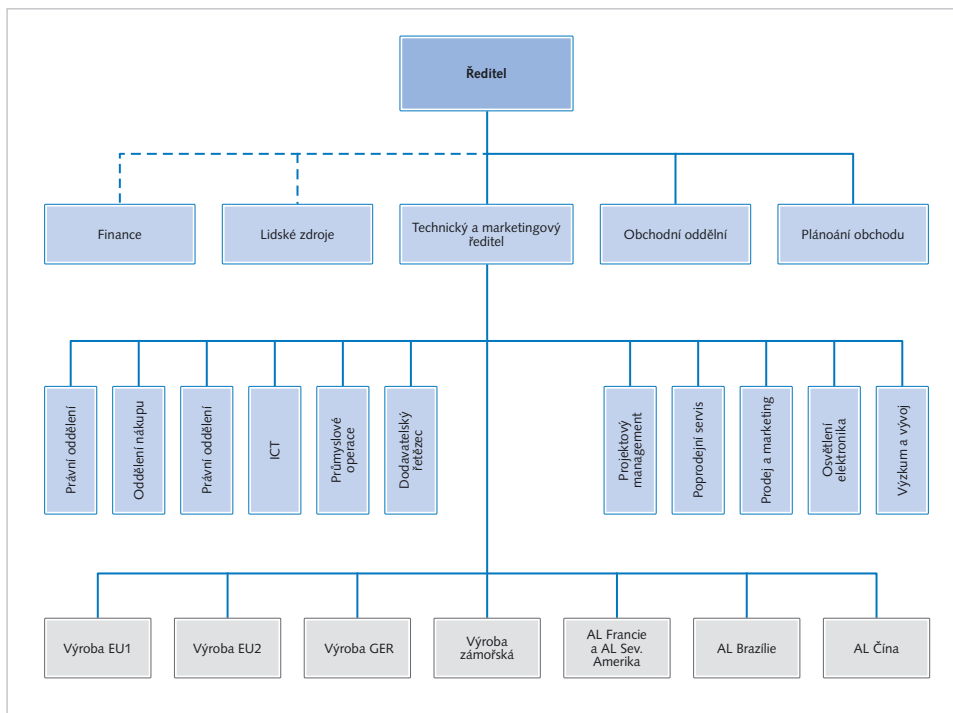


Zdroj: Autor

Z výše uvedeného je jednoznačně patrná pozice společnosti Automotive Lighting s. r. o. jako součást široké nadnárodní struktury. Blížší seznámení se s fungováním této společnosti v daném nadnárodním měřítku tak může značně napomoci ke správnému pochopení výsledků získaných dotazníkovým šetřením a navíc tím lze očekávat také vytvoření potřebného širšího rámce těchto statistických zjištění. Na druhou stranu je vzhledem ke složitosti výše popsané mezinárodní struktury nezbytné předem stanovit, která z uvedených společností je v dalším textu chápána jako Centrála skupiny, která jako přímo nadřízené řídicí místo a která z uvedených entit je chápána jako Skupina. Vzhledem ke skutečnosti, že primárním zaměřením této monografie je vztah tuzemské pobočky a Centrály skupiny, je odpověď na uvedené otázky nabíledni. Skupinou budeme chápat skupinu Automotive Lighting a jako Centrálu této skupiny potom společnost Automotive Lighting Reutlingen GmbH a tato společnost je současně chápána jako přímo nadřízené řídicí místo. Jinými slovy se v tomto případě jedná o splnutí Centrály skupiny a přímo nadřízené společnosti, neboť mezi vymezenou Centrálou a samotnou společností není žádný mezistupeň. Širší struktury, do kterých je skupina Automotive Lighting začleněna (holding Magneti Marelli či společnost FIAT) budeme považovat za okolí předmětu našeho zájmu.

Na následujícím obrázku je uvedeno organizační schéma skupiny Automotive Lighting. Námí sledovaná společnost Automotive Lighting s. r. o. se sídlím v Jihlavě je jedním z výrobních podniků. Skupina kromě něj zahrnuje dalších 12 evropských společností, 3 severoamerické, 1 jihoa-merické a 4 asijské.

Obrázek č. 3.2.: Organizační schéma skupiny Automotive Lighting



Zdroj: Automotive Lighting, upraveno autorem

3.1.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Míra centralizace ve skupině Automotive Lighting je sledovaná z pohledu dělby kompetencí mezi Centrálou skupiny a společností Automotive Lighting s.r.o. v Jihlavě. V jednotlivých oblastech je vymezena takto:

Materiál pro svoje výroby odebírá společnost od dlouhodobě prověřených dodavatelů. Co se týče míry autonomie při jejich výběru, je nutné od sebe odlišit dvě základní kategorie vstupů. První, označované jako tzv. komodity, představují hlavní a rozhodující materiálové vstupy. Jsou využívány při produkci veškerých světlometů, které daná společnost vyrábí – jedná se například o granulát, ze kterého se dále lisují části světlometů, běžně využívané typy žárovek apod. U těchto vstupů je nutno definovat určitý standard kvality a technických parametrů bez ohledu na specifika konkrétních výrobků. Zohledníme-li současně velký objem těchto surovin potřebný pro provoz společnosti, je nasnadě úplná centralizace nákupu těchto komodit ze strany Centrály skupiny. Tento postup tak umožňuje zvýšit vyjednávací tlak na dodavatele a dosáhnout tím výhodnějších dodavatelských podmínek při současně garanci potřebné technické úrovně těchto vstupů. Na druhou stranu Centrála skupiny již není schopna dokonale technicky specifikovat ostatní komponenty jednotlivých druhů světlometů, případně její role jako zprostředkovatele dodávky těchto specifických komponent by byla neefektivní. Tyto dodávky si tak vyjednává jihlavská pobočka přímo a může tak flexibilně reagovat na aktuální potřeby vzešlé z výroby konkrétního typu světlometu. Přímé sjednávání dodávek se týká rovněž běžného spotřebního materiálu.

Velmi zajímavý je také „výběr zákazníků“ u společnosti Automotive Lighting s.r.o., který je v tomto případě úmyslně v uvozovkách. Jihlavská společnost totiž v tomto případě respektuje postup daný celou Skupinou, kdy jsou několik let dopředu známy projekty jednotlivých automobilů a zástupci skupiny Automotive Lighting (sales account manager) potom vstupují do jednání s jednotlivými automobilkami o dodávce světlometů. Jihlavská společnost v tomto procesu vystupuje v roli konzultačního orgánu, kdy poskytuje informace o technické proveditelnosti jednotlivých návrhů a dává tak poradní hlas pro výběr konkrétního projektu automobilu, na který budou světlometry dodávány. Platí tedy, že výběr odběratelů je v tomto případě kompetencí Centrály skupiny a role jihlavské společnosti je spíše poradní.

Centralizace rozhodování o portfoliu produktů potom velmi úzce souvisí s výše popsaným výběrem odběratelů – opět tedy záleží na Centrále skupiny, jaký projekt automobilu se jí podaří vyjednat. Přestože je toto rozhodování značně centralizované, faktická podoba jednotlivých produktů závisí ve velké míře na samotném jihlavské pobočce. Ta totiž, jak již byla výše naznačeno, zajišťuje v rámci evropské části Skupiny roli hlavního inovačního centra pro přední světlometry. Znalosti získané touto výzkumnou činností potom dále poskytuje ostatním společnostem skupiny Automotive Lighting, které sice také disponují vlastním oddělením výzkumu a vývoje, avšak v menším rozsahu než je tomu u české pobočky. Je tedy nepochybné, že přes významnou roli Centrály skupiny je to právě jihlavská společnost, která má možnost výrazně ovlivnit výslednou podobu produktu.

Vzhledem ke skutečnosti, že Centrála skupiny ponechala výzkum a vývoj na jednotlivých podnicích pod odborným vedením jihlavské společnosti, je nasnadě, že také technologický postup výroby bude zcela v kompetenci jednotlivých výrobních podniků. Centralizace tak v této oblasti prakticky neexistuje.

Co se týká marketingové činnosti společnosti, lze se odvolat na výše popsaný proces získávání zakázek, který leží takřka zcela v rukou Centrály skupiny. Na úrovni jednotlivých společností tak o marketingu v podstatě nelze hovořit. Jde tedy o úplnou centralizaci.

Oblast logistiky stejně jako personalistiky je v případě skupiny Automotive Lighting ponechána zcela v kompetenci jednotlivých společností. Jedná se tak o decentralizovanou činnost.

Z hlediska finančního řízení je jihlavské společnosti také ponechána relativní autonomie. V případě, že jsou Centrále v pravidelných měsíčních intervalech předkládány reporty o finanční situaci společnosti, které nesignalizují žádné nepředpokládané komplikace, je běžné finanční hospodaření české společnosti zcela v kompetenci tuzemského managementu. Stupeň centralizace lze tak označit jako střední.

Pokud bychom rekapitulovali předešlé informace o míře centralizace v jednotlivých oblastech společnosti Automotive Lighting s. r. o. v rámci stejnojmenné Skupiny, je možné konstatovat, že nejvyšší míra centralizace se objevuje v oblasti výběru zákazníků a potažmo v rámci portfolia produktů – obchodní činnost je v maximální možné míře centralizovaná a jednotlivé společnosti v rámci Skupiny mají spíše poradní hlas. O výběru zákazníků tak na úrovni české společnosti nelze vůbec hovořit. Na druhou stranu o co menší má jihlavská společnost vliv na výběr odběratelů, o to větší kompetence má v ostatních oblastech. Personální politika, organizace logistiky, výzkum a vývoj, finanční řízení, to jsou oblasti, které jsou sice Centrálou skupiny sledovány, avšak řídicím orgánem je lokální management. Zjednodušeně řečeno se tedy Centrála skupiny stará o získávání dostatečného počtu rentabilních zakázek a na jednotlivých společnostech již ponechává faktickou realizaci těchto projektů. Toto logické a funkční rozdělení kompetencí mezi Centrálu a pobočky hodnotí kladně také jihlavská společnost, která celkový stupeň centralizace v rámci Skupiny považuje za optimální.

S mírou centralizace úzce souvisí také skutečnost, zda existují určité obslužné činnosti, které jsou zajišťovány společně pro celou skupinu. V rámci skupiny Automotive Lighting jsou takto centrálně poskytovány například zúčtovací služby. Jihlavská společnost využívá konkrétně fakturační služby a správu dalších platebních operací. Zajištění správy mezd je Centrálou také nabízeno, avšak jihlavská společnost této možnosti nevyužívá. Z hlediska provozu informačního systému je Centrálou skupiny definovaná povinnost používat systém SAP, respektive několik jeho základních modulů. Nástavbové funkce tohoto systému stejně jako dennodenní údržba je pak v kompetenci jednotlivých poboček. Celkově se tak dá unifikace informačního systému v rámci Skupiny považovat za střední.

O centralizaci výzkumu, vývoje a inovací byla již řeč v předchozím textu. Z něj vyplývá, že není možné hovořit o poskytování této činnosti jednou specializovanou společností – každá pobočka má vlastní oddělení výzkumu a vývoje. Nicméně pro posílení synergického efektu této činnosti byly v rámci skupiny Automotive Lighting vytvořeny tzv. HUBy, tedy určitá znalostní centra, která se starají o efektivní využívání nejnovějších technologií napříč relevantními podniky Skupiny. Z tohoto pohledu lze tedy mluvit spíše o řízené spolupráci, než o „poskytování služby“ tak, jak je tento pojem standardně chápán.

Pokud bychom chtěli dále rozvést téma centralizace finanční oblasti a s ní spojenou problematiku míry redistribuce finančních prostředků v rámci Skupiny, je pro představení současné praxe v rámci skupiny Automotive Lighting nezbytné popsat odděleně dvě svěbytné situace. Prvním případem je nově zakládaná společnost, kdy Centrála skupiny tomuto novému podniku poskytuje v prvních letech jeho fungování značnou finanční podporu. Na druhou stranu v případě již zavedených společností je standardním principem fungování samofinancování. Jednotlivé pobočky tedy musejí být schopny generovat dostatek finančních prostředků pro vlastní činnost a nezbytné investice. Kromě několika málo výjimek³ tak v případě fungujících společností existuje tok finančních prostředků pouze směrem od pobočky společnosti k Centrále skupiny (nejčastěji v podobě dividend). Pokud jednotlivým společnostem přesto zbývá přebytečná likvidita, řeší se tato situace nejčastěji formou krátkodobého spoření. Z pohledu lokálního managementu společnosti Automotive Lighting je toto současné nastavení míry redistribuce finančních prostředků rámci Skupiny považováno za optimální.

3 Příkladem může být roční odměna (tzv. Royal fee), která je připisována jihlavské společnosti ze strany Centrály za poskytování služeb spojených s rolí HUB v rámci vývoje předních světlometů.

Do určité míry se jako problematické ukázalo vyjádření míry centralizace při určování strategie společnosti Automotive Lighting s.r.o. Na jednu stranu je jihlavská společnost součástí větší skupiny, která pochopitelně stanovuje strategická rozhodnutí o směřování všech do ní patřících společností. V žádném případě tak není možné, aby si management české společnosti definoval strategii bez ohledu na směřování celé Skupiny. Velmi dobře je to patrné na příkladu již zmíněných odběratelů a portfolia produktů – Centrála skupiny stanovuje roli jednotlivých společností v rámci Skupiny, rozhoduje o nových odběratelích a potažmo i s nimi spojených produktech a dává tak základní linie budoucímu směřování jednotlivých podřízených společností. Na druhou stranu je z předešlého textu stejně tak zřejmé, že na pobočkách leží velká míra autonomie zejména v rovině provozní, odborné a výzkumné. Jednotlivé společnosti tak spoluvytvářejí vlastní strategii tím, jakým způsobem jsou schopny realizovat jednotlivé projekty. Pokud má být v této situaci přesto zvolena jedna ze standardních variant, je vhodné uvážit, že pojem strategie je ze své podstaty otázkou dlouhodobého směřování společnosti, otázkou několika málo klíčových rozhodnutí dávajících společnosti dlouhodobé základní kontury. Z tohoto pohledu je tak možné se přes určité výhrady přiklonit k názoru, že podniková strategie je určována Centrálou skupiny.

Z toho logicky vyplývá, že sledování plnění dané strategie nebude mít v kompetenci pouze společnost sama, ale na dohledu se bude podílet také Centrála skupiny. Mezi konkrétní metody dohledu Centrály lze v případě společnosti Automotive Lighting zařadit příležitostné setkávání zástupců Centrály s top managementem jihlavské společnosti a zasílání pravidelných (měsíčních) a mimořádných reportů o fungování společnosti do Centrály. Neustálá přítomnost ani nepřetržitý dohled manažera Centrály ve společnosti nejsou v této Skupině obvyklé. Tato skutečnost jistě úzce souvisí s relativní volností v rámci provozu podniku. V případě, kdy pravidelně zasílání reporty neobsahují žádné varovné signály, není nezbytné do běžných činností společnosti z Centrály zasahovat.

Poslední dvě z oblastí míry centralizace se týkají skutečnosti, zda jsou členové top managementu pobočky zainteresováni (finančně, kariérně či jakkoli jinak) na plnění strategie společnosti a potažmo celé Skupiny. V rámci skupiny Automotive Lighting přímá souvislost mezi plněním strategie pobočkou a finančním odměňováním top managementu neexistuje, stejně jako neexistuje souvislost mezi mírou plnění strategie Skupiny jako takové a odměňováním top managementu pobočky.

3.1.4. Znalosti a inovace

Základní otázkou v kontextu přenosu znalostí v rámci dané Skupiny je zpravidla skutečnost, zda znalosti této Skupiny jako celku ovlivňují inovační výkonnost daného podniku. V případě společnosti Automotive Lighting s.r.o. je však tato otázka problematická. Jak již bylo v textu několikrát zmíněno, jihlavská společnost figuruje v rámci Skupiny v roli znalostního centra pro výzkum a vývoj nových technologií předních světlořetů. Lakonicky by se tak dalo spíše konstatovat, že společnosti není know-how poskytováno Skupinou, ale společnost znalosti poskytuje Skupině. Na místě je však tuto pravdivou ale velmi zjednodušující větu dále rozvést. Aktuální pozice české společnosti v rámci Skupiny je totiž logicky výsledkem jednání dvou stran. V první řadě je nutné ocenit schopnosti tuzemské společnosti, které jí umožnily, aby náročnou roli znalostního centra mohla zastávat. Na druhou stranu je nutné upozornit, že česká společnost nemohla sama o sobě přijít a rozhodnout, že bude tuto roli plnit. Možnost dospět do této pozice byla dána Centrálou společnosti. Aktuální pozice tuzemské společnosti je tak kombinací vlastních schopností a externě vytvořených možností. Oprávněnou otázkou přitom je, z jakého důvodu německá Centrála umožnila umístit centrum výzkumu předních světlořetů mimo hranice Německa. Hlavním důvodem tohoto strategického rozhodnutí je poměr ceny a kvality odborných zaměstnanců. Česká republika se z tohoto klíčového pohledu jeví jako neefektivnější cesta k zajištění dlouhodobého rozvoje znalostí a inovací.

V praxi systém expertních center (HUB) funguje na bázi pravidelného setkávání zástupců jednotlivých poboček. V případě potřeby pochopitelně dochází také k ad hoc konzultacím. Zajímavé ovšem je, že Centrála skupiny hraje v tomto procesu přenosu znalostí pouze sekundární roli.

Za poskytování těchto služeb inkasuje česká společnost paušální platbu – tzv. royal fee.

Důležité je také připomenout, že jihlavská společnost plní roli odborné centrály pouze pro sesterské společnosti v rámci Evropy, a to pouze v oblasti předních světlometů. V rámci jiných kontinentů a potažmo v oblasti zadních světlometů jsou do pozice těchto znalostních center Skupiny stanoveny další společnosti.

Lokální management klade stále větší důraz na oblast spolupráce společnosti Automotive Lighting s. r. o. s externími subjekty, jako jsou univerzity, výzkumné ústavy apod. Cílem tohoto snažení je navázání trvalých oboustranně výhodných vztahů, které mají potenciál v budoucnu pozici společnosti v oblasti know-how dále posilovat.

3.1.5. Etika a kultura

Základní dokument společnosti této oblasti – etický kodex – čerpá své základní principy z etického kodexu skupiny FIAT. Vzhledem ke skutečnosti, že rozsah mezinárodního etického kodexu odpovídá obrovskému množství společností patřících pod skupinu FIAT, bylo nezbytné, aby byl pro potřeby tuzemské společnosti přizpůsoben místním zvyklostem a adekvátně zkrácen. Výsledkem je tak relativně štíhlá norma, která obsahuje základní principy chování zaměstnanců. Ve výsledku se tak dá hovořit spíše o inspiraci nadnárodním kodexem.

Obdobně, pokud bychom měli ohodnotit obecnou míru vlivu kultury Centrály na kulturu tuzemské společnosti, dá se označit jako minimální. Odlišnosti kultur jsou respektovány. Není proto divu, že v praxi v podstatě nedochází k jakýmkoli konfliktům mezi kulturou Centrály a kulturou tuzemské společnosti.

Přenos kultury mezi zahraniční Centrálou a tuzemskou pobočkou je navíc oslaben faktem, že do lokálního managementu nejsou dosazení expatrianti Centrály. Několik málo jich lze sice nalézt v rámci nižších pozic, avšak vzhledem k velikosti společnosti se jedná o zanedbatelný počet. Obdobná situace přitom platí recipročně – ani v Centrále skupiny není zastoupení tuzemské pobočky nijak výrazné.

Jako velmi zajímavé se jeví sledovat, v jakých jazycích se odehrávají jednotlivá jednání v rámci Skupiny. Při poradách v rámci české společnosti se v podstatě bez výjimky hovoří česky. Oficiálním jazykem Skupiny je však angličtina – v ní je nutné podávat jednotlivé reporty, v tomto jazyku jsou psány základní strategické dokumenty Skupiny apod. Fakticky se však při jednání se zástupci Centrály skupiny velmi často dostává ke slovu němčina. Vzhledem ke skutečnosti, že sídlem Centrály je německý Reutlingen a velká část místního managementu je německého původu, je zvykem zejména v osobním jednání hovořit německy. Čtveřicí jazyků doplňuje italština. V Itálii má sídlo holding Magneti Marelli, který vlastní skupinu Automotive Lighting a ve vedení této Skupiny je tak ve vedoucích pozicích také několik Italů. Není proto výjimkou, že v rámci vrcholného jednání top managementu Skupiny se ve vypjatých chvílích diskutuje také v italštině.

3.1.6. Prostředí a strategie

Jestliže bylo možné první roky fungování společnosti označit jako kontinuální evoluci vývoje nových světlometů, s příchodem LED technologií můžeme mluvit o inovační revoluci. Světlometry se stále častěji stávají hlavním rozlišovacím prvkem nového automobilu, klíčovým designovým elementem. Z tohoto pohledu je tak vyvíjen obrovský tlak na preciznost a inovativnost

výrobci těchto významných částí vozu. Z hlediska dynamiky vývoje prostředí se tak pohybujeme na maximálních hodnotách pomyslné škály, a to nejenom v oblasti technologie jako takové, ale také v úzce související rovině konkurentů a potažmo zákazníků. Jediným méně dynamickým prvkem prostředí jsou tak vazby na dodavatele, které jsou budovány dlouhodobě a výsledná podoba produktu nemá takový vliv na volbu dodavatele žárovky, granulátu či dalších vstupů nezbytných pro výrobu.

Pokud bychom se na stejnou aktuální situaci společnosti podívali nikoli z pohledu dynamiky prostředí, ale z roviny nejistoty, výsledek se radikálně změní. Důvodem je systém získávání nových zakázek, respektive projektů, kdy společnost prostřednictvím zástupců Centrály vyjednává několik let před uvedením nového automobilu na trhu o možnosti výroby potřebných světlometů. Byť je tedy společnost vystavena značnému tlaku na zvládnutí nejnovějších technologií, má minimálně v krátkém a střednědobém období relativní jistotu zakázkové náplně. S ohledem na úspory z rozsahu přitom platí, že (s výjimkou několika málo nejvíce prodávaných typů automobilů) každý model má pouze jediného dodavatele předních světlometů⁴. Tento princip dává společnosti určitou garanci budoucího směřování a současně možnost zaměřovat se na vývoj a výzkum nových využití aktuálních technologií.

Pravděpodobně z důvodu úplné absence zakázek pro veřejný sektor a také proto, že výroba světlometů nepatří mezi strategické odvětví hospodářství, je možné míru korupce označit za minimální.

Přirazení strategie společnosti Automotive Lighting v Jihlavě k jednomu obecnému vzoru je problematické. Ředitel společnosti se nedokázal zcela ztotožnit ani s jednou ze čtyř nabízených variant a vybral z jednotlivých možností několik fragmentů, které podle něj nejlépe vystihují směřování jeho společnosti. Toto jsou body popisující strategii společnosti Automotive Lighting:

- jsme často první na trhu s novým produktem;
- často jsme tedy iniciátory změn na trhu či vyvoláme reakce konkurence;
- snažíme se udržet stabilní pozici na trhu díky vyšší kvalitě produktů;
- ve vybraných oblastech, jejichž vývoj sledujeme, jsme schopni rychle reagovat na vývoj na trhu a využít zajímavých příležitostí.

3.1.7. Shrnutí

Společnost Automotive Lighting s. r. o., se sídlem v Jihlavě je nedílnou součástí rozsáhlého společenství výrobců komponent pro osobní automobily. Patří do skupiny Automotive Lighting zabývající se výrobou automobilových svítlen a spolu s ní do skupiny Magneti Marelli, sdružující spolu s výrobcí svítlen též výrobce výfukových soustav, tlumičů, automobilové elektroniky, hnacích jednotek apod. Tato skupina pak náleží do velké skupiny FIAT, sdružující přední světové výrobce automobilů.

Společnost Automotive Lighting je novým podnikem, který si za poměrně krátkou dobu získal dobré renomé a v rámci evropské části Skupiny se stal expertním centrem pro vývoj předních svítlen. Díky začlenění do Skupiny nemá společnost problémy s odbytem.

Navzdory tomu, že Centrála skupiny Automotive Lighting je v Německu a působí v ní převážně němečtí manažeři, nelze styl řízení považovat za byrokratický a míra centralizace je lokálním managementem vnímána jako přiměřená. Centrála má jednoznačné kompetence v oblasti zákazníků, centrálně se rovněž rozhoduje o výběru hlavních dodavatelů. V ostatních oblastech, jako např. v oblasti technologických postupů, v oblasti personálního řízení či finančního řízení se rozhoduje

4 Z důvodu efektivity vývoje a výroby světlometu.

spíše decentralizovaně. V oblasti informačního systému jsou základní moduly jednotné pro celou Skupinu. V rámci Skupiny jsou centrálně poskytovány zúčtovací služby.

Top management společnosti je tvořen lokálními manažery, působení expatriantů z Centrály má spíše epizodický charakter. Centrála respektuje kulturu hostitelské země.

3.2. HARTMANN – RICO a. s.

3.2.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Společnost HARTMANN – RICO a. s.

Společnost RICO, byla pod názvem Richter&Compagnon založena v Chomutově v roce 1891. Specializovala se na obvazové materiály, v jejichž výrobě dosáhla úspěchů i v evropském měřítku. V roce 1914 byla ve Vídni zřízena akciová společnost RICO, jejíž název je odvozen od hlavních podílníků – Julia Richtera a Jindřicha Kohna. Po vzniku Československé republiky bylo v roce 1921 přemístěno sídlo společnosti z Vídně do Prahy. Byly zřízeny filiálky ve Vídni, Záhřebu, Lublani a Budapešti. O několik let později vznikl závod v dnešním sídle společnosti, ve Veverské Bítýšce. Společnost RICO patřila k významným výrobcům vaty, obvazového materiálu a hygienických potřeb i po svém znárodnění v roce 1946 a v následujících letech socialistického plánování. Podnik měl závody v Mostě, Havlíčkově Brodě a ve Vrchlabí. V roce 1948 byl přidružen závod ve Veverské Bítýšce. V roce 1954 pak byla centrála podniku přeložena z Prahy do Veverské Bítýšky. V rámci privatizace se v prosinci 1991 vlastníkem podniku stala společnost PAUL HARTMANN AG a vznikla tak společnost HARTMANN – RICO a. s., jako součást skupiny HARTMANN. Po založení této společnosti došlo k výraznému rozvoji, modernizaci a růstu kapacit. Do roku 2006 dosáhly investice téměř 1,75 mld. Kč.

V současné době realizuje společnost HARTMANN – RICO výrobní činnost ve třech závodech, a to ve Veverské Bítýšce, Havlíčkově Brodě a Chvalkovicích. V původním závodě v Mostě byla výroba ukončena. Sídlo společnosti je ve Veverské Bítýšce, kancelář ředitelství je v Brně.

Společnost HARTMANN – RICO a. s. se zabývá produkcí výrobků ve třech segmentech. Jde, zhruba řečeno, o prostředky pro ošetřování ran, prostředky pro inkontinenci a speciální kosmetiku v této oblasti a prostředky pro ochranu pacientů a zdravotnického personálu před infekcí. (Bližší informace jsou uvedeny níže v souvislosti s výrobkovým portfoliem skupiny HARTMANN.) V rámci komunikace se zákazníky jsou v nemalé míře poskytovány rovněž odborné poradenské služby. Dále jsou poskytovány i některé specifické služby přímo u zákazníka. Jako příklad může sloužit realizace projektu „Warehouse management Chrudimské nemocnice“, kde společnost HARTMANN – RICO a. s., coby dodavatel, provozuje sklad zdravotnického materiálu v areálu nemocnice. (142) Společnost plní rovněž funkci regionálního obchodního zastoupení, v rámci kterého se zabývá nejen prodejem vlastních výrobků, ale i výrobků jiných společností skupiny HARTMANN.

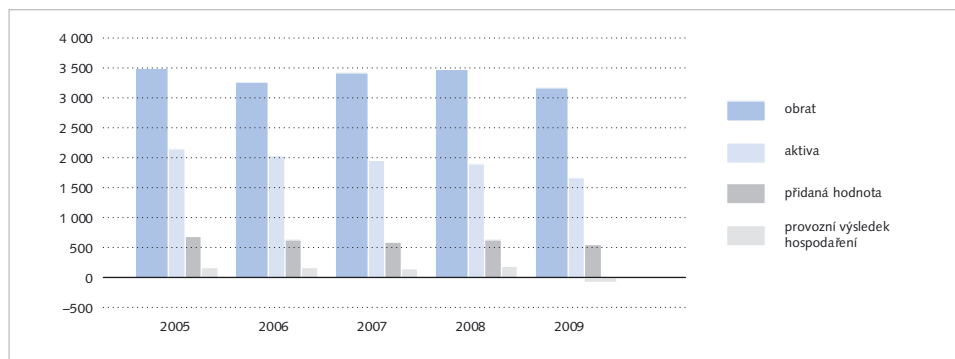
Pro ilustraci společnosti HARTMANN – RICO a. s. uvádíme v následující tabulce a grafech vývoj jejich vybraných ekonomických ukazatelů.

Tabulka č. 3.2.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2009

Rok		2005	2006	2007	2008	2009
Obrat	mil. Kč	3 538	3 299	3 453	3 504	3 206
Aktiva	mil. Kč	2 173	2 060	1 984	1 933	1 690
Přidaná hodnota	mil. Kč	699	649	609	645	573
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	186	181	161	192	- 74
Rentabilita aktiv (ROA)	%	8,56	8,79	8,11	9,93	- 4,38
Růst aktiv	%	- 2,75	- 5,20	- 3,69	- 2,57	- 12,57
Počet pracovníků	osoby	1 649	1 571	1 501	1 427	1 316

Zdroj: (251) –(255), databáze Creditinfo, vlastní výpočty

Graf č. 3.4.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2009 [mil. Kč]



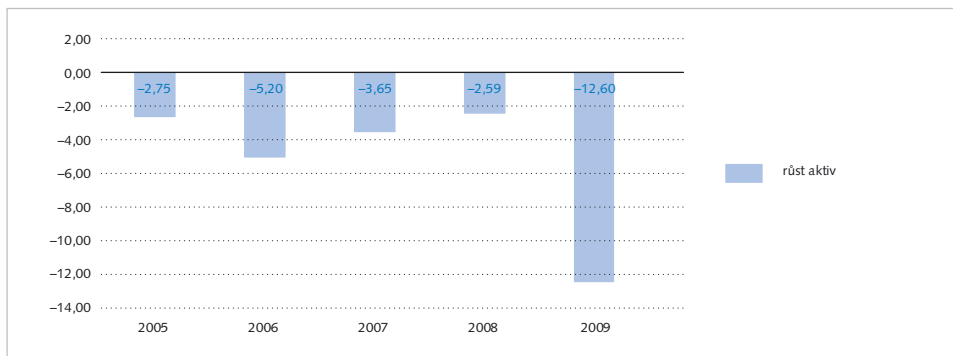
Zdroj: (251) –(255), databáze Creditinfo, vlastní výpočty

Graf č. 3.5.: Vývoj rentability aktiv v letech 2005 až 2009 [%]



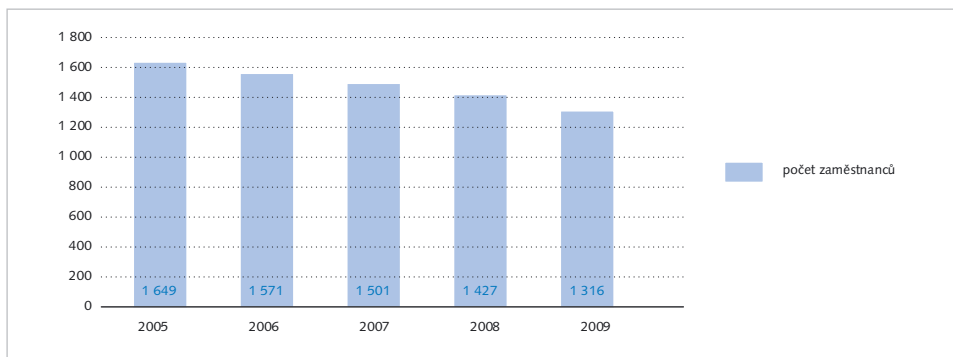
Zdroj: (251) –(255), databáze Creditinfo, vlastní výpočty

Graf č. 3.6.: Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2009 [%]



Zdroj: (251)–(255), databáze Creditinfo, vlastní výpočty

Graf č. 3.7.: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 až 2009 [osoby]



Zdroj: (251)–(255) databáze Creditinfo, vlastní výpočty.

Z výše uvedené tabulky a grafů vyplývá negativní dopad krize, projevující se zejména ve výsledcích roku 2009. Vliv na snížení výše obrátu měl postupný útlum výrobního závodu v Mostě. Tento útlum, spolu s nahrazováním ruční výroby výrobou strojní v závodě Veverská Bítýška má vliv na snižování počtu zaměstnanců.

Společnost HARTMANN – RICO a. s. je stoprocentním vlastníkem dvou společností, a to společnosti HARTMANN – RICO spol. s r. o. se sídlem v Bratislavě a SANICARE s. r. o. se sídlem ve Veverské Bítýšce.

Osobou ovládající společnost HARTMANN – RICO a. s. je společnost PAUL HARTMANN AG se sídlem v Heidenheimu v Německu, jejíž vlastnický podíl ve společnosti HARTMANN – RICO a. s. je stoprocentní.

Společnost HARTMANN – RICO a. s. má uzavřené smlouvy s celkem 27 společnostmi náležejícími do skupiny HARTMANN (s propojenými osobami). Jde o tyto typy smluv:

- smlouva o půjčce,
- smlouvy o poskytování manažerských služeb,
- smlouva o nájmu či pronájmu,
- smlouva o poskytování reklamních a jiných služeb,
- smlouva o správě a údržbě výpočetního systému.

Skupina HARTMANN

Skupina HARTMANN (HARTMANN GROUP), je významným, globálně operujícím výrobcem v oblasti zdravotnických materiálů, pomůcek a služeb. Historie původně rodinného podniku Hartmanů je o více než 70 let delší než historie podniku RICO. Již v roce 1818 převzal Ludvig von Hartmann přádelnu v Heidenheimu. V roce 1867 založil Paul Hartmann starší vlastní závod zaměřený na bělení, barvení a výrobu obvazových látek. V následujících letech se rozvíjela průmyslová výroba obvazových materiálů. V roce 1912 došlo k transformaci podniku na akciovou společnost. V šedesátých letech dvacátého století byla zahájena výroba jednorázových dětských plen, což výrazně podpořilo podíl na trhu spotřebního zboží. V období nastupující globalizace společnost poměrně rychle rostla a nabývala podoby nadnárodní společnosti. V roce 1972 byla ve Francii založena první zahraniční pobočka. V roce 1990 činil obrat skupiny HARTMANN poprvé více než 1 miliardu DEM. V roce 1995 byla založena první mimoevropská pobočka, a to v Hongkongu. V roce 2001 přesáhl obrat skupiny HARTMANN 1 miliardu EUR. V první dekádě jednadvacátého století skupina dále rostla a globalizovala se. V roce 2002 měla pobočky ve 28 zemích světa a v současné době působí ve 32 zemích a zaměstnává bezmála 10 000 pracovníků.

Tabulka č. 3.3.: Podíl jednotlivých regionů na celkovém obratu skupiny HARTMANN v roce 2010

Region	Obrat	
	mil. EUR	%
Německo	563,3	34,5
Evropa kromě Německa	888,1	54,4
Amerika	68,8	4,2
Afrika, Asie, Oceánie	112,8	6,9
Celkem	1 633,0	100,0

Zdroj: (196), upraveno autorem

Tabulka č. 3.4.: Počty zaměstnanců skupiny HARTMANN v roce 2009 a 2010

Region	2009		2010	
	osoby	%	osoby	%
Německo	3 770	39,6	3 835	38,4
Evropa kromě Německa	3 827	40,2	3 869	38,8
Amerika, Afrika, Asie, Oceánie	1 918	20,2	2 278	22,8
Celkem	9 515	100,0	9 982	100,00

Zdroj: (187), upraveno autorem

Z uvedených tabulek vyplývá, že těžištěm aktivit skupiny HARTMANN je stále Německo, nicméně je patrný postupně narůstající podíl těchto aktivit v mimoevropských zemích.

V současné době je výrobní sortiment skupiny HARTMANN a v rámci ní i společnosti HARTMANN – RICO a.s. zaměřen zejména na obinadla, obvazy, náplasti, vatové výrobky, kosmetické přípravky, tlakoměry a teploměry, dále operační rukavice, operační krytí a oblečení aj. Tyto materiály, prostředky a pomůcky jsou určeny jak pro laickou, tak pro odbornou zdravotnickou péči, a to v oblasti ošetřování ran, vakuové terapie, imobilizace, kompresivní terapie, inkontinence, dámské a dětské hygieny a v neposlední řadě v oblasti chirurgických operací. Jsou

dodávány jednotlivě, či v účelově vytvářených setech. V případě setů jde o lékárníčky pro laickou a odbornou první pomoc a specializované sety pro chirurgické operace.

Produktové portfolio skupiny HARTMANN se člení na čtyři základní tržní segmenty. Jedná se o

- segment A – prostředky pro ošetřování ran,
- segment B – prostředky pro inkontinenci a speciální kosmetika,
- segment C – prostředky pro ochranu pacientů a zdravotnického personálu před infekcí,
- segment D – ostatní produkty a aktivity (např. měření tělesné teploty a krevního tlaku).

Tabulka č. 3.5.: Podíl jednotlivých segmentů na celkovém obratu skupiny HARTMANN v roce 2010

	Obrat	
	mil. EUR	%
Segment A	441,5	27,0
Segment B	599,9	36,7
Segment C	337,4	20,7
Segment D	254,2	15,6
Celkem	1 633,0	100,0

Zdroj: (196), upraveno autorem

Pro ilustraci velikosti skupiny HARTMANN a směřování jejího hospodářského vývoje uvádíme v následující tabulce vybrané ekonomické ukazatele za období uplynulých pěti let.

Tabulka č. 3.6.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2006 až 2010

Rok		2006	2007	2008	2009	2010
Obrat	mil. EUR	1 216,9	1 281,4	1 377,0	1 560,5	1 633,0
Aktiva	mil. EUR	860,2	885,2	1 042,6	1 016,2	1 135,8
EBIT	mil. EUR	40,1	65,8	51,6	96,3	103,4
Operativní EBIT	mil. EUR	55,5	64,1	70,2	97,0	103,4
Konsolidovaný operativní zisk	mil. EUR	34,1	38,8	42,0	59,1	69,8
Počet pracovníků	osoby	8 752	8 935	9 582	9 515	9 982

Zdroj: (192), (193), upraveno autorem

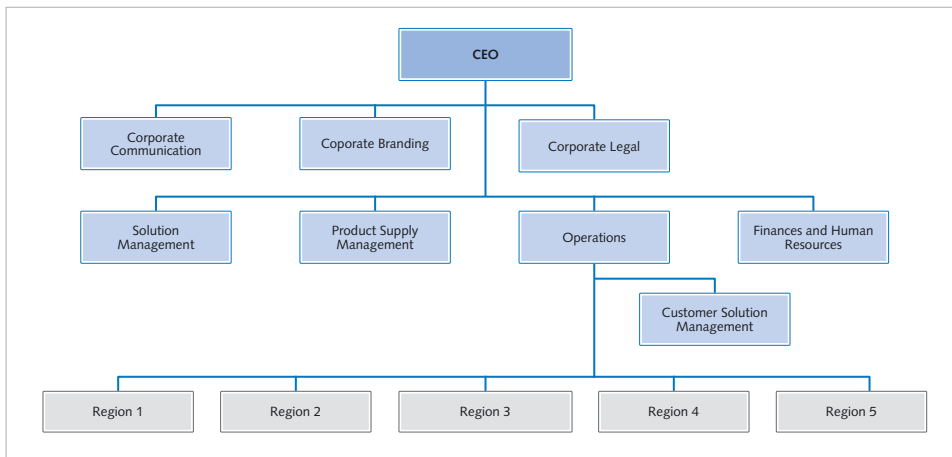
V tabulce je dokumentován dlouhodobý růst ukazatelů obratu, aktiv a počtu zaměstnanců. U ukazatelů zisku je patrná jistá stagnace či pokles vlivem krize, nicméně v roce 2010 se již zřetelně projevuje výrazný růst.

3.2.2. Organizační struktura skupiny HARTMANN

Při správě skupiny HARTMANN GROUP je uplatněn tzv. německý model, s valnou hromadou, dozorčí radou a představenstvem. Dozorčí rada (Supervisory Board) je dvanáctičlenná, z toho šest členů tvoří zástupci zaměstnanců. Představenstvo (Board of Management) je pětičlenné. Předseda představenstva je zároveň Chief Executive Officer (CEO), členové představenstva mají exekutivní působnost, tak jak uvádíme níže, v jednotlivých funkčních oblastech.

Kromě těchto orgánů figuruje v top managementu HARTMANN GROUP šestnáctičlenný manažerský tým, složený z různých vyšších manažerů, například některých regionálních ředitelů, některých vedoucích vrcholových štábních útvarů skupiny, přímo podřízených členům představenstva apod. Dále pak pětičlenný poradní orgán, jehož předsedou je předseda dozorčí rady.

Obrázek č. 3.3.: **Organizační struktura skupiny HARTMANN**



Zdroj: (187), upraveno autorem

Jak vyplývá z organizačního schématu na předchozím obrázku, stojí v čele exekutivy Skupiny Chief Executive Officer (CEO), který, jak již bylo uvedeno, je současně předsedou představenstva. Útvary, které lze považovat za útvary generálního štábu Centrály skupiny HARTMANN tvoří:

- Corporate Communication, který se zabývá zpracováním tiskových zpráv a komunikací s médii, vydávání brožur a časopisů, provozem a podporou webových stránek skupiny aj.,
- Corporate Branding, který se věnuje především rozvoji značky, posilování její hodnoty, komunikací s veřejností apod.,
- Corporate Legal, zabývající se zejména právní stránkou základních dokumentů, vnitřních předpisů a standardů, metodikou tvorby smluv atd.

Specializovanými štáby skupiny HARTMANN, v jejichž čele jsou jednotliví členové představenstva, jsou tyto útvary:

- Solution Management, do kterého spadá rozvoj podnikání, strategický marketing a vývoj výrobků,
- Product Supply Management, zabývající se rozvojem výrobních kapacit, kam patří procesní a informační management, management kvality, nákup, správa dodavatelských řetězců aj.,
- Finances and Human Resources se zaměřením na finance, controlling, management rizika, vnitřní audit a lidské zdroje.

Uvedené tři útvary představují funkční centrály. To znamená, že jejich vedoucí mají funkčně vymezenou působnost vůči nižším stupňům řízení, zejména vůči příslušným vedoucím pracovníkům ve výrobních podnicích a obchodních zastoupeních.

Útvar Operations je útvarem liniovým. V jeho čele stojí rovněž člen představenstva. Tomu jsou podřízeni regionální ředitelé. Štábní funkci zde plní útvar Customer Solution Management, který je zaměřen především na analýzy prodeje, vývoje cen, na benchmarking a transfer „nejlepší praxe“.

Jednotlivé společnosti skupiny HARTMANN jsou začleněny pod regionální centrály. Jde o následujících pět regionů (187):

- Region 1 – Střední Evropa (Central Europe Region)
- Region 2 – Západní a jižní Evropa (West/South Europe Region)
- Region 3 – Východní Evropa (East Europe Region)
- Region 4 – Severní Evropa a Amerika (North Europe, America Region)
- Region 5 – Asie, Afrika a Oceánie (Asia, Africa, Oceania Region)

Tabulka č. 3.7.: Charakteristiky regionů

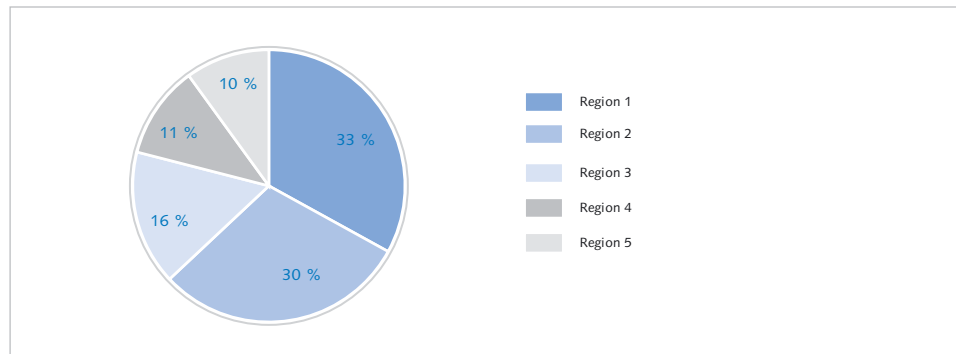
	Země	Počet společností celkem	z toho s vlastnickým podílem koncernu		
			100 %	> 90 % < 100 %	≥ 50 % ≤ 90 %
Region 1	Německo, Rakousko, Švýcarsko	28	16	3	9
Region 2	Belgie, Alžírsko, Španělsko, Francie, Řecko, Itálie, Maroko, Nizozemí, Portugalsko	26	24	0	2
Region 3	Česká republika, Chorvatsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Ruská federace, Slovinsko, Slovensko, Turecko	14	14	0	0
Region 4	Dánsko, Spojené království, Norsko, Švédsko, USA	10	10	0	0
Region 5	Spojené arabské emiráty, Austrálie, Čína, Hongkong, Indie, Japonsko, Jižní Afrika	9	7	2	0

Zdroj: (187), upraveno autorem

Celkem ve skupině HARTMANN působí 87 společností. Jde z menší části o výrobní podniky, s počty zaměstnanců řádově ve stovkách, větší podíl však představují obchodní zastoupení s počty zaměstnanců řádově v desítkách. Některé výrobní podniky, jako například i HARTMANN – RICO a. s., plní současně funkci obchodního zastoupení.

Jednotlivé společnosti mají právní formu buď akciových společností, nebo společností s ručením omezeným, resp. jinou formu podle lokálního práva, která je s těmito typy identická, nebo je jim blízká. Volba této formy se odvíjí od velikosti dané společnosti, jejího charakteru a zejména od právních podmínek v dané zemi. Četnost těchto společností dle regionů je uvedena v následujícím grafu.

Graf č. 3.8.: Procentuální podíl četnosti společností skupiny HARTMANN dle regionů

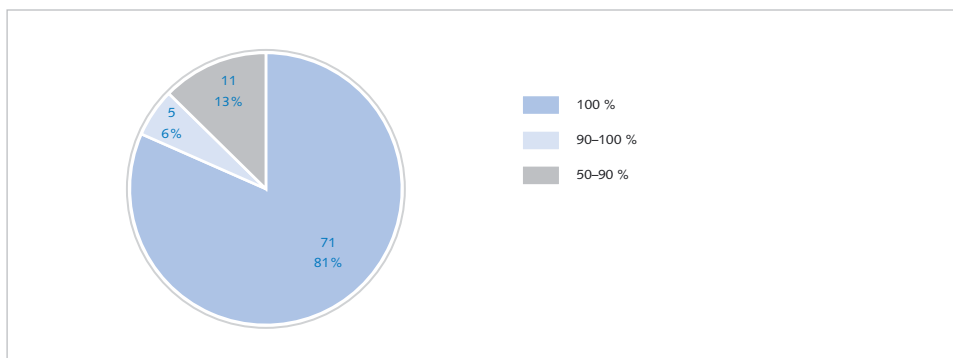


Zdroj: Autor

Spolu s výše uvedenými ukazateli podílu obrátu a počtu zaměstnanců ukazuje i procentuální podíl četnosti společností, že těžiště skupiny je v Evropě, kde sídlí 63 % z celkového počtu společností a v rámci ní v Německu, kde sídlí 22 % společností. Spolu se Švýcarskem a Rakouskem (region 1) jde o 33 % z celkového počtu společností skupiny HARTMANN.

Vlastnictví je poměrně silně koncentrované, což vytváří předpoklady pro centralizaci řízení v rámci skupiny. Velká většina společností (71, tj. 82 %) je ve stoprocentním vlastnictví mateřské společnosti. V regionu 3 (Východní Evropa) a v regionu 4 (Severní Evropa a Amerika) jsou mateřskou společností vlastněny stoprocentně všechny společnosti.

Graf č. 3.9.: Koncentrace vlastnictví ve skupině HARTMANN



Zdroj: Autor

Shrme-li, pak lze říci, že řízení v rámci skupiny HARTMANN se realizuje ve třech dimenzích, a to regionální, funkční a produktové. Tomu odpovídá existence tří druhů centrál, a to centrál regionálních, v jejichž čele jsou regionální ředitelé, centrál funkčních, v jejichž čele jsou jednotliví členové představenstva skupiny HARTMANN a centrál produktových, jejichž působnost se vztahuje ke třem základním tržním segmentům, kterými jsou prostředky pro ošetřování ran, prostředky pro inkontinenci a speciální kosmetika a prostředky pro ochranu pacientů a zdravotnického personálu před infekci.

Hlavní je dimenze regionální, na jejíž ose se jedná o nadřízenost a podřízenost. To znamená, že regionální ředitel je přímým nadřízeným ředitelům jednotlivých společností v daném regionu, tj. výrobních podniků a obchodních zastoupení. V řídicích týmech regionálních ředitelů jsou mj. manažeři a specialisté ze společností sídlících v těchto regionech. V případě regionu 3 Východní Evropa je ve stávajícím období regionálním ředitelem a zároveň ředitelem jedné z řízených společností jedna a tatáž osoba: Regionální ředitel Ing. Páleník je zároveň předsedou představenstva a generálním ředitelem společnosti HARTMANN – RICO a. s.

Zbývající dvě dimenze mají doplňkový charakter. Nejde o všeobecnou, nýbrž pouze o omezenou kompetenci, tedy o působnost v určité oblasti, např. v oblasti strategického marketingu, financí, lidských zdrojů, resp. v oblasti určitého tržního segmentu.

3.2.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Míra centralizace, tj. vymezení pravomoci a odpovědnosti na ose společnost HARTMANN – RICO a. s. versus Centrála skupiny HARTMANN je v jednotlivých oblastech značně diferencovaná.

Rozhodování o hlavních dodavatelích materiálu, výrobků a služeb je v kompetenci Centrály, naproti tomu o ostatních dodavatelích si společnost rozhoduje v podstatě sama.

Řízení vztahů se zákazníky je v plné kompetenci pobočky. Společnost HARTMANN – RICO a. s. má pravomoc vyhledávat potenciální zákazníky, navazovat s nimi kontakty, uzavírat smlouvy apod. Neměla by však vstupovat do konkurenčních střetů s jinými společnostmi skupiny HARTMANN. Společnost nese plnou zodpovědnost za úspěšnost prodeje svých výrobků. Na tomto místě je třeba uvést, že společnost část svých vlastních výrobků prodává zákazníkům, část dodává buď obchodním zastoupením Skupiny v různých regionech, nebo centrálnímu skladu v Německu, a to za vnitrokoncernové ceny. Vzhledem k tomu, že společnost plní zároveň funkci obchodního zastoupení v regionu, prodává i výrobky jiných společností skupiny HARTMANN. S decentralizací v oblasti zákazníků se pojí též decentralizace v oblasti marketingu.

Portfolio produktů je však společnosti určováno centrálně, čímž má být mj. zamezeno výše zmíněným konkurenčním střetům, či dekoncentraci a despecializaci výrobních kapacit. S tím do určité míry souvisí též relativně značná centralizace při rozhodování o uplatňování technologických postupů.

Centralizace je uplatňována též v oblasti informačních systémů, s tím, že některé moduly, resp. jejich části, jsou z důvodu zajištění bezchybné propojenosti řešeny v rámci celé Skupiny jednotně, v některých jiných modulech však lze připustit úpravy, lépe vyhovující místním podmínkám.

Poměrně centralizovaná je oblast logistiky. Naproti tomu značně decentralizovaná je oblast personálního řízení, a to z důvodu respektování právních podmínek hostitelské země a zejména její národní kultury.

Kompetence v oblasti finančního řízení jsou rozděleny mezi top management pobočky a Centrálu víceméně „rovným dílem“.

Představitelé společnosti HARTMANN – RICO a. s. považují míru centralizace za optimální. Na jedné straně dává společnosti přiměřený prostor pro podnikavost a iniciativu. Na druhé straně umožňuje specializaci a oprostuje top management společnosti od zodpovědnosti v oblastech, kde nemá dostatečnou vyjednávací sílu, resp. dostatek informací pro správné rozhodnutí.

Zajišťování vybraných služeb (např. zúčtovací služby, péče o implementaci a provoz informačních systémů apod.) specializovanými organizacemi, není v rámci skupiny HARTMANN realizováno.

Ve Skupině dochází k redistribuci finančních prostředků, ale jen v nevelké míře. Prostředky odvedené z poboček Centrále skupiny jsou využívány zejména pro časově limitovanou podporu nově vzniklých poboček. Představitelé společnosti HARTMANN – RICO a. s. považují takové podmínky za víceméně optimální, místy by se však přikláněli i k větší míře redistribuce.

Strategie patří ve skupině HARTMANN k základním nástrojům řízení. Svou strategií si jednotlivé společnosti určují samy. Tyto strategie však musí být v plném souladu se strategií celé Skupiny. Plnění úkolů stanovených strategií je sledováno prostřednictvím vnějších a vnitřních auditů a zejména mnohačetných reportů. Monitoring a kontrola pobočky jsou rovněž realizovány cestou pravidelného setkávání top managementu společnosti HARTMANN – RICO a. s. se zástupci Centrály skupiny, resp. s manažery ostatních centrál. V případě regionální centrál jde, jak již bylo výše zmíněno, o personální unii v osobě Ing. Páleníka.

Úspěšné plnění strategie společnosti se promítá do nadstavbové složky platů jejich top manažerů. Jiné formy odměn, jako například akciový program, kariérní růst apod., se nepoužívají. Plnění strategických cílů celé skupiny HARTMANN se do finančního, či jiného ohodnocení top manažerů poboček nepromítá.

3.2.4. Znalosti a inovace

Znalosti a inovace jsou klíčovým faktorem konkurenceschopnosti skupiny HARTMANN a v rámci ní též společnosti HARTMANN – RICO a.s., a to zejména s ohledem na úzkou návaznost jejich výrobků a služeb na rozvoj medicíny. Ta je v současné době oblastí navýsost sofistikovanou a dynamicky se rozvíjející.

Znalosti (ve smyslu know-how, patentů, průmyslových vzorů apod.) skupiny HARTMANN ve významné míře pozitivně ovlivňují inovační výkonnost společnosti HARTMANN – RICO a.s. Ve Skupině jsou znalosti přenášeny jak z poboček do Centrály, tak z Centrály do poboček, tak i mezi pobočkami navzájem, a to zpravidla prostřednictvím týmů, speciálně ustavených na řešení výzkumných problémů a složených z odborníků z různých poboček. Skupina nemá oficiálně vytvořená inovační centra.

Společnost HARTMANN – RICO a.s. při rozvoji znalostí do jisté míry spolupracuje s externími organizacemi, a to zejména s nemocnicemi, dále pak vysokými školami a výzkumnými ústavami.

3.2.5. Etika a kultura

Společnost HARTMANN – RICO a.s. má stejný etický kodex, jaký je uplatňován ve všech společnostech Skupiny. Společnost dbá o svoje dobré jméno. Na svých webových stránkách (140) prezentuje široké veřejnosti svoji vizi a misi, uplatnění environmentálního managementu a svoji společenskou odpovědnost. Etický kodex zde však zveřejněn není.

Ačkoliv skupina HARTMANN operuje v globálním rozměru, jde o společenství nacházející se pod vlivem německé kultury, což se zřetelně projevuje zejména v pobočkách se sídlem v Evropě. V řízení poboček se poměrně výrazně uplatňuje německá manažerská kultura, vyznačující se precizností, snahou mít vše pečlivě naplánováno a pod kontrolou, odporem k improvizaci a tendencí k byrokracii.

I když česká zaměstnanecká kultura, vyplývající z české národní kultury, se v některých bodech od německé manažerské kultury liší, a to i dosti podstatně, zdá se, že obě kultury se v reálné praxi společnosti HARTMANN – RICO a.s. postupně sblíží a svými pozitivy se vzájemně obohacují. Ovšem i navzdory tomu dochází mezi manažerskou kulturou centrály a českou zaměstnaneckou kulturou ke konfliktům, i když nikoliv častým, nebo závažným. Faktorem, který snižuje nebezpečí těchto konfliktů, je skutečnost, že ve společnosti nejsou stabilně přítomni manažeři či jiní odborníci z německé Centrály. Pouze ve tříčlenné dozorčí radě společnosti jsou dva členové nominovaní Centrálou.

Domácím jazykem Centrály skupiny je němčina, oficiálním jazykem ve Skupině je angličtina, do jisté míry i němčina, a to zejména v případě společností sídlících ve střední Evropě. Vzhledem k tomu, že v řídicí struktuře společnosti HARTMANN – RICO a.s. nepůsobí cizinci, je zde běžným jednacím jazykem čeština.

3.2.6. Prostředí a strategie

Mezi hlavní konkurenty společnosti HARTMANN – RICO a.s. na lokálním trhu patří v současné době zejména společnost Johnson & Johnson s.r.o. – součást jedné z největších nadnárodních společností, působící v 57 zemích světa a zaměstnávající bezmála 120 000 lidí. V České republice působí její tři sektory, a to sektor zdravotnických prostředků a diagnostiky, sektor farmaceutický

a sektor spotřební (výrobky z oblasti kosmetiky a osobní hygieny). Dalším lokálním konkurentem je DINA – HITEK, spol. s r.o., malá česká společnost s cca 200 zaměstnanci, zabývající se výrobou a distribucí zdravotnického materiálu v České republice, s hlavním zaměřením na jednorázový spotřební materiál z netkaných textilií.

Dynamiku prostředí vnímají představitelé společnosti HARTMANN – RICO a.s. diferencovaně. Poměrně vysoká dynamika změn panuje v oblasti zákazníků, kde se společnost musí neustále přizpůsobovat jejich měnícím se požadavkům a iniciativně nabízet nové způsoby uspokojování jejich potřeb. Poněkud nižší, ale stále ještě značná, je dynamika v oblasti konkurence. Navzdory tomu, že společnost zaujímá na trhu vedoucí pozici, musí své konkurenty neustále sledovat a predikovat jejich záměry. Naproti tomu dynamiku změn v oblasti dodavatelů a v oblasti technologie vnímají představitelé společnosti jako nízkou a rovněž tak nízkou vnímají míru nejistoty při rozhodování v těchto oblastech. Konkurenční boj na trzích společnosti je považován za vysoký, korupce za spíše nižší.

Navzdory dynamice v oblasti požadavků zákazníků i v oblasti konkurence, lze trh, na kterém společnost operuje, považovat za poměrně stabilní. Ve střednědobém časovém horizontu nelze předpokládat žádné dramatické změny stran zásadních inovací technologií, nebo stran budoucího masivního vstupu doposud neznámých konkurentů do odvětví. Nelze rovněž předpokládat zcela nové tržní příležitosti v rámci daného odvětví, či dokonce mimo ně.

Z této skutečnosti vychází strategie společnosti HARTMANN – RICO a.s. Společnost se snaží udržet stabilní pozici na trhu. Vychází z poměrně širokého portfolia výrobků, které postupně obměňuje. Často je první na trhu s novým produktem. Stává se tak iniciátorem změn a vyvolává reakce konkurence.

3.2.7. Shrnutí

Společnost HARTMANN – RICO a.s. vznikla v rámci privatizace koncem roku 1991 díky vstupu společnosti PAUL HARTMANN, AG do podniku RICO. Společnost HARTMANN – RICO, stoprocentně vlastněná společností PAUL HARTMANN, AG, se stala součástí skupiny HARTMANN. V poměrně dlouhé a úspěšné vývojové trajektorii podniku RICO znamenal tento akt, podobně jako u řady jiných podniků, významný mezník jejich dalšího rozvoje. S dostatečným časovým odstupem ho dnes můžeme hodnotit jednoznačně pozitivně. Skutečnost, že k němu došlo hned na začátku transformačního období přispěla k tomu, že podnik zbytečně neztrácel svoji pozici na trhu, ale naopak ji hned od počátku devadesátých let významně posiloval. Příchodem podniku RICO do skupiny HARTMANN se jeho poměrně kvalitní know-how propojilo s know-how celé Skupiny, díky investicím ze strany Centrály došlo k potřebné modernizaci. Členství ve skupině HARTMANN otevřelo společnosti HARTMANN – RICO a.s. trhy a díky ekonomické síle Skupiny se zvýšila vyjednávací pozice společnosti vůči obchodním partnerům. Vstupem do Skupiny došlo samozřejmě k jistému omezení hospodářské samostatnosti, což však bylo více než vyváženo výše uvedenými přínosy.

Pokud by byl, hypoteticky vzato, vývoj jiný a společnost by se stala součástí Skupiny později, její hodnota i pozice by tímto prodlením utrpěla. Pokud by se dlouhodobě snažila o zachování plné samostatnosti, vedlo by to nepochybně k výraznému snižování její efektivity a ve svých důsledcích patrně k jejímu zániku.

Společnost HARTMANN – RICO a.s. se řadí k největším společnostem ve Skupině. V regionu „Východní Evropa“ zaujímá významné postavení, což se mj. odráží i v tom, že její generální ředitel je zároveň ředitelem regionální centrály.

Z důvodu integrity celé skupiny HARTMANN je část pravomoci přenesena na Centrálu skupiny, nicméně přiměřená část pravomoci zůstává pobočkám. Představitelé společnosti HARTMANN – RICO a. s. hodnotí takto nastavenou míru centralizace jako optimální.

Skupina HARTMANN, se svými necelými deseti tisíci zaměstnanci, patří spíše k menším nadnárodním společnostem. Její produktové portfolio není, ve srovnání s giganty typu Johnson & Johnson, příliš široké. Těmto skutečnostem odpovídá organizační struktura Skupiny, která je poměrně jednoduchá a přehledná. Řízení se v ní odehrává ve třech dimenzích – regionální, funkční a produktové, přičemž hlavní je dimenze regionální.

Expatrianti nominovaní Centrálou jsou pouze v dozorčí radě společnosti. (Ve tříčlenné radě jsou dva.) V představenstvu společnosti, ani v manažerských funkcích expatrianti nejsou. To svědčí o důvěře Centrály skupiny v odborné schopnosti a loajalitu domácích manažerů.

3.3. Home Credit a. s.

3.3.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Společnost Home Credit a. s. je poskytovatelem spotřebitelského financování v České republice. Podnik je členem skupiny Home Credit B.V., jejíž centrála sídlí v Nizozemském království. Česká pobočka byla založena již v roce 1997, ale pod jiným názvem – Home Credit Finance, a. s. Společnost Home Credit a. s. se sídlem v Brně pak vznikla v roce 2005 rozdělením společnosti Home Credit Finance a. s. z důvodu oddělení aktivit souvisejících se správou majetkových účastí v zahraničních pobočkách od podnikatelských aktivit v oblasti spotřebitelského financování v České republice. Na Home Credit a. s. přešlo jmění této zaniklé společnosti. Současně s Home Credit a. s. vznikla společnost HC Holding a. s., která již dnes také neexistuje a byla transformována do jiné společnosti.

Skupina Home Credit B.V. je jedním z předních poskytovatelů spotřebitelského financování ve střední a východní Evropě a v Asii. Skupina nabízí čtyři základní druhy produktů: půjčky v prodejních místech (tzv. POS loans, tedy účelové úvěry), revolvingové úvěry⁵ (revolvingové karty a kreditní karty), neúčelové hotovostní půjčky a běžné účty a depozitní produkty. Ve vybraných zemích nabízí také služby retailového bankovníctví. Ne všechny pobočky nabízejí celé portfolio Skupiny. Skupina působí nejen v České republice, pobočku má také na Slovensku, v Ruské federaci a v Bělorusku. Značka Home Credit je od roku 2005 navíc přítomna v Kazachstánu, kde holdingová společnost Home Credit B.V. drží minoritní podíl v AO Home Credit Bank. AO Home Credit Bank je však nezávislou bankou, kterou skupina Home Credit nespravuje. Dále značka Home Credit působí v Číně, přičemž tamější operace jsou ovládnuty prostřednictvím holdingové společnosti HC Asia N.V. se sídlem v Nizozemském království a nespádají tedy do skupiny Home Credit B.V. Ve Vietnamu značku Home Credit zastupuje PPF Vietnam Finance Company Ltd., která převzala zavedený obchodní model skupiny Home Credit. Skupina rovněž zkoumá příležitosti pro vstup na další rozvíjející se trhy na Blízkém východě a v jihovýchodní Asii. Ve skupině Home Credit B.V. je zaměstnáno 15 200 pracovníků⁶.

5 Revolvingový úvěr je úvěr, jehož disponibilní zůstatek může klient opakovaně čerpat např. na financování pohledávek nebo nákupu zboží či zásob.

6 Údaj k 31. 3. 2011, nezahrnuje zaměstnance v Kazachstánu vzhledem k minoritnímu podílu skupiny Home Credit, B.V.

Skupinu Home Credit plně vlastní mezinárodní skupina PPF Group N.V. se sídlem v Nizozemském království, jež je jednou z největších investičních a finančních skupin ve střední a východní Evropě. Skupina PPF vlastní aktiva ve výši zhruba 12 miliard EUR⁷ zahrnující různorodé aktivity od bankovníctví a pojišťovnictví přes nemovitosti, oblast energetiky a těžbu nerostů až po největší ruský obchodní řetězec se spotřební elektronikou. Působnost PPF sahá ze střední a východní Evropy přes Rusko až do Asie.

K ilustraci ekonomické stránky podnikání lze využít ekonomická data z následující tabulky. Jak je vidět, podnik disponuje relativně velkým objemem aktiv, z nichž největší část tvoří pochopitelně pohledávky za klienty. Právě vývoj pohledávek za klienty ilustruje ekonomickou krizi, kdy jejich objem poklesl o téměř 70 % a znatelně tak snížil položku celkových aktiv. Objem poskytnutých úvěrů poklesl v roce 2009 o necelých 20 % z 9,6 miliardy Kč na 7,7 miliardy Kč (Výroční zpráva společnosti Home Credit a. s. za rok 2009, 2010). Nicméně společnost si dokázala i v době krize udržet víceméně stabilní pozici na trhu a zůstat ziskovou, i když zisk poklesl oproti roku 2008 o 39 %. Předmět podnikání přispěl k tomu, že bylo třeba výrazněji reagovat na ekonomickou krizi uzpůsobením produktu. Společnost zpřísnila podmínky pro poskytování spotřebních úvěrů a prověřování bonity žadatelů je nyní mnohem důslednější. Stabilitu společnosti také významně posílil přechod od externího financování operací společnosti Home Credit a. s. v České republice na interní financování ze skupiny PPF, což výrazně oslabilo závislost společnosti na rozkolísaných finančních trzích.

Tabulka č. 3.8.: **Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2007 až 2009⁸**

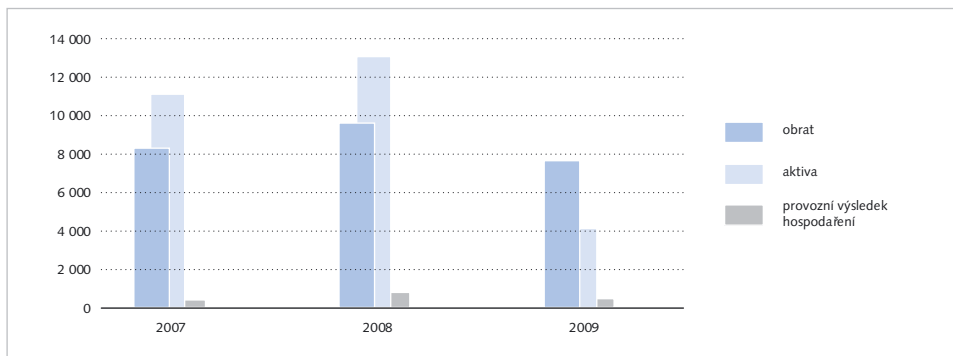
Rok		2007	2008	2009
Obrat	mil. Kč	8 322	9 611	7 648
Aktiva	mil. Kč	11 098	13 079	4 091
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	362	738	453
Rentabilita aktiv (ROA)	%	3,26	5,64	11,08
Růst aktiv	%	N/A	17,85	- 68,72
Počet pracovníků	osoby	417	443	445

Zdroj: Databáze Creditinfo, (256)–(258), upraveno autorem

7 Údaj k 30. 6. 2010.

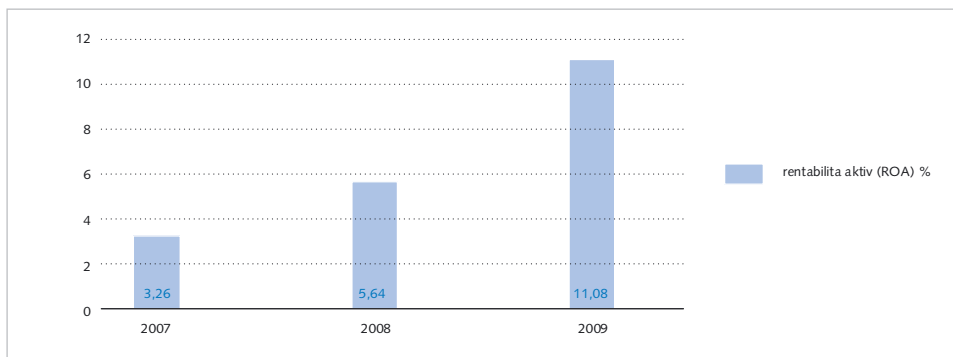
8 Výroční zprávy ani účetní závěrky nejsou za předchozí roky k dispozici.

Graf č. 3.10.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2007 až 2009 [mil. Kč]



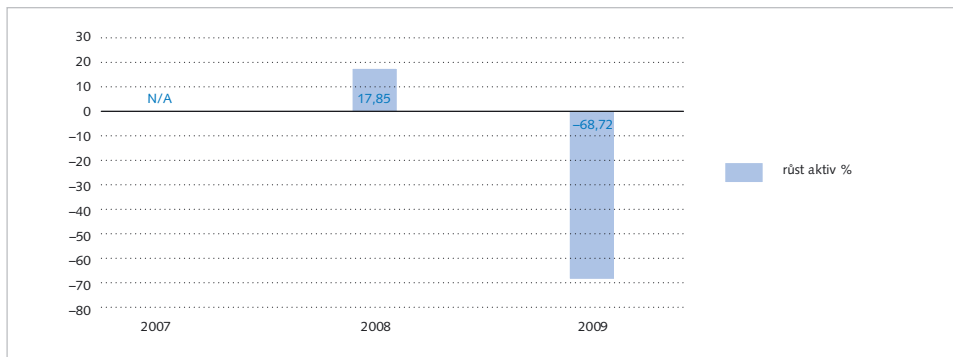
Zdroj: Databáze Creditinfo, (256)–(258), upraveno autorem

Graf č. 3.11.: Vývoj rentability aktiv v letech 2007 až 2009 [%]



Zdroj: Databáze Creditinfo, (256)–(258), upraveno autorem

Graf č. 3.12.: Vývoj růstu aktiv v letech 2007 až 2009 [%]



Zdroj: Databáze Creditinfo, (256)–(258), upraveno autorem

Data byla získána především z výročních zpráv společnosti. Je však třeba říci, že i přes povinnost zveřejňovat účetní závěrky je ze strany společnosti porušována, což je bohužel případ vcelku

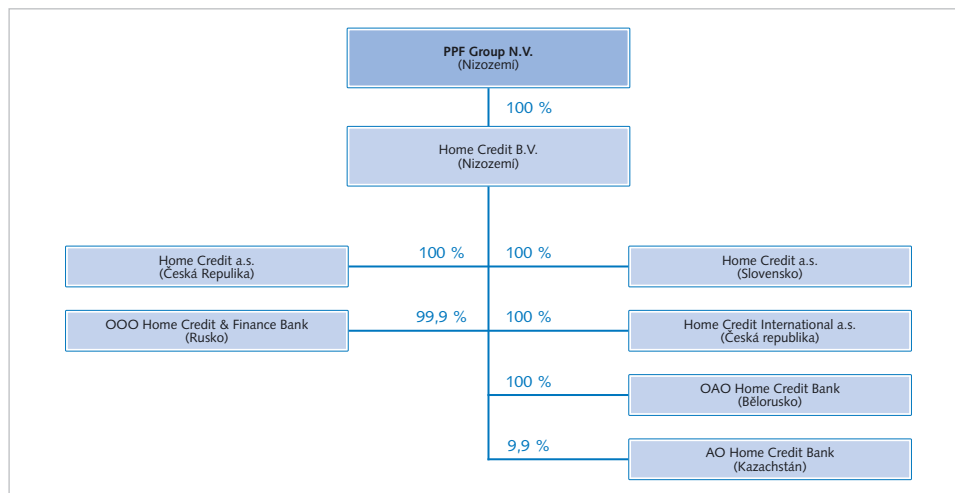
obvyklý. Nejsou tak dostupná data z let 2005 a 2006. Účetní závěrky ve výročních zprávách jsou také velmi stručné a není tak možné z nich zjistit například přidanou hodnotu. I když nejvyšší sankce za neukládání účetních závěrek do sbírky listin může dosáhnout až 3 % hodnoty aktiv společnosti nebo osm let trestu odnětí svobody⁹, takto vysokých sankcí buď nebylo v minulosti finančními úřady ani státním zastupitelstvím využito, nebo pouze minimálně, a to zejména v případech podnětů od třetích osob.

3.3.2. Organizační struktura skupiny Home Credit

Pojem skupina je v nadnárodních společnostech využíván v různých souvislostech a nejinak je tomu i u společnosti Home Credit a PPF Group. Vzhledem k zaměření této studie na vztah centrály a české pobočky budeme Skupinou rozumět skupinu Home Credit, jež zahrnuje pobočky v České republice, na Slovensku, v Rusku, Bělorusku a podíl ve společnosti v Kazachstánu. Společnost Home Credit B.V. je Centrálou skupiny Home Credit a má 100% podíl v české pobočce, společnosti Home Credit a. s. Je také přímo nadřízeným místem české pobočky, jelikož v organizační struktuře neexistuje žádný další mezistupeň řízení. Hlavní náplní činnosti společnosti Home Credit B.V. je řídit, financovat a investovat do ostatních společností Skupiny.

Česká a slovenská pobočka mají společné vedení, management v České republice tedy řídí i aktivity na Slovensku. Pobočky v Bělorusku, Rusku a Kazachstánu jsou retailové a poskytují bankovní služby. Specifické postavení má druhá česká pobočka, Home Credit International a. s., která je servisní pobočkou pro celou skupinu Home Credit B.V. a poskytuje řídicím týmům v jednotlivých zemích centralizované služby v oblasti informačních technologií a podpory podnikání. Tato sesterská společnost vyvíjí software pro evidenci procesů spojených s úvěrovým rizikem a správu smluv v procesu vymáhání.

Obrázek č. 3.4.: Organizační struktura skupiny Home Credit



Zdroj: (258), upraveno autorem

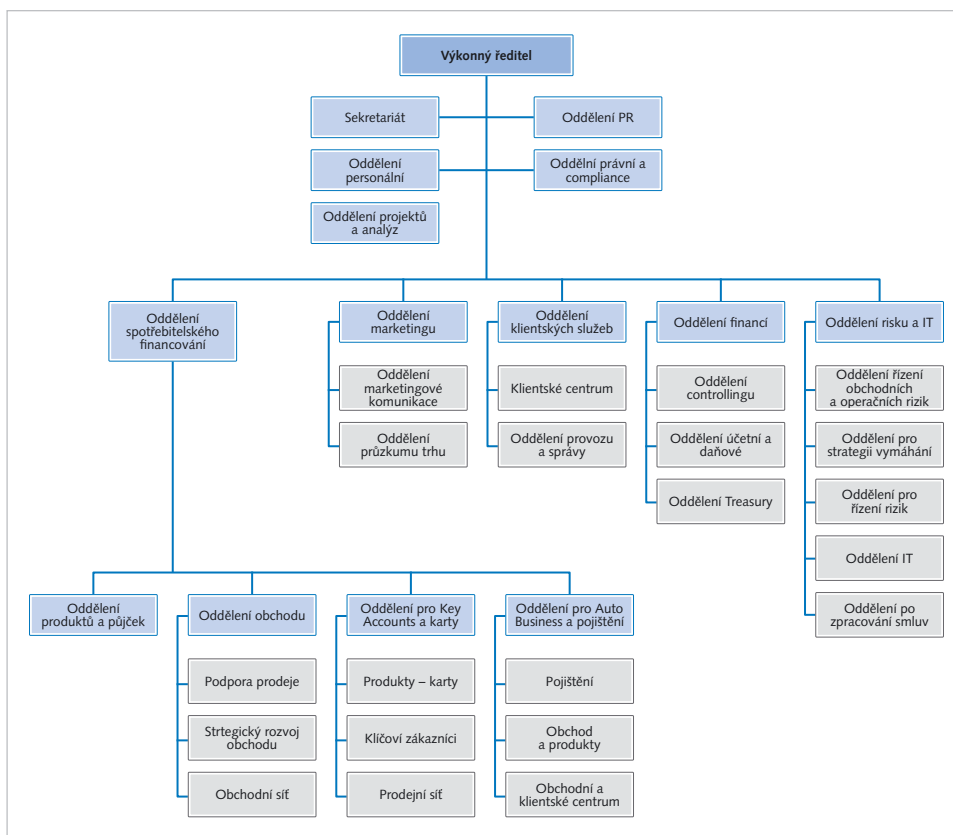
⁹ Sankce 3 % hodnoty aktiv společnosti může uložit finanční úřad, trest odnětí svobody pak policie ČR a státní zastupitelství. Další sankce mohou být uloženy krajskými soudy (opakovaná pokuta až do výše 20 000 Kč) a živnostenské odbory obcí s rozšířenou působností (zákaz činnosti až na jeden rok, pokuta do výše 50 000 Kč).

Home Credit B.V. vstoupila na trhy střední a východní Evropy prostřednictvím kombinace založení poboček a akvizic. Na český trh vstoupila prostřednictvím založení pobočky, jemuž předcházelo poskytování služeb z Centrály. Dnes jsou na území České republiky dvě pobočky, přičemž, jak již bylo naznačeno, mají velmi odlišné zaměření. Home Credit a. s. poskytuje služby Skupiny, tedy především se zaměřuje na poskytování spotřebitelského financování, Home Credit International a. s. je servisním místem pro oblast informačních technologií. Lokální trh tedy není pro potřeby společnosti nijak rozdělen, ale pobočky si pochopitelně nekonkurují. Pobočka Home Credit International a. s. vyvíjí software v reakci na požadavky ze všech poboček skupiny Home Credit.

Pobočky skupiny Home Credit si nekonkurují, a to díky teritoriálnímu rozdělení trhu. Vzhledem k širokému portfoliu produktů jsou často v podniku využívány projektové týmy.

Česká pobočka společnosti tedy poskytuje služby Skupiny na území České republiky, kde je její podíl na trhu¹⁰ přibližně 25 %.

Obrázek č. 3.5.: Organizační struktura společnosti Home Credit a. s.



Zdroj: (258), upraveno autorkou

3.3.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Centralizační tendence ve vztahu Centrály a české pobočky se projevují zejména v oblasti výběru hlavních dodavatelů, jež jsou Centrálou zajišťováni pro celou Skupinu. Pobočce je ponechána pouze pravomoc zvolit si ostatní dodavatele (jde například o spotřební materiál apod.). Finanční řízení je také v kompetenci Centrály, což je pro nadnárodní společnosti zkoumané tímto empirickým šetřením typické. Finanční řízení je tak velmi silným nástrojem ovládnání pobočky.

Centrála dále určuje podmínky, za jakých budou jednotlivé produkty poskytovány, a benevolence pobočky v této oblasti je tedy omezena. Jak již bylo zmíněno, druhá česká pobočka zajišťuje služby v oblasti informačních technologií pro celou skupinu Home Credit, a tudíž je rozhodování i v této oblasti centralizováno. Je třeba poznamenat, že je to právě informační systém vybudovaný ve společnosti, jež je považován za jednu z významných konkurenčních výhod skupiny Home Credit. Vyšší centralizace je patrná také v oblasti risk managementu, což je pochopitelné vzhledem k charakteru poskytovaných služeb. Skupina klade na risk management dlouhodobě velký důraz. Monitoring a kontrola úvěrových rizik je tak detailně propracována a je v pravomoci centrálního Výboru pro řízení úvěrových rizik, přičemž každá pobočka má tuto instituci také vlastní.

Česká pobočka má však pravomoc vybírat si zákazníky, a to jak klíčové zákazníky – tzv. key accounts¹¹, tak ostatní zákazníky. Obchod je v České republice zajišťován především prostřednictvím klíčových zákazníků, nezávislých prodejců a přímého prodeje. Marketing společnosti je také ponechán v kompetenci pobočky, stejně jako personální otázky. V souladu s celkovou strategií řízení lidských zdrojů jsou ale manažerské pozice a pozice specialistů v první řadě obsazovány z vnitřních zdrojů. Společnost dlouhodobě dává možnost uplatnění i absolventům středních a vysokých škol. Podnik se snaží investovat do vzdělávání zaměstnanců, a to zejména těch, kteří přicházejí do kontaktu s klienty. Minimální vliv ze strany Centrály lze spatřit také v oblasti logistiky, která je u zkoumané společnosti představována dodávkami smluv, a u rozhodování o portfoliu nabízených produktů.

Centralizace je v podniku obecně považována za optimálně nastavenou.

Jako ve většině nadnárodních společností, i v námi zkoumaném podniku dochází k redistribuci finančních prostředků, nicméně úroveň redistribuce není vysoká a je opět považována za optimální.

Strategii si česká pobočka určuje sama, přičemž návrh strategie musí být vždy schválen Centrálou skupiny. Její plnění je pak sledováno jednak ve společnosti samotné, ale i přímo nadřazeným místem, tedy centrálou skupiny Home Credit. Většina klíčových činností, tedy risk management, finance a informační technologie, je centralizována, a sledování strategie tak doplňuje kontrolní mechanismy nastavené ve Skupině.

Každodenní management pobočky je v rukou jejího vedení, které pravidelně čtyřikrát do roka reportuje centrále v Holandsku. Ke kontrole činnosti pobočky slouží i nepravidelné reporty, které pobočka Centrále poskytuje přibližně třikrát do roka. V české pobočce je také jedenkrát ročně prováděn externí audit společností KPMG a se stejnou periodicitou také interní audit. Jeden ze členů představenstva Skupiny je ve vedení české pobočky, Centrála tak prostřednictvím něj dohlíží na činnost české pobočky prakticky neustále.

Společnost má relativně propracovaný systém odměn, přičemž plnění strategie českou pobočkou se promítá do ohodnocení jejího top managementu, a to jak finančně, tak možností kariérního postupu. Do ohodnocení top managementu české pobočky se navíc promítá i úspěšné plnění strategie Skupinou jako celkem.

11 Hlavními zákazníky, tzv. key accounts, jsou pro českou pobočku např. společnosti Tesco, Kika, Sconto a Asko.

3.3.4. Znalosti a inovace

Česká pobočka společnosti Home Credit může, stejně jako většina poboček nadnárodních společností, čerpat výhody plynoucí z jejího propojení s Centrálou a dalšími pobočkami ve Skupině. Nejde přitom jen o finanční stránku podnikání. Českou pobočku velmi výrazně ovlivňuje inovační výkonnost Skupiny, což je považováno za jednu z hlavních konkurenčních výhod společnosti. Znalosti jsou často přenášeny mezi pobočkami navzájem, jde především o různá vylepšení produktů a procesů. Jedná se tedy o přenos znalostí prostřednictvím bezúplatného poskytování know-how. Za inovační centrum lze považovat českou pobočku Home Credit International a. s., která se zaměřuje na inovace v oblasti informačních technologií a v České republice má dvě kanceláře – v Ostravě a v Brně. V ostatních pobočkách je pak inovován produkt, ale jedná se pouze například o změnu poskytovaných jistin nebo změny sazeb apod. Návrhy ověřuje finanční oddělení, většinou na bázi pilotního projektu.

3.3.5. Etika a kultura

Etika je v oblasti poskytování úvěrů velmi citlivým tématem. Česká pobočka si sama zpracovala etický kodex, který je však vcelku vágní. Není veřejně dostupný na webových stránkách společnosti a v podniku se v současné době pracuje na zlepšení současné situace. Vytvořen bude tzv. brandbook – dokument, který by měl etický kodex rozvíjet a přiblížit více jak zaměstnancům, tak zákazníkům.

Zajímavá situace nastává při zkoumání vlivu různých kultur na kulturu pobočky, protože pro nadnárodní společnosti je typické, že kultura Centrály skupiny (případně přímo nadřízeného místa, pokud je odlišné od Centrály) značně ovlivňuje nebo se střetává s kulturou pobočky. Centrála skupiny Home Credit je sice v Holandsku, nicméně za jejím založením stojí čeští podnikatelé. Dnes jsou ve vedení Skupiny manažeři různých národností, z nichž většina studovala či pracovala ve Spojených státech. Právě vliv americké kultury je díky tomu ve společnosti pocítován nejvíce.

Expatrianti z české pobočky nepůsobí v jiných pobočkách ani v Centrále společnosti. Do doby zpracování této studie nebyla ve společnosti běžná ani rotace manažerů před jejich zařazením na pracovní pozici, ale v nejbližší době bude tento nástroj zaveden. Manažeři od generálního ředitele až po střední management si tak na týden vyzkouší práci v klientském centru, v call centrech, práci prodejců i vymáhání pohledávek.

Domácím jazykem Skupiny je, vzhledem k výše zmíněnému, jazyky český a anglický, které jsou využívány pro komunikaci mezi pobočkami a Centrálou skupiny i mezi pobočkami navzájem. Záleží tedy na tom, zda se jednání účastní zahraniční manažeři či nikoli. Při interních jednáních top managementu i při dalších běžných jednáních v české pobočce je z pochopitelných důvodů využíván český jazyk.

3.3.6. Prostředí a strategie

Největšími konkurenty společnosti Home Credit na českém trhu jsou společnosti Cetelem, Essox, Provident a Credium. Konkurenční prostředí je vcelku dynamické, na rozdíl od prostředí zákazníků, dodavatelů i technologií. Konkurenční prostředí je také velmi obtížně předvídatelné, a tedy nejisté. Změny v oblasti zákazníků jsou spíše předvídatelné, jistější je i oblast dodavatelů či technologií. Právě v technologické oblasti lze spatřovat jednu z konkurenčních výhod podniku, který je tedy schopen změny v prostředí nejen lépe předvídat, ale zároveň je i aktivně ovlivňovat.

Konkurenční boj je vysoký vzhledem k relativně vysokému počtu přímých i nepřímých konkurentů. To potvrzuje i zmíněná nevole k uveřejňování účetních závěrek, které by mohly poskytnout konkurenci citlivá data. Korupce je považována managementem společnosti za spíše nízkou.

Česká pobočka uplatňuje analytickou strategii, a to především prostřednictvím snahy udržet relativně stále portfolio produktů. Většinou není první na trhu s novým produktem, nicméně snaží se důkladně monitorovat trh, což jí umožní stát se následovatelem, tedy být druhý či třetí na trhu. Je však pravdou, že ne všechny nové produkty se ukáží jako rentabilní. Jako většina podniků se i Home Credit a. s. snaží po ekonomické krizi klást větší důraz na zvyšování produktivity.

3.3.7. Shrnutí

Skupina Home Credit je součástí dynamicky rostoucí finanční skupiny PPF. Řízení české pobočky skupiny Home Credit je tedy do značné míry ovlivněno jak skupinou Home Credit a nadřízeným místem Home Credit B.V, tak začleněním celé skupiny Home Credit v PPF. Členství ve skupině PPF tak ovlivnilo například zdroje financování skupiny Home Credit, které byly nejen díky ekonomické krizi změněny z externích na interní zdroje skupiny PPF, což nepřímo ovlivňuje i českou pobočku Home Credit a. s.

Česká pobočka je relativně samostatná, co se týče personálních otázek, marketingu, logistiky a výběru zákazníků. Naopak centralizace se projevuje v oblasti informačních technologií, jež jsou v kompetenci Centrály, která tuto oblast řídí za pomoci inovačního centra, jímž je druhá česká pobočka. Výběr hlavních dodavatelů provádí taktéž Centrála, která značně zasahuje i do finančního řízení pobočky, což je pro nadnárodní společnosti typické. Pobočka je omezena také v nastavení podmínek poskytování služeb, úvěrů a v oblasti risk managementu. Obchodní model skupiny Home Credit je využíván v dalších rozvíjejících se aktivitách společnosti PPF.

3.4. OHL ŽS, a. s.

3.4.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Společnost OHL ŽS, a. s. je podle údajů Svazu podnikatelů ve stavebnictví co do velikosti podle výše tržeb, objemu aktiv a počtu zaměstnanců pátou největší multioborovou stavební společností v České republice. (168) Zaměřuje se na stavby a jejich rekonstrukce a modernizace v několika skupinách, a to:

- a) vodo hospodářské a ekologické stavby včetně přehrad, vodních cest a kanálů;
- b) dopravní, železniční, silniční a dálniční stavby (železniční komunikace, silnice, mosty, tunely);
- c) inženýrské a energetické stavby a podzemní stavby (ropovody a plynovody) a na
- d) pozemní stavby (bytové i nebytové).

Vedle mnoha významných staveb v České republice (mj. například modernizace železničních koridorů, Národní technická knihovna v Praze, univerzitní kampus Masarykovy univerzity v Brně, část terminálu Sever 2 Letiště Ruzyně atd.) realizuje své aktivity také na Slovensku, v Polsku (v roce 2011 například získání zakázky rekonstrukce a modernizace železničních úseků) (87), Maďarsku, Bulharsku, Rumunsku (86), Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Černé Hoře, Ruské federaci (k nejnovějším zakázkám patří stavba železnice na Urale) (84) a Ázerbájdžánu. Na dopravní stavby

připadají z celkového objemu zakázek dvě třetiny a na ostatní stavby jedna třetina. (88) V současnosti tvoří cca 25 % z tržeb zahraniční aktivity. (85)

Společnost je držitelem certifikátu potvrzujícího zavedení systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2000, certifikátu potvrzujícího zavedení systému environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001, podpořeného sledování Programu EMAS a certifikátu potvrzujícího zavedení systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN OHSAS 18001. Za přístup k bezpečnosti a ochraně zdraví pracovníků společnost obdržela a opakovaně obhájila osvědčení „Bezpečný podnik“. (163) K dalším certifikátům patří ISO/IEC 27001:2005 – Systém managementu bezpečnosti informací v organizaci, Systém certifikovaných stavebních dodavatelů a Ethnic friendly zaměstnavatel. Společnost v průběhu posledních let získala i řadu ocenění, mimo jiné například Uznání za excelenci v Evropě (EFQM), cenu za ekologicky realizovanou stavbu roku 2004, Národní cenu České republiky za jakost v roce 2003, cenu za ekologicky realizovanou stavbu 2003, několik ocenění „Dopravní stavba“ a další. (174)

Společnost patří také mezi ty podnikatelské subjekty, které lze označit za výrazně společensky zodpovědné a to zejména vůči svým vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům a komunitě v těch oblastech, kde společnost realizuje stavby. Zde společnost podporuje vzdělávací, kulturní a sportovní aktivity a v rámci ekologického chování dbá na ochranu životního prostředí v okolí svých staveb. (88), (171) V souladu s filozofií majoritního vlastníka¹² – Skupiny OHL (Obrascón Huarte Lain), S.A. – jsou v rámci společnosti postupně uplatňovány principy udržitelného rozvoje dle schváleného Programu implementace CSR (Corporate Social Responsibility). (144) Společensky odpovědné chování se promítá taktéž do takových příkladů jako je dobrovolná charitativní sbírka pro Dům léčby bolesti s hospicem sv. Josefa v Rajhradě u Brna (186) anebo do odpadového hospodářství, které je řízeno na základě interní řídicí normy „Řád ekologie“ napříč celým podnikem. Podnik má také specifickou část účetnictví, tzv. „Envi účetnictví“, v rámci kterého se sledují náklady vynakládané na odpadové hospodářství. (185) Společnost kromě podpory komunit podporuje řadu různých aktivit v oblasti umění, kultury, školství, zdravotnictví a sportu (25), mj. například sponzoring hudebního festivalu Moravský podzim, partnerství Městského divadla Brno, sponzoring Českého filharmonického sboru Brno a Brněnské filharmonie, fotbalového týmu Zbrojovka Brno a extraligového hokejového týmu HC Kometa Brno, Masarykova onkologického ústavu, Nadačního fondu Kociánka a dětského Bezbariérového centra volného času v Brně – Lesné. Společnost podporuje taktéž každoroční akci Academia film Olomouc. (171)

Skupina OHL vznikla v roce 1999 spojením tří existujících firem – Obrascón, Huarte a Lain (OHL). (157) Skupina podniká v několika různých odvětvích. Její dnešní základní strukturu tvoří 6 strategických podnikatelských jednotek v odvětví elektrometalurgie, energetiky, základní chemické výroby a výroby hnojiv, realitní činnosti, stavebnictví a koncesí a finančnictví. (167) Skupina realizuje v rámci své stěžejní části – stavebnictví – takové stavby, jako například velký dálniční obchvat hlavního města Mexika, dvě dálnice na území Mexika, nový nákladní terminál v přístavu Ennore v Indii, kongresové centrum v Oránu (Alžírsko), linky metra v Torontu a New Yorku, (178) zajistila realizaci, dvouletý provoz a údržbu fotovoltaické elektrárny s instalovaným výkonem 29 MW v Itálii (177) apod.

Nejstarší společností je Obrascón, od založení které v roce 2011 uplynulo 100 let. Vznikla 15. května 1911 v Bilbao pod názvem Nace en Bilbao la Sociedad General de Obras y Construcciones Obrascón, S.A. První projekty se týkaly projekce a výstavby dvou doků v Lisabonském přístavu. Mezi lety 1953 a 1973 byla společnost vlastněna Bankou Bilbao, v následujících letech soukromou fyzickou osobou. V roce 1987 zakoupili společnost stávající majitelé, Juan-Miguel Villar Mir a José

¹² Vlastnická struktura Skupiny a vlastnictví společnosti OHL ŽS je komplikovanější – blíže bude vysvětleno v další části textu.

Luis García Villalba. Již 4 roky po akvizici se staly akcie společnosti veřejně obchodovatelnými. Společnost Huarte byla založena v roce 1927 v Pamploně dvěma rodinami. V roce 1996 se společnost Obrascón stala odvětvovým partnerem společnosti Huarte a v roce 1998 došlo ke spojení obou podniků. Vznikla tak šestá největší stavební skupina ve Španělsku. Poslední z podniků – společnost Lain – vznikla v roce 1963 jako španělská pobočka britské stavební společnosti John Laing Construction. V roce 1988 získala 90% podíl společnosti skupina profesionálů a tři roky na to také začaly být akcie této společnosti veřejně obchodovatelnými. Společnosti Obrascón a Lain v průběhu 90. let převzaly několik dalších španělských společností z odvětví pro doplnění portfolia svých činností. (157) Strategie zahraniční expanze představovala jeden z prioritních cílů managementu Skupiny. (148) Expanze byla realizována zejména prostřednictvím Mezinárodní stavební divize (International Construction Division), postupně se na zahraničních aktivitách podílely také další divize.

Expanze mezinárodní divize Skupiny zintenzivněla zejména v letech 2003 a 2004, a to prostřednictvím akvizic v Brazílii, Mexiku a České republice. Na konci roku 2004 činil počet zaměstnanců celé Skupiny na 11 033, přičemž pouze za českou skupinu podniků, které se staly součástí Skupiny, zejména společnosti ŽPSV Uherský Ostroh a.s. a ŽS Brno, a.s., byl počet navýšen o 3 500 zaměstnanců. Skupinu lze od tohoto roku považovat za skutečně mezinárodní společnost vzhledem k tomu, že počet pracovníků v zahraničí výrazně převýšil počet pracovníků ve Španělsku. (175) V současnosti je Skupina aktivní ve 31 zemích na pěti kontinentech. (167) V roce 2010 získala v USA prostřednictvím své pobočky OHL USA většinový podíl (50,1 %) v newyorské stavební společnosti Judlau Contracting. V roce 2011 se očekává po intenzivních jednáních v Polsku akvizice stavebních firem Hydrobudowa a Aprivia, které jsou součástí skupiny PBG. (178) Sídlo Centrály skupiny je v Madridu. (149)

Významnou pozici Skupiny, resp. jejích součástí, potvrzuje několik skutečností. Například Mezinárodní stavební divize (kam patří také společnost OHL ŽS, a.s.) se podle žebříčku prestižního časopisu ENR umístila v roce 2009 na 42. příčce mezi nejlepšími stavebními společnostmi světa (225 TOP Global contractors) a na 32. příčce mezi nejlepšími mezinárodními stavebními společnostmi (225 Top international contractors). Je nutné dodat, že pozice společnosti se podle daného žebříčku ve srovnání s rokem 2008 zhoršila o několik příček (113) (za rok 2010 nebylo možné společnost v žebříčku nalézt). Prezidentovi Skupiny panu Juan-Migelovi Villar Mir udělil v roce 2010 španělský král Juan Carlos titul markýze. (169)

Kořeny historie společnosti OHL ŽS, a.s. sahají do roku 1952, kdy vznikl státní podnik Železniční stavitelství Brno, jako účelová organizace Ministerstva dopravy za účelem zajišťování stavebních prací (výstavby, modernizace a oprav tratí i budov) pro tehdejší Československé státní dráhy. V roce 1971 byl podnik začleněn do výrobně-hospodářské jednotky (VHJ) „Železnične stavebnictvo“ se sídlem v Bratislavě. (94) V roce 1991 byla tato VHJ zrušena a podniky do ní začleněné začaly fungovat samostatně včetně Železničního stavitelství Brno opětovně jako státní podniky. Jedním z dalších podniků začleněných do VHJ bylo i ŽS Praha, které dnes jako akciová společnost Skanska (25) představuje jednoho z největších konkurentů společnosti. Samotné Železniční stavitelství bylo k 1. 4. 1992 transformováno na akciovou společnost a akcie společnosti byly nabízeny v prvním kole kupónové privatizace. Po jejím ukončení měla společnost cca 4 200 vlastníků, v roce 2010 činil počet vlastníků 519. (185) Postupně tedy docházelo ke koncentraci podílů.

Managementu společnosti, jehož velká část pracovala v podniku mnoho let před privatizací (a část pracuje i v současnosti), se podařilo pokračovat v úspěšném rozvoji i po privatizaci. Skutečnost, že společnost zůstala zachována jako celek i po privatizaci, tj. zůstala zachována více než padesátiletá kontinuita, považuje generální ředitel společnosti za velmi důležitou. (25) Jedním z důkazů jsou i finanční ukazatele. V roce 1992 představovaly roční tržby okolo 500 mil. Kč. (25) V roce 2003 již více než 6 miliard a společnost byla šestou největší stavební společností v České republice. (243)

V roce 1993 byla společnost z obchodních důvodů přejmenována na ŽS Brno, a.s. (240) Management společnosti tímto způsobem reagoval na rozšiřující se portfolio činnosti nad dosavadní

zaměřeni na železnice. V roce 2001 již společnost působila vedle železnic také v sektoru pozemních staveb (nemocnice, školy, obchodní centra, výrobní budovy), silničních a inženýrských staveb (dálnice silnice, rekonstrukce stok) a podařilo se jí také získat zakázky na obnově železniční tratě v Bulharsku a Řecku. Na drážní stavby připadalo 66 %, na pozemní stavby 19 %, na silniční stavby 6 % a na stavby pro energetiku a ekologii 5 % z celkového objemu prací. (241)

V roce 2002 začal management řešit otázku posílení finanční stability, přičemž byly spatřovány tři způsoby, a to nalezení strategického partnera, finančního partnera anebo finanční restrukturalizace. (242) K vyřešení tohoto úkolu došlo o rok později.

V roce 2003 se management rozhodl pro významný krok korespondující se strategickými záměry další expanze včetně připravení se na očekávaný model spolufinancování staveb Public Private Partnership (PPP) a stal se formou akvizice součástí nadnárodní společnosti OHL. (88) OHL již v roce 2000 vstoupila na český trh založením akciové společnosti OHL Central Europe, jejímž jediným akcionářem je Obrascón Huarte Lain Construcción Internacional, S.L. (261), což je mezinárodní stavební divize skupiny OHL. Rozhodnutí Skupiny OHL, S.A. bylo spojeno nejenom se strategií další zahraniční expanze, ale také se vstupem vybraných zemí střední a východní Evropy do Evropské unie v roce 2004. V dubnu 2003 OHL, S.A. získala kontrolní balík akcií společnosti ŽPSV Uherský Ostroh, vedoucí společnosti koncernu, kam patřila a patří také společnost OHL ŽS, a. s. Tento krok byl výsledkem podrobné a náročné analýzy, zkoumající možnosti průniku na trh střední a východní Evropy, jejímž cílem bylo i vybrání nejvhodnější země pro vytvoření základny a nalezení partnera s kvalitním vedením, vysoce kvalifikovaným personálem a dostatečnou silou a potenciálem. (163)

Původním záměrem managementu společnosti bylo prodat strategickému investorovi celou společnost. Posléze (i vzhledem k zodpovědnosti vůči zaměstnancům i relativně nízkému věku manažerů a také vnímání možnosti podílet se na dalším úspěšném vývoji podniku) se manažeri rozhodli ponechat si menšinu akcií a zůstat ve vedení. (24)

Samotnou OHL ŽS, a. s. vlastní s 96,52% podílem na základním kapitálu akciová společnost ŽPSV se sídlem v Uherském Ostrohu, kterou ovšem vlastní s 88,63% podílem OHL Central Europe, a. s. jako majoritní vlastník, která je ve 100 % vlastnictví OHL, S.A (viz text o organizační struktuře společnosti). (239) OHL ŽS, a. s. je tedy kontrolována společností ŽPSV a. s., nicméně ŽPSV nemá vůči OHL ŽS žádné řídicí pravomoci. (185) Akciová společnost ŽPSV Uherský Ostroh byla majoritním vlastníkem společnosti s podílem 78,23 % již v roce 2001 (241) a podílem 96,1 % v roce 2002. (242)

V roce 2006 byl na žádost managementu (plánovaná expanze na další zahraniční trhy) změněn název společnosti na OHL ŽS, a. s. (163)

Společnost OHL ŽS, a. s. byla i před vstupem strategického partnera velmi úspěšnou společností, což potvrzují i finanční ukazatele a jejich vývoj. Příkladem jsou výsledky za rok 2000, kdy se objem realizovaných zakázek přiblížil hranici 6 mld. Kč na českém trhu, což představovalo meziroční nárůst okolo 20 %. (240) Nicméně ekonomický vývoj a řízení společnosti mělo určité mezeřry. Nový majoritní vlastník prostřednictvím členů statutárních orgánů postupně zaváděl (a zavádí) principy systému řízení, vedoucí k minimalizaci ztrát v obchodní a výrobní činnosti a k maximalizaci zisku. (243) Nové prvky systému řízení výrazně napomohly k téměř dvounásobnému růstu tržeb za necelých 10 let po akvizici. (185) Podle předsedy dozorčí rady společnosti celá Skupina i jako důsledek spojení se ŽS, a. s. meziročně rostla o 15 %. (147) Naplnil se také plán restrukturalizace, který umožnil snížení režijních nákladů o 30 %. (163)

Základní kapitál nebyl po vstupu nového majoritního vlastníka navýšen. Od roku 2000 je stále ve stejné výši a to 486 463 000,- Kč a je zcela splacený. (261)

Lze tedy říct, že společnost i dále po vstupu strategického partnera dosahovala výrazných úspěchů a zaznamenávala velmi dynamický rozvoj. Prakticky každý rok byl dosažen nárůst tržeb

(v roce 2006 o 20 % (181), v roce 2007 o 16,3 % (182), v roce 2008 o 16,55 % (72)), objem zahraničních zakázek (v roce 2006 více než dvojnásobný (181)), zisk z provozní činnosti (v roce 2006 o více než 40 % (181), nicméně za rok 2007 byl zaznamenán pokles o 38,12 %, ale v roce 2008 opětovně nárůst o 5,65 % (72)), zisk za běžné období (za rok 2006 o více než 60 % (181), v letech 2007 a 2008 byl ale dosažen pokles o 43,90 a 13,30 % (72), za rok 2009 opětovně nárůst o 19 % (184)). Výsledky ovlivňuje i skutečnost, že práce v zahraničí, zejména ve vzdálenějších zemích, kde chybí část infrastruktury pro výkon prací, je nákladově náročnější. (182) Společnost také dlouhodobě odprodává nadbytečný majetek, který ji zatěžuje a ovlivňuje finanční výsledky v oblasti ukazatele celkových aktiv. Ta zaznamenala nejvyšší nárůst v roce 2006 a 2008 z důvodu potřeby investování finančních prostředků do modernizace majetku a pořízení strojů a zařízení na základě strategického plánu růstu a expanze na zahraniční trhy. Ve stejném roce se zvýšila i krátkodobá aktiva z důvodu nárůstu obchodních pohledávek vzhledem k nárůstu počtu i objemu zakázek. Výrazně se zvýšil také nehmotný majetek, a to z důvodu pořízení a modernizace informačního systému a softwaru. (72) Až v roce 2009 celková aktiva klesla o 772 704 tis. Kč. Tento stav byl dosažen vlivem mimořádně příznivé situace v inkasu pohledávek na konci roku 2009. (165)

Ani ekonomická krize, která se stavebnictví dotkla velmi výrazně zejména kvůli značnému omezení veřejných investic a kvůli opatřením komerčních bank, neznamenala pro společnost zásadní negativní dopad. V roce 2009 byl ve všech základních ekonomických ukazatelích dosažen růst. Tržby se zvýšily o 4,4 %, přidaná hodnota vzrostla o 35 %, hrubý zisk o 6 %, čistý zisk o 19 %. Tyto pozitivní hodnoty jsou výsledkem kvalitního řízení jednotlivých projektů, prvků systémů řízení vlastníka, zavádění úsporných opatření v oblasti správní režie, centralizace nákupu a subdodávek a samozřejmě úsilí získávat zakázky. Taktéž se v tomto roce pokračovalo v investicích do zvyšování kapacit a technického zázemí společnosti (33,3 % z celkově pořizovaných investic) a do vybavení nově vzniklé divize závodu Pozemního stavitelství v Západních a Jižních Čechách. (184)

V roce 2010 způsobil celkový efekt hospodářské krize, úsporných opatření krajů, obcí a resortu dopravy spolu se zvýšeným tlakem na úspornost realizovaných zakázek ze strany zákazníků, snížení objemu výnosů o 18 % a objemu čistého zisku o 15 %. Příznivější situace nastala pouze u rentability tržeb, která se meziročně zvýšila z 1,79 % na 1,86 %. I tak byl ale vyprodukovaný zisk po zdanění v celkové výši 191 049 986,20 Kč. V roce 2010 činily investice do kapacit a technického zázemí 34,99 % z celkově pořizovaných investic. Společnost se také kapitálově podílela na vzniku nové Obalovny Boskovice (s podílem akcií 45 %), jejíž produkci bude využívat. (185) Uvolnění kapacit se poměrně úspěšně podařilo plnit orientací na nový segment – výstavbu fotovoltaických elektráren. Významným faktorem v produkci tržeb jsou trvalé trendy růstu podílu staveb prováděných v zahraničí. V roce 2008 bylo v zahraničí inkasováno 19 % tržeb, v roce 2009 už 22 % a v roce 2010 dokonce 25 %. (210)

Zadluženost společnosti se ve sledovaném období pohybuje v intervalu mezi 60 a 80 %. Nejvyšší zadluženost byla v roce dosažena 2005, kdy její výše dosáhla 79,3 %. Od roku 2006 se již výše zadluženosti snižovala. Daná hodnota je typická pro odvětví stavebnictví vzhledem k delšímu období realizace zakázek a plateb za ně. (72)

V průběhu sledovaného období docházelo v návaznosti na redukcii počtu závodů vyplývajících z optimalizace řízení ke snižování počtu zaměstnanců. Dalším důvodem klesajícího počtu pracovníků je i daňová politika společnosti reflektující daňovou politiku státu, za které je výhodnější najímat zaměstnance na živnostenský list anebo preferovat subdodavatelské práce na zakázkách. (98) Stablně rostla také produktivita práce z přidané hodnoty na zaměstnance (v Kč): 630 652 v roce 2005, 668 559 v roce 2006, 674 984 v roce 2007, 741 473 v roce 2008 a 918 412 v roce 2009. (200)

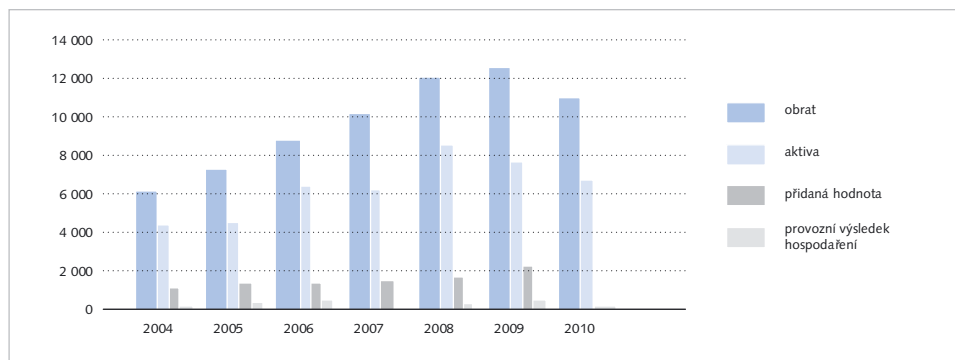
Vývoj vybraných ekonomických a jiných ukazatelů za sledované období je uveden v následující tabulce a grafech.

Tabulka č. 3.9.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010

Rok		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat	mil. Kč	6 174	7 314	8 796	10 228	12 084	12 612	11 015
Aktiva	mil. Kč	4 425	4 529	6 403	6 213	8 584	7 676	6731
Přidaná hodnota	mil. Kč	1 141	1 414	1 358	1 496	1 730	2 249	N/A
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	209	363	511	62	340	500	191
Rentabilita aktiv (ROA)	%	4,72	8,02	7,98	1,01	3,96	6,52	2,84
Růst aktiv	%	16,11	2,36	41,37	- 2,98	38,17	- 10,58	- 12,31
Počet pracovníků	osoby	2 016	1 963	1 868	1 794	1 892	1 840	1 812

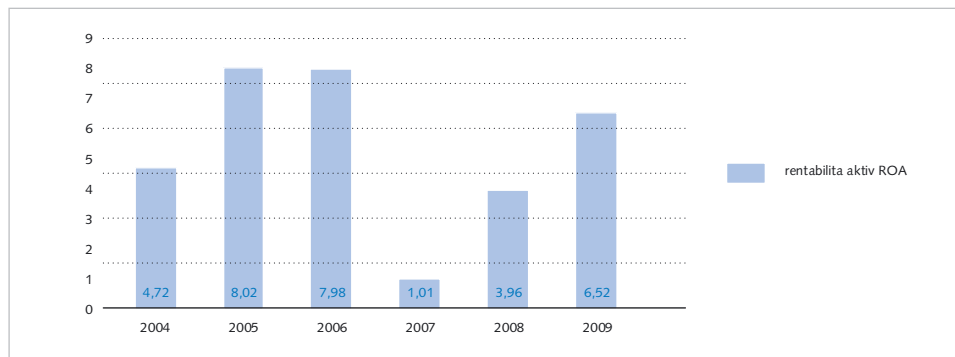
Zdroj: Databáze Creditinfo, (181)–(185), (109), upraveno autorkou

Graf č. 3.13.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 [mil. Kč]



Zdroj: Databáze Creditinfo, (181)–(185), (109), upraveno autorkou

Graf č. 3.14.: Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2009 [%]



Zdroj: Databáze Creditinfo, (181)–(185), (109), upraveno autorkou

Graf č. 3.15.: Vývoj růstu aktiv. v letech 2004 až 2010 [%]



Zdroj: Databáze Creditinfo, (181)–(185), (109), upraveno autorkou

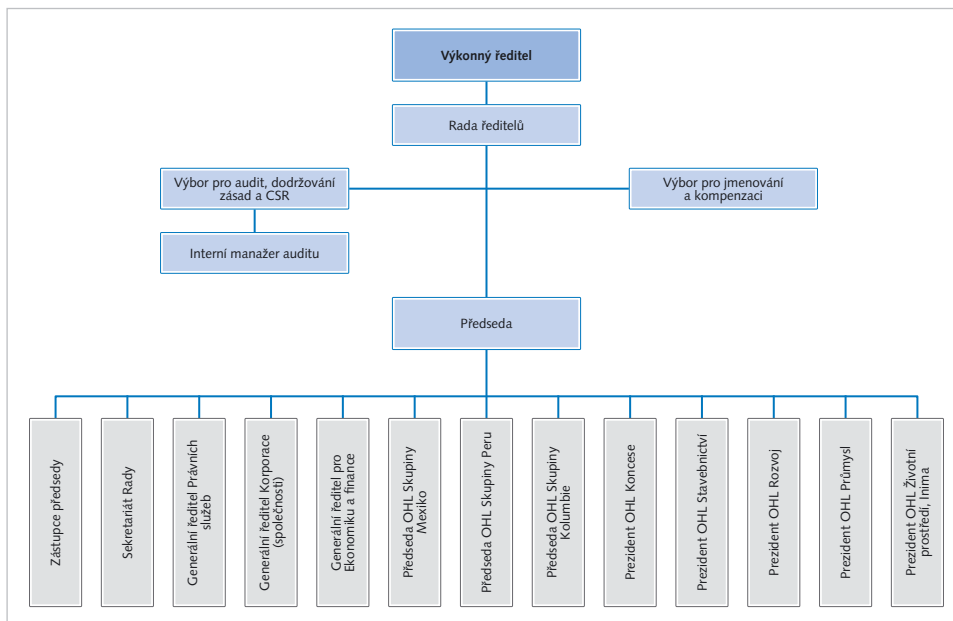
3.4.2. Organizační struktura skupiny OHL

OHL ŽS, a. s. je jednou z předních společností skupiny OHL, do značné míry se podílející na nejenom počtu zaměstnanců Skupiny, ale také na tržbách. Přes společnost Skupina expandovala na další trhy zejména Střední a Jihovýchodní Evropy a také do Ruska a Ázerbájdžánu. (158)

Organizační architektura Mezinárodní (nadnárodní) skupiny OHL tvoří jednoúrovňový systém vrcholových orgánů. V organizační struktuře tedy není představenstvo (Management Board). Na vrcholu struktury je Valná hromada, která přímo řídí Radu ředitelů. Rada ředitelů (předseda, který je zároveň Předsedou skupiny a generálním ředitelem (Prezident) Skupiny, 10 ředitelů a jeden náměstek) přímo řídí Předsedu, který je zároveň generálním ředitelem Skupiny (CEO), dva specializované výbory: Výbor pro audit, dodržování zásad a CSR (Audit and compliance committee and CSR), který sestává z prezidenta a tří členů) a Výbor pro jmenování a kompenzaci (Appointments and compensation committee), s prezidentem a dvěma členy. První z výborů přímo řídí interního manažera auditu. Předseda přímo řídí tři výkonné manažery – pro právní služby (Legal services general manager), pro společnost (Corporate general manager) a pro ekonomiku a finance (Economical and financial general manager), tři předsedy a manažery (jde o dvě odlišné osoby) teritoriálních zastoupení v Latinské a Jižní Americe – Mexiko, Peru a Kolumbie (Chairman and Manager of the OHL Group Mexico, Peru, Columbia) a pět presidentů a generálních manažerů (opětovně jde vždy o dvě odlišné osoby) organizačních jednotek, které mají podle oficiálních informací Skupiny název Divize a mají charakter samostatných strategických podnikatelských jednotek s právní subjektivitou – vystupují jako společnosti s ručením omezeným (S.L.). Manažerskou funkci tedy zastává předseda – generální ředitel, viceprezident a deset manažerů, generálních manažerů a/nebo prezidentů výše zmiňovaných útvarů. (blíže (150))

Organizační struktura Skupiny je uvedena na následujícím obrázku.

Obrázek č. 3.6.: Organizační struktura skupiny OHL

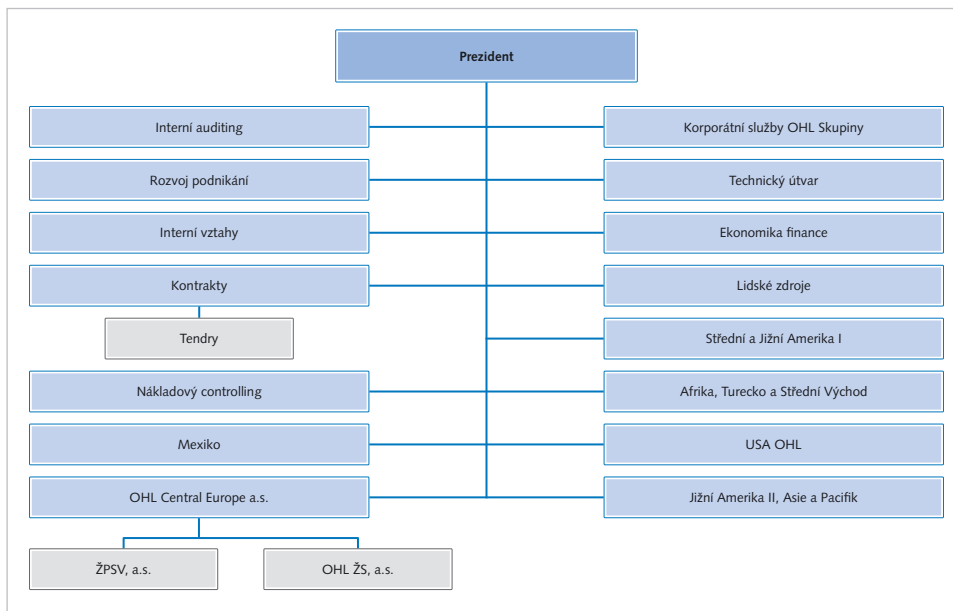


Zdroj: (161), upraveno a přeloženo autorkou

Divizí je od 1. 6. 2011 pět (jak bude dále vysvětleno) a jsou to: OHL Concessions, OHL Construction, OHL Development, OHL Industrial a OHL Environmental, Inima. OHL Concessions, S.L. vznikla v roce 2000 a zaměřuje se na podporu, rozvoj a řízení všech typů dopravní infrastruktury v mnoha zemích světa prostřednictvím koncesí. Patří mezi 10 největších světových soukromých developerů v dopravní infrastruktuře. (blíže (152)) OHL Development, S.L., která vznikla v roce 2001, se orientuje na vyhledávání příležitostí, komplexní realitní činnost (projekce, výstavba a správa) turistických rezortů včetně luxusních hotelových řetězců. (154) OHL Industrial, S.L. se věnuje engineeringu a výstavbě průmyslových projektů, tj. zajištění komplexních služeb od zpracování studie proveditelnosti, zpracování projektů, zajištění financování, výstavby, uvedení do provozu, logistiky, školení atd. (154) Poslední divize OHL Environmental, Inima, jak vyplývá ze samotného názvu, se orientuje na environmentální projekty a odsolování vody a mokřadů opětovně v komplexní šíři. (blíže (155))

OHL Construction, S.L., kam patří také společnost OHL ŽS, a. s., se zaměřuje na stavební činnosti různého charakteru a působí v mnoha zemích několika kontinentů. (blíže (153)) Organizační diagram je znázorněn na následujícím obrázku. V diagramu není uvedena část za již neexistující divizi National Construction. Organizační schéma po sloučení obou divizí nebylo ke dnu vzniku této kapitoly oficiálně zveřejněno. Diagram znázorňuje řídicí vztahy, nikoliv majetkové podíly. Stupeň internacionalizace této divize je velmi vysoký. Z celkového počtu 9 422 osob, které pracují v divizi mezinárodního stavitelství, je pouze 255 Španělů. (201)

Obrázek č. 3.7.: Organizační schéma Divize OHL Construction, S.L. (řídící vztahy)



Zdroj: (151), upraveno a přeloženo autorkou

Společnost OHL ŽS, a. s. patří ve Skupině do Mezinárodní stavební divize OHL, která od roku 2003 zaznamenala meziroční nárůst o 43,8 %, tj. výnosy se do roku 2010 znásobily 6,5 krát. (147)

Vnější organizace společnosti je poměrně složitá, kromě toho dochází k poměrně častým změnám (nákupu či prodeji určitých částí podílů v jiných společnostech) podle aktuální potřeby. K výroční zprávě společnosti ŽPSV a. s. za rok 2010 byla vydána taktéž Zpráva o vztazích mezi propojenými osobami společnosti ŽPSV a. s., ze které vyplývají taktéž vnější vazby společnosti OHL ŽS, jak je uvedeno na obrázku dále.

V České republice tak do Skupiny patří přímo, resp. nepřímo přes společnosti vlastněné přes několik dalších společností, podniky, které buď doplňují produktové portfolio do komplexního rámce anebo zaměřením patří do jiného odvětví. Zcela přímo Centrála skupiny nemá v České republice žádný většinový podíl. Ten má její divize (společnost s ručením omezeným) Mezinárodní stavební divize OHL (resp. originální název je OHL Construcciones Internacional S.L.). Ta, jak již bylo uvedeno, je vlastním 100 % akciové společnosti OHL Central Europe se sídlem v Praze a zároveň má 1,19% podíl ve společnosti OHL ŽS, a. s. (údaje k 31. 12. 2010). OHL Central Europe, a. s. vlastní 88,63 % akcií společnosti ŽPSV a. s. V této společnosti má také podíl 1,32 % Centrála skupiny. Akciová společnost je potom buď 100% anebo majoritním vlastníkem dalších společností, a to OHL ŽS, a. s. (96,52 %), ŽPSV Servis, s. r. o. (100 %) a dvou společností v zahraničí – na Slovensku vlastní svoji bývalou organizační součást, nyní akciovou společnost ŽPSV Čaňa, a. s. (58,94 %) a v Bulharsku společnost s ručením omezeným ŽPSV Ltd. (100 %). OHL ŽS, a. s. je v České republice 100% vlastníkem společnosti s ručením omezeným ŽS Brno, s. r. o. (od r. 2010) (297), má dále 50% podíl v akciové společnosti TOMI-REMONTE, a. s., od roku 2006 vlastní 49 % akcií v akciové společnosti TSS (Traťová strojní společnost, a. s.), 45% podíl v akciové společnosti Obalovna Boskovice, s. r. o. a 1,78% podíl ve společnosti ČD Telematica, a. s. Na Slovensku je 100% vlastníkem společnosti OHL Pozemné stavby, a. s., vlastní 77,66 % akcií společnosti Železničné stavebníctvo (ŽS) Bratislava a. s., 32,20 % akcií

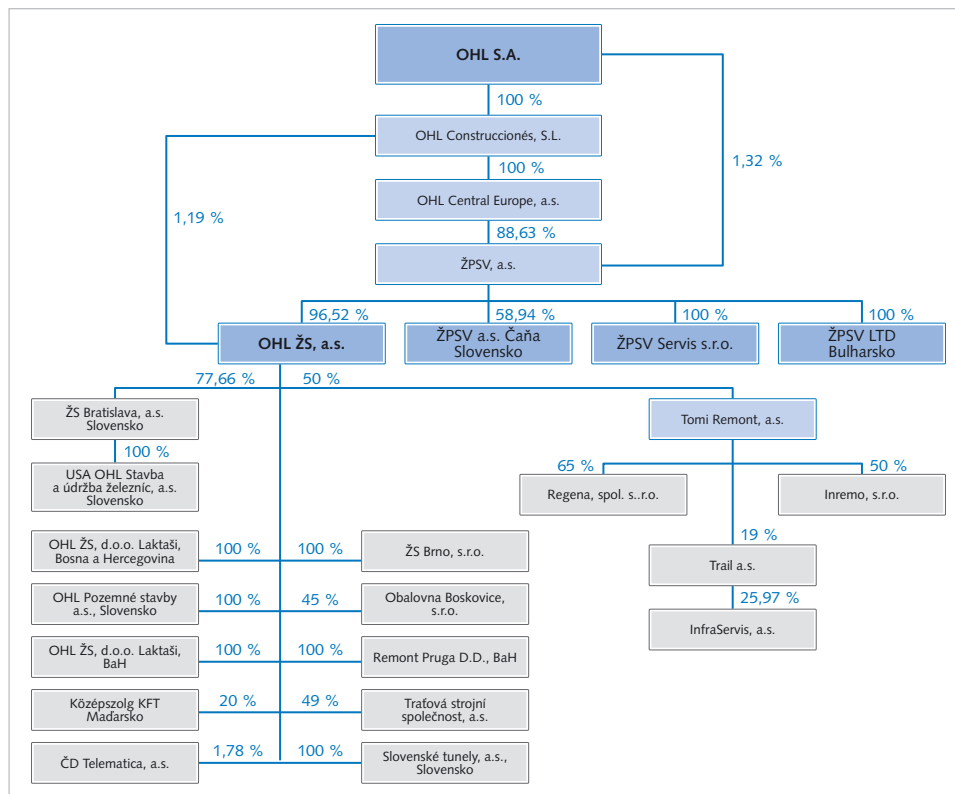
podniku Stavba a údržba železnic a 17% podíl v akciové společnosti Slovenské tunely, a.s. V Bosně a Hercegovině vlastní 100 % ve společnosti OHL ŽS, d.o.o. Laktaši, v Bosně 33,5 % akcií společnosti Remont Pruga D.D. Sarajevo a v Maďarsku 20% podíl ve společnosti Középszolg KFT.

Dále budou přiblíženy pouze některé společnosti, které jsou součástí Skupiny na českém trhu a součástí OHL ŽS, jejichž význam pro společnost vzhledem k doplnění její činnosti je pravděpodobně nejvyšší.

ŽPSV a.s. je společnost založená v roce 1952 Ministerstvem dopravy a dnes je významným dodavatelem betonových výrobků pro železniční, silniční a pozemní stavebnictví na českém trhu i v zahraničí. Skupina OHL vstoupila do společnosti v roce 2003. (238) Společnost TOMI-REMONT a.s. vznikla v roce 1993 a je zaměřená hlavně na výstavbu a rekonstrukce železničních tratí a vleček. (222) Traťová strojní společnost, a.s., působící na trhu více než 55 let, je dodavatelem strojních technologií a technologických přeprav v oblasti výstavby, modernizace a rekonstrukce železničních tratí a podílí se také na jejich opravách a údržbě. V roce 2005 se majoritním vlastníkem staly České dráhy. V roce 2006 vstoupil do společnosti strategický partner, společnost OHL ŽS, a.s., majoritní podíl Českých drah byl ale zachován. (233)

Akciová společnost OHL Pozemné stavby a.s. vznikla v roce 2008 jako důsledek strategického cíle Skupiny i společnosti OHL ŽS, a.s. získat postupně významný podíl na slovenském stavebním trhu. (162)

Obrázek č. 3.8.: Majetkové propojení Skupiny OHL a společnosti OHL ŽS na českém a zahraničních trzích



Zdroj: (239), upraveno autorkou

Vnitřní organizace společnosti zaznamenala od kupónové privatizace relativně časté a výrazné změny. V prvních dvou letech (1992–1994) společnost tvořilo 35 podnikatelských středisek. V následujících 5 letech (do roku 1999) byla společnost rozdělena na 17 divizí a od roku 2000 do roku 2004 byly základem organizační struktury čtyři oborové závody mající na starosti vlastní tržní segmenty (v roce 2000 přibyl pátý závod Zahraníční stavby) (240). Závody plnily jak výrobní, tak i obchodní a ekonomickou funkci. V současnosti strukturu týkající se primární činnosti společnosti, tedy stavebnictví, tvoří 2 závody – Závod Dopravní stavby a Závod Pozemní stavitelství, tj. dva základní velké segmenty trhu. Ředitelství společnosti plní celofiremní funkce (a to především strategické, finanční, metodické a kontrolní). (166)

Těžištěm činnosti společnosti je tedy stavební výroba, kterou doplňuje poskytování služeb souvisejících s primární činností. Společnost vyrábí, resp. je schopna nabídnout prakticky všechny produkty a služby (až na určité výjimky), které jsou v portfoliu Skupiny. V rámci činnosti jsou často využívány projektové týmy.

Již koncem 90. let patřila společnost mezi průkopníky zavádění integrovaných systémů řízení včetně systémů řízení kvality, environmentálního systému a systému bezpečnosti práce. V roce 2000 začala implementace prvků TQM. Společnost je také jedním ze zakládajících členů „České asociace pro podnikatelskou úspěšnost-EFQM“ a koncem 90. let začala v řízení uplatňovat i controlling na všech úrovních řízení od stavby, přes středisko, divizi, závod až ke společnosti jako celku. (240) Controlling byl ale majoritním vlastníkem nahrazen systémem APO. (243)

Velká péče je věnována taktéž informačnímu systému a tuto péči ještě více podporuje a podněcuje i Centrála skupiny. V roce 2011 by měl být spuštěn nový informační systém, který by měl vzhledem k rostoucí potřebě zkvalitnění a urychlení některých procesů v rámci řízení staveb a reportingu provázat celou Skupinu na mezinárodní úrovni. (185)

Představenstvo společnosti se skládá ze 7 členů, z toho v roce 2010 byli 3 z Centrály skupiny ze Španělska. Funkční období členů představenstva je 5 let a je možná opětovná volba. Členy představenstva volí a odvolává dozorčí rada společnosti. Člen představenstva nesmí být zároveň členem dozorčí rady.

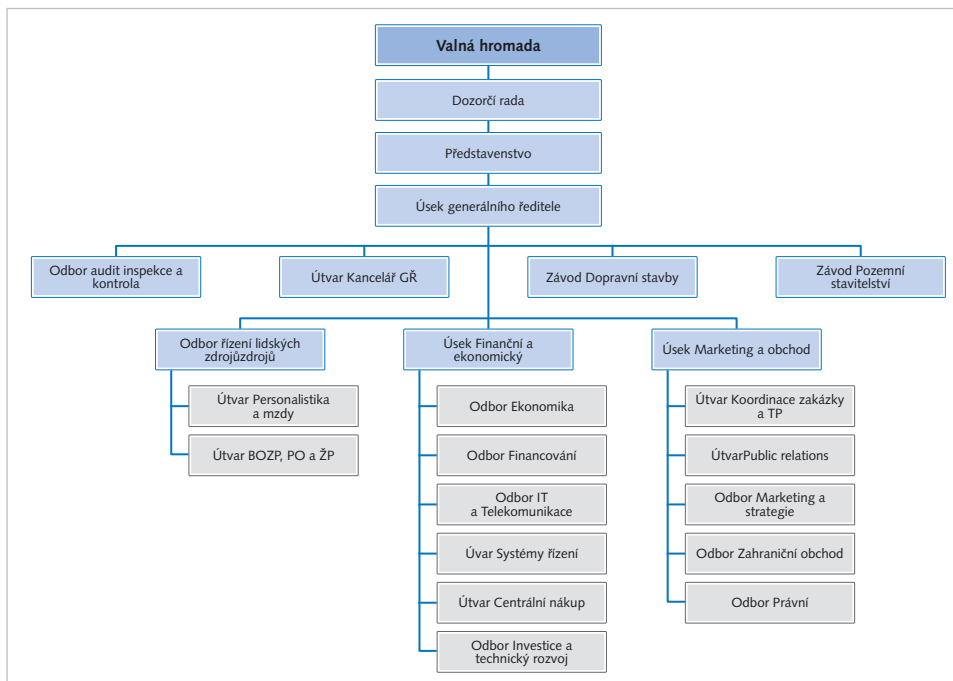
Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, společnost tedy řídí a jedná jejím jménem. Vzhledem ke složení a stanovám zabezpečuje představenstvo také obchodní vedení společnosti včetně řízení a vedení účetnictví. Dozorčí rada má 6 členů, z toho čtyři členy volí valná hromada a dva členy volí zaměstnanci společnosti. Tři z členů (v roce 2010) jsou zástupci vlastníka. Členové dozorčí rady jsou voleni na dobu pěti let a i jejich opětovná volba je možná. Dozorčí rada plní funkci kontrolního orgánu společnosti, dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

V čele společnosti stojí generální ředitel, který přímo řídí odborné ředitele (marketingový a obchodní ředitel a finanční ředitel) a výkonné ředitele (výkonný ředitel pro dopravní stavby a výkonný ředitel pro pozemní stavby).

Součástí vnitřní organizace jsou také tzv. Organizační složky, které jsou zřízeny v zahraničí. Jejich stěžejním úkolem je napomáhat expanzi a upevňování pozic společnosti a celé Skupiny na příslušném trhu a zároveň pomáhat při realizaci zakázek.

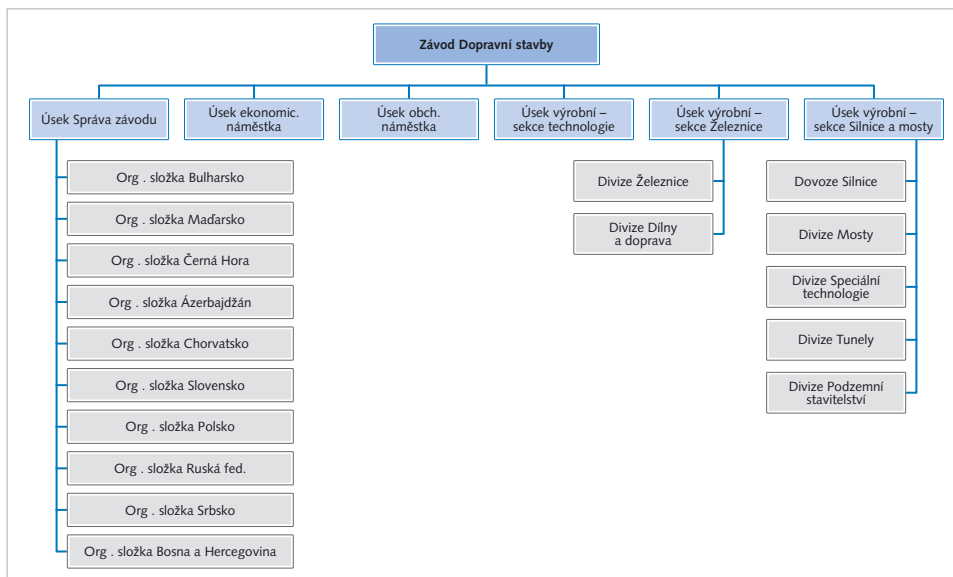
Vnitřní organizace OHL ŽS, a. s. a organizační struktury obou závodů jsou znázorněny na následujících dvou obrázcích.

Obrázek č. 3.9.: Vnitřní (rámcová) organizační struktura společnosti OHL ŽS, a. s.



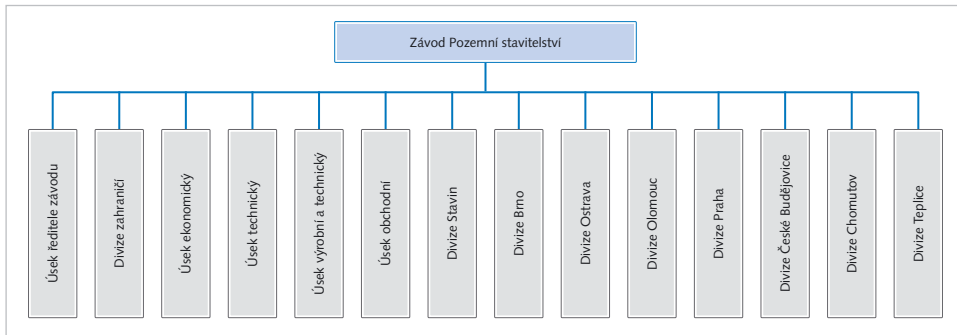
Zdroj: (185), upraveno autorkou

Obrázek č. 3.10.: Organizační schéma Závodu Dopravní stavby (k 31. 10. 2010)



Zdroj: (185), upraveno autorkou

Obrázek č. 3.11.: Organizační schéma Závodu Pozemní stavitelství (k 31. 10. 2010)



Zdroj: (185), upraveno autorkou

3.4.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Mezi Centrálou skupiny a společností existuje reálně jedna společnost s řídicí pravomocí, ovšem oficiálně jsou tyto společnosti dvě. Ve Skupině existují jak regionální centrály (viz Organizační struktura Skupiny), tak některé společnosti, které dodávají jiným společnostem potřebné produkty (viz Organizační struktura společnosti). Toto jsou většinou zároveň společnosti, které se specializují na výrobu určitého produktu z portfolia Skupiny.

Míru centralizace ve Skupině hodnotí management společnosti OHL ŽS, a.s. jako optimální, přestože se stále hledá ještě lepší řešení. Žádné obslužné činnosti nejsou společně pro celou Skupinu zajišťovány ve specializovaných organizacích. Nejvíce centralizovaný je informační systém, přičemž se v budoucnu předpokládá ještě vyšší míra než doposud, a značně je centralizováno taktéž finanční řízení ve smyslu reportování, controllingu atd. Finanční ukazatele jsou plánovány Centrálou na základě podkladů z jednotlivých společností. Centrála do určité míry zasahuje taktéž do marketingu (zejména na zahraničních trzích – musí být zasílány analýzy obchodních příležitostí a mapování trhů), a dále do politiky CSR, kterou management Centrály považuje za velmi důležitou, a do výběru hlavních zákazníků. Téměř každá nabídka do tendru musí být schvalována Centrálou a tento postup se týká i zájmu o zpracování nového trhu. Centrála skupiny pouze velmi málo zasahuje do výběru hlavních i ostatních dodavatelů a portfolia produktů. Další oblastí, kde je míra centralizace poměrně vysoká je personální řízení – jednak u výběru vrcholového managementu společnosti a jednak co se týká různých politik, standardů a péče o zaměstnance. Je ale nutné dodat, že například politiku bezpečnosti práce a poskytování různých benefitů zaměstnancům měla společnost zpracovanou a implementovanou na velmi vysoké úrovni již před vstupem strategického partnera. Zcela na rozhodování managementu společnosti je logistika a uplatňované technologické postupy, což souvisí i s vlastním výzkumem a vývojem. Financování nových technologií je ale podporováno Centrálou.

Míra redistribuce finančních prostředků mezi Centrálou a společností je nízká (na desetistupňové škále od 1 – žádná redistribuce po 10 – úplná redistribuce byla míra ohodnocena známkou 3) a jako taková je považována za optimální.

Společnost si svou strategii určuje sama, ta ale podléhá schválení nadřazené společnosti, což je pro společnost OHL Constructions, S.L. přes OHL Central Europe. Plnění strategie sleduje jak samotný management společnosti, tak přímo nadřazené místo i Centrála skupiny. Plnění strategie se promítá do ohodnocení top managementu společnosti finančně. Plnění strategie celé Skupiny se do ohodnocení top managementu společnosti nepromítá vůbec.

Centrála skupiny provádí jedenkrát ročně externí audit, cca třikrát ročně dochází k setkání s top managementem společnosti a každý měsíc je nutné zasílat pravidelné reporty o činnosti z různých oblastí řízení. Přímo nadřízené místo, tedy OHL Central Europe, provádí pravidelný interní audit a vzhledem k zastoupení a přítomnosti manažerů a zástupců Centrály skupiny v managementu společnosti dochází k pravidelnému setkávání s top managementem i k dohledu.

V květnu roku 2011 vedení skupiny OHL oznámilo, že budou sloučeny dosavadní samostatné divize domácího (Nacional) a mezinárodního (Internacional) stavitelství (Mezinárodní stavební divize) a bude z nich vytvořena jedna stavební divize (División de Construcción). Smyslem této reorganizace je optimalizované využití lidského a technického potenciálu ve všech stavebních činnostech na globální úrovni. (176) Vzhledem k novosti tohoto manažersko-organizačního rozhodnutí nelze v současnosti zmínit praktické dopady. Nicméně lze předpokládat, že dosavadní geografická orientace jednotlivých zahraničních společností bude z velké části zachována. Jedním z příkladů této orientace je, že získávání nových zakázek nemůžou jednotlivé společnosti realizovat napříč světem. Mimo jiné OHL ŽS, a. s. musela ukončit průzkum vietnamského trhu a akviziční aktivity na něm kvůli aktivní přítomnosti jiných součástí Skupiny v této části světa.

3.4.4. Znalosti a inovace

Centrála skupiny – společnost OHL, S.A. – považuje vlastní výzkum a vývoj za stěžejní pilíř dalšího rozvoje celé Skupiny včetně podpory zahraniční expanze. (167) V roce 2010 se začal v rámci Skupiny uplatňovat pětiletý plán výzkumu a vývoje (tzv. Master plan), který je postupně přenášen na nižší úroveň do jednotlivých společností. V roce 2010 bylo do projektů výzkumu a vývoje na úrovni Centrály skupiny investováno více než 47 milionů Euro (část prostředků pocházela i z veřejných zdrojů). V rámci celé Skupiny na společném výzkumu a vývoji spolupracovalo 20 univerzit a 16 výzkumných center. (159) Politiku výzkumu a vývoje, strategii a další řídicí činnosti má na starosti speciální Výbor pro výzkum a vývoj na nejvyšší řídicí úrovni v hierarchii. Pod manažera výzkumu a vývoje spadá útvar Služby výzkumu a vývoje, jehož náplní je koordinace pracovních skupin, analýza technické a ekonomické proveditelnosti projektů, hledání různých zdrojů financování, monitoring a kontrola probíhajících projektů a distribuce a aplikace výsledků. Společnost OHL, S.A. má také vytvořený vlastní Systém řízení výzkumu a vývoje certifikovaný společností AENOR (španělská normalizační a certifikační společnost). (160)

Nicméně takto centralizovaný zájem o podporu výzkumu a vývoje se zatím ve společnosti OHL ŽS, a. s. neprojevil. Do roku 2011 se znalosti, know-how ani inovace, resp. patenty, nepřenášely mezi Centrálou a pobočkami, resp. mezi společnostmi v různých zemích, kde Skupina působí, navzájem. Znalosti Skupiny tak ovlivňují inovační výkonnost společností málo.

Společnost OHL ŽS, a. s. zatím realizuje vlastní výzkumné a vývojové aktivity, a to velmi intenzivně. Inovace a technologický vývoj jsou považovány za jeden ze základních pilířů pro dosažení vyšší ekonomické efektivity a ke zlepšení konkurenceschopnosti v rámci respektu k životnímu prostředí a sociální odpovědnosti. (180) Výzkum a vývoj technologií provádění stavebních prací je podporován rostoucími finančními prostředky z důvodu potřeby zvládat rozsáhlé a technicky náročné stavby (172), pro jejichž řešení buď zatím neexistuje dostupná technologie, anebo by bylo její zakoupení finančně velmi náročné. Inovacím a technologickému vývoji se věnuje několik útvarů v obou výrobních závodech, tj. v Závodu Dopravní stavby i v Závodu Pozemní stavitelství. V rámci společnosti jsou znalosti přenášeny mezi jednotlivými útvary a v rámci Skupiny mezi společnostmi v České republice bezúplatným poskytováním know-how, licencí a patentů.

Společnost spolupracuje s několika vysokými školami technického zaměření, a to i v podobě strategického partnerství s Fakultou strojní Vysokého učení technického v Brně na projektu

ADMAS (Advanced Materials, Structures and Technologies), od kterého se očekává rozšíření teoretické, experimentální a výpočtové platformy v oboru stavebního inženýrství nejenom v regionu, ale i ve střední, východní a jihovýchodní Evropě, a který je hrazený ze zdrojů Evropské unie. (185)

Příkladem dalších vlastních inovačních a výzkumných aktivit jsou nové technologické metody, které vyvinula Divize Mosty v oblasti tunelářství a mostářství a několik technologických linek, na něž má OHL ŽS, a. s. patenty. (88)

3.4.5. Etika a kultura

Vedení společnosti si velmi zakládá na transparentnosti své existence, obchodních vztahů a vztahů s akcionáři. Transparentnost je zdůrazněna na prvním místě i ve Strategii zveřejněné na webových stránkách společnosti (179) (mimořádně, transparentnosti byla věnována velká péče i vůči stakeholderům ze zahraničí – již první výroční zpráva, která je dostupná na internetu a je z roku 2000, má i svou anglickou verzi (240)) a také v Etickém kodexu celé Skupiny, který schválilo Představenstvo společnosti OHL, S.A. a nahradilo jím Kodex chování výkonných zaměstnanců OHL. Etický kodex je součástí řídicích norem Skupiny i jejích součástí. Pro implementaci kodexu v rámci Skupiny byl mimo jiné zřízen kanál pro důvěrnou komunikaci ohledně neregulárního chování. Sledování a kontrolu tohoto kanálu bude provádět Komise pro audit a kontrolu plnění úkolů představenstva OHL (173). Vedle Etického kodexu je v celé Skupině implementován také Kodex pravidel chování (Code of Conduct), který je shrnutím hodnot, principů a standardů řízení vůči všem stakeholderům Skupiny. Implementaci má na starosti Výbor pro audit a Compliance při Radě ředitelů Skupiny a na internetových stránkách Skupiny existuje přístup do speciálního Kanálu, prostřednictvím kterého může kdokoli zadat dotaz, resp. návrh, případně i stížnost týkající se jednání proti deklarovaným hodnotám, principům a standardům řízení, se kterými se setkal. (156)

Jelikož vlastníkem pobočky je španělská společnost, kultura Skupiny by měla být nejvíce ovlivňována právě touto kulturou. Nicméně samotní pracovníci, a to jak ve vrcholovém vedení, tak i na nižších pozicích, nepociťují tlak ze strany Centrály skupiny na prosazování prvků španělské národní kultury (34), ale ani kultury Skupiny. Vzhledem k mezinárodnímu záběru Skupiny to v zásadě ani není možné. Nicméně určité prvky národní kultury přenesené do společnosti se najít dají. Patří k nim například velký důraz na hierarchii, větší formálnost či posunutí začátku a konce pracovní doby. Z organizační kultury Skupiny zaměstnanci společnosti vnímají například svázanost pravidel a postupy nebo nutnost reportingu. (34) Ke konfliktům ale z důvodů rozdílných kultur, jak národních, tak organizačních, nedochází.

Ve vrcholovém vedení společnosti působí zástupci majoritního vlastníka, a to v představenstvu ze 7 členů 3 expatrianti (předsedou představenstva je Čech – generální ředitel společnosti) a v dozorčí radě ze 6 členů 3 členové z Centrály skupiny. Expatrianti ze společnosti v Centrále skupiny působí pouze ve velmi málo případech. Jsou ale početně zastoupeni ve vedení společnosti OHL Central Europe, což považují manažeři z Centrály za velmi prospěšné, a to i v rámci procesu adaptace po převzetí společnosti. (234) Jedním z příkladů, který je zároveň oceněním kvality práce, je zvolení generálního ředitele společnosti do vedení společnosti OHL Central Europe, odpovědného za celou Střední a Východní Evropu. (147)

Domácím jazykem Skupiny, resp. Centrály skupiny, je španělština, oficiálním jednacím jazykem i jazykem pro reportování je angličtina. Majoritní vlastník nenutí management společnosti používat španělštinu, nicméně vedení společnosti považuje za výhodu tento jazyk umět a používat.

3.4.6. Prostředí a strategie

Původně poměrně úzce produktově (stavebnictví pro železnice) i geograficky (česko-slovenský trh) zacílená společnost ŽS Brno, a. s. v současnosti působí v několika zemích Evropy a v jedné zemi v Asii a jak bylo uvedeno výše, jde o multioborovou společnost, přestože je stále společností stavební. V průběhu několika let (90. let 20. století) se tak výrazně změnilo a rozšířilo prostředí, ve kterém společnost působí. Vzhledem k působnosti v několika státech Evropy a Asie, ale zejména vzhledem k neustálému vývoji a změnách objemu a charakteru zakázek, nelze jednoznačně určit tržní podíl společnosti celkově ani na jednotlivých trzích.

Na lokálním trhu patří mezi největší konkurenty Skanska, Eurovia, Metrostav a Subterra. Konkurenční prostředí na domácím trhu, resp. i na slovenském trhu, je vzhledem k charakteru oboru podnikání a vysokým nárokům na technické prostředky a technologie poměrně stabilní a známé a managementem společnosti je míra konkurenčního boje ohodnocena jako velmi vysoká (na desetibodové škále hodnota nejvyšší). Poměrně vysoko negativně ohodnocena je i míra korupce.

Nemění se ani dodavatelé a ani nikterak výrazně používané technologie. Vzhledem k nutnosti získávat zakázky ve všech typech staveb, které společnost realizuje, je naopak změna u zákazníků poměrně vysoká. Tato skutečnost se projevila zejména v posledních dvou letech, kdy musela společnost nalézt zakázky pro kapacity dopravních staveb financovaných ze státního rozpočtu.

Management společnosti se snaží udržet stabilní pozici na všech trzích, kde působí, a získávat postupně trhy nové, a to zejména prostřednictvím vysoké kvality výrobků, relativně nižších cen (podle slov generálního ředitele společnosti vyhrává společnost tendry nejnižší cenou na úrovni vlastních nákladů a se ziskem kolem pěti až deseti procent (85)) a nadstandardních služeb. Přes výše zmiňované rozšiřování portfolia aktivit v 90. letech 20. století, resp. částečně i v letech 2000 až 2011, je zaměření společnosti relativně úzké, umožňující zároveň dosáhnout výhod specializace. Management se snaží také o neustálé zvyšování produktivity, efektivity a dosahování úspor z rozsahu.

Strategií společnosti pro další období je zajišťovat růst tržního podílu u železničních i silničních staveb na českém trhu i v zahraničí a posílit v oblasti pozemních staveb v regionu a v dalších krajích České republiky. (185)

Konkurenční výhody společnosti spočívají na několika pilířích:

- vlastnictví železniční technologie s vysokou produktivitou a s kapacitou pro velký trh;
- vývoj vlastních technologií, které zlepšují konkurenceschopnost společnosti;
- schopnost finanční podpory při PPP stavbách státům, regionům či obcím, a to až po dobu 25 let při realizaci stavebních záměrů, které je společnost schopna postavit a
- know-how v oblasti ekologických staveb.

V tomto případě je know-how doplněno i ochotou české vlády a na zahraničních trzích podporou České exportní banky. (88) Strategickým cílem společnosti je stát se střeoevropskou společností, resp. společností evropskou. (88) Plánovaný podíl exportu na objemu tržeb by mohl v následujících letech přesáhnout 50 procent, resp. dosáhnout až 75 procent. (85)

Společnost – vzhledem k charakteru své činnosti – vstupuje do strategických partnerství, resp. sdružení s dalšími podniky na domácím trhu i v zahraničí. Příkladem je modernizace železnice v Polsku. (87)

3.4.7. Shrnutí

Společnost OHL ŽS, a.s. je příkladem kontinuálního kvalitního řízení podniku založeného na takových hodnotách, jakými jsou věrnost podniku (jak již bylo uvedeno, ve vrcholovém i ve středním managementu, ale i na nižších pozicích včetně řadových zaměstnanců jsou lidé, kteří v podniku strávili několik desítek let), odbornost, zkušenosti a znalosti, včetně výborné znalosti prostředí, ve kterém společnost působí, a transparentnost řízení. K dalším důležitým faktorům patří stanovování jasných cílů a jasných cest, jak cílů dosáhnout; management, který dokáže flexibilně reagovat na změny v prostředí; multioborovost, která se ukázala zejména při zahraniční expanzi a v čase ekonomické recese jako výrazná konkurenční výhoda a podpora, zázemí, reference a know-how nadnárodní společnosti.

3.5. Siemens, s. r. o.

3.5.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Společnost Siemens vznikla v roce 1847, kdy v Berlíně založili Werner von Siemens a Johann Georg Halske společnost Telegraphen-Bauanstalt von Simens & Halske. Během následujících 25 let se stal Siemens z dílny s několika zaměstnanci skutečně globální společností, která dodávala své výrobky po celém světě. Jako dodavatel technologií vstoupila skupina Siemens také na český trh, kam v roce 1881 dodala osvětlení Roustonově libeňské strojírny a v roce 1885 zajistila osvětlení Stavovského divadla. První obchodní zastoupení byla otevřena v roce 1890 v Praze a v Brně. Na přelomu století postavila společnost Siemens v českých zemích mnoho městských elektráren, zprovoznila v několika městech veřejné osvětlení, v Praze a Olomouci vybudovala tramvajovou dopravu a v Ostravě elektrifikovala parní dráhu. Na obchodní zastoupení navázal Siemens po vzniku samostatného Československa vybudováním několika velkých výrobních závodů, do jejichž portfolia patřila silnoproudá zařízení pro elektrárny, průmyslové závody, elektrické dráhy či hutní provozy, elektromotory a generátory, telefony, ústředny, domácí spotřebiče, lékařské přístroje a mnoho dalších. Nadějný rozvoj však ukončilo znárodnění celého zastoupení včetně výrobních závodů v roce 1945 a politická situace vedla k výraznému utlumení obchodních vztahů se západními společnostmi. Mírné oživení přišlo až na konci 60. let a následně v roce 1971, kdy otevřel Siemens technicko-poradenskou kancelář. Došlo k obnovení dodávek technologií, nicméně obchodní zastoupení bylo znovu založeno až v roce 1990. V novodobé historii Československa a následně České republiky si skupina Siemens, zastupovaná zejména národní centrálou Siemens, s. r. o., vybudovala stabilní pozici v cílových průmyslových segmentech a jako národní skupina patří s asi 11 000 pracovníky k nejvýznamnějším místním zaměstnavatelům. Společnost Siemens, s. r. o. je s 5 159 zaměstnanci její největší částí, avšak meziročně se počet zaměstnanců zdvojnásobil především díky organizačním změnám uvnitř Skupiny. Za formu vstupu skupiny Siemens na český trh je tedy možné jednoznačně určit nejprve vývoz produkce a následně vytvoření pobočky.

Do velmi širokého portfolia společnosti Siemens, s. r. o. patří zejména automatizace a pohony, automobilové diagnostické systémy, řídicí systémy budov, manažerské systémy, protipožární a nízkonapěťová instalační technika, investiční celky pro metalurgii, těžké strojírenství, papírenství, vodárenství, výrobu stavebních hmot, petrochemii či plynárenství, infrastruktura letišť, údržba technologických zařízení průmyslových podniků, automatizace dopravy, výroba vozidel, údržba a opravy metra, instalace a opravy elektrických strojů, přístrojů a telekomunikačních zařízení, elektromotory, nízkonapěťová

spínací technika, zdroje elektrické i tepelné energie a v neposlední řadě také diagnostické a zdravotnické přístroje. To se přirozeně odráží ve složité organizační struktuře, která bude popsána dále.

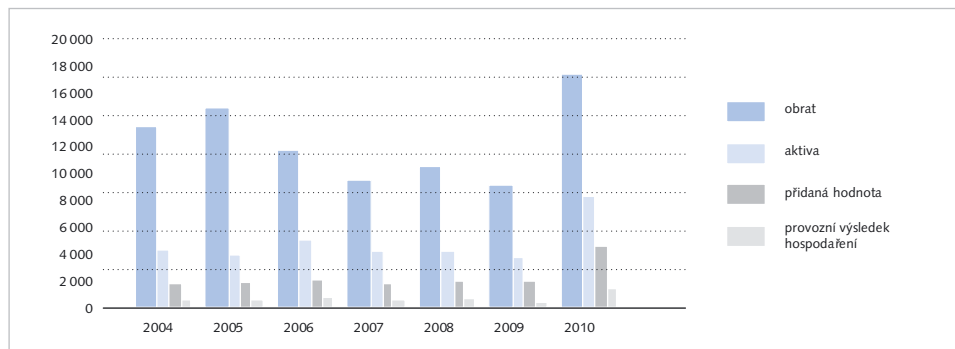
Pro ilustraci uvádíme v následující tabulce a grafech níže vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010.

Tabulka č. 3.10.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů společnosti Siemens, s.r.o. v letech 2004–2010

Rok		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat	mil. Kč	13 570	14 991	11 852	9 546	10 634	9 198	17 550 ¹
Aktiva	mil. Kč	4 348	3 978	5 119	4 218	4 251	3 808	8 336
Přidaná hodnota	mil. Kč	1 761	1 859	2 049	1 789	1 949	1 986	4 645
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	608	539	731	565	663	398	1 409
Rentabilita aktiv (ROA)	%	13,98	13,55	14,28	13,39	15,60	10,45	16,90
Růst aktiv	%		- 8,50	28,68	- 17,60	0,78	- 10,42	118,90
Počet pracovníků	osoby	1 114	1 119	1 287	1 143	1 213	2 417	5 159

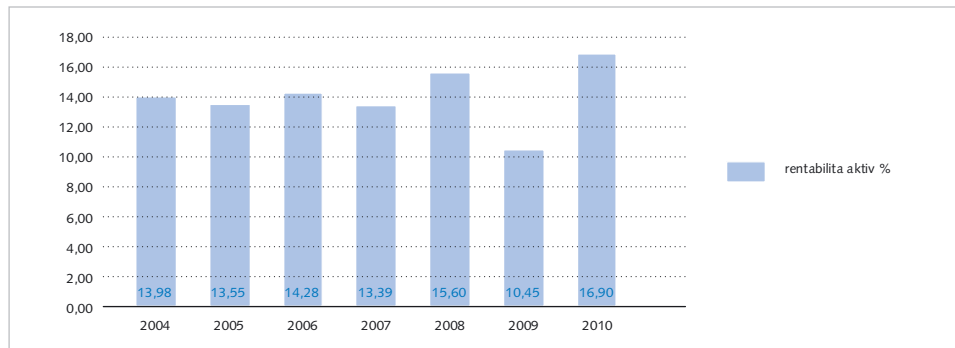
Zdroj: (266)–(271), databáze Creditinfo, upraveno autorkou

Graf č. 3.16.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 [mil. Kč]



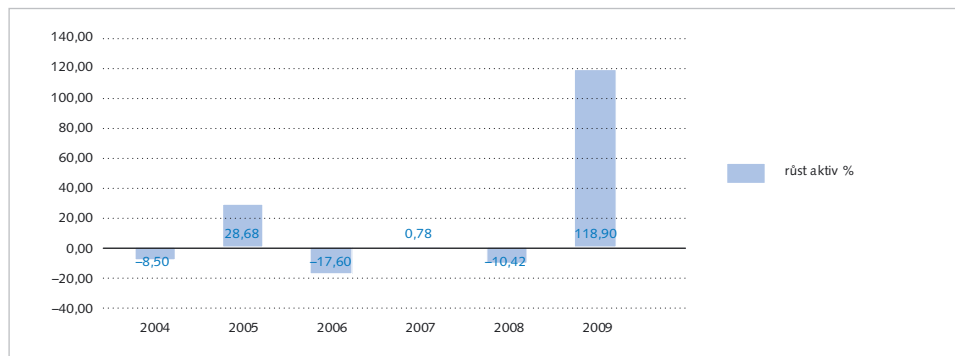
Zdroj: (266)–(271), databáze Creditinfo, upraveno autorkou

Graf č. 3.17.: Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2010 [%]



Zdroj: (266)–(271), databáze Creditinfo, upraveno autorkou

Graf č. 3.18.: Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2010 [%]



Zdroj: (266)–(271), databáze Creditinfo, upraveno autorkou

Jak ukazují předchozí grafy a tabulka, společnost Siemens, s. r. o. prošla v minulých letech velmi dynamickými změnami, z nichž nejvýraznější bylo již zmiňované začlenění dříve samostatných společností do její organizační struktury. Z dosažených hodnot je zřejmé, že tyto nové součásti společnosti disponují poměrně velkým množstvím aktiv i produkční silou. Výkyv v počtu zaměstnanců již v roce 2009 a nekonzistentní vývoj v letech 2009 a 2010 také pravděpodobně svědčí o postupných organizačních změnách. Z vývoje obrátu je zřejmé, že společnost byla poměrně výrazně zasáжена ekonomickou krizí, nicméně její dopady nebyly ve výsledku pro provoz podniku nijak fatální. Společnost ani jednou za sledované období nevykázala ztrátu, nedošlo k zásadnímu propadu počtu zaměstnanců a kromě roku 2009 se vždy rentabilita aktiv pohybovala stabilně mezi 13 a 15 % s výrazným růstem na téměř 17 % v roce 2010. Export společnosti Siemens, s. r. o. činil v roce 2010 asi 51 % obrátu a podnik se tak řadí mezi největší exportéry v České republice.

3.5.2. Organizační struktura skupiny Siemens

Po celém světě skupina Siemens zaměstnává okolo 405 000 zaměstnanců v přibližně 1 000 společnostech. Zde je třeba říci, že počet samostatných společností cíleně poklesl z původních 2 000 v roce 2006 na polovinu, což je výsledek projektu „P1000“ zaměřeného na optimalizaci, zjednodušení a zefektivnění organizační struktury Skupiny. Tržby celé skupiny Siemens ve finančním roce 2009/2010¹³ činily 76 miliard EUR, což je oproti předchozím rokům mírný pokles. Nejvyššího obrátu dosáhla celá Skupina v roce 2008 (77,3 miliardy EUR). Hrubý zisk se však meziročně zvýšil z původních 20,7 v roce 2009 na 21,6 miliard EUR a čistý zisk vzrostl dokonce z 2,5 na 4,0 miliardy EUR. Lokální skupina Siemens vykázala obrát 30 miliard Kč a společnost Siemens, s. r. o. se na této částce podílela asi 17,5 miliardami Kč¹⁴.

Skupina Siemens využívá maticovou organizační strukturu, v níž jednu osu tvoří produktové členění podle jednotlivých sektorů a divizí, druhou pak regionální členění. Každá společnost či její organizační součást je tedy na straně jedné součástí regionu a podléhá managementu daného regionu, a na straně druhé skupinového sektoru, resp. divize. Zvláštním případem jsou tzv. Mezisektorové služby a Mezisektorové obchody, kam spadají Centra sdílených služeb, Správa nemovitostí,

¹³ Finanční rok Skupiny končí v září.

¹⁴ Součet tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

IT řešení a služby a Finanční služby. Ty poskytují nejrůznější služby společností uvnitř Skupiny, a to podle jejich regionální příslušnosti. V tomto případě tedy dochází ke členění nikoliv podle výsledného produktu, ale podle funkce, kterou příslušná společnost vykonává v rámci regionu.

Maticová struktura je zjednodušeně znázorněna na následujícím obrázku. Pozice společnosti Siemens, s. r. o. je znázorněna křížky v průsečících.

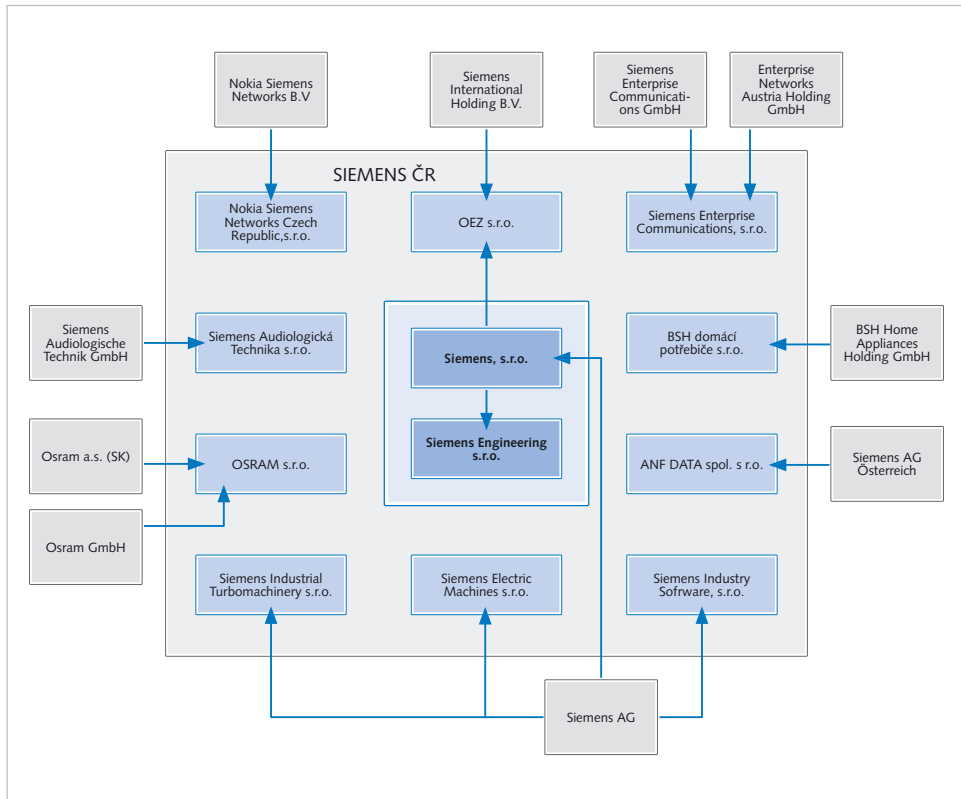
Obrázek č. 3.12.: Začlenění lokální skupiny do skupiny Siemens

SIEMENS GROUP		REGION																		
		Německo	severozápadní Evropa	jihozápadní Evropa	střední a východní Evropa	Rusko / střední Asie	Afrika	Střední východ	USA	Kanada	střední Amerika	Brazílie	Austrálie	severovýchodní Asie	jižní Asie	Japonsko	Tichomoří	ASEAN		
VÝROBNÍ SEKTORY	Průmysl	Průmyslová automatizace			×															
		Technologie budov			×															
		Pohony			×															
		OSRAM																		
		Průmyslová řešení				×														
		Transportní systémy				×														
	Energetika	Fosilní paliva				×														
		Obnovitelné zdroje energie				×														
		Ropa & plyn				×														
		Služby v energetice				×														
		Přenos energie				×														
		Distribuce energie				×														
	Zdravotnictví	Zobrazovací a léčebné systémy				×														
		Klinické produkty																		
		Diagnostika				×														
Zakázková řešení																				
FUNKCE	Meisektorové obchody	IT řešení a služby																		
		Finanční služby																		
	Mezisektorové služby	Centrum sdílených služeb				×														
		Správa nemovitostí																		

Zdroj: Autorka

Do české lokální skupiny Siemens patří v současné době asi 10 společností s právní subjektivitou, 7 odštěpných závodů organizačně zařazených pod společnost Siemens, s. r. o. a tři přidružené společnosti. S ohledem na velmi složité vlastnické vztahy a dynamický vývoj organizační struktury se však počet samostatných právních subjektů rychle mění, a to mimo jiné v důsledku celoskupinového projektu „P1000“ zaměřeného na slučování a snižování počtu samostatných společností. Přestože je společnost Siemens, s. r. o. národní centrálou, vlastnické vztahy jdou napříč Skupinou, jak ukazuje následující obrázek.

Obrázek č. 3.13.: Organizační struktura Skupiny Siemens na území České republiky

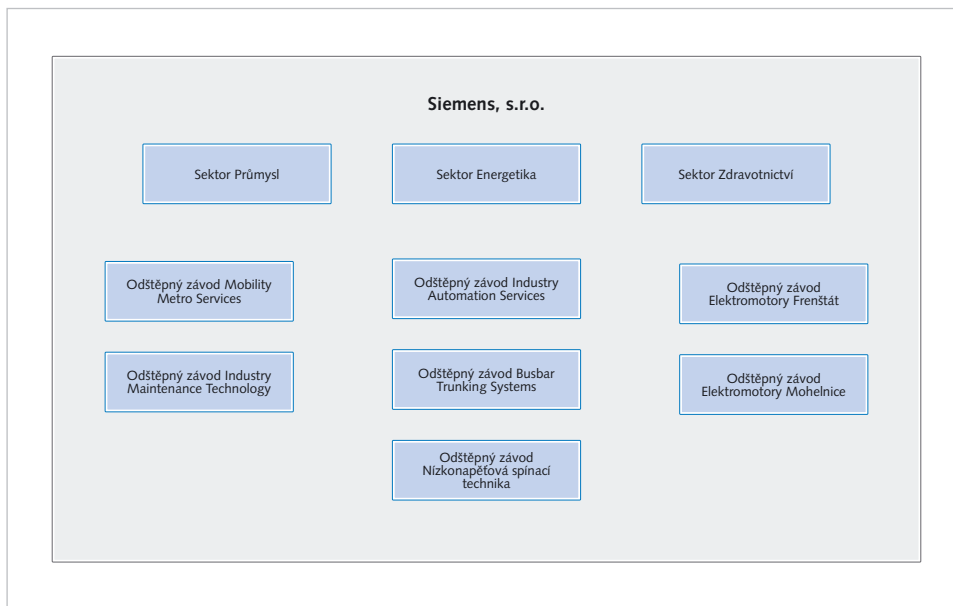


Zdroj: Autorka

Jak ukazuje předchozí obrázek, přestože je společnost Siemens, s. r. o. národní centrálou, je majetkově zapojena pouze ve dvou společnostech, z nichž Siemens Engineering s. r. o. vlastní ze 100 % a ve společnosti OEZ s. r. o. má podíl pouze 3,75 %. Ostatní společnosti jsou vlastněny nejrůznějšími centrály a holdingy napříč skupinou Siemens, včetně Centrály skupiny.

Vnitřní členění společnosti Siemens, s. r. o. bohužel není možné zjednodušeně znázornit, a to zejména proto, že se člení do mnoha relativně samostatných organizačních celků, jejichž vnitřní struktura je velmi různorodá. Je však možné znázornit alespoň divizní členění, jak ukazuje následující obrázek.

Obrázek č. 3.14.: Organizační struktura společnosti Siemens, s.r.o.



Zdroj: Autorka

Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že specializace na úrovni lokálního trhu je zajištěna na principu produktové diferenciacce. Skupina je vnitřně velmi intenzivně propojená a maticová organizační struktura je využívána ke koordinaci činností mezi jednotlivými společnostmi, a to jak ve výrobě standardních produktů, kde dochází k dodávkám komponentů, tak na komplexních projektech, které vyžadují interdisciplinární spolupráci. Je však třeba říci, že uvnitř Skupiny může docházet i ke konkurenčním střetům, a protože pravděpodobně nejsou trhy striktně regionálně rozděleny mezi jednotlivé společnosti, mohla například česká pobočka realizovat modernizaci největší tepelné elektrárny v Latinské Americe. Některé součásti skupiny Siemens jsou naopak relativně nezávislé a jejich příslušnost ke Skupině není příliš zřetelná, např. OSRAM.

Společnost Siemens, s.r.o. plní roli národní centrály a kromě vlastní výroby také poskytuje služby cílovým zákazníkům a působí jako obchodní zastoupení pro některé výrobky Skupiny, které sama nevyrábí. Její dvě pracoviště v Praze a Ostravě navíc fungují jako Centra sdílených služeb pro region střední a východní Evropy. Poskytují tedy na bázi interní fakturace služby ostatním společnostem ve Skupině v daném regionu. Na straně druhé společnost sama podléhá řízení jiných společností. Přestože hierarchicky i vlastnicky přímo spadá pod Centrálu skupiny, kterou je Siemens AG, v oblasti produktového portfolia je vedení realizováno podle konkrétního zařazení produktu (zpravidla z Německa), z regionálního hlediska podléhá společnost Centrále regionu střední a východní Evropy v Rakousku a divize sdílených služeb má rovněž vlastní centrální management v Německu.

Informace ohledně tržních podílů a regionů působnosti v jednotlivých oblastech činnosti nejsou veřejné.

3.5.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Míra centralizace, tedy přenesení řídicích pravomocí ze společnosti Siemens, s.r.o. na některou z určených centrál, je značně variabilní podle oblasti činnosti. Velice výraznému omezení podléhají oblasti portfolia produktů a technologických postupů. To logicky vyplývá ze způsobu organizování celé Skupiny, který je založen na produktové diferenciaci a přesném zařazení konkrétního podniku nebo jeho divize do nadřazené produktové skupiny. Vzhledem k tomu, že se celá Skupina prezentuje jako inovativní a průkopnická, centralizace technologických postupů je také pochopitelná.

Dalšími silně centralizovanými oblastmi jsou informační systémy, logistika a výběr hlavních dodavatelů. Ohledně informačních systémů a logistiky je důvodem zřejmě velmi intenzivní spolupráce a propojení jednotlivých společností uvnitř Skupiny, které potřebují svou činnost koordinovat v horizontální rovině a z více různých pozic řídit v rovině vertikální. Společnost má proto implementován jednotný informační systém SAP, který průběžnou kontrolu a řízení umožňuje. Výběr hlavních dodavatelů úzce souvisí s vnitroskupinovou spoluprací, kdy jsou si jednotlivé společnosti současně dodavateli a odběrateli a efektivita fungování Skupiny může být nadřazena lokální nákladové efektivitě jednotlivých společností. Velké nadnárodní společnosti navíc logicky disponují vyšší vyjednávací silou vůči externím dodavatelům než jejich jednotlivé součásti.

Nadprůměrná centralizace panuje také v oblasti řízení lidských zdrojů a finančního řízení. Důvodem je zřejmě existence Center sdílených služeb, která část řídicích pravomocí v těchto oblastech přebírají. Velice výrazná je také redistribuce finančních prostředků. Společnost tedy odvádí velkou část svých finančních prostředků, které jsou následně přerozdělovány a alokovány uvnitř Skupiny podle aktuální potřeby.

Naopak spíše nižší míra centralizace panuje v oblasti marketingu. S ohledem na velmi různorodé portfolio produktů i zákazníků jednotlivé společnosti dodržují základní rámec marketingové komunikace, jeho obsah je však přizpůsoben konkrétní cílové skupině zákazníků, a to jak oborově, tak regionálně. Z oblastí, které nejsou výrazně centralizovány, je vhodné zmínit také výběr ostatních dodavatelů a zejména výběr hlavních i ostatních zákazníků. Jednotlivé společnosti nejsou (kromě významných strategických rozhodnutí) omezovány nadřazenou centrálou ve výběru svých zákazníků.

Strategii si společnost Siemens, s.r.o. určuje sama, podléhá však schválení Centrálou skupiny. Předložená strategie musí vycházet z Centrálou stanovených principů a korespondovat se strategií celé Skupiny. Společnost si pak plnění odsouhlasené strategie kontroluje sama, nicméně vnější kontrola ze strany vyššího managementu Skupiny je zajištěna prostřednictvím reportů dozorčí radě společnosti. Management společnosti Siemens, s.r.o. je finančně, vlastnický i kariéerně odměňován za plnění strategie společnosti. Plnění strategie celou Skupinou se promítá pouze do finančního ohodnocení managementu.

3.5.4. Znalosti a inovace

Jak již bylo několikrát řečeno, skupina Siemens se prezentuje jako vysoce inovativní, s důrazem na převratné technologie a ochranu životního prostředí. Procento investic do výzkumu a vývoje v předchozích letech vzrostlo ze 4,7 % v roce 2007 na 5,1 % v roce 2010, přičemž asi čtvrtina z této částky byla využita ve výzkumu technologií šetrných k životnímu prostředí. Průměrně podala skupina Siemens každý den 40 patentů. Pro takto rozsáhlý inovační potenciál má Siemens vlastní strategické plány a formalizovaný přístup ke shromažďování, uchování a rozšiřování znalostí. Pro podporu inovací fungují ve Skupině také nejrůznější motivační programy.

Skupina disponuje 178 inovačními centry ve více než 30 zemích světa a celkem ve výzkumu a vývoji zaměstnává okolo 30 100 pracovníků. Největší podíl na tomto počtu mají německá

inovační centra (43 %), USA, Kanada a jižní Amerika (24 %) a ostatní evropské země (21 %). Právě výběr lokalit pro inovační aktivity Skupiny svědčí o preferování vyspělých zemí s kvalitním vzdělávacím systémem. Skupina také intenzivně spolupracuje s univerzitami a vysokými školami po celém světě, z nichž k nejvýznamnějším patří MIT, Univerzita v Berkeley a Princetonu, technické univerzity v Berlíně, Mnichově, Drážďanech a Kodani a mnoho dalších.

Také na lokální úrovni spolupracuje společnost Siemens, s. r. o. (a potažmo celá lokální skupina Siemens) s vysokými školami a výzkumnými institucemi, zejména formou strategických partnerství, soutěží o nejlepší diplomové, doktorské a výzkumné práce či spoluprací na řešení konkrétních vědeckých úkolů. Podílí se také na financování některých výzkumných projektů a je zapojena do 7. rámcového programu výzkumu a technologického vývoje EU.

Znalosti jsou ve Skupině distribuovány nejen směrem od Centrály k jednotlivým pobočkám, ale také od poboček k Centrále a mezi pobočkami navzájem, přičemž maticová organizační struktura je pro plynulé a nezpožděné sdílení nových technologií velmi výhodná. Znalosti jsou přenášeny formálně i neformálně, expatriací či osobními kontakty mezi pracovníky, prostřednictvím specializovaných týmů, jejichž cílem bylo konkrétní řešení nastoleného problému, a v neposlední řadě také placeným i bezúplatným poskytováním know-how, licencí, patentů apod.

3.5.5. Etika a kultura

Ve společnosti Siemens, s. r. o. je implementován etický kodex Skupiny, který byl upraven pro lokální podmínky. Poté, co se Skupina potýkala v roce 2006 s poměrně rozsáhlým korupčním skandálem, vznikla také publikace „Siemens Business Conduct Guidelines“, která shrnuje pravidla chování jak obecně na pracovišti, tak ve vztahu k obchodním partnerům, v oblasti předcházení střetům zájmů, nakládání s majetkem a informacemi a v neposlední řadě i v oblasti ochrany zdraví a životního prostředí. Skupina má také v organizační struktuře funkční místa odpovědná za řešení případných konfliktů (tzv. Compliance Officers) a ombudsmana. Kromě osobního kontaktu je možné jakékoliv podezření na porušení stanovených pravidel oznámit prostřednictvím speciální interní linky „Tell Us Helpdesk“, která je dostupná 7 dní v týdnu, 24 hodin denně. Není-li si zaměstnanec jist, jak v konkrétní situaci reagovat, je mu k dispozici internetová aplikace „Ask Us Helpdesk“, kam může svůj dotaz zadat. Součástí intranetu společnosti je také speciální sekce zaměřená na školicí materiály, rozšiřující informace a nejčastěji kladené otázky.

Kultura skupiny Siemens je nejvíce ovlivněna německou historií společnosti a německá organizační kultura je vlastní také Centrále skupiny, nicméně lokální pobočky si do značné míry zachovávají svá kulturní specifika. Vzhledem k tomu, že Skupina značnou část svých společností nebo divizí získala akvizicemi původních podniků, z nichž některé si zachovaly v rámci Skupiny i vlastní značku (např. Siemens VAI), je organizační kultura v jednotlivých společnostech velmi různorodá a odráží původní historický kontext. Snahou Skupiny je však sjednocování vnějších znaků kultury, mezi něž patří pracovní prostředí, tzv. Siemens City a další.

Díky příbuznosti české a německé zaměstnanecké kultury nedochází ve společnosti Siemens, s. r. o. k přílišným střetům, byť určité třecí plochy zde existují. Ve společnosti pochází z Centrály skupiny jeden z jednatelů a také někteří další vrcholoví manažeři. Proto je napojení na Skupinu poměrně intenzivní. Naopak v Centrále a dalších společnostech náležejících do Skupiny působí jen několik málo expatriantů ze společnosti Siemens, s. r. o.

Přestože domácím jazykem Centrály je němčina, veškerá jednání probíhají v oficiálním jazyce Skupiny, jímž je angličtina, a to včetně jednání lokálního managementu. Čeští manažeři mezi sebou jednájí v češtině.

3.5.6. Prostředí a strategie

Lokální konkurence je s ohledem na šířku portfolia velice různorodá a závisí na konkrétní výrobní oblasti a někdy i na specifickém produktu. Mezi hlavní konkurenty řadí společnost Siemens, s. r. o. v oblasti elektrotechniky společnosti Honeywell, Schneider a ABB, v oblasti zdravotnictví pak například Philips nebo GE. Možných konkurentů je však skutečně velké množství a většina z nich konkuruje skupině Siemens i na globálních trzích.

Dynamika změn je podle vyjádření společnosti v oblasti konkurence, zákazníků a dodavatelů střední, což znamená, že požadavky zákazníků i reakce konkurentů se sice vyvíjejí, nicméně nikoliv překotně nebo skokově. Vyšší dynamika změn panuje v technologiích, což vyplývá z velkého inovačního potenciálu odvětví, ve kterých se společnost pohybuje. Vývoj v oblasti konkurence, dodavatelů i technologií je však do značné míry předvídatelný. Protože jsou používány technologie velmi náročné a jejich vývoj je dlouhodobý, jsou konkurenti zpravidla navzájem velmi dobře informováni o převratných technologiích, nebo na nich dokonce kvůli vysokým nákladům spolupracují v rámci strategických partnerství. Zákazníci z tohoto pohledu vykazují poněkud větší míru nejistoty vývoje. Důvodem může být mimo jiné extrémně rychlý rozvoj informačních technologií a s tím spojený růst náročnosti zákazníků, ale také rychlý rozvoj nových asijských ekonomik.

Konkurenční boj a potažmo ani korupci není možné jednoznačně zhodnotit, zejména kvůli širokému portfoliu produktů, které společnost Siemens, s. r. o. nabízí. Obecně obvykle platí, že čím blíže je odvětví k veřejným zdrojům, tím vyšší je nebezpečí korupčního chování ze strany podniku. Z tohoto pohledu jsou rizikovými zejména odvětví zdravotnictví a komunikace, případně energetiky. Společnost (a analogicky celá skupina Siemens) je si toho ovšem i s reflexí německé korupční aféry velmi dobře vědoma a snaží se korupčnímu jednání svých zaměstnanců bránit.

Je třeba říci, že jakékoliv informace ohledně trhů a konkrétních strategií považuje společnost za důvěrné, nicméně důležitým faktorem strategie celé Skupiny je důraz na inovace a vývoj. Silným určujícím aspektem je také integrita v rámci Skupiny.

3.5.7. Shrnutí

Společnost Siemens, s. r. o. těží na českém trhu jak z dlouholeté tradice, která byla násilně přerušena znárodněním, tak z příslušnosti k silné, celosvětově známé značce. Pro český trh je navíc národní centrálou a po integraci některých původně samostatných společností se výrazně rozrostla jak v počtu zaměstnanců, tak v dosahovaném obratu.

Ačkoliv průmyslové oblasti, v nichž se společnost Siemens, s. r. o. pohybuje, byly poměrně razantně zasaženy ekonomickou krizí, neměla tato událost na prosperitu nebo zaměstnanost v podniku zásadní vliv.

Společnost je intenzivně řízena nadřízenými centrály v rámci maticové struktury, v některých oblastech je však téměř nezávislá (např. ve výběru zákazníků). Silná vazba ke skupině Siemens je naopak zřejmá v oblasti redistribuce finančních prostředků, portfolia produktů a také v technologických postupech používaných ve výrobě.

Hlavní vliv na organizační kulturu má německá Centrála skupiny. Důraz je kladen zejména na dodržování etických pravidel a norem. Důležitým faktorem fungování celé skupiny Siemens je také velký důraz na moderní technologie, inovace, výzkum a vývoj.

3.6. Synthon, s. r. o.

3.6.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Jedním z primárních cílů empirických studií v rámci této monografie, je důkladnější uchopení, poznání a tedy i analyzování skutečností, které by prostým zatřesením nabízené možnosti v dotazníku nebylo možné dokonale vykreslit a postihnout tak všechny rozměry podnikové praxe. Velmi dobrým příkladem podniku, který se v mnoha směrech vymyká standardizovanému dotazníku, je společnost Synthon, s.r.o působící na trhu generických léčiv.

Česká společnost Synthon, s.r.o náleží do stejnojmenné nadnárodní společnosti. V porovnání s konkurencí na trhu léčiv má skupina Synthon relativně krátkou historii – původní nizozemská společnost Synthon B.V. vznikla v roce 1991 ve městě Nijmegen, kde ji založili vědci z oblasti organické chemie a organických syntéz Jacques Lemmens a Marijn Oosterbaan. Přes nevýhodu relativně pozdního příchodu na trh, lze onačit vývoj skupiny Synthon za dynamický, a to v celosvětovém měřítku.

Společně s uvedením prvního generického léčiva (Dobutamin) na trh se ukázalo, že původní koncept jediné společnosti věnující se výzkumu a vývoji se zapojením externích společností vyrábějících finální produkty není slučitelný se snahou postupného rozšiřování portfolia produktů při zachování špičkové kvality. Česká (respektive Československá) republika se v daném okamžiku zdála být pro zamýšlenou expanzi ideální lokací – z historie měla česká chemie velmi dobrý zvuk v zahraničí, pád železné opony umožnil vstup zahraničního kapitálu do země a v neposlední řadě náklady spojené s provozem výzkumného a výrobního závodu byly v Československu nesrovnatelně příznivější než v Nizozemí. Rozhodnutí o otevření nového oddělení pro výzkum a vývoj v Praze v roce 1994 tak rozhodně nebylo ze strany zakladatelů skupiny Synthon náhodné.

V prvopočátku však nešlo o založení společnosti, ale o vytvoření organizační složky nazývané Synthon CZ. Ta působila v pronajatých kancelářích a laboratořích a plnila roli výzkumné a v omezené míře také výrobní jednotky nizozemské společnosti Synthon B.V. Období 1994–2000 bylo ve znaku spolupráce Skupiny s dalšími českými chemickými a farmaceutickými společnostmi. Skupina Synthon měla v tomto období na území České republiky pouze onu organizační složku Synthon CZ a z hlediska kapacit synergicky spolupracovala při zakázkové výrobě zejména se společností Lachema a. s. (jejíž majoritu následně získala mezinárodní farmaceutická společnost PLIVA, což vedlo k úpravě názvu společnosti na PLIVA – Lachema a.s.).

Nizozemská společnost Synthon B.V. založila českou společnost s ručením omezeným Synthon se sídlem v Praze 28. února 2000. Krátce po tomto kroku odkoupila společnost Synthon, s. r. o. od spolupracující společnosti PLIVA – Lachema a. s. její pobočný výrobní závod v Blansku, kam bylo hned v roce 2001 přesunuto sídlo společnosti Synthon, s. r. o. Tento výrobní závod byl v rámci celosvětové strategie skupiny Synthon pořízován se záměrem výroby tzv. API (active pharmaceutical ingredient) neboli aktivních léčivých látek¹⁵. Produkce těchto látek s sebou nicméně logicky nese vysoké technologické nároky na výrobní proces, který před svým plným zahájením musí projít přísnými audity kontrolních orgánů¹⁶. Výrobní podnik v Blansku nicméně v roce 2001 patřičné normy nespĺňoval a mohl proto vyrábět pouze tzv. meziproducty pro výrobu API, které nejsou z hlediska požadovaných kontrolních kritérií natolik náročné.

¹⁵ Jedná se o účinnou látku léku.

¹⁶ V podmínkách České republiky se jedná zejména o Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL).

Vzhledem k výše uvedenému, bylo pro naplnění strategických plánů skupiny Synthon nezbytné provést výrazné investice do blanenského areálu a umožnit tak produkci API, které budou dále odebrány ostatními členy Skupiny. První klíčová investice byla realizována v roce 2005, kdy za přibližně 25 milionů korun došlo k modernizaci výrobní haly 1 a následně podnik úspěšně prošel prvním auditem Státního ústavu pro kontrolu léčiv, který dal souhlas s produkcí API. V následujícím roce došlo k další důležité investici, a to ke kompletní rekonstrukci výrobní haly 2. Tato přestavba dosáhla celkového rozpočtu více než 35 milionů korun a dále rozšířila možnosti výroby aktivních léčivých látek. V roce 2008 byla dokončena nejvýraznější investice v areálu blanenského podniku, a to výstavba zcela nové haly taktéž splňující kritéria výroby API. Hodnota této investice byla na úrovni 350 milionů korun. K posílení výzkumného potenciálu společnosti potom vedla investice 150 milionů korun do výstavby nové budovy centra výzkumu a vývoje, kam byli přesunuti odborníci do té doby působící v partnerské společnosti Chemie Brno, spol. s r. o. Současně s masivní investiční činností společnosti pochopitelně docházelo a stále dochází k certifikaci vybudovaných výrobních a výzkumných zařízení na nové výrobky, což rozšiřuje výrobní portfolio celé skupiny Synthon.

Mimo stručně popsanou historii společnosti v Blansku je nicméně nezbytné věnovat alespoň několik řádek také rozvoji skupiny Synthon v mezinárodním měřítku. Teprve v rámci tohoto světového kontextu je totiž možné správně pochopit příčiny rozhodnutí o směřování české společnosti, respektive její význam v rámci celé nadnárodní společnosti.

V roce 1997 byla otevřena pobočka společnosti v Severní Karolíně v USA a v následujícím roce potom v australském Perthu. V roce 1998 dále snaha o lepší možnosti řízení výroby finálních lékových forem (tablet) rozhodla o pořízení výrobního závodu ve španělské Barceloně. V roce 2001 byl zahájen provoz výrobního závodu v argentinském San Lorenzu, který měl stejně jako závod v Blansku za úkol produkovat API, tentokrát však pro americký trh. S touto argentinskou akvizicí souviselo také zahájení provozu kanceláře v Buenos Aires ve stejném roce. Rok 2007 znamenal další posílení pozice skupiny Synthon na jihoamerickém trhu, a to díky investici do čilské společnosti Laboratiries Rider v Santiagu. Specifickou investicí potom bylo otevření speciální laboratoře pro biotechnologický výzkum v nizozemském Nijmegenu v roce 2008. Následující rok se stalo aktivním obchodní zastoupení v Moskvě. V roce 2010 následovala obchodní zastoupení v Amánu (Jordánsko) a Soulu (Jižní Korea). V tomto roce došlo také k akvizici mexické společnosti Nafar Laboratorios v Guadalajara, která se zabývá vývojem, výrobou a distribucí generických léčiv. V kontextu těchto milníků vývoje skupiny Synthon je nutné upozornit, že jednotlivé akvizice probíhaly jak ve směru vertikálním, tedy ve smyslu provázání jednotlivých stupňů výroby, tak ve smyslu horizontální expanze, tedy zejména ve smyslu získávání nových trhů.

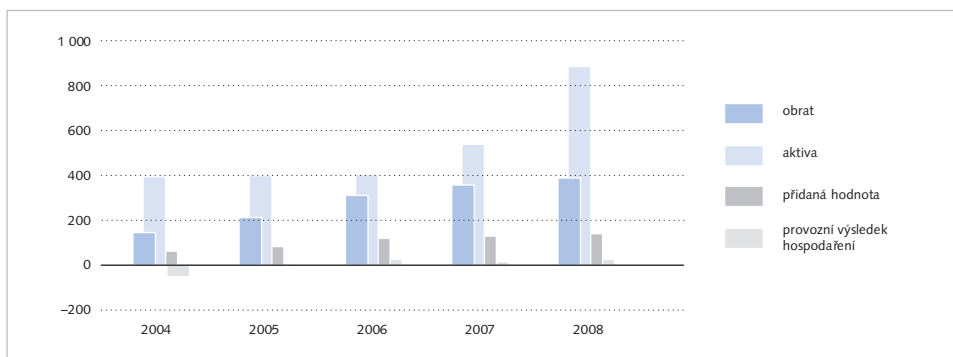
Hospodářské výsledky společnosti Synthon, s.r.o za roky 2004 a 2008 zobrazují následující tabulky a grafy.

Tabulka č. 3.11.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008

Rok		2004	2005	2006	2007	2008
Obrat	mil. Kč	148	214	310	361	388
Aktiva	mil. Kč	394	401	404	540	883
Přidaná hodnota	mil. Kč	66	87	120	134	144
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	-47	6	28	20	28
Rentabilita aktiv (ROA)	%	-11,92	1,50	6,93	3,70	3,17
Růst aktiv	%	52,53	1,78	0,75	33,66	63,52
Počet pracovníků	osoby	101	95	100	122	148

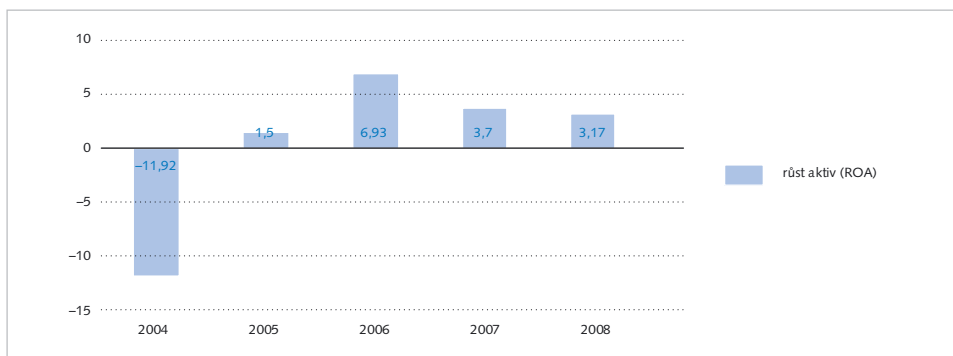
Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorem

Graf č. 3.19.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008 [mil. Kč]



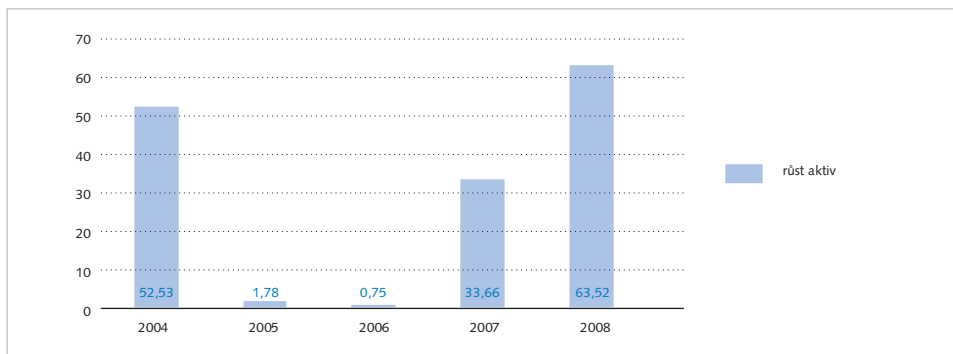
Zdroj: (272)–(277), upraveno autorem

Graf č. 3.20.: Vývoj rentability aktiv v letech 2005 až 2008 [%]



Zdroj: (272)–(277), upraveno autorem

Graf č. 3.21.: Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2008 [%]



Zdroj: (272)–(277), upraveno autorem

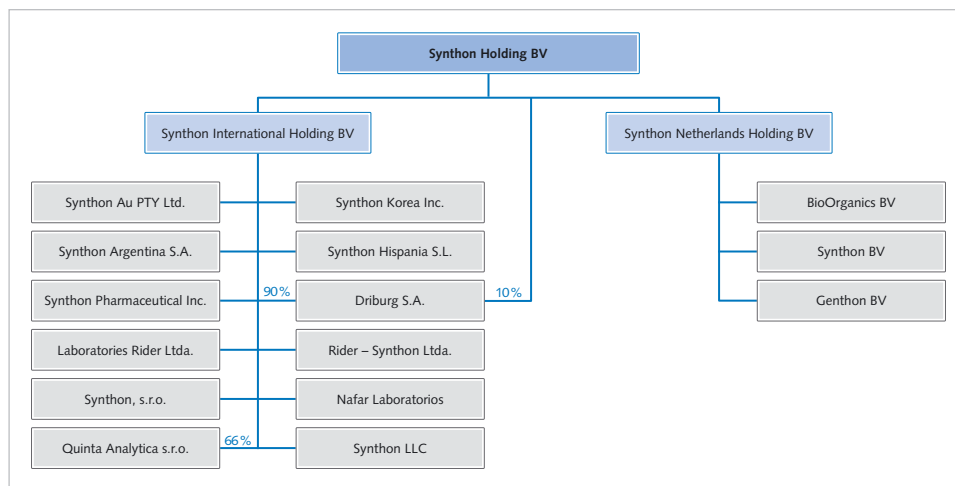
3.6.2. Organizační struktura skupiny Synthon

Předchozí kapitola naznačila aktuální podobu vlastnické struktury skupiny Synthon – původní společnost Synthon B.V. podnikala v průběhu dvaceti let své existence akvizice na celém světě a pro správu Skupiny vytvořila také novou Centrálu, kterou se stal Synthon Holding B.V. (v kontextu dalších odstavců označován jako Centrála skupiny), potažmo Synthon International Holding B.V. (dále označován také jako přímo nadřizené řídicí místo), který je přímo nadřazenou společností společnosti Synthon, s.r.o. Správu jednotlivých společností v Nizozemí má potom na starosti společnost Synthon Netherlands B.V.

Příjmy skupiny Synthon činily za rok 2008 přibližně 191 milionů EUR, zisk v témže období přesáhl úroveň 30 milionů EUR. Celkový počet zaměstnanců Skupiny se pohybuje okolo jednoho tisíce.

Kompletní vlastnickou strukturu aktuální ke konci roku 2010 zobrazuje následující obrázek.

Obrázek č. 3.15.: Vlastnická struktura skupiny Synthon



Zdroj: (272)–(277), upraveno autorem

Organizační struktura skupiny Synthon není zdaleka tak přehledné jako je tomu u vlastnické struktury. Na níže uvedeném obrázku se totiž naplno projevuje typická vlastnost nadnárodních společností – stírání hranic mezi státy a jednotlivými podniky. Z hlediska organizační struktury je tak blanenský podnik zcela inkorporován do celoskupinových procesů vytýčených napříč jednotlivými podniky. Na tomto místě je vhodné upozornit na skutečnost, která byla v dosavadním textu zmíněna pouze implicitně, ale má na níže uvedené organizační schéma signifikantní dopad – společnost Synthon, s.r.o. je díky své specializaci na výzkum a výrobu aktivních látek (API) v rámci Skupiny v roli dodavatele výrobků a služeb ostatním členům Skupiny. V praxi je proto činnost společnosti Synthon, s.r.o. do převážné míry řízena Centrálou. Ta pomocí ročních rámcových plánů stanovuje, jaké výzkumné projekty budou v blanenském závodě realizovány a jaké aktivní látky budou dodávány ostatním závodům Skupiny.

Z hlediska výzkumné činnosti má společnost Synthon, s.r.o. kapacitu přibližně pro 5 projektů ročně ve svém závodě v Blansku a pro 1 až 2 projekty na pražském pracovišti. Do výzkumu přitom vstupují pouze takové projekty, které jsou v první fázi zevrubně zhodnoceny Centrálou skupiny, která nejdříve prověří tržní potenciál, legislativní limity a další důležité aspekty výzkumného záměru. Jinými slovy proces vývoje nové látky, či výrobního postupu je strukturován do několika

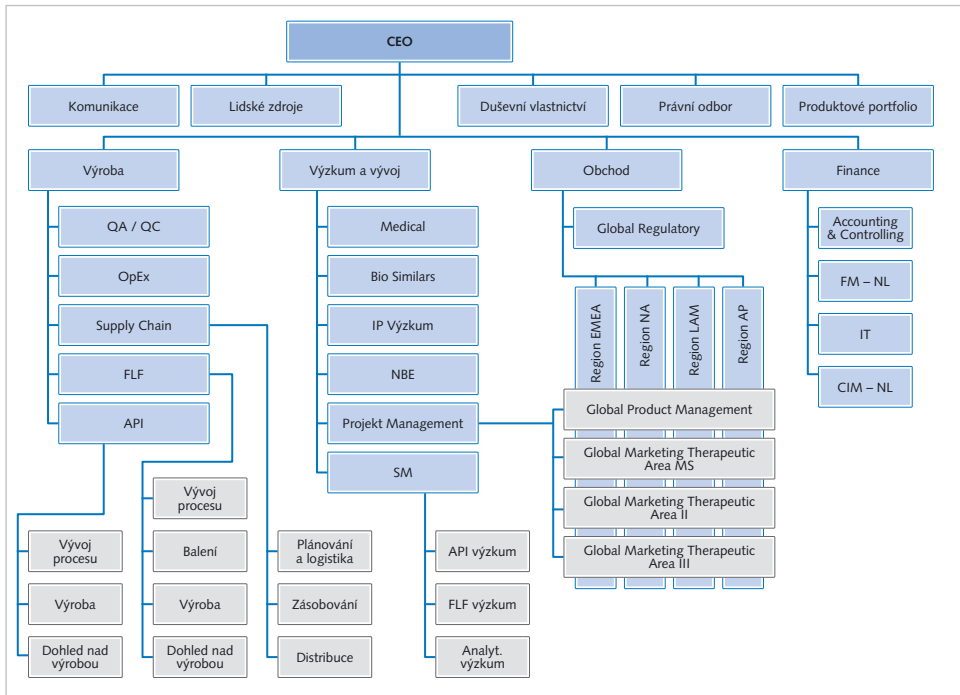
fází, přičemž úvodní, ale také závěrečné fáze (implementace výsledků výzkumu do výroby) tohoto procesu se odehrávají zpravidla mimo Českou republiku. Kompetenci k učinění úvodního kroku, výběru výzkumných projektů, má Centrála skupiny. Ta po prověření potenciálu projektu zadá tento výzkum společnosti Synthon, s. r. o., která v případě dosažení zamýšleného cíle poskytuje získané know-how zpět Centrále skupiny. Ta potom formalizovaným způsobem rozhoduje o jeho dalším využití. V případě následného zavádění výsledků výzkumu do praxe se zpravidla zaměstnanci společnosti Synthon, s. r. o. aktivně podílejí na transferu výsledků výzkumu do standardních výrobních podmínek¹⁷. Z hlediska finančního vyrovnání má společnost Synthon, s. r. o. s Centrálou skupiny sjednanou tzv. Smlouvu o výzkumu a vývoji (R&D Agreement), dle které má česká společnost nárok na uhrazení nákladů výzkumu a ziskovou marži ve výši 7,5 %.

Výroba aktivních látek je taktéž ve svých základních parametrech definována Centrálou skupiny. Tuzemský podnik v rámci ročního rámcového plánu dostane zadán přehled produktů, které má vyrobit, jejich požadované množství a současně termíny, kdy mají být tyto látky dodány do dalších podniků Skupiny. Rámcový plán standardně obsahuje přibližně pět až deset položek¹⁸. Na jejich výrobu má blanenský podnik díky provedeným investicím aktuálně k dispozici pět výrobních míst – velká a malá linka haly jedna, hala dvě, takzvaný poloprovoz a mini laboratoř pro výrobu menšího množství aktivní látky. Velmi podstatnou skutečností vzhledem k následnému rozboru jednotlivých odpovědí dotazníku je fakt, že česká společnost dodává výhradně ostatním společnostem Skupiny, které potom aktivní látky zpracovávají do podoby finálního produktu (léčiv). Mimo výrobní (potažmo odbytový) plán zadaný Centrálou tak Synthon, s. r. o. vůbec neřeší vytížení své kapacity za pomoci činností pro podniky mimo Skupinu. Tato skutečnost má pochopitelně podstatný dopad do podnikové praxe, kdy na jedné straně umožňuje podniku nezaobírat se některými běžnými činnostmi (např. odbytová politika), na druhou stranu je hospodářská úspěšnost českého podniku zcela závislá na rozhodnutích a vývoji Skupiny, což pochopitelně může znamenat jak pozitivní tak také negativní důsledky v závislosti na úspěšnosti celé Skupiny. Z hlediska výnosů je výrobní činnost ošetřena Smlouvou o výrobě pro Centrálu skupiny (Manufacturing Agreement), která za tuto aktivitu podniku Synthon, s. r. o. vyčísľuje odměnu ve výši prokázaných nákladů a navíc ziskovou marži ve výši 12,5 %.

17 Pokud nejsou výsledky výzkumu využity přímo ve výrobním procesu blanenské pobočky, je zpravidla výrobní postup využíván argentinskou společností Synthon Argentina S.A., která má na starosti výrobu API pro americký trh. V tom případě jsou zaměstnanci společnosti Synthon, s. r. o. dočasně vysláni do brazilské pobočky, aby poskytli pomoc při zavádění nové technologie do výroby.

18 S každou položkou API se nicméně váže vždy několik dalších látek (tzv. meziproduktů), které jsou českou společností taktéž cíleně produkovány dle zadaného plánu.

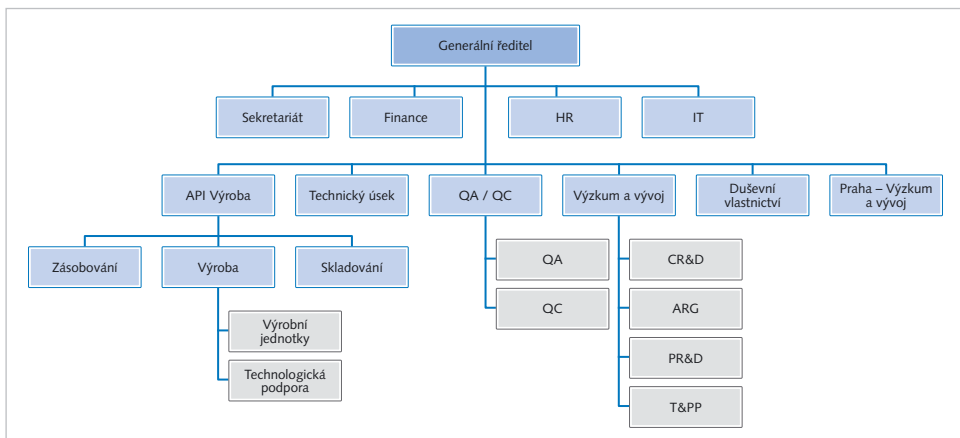
Obrázek č. 3.16.: Organizační struktura skupiny Synthon



Zdroj: (203), upraveno autorem

Pro kompletnost je dále uvedeno také organizační schéma společnosti Synthon, s.r.o, které dokresluje vnitropodnikové uspořádání tuzemské afilace skupiny Synthon.

Obrázek č. 3.17.: Organizační struktura společnosti Synthon, s. r. o.



Zdroj: (277), upraveno autorem

3.6.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Z hlediska míry centralizace výběru dodavatelů je nezbytné od sebe odlišit primární a sekundární dodavatele. Dodavatelé strategicky významných vstupů, které jsou pro chod společnosti rozhodující, tedy dodavatelé základních složek vstupujících do výroby aktivních látek, jsou definováni přímo nadřízeným řídicím místem – tuzemská společnost má v tomto smyslu spíše poradní roli a míru centralizace tak lze označit za velmi vysokou. Na druhou stranu u méně klíčových dodávek má česká společnost relativní volnost. Respektive vedení této společnosti má kompetenci vybrat nevhodnějšího dodavatele s tím, že jednotlivé nákupy přesahující u hmotného majetku 40 000,- Kč musí ad hoc schvalovat přímo nadřízené řídicí místo. Pokud bychom se však vrátili k vymezené otázce týkající se na výběr samotného dodavatele je v tomto případě míra centralizace spíše minimální.

Míra centralizace v případě výběru zákazníků neboli odběratelů je bezesbýtku determinována výše popsaným postavením podniku Synthon, s. r. o. v rámci Skupiny – přímo nadřízené řídicí místo pomocí ročního rámcového plánu výroby stanovuje, kdy a kam mají být produkty dodány. Vždy se přitom jedná o další podniky skupiny Synthon, přičemž dodávky pro podniky mimo Skupinu nesmí tuzemská společnost realizovat. Stejně tak výzkumná činnost je vykonávána pouze v rámci intencí předem stanoveného ročního plánu a výstupy tohoto výzkumného procesu jsou vždy poskytovány pouze skupině Synthon. V daném případě tak lze hovořit o úplné centralizaci jak hlavních, tak ostatních zákazníků.

Předchozí odstavec současně odpověděl také na otázku, do jaké míry může společnost Synthon, s. r. o. ovlivnit své produktové portfolio. I v této oblasti se jedná o úplnou centralizaci v praxi realizovanou pomocí ročního plánování výroby a výzkumu přímo nadřízeným řídicím místem.

Z hlediska technologických postupů je situace o něco méně jednoznačná. Blanenský podnik je totiž jedinou společností Skupiny, která má na starosti výzkum a vývoj aktivních látek. Na jednu stranu tak ve své výrobní činnosti musí bez výhrad plně respektovat patentované a přísně kontrolované výrobní postupy, na stranu druhou díky své vědecké aktivitě je sama subjektem, který celou řadu těchto postupů vynalézá, patentuje a následně zavádí do praxe.

Význam přímo nadřízeného řídicího místa definujícího strategická rozhodnutí o výrobě a výzkumu, následně transformovaná do podoby rigidních výrobních postupů, je tak omezen tvůrčí činností tuzemského podniku, který má schopnosti sám vynalézat nové výrobní postupy. Míra centralizace je proto v tomto bodě průměrná.

Také informační systémy jsou ve sledovaném podniku centralizovány průměrně. Na jednu stranu Centrála skupiny stanovila jednotný informační systém pro celou Skupinu (JD Edwards), na druhou stranu je však v kompetenci tuzemského podniku spravovat svoje informační a komunikační technologie a rozhodovat o využívání ostatního softwarového vybavení mimo hlavní informační systém Skupiny.

Určit míru centralizace marketingu je takřka nemožné, neboť jak již bylo v textu uvedeno, podnik Synthon, s. r. o. žádnou marketingovou aktivitu nevykonává – jeho výhradními odběrateli jsou další členové skupiny Synthon.

Přestože transport některých produktů klade velmi vysoké nároky na přepravní podmínky¹⁹, z hlediska logistiky není česká společnost spoutána prakticky žádnými pravidly ze strany Centrály skupiny. Zajištění adekvátní dopravy svých výrobků do místa určení je tak centralizováno velmi málo.

Skupina Synthon si velmi zakládá na dodržování definovaného standardu napříč všemi podniky Skupiny, ať se jedná například o oblast výrobní, výzkumnou či oblast personálního řízení. Ze strany přímo nadřízeného řídicího místa jsou tak definovány základní principy personálního říze-

¹⁹ Společnot se setkává i s případy, kdy musí být určitá látka transportována z České republiky do Argentiny a přitom nesmí její teplota přesáhnout – 20 °C.

ní, které musí být dodržovány ve všech afilacích Skupiny. Nicméně vždy se očekává, že při implementaci těchto standardů budou zohledněny také místní legislativní požadavky, potažmo obecná specifika dané země. K těmto dílčím úpravám stanovených standardů v oblasti personálního řízení má vedení společnosti Synthon, s. r. o. pochopitelně plné kompetence a míra centralizace se proto dá označit jako průměrná.

Poslední oblastí, u které byla hodnocena míra centralizace, je finanční řízení. Co se týče provozní činnosti podniku, bylo již uvedeno, že společnost Synthon, s. r. o. má uzavřenou smlouvu o výrobě a smlouvu o výzkumu a vývoji, které stanovují výnosy společnosti za poskytnuté produkty a služby. Co se týče aktivity investiční, také tady je jednoznačně upřednostněn princip centralizace. Přimo nadřízené řídicí místo jednak rozhoduje o klíčových investicích podniku a současně je plně hradí. Česká společnost si díky tomu pro realizaci provedených investic v celkovém objemu okolo půl miliardy korun nemusela brát žádný bankovní úvěr. Je tedy zcela zřejmé, že centrála skupiny jednoznačně ovládá finanční tok mezi jednotlivými podniky a míra centralizace je tak v této oblasti velmi vysoká.

Při obecném zhodnocení míry centralizace ve skupině Synthon je z pohledu vedení českého podniku tato míra považována za optimální.

Jak dále z předešlého textu vyplývá, jsou některé činnosti zajišťovány společně pro celou Skupinu. Příkladem může být jednotný informační systém, či koncentrace vědy a výzkumu do konkrétních společností Skupiny. Český podnik takto zajišťuje výzkum v oblasti aktivních látek, španělská společnost zase výzkum na poli konečných lékových forem. Výstupy této specializované činnosti jsou nicméně následně poskytovány napříč celou Skupinou dle uvážení Centrály.

Míra redistribuce finančních prostředků ve Skupině byla již popsána v rámci centralizace finančního řízení – český podnik je z hlediska cash flow velmi závislý na cenách dojednaných ve smlouvách s Centrálou skupiny, stejně jako je v rámci své investiční činnosti odkázán na souhlas přímo nadřízeného řídicího místa a potažmo s tím související uvolnění finančních prostředků potřebných na realizaci dané investice. Míra redistribuce se tak dá označit jako vysoká. Z diskuze s vedením společnosti Synthon, s. r. o. však současně vyplývá, že tato míra redistribuce je z pohledu českého podniku hodnocena jako optimální.

Centralizace v oblasti strategického řízení je velmi vysoká. Koneckonců z výše uvedeného je patrné, že management společnosti Synthon, s. r. o. má na starosti spíše operativu, přičemž rozhodování o strategickém směřování Skupiny, respektive české společnosti, se odehrává na úrovni Centrály skupiny. Ta nejenom strategii vytváří, ale současně také dohlíží na její plnění. Sledování plnění stanoveného plánu probíhá formou pravidelného reportingu – vybraní zaměstnanci společnosti Synthon, s. r. o. mají povinnost v pravidelných intervalech podávat informace o naplňování zadaných indikátorů, respektive hlásit případné odchylky a poskytovat relevantní zdůvodnění. Součástí sledování plnění strategie je také interní audit, který je v blanenském podniku realizován jednou ročně. Osobní návštěvy zaměstnanců Centrály skupiny v českém podniku jsou nahodilé a mají význam spíše zdvořilostní než kontrolní.

Za dodržování stanoveného plánu společnosti je top management finančně a případně také kariéerně ohodnocen. Oproti tomu neexistuje žádná vazba mezi plněním strategického plánu na úrovni Skupiny a ohodnocením top managementu české společnosti.

3.6.4. Znalosti a inovace

Společnost Synthon, s. r. o. hraje v rámci Skupiny roli vědeckého centra pro aktivní látky a výstupy této činnosti poskytuje dále ve prospěch celé skupiny. Často jsou tak výsledky výzkumu implementovány například do výroby v argentinském podniku zajišťujícím aktivní látky pro americký

trh. Nejedná se ovšem o přímou spolupráci českého a argentinského podniku, důležitým hráčem v přenosu znalostí je Centrála skupiny, která rozhoduje o využití výsledků výzkumu a také zajišťuje systematizovaný postup shromažďování, uchovávání a využívání znalostí. Přes tento silný prvek centralizace je však nutné poznamenat, že role blanenského podniku, jakožto výzkumného centra léčebných substancí, nekončí ve fázi reportování výsledků výzkumu Centrále společnosti. Jakmile je totiž rozhodnuto o využití získaných znalostí, jsou to právě zaměstnanci českého podniku, kteří jsou důležitou součástí speciálního týmu pověřeného zavedením nových postupů do praxe.

Vzhledem ke skutečnosti, že se sledovaný podnik pohybuje v oblasti farmaceutiky, konkrétně generických léčiv, je v procesu výzkumu velmi důležitá také problematika patentového práva, potažmo duševního vlastnictví. Podstata výzkumného procesu tak neleží pouze v oblasti chemie, ale stejně tak důležité je znát právní aspekty zavedení dané látky či technologického postupu do praxe. Tato velmi komplikovaná problematika tak klade na společnost Synthon, s. r. o. vysoké nároky také z hlediska přísného utajení prováděného výzkumu, které poskytuje potřebný časový prostor pro důkladnou patentovou ochranu a provedením všech potřebných testů před uvedením produktu na trh. Tyto vysoké bezpečnostní nároky jsou přitom jedním z rozhodujících faktorů, proč společnost Synthon, s. r. o. spolupracuje při rozvoji znalostí s externími organizacemi pouze minimálně.

3.6.5. Etika a kultura

Centrálou skupiny Synthon je nizozemská společnost a v této zemi je současně koncentrována většina řídicích společností Skupiny. Právě nizozemská národní kultura proto v největší míře ovlivňuje kulturu celé Skupiny. Na druhou stranu faktický vliv nizozemské podnikové kultury do blanenského podniku je dle vyjádření tuzemského top managementu pouze minimální. Ke konfliktům mezi českou zaměstnaneckou kulturou a kulturou Centrály tak vůbec nedochází. Konec konců i etický kodex společnosti Synthon, s. r. o. si tato společnost zpracovala sama bez ohledu na zvyklosti Skupiny.

V rámci skupiny Synthon není obvyklé, aby zaměstnanci jednoho podniku působili delší dobu v jiném podniku Skupiny. V Blansku tak nejsou žádní expatrianti Centrály ani ostatních společností Skupiny, stejně tak zaměstnanci blanenského podniku nejsou systematicky umísťováni do ostatních afilací skupiny Synthon.

Domácím jazykem Centrály skupiny je pochopitelně holandština. Oficiálním jazykem skupiny Synthon je však angličtina, která se používá také v rámci komunikace české společnosti s Centrálou skupiny či přímo nadřízeným řídicím místem. Znalost tohoto jazyka je ve všech podnicích Skupiny na vysoké úrovni, a proto se nestává, že by jednání v rámci Skupiny neoficiálně přecházelo do jiného jazyka než je angličtina.

Jednacím jazykem českého podniku je čeština.

3.6.6. Prostředí a strategie

V rámci skupiny Synthon existují velmi silně prosazované a kontrolované vzájemné dodavatelské vztahy – česká společnost Synthon, s. r. o. tak nemůže dodávat žádným podnikům mimo Skupinu. Na druhou stranu podniky skupiny Synthon mají Centrálou skupiny nařízeno od blanenského podniku jeho produkty odebírat. Z tohoto pohledu tak nemá česká společnost konkurenci v pravém slova smyslu. Na druhou stranu pochopitelně existuje kontrola ze strany Centrály, která prověřuje konkurenceschopnost vnitroskupinových produktů oproti jejich možným substitutům mimo Skupinu. Český podnik tak musí být schopen prokázat, že jeho produkty jsou co do kvality,

cen, dodacích termínů a dalších hodnocených kritérií srovnatelné s potenciálními substituty²⁰. Dynamika změn v oblasti konkurence a zákazníků, je z těchto důvodů těžce specifikovatelná. Pokud bychom mluvili o přímé konkurenci a standardních zákaznících, potom nelze o žádné dynamice vůbec mluvit, neboť vše je stanoveno pravidly skupiny Synthon. Z hlediska potenciálních konkurentů a hypotetických zákazníků mimo skupinu Synthon je dynamika změn dle vyjádření top managementu společnosti také spíše malá – trh je poměrně stabilizovaný.

O něco dynamičtějším prostředím je oblast dodavatelů a potažmo technologií. Ty se v průběhu času vyvíjejí, přesto není možné hovořit o vysoce dynamickém prostředí. Co se týče oblasti dodavatelů, není v zájmu společnosti, aby dávala podněty pro příliš časté změny v dodavatelském řetězci. Společnost klade spíše důraz na jednání se současnými dodavateli tak, aby tento důležitý obchodní vztah neohrožoval provoz podniku a naopak napomáhal k plnění stanovených cílů. Přesto nelze hovořit o rigidním systému dodavatelů – podnik je schopen reagovat na aktuální tržní trendy a dle svých potřeb usměrňuje také složení svých dodavatelů. Z hlediska míry dynamiky změn v oblasti dodavatelů tak lze hovořit o průměrné úrovni. Technologická oblast je potom determinována obecným technologickým vývojem v daném oboru – ten lze charakterizovat spíše jako evoluční zdokonalování současných metod než jako radikální revoluční změny technologií. Také oblast technologickou lze proto hodnotit jako průměrně dynamickou.

Míra nejistoty v oblasti konkurence a zákazníků je determinována rolí blanenského podniku v rámci Skupiny – tato nejistota je z důvodu začlenění společnosti do procesů Skupiny velmi nízká. Z hlediska dodavatelů a technologií taktéž nelze hovořit o nejistotě. Podnik dlouhodobě pracuje na kvalitních vztazích se svými dodavateli a nepředpokládají se žádné dramatické změny v dodavatelském řetězci – míra nejistoty v této oblasti je proto nízká. Obdobně je tomu u technologií, které se jednak vyvíjejí relativně pozvolna a jednak je to právě český podnik, který je v roli vědeckého centra skupiny první u objevu nových postupů a technologií dále využívaných skupinou Synthon. Míra nejistoty je tedy v oblasti technologií nízká.

Míra konkurenčního boje a korupce na trzích produktů je dle hodnocení top managementu společnosti na průměrné úrovni.

Trh generických léčiv je ze své podstaty založen na trvalém nalézání nových produktů, které by mohly být uvedeny na trh. Není proto překvapující, že společnost Synthon, s. r. o. klade velký důraz na nové produkty. Vzhledem k časově velmi náročnému procesu zavádění nového léku na trh, je současně nezbytné tuto snahu o nalézání nových produktů velmi dobře načasovat a v okamžiku vypršení patentové ochrany původního léku mít již vlastní produkty připraveny k distribuci²¹. Logickou strategií podniku je proto sledování vývoje na trhu léčiv a nalézání vlastních, efektivních způsobů přípravy léčiv totožného léčivého účinku. Formálně se tak dá tato strategie definovat následujícím způsobem:

„Snažíme se udržet stabilní pozici na trhu, ať již díky vyšší kvalitě produktů, nižší ceně, nadstandardním službám atp. Nabízíme stále, spíše užší portfolio produktů. Nejsme iniciátoři změn ve svém oboru, nezabýváme se současným vývojem v oblastech, které se přímo netýkají naší produkce. Spíše se snažíme maximálně soustředit na produkty v rámci stávajícího portfolia, např. na zvyšování produktivity, efektivity, využití kapacit, dosahování úspor z rozsahu apod.“

20 Referenční výrobky tohoto srovnání zpravidla pocházejí z čínské produkce.

21 Například na americkém trhu má první generický lék uvedený na trh několika měsíční výhradní právo prodeje.

3.6.7. Shrnutí

Společnost Synthon, s. r. o. sídlící v Blansku je součástí nizozemské skupiny Synthon působící na trhu generických léčiv. Díky investicím Skupiny do blanenského závodu se z českého podniku stala společnost zajišťující v rámci Skupiny výzkum, vývoj a výrobu aktivních léčivých látek, které jsou následně dále využívány ostatními členy Skupiny. Přestože byla první nizozemská společnost Synthon B.V. založena teprve před dvaceti lety, dokázala se skupina Synthon na trhu prosadit a v posledních deseti letech takřka zosminásobila svoje příjmy aktuálně dosahující necelých 200 milionů EUR ročně.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Synthon, s. r. o. je velmi silně integrována do výrobního cyklu Skupiny, má pevně stanovený výzkumný a výrobní plán Centrálou skupiny. Český podnik má ze strany Centrály definovány klíčové dodavatele, odběratele (kterými jsou výlučně ostatní podniky Skupiny) stejně jako portfolio vyráběných produktů. Velmi vysoká centralizace je také v rovině finančního řízení, kdy prakticky všechny významné finanční toky společnosti vycházejí z výsledků jednání s Centrálou. Systematický přenos znalostí v rámci Skupiny je rovněž řízen prostřednictvím Centrály skupiny, která tak v celkovém hodnocení hraje klíčovou roli při definování strategie společnosti. Menší míru centralizace lze spatřovat pouze v oblastech spíše operativního charakteru, jako jsou výběr méně významných dodavatelů, zajištění logistiky nebo rozhodování o softwarovém vybavení mimo hlavní informační systém Skupiny.

V podniku Synthon, s. r. o. nedochází k žádným střetům zaměstnanecké kultury s nizozemskou kulturou Centrály. Systematické působení expatriantů není v rámci Skupiny obvyklé.

3.7. ŠKODA AUTO a. s.

3.7.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Společnost ŠKODA AUTO a. s. staví na dlouholeté tradici výroby automobilů. Její historie sahá do roku 1895, kdy začali Václav Laurin a Václav Klement vyrábět nejprve jízdní kola. V roce 1899 zahájili výrobu motocyklů a o dalších šest let později, v roce 1905, přešli na výrobu automobilů. Protože rozsah produkce poměrně rychle překonal kapacity rodinného podniku, převedli jej zakladatelé už za dva roky na akciovou společnost. Vzhledem k politické situaci se podnik musel od roku 1914 účastnit válečné výroby. Po konci první světové války se společnost dostala do stavu, kdy bylo vzhledem k rozšířenému portfoliu a potřebě modernizace výroby nutné najít strategického partnera. V této době společnost již nevyráběla jen osobní automobily, ale také autobusy, nákladní automobily, letecké motory a nejrůznější zemědělské stroje. V roce 1925 proto došlo ke sloučení s podnikem Škoda Plzeň a fakticky zanikla značka Laurin & Klement. Automobilová produkce se následně v roce 1930 osamostatnila do Akciové společnosti pro automobilový průmysl (ASAP). V období německé okupace bylo výrobní portfolio značně zúženo a společnost byla začleněna do říšského hospodářského systému. Po druhé světové válce byla v rámci socializace společnost přeměněna na národní podnik AZNP Škoda, který měl na trhu prakticky monopolní postavení ve výrobě osobních automobilů²².

²² Dalším výrobcem osobních automobilů byla Tatra.

Období plánovaného hospodářství znamenalo postupné kvalitativní a technologické zaostávání za západními konkurenty, a to i přes výhodné postavení na východoevropských trzích. Po změně politického systému v roce 1989 vyvstala intenzivní potřeba najít kapitálově zdatného a stabilního zahraničního partnera. V první fázi se o privatizaci ucházelo až 24 různých strategických partnerů. Bližší kontakty byly navázány se čtyřmi uchazeči – BMW, General Motors, Renault a Volkswagen (VW). V srpnu 1990 vybralo tehdejší Ministerstvo strojírenství a elektrotechniky dva nejvážnější zájemce – Renault a VW. Zatímco Renault nabízel zahájení výroby nového modelu na bázi starších motorů Renault, což by znamenalo faktický zánik inovačního potenciálu české společnosti, z níž by se stala pouze montovna, německý VW chtěl pokračovat s výrobou modelu Favorit s důrazem na inovace a zvyšování kvality. Škoda tedy měla být ve Skupině postupně rovnocenným partnerem značek Audi, SEAT a VW. Ke konečnému rozhodnutí jistě přispěl i příslib VW investovat do modernizace a vývoje devět miliard německých marek. Česká vláda rozhodla ve prospěch VW 9. prosince 1990 a smlouvou uzavřenou 28. března 1991 vznikla ŠKODA, automobilová akciová společnost, která se stala součástí skupiny VW. V roce 1998 byla společnost přejmenována na ŠKODA AUTO a.s. Jako formu vstupu Skupiny na český trh je tedy možné jednoznačně určit akvizici stávajícího podniku prostřednictvím privatizace.

V současné době je ŠKODA v rámci skupiny VW nejen samostatnou společností, ale také skupinou, do které spadají další společnosti. V roce 2010 bylo prodáno 762 600 vozů a celkové tržby dosáhly 8,7 miliard EUR. Klíčovým trhem se stala západní Evropa, kam bylo v roce 2010 vyvezeno 43,7 % prodaných vozů. Silným trhem je i Asie a tichomořské oblasti, kde prodala ŠKODA AUTO 30,8 % své produkce. Naopak v důsledku ekonomické krize výrazně ustoupil význam východoevropských trhů, kde se prodalo jen necelých 10 % vyrobených automobilů. Na celém světě zaměstnává skupina ŠKODA 24 714 osob, z nichž 23 308 osob spadá přímo pod společnost ŠKODA AUTO a.s.

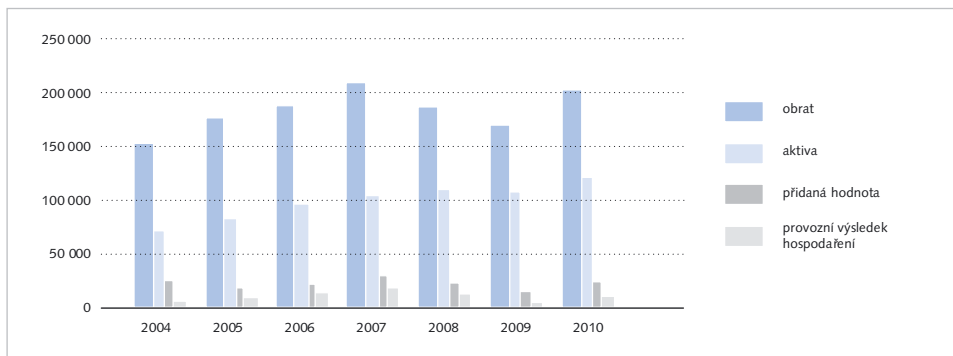
Pro ilustraci uvádíme v následující tabulce a grafech níže vývoj vybraných ekonomických ukazatelů společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2004 až 2010.

Tabulka č. 3.12.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010

Rok		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat	mil. Kč	153 550	177 822	189 816	211 026	188 572	170 666	203 819
Aktiva	mil. Kč	71 837	83 979	97 435	105 561	111 395	108 025	122 267
Přidaná hodnota	mil. Kč	24 884	18 635	22 107	30 161	22 972	14 798	24 450
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	5 856	10 004	13 776	19 021	12 636	4 724	11 035
Rentabilita aktiv (ROA)	%	8,15	11,91	14,14	18,02	11,34	4,37	9,03
Růst aktiv	%		16,90	16,02	8,34	5,53	-3,0	13,18
Počet pracovníků	osoby	24 561	26 014	26 738	27 753	25 331	24 817	23 308

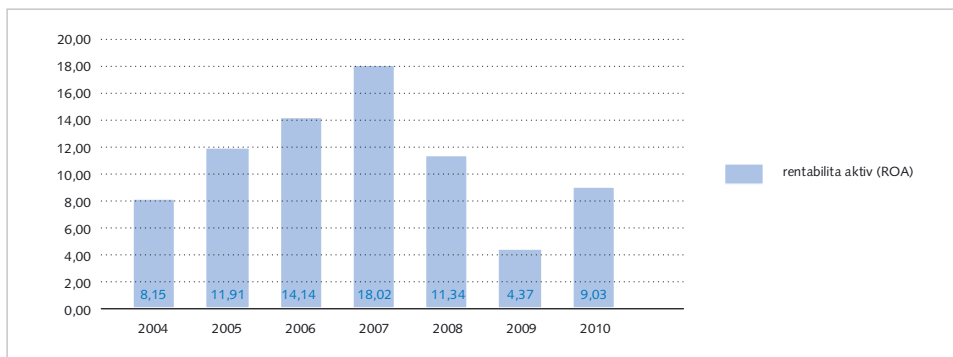
Zdroj: (212)–(217), databáze Creditinfo, upraveno autorkou

Graf č. 3.22.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 [mil. Kč]



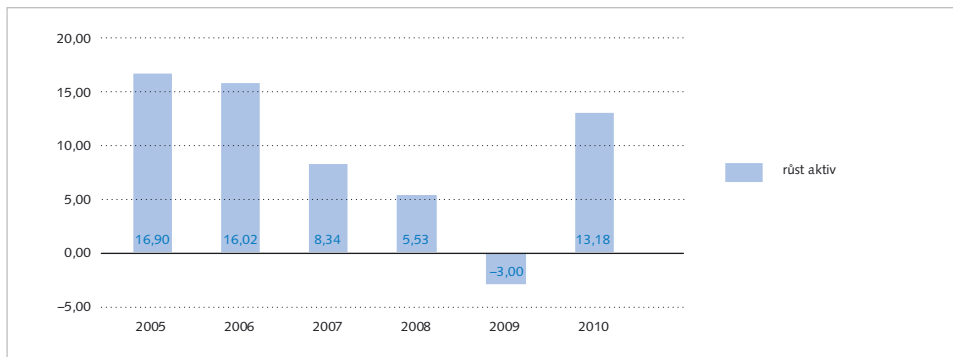
Zdroj: (212)–(217), databáze Creditinfo, upraveno autorkou

Graf č. 3.23.: Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2010 [%]



Zdroj: (212)–(217), databáze Creditinfo, upraveno autorkou

Graf č. 3.24.: Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2010 [%]



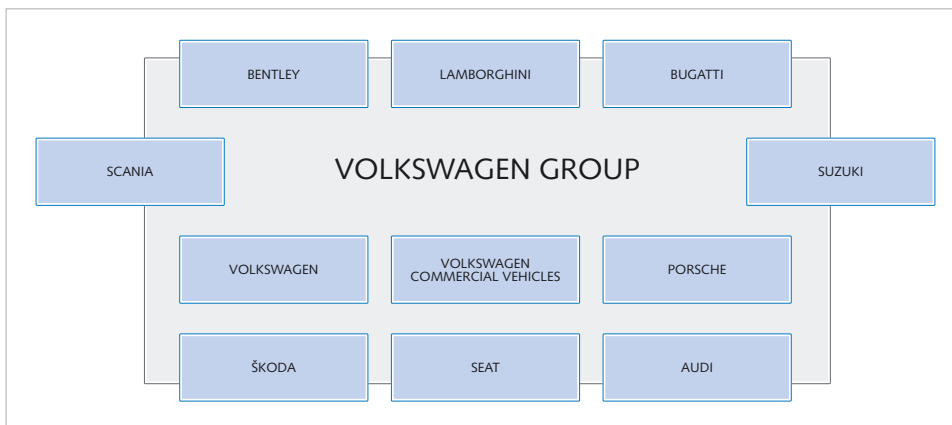
Zdroj: (212)–(217), databáze Creditinfo, upraveno autorkou.

Jak ukazují předchozí grafy a tabulka, společnost byla výrazně zasažena ekonomickou krizí, která s nebývalou razancí dopadla v České republice zejména na automobilový průmysl a přidruženou výrobu. Přesto se však společnost ŠKODA AUTO a. s. vyrovnala s následky krize zejména snížením cen, díky čemuž byla na významných západních a středoevropských trzích konkurenceschopná a udržela kladný provozní výsledek hospodaření. Skutečnost, že měla ekonomická krize výrazný vliv na situaci v automobilovém průmyslu, dokresluje také vývoj aktiv, jejichž suma mezi lety 2008 a 2009 dokonce poklesla. O nutnosti úsporných opatření hovoří i počet zaměstnanců, který dosáhl vrcholu v roce 2007 a následně klesal.

3.7.2. Organizační struktura skupin Volkswagen a ŠKODA

Skupina Volkswagen je největším evropským producentem automobilů a v roce 2010 obsloužila více než 7 milionů zákazníků, což odpovídá asi 11% podílu na trhu. Ve stejném roce se celkové tržby Skupiny zvýšily z 105,2 na 126,9 miliardy EUR a zisk po zdanění dosáhl 7,2 miliardy EUR. Tyto údaje svědčí o tom, že se Skupina vyrovnala s ekonomickou krizí a poklesem poptávky, protože ještě v roce 2009 byl zisk po zdanění pouze 0,9 miliardy EUR. Skupina VW zaměstnává téměř 400 000 pracovníků v 62 výrobních závodech rozmístěných v 22 zemích světa, kde je každý den vyrobeno asi 30 000 vozů. Do Skupiny patří značky Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini a Scania. Kromě zmíněných značek bývá ještě samostatně vyčleňována podskupina VW Commercial Vehicles. Do skupiny VW je začleněna také skupina Porsche, která na území České republiky provozuje dealerskou síť Porsche Inter Auto CZ spol. s r. o. K jejímu převzetí došlo poté, co se Porsche dostalo do velmi složité finanční situace, a z původního většinového vlastníka VW se stala součástí skupiny VW. Někdy bývá do skupiny VW zařazena také skupina Suzuki, nicméně vlastnický podíl VW v tomto případě dosahuje pouze cca 20 %, a proto zpravidla není v oficiálních zdrojích uváděna.

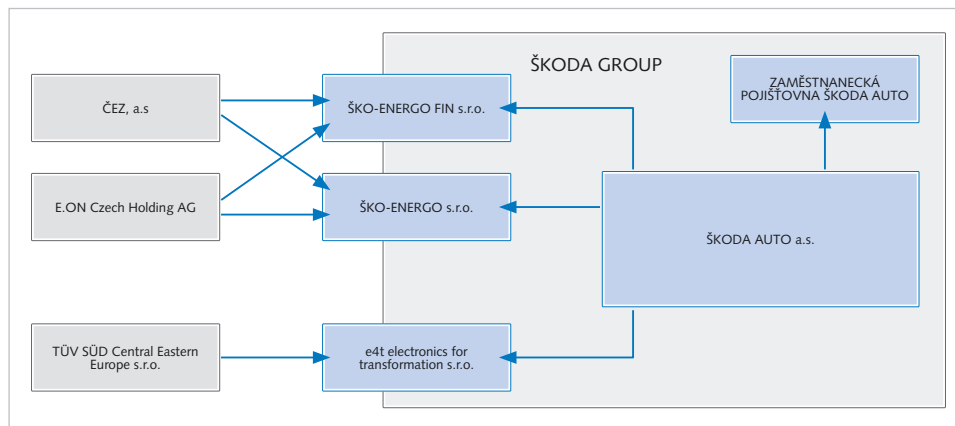
Obrázek č. 3.18.: Začlenění skupiny Škoda do Skupiny Volkswagen



Zdroj: Autorka

Na území České republiky působí dva druhy společností, a to ty, které spadají přímo pod Volkswagen Group, a ty, které jsou součástí skupiny Škoda. Ne všechny jsou však vlastněny výhradně společnostmi v rámci Skupiny VW nebo Škoda, jak ukazuje následující obrázek.

Obrázek č. 3.19.: Organizační struktura Skupiny ŠKODA



Zdroj: Autorka

Přímou součástí Skupiny ŠKODA na území České republiky jsou společnosti ŠKODA AUTO a. s. (jako její skupinová centrála) a Zaměstnanecká pojišťovna Škoda. Společnost e4t electronics for transformation s. r. o. byla v roce 2001 odkoupena od jejích zakladatelů, zabývá se výzkumem a vývojem v oblasti elektronických systémů a je společností ŠKODA AUTO a. s. vlastněna ze 49 %. Zbývajících 51 % vlastní společnost TÜV SÜD Central Eastern Europe s. r. o. Poslední samostatnou součástí skupiny ŠKODA jsou úzce propojené společnosti ŠKO-ENERGO, s. r. o. a ŠKO-ENERGO FIN, s. r. o. Vlastnické podíly jsou v tomto případě nerovnoměrně rozděleny mezi ŠKODA AUTO a. s., E.ON Czech Holding AG, ČEZ, a. s. a VW KRAFTWERK GmbH. Jejich hlavním úkolem je zajištění energetických požadavků společnosti ŠKODA AUTO a. s. Do skupiny ŠKODA ovšem patří i výrobní závody v Rusku a Indii, prodejní pobočky v Polsku, Německu a dalších zemích. Výroba v Číně je organizována prostřednictvím licence.

Na území České republiky dále operují společnosti mimo skupinu ŠKODA – ŠkoFIN (100% vlastněná VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG), Import Volkswagen Group (100% vlastněná Volkswagen International Finance N.V.) a SCANIA CZECH REPUBLIC s. r. o., která patří do Skupiny SCANIA se sídlem ve Švédsku.

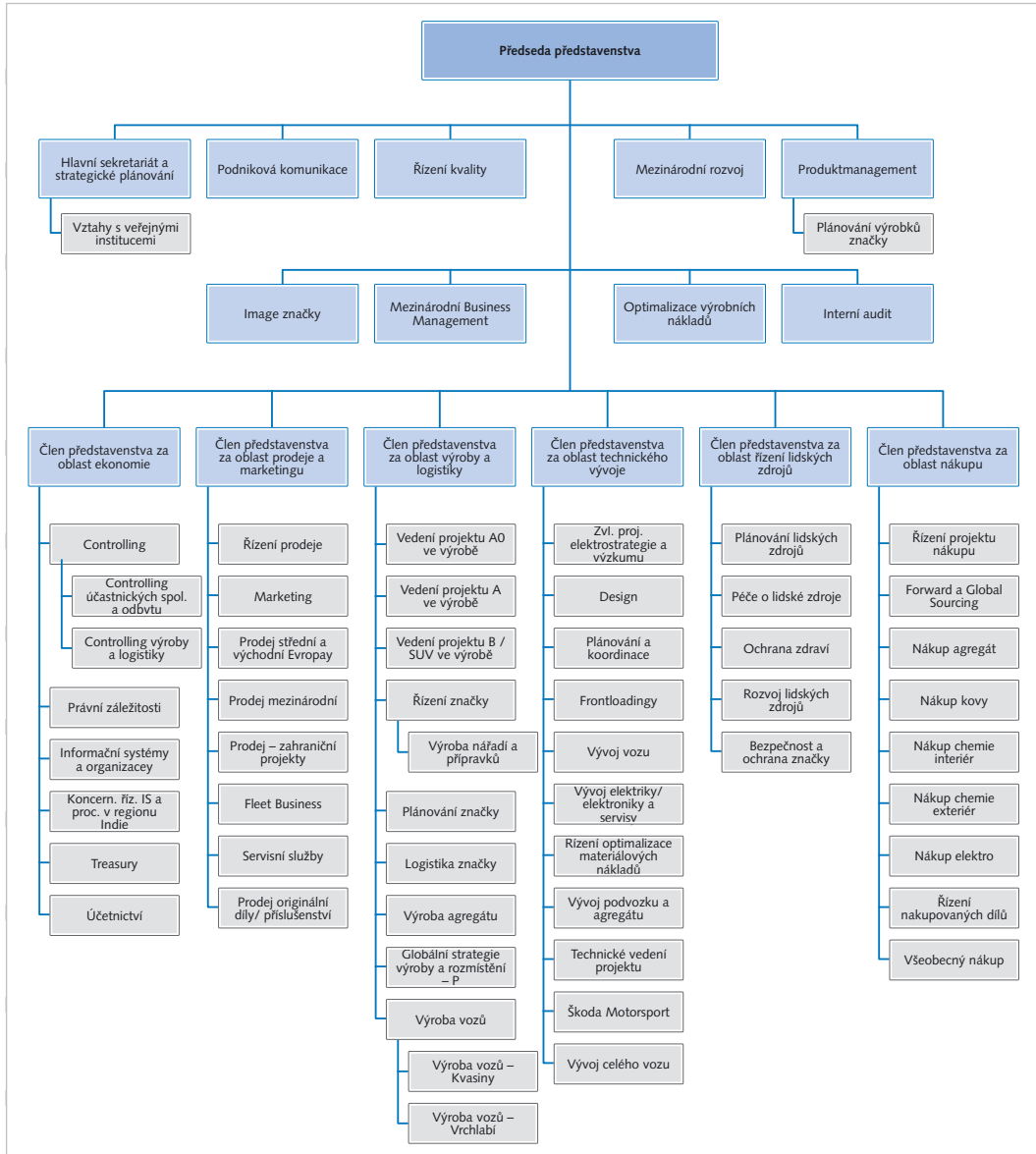
Z výše uvedeného přehledu je vidět, že v rámci skupiny VW neexistuje jednotný způsob určení působnosti jednotlivých společností. Jedná se tedy jak o regionální princip (např. dealerská síť), tak o rozdělení podle specifických produktů (např. výrobní závody) nebo podle činností, které jsou společností zajišťovány (např. zaměstnanecká pojišťovna, výzkum a vývoj elektronických systémů apod.). Celá skupina VW se vyznačuje hierarchickou strukturou založenou na principu jediného nadřízeného místa, nicméně jednotlivé společnosti velmi intenzivně spolupracují i v horizontální rovině a v některých případech si dokonce přímo nebo nepřímo konkurují. Ve skupině VW existují i společnosti, o nichž je možné říci, že plní funkci produktových, funkčních nebo regionálních centrál.

Jak je z uvedených obrázků zřejmé, organizační struktura skupiny VW i skupiny ŠKODA je vícevrstevná a komplikují ji složité vlastnické vztahy. Otázkou také zůstává samostatnost, resp. právní subjektivita, některých dalších organizačních celků v rámci společnosti ŠKODA AUTO a. s. Jedná se zejména o pracoviště ŠKODA AUTO a. s. Vysoká škola, které zajišťuje vysokoškolské vzdělání jak budoucím manažerům společností, tak externím studentům a spadá přímo do sféry působnosti člena představenstva pro oblast řízení lidských zdrojů. Diskuse také probíhá ohledně přepravní divize ŠkoTrans, která spadá pod Logistiku značky. Ta měla dříve právní subjektivitu, kterou však ztratila

začleněním do organizační struktury společnosti ŠKODA AUTO a. s. Dalšími specifickými nevýrobními a relativně samostatnými útvary jsou ŠKODA AUTO Muzeum nebo Poliklinika ŠKODA.

Jak je vidět na následujícím obrázku, princip jediného nadřízeného je dodržován i ve vnitřní struktuře společnosti ŠKODA AUTO a. s., nicméně společnost často používá projektové týmy, kterými kompenzuje rigidnost organizační struktury.

Obrázek č. 3.20.: Organizační schéma společnosti ŠKODA AUTO a. s. k 1. 1. 2011



Zdroj: (217), upraveno autorkou

Velice diskutabilní oblastí je region působnosti. Z šíře portfolia vyráběných produktů i poskytovaných služeb je jasné, že region působnosti nebude pouze jeden. U polikliniky se jedná o kraj, servisní služby jsou nabízeny v rámci Čech, přímý kontakt s dealery vozů probíhá na úrovni celého státu, s importéry pak v rámci několika států a u výrobního know-how, prodeje vlastních výrobků nebo propagace značky je společnost ŠKODA AUTO a. s. řídicím prvkem pro celý svět.

3.7.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Míra centralizace, tedy přenesení řídicích pravomocí ze společnosti ŠKODA AUTO a. s. na Centrálu skupiny VW, která je jejím jediným a přímým nadřízeným místem, je značně variabilní podle činnosti. K výraznému omezení rozhodovacích pravomocí dochází zejména v oblastech souvisejících s produkcí, technologiemi a kvalitou. Společnost tedy do značné míry podléhá řízení nadřízeného orgánu ve výběru hlavních dodavatelů, ve volbě portfolia produktů, v oblasti technologických postupů, v kontrole kvality a také v oblasti používaných informačních systémů klíčových mimo jiné i pro finanční řízení.

Důvodem pro centralizaci v oblasti výběru hlavních dodavatelů je efektivita a nákladová optimalizace výroby. Vzhledem k tomu, že výrobní komponenty koncernových vozů v rámci skupiny VW jsou do značné míry unifikované, vychází centralizace ze silné vyjednávací pozice Centrály skupiny, není však úplná a i ve výběru hlavních dodavatelů má společnost ŠKODA AUTO a. s. určitou míru volnosti.

Portfolio produktů je třeba vnímat v kontextu konkurenčních značek vně i uvnitř Skupiny. Značce Škoda byla vymezena pozice hodnotově orientovaného produktu s využitím ověřených technologií, což odpovídá cenovým hladinám vyráběných modelů, jejich vybavení i způsobu prezentace. Aby uvnitř Skupiny docházelo k co nejmenší kanibalizaci jednotlivých modelů napříč značkami, je třeba věnovat jejich portfoliu zvýšenou pozornost. Výroba nového modelu, jeho positioning na trhu, výbava i cenová kategorie jsou tedy vždy podmíněny schválením Centrálou skupiny.

S produktovými řadami úzce souvisí také technologické postupy používané při výrobě a kontrole kvality, na kterou je ve Skupině kladen velký důraz. Právě kvalita a technologie výroby byly bezprostředně po převzetí společnosti skupinou VW klíčovými oblastmi, na které se nový management VW soustředil.

Samostatnou kapitolou v oblasti centralizace je systém finančního řízení a informační systémy. Systém finančního řízení společnost ŠKODA AUTO a. s. byl zcela implementován prostřednictvím unifikovaných informačních systémů z Centrály skupiny a umožňuje tak okamžitou kontrolu plnění finančních cílů. Jedná se o komplexní soubor propracovaných nástrojů finančního řízení uzpůsobených pro specifika automobilové výroby.

Na straně druhé jsou ve společnosti i činnosti, v nichž je řízení zcela nebo do značné míry autonomní a nedochází v nich k centralizaci. Jsou jimi výběr ostatních dodavatelů, výběr zákazníků, a to jak významných, tak okrajových, marketing, logistika, personální řízení a investice.

Z výše uvedených činností je poněkud více ve srovnání s ostatními řízena pouze logistika, což vyplývá z úzkých dodavatelsko-odběratelských vztahů mezi společnostmi v rámci Skupiny a také poměrně náročného zásobování zahraničí meziprodukty i finální produkcí hotových vozů či náhradních dílů. Vyšší míra centralizace je v tomto případě nutná, jelikož ve Skupině dochází ke sdílení některých výrobních kapacit a distribučních kanálů mezi značkami.

Marketing značky Škoda je poměrně nezávislý, musí však odpovídat celkové filozofii Skupiny a určené pozici značky. Jestliže je propagace značky v souladu se základními komunikovanými principy celé Skupiny, je její konkrétní podoba závislá na managementu společnosti ŠKODA AUTO a. s., který je odpovědný za propagaci značky po celém světě.

Investiční aktivity společnosti ŠKODA AUTO a. s. jsou téměř úplně v režii managementu společnosti a vycházejí do velké míry z její hospodářské úspěšnosti. S tím také úzce souvisí míra redistribuce finančních prostředků, která je spíše malá a orientuje se na daňovou optimalizaci nákladů. Například pro zúčtování mezd v rámci celé skupiny VW proto byla v Belgii zřízena samostatná společnost. Po finanční stránce je tedy společnost silně autonomní.

Strategie společnosti je určována jejím managementem, nicméně podléhá schválení ze strany Centrály skupiny a ta také kontroluje (kromě společnosti samotné) její plnění. Management společnosti ŠKODA AUTO a. s. je za plnění stanovené strategie odměňován jak finančně, tak kariéerně a stejnou formou je v ohodnocení managementu společnosti zohledňováno i plnění strategie, která byla stanovena pro celou skupinu VW.

Velmi intenzivně probíhá také kontrola formou interních a externích auditů a nepravidelných i průběžných reportů, které umožňuje propojení informačních systémů v oblasti finančního řízení. Ve společnosti je také neustále přítomen nejméně jeden manažer z Centrály skupiny. O intenzivním kontaktu mezi Centrálou skupiny a společností ŠKODA AUTO a. s. svědčí i skutečnost, že mezi Prahou a Wolfsburgem, tedy sídlem Centrály, létá šest dní v týdnu pravidelná linka.

3.7.4. Znalosti a inovace

Automobilový průmysl se vyznačuje silným tlakem na inovační výkonnost, který je dán vysokou konkurencí v odvětví. Důkazem velké dynamiky prostředí je i skutečnost, že se zkrátil inovační cyklus v automobilovém průmyslu z původních 6–7 let na 3–4 roky. Velmi vysoké náklady naopak často vedou k uzavírání nejrůznějších forem strategických partnerství, jejichž cílem je vývoj nové technologie. Skupina VW klade na inovace velký důraz a veškerá inovativní řešení jsou formalizovaně ukládána a uchovávána na centrální nebo lokální bázi podle typu konkrétní inovace. Často jsou také pro hledání řešení konkrétních problémů sestavovány projektové týmy z odborníků napříč Skupinou. Znalosti jsou přenášeny uvnitř Skupiny VW jak od Centrály k jednotlivým pobočkám, tak opačným směrem. Méně často si nové znalosti předávají pobočky navzájem a přenos je v takovém případě spíše zprostředkovan Centrálou skupiny. Znalosti, nové postupy a inovace se přenášejí nejrůznějšími kanály od neformálních, jakými jsou expatriace pracovníků nebo jejich vzájemné osobní kontakty, tak formálně prostřednictvím projektových týmů napříč pobočkami, licencí bezúplatně dostupných v rámci skupinového intranetu, ale také poskytováním know-how a licencí za úplatu.

Skupina VW má celkem 5 inovačních center po celém světě – v Německu, České republice, Číně, Japonsku a USA – přičemž japonské inovační centrum se zabývá vývojem pohonu 4x4 ve spolupráci s majetkově spřízněnou skupinou Suzuki.

Ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. je od roku 2001 zaveden systém Z.E.B.R.A. na podporu inovačních aktivit zaměstnanců. Jeho principem je sběr nápadů na zlepšení libovolné povahy od zaměstnanců, jejich posouzení a realizace. Každoročně společnost vyčísľuje jak dosažené úspory, tak procento zrealizovaných podnětů ve výroční zprávě. Odměnou navrhovatele je pak procentní podíl na úsporách za první rok po implementaci. K aktivitě motivuje společnost zaměstnance také losováním 20 automobilů každého půl roku. Hlavním problémem tohoto systému však může být záměrná příprava produktu na inovaci při jeho konstrukci, nebo dokonce záměrná nedokonalost konstrukce.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. také klade velký důraz na spolupráci s externími organizacemi. Kromě vztahů navázaných prostřednictvím ŠKODA AUTO a. s. Vysoké školy funguje ve společnosti zvláštní „Výbor pro spolupráci s vysokými školami“ či specializované oddělení pro vztahy s veřejnými institucemi. Hlavními partnerskými institucemi jsou Vysoká škola ekonomická a České vysoké učení technické v Praze, Technická univerzita v Liberci, Vysoké učení technické v Brně

a Západočeská univerzita v Plzni, nejde však o vyčerpávající výčet. Forem spolupráce je celá řada, nicméně nejčastěji se jedná o praktikantství a spolupráci na diplomových pracích.

3.7.5. Etika a kultura

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. platí etický kodex převzatý z Centrály skupiny VW a upravený pro lokální potřeby. Velice aktuálním tématem je boj proti korupci, a proto je protikorupční tematika samostatnou součástí kodexu. Protikorupčním školením prochází povinně každý pracovník, který má přístup k osobnímu počítači a ve společnosti navíc působí pověřenec pro boj s korupcí. Oznámení korupčního jednání je zcela anonymní a v případě, že se podezření prokáže, je s proviněným pracovníkem okamžitě rozváznán pracovní poměr. Stejným způsobem společnost postupuje i v případě zneužití pravomocí a dalších prohřešků proti etickému kodexu.

Z hlediska kulturního prostředí má na procesy ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. největší vliv německá organizační kultura, která je vlastní Centrále skupiny. Díky historickému kontextu si však zachovala česká společnost vlastní svébytnou kulturu a je tedy ovlivňována německou Centrálou jen do určité míry. Německá a česká organizační kultura jsou si navíc poměrně blízké, díky čemuž dochází ke konfliktu kultur spíše v menší míře. Nejčastějšími třecími plochami jsou jazyková nedorozumění a německá důkladnost a strukturovanost přístupu k podnikovým procesům. Problematickým bylo v tomto ohledu zejména období těsně po privatizaci, tedy počátkem 90. let, kdy docházelo k masivním změnám v chodu společnosti.

Značný vliv na prostředí má také zastoupení německých manažerů ve vrcholovém managementu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Předsedou představenstva je německý expatriant Winfried Vahland a ze šesti členů představenstva je pouze jeden české národnosti. Ze šesti členů dozorčí rady pochází z České republiky tři, zbývající tři jsou Němci. Za zmínku také stojí, že v těchto dvou klíčových orgánech společnosti není v současné době ani jedna žena. Také v ostatních vedoucích funkcích společnosti jsou zastoupeni němečtí expatrianti vyslaní Centrálou skupiny VW. Na druhé straně působí čeští expatrianti pouze v několika málo případech na řídicích pozicích v Centrále skupiny a výměna top-managementu je tedy spíše jednostranná. Často jsou však čeští manažeři vysíláni do jiných společností v rámci Skupiny. V roce 2011 bylo takových manažerů asi 80 a ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. získávalo mezinárodní zkušenosti několik desítek expatriantů z jiných zemí.

Kulturní prostředí ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., potažmo ve skupině VW, dokresluje také jazyková situace. Po vstupu Skupiny VW do České republiky byla oficiálním jednacím jazykem angličtina, avšak ze strany německého managementu brzy vznikl velký tlak na změnu oficiálního jazyka na němčinu, která je mateřským jazykem Centrály. Od vstupu na čínský trh se ovšem stala oficiálním jazykem opět angličtina. Běžný jednací jazyk určuje národnostní struktura jednajících, top-management společnosti ŠKODA AUTO a.s. jedná zásadně v angličtině, nicméně s managementem Centrály skupiny probíhají jednání spíše v němčině.

3.7.6. Prostedí a strategie

Konkurenti na lokálním i globálním trhu jsou co do složení velmi stabilní, protože vstup na automobilový trh je z důvodu velkého množství bariér obtížný. Výjimkou jsou v posledních letech pouze čínští výrobci automobilů, kteří se snaží dostat i na evropské a americké trhy. Jednání konkurentů je však velmi dynamické, a to zejména v oblasti cenotvorby a akčních nabídek. Konkurenční boj byl v automobilovém průmyslu dlouhodobě velmi silný a se změnami v důsledku ekonomické krize se ještě přiostrčil.

Zákazníci vykazují při výběru automobilu poměrně značnou dávku konzervativnosti. Proto je jejich chování mnohem lépe předvídatelné. Přesto se v období finanční a ekonomické krize priority zákazníků změnila, a je tedy nutné na podobné nárazové změny pružně reagovat. Zejména zákazníci orientovaní na automobily nižší a nižší střední třídy, kam z většiny spadá produkce značky Škoda, nyní (na úkor stylu, věrnosti ke značce a designu) více vyžadují optimální poměr ceny a vybavení vozu. Dynamicky se změnila také preference ohledně velikosti a typu používaného paliva. V době ekonomického propadu se zákazníci zajímali spíše o malá vozidla a nyní opět nastupuje trend prostorných automobilů. Zatímco firemní zákazníci upřednostňovali diesellové motory, v době ekonomické nejistoty se díky ceně pohonného ústrojí orientují spíše na benzínové.

Vzhledem k popracovaným a dlouhodobě budovaným vztahům je struktura dodavatelů poměrně stabilní. Povaha výrobního procesu, tedy jeho složitost, vysoké nároky na kvalitu a značná závislost na bezchybnosti a časové synchronizaci dodávek, tento trend jen podporuje. Dodavatelé ovšem přizpůsobili své chování silně koncentrovanému automobilovému průmyslu. Postupně došlo ke koncentraci také v dodavatelských sítích, což může být jedním z důvodů poklesu podílu ryze českých dodavatelů společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří ztrácejí konkurenceschopnost. Dodavatelé se při recesi přizpůsobili razantním snížením výrobních kapacit, někteří kvůli závislosti na lokálních mzdových nákladech přestěhovali výrobu do regionů s levnější pracovní silou a část byla nucena výrobu zcela ukončit. Na oživení však nezareagovali tak, jak by potřebovali výrobci automobilů. Proto je dodavatelů obecně nedostatek a mají vůči skupinám výrobců velkou vyjednávací sílu. Situaci zkomplikovala také přírodní katastrofa v Japonsku v březnu 2011.

V oblasti technologií panuje střední míra nejistoty. Přestože je prostředí velmi dynamické a rychlost inovací se neustále zvyšuje, jsou mezi konkurenty technologické trendy poměrně známé a do určité míry předvídatelné. Díky strategickým partnerstvím jsou konkurenti dobře informováni a prakticky neexistuje možnost utajit převratnou technologii nebo její vývoj.

Častým problémem u velkých společností je korupce, nicméně z důvodu silně konkurenčního prostředí na B2C trzích, v němž nemá žádný z významných hráčů monopolní postavení, je tento problém v případě automobilového průmyslu spíše marginální.

Strategie společnosti ŠKODA AUTO a.s. spočívá v důrazu na vysokou kvalitu produkce s ohledem na cenu příznivou pro cílovou skupinu zákazníků. Své zákazníky se snaží zaujmout také nadstandardními službami. V nabídce je spíše užší a stále portfolio produktů, které svou frekvencí obměn nijak nevybočuje z průměru odvětví. Společnost není technologickým leaderem na trhu, což ovšem vyplývá také z jejího postavení v rámci Skupiny. Soustředí se spíše na inovace a efektivitu výroby v rámci stávajícího portfolia, optimalizaci výrobních procesů, využití stávajících kapacit a zvyšování úspor z rozsahu. V rámci publikovaných tezí strategie společnosti do roku 2020 se také očekává zvýšení dynamiky inovačního úsilí, častější uvádění nových modelů a jejich modifikací na trh a růst produktového portfolia až k úrovni celosvětové produkce ve výši 1,5 milionu vozů.

3.7.7. Shrnutí

Společnost ŠKODA AUTO a.s. těží z dlouhé historie výroby automobilů v České republice. Po změně politického uspořádání se stala součástí skupiny VW a do současnosti si zde vybuodovala stabilní pozici plnohodnotného člena. Společnost ŠKODA AUTO a.s. je centrálou skupiny ŠKODA, jedná se tedy o vícevrstevnou organizační strukturu s poměrně komplikovanými vlastnickými vazbami.

Přestože byl automobilový průmysl výrazně zasažen ekonomickou krizí, společnost ŠKODA AUTO a.s. ji přečkala bez výraznějších ztrát a v období oživení ekonomického růstu byla schopna reagovat na modifikovanou rostoucí poptávku.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je do značné míry autonomní a samostatná v rozhodování a řízení, avšak některé oblasti (např. výběr hlavních dodavatelů, produktové portfolio, informační systémy nebo technologické postupy) podléhají silné centralizaci a kontrole ze strany Centrály skupiny VW.

Intenzivní spolupráce na optimalizaci podnikových procesů s Centrálou skupiny a vysoký podíl německých expatriantů v top-managementu společnosti jsou hlavními faktory, které určují organizační kulturu. Ta si však i přes silný německý vliv zachovala svébytný charakter.

3.8. TAJMAC-ZPS, a. s.

3.8.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Akciová společnost TAJMAC-ZPS patří mezi přední a největší světové výrobce a prodejce horizontálních a vertikálních obráběcích center, multiprofesních obráběcích center, ze světového hlediska špičkových víceřetenových automatů, CNC dlouhotočných automatů a CNC soustruhů, stříkolisů Negri Bossi (do výrobního programu patří také kooperační výroba v případě volných kapacit zahrnující složité komponenty a obrobky i celé skelety strojů včetně montáže) a je největším výrobcem obráběcích strojů v České republice. Je výrazně proexportně orientovanou společností s výrazným podílem exportu do zemí téměř všech kontinentů, čímž se zařazuje již dlouhodobě mezi největší české exportéry (v roce 2010 činil export necelých 70 % (291). Velkou konkurenční výhodou společnosti je komplexnost, resp. vertikální i horizontální integrace procesů, od vlastního vývoje, přes výrobu velké části vstupů včetně produktů vlastní slévárny, po prodej a servis zákazníkům. Produkty společnosti se uplatňují ve špičkových společnostech v nejnáročnějších průmyslových odvětvích na všech světových trzích vzhledem ke svým vysokým technickým parametrům, přesnosti a spolehlivosti. Mezi zákazníky patří například americká společnost General Electric nebo německý průmyslový holding INA Schaeffler. (63) Společnost je významným členem české asociace Svaz výrobců a dodavatelů strojírenské techniky, reprezentující strojírenské podniky jak v České republice, tak i v zahraničí. (199) Společnost je držitelem certifikátu jakosti EN ISO 9001:2000.

Mateřskou společnost založil Amedeo Tajariol ve 30. letech 20. století (v r. 1938) (237). Již v roce 1944 společnost pod názvem Costruzioni Meccaniche Amedeo Tajariol zaměstnávala více než 150 pracovníků vyrábějících soustruhy pro armádní vozidla. V tomto roce byl ovšem výrobní závod vybombardován a majitel tak podnikání po válce rozjžděl od začátku. Nově založená společnost Tajariol Macchine Utensili, která v současnosti existuje pod názvem TAJMAC-MTM, S.p.A (tedy akciová společnost), repasovala stroje ze zničených továren a ty dále prodávala italským společnostem. Podnik se dále specializoval na soustruhy. V roce 1968 vstoupil do společnosti syn zakladatele Andrea Tajariol a výrazně rozšířil okruh jejich činností. TAJMAC se stal italským distributorem víceřetenových automatů dvou nejvýznamnějších výrobců té doby, společností DAVENPORT a WICKMAN. Repasování strojů postupně nahradila obchodní činnost. V 90. letech z důvodu sílící potřeby uspokojit stále rostoucí požadavky trhu i z důvodu dostatečného finančního kapitálu se management rozhodl vstoupit do oblasti konstrukce a výroby nejenom soustruhů a obráběcích strojů, ale zejména víceřetenových automatů. Nejjednodušším způsobem z hlediska času a zdrojů společnosti byla cesta akvizicí. Vlastníci kupují své dodavatele a partnery Wickman a ZPS Zlín včetně dalších společností patřících do skupiny ZPS (bližší informace jsou uvedeny dále) a v dalších letech postupně kupuje svého dalšího dodavatele – francouzskou

společnost Manurhin. V současnosti je skupina TAJMAC evropským lídrem jedné z největších strojírenských skupin v oblasti kovoobrábění. (218)

Historie společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. sahá do roku 1903, kdy Tomáš Baťa založil pro potřeby své obuvnické společnosti strojírenskou dílnu. Hlavním důvodem tohoto rozhodnutí byla nutnost zabezpečit plynulý průběh obuvnické výroby, tj. zajištění výroby náhradních dílů, údržbu strojů a výrobu potřebných zařízení. Stroje pro obuvnickou výrobu kupoval Baťa v Německu, Anglii a ve Spojených státech Amerických. (49) Strojírenská výroba v podniku Baťa byla v podstatě první strojírenskou výrobou na Zlínsku. (58)

V roce 1938 vzniká samostatná akciová společnost MAS (Moravské a Slovenské strojírný Zlín, po roce 1939 Moravské akciové strojírný Zlín (MAS)), ve které se již vyrábí obráběcí stroje. Ještě rok předtím začíná v areálu dnešní společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. výstavba slévárny, uvedené do provozu v roce 1937, jejíž výrobky společnost MAS (včetně pobočného výrobního závodu v Sezimově Ústí (99), dnešní a. s. Kovosvit) využívala jako vstupy. Za Protektorátu Čechy a Morava představovala 40 % výroby podniku produkce pro německý wehrmacht, 20 % pro vlastní potřebu a 40 % produkce bylo určeno pro export. Civilní výroba byla stále orientována na obuvnické, šicí, pletací a gumárenské stroje. (58) Podnik byl 28. 10. 1945 znárodněn a v roce 1949 začíná proces osamostatňování jednotlivých částí v daném roce již národního podniku Svit Gottwaldov, v rámci kterého v roce 1950 vzniká samostatný podnik Závody přesného strojírenství (ZPS) Gottwaldov s vedlejšími závody ve Valašských Kloboukách, v Uherském Brodě a v Hulíně. Na počátku roku 1952 se vedlejší závod ve Valašských Kloboukách stal samostatným celkem a od roku 1953 byl k závodu ZPS přidělen n. p. Galanta a osamostatnila se výroba v Hulíně (nynější TOSHULIN, a. s.), která byla nově vybudována v roce 1949. (226)

ZPS i v průběhu let 1949–1989 patřil mezi přední evropské výrobce obráběcích strojů, které s úspěchem vyvážel do západoevropských zemí. Již v 50. letech 20. století se stroje prodávaly v mnoha zemích světa, mimo jiné například v Číně, Koreji, Dánsku či Uruguayi. Odborníci podniku, zejména konstruktéři, montéři a technici byli vysíláni jako experti do zahraničí. (58) Například první NC obráběcí stroje byly v podniku vyrobeny již v roce 1964, CNC obráběcí centra v roce 1972. (287) Světové první generace NC strojů přitom vznikla v roce 1952 (do výroby se ovšem dostala až v r. 1957) a první CNC stroje koncem 60. let a v první polovině 70. let 20. století. (8) Podnik se v letech socialistické ekonomiky orientoval na výrobu kovoobráběcích strojů, dále pak na obuvnické a textilní stroje. Pokračoval tedy v zaměření z období před rokem 1949. Výrobní program ovšem zahrnoval další součásti, mimo jiné i montování jeřábů, výtahů, šrámovacích strojů, jehel, člunků, zařízení pro slévárny, strojů kosících, rozhlazovacích, dvojprošívacích, ošívacích, cvikacích, vroubkovacích, štípacích a dalších produktů průmyslové povahy. V r. 1953 byla z n.p. Svit převedena do n.p. ZPS elektrovýroba, montáž elektrických přístrojů, rozvaděčů, svítidel, transformátorů a elektrických motorků. V 80. letech byla do výrobního programu zařazena také výroba výkovků, regulačních aparátů, operačních nástrojů, forem, modelů, obalů a poskytování služeb spjatých s prodávanými stroji. Důležitým faktorem je implementace výpočetní techniky do výrobních a řídicích procesů. (58) Nicméně konkurenceschopnost podniku zejména kvůli nedostatečným zdrojům a relativní uzavřenosti celé ekonomiky klesala.

Podnik do roku 1989 zaměstnával kolem 5 200 lidí (počet zaměstnanců kolem 5 000 až 5 700 byl víceméně stálý od 50. let 20. století) a byl druhým největším průmyslovým podnikem Zlínského kraje a největším strojírenským podnikem v okrese Zlín s pracovišti v tehdejších Gottwaldově a v Malenovicích. (90) Přeměna na státní akciovou společnost byla uskutečněna podle zakladatelského plánu Ministerstva strojírenství a elektrotechniky ČR vydaného rozhodnutím ministra strojírenství a elektrotechniky č.j. 138/190 z 19.12.1990 s účinností od 31. 12. 1990. K tomuto datu byl zrušen bez likvidace státní podnik Závody přesného strojírenství se sídlem ve Zlíně a veškerý majetek tohoto podniku přešel na akciovou společnost Závody přesného strojírenství Zlín, a. s. (296)

Vedení podniku se po roce 1990 pokouší navazovat a obnovovat obchodní styky se západními zeměmi, mimo jiné i prostřednictvím pomoci Tomáše Bati jr. na trzích USA a Kanady. Od roku 1990 začíná obchodní spolupráce s nynějším vlastníkem podniku – se společností TAJMAC-M-TM s.p.A.(287) V roce 1992 dochází k vnitřnímu rozčleňování podniku a ke vzniku poboček: ZPS-Slávárna, ZPS-SM, ZPS-Transport, ZPS-Klub, ZPS-Kestag. Vlivem restrukturalizace pokračuje redukce počtu pracovníků (zejména technických pracovníků a pomocných dělníků). Koncem roku 1993 bylo v podniku (tj. mimo vyčleněné pobočky) zaměstnáno 3 700 lidí. (90)

Podnik byl zařazen do první vlny kupónové (velké) privatizace, ke které došlo v roce 1992 (219). Vlastnictví akcií se rozdělilo mezi několik investičních fondů i malé akcionáře. V tomto roce podnik začíná dodávat první obráběcí centra na severoamerický trh. Restrukturalizace podniku, nyní již pod novým vedením, pokračovala – podnik byl přeměněn na holdingovou společnost. Docházelo k poměrně velké expanzi a to zejména prostřednictvím akvizic podniků z oboru, mimo jiné došlo k opětovnému začlenění a.s. Kovosvit Sezimovo Ústí do struktury podniku, akvizici Kovosvitu Holoubkov, TOS Čelákovice, TOS Kuřim, resp. Energetiky Malenovice ((71), (138) a (225)). Expanze byla velmi náročná nejenom po organizační stránce, ale také po stránce finanční. V roce 1997 podnik po několika úspěšných letech vykázal poprvé ztrátu, která v roce 1998 představovala již 3 miliardy Kč. Na druhou stranu ve stejném roce export činil více než 80 % a hlavními obchodními partnery byly zákazníci z Německa, USA, Švýcarska a Itálie. V roce 1997 dochází k vnitřnímu rozdělení společnosti na několik součástí patřících do holdingu (ZPS a.s. Zlín, ZPS-Slávárna a.s., ZPS-SM a.s., ZPS-ZV a.s., ZPS-Generální opravy a.s., ZPS-Frézovací nástroje a.s., ZPS-Systems a.s., ZPS-Elektromontáže a.s., ZPS-Nástrojárna a.s., ZPS-Transport a.s, ZPS-Energetika a.s., ZPS-Klub a.s.) a vzniká ZPS-Group. Ani tato restrukturalizace nezastavila zhoršující se finanční situaci podniku, se kterou je spojený i snižující se počet pracovníků. Ke konci roku 1999 zaměstnává podnik již pouze 1 473 zaměstnanců. (90)

Vzhledem k dané ztrátě i vzhledem k potenciálu podniku se vláda České republiky rozhodla ZPS, a.s. zařadit v roce 1999 do tzv. revitalizačního programu spolu s dalšími vybranými osmi podniky. (1) K revitalizaci ZPS, a.s. nicméně nedošlo. Usnesením Krajského obchodního soudu v Brně ze dne 5. 10. 1999, číslo jednací 39 K 93/99-191, byl prohlášen konkurs na majetek obchodní společnosti ZPS, a.s. Účinky konkursu nastaly dne 5. 10. 1999. (296) Na základě dohody mezi Konsolidační Bankou, správcem konkurzní podstaty a dalšími věřiteli bylo rozhodnuto o pokračování činnosti v podniku. Konsolidační Banka odkupem klasifikovaných úvěrů od Komerční banky a České spořitelny vlastnila pohledávky za ZPS Zlín ve výši cca 2,7 mld. Kč. Součástí dohody byl plán nalezení vhodného strategického investora, který by měl zájem o koupi funkční části ZPS Zlín. Výběr investora zajišťoval management Revitalizační agentury společně se správcem konkurzní podstaty a s Konsolidační Bankou. (103) O podnik projevilo zájem cca 50 společností, většinou firem, se kterými ZPS již spolupracovaly, například významný evropský výrobce obráběcích strojů německý Gildemeister a japonský strojírenský koncern Okuma (128), se kterým ZPS již jako součást skupiny TAJMAC spolupracovala i dále. Část podniku byla prodána dne 22. 6. 2000²³ se souhlasem Krajského obchodního soudu v Brně italské společnosti TAJMAC-MTM S.p.A. na základě jediné smlouvy podle ustanovení § 27a) zák.č. 328/1991 Sb. v platném znění. (296) Jak již bylo uvedeno, ZPS spolupracovaly se společností TAJMAC již od roku 1990, a to v podobě zajišťování distribuce produktů ZPS společností TAJMAC na italském trhu (resp. na trzích jižní a západní Evropy).

Podnik získává nové jméno TAJMAC-ZPS, a.s. V rámci konkursu jsou odprodány i další pobočky – ZPS-ZV vyrábějící soustruhy a ZPS-FN produkující frézy (90). Stěžejním důvodem pro akvizici ZPS, a.s. byla podle generálního ředitele TAJMAC-ZPS a jednoho z členů rodiny, která vlastní společnost TAJMAC-MTM S.p.A, pana Michela Williama Taiariola, světově ojedinělá komplexnost

23 Datum vzniku podle Obchodního rejstříku je 5. 6. 2000. Pozn. aut.

procesů a činností podniku ZPS, a.s. soustředěná v jedné lokalitě, navíc s uvědoměním si (resp. na základě) výborné znalosti kvality produktů, kvality odborníků a potenciálu podniku. (115)

Vedle částky za prodej Centrála již v prvním roce vynakládá do obnovy své pobočky značné investice (do technického zázemí, rozvoje obchodní sítě, zvyšování kvality výroby) a v podniku dochází k dalším restrukturalizačním opatřením, která se setkávají s velkým úspěchem (včetně reorganizace výrobních i dalších procesů zacílených na zvýšení produktivity, efektivnosti a efektivitu). Již v roce 2001 je na trh uveden nový produkt – první CNC vícevřetenový automat, v roce 2002 pak multifunkční stroj TURNMILL. (219)

Rozvoj obchodní sítě lze dokladovat mimo jiné i vznikem pobočky TAJMAC-ZPS USA Inc. ve státě Illinois, největší průmyslové zóně světa, nebo společností TAJMAC-ZPS UK v prodejném a servisním středisku společnosti WICKMAN Coventry patřícím do skupiny TAJMAC ve Velké Británii. Z hlediska optimalizace logistického řízení přepravy bylo v r. 2006 pro podnik významné získání 100% akciového podílu podniku ZPS-Transport a v roce 2007 pro centralizaci výrobních aktivit a pro optimalizaci obchodní sítě to bylo odkoupení zbývajících akcií francouzské společnosti Manurhin, kterou nyní podnik zcela vlastní. (90)

Až do roku 2008 byl vývoj podniku velmi pozitivní. V roce 2008 ale podnik zasáhla ekonomická krize, která spolu s nevhodným vývojem kurzu koruny vůči euru a dolaru a spolu s potřebnými dalšími náklady na modernizaci a restrukturalizaci vedla ke značnému snížení zisku a v roce 2009 až ke ztrátě, která se opakovala i v roce 2010 (291). V roce 2009 musel podnik opětovně propouštět zaměstnance, jejichž počet klesl až na 600 (112).

Vývoj ekonomických a jiných ukazatelů za posledních 11 let společnosti (tedy od převzetí společností TAJMAC-MTM) kopíruje vlivy působící ve vnitřním i vnějším prostředí. Jak již bylo uvedeno, v prvních letech bylo vedení a vlastníci společnosti nuceni investovat značné prostředky do obnovy technologií, nemovitostí apod. Hned v prvním roce byl taktéž navýšen základní kapitál z 1 mil. Kč na 271 milionů. Rok 2000 a do určité míry také rok 2001 skončil pro podnik velmi úspěšně. Bohužel již další rok 2002 zasáhla odvětví hospodářská recese, která postihla jak celou Skupinu, tak společnost. Přesto zejména kvůli výraznému tlaku na úsporu nákladů a obchodní politiku byly výsledky pozitivní. ((284) a (285)) Nový vlastník první rok do společnosti (do nových technologií a prvního roku restrukturalizace) investoval cca 12 milionů marek (tedy cca 210 milionů Kč). Podle tehdejšího generálního ředitele pana Exetera byly prostředky vynaloženy zejména na modernizaci strojního vybavení (50 % vybavení bylo nemoderní) a do nového softwarového systému, přičemž se předpokládalo, že reorganizace zdvojnásobí objem výroby. (36)

V roce 2005 tržby výrazně narostly (o 28,5 %), a to i přes existenci úzkých míst v kapacitě výroby a potřebu řešit technicky náročnější řešení na základě požadavků zákazníků. Došlo taktéž k nárůstu investic o 48 % ve srovnání s rokem 2004, což ovšem bylo méně než plánovaný objem. V tomto roce byly rovněž zakoupeny akcie podniku Manurhin, a to v souladu se strategickým zámerem vedení tento podnik převzít.

Positivní trend vývoje pokračoval i v dalších letech, a to jednak jako výsledek obchodních aktivit, jednak výsledek investic do technického zázemí i do vývoje a jednak z důvodu zvýšení vnitřní efektivnosti činností společnosti a zlepšení vnitřní ekonomiky založené na pevné kontrole čerpání režijních nákladových položek a trvalém hledání úspor režijních nákladů. Výrazně narostla i přidaná hodnota (o 30 % ve srovnání s rokem 2005). Významnou finanční akvizicí v roce 2006 bylo získání 100% akciového podílu ve společnosti ZPS-TRANSPORT, a.s. s cílem zvýšit operativnost a soběstačnost v oblasti přepravy výrobků zákazníkům, zajistit komplexnost spedičních a celních služeb a zvýšit kontrolu přepravních nákladů a dosáhnout tak ekonomického přínosu. (287) Podobné výsledky byly dosaženy taktéž v roce 2007, přičemž zisk překročil plánovaný objem, a to i přes nepříznivý vývoj kurzů a stále nevyřešené problémy s kapacitou, které negativně ovlivnily plnění termínů dodání. (288)

První problémy se objevily v roce 2008, kdy společnost nesplnila plánované cíle ve stěžejních ekonomických ukazatelích. Důvodem byla jak začínající hospodářská krize, tak vývoj kurzu koruny. Nicméně i přes nepříznivý vývoj vedení společnosti dále investovalo do nových výrobních zařízení s cílem posílit výrobní kapacity a zvýšit produktivitu a efektivitu výrobního procesu (nový komplexní provoz elektromontáže a centrální skladový prostor nákupu) a investice byly vynaloženy také do oblasti IS/IT. Snížená prodejnost produktů vedla k vysokému stavu zásob, který vázal finanční prostředky, což v průběhu hospodářského roku 2008 zhoršovalo finanční stabilitu a likviditu společnosti. Vedení reagovalo úspornými opatřeními zejména v oblasti snižování počtu pracovníků a v oblasti úspor mzdových nákladů, včetně zkrácení pracovního týdne ve výrobě a montážích. Přesto podnik dosáhl zisku. V roce 2008 byl rovněž navýšen základní kapitál na 335 mil. Kč. (289)

Špatné výsledky hospodaření byly vykázány i za roky 2009 a 2010. V důsledku neočekávané rychlosti poklesu poptávky na trhu obráběcích strojů, na kterou nebylo možné adekvátně rychle zareagovat, byly oba dva roky spojeny s relativně vysokou ztrátou. Společnost pokračovala v rozsáhlých úsporných opatřeních, v jejichž důsledku opustilo v průběhu roku 2009 společnost více než tři sta zaměstnanců, tedy více než 30 % z celkového počtu. V průběhu roku 2010 se počet pracovníků dále snížil. Pokles počtu zaměstnanců souvisí i se skutečností, že společnost se rozhodla outsourcovat více aktivit. (63) Došlo také k výraznému útlumu investic, snížení nakupovaného materiálu a služeb, protože některé procesy byly outsourcovány. Tržby v roce 2009 klesly o necelých 40 % oproti předchozímu roku, v roce 2010 o dalších 25 %. Nejvyšší propad zaznamenal prodej obráběcích center, který byl zapříčiněn jednak propadem poptávky jako takové, jednak zhoršujícím se konkurenčním postavením evropských výrobců, kam TAJMAC-ZPS, a. s. patří, vůči asijské produkci. (291) Nepříznivý vývoj byl ještě podpořen silícím kurzem koruny vůči dolaru a euru. Podle generálního ředitele společnosti představovala ztráta způsobená touto skutečností za rok 2010 cca 11 milionů Kč. (63) Zmiňovaný produkt také zasáhl výprodeje skladů některých více ekonomicky postižených konkurentů. I přes složitou ekonomickou situaci vedení společnosti pokračovalo v investicích do technologické inovace výrobků a to i za pomoci využití dotačních programů české vlády POKROK, IMPULS a TRVALÁ PROSPERITA a zahájen byl i vývoj nového vícevřetenového automatu v rámci dotačního programu TIP. Nicméně v roce 2010 se zastavil propad tržeb i díky pozvolnému růstu poptávky na světových trzích a hospodaření se stabilizovalo. ((290) a (291))

Vývoj vybraných ekonomických a jiných ukazatelů za sledované období je uveden v následující tabulce a grafech.

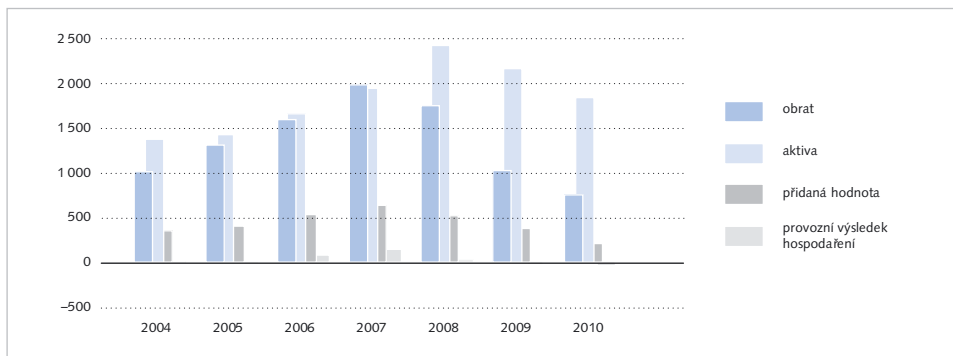
Tabulka č. 3.13.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010

Rok		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat	mil. Kč	1 019	1 310	1 598	1 981	1 747	1 028	753
Aktiva	mil. Kč	1 374	1 424	1 654	1 947	2 423	2 167	1 841
Přidaná hodnota	mil. Kč	360	406	529	635	526	381	216
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	8	17	89	149	37	- 26	- 37
Rentabilita aktiv (ROA)	%	0,68	1,19	5,38	7,65	1,52	- 1,20	- 2,0
Růst aktiv	%	N/A	104	116	117	124	89	86
Počet pracovníků	osob	1 080	1 076	1 093	1 109	1 121	746	600

Zdroj: (286)–(291)²⁴, upraveno autorkou

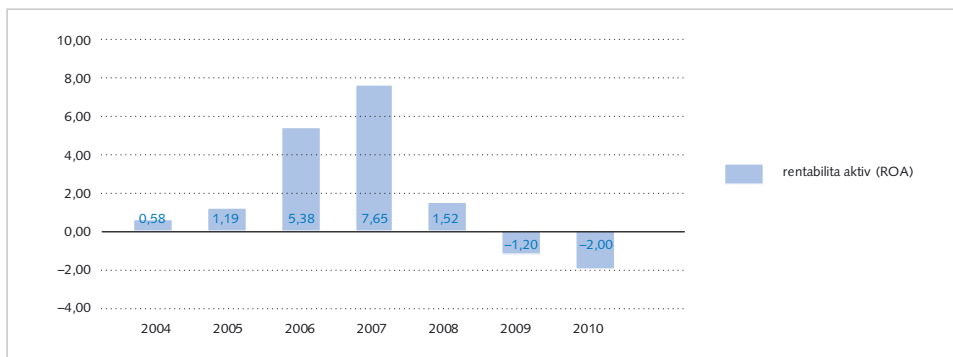
²⁴ vždy ke 30.9. daného roku (běžné účetní období je od 1.10. do 30.9.),

Graf č. 3.25.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 [mil. Kč]



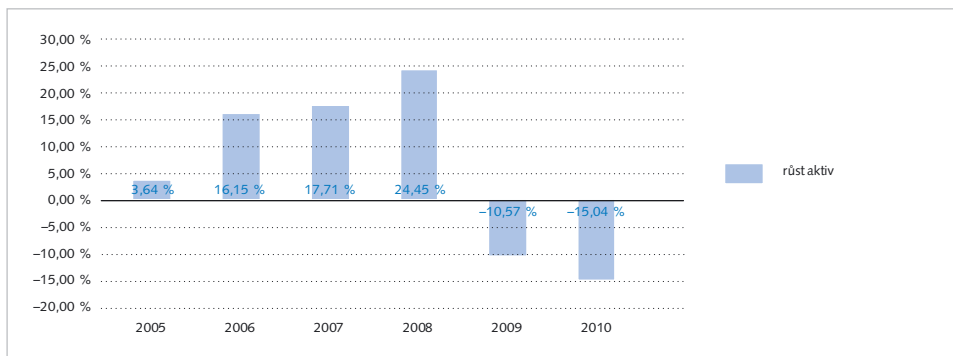
Zdroj: (286)–(291), upraveno autorkou

Graf č. 3.26.: Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2010 [%]



Zdroj: (286)–(291), upraveno autorkou

Graf č. 3.27.: Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2010 [%]



Zdroj: (286)–(291), upraveno autorkou

Vzhledem k tomu, že hospodářský rok pro společnost TAJMAC-ZPS, a. s. pokrývá nikoliv kalendářní rok, ale začíná vždy 1. října jednoho roku a končí 30. září následujícího roku, do výroční zprávy za rok 2010 nemohly být přeneseny velmi pozitivní skutečnosti z poslední čtvrtiny tohoto roku a první čtvrtiny roku 2011. Podle výsledků za toto období vzrostly tržby o cca 30 % a po dvou letech dosáhla společnost kladného výsledku hospodaření. Společnost v současnosti musí řešit rostoucí tlak zákazníků na zkracování dodací lhůty a také možné výpadky v dodávkách způsobené jednak poměrně rychle rostoucí poptávkou a jednak i zemětřesením v Japonsku. (114) Společnost také začala opětovně nabírat pracovníky zejména pro montáž strojů. (95)

3.82. Organizační struktura společnosti TAJMAC-ZPS, a. s.

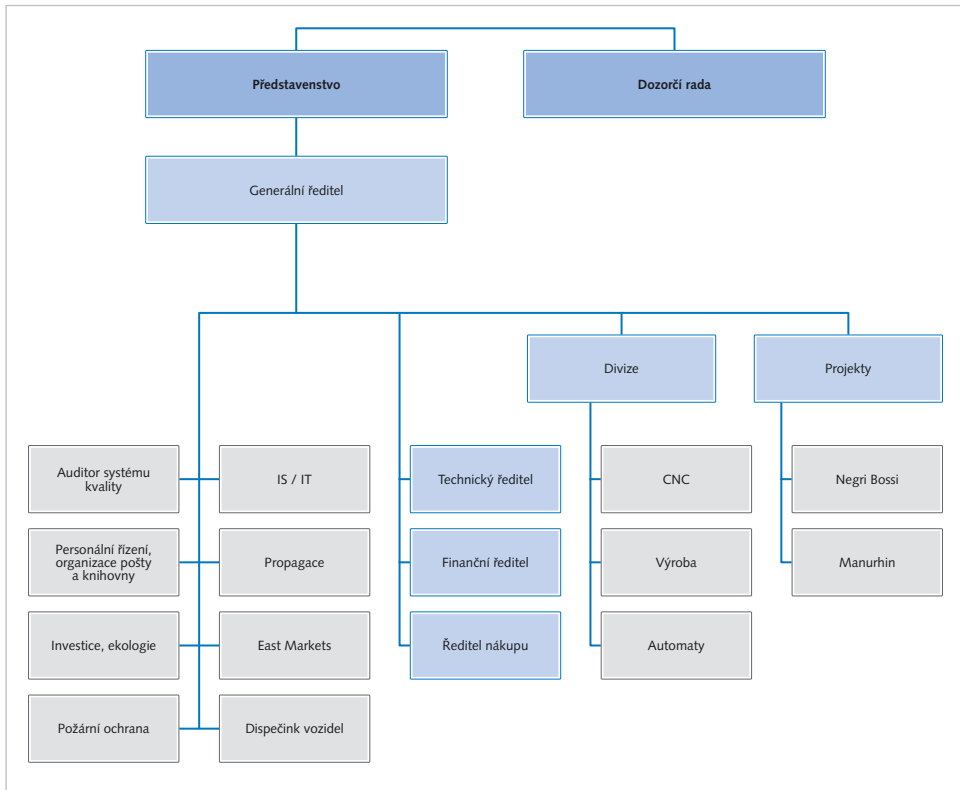
Stávající organizace a řízení společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. je výsledkem několikaleté restrukturalizace a reorganizace spojené s nezbytným zeštíhlováním podniku, a to pod vedením několika vlastníků, kteří se od roku 1990 ve vrcholovém vedení do určité míry vystřídali. Je potřebné podtrhnout skutečnost, že cílem daných změn byla vždy optimalizace a zefektivnění chodu podniku reflektující změny poptávky a inovační vývoj v odvětví a zároveň navazující na komplexnost a provázanost procesů podniku, velikost a náročnost trhu pro jednotlivé produkty a specifické know-how potřebné pro vývoj, produkci, prodej a servis. Již v roce 2000 byly v organizační struktuře společnosti vytvořeny čtyři divize (284), k jejichž úpravě došlo pravděpodobně v roce 2003. V roce 2007 existovaly dvě divize – Holding a Výroba. (288) V současnosti jsou v organizační struktuře tři divize (291). Nový vlastník přinesl samozřejmě i změnu v orgánech společnosti.

Vnitřní organizace TAJMAC-ZPS, a. s. má maticové uspořádání s velmi přesným vymezením pravomocí. Vzhledem k výše uvedeným faktorům by jiný typ organizace s volnějším vymezením pravomocí nebyl dostatečně fungující. Optimální model řízení společnosti se hledal téměř šest let a až na určité drobné problémy s kompetencemi divizí je považován za nejlepší možný. Jak již bylo uvedeno, v TAJMAC-ZPS, a. s. je soustředěn veškerý vývoj (od roku 2007) a výroba za celou nadnárodní společnost TAJMAC (kromě výroby některých náhradních dílů, které se ještě stále vyrábí v další pobočce Wickman ve Velké Británii) a také tato skutečnost je zohledněna v organizačním uspořádání podniku uvnitř i vně akciové společnosti. Téměř stejná míra centralizace se týká také servisu (až na ojedinělé výjimky).

Stěžejním důvodem pro uvedenou míru centralizace výroby je „nákladově – znalostní důvod“; pro míru centralizace vývoje je zejména znalostní důvod.

Divize jsou velmi autonomní v řízení, nicméně v rámci společnosti nemají právní subjektivitu. Případné problémy v rámci jednotlivých divizí a mezi divizemi jsou řešeny na úrovni vrcholového managementu společnosti. Organizační schéma vnitřního uspořádání je naznačeno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 3.21.: Vnitřní (rámcová) organizační struktura společnosti TAJMAC-ZPS, a. s.



Zdroj: (291), upraveno autorkou

Členové vrcholového managementu TAJMAC-ZPS, a. s. jsou v orgánech společností ZPS, a to v aktivních, ke kterým patří ZPS-SLÉVÁRNA, a. s., ZPS-TRANSPORT, a. s. a ZPS-CNC USA, INC.

Struktura skupiny TAJMAC je založená na konstrukčních, výrobních, prodejních a aplikačních týmech a týmech konstruktérů. Řízení týmů je koordinované společným managementem, který je založený jednak na samostatnosti jednotlivých společností a jednak na sledování společných cílů, a to nejenom uvnitř společnosti a Skupiny, ale i u partnerů a zejména zákazníků a dodavatelů. Příkladem týmové práce, která se úzce dotýká vnitřního organizačního uspořádání a zároveň spolupráce a dodávek pro jednoho odběratele, je jeden ze dvou projektů, projekt Negri Bossi, v rámci kterého se vyrábí vstříkolisy s italskou společností stejného jména²⁵. V tomto případě TAJMAC-ZPS, a. s. produkty pouze vyrábí na základě zadání italského podniku. Nicméně společnost NEGRI BOSSI plánuje zřídit obchodní a servisní centrum ve Zlíně a podpořit tak prodej na českém a slovenském trhu. (124) TAJMAC-ZPS, a. s. uzavřela také několik jiných strategických partnerství, mimo jiné se společností Delcam, vyvíjející software, jenž je instalován v nových CNC dlouhoočkových soustruzích Manurhin (136), společností Siemens apod. (bližší informace o této spolupráci budou uvedeny v kapitole věnující se inovacím). Spolupráce

²⁵ Firma Negri Bossi je jednou z předních evropských firem navrhujících, vyrábějících a prodávajících vstříkací lisy na plasty. Se společností TAJMAC-ZPS spolupracuje již od roku 2004. Blíže: <http://www.euroimpex.cz/nb%20stroje.htm>.

s partnery je velmi úzká a intenzivní, jak ilustruje příklad vztahu se zákazníkem – společností Trafimet (italská společnost vyrábějící řezací plasmové hořáky patřící mezi světovou špičku (198)). Před samotnou dodávkou hotových vícevřetenových automatů Mori-Say začal trénink zaměstnanců podniku Trafimet odborníky ze společnosti TAJMAC-ZPS, a. s., a to v rámci návrhu a výroby prototypu. Samotný trénink měl dvě etapy – čtyřměsíční v Centrále TAJMAC-MTM S.p.A., kde se zaměstnanci Trafimetu seznamovali s podstatou fungování těchto automatů, a tříměsíční v TAJMAC-ZPS, a. s. ve Zlíně při samotné výrobě automatu pro potřeby Trafimetu. Spolupráce dále pokračovala při začátcích používání automatů, testování a záběhu a byla realizována další školení operátorů.(23)

Do skupiny TAJMAC, pro kterou je zastřešující společností akciová společnost TAJMAC-MTM S.p.A. se sídlem v Itálii (ta také distribuuje a částečně zajišťuje i servis vícevřetenových automatů na italském trhu, resp. distribuci i dalších výrobků v zemích, kde jinak distributoři Skupiny nejsou přítomni a existuje na nich poptávka), patří tyto společnosti:

- ZPS-SLÉVÁRNA, a. s. se sídlem ve Zlíně, založená ve 30. letech 20. století, je ve 100% vlastnictví společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. Podnik patří mezi největší evropské dodavatele litých dílů pro obráběcí stroje (velmi složité odlitky ze šedé a tvárné litiny pro obráběcí, tvářecí, textilní, dopravní a jiné stroje), které dodává kromě svého vlastníka několika dalším předním evropským výrobcům obráběcích strojů. Vedle provozu samotné slévárny je součástí podniku modelárna, obrobna a laboratoře. ((236) a (221))
- TECNIMETAL – CZ, a. s. je společným podnikem TAJMAC-ZPS, a. s. (50 % akcií) (291) a TECNIMETAL INTERNATIONAL (italský výrobce třískových dopravníků, lineárních vedení a krytů založený v roce 1974). Patří mezi největší evropské podniky vyvíjející a vyrábějící krytování a příslušenství k obráběcím strojům. Pro TAJMAC-ZPS, a. s. je hlavním dodavatelem součástí ze svařovaného plechu. Podnik byl založen v roce 2001 vložением kapitálu skupiny TAJMAC a know-how podniku TECNIMETAL ITALIANA. Do skupiny TECNIMETAL také patří pobočka v Číně Cangzhou Tecnimetal Machine Tools accessories Factory Ltd., která zásobuje čínský trh. (220)

Do Skupiny právně již nepatří společnost ZPS-GO (Generální opravy), a. s., která byla skupinou TAJMAC získána taktéž v rámci prodeje podniku ZPS a. s. v roce 2000 a v roce 2003 prodána společnosti Inter Europe Trading, Spol. s. r. o. (295), která je ve 100% vlastnictví italské společnosti I.M.A., S.R.L. (259) Společnost je považována za nejlépe vybavený závod určený k obnově a modernizaci vícevřetenových automatů na světě. Podnik se specializuje na opravy strojů WICKMAN, nicméně je schopen repasovat i vícevřetenové automaty jiných výrobců. (235)

Ve 100% vlastnictví společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. je od roku 2004 kdysi výrobní závod MANURHIN K'MX nedaleko Mulhouse ve Francii, jehož konstrukce a výroba dlouhotočných automatů CNC pod historicky významnou obchodní značkou MANURHIN byla přenesena do České republiky. Podnik je v současnosti distributorem této značky. (127)

TAJMAC-ZPS a. s. je taktéž 100% vlastníkem akciové společnosti ZPS Transport, která se zaměřuje na dopravní, přepravní, resp. všechny spediční a dopravně-logistické služby pro potřeby společnosti a vlastní 100 % jedné ze dvou distributorských společností Skupiny na americkém trhu, a to podnik ZPS-CNC USA Inc., založený v roce 2001, který je zaměřen zejména na prodej dlouhotočných automatických soustruhů značky Manurhin K'MX. Vlastnictví dvou distributorských organizací na jednom trhu souvisí s velikostí a náročností tohoto trhu i s produktovým portfoliem Skupiny a dalšími organizačními záležitostmi. Druhý podnik, založený v roce 2008, nese název ZPS America, LLC a je ve 100% vlastnictví Centrály skupiny. Zaměřuje se zejména na prodej vícevřetenových soustružnických automatů značky Mori-Say v USA a v Mexiku. ((127) a (237))

Do skupiny TAJMAC dále patří obchodní zástupci a distributoři prodávají produkty Skupiny na trzích nejprůmyslovějších zemí světa. Některé distribuční společnosti jsou přímo členy skupiny TAJMAC, a to v německy mluvících zemích společnost TAJMAC-MSW GmbH, která zajišťuje distribuci a servis strojů MORI-SAY. Tuto činnost ve Francii zajišťuje společnost MONEO S.A. Pokud zůstaneme u produktů této značky, TAJMAC-ZPS, a. s. se stará o prodej ve východní Evropě a v zemích bývalého Sovětského svazu a v Asii a společnost Wickman zase ve Velké Británii a Irsku. Společnost Wickman také prodává a poskytuje servis soustruhům stejnojmenné značky Wickman ve všech zemích britského Commonwealthu. Pro distribuci těchto produktů existují v několika zemích světa distribuční společnosti (Wickman Iberia, France, Poland, India, Brasil, Nordic), které jsou přímo řízeny původně samostatnou společností Wickman Coventry Ltd. Ta distribuuje a poskytuje servis soustruhům této značky také ve Francii, Španělsku, Polsku, Norsku, Brazílii a Indii. V Itálii sídlí společnost TAJMAC CM, která prodává obráběcí centra TAJMAC-ZPS na italském trhu. (218)

3.8.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Kromě výroby a vývoje již není žádná další funkce centralizována v prakticky 100% míře pro celou Skupinu. Nicméně určitá rozhodnutí musí být projednána na vrcholové úrovni, tj. s managementem Centrály skupiny. Jde o portfolio produktů – zcela nový produkt musí být schválen na základě předložených podkladů Centrálou a podobná situace nastává i v případě výběru zákazníků u víceřetenových automatů, jejichž vývoj, výroba a prodej jsou velmi náročné. Rozhodování o personálním složení vrcholového managementu TAJMAC-ZPS, a. s. je taktéž realizováno na úrovni managementu Centrály skupiny. V otázkách finančního řízení dochází mezi Centrálou a pobočkou ke kooperaci, resp. přesunu peněz dle potřeby s využíváním cash pooling. Centrála velmi podporuje strategický vývoj pobočky, navíc je zde oboustranná snaha o daňovou optimalizaci. TAJMAC-ZPS, a. s. prakticky nemá žádné úvěry. Určitým problémem je neexistence centralizovaného informačního systému v rámci celé Skupiny, ke kterému nedošlo v době, kdy byl relativně snadno implementovatelný jak vzhledem k náročnosti na investice, tak i vzhledem ke složitosti procesů a velikosti podniku.

Finanční výsledky jsou konsolidovány za celou Českou republiku (tj. za všechny pobočky).

3.8.4. Znalosti a inovace

O podpoře inovačního úsilí v podniku od jeho vzniku až do roku 1954 nelze v dostupných zdrojích najít žádnou informaci. Lze pouze přepokládat, že pro podnik patřící společnosti Baťa platily stejné zásady nebo principy řízení, ke kterým patřila i stimulace a motivace k inovacím. (31) Nicméně, pro období po roce 1948 je potřebné upozornit na skutečnost, že již v roce 1954 vznikla v podniku dílna pro realizaci zlepšovacích námětů. (58) Stávající inovační úsilí celé Skupiny vyjadřuje věta generálního ředitele TAJMAC-ZPS, a. s. Michele Taiariola: „Šanci na úspěch na světových trzích mají pouze zařízení s velmi vysokým podílem inovací“. (115) Těžiště produkce je přesunuto na sofistikované CNC stroje na úkor standardních strojů, a to nejenom vzhledem k sílící konkurenci zejména asijských výrobců. (90) Tato strategie byla poprvé zmíněna ve výroční zprávě z roku 2007. (288) V posledních letech bylo ve Skupině více než 6 % objemu tržeb investováno do výzkumu a vývoje, konkrétně od roku 2008 to bylo 150 milionů korun (63). Výsledkem tohoto inovačního úsilí je uvedení na trh více než 10 nových modelů víceřetenových automatů, několika nových variant obráběcích center a nových typů strojů. (218) Vedení společnosti sleduje cíl přijít na trh každý rok s inovací. (105)

TAJMAC-ZPS, a. s. je v současnosti na základě rozhodnutí vlastníků mateřské společnosti centrem vývoje a výroby pro celou Skupinu. Veškeré další výzkumné, vývojové a výrobní aktivity v jiných součástech Skupiny byly ukončeny. K tomuto rozhodnutí přispělo několik skutečností. Jednak již výše zmiňovaná vysoká odbornost zaměstnanců podniku (jde o poměrně velkou skupinu vysoce kvalifikovaných odborníků – v červnu 2011 78 pracovníků (32),²⁶ podle výroční zprávy za rok 2010 83 pracovníků v šesti odděleních (291), v roce 2008 to bylo 94 pracovníků a v roce 2007 96 pracovníků ve stejném počtu oddělení ((288) a (289)), dále centralizace světově špičkového know-how do jedné lokality navíc s velkou a moderní výrobní základnou s dostatečnou kapacitou a poloha uprostřed Evropy. (115)

Příkladem inovačního úsilí je například i připravená nová generace obráběcích strojů, splňujících podmínky tzv. ekodesignu, a to v dvouletém předstihu před očekávaným uplatněním evropské směrnice o snižování energetické náročnosti vydané Evropskou komisí pod označením EcoDesign 2005/32/EC (EuP), rozšířené směrnicí 2009/125/EC (ErP). Směrnice se má vztahovat na všechny obráběcí stroje, které jsou na evropském trhu, včetně importovaných výrobků. (112)

TAJMAC-ZPS, a. s. ve svých výzkumných a vývojových aktivitách úzce spolupracuje s dalšími podniky a výzkumnými, resp. vysokoškolskými pracovišti. Některé příklady strategického partnerství již byly uvedeny výše. Kromě nich jde například o společnost ABB (aplikace s robotickou obsluhou, které považuje technický ředitel Ing. Radomír Zbožínek za velmi perspektivní odvětví), dále o společnost Siemens v rámci vývoje a výroby vizualizačního systému výroby součástí pro novou řadu vícevřetenových automatů s CNC řízením a další. Dále jde o intenzivní kooperaci s Výzkumným ústavem textilních strojů Liberec, s Výzkumným centrem pro strojírenskou výrobní techniku a technologii ČVUT, Strojní fakultou VUT Brno, Technickou univerzitou Liberec, Výzkumným ústavem elektrických strojů Brno a Univerzitou Tomáše Bati Zlín. ((47)a (291))

Jako součást strategie společnosti byla již v roce 2006 vypracována vize technického rozvoje, jež je aktualizována ve střednědobém horizontu, ve které jsou vymezeny cíle pro uchování a zvýšení hodnoty produktů včetně vzájemných vazeb vyplývajících z kompetencí jednotlivých subjektů, které se na souvisejících činnostech podílejí. ((287) a (288))

Obecně lze říci, že TAJMAC-ZPS, a. s. pokrývá poměrně širokou škálu zákaznických potřeb. Co se týká vertikálních i horizontálních center je to více jak 25 modelů strojů.

3.8.5. Etika a kultura

Organizační kulturu a také etiku řízení celé Skupiny, a tedy i společnosti TAJMAC-ZPS, a. s., výrazně ovlivňuje skutečnost, že Centrála je rodinným podnikem, ve kterém je již třetí generace zakladatelů – vlastníků zároveň i ve vedení jak Centrály, tak i jednotlivých poboček. Pozitivní prvky řízení rodinných firem (blíže např. (82)) se v plné míře projevují také v tomto případě, negativních prvků si management společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. není vědom.

Kulturu celé Skupiny, a tím pádem i kulturu pobočky TAJMAC-ZPS, a. s., ovlivňuje apriori italská kultura a částečně též kultura americká (generální ředitel, který je také vnukem zakladatele mateřské společnosti, je Italoameričan a v managementu společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. je další ze šesti ředitelů – ředitel divize CNC – Američan; předsedou představenstva je Ital, který je synem zakladatele mateřské společnosti). Samotný generální ředitel společnosti, ačkoliv Italoameričan, trvale bydlí ve Zlíně a umí velmi dobře česky. Mezi kulturou Centrály a českou zaměstnaneckou kulturou ke konfliktům prakticky nedochází. Italové jsou velmi komunikativní, rádi naslouchají názorům zdola, americká kultura je kulturou velmi otevřenou, vyznačující se hledáním nejlepších

²⁶ Rozhovor s technickým ředitelem Ing. Zbožínekem.

řešení a vysokou flexibilitou a taktéž oceněním a uznáním dobrých myšlenek. Jediným interkulturním problémem, který se v rámci Skupiny projevuje, je přístup a neochota být řízený českou společností, a to ze strany managementu i zaměstnanců francouzské společnosti Manurhin, jenž se v roce 2006 dostala do 100% vlastnictví společnosti TAJMAC-ZPS, a. s., jak bylo uvedeno výše. Nejde ovšem o problémy závažné nebo neřešitelné, nicméně negativně pocítované a vnímané v osobní komunikaci a plnění termínů, resp. určitých závazků.

Žádný člen managementu české společnosti (ani z řad zaměstnanců) není členem managementu v jiných pobočkách v rámci Skupiny v zahraničí ani v Centrále skupiny. Důvodem je jednak určitá zbytečnost takového kroku a jednak nedostatek odborníků a jazyková bariéra.

Primárním jednacím jazykem v celé Skupině je angličtina (vzhledem k americkým kořenům některých vlastníků – členů managementu a nadnárodnímu charakteru podnikání). V Centrále skupiny se používá italtština (mateřský jazyk), jednacím jazyky mezi společností TAJMAC-ZPS, a. s. a Centrálou je jak angličtina, tak čeština (z důvodu znalosti češtiny obou ředitelů – Itala i Italoameričana), výjimečně italtština. Reporty jsou psány v češtině a v angličtině (pro Centrálu).

Na úrovni Centrály skupiny ani v samotné pobočce TAJMAC-ZPS, a. s. nebyl vytvořen oficiální etický kodex (ani jiný kodex vedení a řízení). Ani management Centrály, ani management české pobočky necítí potřebu takový kodex vytvořit a posléze implementovat do řízení. Jak již bylo zmíněno, velkou roli sehrává charakter řízení rodinného podniku a pro českou pobočku i stále přetrvávající „Baťův styl řízení“.

3.8.6. Prostředí a strategie

Trh pro produkci společnosti je trh celosvětový, a to pro všechny produkty. Core business společnosti TAJMAC-ZPS, a. s. tvoří víceřetenové obráběcí automaty. Jde o „solitéry“ – jedinečné, na míru vytvářené výrobky s mimořádnou kvalitou a zároveň mimořádnou náročností na jejich výrobu, jejichž konkurenční výhodou je multifunkčnost. (47) Konkurentů ve světě je minimum. (63) „Jedničkou“ je německá společnost Schüte se sídlem v Kolíně nad Rýnem (podobně jako TAJMAC je to rodinný podnik).²⁷ Z hlediska tržního podílu je ZPS ve světě „dvojkou“. Dalšími přímými konkurenty jsou švýcarská společnost Tornos a německá společnost Index. (63) Ročně se uvedených strojů ve světě vyrobí asi 800, z toho ZPS jich vyrobí cca 160, tj. 20 %. Cena jednoho stroje je 1 až 2 mil Euro. ZPS se stále více orientuje na tuto výrobu, kde jí např. čínští výrobci, ač levnější, nemohou konkurovat. Nedokážou zatím takové stroje vyrábět. U dalších typů produktů se TAJMAC-ZPS, a. s. umísťuje celosvětově na cca 72. místě. Mezi hlavní domácí konkurenty – výrobce obráběcích strojů – patří TOS Kuřim, TOS Varnsdorf a Kovosvit Sezimovo Ústí.²⁸

Dynamika prostředí u obráběcích strojů je podle vyjádření zástupce managementu podniku obrovská, a to jak v konkurenčním boji, tak u zákazníků (nejenom vývoj poptávky, ale i z hlediska existence a neexistence firem, fúzí apod.) a rovněž v inovačním úsilí. Pouze u dodavatelů lze ohodnotit dynamiku prostředí jako průměrnou. Na druhou stranu specifická produkce je spojena s relativně nižší (resp. průměrnou) mírou nejistoty. Společnost zná většinu potenciálních zákazníků, konkurenci i dodavatele a dokáže předvídat budoucí směry vývoje v technologiích. Společnost i Centrála se snaží o zachování relativně stabilního portfolia produktů a zároveň v rámci daného portfolia o neustálé inovace s cílem zůstat mezi světovou technickou a technologickou špičkou. Budoucnost je viděna v high-tech dodávkách a v přechodu k větším strojům s výše zmínovanou multifunkčností. (62) S velkou intenzitou jsou sledovány a vyhodnocovány obchodní

²⁷ Rozhovor s technickým ředitelem Ing. Zbožínkem.

²⁸ Rozhovor s technickým ředitelem Ing. Zbožínkem.

příležitosti a trhy.²⁹ Prodej a hledání zákazníků je podpořeno značným marketingovým úsilím. TAJMAC-ZPS, a. s. se každoročně zúčastňuje řady významných veletrhů a výstav v mnoha zemích světa, sama pořádá tzv. Zákaznické dny, které jsou považovány za nejdůležitější oborový český veletrh, a velkou péči věnuje vztahům se stávajícími zákazníky. (62)

Těžiště strategického cílení celé Skupiny, a tedy i společnosti TAJMAC-ZPS, a. s., spočívá ve filozofii a hesle: „Úspěch našich zákazníků je i úspěchem naší společnosti“. (218) Tato filozofie tedy provází celé úsilí vlastníků, managementu i zaměstnanců v podpoře aktivit vedoucích k již zmiňovanému udržení a zvýšení hodnoty produktů, a to přes neustálé zvyšování kvality, snižování času pro uvedení produktu na trh, snižování celkových nákladů na produkt, zvyšování stupně standardizace a modularizace a zároveň kustomizace produktu a i přes zlepšování toku informací. (111) K tomu je nutné připočítat samotnou hodnotu produktů spočívající mimo jiné i ve vysoké produktivitě, servis většinou poskytnutý do 24 hodin, odborné poradenství přímo od výrobce (ve většině případů) a další benefity. (29)

Globální vizi a rámcové směřování v cca pětiletém horizontu stanovuje Centrála. Jednotlivé společnosti pak v rámci toho zpracovávají své vlastní strategie, které podléhají schválení Centrálou. Například celou Skupinou se mohou společnosti vyjadřovat ke strategii celé Skupiny a podílet se tak na její tvorbě. Jak bylo uvedeno výše, management Centrály je velmi otevřený názorům a myšlenkám zaměstnanců. Strategie jsou rozpracovávány do podoby velmi striktních a jasných plánů, a to až na úroveň dílen, tj. jednotlivých hospodářských středisek, kdy je jedním z nástrojů řízení i rozpočet.

Plnění strategie společnosti se promítá do ohodnocení top managementu finančně a pokud možno i kariéerně. Vlastnický způsob (např. akciový program), resp. jiný způsob není uplatňován. Stejný způsob je realizovaný taktéž v případě promítnutí plnění strategie celé Skupiny do ohodnocení top managementu společnosti.³⁰

3.8.7. Shrnutí a závěr

Společnost TAJMAC-ZPS, a. s. patří mezi dlouhodobě světově velmi úspěšné zástupce původem české společnosti ve vlastnictví zahraničního vlastníka – nadnárodní společnosti, která sama patří mezi úspěšné podniky. Důvody dané úspěšnosti lze spatřovat v několika skutečnostech: Centrála opírala rozhodnutí o akvizici společnosti jednak o svou vlastní vizi a dlouhodobou strategii dalšího rozvoje a jednak o jedno desetiletí nabyté zkušenosti a výborné znalosti podniku a jeho potenciálu, který se rozhodla koupit a zařadit do své Skupiny. Další manažerská rozhodnutí, která byla Centrálou uskutečňována po akvizici, se opětovně velmi úzce týkala strategie rozvoje a zejména velkého inovačního potenciálu získané společnosti. Právě do tohoto inovačního potenciálu bylo investováno nejvíce prostředků a to i v období ekonomické recese a krize. Spolu s dalšími strategickými rozhodnutími týkajícími se jiných primárních i podpůrných hodnototvorných procesů (například řešení dopravy a logistiky, řešení a podpora distribučních cest, výroby a její centralizace a také i centralizace výzkumu a vývoje) bylo řešeno i řízení výkonnosti, včetně restrukturalizace, outsourcingu, redukce počtu zaměstnanců, racionalizace a modernizace. S tím souvisí i finanční řízení, které podporuje rozvoj a stabilitu jak Centrály, tak pobočky, a to i přes potenciální nevoli jiných společností ve Skupině, které byly nuceny vzdát se svých výrobních aktivit. V souladu s výše uvedenými oblastmi řízení je tedy taktéž řešena organizace celé Skupiny i pobočky, a to opětovně v zájmu rozvoje celé Skupiny i jejích částí.

²⁹ Rozhovor s technickým ředitelem Ing. Zbožínkem.

³⁰ Rozhovor s technickým ředitelem Ing. Zbožínkem.

3.9. Toray Textiles Central Europe s. r. o.

3.9.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Společnost Toray Textiles Central Europe s. r. o. je českou pobočkou japonské společnosti Toray Industries, Inc., která je předním světovým výrobcem umělých vláken a textilu. Historie společnosti Toray Industries sahá až do roku 1926. Diversifikované výrobní a obchodní aktivity Toray Group dnes zahrnují kromě vláken a textilu také výrobu plastů a chemických komponentů, produktů pro stavebnictví, strojírenství, zdravotnictví a farmacie a dalších pokrokových výrobků, jako jsou např. uhlíková vlákna, elektrotechnické součástky a výrobky pro informační technologie. Skupina Toray působí především v Asii, její pobočky jsou v Evropě i ve Spojených státech. Zaměstnává přes 38 000 pracovníků³¹, z nichž zhruba šestina je zaměstnána v Centrále, necelá třetina v pobočkách v domovské zemi a zbývajících více než dvacet tisíc zaměstnanců pracuje v pobočkách podniku po celém světě.

Evropské aktivity společnosti Toray jsou reprezentovány pěti výrobními závody (Francie, Česká republika, Švýcarsko, Itálie, Velká Británie), třemi obchodními pobočkami (Německo, Itálie, Velká Británie) a jednou finanční institucí (Nizozemí).

Česká pobočka, Toray Textiles Central Europe s. r. o. (dále jen TTCE) sídlící v Prostějově, byla založena v roce 1997 zápisem do Obchodního rejstříku České republiky jako výrobce vysoce kvalitních polyesterových tkanin určených převážně pro evropský trh. Pobočka je plně vlastněna společností Toray Industries, Inc. Budova české pobočky začala vznikat již v roce 1997. Zkušební provoz byl zahájen v červnu 1999 a koncem roku bylo dosaženo plánované produkce. O tři roky později pak došlo k rozšíření výrobního programu o výrobu tkanin pro šití airbagů do aut. Nosným programem výroby TTCE je tkaní a úprava lehkých podšívkových tkanin ze 100% polyesteru. Hlavním produktem je hladký taft, texturovaný taft a pongee³².

K ilustraci objemů produkce společnosti i její ekonomické situace lze využít ukazatele z následující tabulky.

Tabulka č. 3.14.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2009

Rok		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat	mil. Kč	634	540	519	544	568	552
Aktiva	mil. Kč	1448,4	1425,6	1374,5	1238,2	1187,1	1065,4
Přidaná hodnota	mil. Kč	195,1	149,8	142,9	127,7	115,7	145,6
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	32,2	- 10,1	- 21,1	- 129,9	- 50,1	- 35,6
Rentabilita aktiv (ROA)	%	2,22	- 0,71	- 1,54	- 10,49	- 4,22	- 3,34
Růst aktiv	%		- 1,57	- 3,58	- 9,92	- 4,13	- 10,25
Počet pracovníků	osoby	285	276	271	270	269	205

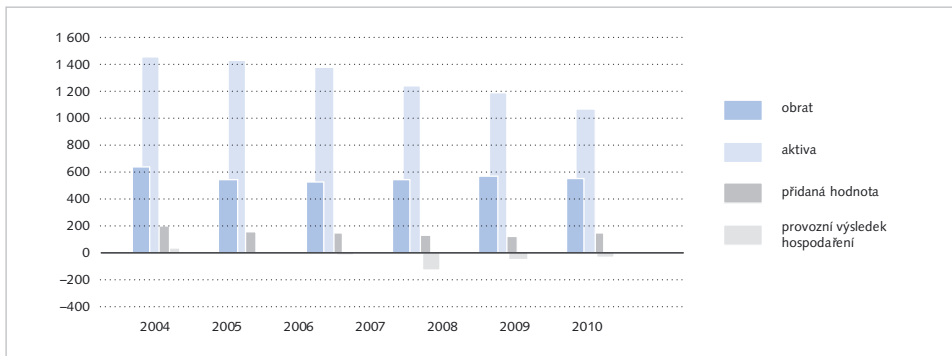
Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorkou

³¹ Údaj k 31. březnu 2011.

³² Pongee jsou lehké tkaniny z hladkého či texturovaného 100% polyesterového hedvábí jednoduché plátnové vazby.

Je vidět, že hodnoty ukazatelů jsou svým způsobem specifické, jelikož se jedná o pobočku nadnárodní společnosti a tento stav a vývoj by si většina domácích podniků bez silného zázemí zahraniční mateřské společnosti nemohla dovolit.

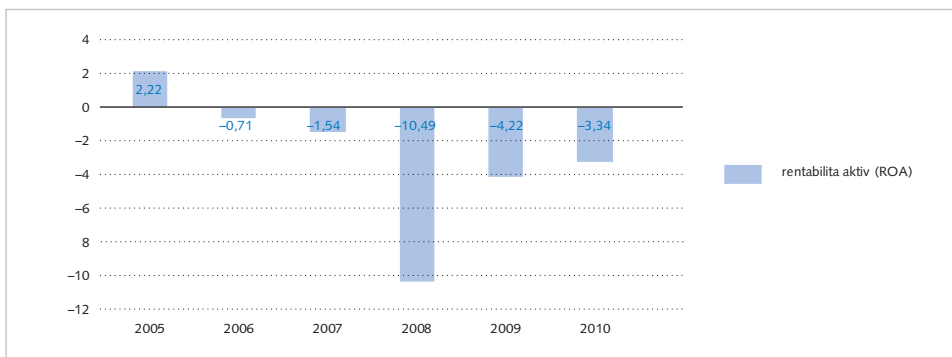
Graf č. 3.28.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2009 [mil. Kč]



Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorkou

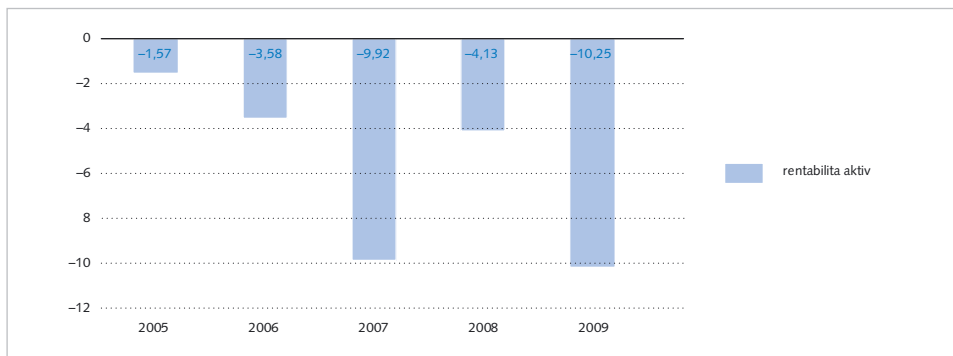
Změny lze spatřit v roce 2008, a především v roce 2009, kdy pozitivní změna byla patrná nejen u provozního výsledku hospodaření, ale i u přidané hodnoty, a to především díky opatřením zavedeným v reakci na hospodářskou krizi. Daří se snižovat ztrátu a zvyšovat přidanou hodnotu. Vzhledem k zápornému růstu aktiv prokazuje pozitivní tendenci také hodnota rentability aktiv.

Graf č. 3.29.: Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2009 [%]



Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorkou

Graf č. 3.30.: Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2009 [%]



Zdroj: Databáze Creditinfo, upraveno autorkou

I když data za rok 2010 nejsou ještě v době zpracování této studie oficiálně k dispozici, z konzultace v podniku vyplynulo, že trendy započaté v roce 2008 a 2009 pokračují i v roce 2010. Je pravdou, že japonská kultura měla vliv mimo jiné i na připravenost podniku na krizi, a to například právě v oblasti propouštění pracovníků, kdy nastavení smluvních vztahů nebylo příliš flexibilní. I přesto se ale podařilo ještě snížit počet pracovníků v roce 2010 na 189. Je však třeba poznamenat, že úspory dosažené tímto opatřením byly minimální. Příznivý vliv měla ekonomická krize na procesy v podniku, protože díky ní byly zredukovány nadbytečné činnosti a došlo k selekci zákazníků. Také došlo ke změně ve strategii Centrály, jelikož před ekonomickou krizí se zaměřovala u české pobočky především na maximalizaci produkce bez dostatečného důrazu na finanční stránku činnosti. Došlo tedy ke snížení produkce a postupnému zvyšování cen a společnost v tomto trendu pokračuje. Nyní se však zdá, že prostor pro další zvyšování cen je již vyčerpán. Ceny prodávaných výrobků jsou pochopitelně znatelně ovlivňovány cenou vstupů, především ropy, a také kurzovými rozdíly, jelikož nadpoloviční většina transakcí probíhá v eurech.

3.9.2. Organizační struktura skupiny Toray

V 80. letech vstoupila skupina Toray na evropský textilní trh akvizicí existující anglické textilky a vybudováním nového závodu Toray Textiles Europe Limited (TTEL) v Mansfieldu u Nottinghamu, který ovšem průběžně restrukturalizuje. Vzhledem k vysokým nákladům výroby ve Velké Británii bylo rozhodnuto vybudovat výrobní kapacitu jinde. Společně s Českou republikou přičázel v úvahu i Maďarsko a Polsko. Ačkoli lze konečné rozhodnutí vybudovat pobočku v České republice částečně zdůvodnit kvalifikovanou pracovní silou, kterou v době založení podniku Česká republika disponovala, a industriální minulostí země, rozhodování japonských manažerů je z velké části pocitové a konečné rozhodnutí tedy mohly ovlivnit i zdánlivě maličkosti. Část výrobního portfolia³³ nakonec tedy převzala česká pobočka TTCE. TTEL se i nadále specializuje na textilní produkty s vysokou přidanou hodnotou a technické textilie.

I když představitelé společnosti Toray nejprve uvažovali o koupi existujícího podniku, nakonec bylo rozhodnuto o vstupu na český trh prostřednictvím založení pobočky v Prostějově. Do rozhodování o umístění pobočky v rámci České republiky opět vstupovalo mnoho faktorů, z nejvýznamnějších lze zmínit tehdejší vcelku vysokou nezaměstnanost v regionu, kvalifikovanou pracov-

33 PES podšívkoviny.

ní sílu, blízkost dálnice a v neposlední řadě vstřícnost představitelů města Prostějov. Toray Textiles Central Europe s. r. o. je tedy dnes v plném vlastnictví Toray Industries, Inc. a je jedinou pobočkou společnosti na území České republiky. Vzhledem k velikosti celé skupiny Toray je i česká pobočka začleněna do rozsáhlé organizační struktury.

Skupinou Toray tedy pro účely této studie budeme rozumět celou společnost Toray Industries, Inc., zahrnující pobočky po celém světě. Centrála skupiny je v Tokiu v Osace³⁴. Přímo nadřazeným místem české pobočky pak bude také japonská centrála v Tokiu, a to i přes to, že pobočka Toray Industries, Inc. Europe Office se sídlem v Londýně formálně reprezentuje všechny evropské pobočky, je obchodně-řídicí kancelář a je tedy tzv. regionální centrálou. Je však pravdou, že kompetence této pobočky jsou minimální, stejně tak jako kapacity i kompetence pro řízení ostatních poboček v Evropě. Prioritní je tedy v celé Skupině spíše organizační uspořádání dle produktů než dle geografického hlediska. Centrála společnosti má několik divizí, které se specializují na různé produkty. Česká pobočka tak díky převažující podšívkovině ve výrobním programu podléhá divizi centrály Fibres and Textiles, ale je pravdou, že díky výrobě airbagů zasahuje i do oblasti Automotive and Aircraft.

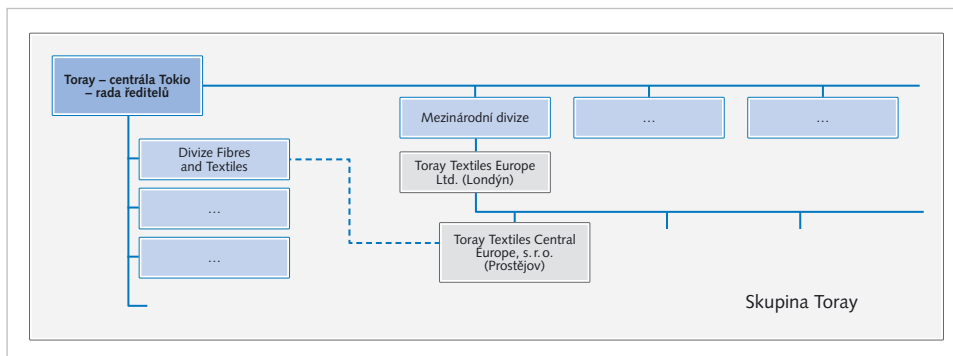
Na následujícím obrázku je zjednodušeně znázorněna skupina Toray. Pro názornost jsou zobrazeny jen ty části organizační struktury, které jsou zásadní pro českou pobočku nebo ji nějakým způsobem ovlivňují, zakreslení organizační struktury v celé její šíři by nebylo pro účely této studie vhodné, jelikož by zakreslené vztahy přesahovaly rámec vztahu centrály a pobočky, který empirické šetření zkoumá.

Jak je vidět, Centrála řídí několik divizí, které jsou rozděleny dle funkční specializace. Příkladem funkčních divizí může být divize financí a controllingu nebo mezinárodní divize sdružující činnosti týkající se řízení jednotlivých poboček. Dále jsou v podniku divize rozdělené dle produktového hlediska, jsou to tedy divize se zaměřením na výrobu konkrétního produktu – například vlákna a textil (Fibres and Textiles), farmaceutické a medicínské produkty (Pharmaceuticals and Medical Products Division) a podobně. Tyto organizační jednotky mají na starosti výrobní proces daného výrobku, inovace a vývoj a spolupracují tak se všemi pobočkami, které se výrobou nebo prodejem daného výrobku zabývají.

V organizační struktuře je dobře vidět formální podřízení české pobočky Londýnské centrále dle geografického rozdělení, přerušovaná čára pak ukazuje skutečnou podřízenost pobočky divizi centrály Fibres and Textiles ve smyslu vztahu skutečné nadřízenosti a podřízenosti, a to dle produktového hlediska. Podobně je česká pobočka podřízena i divizi Automotive and Aircraft vzhledem k výrobě tkanin pro airbagy. Je však třeba poznamenat, že celá struktura je značně komplikovanější a obrázek níže ji značně zjednodušuje – například divize Automotive and Aircraft není podřízena přímo Centrále a radě ředitelů, ale je zde ještě mezistupeň – technologické centrum.

34 Jedná se o Toray Industries Inc. 4-4 Nihonbashi-Muromachi 3-chome, Chuo-ku.

Obrázek č. 3.22.: Organizační začlenění české pobočky do skupiny Toray

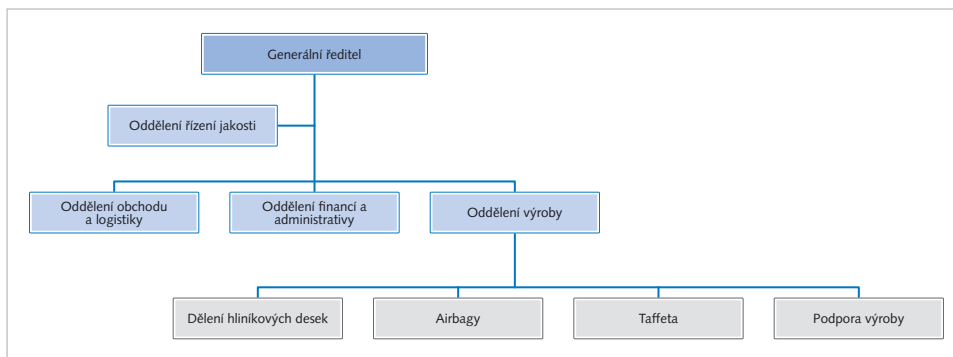


Zdroj: Webové stránky společnosti Toray, informace od manažerů podniku, upraveno autorkou

Rozdělení poboček na výrobní, obchodní a finanční zmíněné v první kapitole tedy naznačuje, že pobočky vzájemně spolupracují a dodávají si vzájemně výrobky a služby. Pobočka v Německu je tedy funkční centrálou a zajišťuje tak marketingové aktivity pro více poboček, i když jen pro některé výrobky. Výrobní pobočky nemají vždy stejné portfolio produktů a v rámci Skupiny si některé pobočky dodávají komponenty pro výrobu a často spolu úzce spolupracují, i když mezi nimi není jasný vztah nadřízenosti a podřízenosti. Příkladem může být výměna citlivých informací české a thajské pobočky týkající se cen materiálu nebo technického know-how.

Většina výrobků TTCE je vyvážena do zahraničí. Jde především o západní Evropu, kam je exportována přibližně polovina české produkce, druhou polovinu si pak dělí Turecko a východoevropské trhy, z nichž dominuje Polsko a Rusko. TTCE má cca 15% podíl na trhu Evropské unie v PES podšívkovině.

Obrázek č. 3.23.: Organizační struktura společnosti Toray Textiles Central Europe s. r. o.



Zdroj: Interní materiály společnosti Toray Textiles Central Europe s. r. o., upraveno autorkou

3.9.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Česká pobočka skupiny Toray je samostatnou společností, která ve většině oblastí může sama rozhodovat o záležitostech, které se jí týkají. Centralizační tendence se ve vztahu pobočky a centrály

projevuje jen v některých oblastech. Jedná se zejména o výběr hlavních zákazníků – jak již bylo zmíněno, německá pobočka zajišťuje odbyt pro ostatní evropské pobočky pro některé produkty. V případě české pobočky se jedná o hliníkové desky a airbagy. Podšívkovina je však již prodávána obchodníky v české pobočce.

Výraznější centralizace je patrná v oblasti portfolia vyráběných produktů, které musí být vždy schváleno japonskou Centrálou, a také v oblasti technologických postupů. Překvapující není u pobočky nadnárodní společnosti vyšší míra centralizace i v oblasti finančního řízení. Výhody plynoucí ze zázemí kapitálově silné zahraniční společnosti jsou tak vyváženy důkladnou kontrolou a dohledem nad pobočkou a nižším rozsahem kompetencí ve finanční oblasti. S tím souvisí také vyšší míra redistribuce finančních prostředků ve Skupině.

Ostatní oblasti jsou v kompetenci manažerů české pobočky, pouze s občasnými omezeními z Centrály. Dříve byla více centralizována oblast logistiky, ale vzhledem k vysokým nákladům, které z tohoto řešení plynuly, byla i tato oblast decentralizována a svěřena do rukou českým manažerům. Celková míra centralizace je dnes v podniku obecně považována za optimální.

Společnost TTCE si svou strategii určuje sama, nicméně musí být schválena Centrálou v Tokiu. Složitá situace je v oblasti airbagů. Výroba airbagů a její návaznost na automobilový průmysl je na jednu stranu velmi pozitivní, na druhou stranu je s tímto faktem spojeno několik negativ. Jde především o dlouhodobé kontrakty se závazkem snižování cen, o nutné certifikace a audity.

Plnění strategie je v podniku pečlivě sledováno, a to jak na úrovni samotné společnosti, tak na úrovni přímo nadřízeného místa i Centrály skupiny. V podniku probíhá pravidelně jedenkrát ročně interní audit prováděný Centrálou skupiny. Součástí sledování plnění strategie jsou také pravidelné reporty, které jsou vytvářeny pobočkou pro Centrálu skupiny každý měsíc a týkají se zejména finanční a technické oblasti. Pravidelně také dochází k setkávání top managementu české pobočky s manažery Centrály, a to jedenkrát až třikrát do roka v Tokiu. V české pobočce působí již jen tři Japonci, a to na pozicích generálního ředitele, obchodního ředitele a technického poradce pro výrobu, čímž může Centrála kontinuálně sledovat plnění strategie. Je třeba poznamenat, že v průběhu existence české pobočky byl zaznamenán značný posun ve smyslu předávání vedení českým manažerům – tzv. proces lokalizace managementu, což je patrné ve snižování počtu japonských manažerů a zvyšování kompetencí manažerů českých.

Plnění strategie pobočkou se promítá do ohodnocení managementu pobočky, a to jednak prostřednictvím finančního ohodnocení a jednak prostřednictvím kariérního postupu. Ten spočívá většinou v práci v jiné pobočce společnosti Toray v zahraničí. Je však pravdou, že doposud žádný manažer z české pobočky nepůsobí jako expatriant v Centrále skupiny nebo na jiných řídicích místech v rámci Skupiny. Důvod je vcelku jasný – na pozicích ředitelů jsou v pobočkách Skupiny vždy Japonci a ti se střídají v pěti- až sedmiletém cyklu. V podniku jsou patrné tendence Centrály rotovat i lokální manažery, nicméně zatím zůstává nedořešena možnost návratu pracovníka zpět do původní pobočky, což je pro většinu evropských manažerů zásadní problém.

Plnění strategie skupinou Toray se do ohodnocení top managementu společnosti TTCE promítá pouze finančně, tzn. při vyšších ztrátách Skupiny jsou omezeny odměny manažerů poboček.

3.9.4. Znalosti a inovace

Vzhledem k zaměření společnosti Toray hrají inovace významnou roli. Z tohoto důvodu inovační výkonnost celé Skupiny velmi výrazně ovlivňuje inovační výkonnost TTCE. Interní inovace české pobočky zahrnují většinou jen drobná zlepšení, zásadní inovace přicházejí téměř výhradně z Centrály. Ve společnosti není zaveden systematizovaný postup shromažďování znalostí, nicméně znalosti jsou velmi efektivně přenášeny v rámci celé Skupiny.

Ve Skupině jsou znalosti přenášeny neformálně díky osobním kontaktům mezi pracovníky, a dále formálně prostřednictvím bezúplatného poskytování know-how, licencí apod. Přenos znalostí ve Skupině velmi dobře funguje. Mezi Centrálou a pobočkami je tok znalostí obousměrný, ale převažuje přenos znalostí z Centrály do poboček. Dále dochází k přenosu znalostí mezi pobočkami navzájem.

Skupina Toray disponuje hlavním inovačním centrem umístěným v Japonsku, ale inovační aktivity jsou dále rozptýleny do jednotlivých poboček Skupiny, kdy jednotlivé pobočky pracují především na výrobných inovacích.

Pokud se zaměříme na oblast spolupráce výzkumných institucí a soukromé séry, v České republice společnost TTCE příliš nespolupracuje při rozvoji znalostí a v oblasti inovací týkajících se výroby s externími organizacemi. Je však pravdou, že spolupráci s univerzitami je společnost nakloněna v jiných oblastech, což dokládá i spolupráce na této i předchozí empirické studii z roku 2009 (Odehnalová, 2008) a každoroční spolupráce na diplomových pracích různých škol. Důvodem pro nižší intenzitu spolupráce v oblasti výroby je především silné inovační zázemí skupiny Toray, kdy jsou veškeré inovační aktivity celosvětově na velmi vysoké úrovni a jen stěží by bylo možné přinést do této oblasti něco nového. K intenzivnější spolupráci nepřispívá ani geografická vzdálenost vysokých škol zaměřených na textilní výrobu od pobočky společnosti.

3.9.5. Etika a kultura

V české pobočce společnosti Toray jsou uplatňovány zásady řízení, které stojí na hodnotách japonské kultury (Odehnalová, 2008 in Blažek a kol. 2008). Japonská kultura se tak promítá do téměř všech oblastí podniku. Mohlo by se zdát, že tento fakt by mohl být příčinou neshod a problémů ve společnosti. Ve společnosti TTCE však dnes ke konfliktům kultury Centrály a pobočky dochází jen velmi zřídka a většinou nejde o zásadní záležitosti. Japonská kultura je přijímána v podniku vstřícně. Důvod tohoto souladu je možné hledat v personální politice společnosti, přičemž se snaží na volné pozice hledat kandidáty, kteří jsou ochotni akceptovat hodnoty uznávané v japonských společnostech obecně – jde především o loajalitu, schopnost týmové práce apod. Pochopitelně i vnímání těchto hodnot je ovlivněné i evropskou kulturou, protože aplikace japonských hodnot a postojů v čistě japonském pojetí není realizovatelná a také není cílem. Manažeré se tak snaží z obou kultur vybrat a aplikovat to nejlepší za účelem rozvoje globalizované skupiny Toray.

Vliv kultury Centrály skupiny lze spatřit zejména v oblasti společenské odpovědnosti firem, tzv. CSR – corporate social responsibility. Skupina Toray má velmi propracovaný koncept společenské odpovědnosti ve vztahu k různým zájmovým skupinám, což je patrné z nepřeberného množství aktivit v této oblasti, které jsou zřejmé z reportů a newsletterů vydávaných k této tematice, stejně jako ze začlenění společenské odpovědnosti do celkové filosofie podniku. To se pochopitelně projevuje i v konceptu společenské odpovědnosti české pobočky.

Etický kodex české pobočky, lépe řečeno jeho koncept, byl převzat z kodexu Skupiny. Je však pravdou, že text kodexu není v podniku vyvěšen a samotný text není pro podnik zásadní. Pro pobočku i nadřízené místo je důležité, že jsou etické zásady v podniku dodržovány, což prokazuje mimo jiné i interní audit. V praxi jsou tedy etické zásady dodržovány, i když v psané formě v kompletním znění zatím chybí. V této oblasti je zajímavostí, že v české pobočce je vysoký podíl zaměstnaných žen – cca 45 %. To je pro pobočku jakékoli japonské společnosti velmi nestandardní. I zde je patrné, že český management je dostatečně silný a dokáže prosadit mnohá pro japonské společnosti netypická opatření, která ovšem vyhovují lokálním podmínkám.

Vliv japonské kultury se projevuje i v oblasti bezpečnosti práce, jež je pro Centrálu velmi významná. Pokud se stane v některé z poboček jakýkoli úraz, je důkladně prošetřen a následně

všechny ostatní pobočky musejí přijmout opatření, která by zabránila opakování podobného případu v jiné pobočce.

Jak již bylo řečeno, ve vedení české pobočky jsou tři japonští manažeři. Japonština zůstává domácím jazykem Centrály, i když oficiálním jednacím jazykem ve Skupině je angličtina. Při jednání s přímo nadřízeným řídicím místem je tedy také využívána angličtina, stejně tak jako při jednáních top managementu. Při běžných jednáních je většinou využívána angličtina, někdy i čeština, zejména při jednáních zaměřených na bezpečnost práce. I zde je patrný posun, jelikož do roku 2009 musela veškerá komunikace probíhat v angličtině.

I přesto, že angličtina je značně využívána v celé skupině Toray, v jejím vedení jsou stále lidé, kteří tento jazyk neovládají – jednání vrcholového managementu Skupiny tak probíhají v japonštině. Veškeré dokumenty jsou také psány jak v angličtině, tak v japonštině. Tento fakt je potenciální hrozbou pro celou Skupinu, jelikož s sebou nese mnohá omezení a značně zpomaluje některé procesy. Pokud by například v čele některé z poboček stanul manažer, který japonsky nehovoří, nastal by problém při pravidelných návštěvách Centrály v Tokiu.

3.9.6. Prostředí a strategie

Konkurenční prostředí podniku je jeho manažery považováno za spíše dynamičtější, stejně tak prostředí zákazníků a dodavatelů. Podnik sice působí v odvětví, ve kterém jsou nové technologie jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod, nicméně technologické změny nejsou rapidní a tedy i prostředí v oblasti technologií je možné považovat za téměř statické.

Pokud budeme posuzovat prostředí z pohledu míry nejistoty, tak v oblasti konkurence, zákazníků a dodavatelů půjde spíše o vyšší míru nejistoty, naopak u technologií pak o nižší míru nejistoty. To je způsobeno zejména inovačním centrem mateřské společnosti, která vývoj v technologické oblasti sleduje a většinou je velmi dobře informována a je tak schopna pobočkám poskytnout vždy nejnovější technologie.

Konkurenční boj v odvětví je pro českou pobočku vcelku vysoký. Korupce se v podnikatelském prostředí podniku vyskytuje minimálně, a to především proto, že česká pobočka společnosti Toray není výrobcem finálního produktu – je dodavatelem komponent. U textilií je většinou výrobcem finálního produktu oděvní podnik, který už musí čelit daleko větším korupčním tlakům.

Ve strategickém směřování společnosti Toray Textiles Central Europe s. r. o. převažuje obranná strategie, tedy snaží se udržet stabilní pozici na trhu, a to především díky vyšší kvalitě produktů, kterou považuje za svou konkurenční výhodu, stejně tak jako rychlost dodávek zboží a pružné reakce na požadavky zákazníků. Toto se týká hlavně PES podšívkoviny. Je pravdou, že v oblasti airbagové tkaniny a hliníkových desek se snaží spíše o expanzi zvýšením produkce a tržního podílu.

Společnost nabízí spíše užší, stálější portfolio produktů a není iniciátorem změn ve svém oboru. Snaží se soustředit především na produkty ze stávajícího portfolia, a to především na zvyšování produktivity, efektivitu, využití kapacit či dosahování úspor z rozsahu. Uplatňování principu neustálého zlepšování, Kaizenu, není pro pobočku japonské společnosti překvapivé.

3.9.7. Shrnutí

Společnost Toray Textiles Central Europe s. r. o. je v mnoha ohledech typickou pobočkou nadnárodní společnosti, s centralizovanou oblastí financí, přebírající většinu inovací ze Skupiny, především od Centrály skupiny. Prvky japonského řízení lze ve společnosti pozorovat především v přítomnosti japonských manažerů na nejvyšších postech v podniku a samozřejmě také ve využívání

kaizenu či ve velkém, někdy až přehnaném důrazu na bezpečnost práce. Česká pobočka byla ve svých počátcích silně ovládána japonským managementem. Situace se však postupně mění a vedení společnosti je postupně předáváno českým manažerům, kteří jsou také schopni prosadit některá, pro japonský management netypická, opatření, jako například vysoký podíl žen zaměstnaných pobočkou.

Výzvou pro celou Skupinu je jazyková bariéra, jelikož někteří vrcholoví představitelé Skupiny neovládají anglický jazyk. Vedení Skupiny se snaží prosazovat rotace nejen japonských manažerů, které většinou bez problémů probíhají na nejvyšších postech poboček, ale také rotace lokálních manažerů. Zatím však není vytvořen ucelený systém, který by zajistil rotaci v celé společnosti nebo alespoň v rámci většiny poboček a poskytl by rotujícím manažerům například návrat do domovské pobočky nebo alespoň vizi dalšího zaměstnání jinde ve světě.

V každém případě je společnost Toray Textiles Central Europe s. r. o. dobrým příkladem současných trendů nadnárodních společností, které směřují od globální strategie k lokalizačním tendencím a větší decentralizaci, a to i přesto, že vzhledem ke specifickým japonské kultury tato změna ve skupině Toray probíhá pozvolněji.

3.10. TRW – DAS a. s.

3.10.1. Zaměření, stručná historie a vybrané ekonomické ukazatele

Společnost TRW – DAS a. s. se sídlem v Dačicích je zaměřena na strojírenskou výrobu zejména v odvětví automobilového průmyslu. Hlavní zaměření směřuje do výroby ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla. Společnost má dva hlavní výrobní programy: závod řízení vyrábí celou řadu kloubů a vodící tyče pro nákladní automobily, závod ventily vyrábí sací a výfukové ventily pro spalovací motory.

Vznik společnosti je spojen s počátky strojírenské výroby, které se tradují rokem 1961. Tehdy započala stavba nového závodu na výrobu chladících zařízení. V roce 1965 byla obchodní orientace změněna směrem k odvětví strojírenské výroby pokrývajícím potřeby automobilového průmyslu. V roce 1968 přebírá závod výrobu řízení pro osobní automobily a v roce 1972 výrobu řízení pro nákladní automobily Avia. V tomto roce je zřízeno samostatné konstrukční oddělení, jež vyvíjí hřebenové řízení pro osobní automobily Škoda 105 a 120 a s odstupem let i hřebenové řízení pro vůz Škoda Favorit. V roce 1975 je závod převzat společností Praga Praha. Od roku 1986 se stává součástí podniku AVIA Praha.

Přelomovým rokem je rok 1990, kdy se podnik osamostatňuje a stává se státním podnikem. K 1. 3. 1993 vznikla akciová společnost s názvem TRW – DAS, kdy společnost TRW GmbH für industrielle Beteiligungen, spravující majetkové účasti TRW v Evropě, odkoupila od Fondu národního majetku 92 % akcií a stala se tak majoritním akcionářem. Od roku 2005 je společnost TRW – DAS a. s. ve 100% vlastnictví nadnárodní společnosti TRW Automotive se sídlem v USA. V roce 2006 TRW – DAS a. s. otevírá TSCD – inženýrské centrum. To umožňuje rozšiřovat výrobní program s možností prodeje po celé Evropě a získat firemní know-how a postupy. Od roku 2009 se TRW – DAS a. s. stává součástí Automotive Holdings ČR.

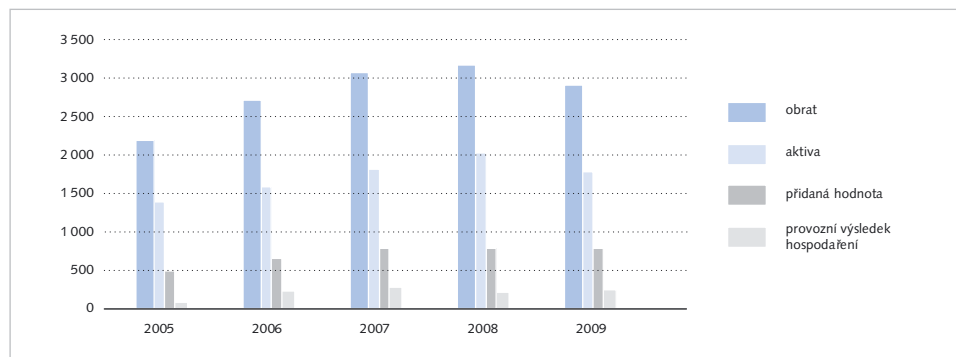
V současné době se tedy jedná o přední společnost v oblasti Automotive působící v prostředí České republiky. V roce 2009 společnost zaměstnávala přes 1 000 pracovníků a její tržby činily kolem 3 mld. Kč.

Tabulka č. 3.15.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2009 [mil. Kč]

Rok		2005	2006	2007	2008	2009
Obrat	mil. Kč	2 184	2 703	3 068	3 171	2 908
Aktiva	mil. Kč	1 393	1 581	1 806	2 020	1 780
Přidaná hodnota	mil. Kč	477	651	779	782	782
Provozní výsledek hospodaření	mil. Kč	71	223	268	210	237
Rentabilita aktiv (ROA)	%	5,10	14,10	14,84	10,40	13,31
Růst aktiv	%	21,66	13,50	14,23	11,85	- 11,88
Počet pracovníků	osoby	807	962	1065	1074	1028

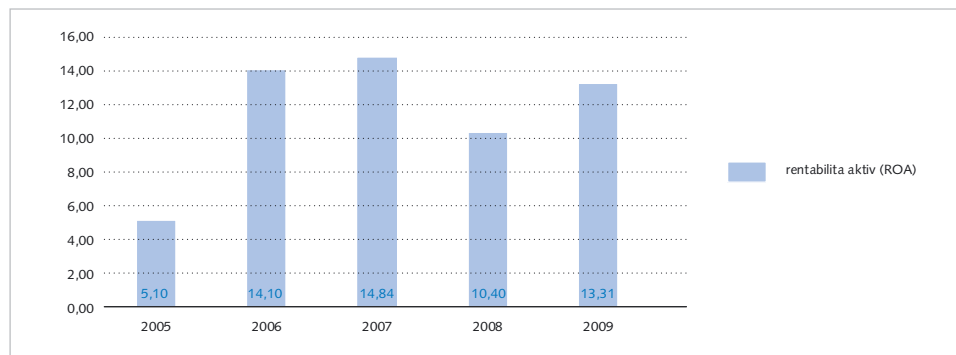
Zdroj: (227)–(232), upraveno autorem

Graf č. 3.31.: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2009 [mil. Kč]



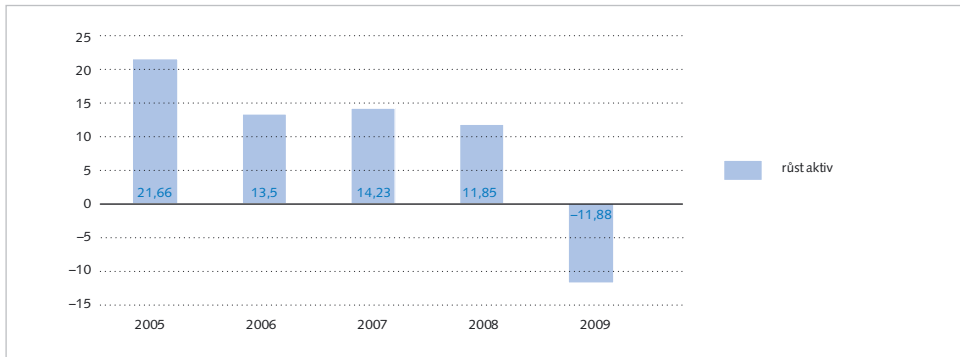
Zdroj: (227)–(232), upraveno autorem

Graf č. 3.32.: Vývoj rentability aktiv v letech 2005 až 2009 [%]



Zdroj: (227)–(232), upraveno autorem

Graf č. 3.33.: Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2008 [%]



Zdroj: (227)–(232), upraveno autorem

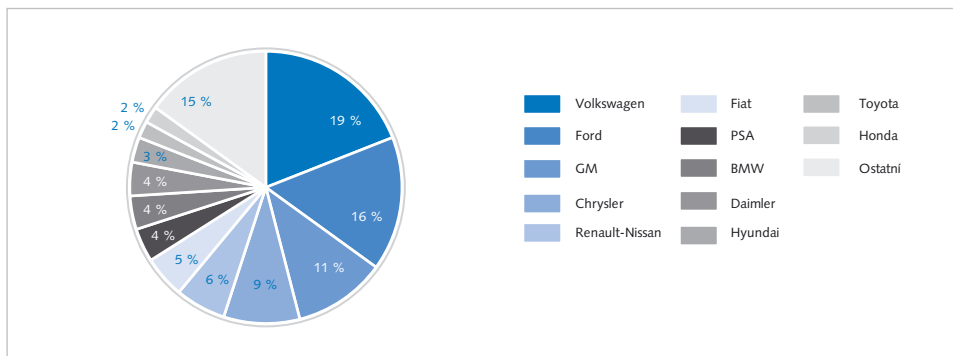
3.102. Organizační struktura skupiny TRW – DAS a. s.

Společnost TRW je americká společnost působící v globálním prostředí se sídlem v Livonii ve státě Michigan v USA. Společnost zaměstnává více než 60 000 pracovníků a působí ve 185 pobočkách ve 26 zemích po celém světě. Je předním světovým výrobcem v oblasti vybavení osobních i nákladních vozidel. Patří mezi hlavní světové dodavatele pro automobilový průmysl se zaměřením na vývoj a dodávky aktivních a pasivních bezpečnostních systémů. Aktivní systémy bezpečnosti tvoří hlavní zaměření společnosti TRW (systémy řízení, brzdy, ABS, ESP a podvozkové součásti – 59 %). Mezi další zaměření patří systémy pasivní bezpečnosti (airbagy, bezpečnostní pásy, volanty – 25 %). Dále ostatní automobilové komponenty (zejména ventily – 11 %) a elektronika (ovladače asistenčních systémů, podvozková elektronika a další – 5 %). Strategické priority jsou zaměřeny na podporu výzkumu a vývoje a výrobní investice, které povedou k růstu společnosti. To vše je zacíleno na dosažení produktů s nejlepší kvalitou, globálním dosahem a nejnižšími náklady prostřednictvím inovativních technologií.

Pro zajištění stability produkce je vytvořeno široké zákaznické a teritoriální portfolio. To umožňuje využití technologií a produktů napříč požadavkům zákazníků a regionálních trhů a s tím související omezení výkyvů.

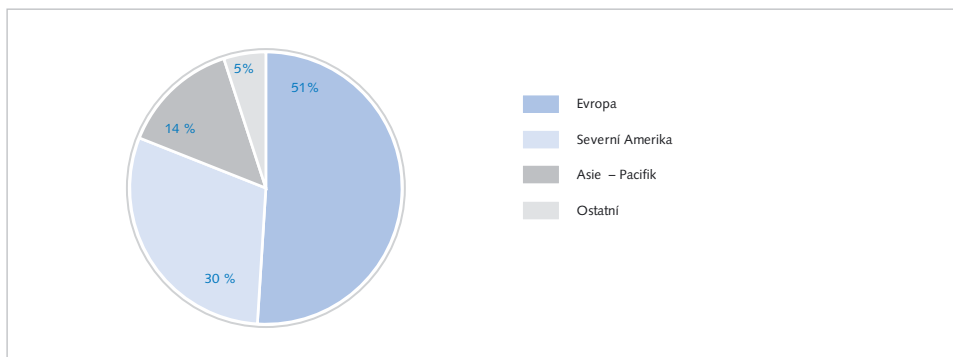
Mezi hlavní odběratele patří společnost Volkswagen (19 % produkce), Ford (16 % produkce) a General Motors (11 % produkce). Dále následuje Chrysler, Renault-Nissan, Fiat, PSA, BMW, Daimler, Hyundai, Toyota a Honda. Z teritoriálního hlediska má největší zastoupení trh EU (51 %) následovaný trhem Severní Ameriky (30 %) a Asií a Pacifikem (14 %).

Graf č. 3.34.: Zákaznické portfolio TRW



Zdroj: Interní materiál TRW – DAS a. s., upraveno autorem

Graf č. 3.35.: Teritoriální portfolio TRW



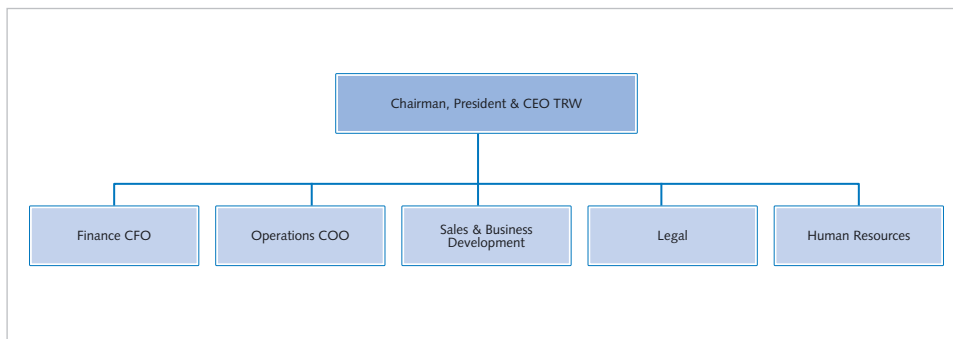
Zdroj: Interní materiál TRW – DAS a. s., upraveno autorem

Budoucí strategie společnosti TRW směřuje ke kognitivním bezpečnostním systémům, které integrují jednotlivé součásti do integrovaného bezpečnostního systému. Ten bude charakterizován pokročilou a inteligentní výbavou, která respektuje požadavky trvale udržitelného rozvoje při výrobě.

Nejvyšší úroveň řízení nadnárodní společnosti TRW sídlící v USA je tvořena prezidentem společnosti a zároveň i generálním ředitelem (CEO)³⁵ a pěti viceprezidenty. Jedná se o exekutivní ředitele s funkčním členěním a zaměřením na oblast financí (CFO), operací včetně výroby (COO), prodeje a obchodu právní oblasti a lidských zdrojů (viz následující obrázek).

³⁵ CEO Chief Executive Officer, obdobně CFO Chief Financial Officer a COO Chief Operating Officer.

Obrázek č. 3.24.: Organizační struktura představenstva



Zdroj: Interní materiál TRW – DAS a. s., upraveno autorem

TRW – DAS a. s. spadá pod funkční část Operations (COO) v USA, která má na starosti produkci v jednotlivých částech světa. Teritoriálně je TRW – DAS a. s. zařazena do Evropského zastoupení TRW pro výrobu produkci „Řízení“. Evropské zastoupení je tvořeno Centrálou pro Evropu v Koblenz a pobočkou Krefeld – Gellep v Německu.

Dále jsou pobočky umístěny v:

- České republice – Dačice, Jablonec nad Nisou
- Polsku – Gliwice
- UK – Pontypool
- Francii – Bouzonville, Ramonchamp

Tabulka č. 3.16.: Organizační struktura skupiny TRW

Region	Stát			
Amerika	USA	Kanada	Mexiko	Brazílie
Evropa + Afrika (EMEA)	Česká republika	Francie	Německo	Itálie
	Polsko	Portugalsko	Rumunsko	Tunisko
	JAR	Slovensko	Španělsko	Švédsko
	Švýcarsko	Turecko	UK	
Asie, Pacific	Indie	Čína	Korea	Thajsko
	Malajsie	Singapur	Japonsko	

Zdroj: Interní materiál TRW – DAS a. s.

Samotná lokalizace poboček v České republice je ve městech Dačice, Jablonec nad Nisou, Frýdlant, Benešov, Stará Boleslav, Horní Počernice, Podbořany, Řepov

TRW – DAS a. s. se skládá ze 3 organizačních částí, jak ukazuje následující obrázek:

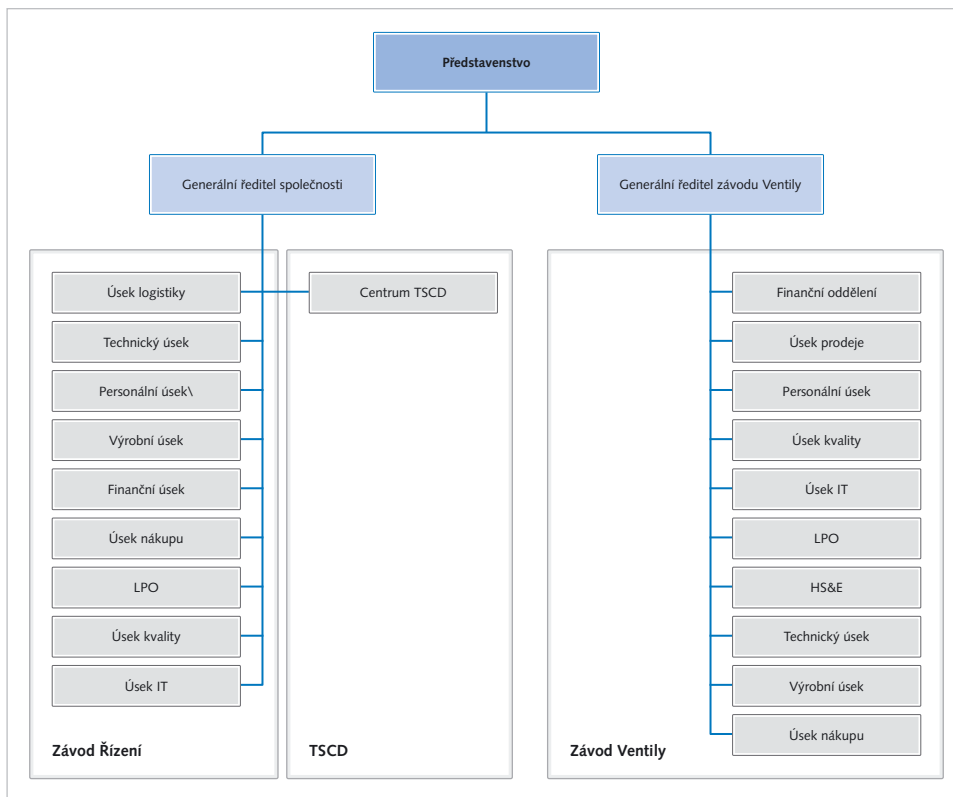
- organizační jednotka Řízení a zavěšení kol pro automobily s cca 800 zaměstnanci
- organizační jednotka Ventily s cca 240 zaměstnanci
- organizační jednotka TSCD – Technical Support Center Dačice s cca 46 zaměstnanci

V současné době je v TRW – DAS a. s. zaměstnáno 1 086 zaměstnanců.

Společnost TRW – DAS a.s. je vlastněna společností TRW Automotive GmbH se sídlem v Německu. Představenstvo tvoří 3 členové s místem pobytu v Německu. Dozorčí rada je tvořena 3 členy – 2 s místem pobytu v České republice a 1 s místem pobytu v Německu.

Společnost má zřízenou funkci generálních ředitelů, kteří mají na starosti komplexní řízení pobočky v TRW – DAS a.s.. Funkce generálního ředitele je vytvořena dle produktového hlediska a pokrývá výrobní program „řízení“ a „ventily“.

Obrázek č. 3.25.: Organizační struktura společnosti TRW – DAS a.s.



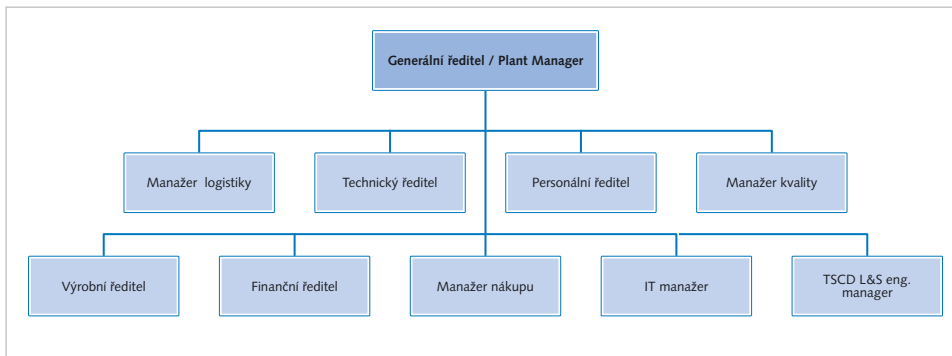
Zdroj: Interní materiál TRW – DAS a.s., upraveno autorem

Z důvodu potlačení nevýhod funkcionální struktury a s tím souvisejících kompetenčních sporů je kompetenčně upravena pozice generálního ředitele celé společnosti a generálního ředitele produktové oblasti. Výkonné kompetence za celou společnost jsou delegovány na generálního ředitele celé společnosti „Managing Director of the Company“ generální ředitel závodu Řízení (dále jen generální ředitel) s právem veta i vůči generálnímu řediteli závodu Ventily (viz organizační struktura na předchozím obrázku).

Jak vyplývá z grafu předložené organizační struktury, přestože organizační systém je nastaven v liniovém uspořádání, dochází k funkcionálnímu pojetí řízení skrze funkční organizační útvary na evropské centrále v německém Koblenz a teritoriálním požadavkům spojených s produkcí prostřednictvím liniových manažerů v Dačicích. Kompetenční spory jsou řešeny prostřednictvím uděleného práva veta, kterým disponuje generální ředitel TRW – DAS a.s. i vůči funkčním specialistům v Koblenz.

Vše je patrné v organizačním schématu závodu „Řízení“ na následujícím obrázku, kde jsou uvedeny přímé liniové vztahy podřízených manažerů. Hledisko uspořádání kopíruje a rozvíjí funkční hledisko z centrály v USA a navíc obsahuje i nepřímé vztahy k organizačnímu útvaru TSCD – inženýrské centrum.

Obrázek č. 3.26.: **Organizační struktura Závodu Řízení**



Zdroj: Interní materiál TRW – DAS a. s., upraveno autorem

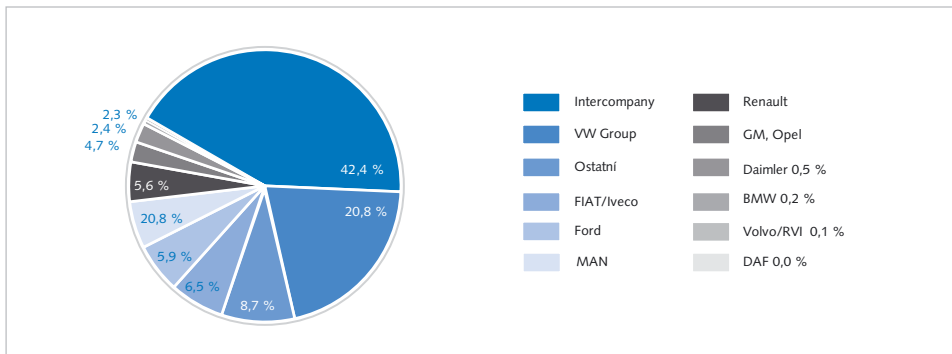
Manažer organizačního útvaru TSCD – inženýrské centrum je podřízen Tech Center Düsseldorf, nicméně požadavky a s tím spojená exekutivní činnost je delegována na generálního ředitele TRW – DAS a. s.

3.10.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Společnost TRW – DAS a. s. je výrobní společnost, která podléhá produktové centrále v německém Koblenz. Jedná se o organizaci, která ve větším zastoupení využívá projektové týmy a má funkcionální princip vedení, kdy někteří nadřízení pocházejí i z jiných společností celé skupiny TRW v daných funkčních oblastech.

TRW – DAS a. s. působí v rámci Skupiny jako dodavatel (cca 42 %) a taktéž poskytuje své výrobky ostatním odběratelům zejména z automobilového průmyslu.

Graf č. 3.36.: **Portfolio odběratelů výrobků TRW – DAS a. s.**



Zdroj: Interní materiál TRW – DAS a. s. Dačice 2011

Míra centralizace ve skupině TRW – DAS a.s. je silně zastoupena v oblastech výběru dodavatelů, zákazníků, portfolia produktů, IT a marketingu. Silně je taktéž centralizováno finanční řízení, které se opírá o centrálně řízený cash – pooling společnosti TRW. Dochází tím k vytváření pozitivního / negativního salda v cash flow pobočky, které je následně distribuováno v rámci Skupiny s pozitivním (přijatý úrok) či negativním (placený úrok) dopadem do finančního výsledku hospodaření pobočky.

Naopak vyšší míra decentralizace je zastoupena v oblasti technologických postupů, personálního řízení a částečně i logistiky. Decentralizace řízení má charakter zvýšení odpovědnost liniových manažerů v souvislosti se znalostí lokálního prostředí.

Vše je nastaveno na podmínky vzájemné rivality uvnitř Skupiny. Ta má podnítit rivalitu jednotlivých poboček při získávání podnikatelských projektů souvisejících s výrobou odpovídající předmětu podnikání Skupiny. Projektem je v tomto případě zavádění výroby nových produktů, které odpovídají možnostem a znalostem pobočky a tím ovlivňují nejen prosperitu pobočky, ale i zainteresovaných osob.

Celá Skupina řízená z evropské centrály v Koblenz se uchází o jednotlivé výrobní zakázky – projekty, které v případě nabídnuté nejlepší ceny a kvality zajišťuje pro celou Skupinu. Záleží na manažerech jednotlivých společností do jaké míry jsou schopni nabídnout konkurenceschopné výrobní podmínky z hlediska ceny a schopnosti realizace produkce.

Vztah mezi pobočkou a Centrálou je prováděn externím i interním auditem. Management pobočky vypracovává pravidelné a za určité situace i mimořádné reporty. Dochází k pravidelnému setkávání s Top managementem společnosti.

3.10.4. Znalosti a inovace

Společnost TRW – DAS a.s. je významně zapojena do transferu znalostí v rámci celé Skupiny TRW. Znalosti jsou přenášeny všemi směry v rámci Skupiny, ve vertikálním uspořádání z Centrály na pobočky a opačně, tak i v horizontálním uspořádání mezi jednotlivými pobočkami skupiny TRW. Znalosti jsou přenášeny formou know-how za úplaty. Společnost TRW – DAS a.s. využívá jak licencí (tvoří cca do 1 % nákladů) tak i využití obchodní známky (tvoří cca 1 % nákladů). Způsob přenosu je realizován prostřednictvím týmu, které řeší výzkumné problémy, případně neformálně prostřednictvím expatriantů či osobních kontaktů pracovníků v jednotlivých pobočkách.

Společnost TRW – DAS a.s. od roku 2006 vlastní svoje vývojové a inovační centrum „TSCD – inženýrské centrum“. Slouží k podpoře TECH Centra v Düsseldorfu při vývoji produkce směřující k výrobě v Dačicích. Volné kapacity taktéž slouží pro celou Skupinu. V současné době zde pracuje 46 pracovníků a v blízké budoucnosti se předpokládá rozšíření pracovníků TSCD – inženýrského centra.

Spolupráce s ostatními subjekty na poli vývoje výrobků je u společnosti TRW – DAS a.s. zastoupena v minimálním měřítku.

3.10.5. Etika a kultura

Etický kodex je centrálně uplatňován na všech pobočkách skupiny TRW. Forma implementace je prováděna kvartálním hodnocením prostřednictvím testů, kterých se účastní ředitelé poboček. K úspěšné implementaci etického kodexu je taktéž zřízena telefonní linka.

V rámci kodexu se odvíjí i kultura společnosti TRW – DAS a.s., která je ovlivněna organizační kulturou Centrály skupiny v USA. Základní sdílenou hodnotou ve skupině TRW je úspěšnost. Na evropské úrovni dochází k silnému kosmopolitnímu zastoupení managementu z jednotlivých

evropských zemí, kde skupina TRW působí. Kultura Centrály ovlivňuje významně kulturu společnosti, a to pozitivním způsobem. Nedochází k větším kulturním konfliktům, které mají negativní dopad na vztah mezi Centrálou a pobočkou. Hlavní jazykem nadnárodní společnosti je angličtina, i když v rámci evropské centrály se vyskytuje i němčina. Na úrovni lokálního prostředí TRW – DAS a. s. se uplatňuje angličtina a čeština.

3.10.6. Prostředí a strategie

Prostředí, ve kterém společnost TRW – DAS a. s. a celá Skupina působí, je spíše proměnlivé s určitou mírou konkurenčního boje. To platí i pro segment zákazníků a technologií. Celkem jistá pozice je v segmentu dodavatelů. Současná strategie vychází z udržení stabilního portfolia produkce a pružné reakce na nové příležitosti trhu zprostředkované Centrálou společnosti formou nových výrobních projektů. Projekty jsou iniciované evropskou centrálou v Německu a k ratifikaci dochází v centrále v USA. Strategií je udržení dominantní pozice na trhu produktového portfolia v oblasti „Řízení“ a „Ventily“ se zárukou nejnižší ceny a odpovídajících schopností pro implementaci inovací produkce. Ta by měla pokrývat i schopnost zvládnout produkci nejen jednotlivých komponent, ale i integrovaných celků prvků aktivní a pasivní bezpečnosti v oblasti Automotive.

3.10.7. Shrnutí

Společnost TRW – DAS a. s. je součástí evropské centrály TRW Automotive, která spadá pod globálně působící nadnárodní společnost TRW se sídlem v USA. Prostřednictvím začlenění do skupiny TRW participuje TRW – DAS a. s. na výrobě automobilových komponent v oblasti aktivních systémů bezpečnosti zejména pro přední evropské výrobce automobilů. Společnost TRW – DAS a. s. patřila k tradičním výrobcům automobilové techniky již v době plánovaného hospodářství. Po provedené transformaci byla úspěšně prodána nadnárodní společnosti TRW s cílem zachovat a rozvinout dosavadní tradici a zkušenosti výroby v oblasti Automotive. Začlenění do skupiny TRW se stalo ojedinělou možností, jak tento cíl splnit a rozšířit portfolio zákazníků. V současné době má společnost TRW – DAS a. s. zajištěn prodej své produkce a dokáže úspěšně konkurovat ostatním společnostem jak mimo Skupinu, tak i uvnitř skupiny TRW. Dosavadní výsledky vedly k založení Inženýrského centra, které má na starosti vývoj výrobků a zajišťuje konkurenceschopnost produkce i do budoucna. Organizační uspořádání Skupiny sleduje moderní trendy podporující vnitřní podnikavost jednotlivých poboček nadnárodní společnosti. Z tohoto důvodu jsou vybrané kompetence decentralizované na management pobočky. Jedná se především o technologické postupy, personální oblast a logistiku. V oblasti finančního řízení existuje správa peněžních prostředků, za které jednotlivé pobočky Skupiny mohou realizovat výnosy. To vede k vyšší zainteresovanosti managementů poboček, které participují na úspěchu pobočky jak finančně, tak i kariéře. Správa pobočky vykonávající dohled je tvořena převážně manažery z evropské centrály v německém Koblenz. Exekutiva, představovaná generálním manažerem a funkčně zaměřenými manažery, pochází z řad lokálních manažerů se vztahem k místu působení. Kultura pobočky kopíruje základní hodnotu Centrály skupiny – úspěšnost. Důraz je kladen na etický rámec chování. Základním komunikačním nástrojem je angličtina s respektem k lokálním možnostem a podmínkám. Strategie pobočky je silně navázána na strategii Skupiny, která je iniciovaná Centrálou.

Při celkovém zhodnocení lze konstatovat úspěšnost aplikace nástrojů mezinárodního managementu, které viditelně respektují globální rozměr společnosti a lokální aktivity pobočky.

4. STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



V této kapitole jsou shrnuty výsledky primární analýzy. Struktura podkapitol odpovídá jednotlivým sekcím dotazníku. Jedná se o

- způsob vstupu zahraničního investora do České republiky,
- organizační strukturu,
- centralizaci, decentralizaci, kooperaci,
- znalosti a inovace,
- kulturu a etiku,
- prostředí a strategii.

Pro každou otázku je uvedena její charakteristika, v rámci níž je uvedeno její přesné znění, zdůvodnění a pokyn, co měli respondenti udělat. Následuje charakteristika odpovědí, kde je provedeno statistické vyhodnocení získaných odpovědí za výběrový soubor v podobě tabulek a grafů, doprovozené komentářem. V tomto komentáři jsou spolu se závěry hodnocení za výběrový soubor jako celek též závěry hodnocení z dílčích hledisek. V rámci statistického vyhodnocení byl výběrový soubor totiž rovněž členěn, jak jsme se již dříve zmínili, dle odvětvových sekcí, velikosti, výše vlastnického podílu zahraničního subjektu a finanční výkonnosti. Podrobné statistické výsledky jsou uvedeny v tabulkách v příloze na CD.

V dané souvislosti je třeba připomenout několik skutečností, týkajících se struktury výběrového souboru:

Při členění z odvětvového hlediska máme co do činění se značně asymetrickou strukturou. Z celkového počtu patnácti odvětvových sekcí, kde počet společností je větší než nula, je největší sekce C – Zpracovatelský průmysl se 197 společnostmi (59 % výběrového souboru), následuje odvětvová sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, zahrnující 47 společností (13 %), sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti, ve které je 20 společností (6 %) a sekce J – Informační a komunikační činnosti, do které spadá 14 společností (4 %). V těchto odvětvových sekcích je zahrnuto 82 % společností celého výběrového souboru. V žádné ze zbývajících jedenácti odvětvových sekcí nedosahuje počet zahrnutých společností hodnoty 10. Naopak ve dvou odvětvových sekcích (A – Zemědělství, lesnictví a rybnářství a P – Vzdělávání) je pouze po jedné společnosti. Tuto výraznou asymetrii výběrového souboru, která v podstatě koresponduje s asymetrií základního souboru, je třeba mít na paměti, když sledujeme komentáře k odpovědím na jednotlivé otázky z odvětvového hlediska.

Jistá asymetrie se vyskytuje rovněž při členění z hlediska vlastnického podílu zahraniční osoby. Společnosti jsou rozděleny tří skupin, a to na společnosti, kde podíl zahraničního vlastníka nepřesahuje 50 %, na společnosti, kde je podíl zahraničního vlastníka větší než 50 % a menší než 100 %, a na společnosti, které jsou stoprocentně vlastněny zahraničním subjektem. Je patrné, že první skupina zaujímá zcela minoritní postavení a vyvozování statistických závěrů ze souboru o pěti prvcích je proto nekorektní. Z tohoto důvodu nejsou zpravidla výsledky za tuto skupinu komentovány a pozornost je věnována pouze zbývajícím dvěma skupinám společností, tj. těm, kde se jedná o majoritní či stoprocentní podíl zahraničního kapitálu.

Zbývajících dvě členění asymetrií netrpí a tím pádem komentování dle jednotlivých skupin nečiní principiálně potíže. Jde o členění z hlediska velikosti, kde se jedná o velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců (25 % výběrového souboru), 100 až 249 zaměstnanců (39 %) a 250 a více zaměstnanců (36 %).

Dále se jedná o členění z hlediska finanční výkonnosti, kde podíl skupiny A (společnosti s nadprůměrnou finanční výkonností) činí 39 % ze všech hodnocených společností, podíl skupiny B (společnosti s podprůměrnou finanční výkonností, ale s kladnou rentabilitou aktiv a kladným růstem aktiv) činí 26 % a podíl skupiny C (společnosti s podprůměrnou finanční výkonností, a se zápornou hodnotou jednoho, nebo obou uvedených ukazatelů) činí 35 %. K tomu je třeba

poznámenat, že finanční výkonnost byla hodnocena pouze u 267 společností výběrového souboru, 68 společností z důvodu indisponibility potřebných finančních údajů hodnoceno nebylo.

Poznámka: Všechny tabulky a obrázky uvedené v kapitole 4 jsou zpracovány autorským kolektivem a jejich zdrojem je statistické vyhodnocení, které autorský kolektiv realizoval na základě dat z dotazníkového šetření. Původ zdroje je tedy jeden a proto z praktických důvodů tuto skutečnost u jednotlivých tabulek a obrázků opakovaně neuvádíme.

4.1. Způsob vstupu zahraničního investora do České republiky

4.1.1. Vstup Skupiny na trh

Charakteristika otázky

1.4. Jakým způsobem vstoupila Skupina na lokální trh?

Jde o sekvenci jednotlivých fází od počátku vstupu až po aktuální stav. Respondentovi byly nabídnuty tyto možnosti: Vývoz produkce – Strategická aliance – Joint Venture – Prodej licence – Franchising – Vytvoření pobočky – Koupě existujícího podniku. Respondent byl požádán, aby vybral ty fáze, které byly realizovány a stanovil pořadí jejich realizace.

Charakteristika odpovědi

Z 335 respondentů na tuto otázku odpovědělo 320, což je 95 % výběrového souboru. Vzhledem k poněkud složitější konstrukci otázky byly některé z odpovědí neúplné, a proto musely být ze zpracování vyloučeny. Celkem bylo hodnoceno 307 odpovědí.

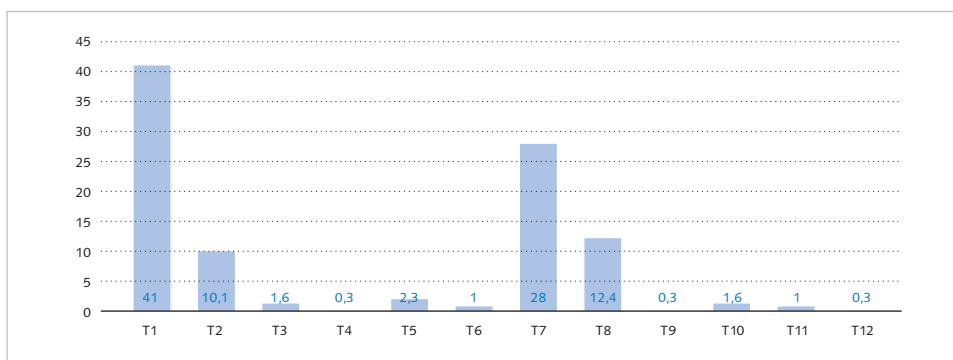
Bylo evidováno 12 typů vstupu zahraničního investora na lokální trh. Jejich četnosti jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.1.: Vstup zahraničního investora na lokální trh

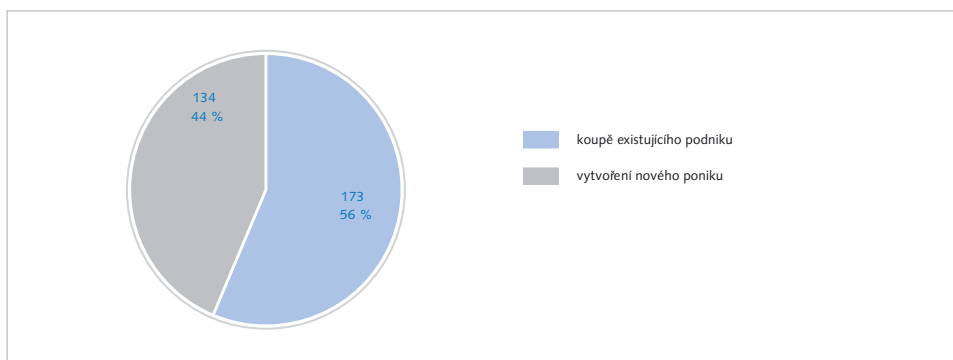
Typ	Popis	Četnost	
		Absolutně	Procentně
T1	koupě existujícího podniku	126	41,0 %
T2	vývoz produkce, koupě existujícího podniku	31	10,1 %
T3	vývoz produkce, strategická aliance, resp. Joint Venture, koupě existujícího podniku	5	1,6 %
T4	vývoz produkce, strategická aliance, koupě existujícího podniku, prodej licence	1	0,3 %
T5	strategická aliance, resp. Joint Venture, koupě existujícího podniku	7	2,3 %
T6	koupě existujícího podniku, licence, resp. franchising	3	1,0 %
Celkem T1 až T6 (koupě existujícího podniku)		173	56,4 %
T7	vytvoření pobočky	86	28,0 %

Typ	Popis	Četnost	
		Absolutně	Procentně
T8	vývoz produkce, vytvoření pobočky	38	12,4 %
T9	vývoz produkce, vytvoření pobočky, prodej licence	1	0,3 %
T10	vývoz produkce, strategická aliance, resp. Joint Venture, vytvoření pobočky	5	1,6 %
T11	strategická aliance, resp. Joint Venture, vytvoření pobočky	3	1,0 %
T12	vytvoření pobočky, franchising	1	0,3 %
Celkem T7 až T12 (vytvoření nového podniku)		134	43,6 %
Celkem T1 až T12		307	100,0 %

Graf č. 4.1.: Vstup zahraničního investora na lokální trh



Graf č. 4.2.: Relace mezi koupí existujících podniků a vytvořením nových podniků



Komentář

Z hlediska typologie vstupu zahraničního investora do České republiky se jedná o dvě základní skupiny, a to o

- zakoupení existujícího podniku (typ 1 až typ 6)
- vytvoření pobočky cestou vybudování nového podniku (typ 7 až typ 12).

Relace mezi první a druhou skupinou je znázorněna na předchozím grafu.

Případů, kdy se jedná o zakoupení existujícího podniku je v hodnoceném souboru 173, tj. 56,4 %. Z toho ve velké většině – ve 126 případech – je proces vstupu uváděn pouze jako jediná fáze – koupě podniku. V 37 případech investor napřed do České republiky vyvážel svoji produkci a teprve poté došlo k fázím vedoucím k zakoupení podniku. Uplatnění ostatních fází je spíše epizodické. Ve třinácti případech koupi podniku předcházelo též vytvoření strategické aliance nebo Joint Venture. Prodej licence, resp. franchising, doprovázel koupi podniku ve čtyřech případech.

K vybudování nového podniku došlo ve 134 případech, což představuje 43,6 % hodnoceného souboru. Podobně jako u předchozí skupiny je proces vstupu ve velké většině – 86 případů – prezentován jako jediná fáze – vybudování nového podniku. Ve 44 případech fázi vytvoření pobočky předcházel vývoz produkce na český trh, ostatní fáze se vyskytují jen ve velmi malé míře – v osmi případech došlo též k vytvoření strategické aliance nebo Joint Venture a prodej licence (resp. franchising) doprovázel vytvoření pobočky pouze ve dvou případech.

Při posuzování souboru z hlediska odvětvového je třeba brát v úvahu značnou diferencovanost počtu společností v jednotlivých odvětvových sekcích. Pro největší sekci, tj. sekci C – Zpracovatelský průmysl, v našem případě platí, že relace mezi podniky koupenými a nově vybudovanými je zhruba stejná, jako u celého výběrového souboru. Z výsledků většiny ostatních odvětvových sekcí nelze pro nízký počet zastoupených společností dělat žádné závěry.

Posuzujeme-li daný soubor podle velikosti společností, projevuje se celkem zřejmá závislost mezi velikostní skupinou a podílem poboček, které vznikly zakoupením stávajících společností a zřízením nových. V případě společností o velikosti 50 až 99 zaměstnanců (75 respondentů) je počet společností zakoupených a nově vybudovaných téměř stejný – 49 % zakoupených, 51 % nově vybudovaných. S rostoucí velikostí však podíl narůstá ve prospěch koupených společností – ve velikostní skupině 100 až 249 zaměstnanců (122 respondentů) činí podíl zakoupených společností již 56 %, ve velikostní skupině 250 a více zaměstnanců (111 respondentů) je pak tento podíl dominantní a činí 61 %.

Při členění dle velikosti podílu zahraničního vlastníka se zjištěné výsledky výrazněji neliší: Ve skupině s podílem zahraničního vlastníka více než 50 % a méně než 100 % jde o 52 % zakoupených společností vůči 47 % nově vybudovaných. Ve skupině se stoprocentním zahraničním vlastníkem se jedná o 55 % zakoupených společností vůči 45 % společností nově vybudovaných.

Při posuzování dle finanční výkonnosti výsledky ukazují na vyšší finanční výkonnost nově vybudovaných společností. Z celkového počtu nově vybudovaných společností figuruje 41 % ve skupině A, 28 % ve skupině B a 31 % ve skupině C. Naproti tomu z celkového počtu již existujících společností získaných koupí je jich 39 % ve skupině A, 25 % ve skupině B a 36 % ve skupině C.

4.2. Organizační struktura

4.2.1. Působení Skupiny na českém trhu

Charakteristika otázky

2.1. Je na území ČR více než jedna společnost patřící do Skupiny?

2.1.1 Kolik je těchto společností?

Cílem otázky bylo zjistit, jak široké je působení Skupiny na lokálním trhu a podle jakého klíče mají mezi sebou jednotlivé společnosti na lokálním trhu určenou působnost. V první části měl respondent určit, zda je na lokálním trhu více než jedna společnost spadající pod Skupinu (ANO/NE). Na druhou část odpovídali respondenti uvedením číselné hodnoty v případě, že odpověď na první část byla kladná.

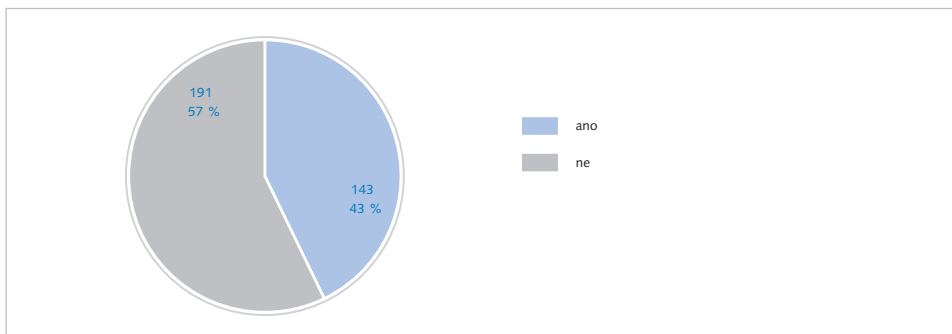
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů na tuto otázku odpovědělo 334 (99,7 %), z nichž 143 (42,8 %) odpovědělo, že na území České republiky je více než jedna společnost patřící do Skupiny a 191 (57,2 %) působí na trhu ČR samostatně. Mírně tedy převažuje situace, kdy je na českém trhu pouze jeden zástupce Skupiny. V následující tabulce a grafu je uveden souhrn i s počtem společností na trhu.

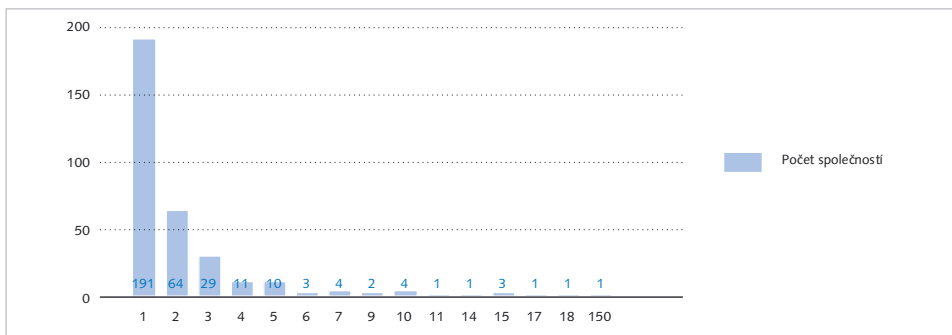
Tabulka č. 4.2.: Četnost odpovědí na otázku 2.1. a 2.1.1.

Odpověď	Četnost		Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně		Absolutně	Procentně
Ano	143	42,8 %	11	1	0,7 %
2	64	44,8 %	14	1	0,7 %
3	29	20,3 %	15	3	2,1 %
4	11	7,7 %	17	1	0,7 %
5	10	7,0 %	18	1	0,7 %
6	3	2,1 %	150	1	0,7 %
7	4	2,8 %	Ne	191	57,2 %
9	2	1,4 %	Prázdné	8	5,6 %
10	4	2,8 %	Celkem	334	100,0 %

Graf č. 4.3.: Četnost odpovědí na otázku 2.1.



Graf č. 4.4.: Počet společností náležejících do Skupiny na českém trhu



Komentář

Předchozí grafy ukazují, že nejčastěji má Skupina na českém trhu 1 až 3 společnosti a to v 85 % případů. Dalších 12,6 % respondentů uvedlo více než 3 společnosti a 8 respondentů (2,4 %) počet neuvvedlo. Velice zajímavým a extrémním případem je 150 společností na lokálním trhu. Jedná se ovšem o specifickou investiční skupinu.

Porovnáme-li mezi sebou jednotlivé odvětvové sekce, je zajímavé, že odvětvová sekce C – Zpracovatelský průmysl se od celkových výsledků mírně odchyluje, byť je zastoupení těchto společností ve výběrovém souboru nejsilnější. Z této sekce odpovědělo na otázku kladně 38,8 % respondentů a velmi podobné výsledky nalézáme u odvětvové sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (31,1 %, 14 ze 45) a H – Doprava a skladování (35,7 %, 5 ze 14). Naopak relativně často (s přihlédnutím k počtu sledovaných společností) se s kladnou odpovědí setkáváme u odvětvové sekce J – Informační a komunikační činnosti (71,4 %, 10 ze 14).

Zcela zřejmá je závislost velikosti společnosti na počtu společností působících na daném trhu. Čím je společnost větší, tím více dalších společností spadajících do stejné skupiny na českém trhu působí. Důvodem je pravděpodobně skutečnost, že velké společnosti hrají roli národních centrál, nebo mají další pobočky, případně jsou součástí významné nadnárodní společnosti. Zatímco ve skupině s 50 až 99 zaměstnanci uvedlo 4 a více společností na českém trhu pouze 6,3 % respondentů, ve skupině 100 až 249 zaměstnanců již 11,3 % a ve skupině s počtem zaměstnanců 250 a více to bylo dokonce 18,2 %.

Trend závislosti počtu uvedených společností na českém trhu na podílu zahraničního vlastníka není jednoznačně prokazatelný. Ve skupině s podílem zahraničního vlastníka větším než 50 %

a menším než 100 % byly 1 až 3 společnosti na trhu v 90,7 % případů (39), více než 4 v 7 % případů (3) a ve skupině společností se stoprocentním podílem zahraničního vlastníka uvedlo 85 % (231) respondentů 1 až 3 společnosti a 13 % (36) 4 a více.

Z 265 společností, které bylo možné hodnotit podle finanční výkonnosti, opovědělo na otázku 259 respondentů. Odpovědi se však prakticky vůbec neodchylují od výsledku celého výběrového souboru a mezi jednotlivými skupinami nejsou signifikantní rozdíly.

Charakteristika otázky

2.1.2 Podle jakého klíče je působnost těchto společností na lokálním trhu určena? (i více možností)

Jestliže bylo identifikováno více společností z této Skupiny, byl respondent otázan na způsob rozdělení trhu, přičemž mohl vybírat i více možností z následujících: Podle regionů – Podle produktového portfolia – Podle procesů, které jednotlivé společnosti zajišťují – Trh není mezi pobočky nijak rozdělen, pobočky si konkurují.

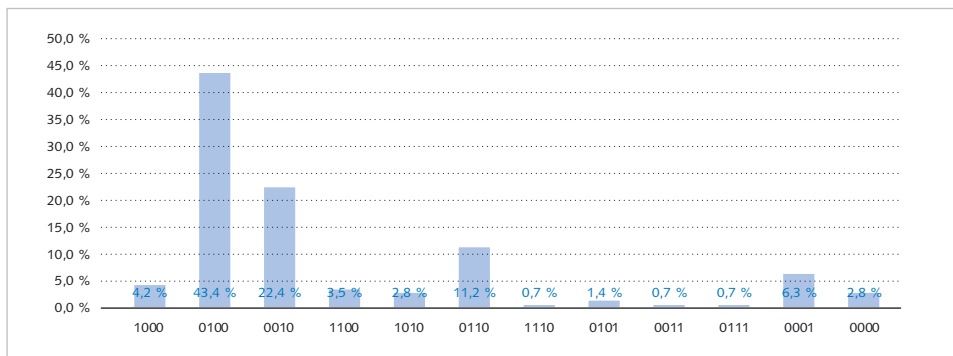
Charakteristika odpovědí

Odpovědi byly zpracovávány ve vzájemných souvislostech. Vzniklo proto 12 kombinací zaškrtnutých polí. Jejich četnosti a procentní zastoupení ukazuje následující tabulka a graf. Ze 143 společností, které uvedly, že na českém trhu působí i další společnosti, které jsou součástí Skupiny, jich 72,0 % (103) uvedlo, že pro rozdělení trhu mezi společnostmi je stanoven jednotný klíč (tři z nich však současně zaškrtnuli odpověď, že trh není nijak rozdělen), 18,2 % (26) respondentů identifikovalo dva klíče (v jednom případě navíc respondent uvedl, že není trh nijak rozdělen) a pouze jeden respondent uvedl všechny tři nabízené možnosti. Zbývajících 9 společností (6,3 %) odpovědělo, že na trhu není pro působnost stanoven žádný klíč, z čehož vyplývá, že si společnosti konkurují. Nekonzistentnost v odpovědích u první a druhé varianty, kdy respondent zaškrtnl navíc odpověď, že trh není mezi společnostmi nijak rozdělen, je pravděpodobně způsobena širokým portfoliem, jehož část je nabízena všemi společnostmi na daném trhu bez ohledu na jejich regionální polohu. Na otázku neodpověděli 4 respondenti (2,8 %).

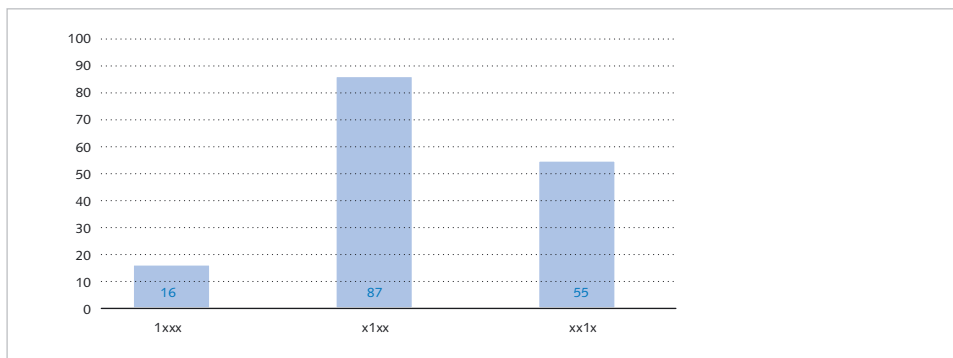
Tabulka č. 4.3.: Typy kombinací klíčů určujících působnost společnosti na českém trhu

Typ	Identifikace typu	Četnost	
		Absolutně	Procentně
1000	region	6	4,2 %
0100	produkt	62	43,4 %
0010	proces	32	22,4 %
1100	region + produkt	5	3,5 %
1010	region + proces	4	2,8 %
0110	produkt + proces	16	11,2 %
1110	region + produkt + proces	1	0,7 %
0101	produkt + bez klíče	2	1,4 %
0011	proces + bez klíče	1	0,7 %
0111	produkt + proces + bez klíče	1	0,7 %
0001	bez klíče	9	6,3 %
0000	neodpověděli	4	2,8 %
Celkem		143	100,0 %

Graf č. 4.5.: Procentní zastoupení typů



Graf č. 4.6.: Četnosti výskytu jednotlivých klíčů v kombinacích



Nejčastější odpovědí byl jediný klíč, a to produktové portfolio. Tuto možnost označilo 43,3 % respondentů (62). Následují pouze procesy zajišťované jednotlivými společnostmi s 22,4 % (32). Pokud respondenti skutečně pochopili význam otázky, znamenala by tato skutečnost, že na českém trhu si nadnárodní společnosti v poměrně velké míře zřizují pobočky, které se specializují na určitou konkrétní činnost, což ovšem potvrzují i další výsledky. Třetí nejčastěji uváženou odpovědí byla kombinace výrobního portfolia a procesu, kterou uvedlo 11,2 % dotázaných (16).

Zajímavé je také zastoupení jednotlivých klíčů ve všech možných kombinacích. Jednoznačně nejčastěji je zastoupeno produktové portfolio, které figuruje v 60,8 % případů, následuje proces s 38,5 % a podle regionálního klíče postupovala Skupina pouze v 11,2 %. Z toho lze usuzovat, že po velké nadnárodní společnosti je Česká republika příliš malým trhem, aby ji dále členily, a pokud už se rozhodnou na jejím území provozovat více než jednu pobočku, pak zpravidla proto, že jednotlivé části portfolia vyžadují individualizovaný přístup, nebo zřídí společnost za účelem centralizace určitého procesu.

Velice vzácná shoda panuje v odpovědích na tuto otázku napříč všemi sledovanými kritérii, ať už se jedná o velikost společnosti, odvětví, podíl zahraničního vlastníka nebo finanční výkonnost. V hodnotách, jsou-li vzhledem k počtu respondentů ve skupině vypovídající, nejsou prakticky žádné rozdíly.

4.2.2. Vnitřní struktura Skupiny

Charakteristika otázky

Otázce 2.2 předcházely následující definice sestavené výhradně pro účel dotazníku:

V otázce 0 se objevují následující typy centrály:

regionální centrála – řídí všechny společnosti na určitém území, např. centrála pro Českou republiku, pro střední Evropu apod.,

produktová centrála – řídí společnosti, které se zabývají konkrétním produktem, např. centrála pro pohonné jednotky, pro spotřebitelské úvěry apod.,

funkční centrála – řídí určitou činnost v rámci Skupiny nebo její části, např. centrála pro finanční operace, pro výzkum a vývoj, pro marketing apod.

2.2. Vybte z následujících tvrzení všechna ta, která jsou pravdivá pro Vaši společnost/ Skupinu (jakákoliv tvrzení je možné zaškrtnout současně):

Otázka byla rozdělena do dvou částí, z nichž první se věnovala charakteristikám celé Skupiny a druhá charakteristikám dotazované společnosti. V obou částech měl respondent možnost vybrat libovolnou kombinaci i počet tvrzení, která odpovídají podle jeho názoru skutečnosti. Cílem otázky bylo odhalení typických vnitřních struktur, vztahů a vazeb uvnitř Skupiny. Z důvodu velkého rozsahu budou tvrzení okomentována zvlášť.

Charakteristika odpovědí

Protože se jednalo o „zaškrťovací“ pole, která buď byla, nebo nebyla zaškrtnuta, odpovědělo na tuto otázku vždy všech 335 respondentů. Ani v jednom případě se navíc nestalo, že by respondent v otázce neoznačil žádné pole, což toto tvrzení podporuje.

Charakteristika otázky

2.2.a Ve Skupině je mezi Centrálou skupiny a naší společností jedna nebo několik dalších společností, které mají řídicí pravomoci.

Tvrzení zjišťuje počet stupňů řízení mezi zkoumanou společností a Centrálou skupiny. Cílem je zjistit řídicí vzdálenost mezi těmito dvěma prvky.

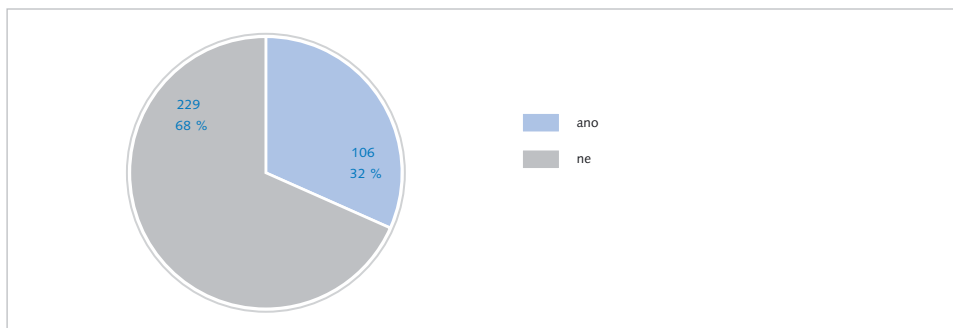
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů uvedlo 229 (68,4 %), že v hierarchii nad nimi stojí přímo Centrála skupiny. Zbývajících 106 (31,64 %) odpovědělo, že je mezi jejich společností a Centrálou skupiny další společnost s řídicí pravomocí.

Tabulka č. 4.4.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.a

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	106	31,6 %
Ne	229	68,4 %
Celkem	335	100,0 %

Graf č. 4.7.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.a



Komentář

Ze zjištěných odpovědí vyplývá, že podstatně častěji je společnost přímo podřízena Centrále skupiny, což může působit poněkud nezvykle. Rozklíčujeme-li původ vlastníků, ukazuje se, že nejvíce zastoupeni jsou vlastníci z Německa a tato země také nejčastěji ovlivňuje kulturu zkoumaných společností. Vzhledem ke geografické blízkosti tedy není třeba zřizovat mezičlánek na regionální úrovni.

Při členění z odvětvového hlediska se neprojevila žádná závislost.

Naproti tomu posuzujeme-li odpovědi ve vztahu k velikosti společnosti, je určitá závislost zřejmá. Čím je společnost větší, tím častěji je mezi ní a Centrálou skupiny další řídicí prvek. Ve skupině s 50 až 99 zaměstnanci je takových společností 28,4 %, ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci je jich 29,3 % a ve skupině 250 a více zaměstnanců dokonce 36,4 %. Právě skok u společnosti s počtem zaměstnanců 250 a více mluví ve prospěch domněnky, že čím větší společnost je, tím silnější a větší je Skupina, do níž náleží a tím větší je potřeba vytvoření hierarchických řídicích míst v její organizační struktuře.

Vezmeme-li při interpretaci výsledků v úvahu podíl zahraničního vlastníka, zjišťujeme provázanost nepřímou úměrou. Čím vyšší je v tomto případě podíl zahraničního vlastníka, tím méně často se v organizační struktuře mezi zkoumanou společností a Centrálou skupiny vyskytuje řídicí mezičlánek. U společností s podílem zahraničního vlastníka větším než 50 % a menším než 100 % je to 34,9 % a u společností vlastněných stoprocentně pouze 31,8 %.

Při rozdělení výběrového souboru podle finanční výkonnosti jsou výsledky poněkud rozporuplné. Nejmenší počet mezičláneků vykazuje skupina s finanční výkonností B (29 %), následují společnosti s finanční výkonností A (33,3 %) a nejvíce respondentů uvedlo řídicí mezistupeň ve skupině s výkonností C. Příčinou takového výsledku může být buď komplikované finanční výkaznictví ve složitě strukturovaných nadnárodních společnostech (přičemž čím je struktura složitější, tím je přelévání finančních prostředků intenzivnější), nebo vazba výsledků na vnitroskupinovou kooperaci a přefakturaci výkonů.

Charakteristika otázky

2.2.b Ve Skupině existují společnosti, které se specializují na určitou činnost klíčovou pro chod Skupiny (např. právní služby, finanční operace, logistiku, inovace apod.)

Tvrzení zjišťuje, jestli jsou v rámci Skupiny některé společnosti specializovány na určitou specifickou podřípnou činnost, a tím prakticky kopírují strukturu organizačních útvarů ve společnosti

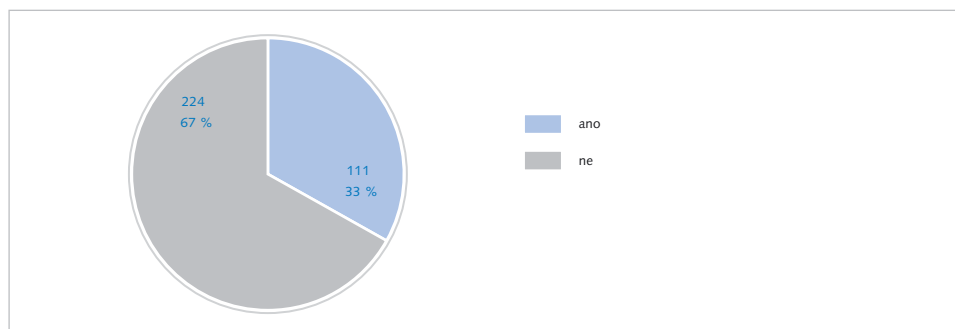
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů uvedlo 224 (66,9 %), že v organizační struktuře Skupiny není společnost, která by se zabývala určitou činností klíčovou pro její chod. Zbývajících 111 (33,13 %) odpovědělo, že ve Skupině nejméně jedna taková společnost je.

Tabulka č. 4.5.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.b

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	111	33,1 %
Ne	224	66,9 %
Celkem	335	100,0 %

Graf č. 4.8.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.b



Komentář

Ukazuje se, že asi třetina zkoumaných Skupin zařadila do své organizační struktury společnost nebo společnosti, které se zabývají výhradně zajišťováním určité klíčové činnosti v rámci zefektivnění procesů a centralizace řízení. Ve dvou třetinách nadnárodních společností, jejichž součástí byly zkoumané soubory, se takové společnosti nevyskytují, a proto si tyto činnosti zajišťují jednotlivé společnosti nebo větší celky samostatně.

Analyzujeme-li soubor podle odvětvových sekcí, zjišťujeme, že nad výsledky výběrového souboru významně ční hodnoty sekce H – Doprava a skladování, kde je podíl kladných odpovědí pouze 7,1 % (1 ze 14), což odpovídá do značné míry charakteru poskytovaných služeb. Ostatní odvětvové sekce výrazněji nevystupují mimo výsledky výběrového souboru, nebo je jejich vyhodnocení vzhledem k počtu respondentů ve skupině nevypovídající.

Velice zajímavý trend plyne z rozdělení společností podle velikosti. U společností s 50 až 99 zaměstnanci uvedli respondenti existenci specializovaných společností ve Skupině pouze ve 22,2 % případů (18 z 81), u společností se 100 až 249 zaměstnanci to bylo už 30,1 % (40 ze 133) a u společností s počtem zaměstnanců 250 a více odpovědělo kladně dokonce 43,8 % respondentů (53 ze 121). Tyto výsledky ukazují, že čím je společnost na českém trhu větší, tím častěji se ve Skupině, do níž spadá, vyskytují společnosti, které se specializují na určitou činnost. Tento vztah s největší pravděpodobností souvisí s velikostí celé Skupiny a její silou.

Při rozdělení společností podle podílu zahraničního vlastníka zjišťujeme, že s rostoucím podílem roste také počet Skupin, v nichž se vyskytují funkčně specializované společnosti. U společností s vlastnickým podílem zahraniční osoby větším než 50 % a menším než 100 % je takových Skupin 27,9 % (12 ze 43) a u společností se 100% zahraničním podílem je to 34,3 % (94 z 274). Z toho plyne, že Skupiny, které vlastní společnosti sídlící v České republice stoprocentně, mají zřejmě propracovanější organizační strukturu s důrazem na efektivní fungování a centralizaci některých činností než Skupiny, které investují pouze částečně.

Z dělení společností podle finanční výkonnosti není žádný vztah mezi přiřazenou skupinou finanční výkonnosti a odpovědí na otázku patrný.

Charakteristika otázky

2.2.c Ve Skupině existují společnosti, které se specializují na výrobu určitého konečného produktu z portfolia Skupiny.

2.2.d Ve Skupině existují společnosti, které dodávají jiným společnostem ve Skupině komponenty pro výrobu konečného produktu.

První tvrzení zjišťuje, jestli je portfolio Skupiny rozděleno mezi výrobní společnosti do ní náležející. Klíčové je přitom hledisko specializace. Druhé tvrzení zkoumá míru výrobní kooperace mezi společnostmi. Kombinace těchto dvou tvrzení pak vypovídá o typu výrobního procesu uvnitř Skupiny.

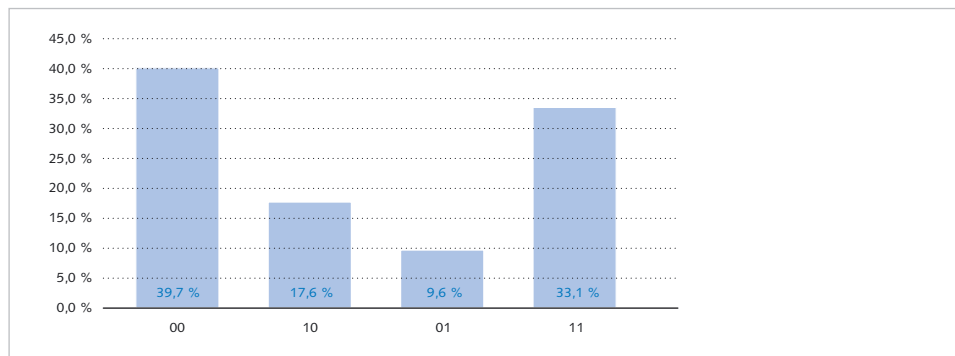
Charakteristika odpovědí

Pro názornější vyhodnocení byly vytvořeny čtyři typy vnitřní organizace výroby. Jejich četnosti a procentní zastoupení ukazuje následující tabulka a graf. Typ, v němž neexistuje ani vnitřní kooperace, ani produktová specializace, vybralo 39,7 % respondentů (133), typ s výhradně produktovou specializací zvolilo 17,6 % respondentů (59), typ s kooperací bez produktové specializace uvedlo 9,6 % dotázaných (32) a kombinaci obou variant označilo 33,1 % zkoumaných společností (111).

Tabulka č. 4.6.: Typy vnitřní organizace výroby

Typ	Identifikace typu	Četnost	
		Absolutně	Procentně
00	není produktová specializace + není kooperace	133	39,7 %
10	pouze produktová specializace	59	17,6 %
01	pouze kooperace	32	9,6 %
11	produktová specializace + kooperace	111	33,1 %
Celkem		335	100,0 %

Graf č. 4.9.: Procentní zastoupení typů



Komentář

Přestože je možné výsledky interpretovat tak, že nejčastěji není ve Skupině ani vnitřní kooperace, ani produktová specializace, při bližším rozboru se ukázalo, že 100 z celkem 133 respondentů, kteří tuto možnost zvolili, charakterizovalo svoji společnost jako poskytovatele služeb, přičemž téměř jedna třetina těchto respondentů (30) uvedla zmíněnou charakteristiku jako jedinou. Dalších 15 respondentů uvedlo, že jejich společnost poskytuje služby a zároveň zajišťuje určitou interní činnost pro ostatní společnosti ve Skupině, a 37 z těchto dotázaných uvedlo, že činnost společnosti sestává z výroby, poskytování služeb, obchodního zastoupení a interních činností. Jedná se tedy o společnosti, které se spíše zabývají službami, a pokud je jejich činnost orientována na výrobu, pak je k ní zpravidla přiřazeno velké množství dalších obslužných činností a společnost je tak do značné míry produktově nespécializovaná.

Druhou nejčastější variantou byla kombinace produktové specializace s vnitřní kooperací. Tento typ vnitřní organizace ukazuje na spolupracující skupiny společností uvnitř Skupiny, jejichž cílem je dosažení výrobní efektivity pomocí koordinace výrobních procesů. Tuto možnost nejčastěji volily výrobní společnosti. Ze 111 respondentů bylo celkem 100 výrobních společností, z nichž polovina (51) označila svoji činnost za kombinovanou z výroby, poskytování služeb, obchodního zastoupení a interní činnosti.

Zbývající dvě varianty byly rovněž voleny častěji výrobními podniky a nejvýrazněji zastoupeny byly společnosti s kombinovanou činností a ryze výrobní společnosti.

Při posuzování odpovědí s ohledem na velikost společnosti existuje poměrně zřetelný vztah mezi způsobem vnitřní výrobní organizace a touto charakteristikou. U společností s 50 až 99 zaměstnanci uvedlo typ „00“ 50,6 % respondentů (41 z 81), zatímco u společností se 100 až 249 byl tento typ zvolen 35,3 % respondenty (47 ze 133) a u společností s 250 a více zaměstnanci bylo procento jen mírně vyšší – 37,2 % (45 ze 121). Varianta „11“ má zcela opačný průběh a byla zvolena nejčastěji společnostmi s počtem zaměstnanců 250 a více, a to ve 38,8 % případů (47 ze 121), přičemž u společností se 100 až 249 zaměstnanci to bylo 29,3 % (39 ze 133) a u společností s 50 až 99 zaměstnanci 30,8 % (25 z 81). Zajímavá je také skutečnost, že „jednoduché“ typy „10“ a „01“ byly výrazně více zastoupeny ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci než u ostatních dvou.

Porovnáváme-li mezi sebou společnosti podle podílu zahraničního vlastníka, nejsou odpovědi nijak jasně diferencované.

Při rozdělení společností podle finanční výkonnosti vychází, že společnosti s výkonností A častěji uvedly typ „00“, tj. bez produktové specializace i vnitřní kooperace, zatímco společnosti s výkonností C se relativně častěji přiklání k typu „11“. Příčiny tohoto rozdělení jsou ovšem diskutabilní a mohou vyplývat také z obecně vyšší přidané hodnoty společností, které se pohybují v oblasti služeb.

Charakteristika otázky

2.2.e Ve Skupině existují regionální centrály.

2.2.f Ve Skupině existují produktové centrály.

2.2.g Ve Skupině existují funkční centrály.

Tvrzení zjišťuje přítomnost centrál (viz definice) v organizační struktuře Skupiny.

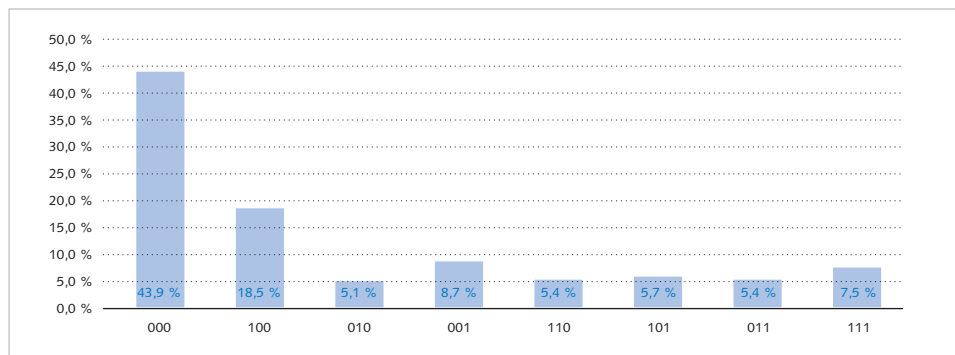
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů uvedlo 43,8 % (147) společností, že ve Skupině nejsou zřízeny centrály popsaného typu, zatímco 56,1 % (188) alespoň jeden typ centrál ve Skupině identifikovalo. Přestože tedy rozdíl není nijak velký, mírně převažují Skupiny s vnitřní strukturou, která vychází ze zřizování specializovaných centrál. Pro názornější vyhodnocení bylo vytvořeno devět kombinací používaných centrál. Jejich četnosti a procentní zastoupení ukazuje následující tabulka a grafy.

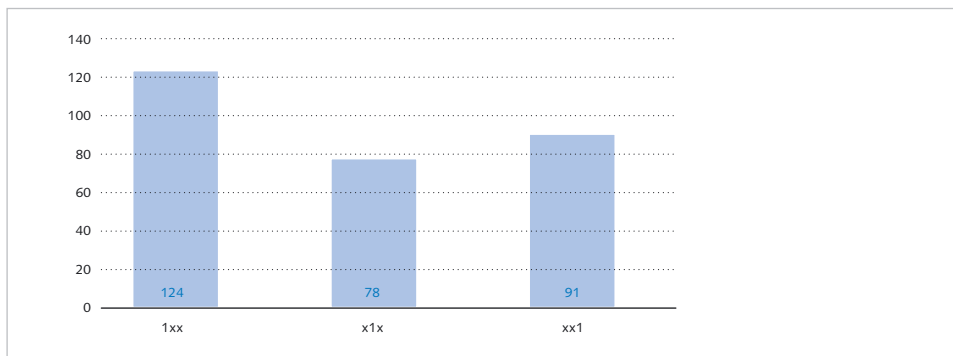
Tabulka č. 4.7.: Typy kombinací centrál v organizační struktuře Skupiny

Typ	Identifikace typu	Četnost	
		Absolutně	Procentně
000	žádné	147	43,9 %
100	regionální	62	18,5 %
010	produktové	17	5,1 %
001	funkční	29	8,7 %
110	regionální + produktové	18	5,4 %
101	regionální + funkční	19	5,7 %
011	produktové + funkční	18	5,4 %
111	regionální + produktové + funkční	25	7,5 %
Celkem		335	100,0 %

Graf č. 4.10.: Procentní zastoupení typů



Graf č. 4.11.: Četnosti výskytu jednotlivých typů centrál v kombinacích



Komentář

Z uvedené tabulky a grafu je zřejmé, že nejčastějším používaným typem centrály je regionální a to jak izolovaně, kdy je Skupina organizována na ryze regionálním principu (18,5 % ze všech odpovědí na uvedenou otázku), tak v kombinaci s ostatními typy centrál, kde se v případě, že Skupina centrály využívá, vyskytuje v téměř dvou třetinách případů. Překvapivé může být pořadí na druhém a třetím místě, kdy mírně převažují funkční centrály (48,8 %) nad produktovými (41,5 %). Velice často se také vyskytuje jednotný princip strukturování Skupiny (bez kombinování), který představuje 57,5 % všech případů, kdy Skupina centrály používá. Je také poměrně zajímavé, že ze 147 respondentů, kteří uvedli, že se ve Skupině nevyskytují předložené typy centrál, jich 110 (tj. 74,8 %) současně tvrdí, že mezi jejich společností a Centrálou skupiny není další řídicí mezičlánek.

Při rozboru výběrového souboru podle velikosti zjišťujeme, že mezi velikostí společnosti a skutečností, že Skupina používá ke své organizaci centrály, není příliš zřetelná relace. Nejčastěji uvádějí existenci centrál společnosti s počtem zaměstnanců 250 více (62 %), relativně nejméně pak společnosti se 100 až 249 zaměstnanci. Pořadí „nejoblíbenějších“ typů centrál sice zůstává, nicméně skupina s 250 a více zaměstnanci zřetelně častěji využívá produktové a funkční centrály a také se v této skupině výrazně častěji objevují kombinované formy (54,7 %). Naopak Skupiny, kam patří společnosti s 50 až 99 a 100 až 249 zaměstnanci, preferují z asi dvou třetin nekombinované typy centrál. Společnosti se 100 až 249 zaměstnanci naopak patří do Skupin, které vynikají v procentu použití všech uvedených typů centrál (11,6 %).

Jestliže výběrový soubor rozdělíme podle podílu zahraničního vlastníka, jsou výsledky srovnatelné se základním souborem, pouze společnosti se stoprocentním podílem zahraničního vlastníka patří do Skupin, které výrazněji preferují regionální centrály v izolované formě (20,4 %).

Posuzujeme-li společnosti podle finanční výkonnosti, kopírují výsledky téměř beze zbytku hodnoty výběrového souboru. Drobná odchylka je pouze u preferencí typů centrál, kde skupina finanční výkonnosti C vykazuje výrazně vyšší zastoupení funkčních centrál (56,9 %) než skupiny A (41,7 %) a B (41,5 %). Pořadí ve skupinách A a B je rovněž odlišné od celkových preferencí a častěji se zde vyskytují produktové centrály v porovnání s funkčními. Preference regionálních centrál však zůstává.

Charakteristika otázky

2.2.h Ve Skupině si některé společnosti navzájem konkurují.

Tvrzení zjišťuje konkurenční vztah mezi jednotlivými společnostmi rámci Skupiny.

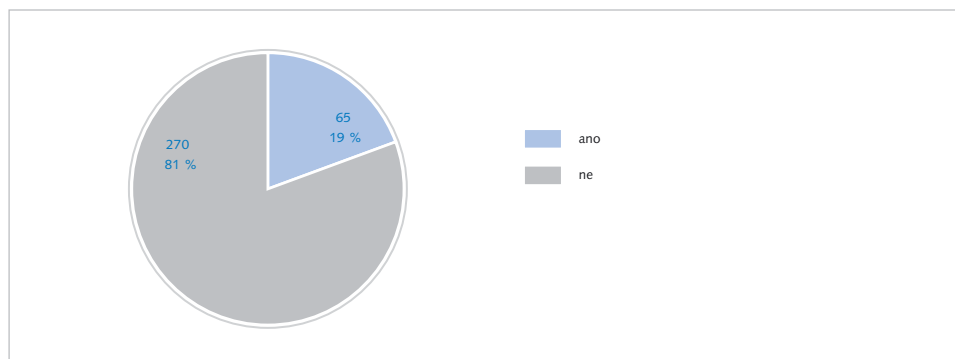
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů uvedlo 270 (80,6 %), že ve Skupině si žádné společnosti nekonkurují. Zbývajících 65 (19,4 %) připustilo konkurenční chování společností, které do Skupiny patří.

Tabulka č. 4.8.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.h

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	65	19,4 %
Ne	270	80,6 %
Celkem	335	100,0 %

Graf č. 4.12.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.h



Komentář

Jak je zřejmé z předchozí tabulky a grafu, v odpovědích výrazně převažuje nekonkurenční chování společností náležejících do jedné Skupiny nad chováním konkurenčním, což vypovídá o cílevědomém jednotném vystupování nadnárodních společností vůči cílovému trhu.

Při rozdělení výběrového souboru podle velikosti, podle podílu zahraničního vlastníka ani podle finanční výkonnosti ve výsledcích nejsou prakticky žádné odchylky, pouze společnosti s 50 až 99 zaměstnanci mírně častěji uváděli nekonkurenční vztahy (86,4 %). Ani zařazení společností podle odvětvových sekcí nemělo na výsledky prakticky žádný vliv, za zmínku stojí pouze sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství, která se i přes malý počet respondentů poněkud vymyká hodnotám výběrového souboru, protože na tuto otázku kladně odpovědělo 50 % respondentů (3 z 6). Nutno říci, že vzájemná konkurence je pro toto odvětví poměrně typická.

Charakteristika otázky

2.2.i Ve Skupině některé společnosti úzce spolupracují, i když mezi nimi není vztah nadřízenosti a podřízenosti.

Tvrzení odhaluje přítomnost horizontálních kooperativních vztahů napříč organizační strukturou Skupiny.

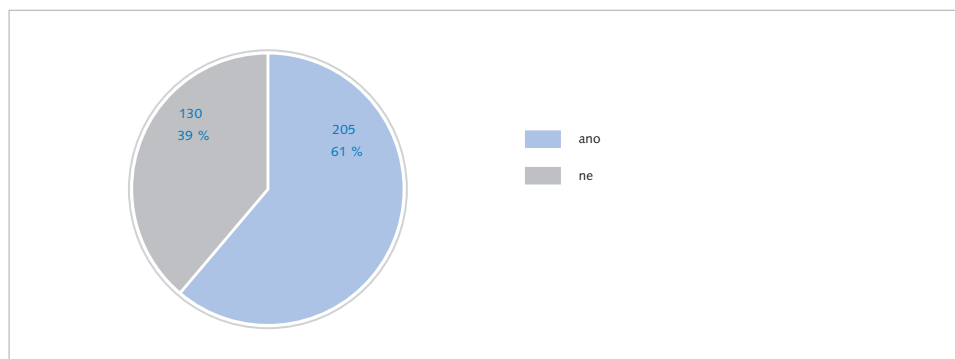
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů uvedlo 205 (61,2 %), že některé společnosti ve Skupině úzce spolupracují, i když mezi nimi není vztah nadřízenosti a podřízenosti, naopak 130 (38,8 %) spolupráci napříč Skupinou v horizontální rovině nepřipouští.

Tabulka č. 4.9.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.i

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	205	61,2 %
Ne	130	38,8 %
Celkem	335	100,0 %

Graf č. 4.13.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.i



Komentář

Z uvedených četností odpovědí vyplývá, že v nadnárodních společnostech, kam patřily dotazované pobočky, probíhá poměrně často spolupráce na horizontální úrovni, aniž by byly mezi spolupracujícími společnostmi vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Jestliže posuzujeme výběrový soubor podle odvětvových sekcí, zjišťujeme, že relativně častěji spolupracují společnosti ze sekcí H – Doprava a skladování (71,4 %, 10 ze 14), M – Profesní, vědecké a technické činnosti (73,7 %, 14 z 19) a N – Administrativní a podpůrné činnosti (90,0 %, 9 z 10). Naopak nižší hodnoty vykazují sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (46,7 %, 21 ze 45) a I – Ubytování, stravování a pohostinství (33,3 %, 2 z 6). Zde se na první pohled jedná o odvětví, v nichž je každá provozovna autonomní jednotkou s relativně uzavřeným okruhem zákazníků.

Z ostatních hledisek však tato otázka nevykazuje v odpovědích prakticky žádný sledovatelný trend, nebo výrazné odchytky od hodnot výběrového souboru, ať už se na společnosti díváme z hlediska velikosti, podílu zahraničního vlastníka nebo finanční výkonnosti, pouze společnosti s podílem zahraničního vlastníka mezi 50 a 100 % uvádějí poněkud častěji horizontální kooperaci (69,8 %). Signifikantní vztah dokonce není ani mezi odpovědí a charakteristikou společnosti (výrobní, poskytující služby, obchodní zastoupení, zajišťující interní činnost).

Charakteristika otázky

2.2.j Ve Skupině jsou relativně samostatné části s různým produktovým zaměřením.

Tvrzení odhaluje přítomnost podskupin a samostatných organizačních celků uvnitř organizační struktury Skupiny.

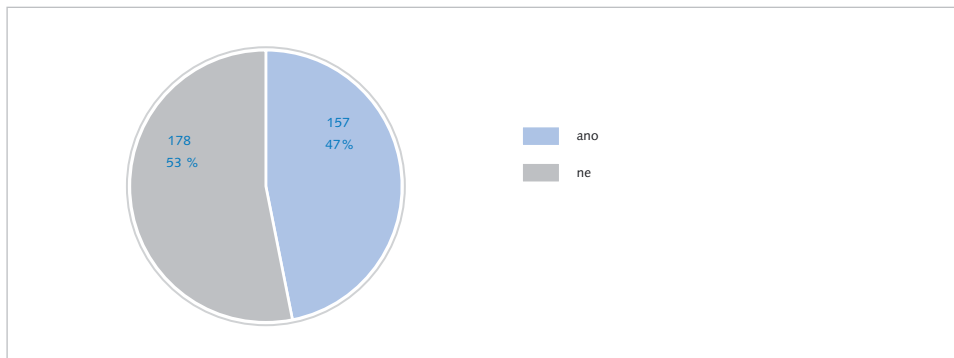
Charakteristika odpovědi

Z 335 respondentů uvedlo 157 (46,9 %), že ve Skupině, kam patří jejich společnost, fungují relativně samostatné části s různým produktovým zaměřením. Zbývajících 178 respondentů (53,1 %) existenci podskupin nepotvrdilo.

Tabulka č. 4.10.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.j

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	157	46,9 %
Ne	178	53,1 %
Celkem	335	100,0 %

Graf č. 4.14.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.j



Komentář

Ukazuje se, že ve Skupinách, kam patří zkoumané společnosti, mírně převažuje záporná odpověď na uvedenou otázku (53,1 %) nad odpovědí kladnou (46,9 %). Znamená to, že zkoumané nadná-

rodní společnosti přibližně v polovině případů fungují jako jednotný celek a ve druhé polovině se v nich vyskytují relativně samostatné části se specifickým produktovým zaměřením.

Analýza výběrového souboru z odvětvového hlediska neukázala významnější odchylky od celkových hodnot, pouze v odvětvové sekci H – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel se respondenti častěji klonili k negativní odpovědi (68,9 %, 31 ze 45).

Při rozdělení výběrového souboru podle velikosti vidíme, že se oproti celkovým výsledkům mírně odchyluje skupina se 100 až 249 zaměstnanci, v níž se souhlasně vyjádřilo 54,1 % respondentů, zatímco existenci samostatných částí nepotvrdilo 45,9 % dotazovaných.

Posuzujeme-li výběrový soubor podle podílu zahraničního vlastníka, převažuje kladná odpověď na tuto otázku zejména u společností, které nejsou vlastněny stoprocentně. U skupiny s vlastnickým podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 % odpovědělo kladně 60,5 % (26 z 43). Ve skupině společností kde vlastnictví zahraniční osoby je stoprocentní naopak potvrdilo existenci samostatných částí pouze 44,9 %.

Při posuzování výběrového souboru podle finanční výkonnosti korespondují výsledky jednotlivých skupin s výsledky výběrového souboru a pouze u společností s finanční výkonností B byla záporná odpověď poněkud častější (36,2 %) než u skupin A (49,0 %) a C (44,7 %).

Charakteristika otázky

2.2.k Naše společnost je výrobní.

2.2.l Naše společnost poskytuje služby.

2.2.m Naše společnost působí jako obchodní zastoupení, tzn., prodává produkty z portfolia Skupiny, vč. těch, které sama nevyrábí.

2.2.n Naše společnost zajišťuje jiným společnostem v rámci Skupiny určitou interní činnost (např. právní služby, finanční operace, logistiku apod.).

Tvrzení zjišťují charakter zkoumané společnosti.

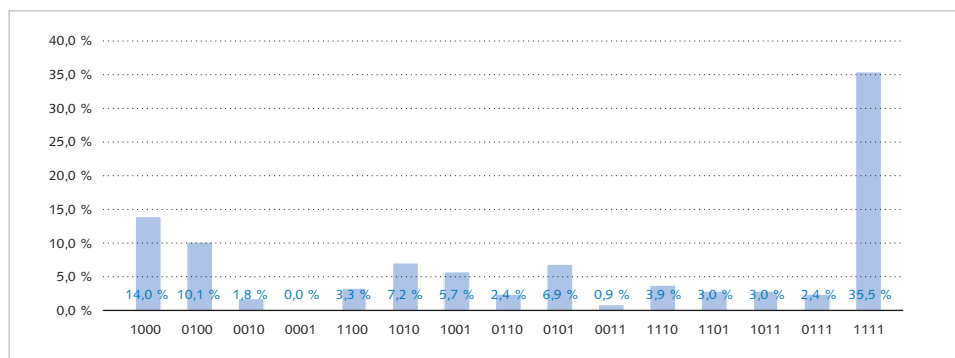
Z 335 respondentů označilo 75,5 % (253) svou společnost jako výrobní, 67,5 % (226) společností poskytuje služby, 57,0 % (191) respondentů uvedlo, že jejich společnost působí na trhu jako obchodní zastoupení, a 57,3 % (192) podniků zajišťuje jiným společnostem ve Skupině interní činnost. Pro názornější vyhodnocení bylo vytvořeno 15 kombinací zjišťovaných charakteristik. Jejich četnosti a procentní zastoupení ukazuje následující tabulka a graf.

Tabulka č. 4.11.: Typy kombinací charakteristik společnosti

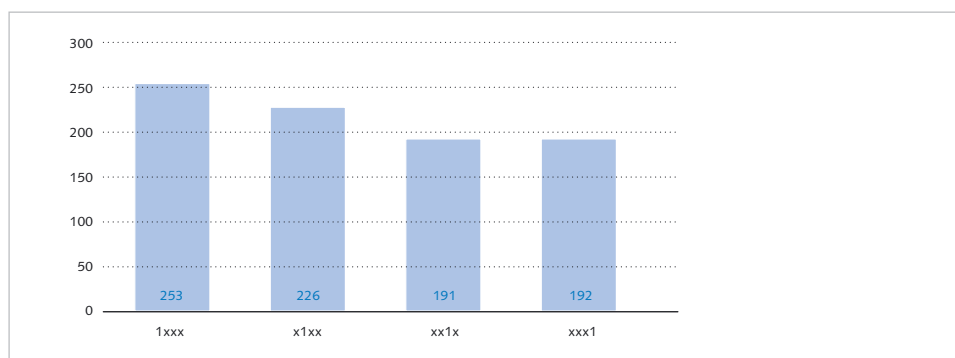
Typ	Identifikace typu	Četnost	
		Absolutně	Procentně
1000	výroba	47	14,0 %
0100	služby	34	10,2 %
0010	obchodní zastoupení	6	1,8 %
0001	interní činnost	0	0,0 %
1100	výroba + služby	11	3,3 %
1010	výroba + obchodní zastoupení	24	7,2 %

Typ	Identifikace typu	Četnost	
		Absolutně	Procentně
1001	výroba + interní činnost	19	5,7 %
0110	služby + obchodní zastoupení	8	2,4 %
0101	služby + interní činnost	23	6,9 %
0011	obchodní zastoupení + interní činnost	3	0,9 %
1110	výroba + služby + obchodní zastoupení	13	3,9 %
1101	výroba + služby + interní činnost	10	3,0 %
1011	výroba + obchodní zastoupení + interní činnost	10	3,0 %
0111	služby + obchodní zastoupení + interní činnost	8	2,4 %
1111	výroba + služby + obchodní zastoupení + interní činnost	119	35,5 %
Celkem		335	100,0 %

Graf č. 4.15.: Procentní zastoupení typů



Graf č. 4.16.: Četnosti výskytu jednotlivých charakteristik v kombinacích



Komentář

Jak je uvedeno v předchozí tabulce a grafech, nejčastější variantou je kombinace všech čtyř charakteristik, kterou uvedlo 35,5 % (119) společností. Následuje s velkým odstupem izolovaná výrobní charakteristika se 14 % (47) a poskytování služeb bez dalších kombinací s 10,2 % (34). Nejčastěji však respondenti volili charakteristiku výrobního podniku, a to buď samostatně, nebo ve spojení s dalšími

možnostmi. Zhodnotíme-li poměr mezi izolovanými a kombinovanými charakteristikami, zjišťujeme, že 74 % respondentů zvolilo kombinovanou charakteristiku, zatímco 26 % izolovanou.

Při rozboru výběrového souboru podle velikosti zjišťujeme, že čím větší společnost, tím větší množství různých charakteristik respondent uvedl. Zatímco u skupiny společností s 50 až 99 zaměstnanci uvedl dotazovaný jednu nebo dvě charakteristiky v 58 % případů, ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci bylo těchto odpovědí 52,6 % a ve skupině s počtem zaměstnanců 250 a více pouze 47,9 %. Pořadí volených charakteristik bylo prakticky stejné, jako u základního souboru, nicméně s rostoucí velikostí výrazně rostlo také procento společností, u nichž byly uvedeny všechny čtyři charakteristiky. Výraznější rozdíl se objevil pouze u skupiny s 250 a více zaměstnanci, kde se na třetím místě nejpreferovanějších typů charakteristik za kombinací všech (40,5 %) a ryze výrobním podnikem (13,2 %) umístila poněkud překvapivá kombinace poskytování služeb a současně interní činnost (8,3 %). S rostoucí velikostí roste však také zcela logicky podíl společností s kombinovanými typy na úkor izolovaných charakteristik.

Posuzujeme-li společnosti z hlediska podílu zahraničního vlastníka, jednotlivé skupiny se sice od celkových výsledků výběrového souboru poněkud odchyľují, nicméně pořadí preferovaných typů zůstává i zde prakticky stejné. Přesto je zřetelný trend, v němž s rostoucím podílem zahraničního vlastníka roste i počet uváděných charakteristik.

Rozdělíme-li dotazované společnosti podle finanční výkonnosti, pak jsou vztahy mezi uvedenými charakteristikami (resp. jejich kombinacemi) a přiřazenou finanční výkonností dosti výrazné. Zatímco procento společností s kombinací všech charakteristik je prakticky totožné, procento ryze výrobních podniků roste se zhoršující se výkonností. Ve skupině A je k tomuto typu přiřazeno 12,8 % společností, ve skupině B je to 17,4 % a u skupiny C dokonce 19,6 %. Velice podobný trend můžeme sledovat též u společností, jejichž jedinou charakteristikou je poskytování služeb. Se zhoršující se výkonností rovněž roste podíl izolovaných charakteristik, a zatímco u skupin A a B je podíl kombinovaných typů mezi 74 a 75 %, u skupiny C dosahuje pouze 64,9 %. Pořadí preferovaných charakteristik zůstává na prvních dvou pozicích stejné, jako u výběrového souboru, nicméně třetí příčka je u skupiny A obsazena typem „výroba + obchodní zastoupení“ (a to jen s velmi těsným rozdílem za ryze výrobními podniky), u skupiny B je třetím nejčastějším typem „služby + interní činnost“ a pouze u skupiny C je pořadí stejné a na třetím místě je tedy izolovaná charakteristika poskytování služeb. Jak je vidět z výsledků, variabilita je v tomto ohledu poměrně vysoká a malé zastoupení některých kombinací bohužel brání konkrétnější interpretaci.

Charakteristika otázky

2.2.o Naše společnost přímo podléhá produktové centrále. Uvedte jméno centrály:

2.2.p Naše společnost přímo podléhá regionální centrále. Uvedte jméno centrály:

2.2.q Naše společnost přímo podléhá funkční centrále. Uvedte jméno centrály:

Tvrzení zjišťují řídicí vazby bezprostředně ovlivňující zkoumanou společnost. Respondent je dotazován na jméno příslušné centrály, aby bylo možné zjistit, zda je současně Centrálou skupiny nebo přímo nadřazeným řídicím místem.

Charakteristika odpovědi

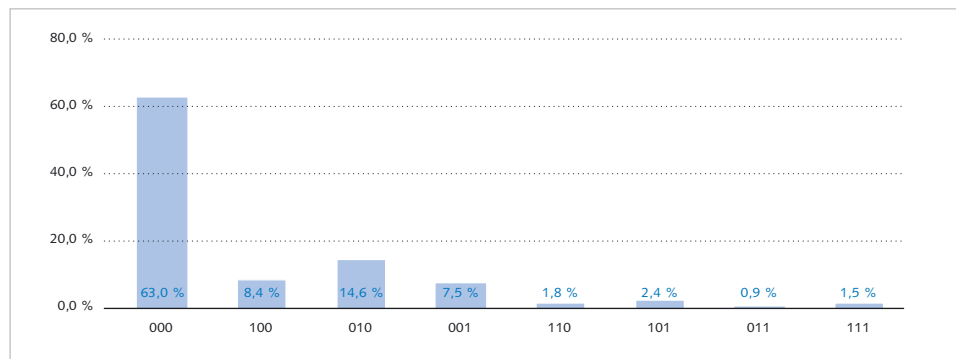
Z 335 respondentů uvedlo 63 % (211) společností, že nepodléhají žádnému z uvedených typů centrály, zatímco 37 % (124) alespoň jednomu typu přímo poléhá. Vztáhneme-li tyto odpovědi k otázce, která

zkoumala samotnou přítomnost uvedených typů centrál v organizační struktuře Skupiny, vidíme, že podíl společností, které přímo centrále podléhají, je výrazně menší než podíl těch, které patří do Skupiny využívající specializované centrály. Pro názornější vyhodnocení bylo vytvořeno devět kombinací přímo nadřízených centrál. Jejich četnosti a procentní zastoupení ukazuje následující tabulka a graf.

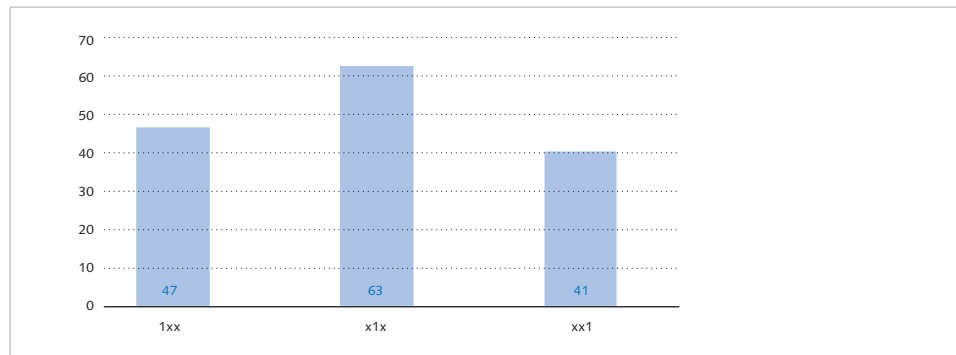
Tabulka č. 4.12.: **Typy kombinací přímo nadřízených centrál**

Typ	Identifikace typu	Četnost	
		Absolutně	Procentně
000	žádné	211	63,0 %
100	produktové	28	8,4 %
010	regionální	49	14,6 %
001	funkční	25	7,5 %
110	produktové + regionální	6	1,8 %
101	produktové + funkční	8	2,4 %
011	regionální + funkční	3	0,9 %
111	produktové + regionální + funkční	5	1,5 %
Celkem		335	100,0 %

Graf č. 4.17.: **Procentní zastoupení typů**



Graf č. 4.18.: **Četnosti výskytu jednotlivých typů přímo nadřízených centrál v kombinacích**



Komentář

Jak ukazuje předchozí tabulka a grafy, téměř dvě třetiny společností nemají v hierarchii přímo nadřazenou specializovanou centrálu, což odpovídá zjištěním v otázce, která se zabývala přítomností, resp. nepřítomností dalších řídicích míst v organizační struktuře Skupiny mezi dotazovanou společností a Centrálou skupiny. Z celkem 211 společností, které nepodléhají specifické centrále jich 160, tedy 75,8 %, spadá přímo pod Centrálu skupiny. Nabízí se tedy otázka, pod jaký řídicí prvek je zařazeno zbývajících 51 společností. Odpovědí může být například holdingová společnost spadající do Skupiny. U společností, které specializované centrále podléhají, je nejčastěji zastoupen regionální typ centrály a to celkem v 50,8 % případů (izolované i v kombinacích). Následuje produktový typ s 37,9 % a funkční typ se 33,1 %. Je také třeba říci, že převládají izolované typy, které představují 82,3 % případů, nad kombinovanými. Absolutně nejčastěji se v odpovědích setkáváme s izolovanou nadřazenou centrálou regionálního typu, která výrazně dominuje s 14,6 % všech odpovědí.

Důležitým aspektem této otázky je také totožnost přímo nadřazené centrály s Centrálou skupiny. S tou se nejčastěji setkáváme u produktových a funkčních centrální. V prvním případě je překryv 46,8 %, ve druhém dokonce 63,4 %. Naopak u regionálních centrální je totožných s Centrálou skupiny pouze 25,4 %. Důvodem je zřejmě vysoké zastoupení německých nadnárodních společností na českém trhu, kde je irelevantní oddělovat Centrálu skupiny od české pobočky další regionální centrálou. Vysoké procento překryvu u zbývajících dvou typů je zřejmě dáno maticovými a jinak provázanými vztahy napříč Skupinou.

Analyzujeme-li výběrový soubor podle velikosti, zjišťujeme, že výsledky jednotlivých skupin korespondují s hodnotami celého výběrového souboru. S rostoucí velikostí mírně roste i tendence k izolovaným typům použitých nadřazených centrální, avšak nikoliv příliš významně.

Při posuzování společností podle podílu zahraničního vlastníka je třeba říci, že ve skupině s podílem zahraničního subjektu vyšším než 50 % a nižším než 100 % je situace výrazně odlišná od výběrového souboru. Všechny společnosti, které poléhají centrále, uvedly izolovaný typ a mírně převažuje přímo nadřazená produktová centrála (18,6 %) nad regionální (14 %). U společností se stoprocentním podílem zahraničního vlastníka jsou hodnoty takřka totožné s výběrovým souborem.

Při rozboru výběrového souboru podle finanční výkonnosti nevykazují jednotlivé skupiny významné rozdíly, můžeme však říci, že se zhoršující se výkonností mírně klesá podíl izolovaných typů centrální a roste podíl kombinací.

Charakteristika otázky

2.2.r Naše společnost vyrábí komponenty, které se používají k výrobě konečného produktu v rámci Skupiny (tzn. odběratelem je jiná společnost ve Skupině).

2.2.s Naše společnost je ve větší míře odběratelem součástí, polotovarů, komponentů, výrobků, zboží nebo služeb od společností začleněných ve Skupině.

Tvrzení zjišťují způsob zapojení zkoumané společnosti do produkčního řetězce a jeho organizaci v rámci Skupiny.

Charakteristika odpovědí

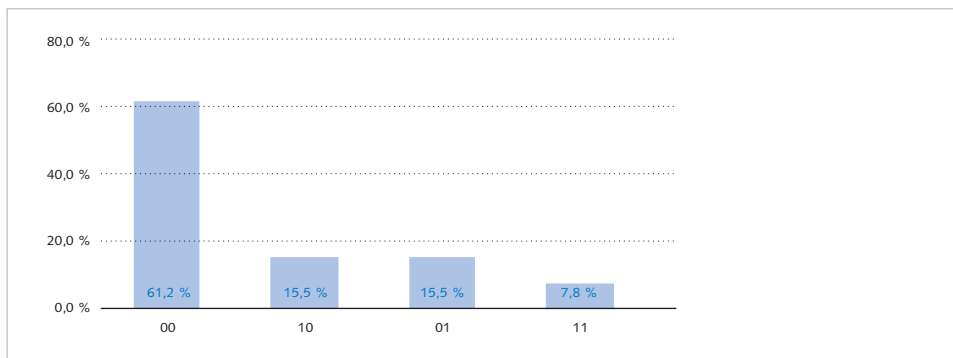
Z 335 respondentů uvedlo 61,2 % (205), že komponenty neodebírání od ostatních společností ve Skupině, ani je jiným společnostem ve Skupině nedodává, zatímco 38,8 % (130) je do kooperativního procesu v rámci Skupiny zapojeno. Pro názornější vyhodnocení byly vytvořeny čtyři

■ kombinace zapojení společnosti do výroby napříč Skupinou. Jejich četnosti a procentní zastoupení ukazuje následující tabulka a graf.

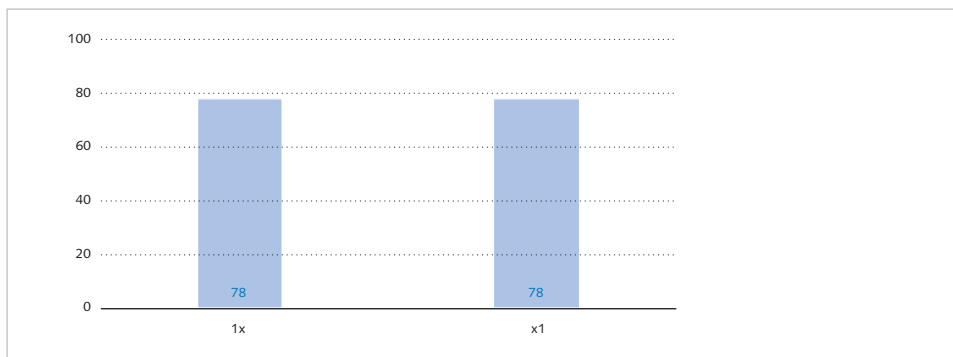
■ Tabulka č. 4.13.: **Typy kombinací zapojení společnosti**

Typ	Identifikace typu	Četnost	
		Absolutně	Procentně
00	žádný	205	61,2 %
10	výrobce	52	15,5 %
01	odběratel	52	15,5 %
11	výrobce + odběratel	26	7,8 %
Celkem		335	100,0 %

■ Graf č. 4.19.: **Procentní zastoupení typů**



■ Graf č. 4.20.: **Četnosti výskytu jednotlivých typů zapojení v kombinacích**



Komentář

■ Z předchozí tabulky a grafů, že nadpoloviční většina, v tomto případě 61,2 % (205) společností nespolupracuje ve výrobním procesu s ostatními společnostmi ve Skupině na bázi dodavatelsko-odběratelských vztahů. Vidíme také, že je překvapivě totožný počet společností, které jsou dodavateli komponentů a jejich odběrateli napříč Skupinou (15,5 %). Uprostřed výrobního řetězce,

tedy jako odběratel, i jako výrobce, figuruje 7,8 % (26) všech společností (tzn. 20 % kooperujících). Výraznou převahu mají izolované formy zapojení, jejichž podíl je 80 % (104 ze 130) z kooperujících společností.

Výsledky svědčí o poměrně velkém zapojení zkoumaných společností do vnitřní organizace Skupin, k nimž náleží. Jisté není překvapivým zjištěním, že některou z možností zapojení volily výhradně společnosti, jejichž jednou z charakteristik byla výroba. Velice často se pak s komplexnějším zapojením do výroby v rámci Skupiny setkáváme u společností, které vykazaly všechny čtyři typové charakteristiky (označily se za výrobní, poskytující služby, obchodní zastoupení i provozovatele interní činnosti), z nichž potvrdilo některou z možností 50 % respondentů (59 ze 119).

Rozdělíme-li výběrový soubor podle velikost, zjišťujeme, že s rostoucí velikostí roste podíl společností, které jsou zapojeny do výrobního procesu jako odběratel i jako dodavatel komponentů. Zatímco ve skupině s 50 až 99 zaměstnanci je podíl izolovaných typů 91,7 %, u skupiny se 100 až 249 zaměstnanci je to jen 78,2 % a mezi společnostmi s 250 a více zaměstnanci se jedná pouze 72,3 % z těch, které jsou v kooperaci zapojeni. S rostoucí velikostí také mírně roste podíl výrobců komponentů na úkor jejich odběratelů. Ostatní výsledky se však prakticky neliší od výsledků výběrového souboru.

Analyzujeme-li výběrový soubor podle podílu zahraničního vlastníka, skupiny se navzájem, ani od výsledků výběrového souboru významně neliší.

Při posuzování výběrového souboru podle přiřazeného finanční výkonnosti jsou mezi jednotlivými skupinami zřetelné rozdíly, které však většinou nemají charakter trendu. Pouze preference kooperace, kdy je dotazovaná společnost výrobcem komponentů zřetelně roste se zhoršující se výkonností. Zatímco ve skupině A je výrobců komponentů (izolované i v kombinaci) 54,6 % ze zapojených společností, u skupiny B je to 56,5 a u skupiny C podíl skokově roste na 76,3 %. Jednoduchým vysvětlením je skutečnost, že u společností, jejichž hlavním cílem je dodávání komponentů do výrobního řetězce, není cílem finanční výkonnost, ale výrobní efektivnost.

Charakteristika otázky

2.2.t Naše společnost vyrábí všechny výrobky/poskytuje všechny služby, které jsou v portfoliu Skupiny.

Tvrzení zjišťuje, zda je zkoumaná společnost produktově specializovaná v rámci portfolia Skupiny, nebo nikoliv.

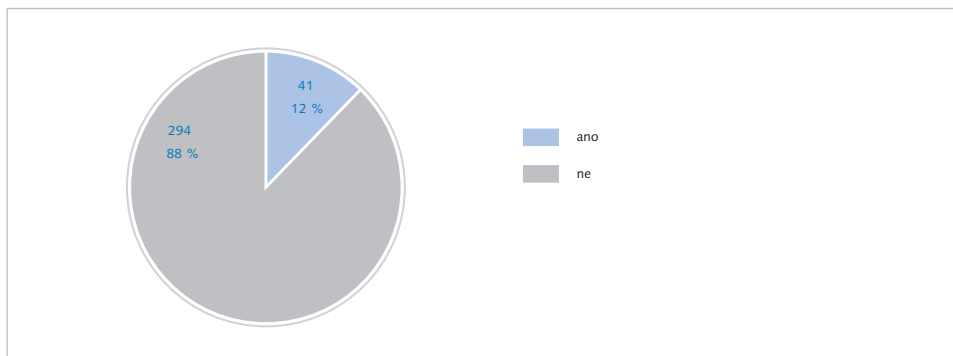
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů uvedlo 294 (88,8 %), že nevyrábí celé portfolio produktů, resp. neposkytuje celé portfolio služeb nabízených Skupinou. Naopak 41 dotazovaných (12,2 %) zařadilo zkoumanou společnost mezi ty, jež celé portfolio zboží, resp. služeb nabízí.

Tabulka č. 4.14.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.t

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	41	12,2 %
Ne	294	87,8 %
Celkem	335	100,0 %

Graf č. 4.21.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.t



Komentář

Výsledky v předchozí tabulce a grafu jednoznačně ukazují, že sledované společnosti mají v převážné většině menší portfolio zboží nebo služeb, než je portfolio celé Skupiny. Převažuje tedy větší či menší specializace. Je poměrně zajímavé, že odpověď na tuto otázku není téměř vůbec závislá na charakteru společnosti. Mezi podniky, které poskytují služby, působí jako obchodní zastoupení nebo vykonávají interní činnost (izolovaně nebo v kombinaci) je téměř stejné procento nespécializovaných společností, které se pohybuje mezi 15,9 a 16,8 %. Pouze u společností, které jako jednu z charakteristik (opět izolovaně nebo v kombinaci) uvedly výrobu, je nespécializovaných výrazně méně – pouze 11,1 %.

Z hlediska odvětvového se neprojevuje žádný vztah mezi odvětvovými sekcemi a specializací daných společností.

Jestliže rozdělíme výběrový soubor podle velikosti, vidíme, že s rostoucí velikostí roste i počet společností, které uvedly, že vyrábí celé portfolio výrobků, resp. poskytují celé portfolio služeb Skupiny. Ve skupině s 50 až 99 zaměstnanci je nespécializovaných společností pouze 7,4 %, ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci je podíl již 9,0 % a ve skupině s 250 a více zaměstnanci zaznamenáváme skokový nárůst na 19,0 %.

Podíl zahraničního vlastníka nemá na výsledek žádný vliv a hodnoty v obou skupinách přibližně korespondují s výsledky výběrového souboru.

Přiřazená finanční výkonnost se na výsledcích dílčích skupin nijak výrazně nepodepsala, byť můžeme uvést, že nejméně nespécializovaných společností uvedli respondenti spadající do skupiny B.

Charakteristika otázky

2.2.u Naše společnost je nadřizená jiné společnosti nebo společnostem ve Skupině.

2.2.v Naše společnost plní roli produktové centrály.

2.2.w Naše společnost plní roli regionální centrály.

2.2.x Naše společnost plní roli funkční centrály.

Tvrzení zjišťují postavení zkoumané společnosti v rámci organizační struktury Skupiny.

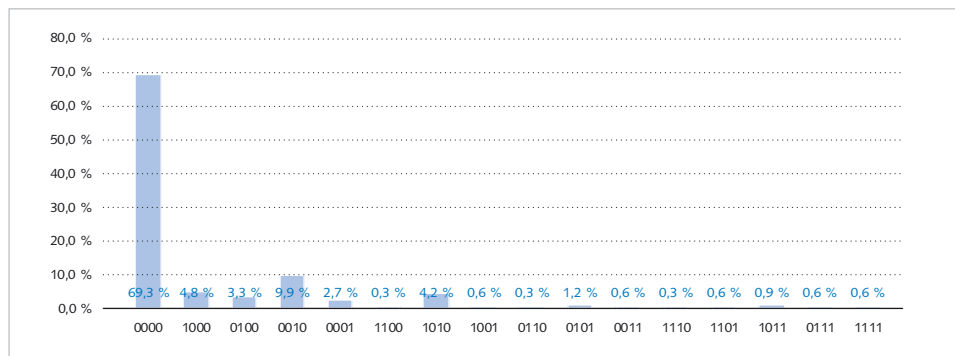
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů přiřadilo k některému typu nadřazenosti svoji společnost 30,8 % (103) respondentů, zatímco žádné podřízené společnosti nemá podle odpovědí 69,3 % (232) podniků. Pro názornější vyhodnocení bylo vytvořeno 16 kombinací možných odpovědí. Jejich četnosti a procentní zastoupení ukazuje následující tabulka a grafy.

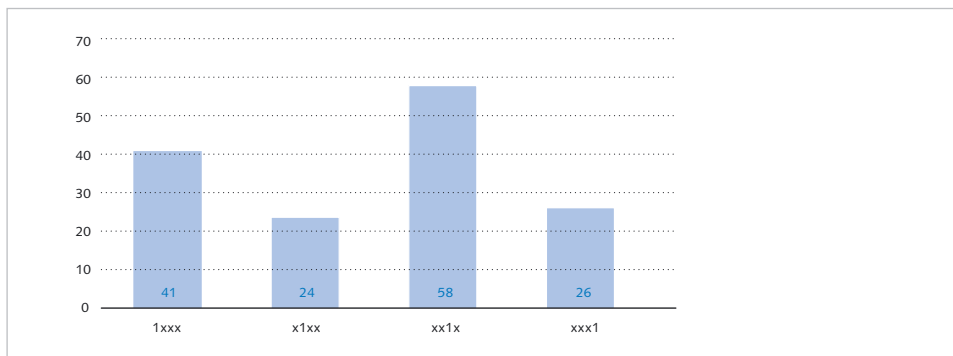
Tabulka č. 4.15.: Typy kombinací nadřazenosti společnosti

Typ	Identifikace typu	Četnost	
		Absolutně	Procentně
0000	žádná	232	69,3 %
1000	nařízená	16	4,8 %
0100	produktová	11	3,3 %
0010	regionální	33	9,9 %
0001	funkční	9	2,7 %
1100	nadřizená + produktová	1	0,3 %
1010	nadřizená + regionální	14	4,2 %
1001	nadřizená + funkční	2	0,6 %
0110	produktová + regionální	1	0,3 %
0101	produktová + funkční	4	1,2 %
0011	regionální + funkční	2	0,6 %
1110	nadřizená + produktová + regionální	1	0,3 %
1101	nadřizená + produktová + funkční	2	0,6 %
1011	nadřizená + regionální + funkční	3	0,9 %
0111	produktová + regionální + funkční	2	0,6 %
1111	nadřizená + produktová + regionální + funkční	2	0,6 %
Celkem		335	100,0 %

Graf č. 4.22.: Procentní zastoupení typů



Graf č. 4.23.: Četnosti výskytu jednotlivých typů nadřazenosti v kombinacích



Komentář

Jak ukazuje předchozí tabulka a grafy, 69,3 % (232) společností si nevybralo žádnou formu nadřazenosti vůči jiným společnostem ve Skupině. Ze zbývajících 30,8 % (103) společností respondenti nejčastěji uvádí, že je zkoumaná společnost výhradně regionální centrálou, což odpovídá výsledkům předchozích otázek, které se věnovaly způsobu určení působnosti společností na regionálním trhu a přítomnosti jednotlivých typů centrál v organizační struktuře Skupiny. Regionální centrála figuruje (samostatně nebo v kombinaci) v 56,3 % (58 ze 103) společností s nadřazenou hierarchickou funkcí, následuje funkční centrála s 25,2 % (26 ze 103) a produktová centrála s 23,3 % (264 ze 103). Za přímo nadřazenou jiným společnostem označilo svou společnost celkem 12,2 % všech respondentů. Ve dvou třetinách uvedených forem nadřazenosti figurují izolované typy.

Odpovědi se jeví na první pohled jako poněkud nekonzistentní, jelikož při bližším zkoumání vidíme, že pouze 24,3 % dotazovaných, kteří společnost charakterizovali jako centrálu, uvedlo, že společnost je nadřazená jiné společnosti nebo společnostem ve Skupině. Důvod je však velmi prostý. Zatímco pod centrálu může spadat pouze určitá specifická oblast podřízených společností (např. výroba, finanční oddělení apod.), skutečnou nadřazenost jedné společnosti nad jinou vnímali respondenti jako úplnou. Můžeme tedy říci, že společnosti, které plní funkci centrál, ji vykonávají v 75,7 % v podřízených společnostech pouze v určité specifické oblasti, nebo na kooperativním, koordinačním či poradním principu.

Rozdělíme-li výběrový soubor do skupin podle velikosti, nejsou mezi jednotlivými skupinami signifikantní vztahy, které by prozrazovaly výraznější závislost mezi velikostí a konkrétní kombinací faktorů nadřazenosti. S rostoucí velikostí však významně roste podíl společností, které respondenti označili za nadřazené jiné společnosti nebo společnostem ve Skupině. Ve skupině společností s 50 až 99 zaměstnanci je těchto společností 23,1 %, ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci je jich 37,5 % a ve skupině s 250 a více zaměstnanci 51,1 %. Větší společnosti také vykazují vyšší procento kombinovaných typů centrál oproti izolovaným. Mezi jednotlivými použitými typy centrál a velikostí společnosti však vztah není.

Při rozboru výběrového souboru podle podílu zahraničního vlastníka je možné pouze říci, že s rostoucím podílem roste procento společností, které vykazují některou z nadřazených funkcí v hierarchii Skupiny.

Z analýzy podle finanční výkonnosti vyplynulo, že mezi výkonností a uvedeným typem znaků nadřazenosti není žádný relevantní vztah. Jediným sledovatelným trendem je rostoucí podíl kombinovaných typů na úkor izolovaných se zlepšující se finanční výkonností. Zatímco ve skupině C je podíl kombinovaných typů 29,6 %, ve skupině B je to již 35 % a ve skupině A 37,5 %.

Charakteristika otázky

2.2.y Naše společnost často používá projektové týmy.

Tvrzení zjišťuje způsob organizace práce ve zkoumané společnosti.

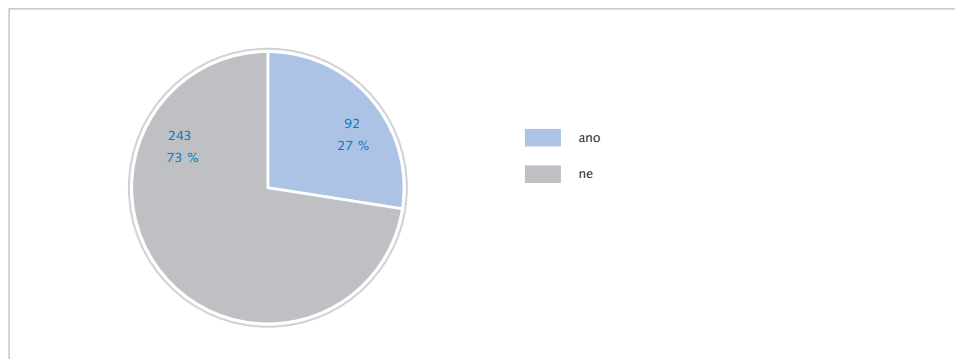
Charakteristika odpovědí

Z 335 respondentů 243 (72,5 %) nepotvrdilo časté používání projektových týmů, naopak 92 zkoumaných společností (27,5 %) projektové týmy používá.

Tabulka č. 4.16.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.y

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentě
Ano	92	27,5 %
Ne	243	72,5 %
Celkem	335	100,0 %

Graf č. 4.24.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.y



Komentář

Vzhledem k tomu, že projektové týmy jsou jedním ze znaků maticových organizačních struktur, můžeme na základě uvedených odpovědí konstatovat, že pouze 27,5 % respondentů připouští existenci projektových týmů a tím i složitějších organizačních struktur.

Zaměříme-li se na odvětvové členění výběrového souboru, zjišťujeme, že projektové týmy se relativně méně často uplatňují ve společnostech, které spadají do odvětvové sekce F – Stavebnictví (88,9 %, 8 z 9) a G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (82,2 %, 37 ze 45). Častěji je naopak nalézáme v odvětvové sekci J – Informační a komunikační činnosti (50 %, 7 ze 14).

Jestliže porovnááme výběrový soubor podle velikosti, zjišťujeme, že existuje zřetelný vztah mezi podílem kladných odpovědí a počtem zaměstnanců. V kategorii s 50 až 99 zaměstnanci používá projektové týmy 17,3 % společností, v kategorii se 100 až 249 zaměstnanci je to 21,1 % společností a v kategorii s 250 a více zaměstnanci podíl kladných odpovědí skokově roste na 41,3 %.

Podobný vývoj, avšak s menšími rozdíly jako u velikosti, nalézáme i při hodnocení výběrového souboru podle podílu zahraničního vlastníka. Ve skupině s podílem větším než 50 % a menším než 100 % je společností s častým využíváním projektových týmů 24,6 % a u společností se sto-procentním podílem je to již 27,4 %.

Mezi finanční výkonností a používáním projektových týmů není zřetelný žádný obecný vztah.

Charakteristika otázky

2.2.z Někteří pracovníci (vyjma CEO) v naší společnosti mají nadřízeného z jiné společnosti v rámci Skupiny.

Tvrzení zjišťuje propojení společností ve Skupině prostřednictvím hierarchických řídicích vztahů mimo organizační strukturu zkoumané společnosti.

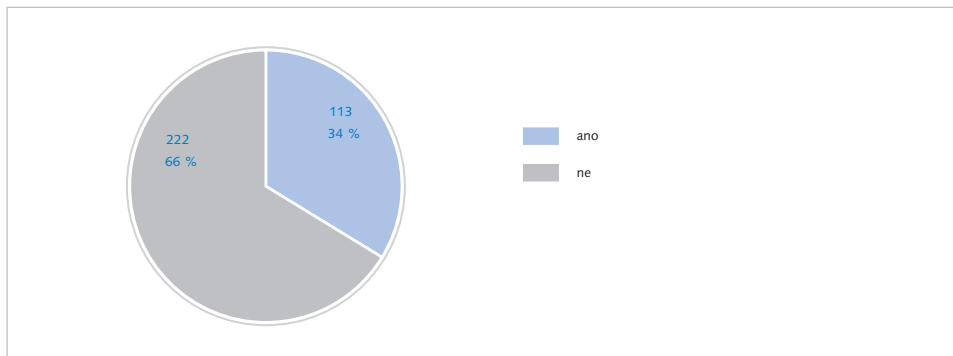
Charakteristika odpovědí

V 66,3 % (222) případů respondenti odpovídali, že neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi pracovníky dotazované společnosti a jinými společnostmi uvnitř Skupiny. V 33,7 % (113) společností byly naopak takové vztahy identifikovány.

Tabulka č. 4.17.: Četnost a odpovědi na otázku 2.2.z

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	113	33,7 %
Ne	222	66,3 %
Celkem	335	100,0 %

Graf č. 4.25.: Četnost odpovědí na otázku 2.2.z



Komentář

Výsledky v uvedené tabulce a grafu ukazují, že asi ve třetině z dotazovaných společností je v nějaké podobě uplatňován maticový organizační princip, který se projevuje tím, že pracovník má nadřízeného z jiné společnosti spadající do Skupiny.

Při analýze výběrového souboru podle velikosti zjišťujeme, že je patrný vztah mezi počtem zaměstnanců a podílem společností, v nichž mají někteří zaměstnanci nadřízeného z jiného podniku ve Skupině. Zatímco u společností s 50 až 99 zaměstnanci identifikovalo tuto skutečnost 22,2 % respondentů, u společností se 100 až 249 zaměstnanci odpovědělo kladně 33,1 % a ve skupině s počtem zaměstnanců 250 a více dokonce 42,2 %.

Vztah mezi podílem zahraničního vlastníka a procentem kladných odpovědí na otázku není nijak průkazný, při rozdělení podle finanční výkonnosti není možné z výsledků vyvodit relevantní závěry a ani při strukturování výběrového souboru z odvětvového hlediska nejsou odchylky od hodnot výběrového souboru průkazné.

4.2.3. Trh zkoumané společnosti

Charakteristika otázky

2.3. Vyberte, jaký trh je považován za pole působnosti Vaší společnosti v oblastech, kterých se její činnost týká:

Respondent měl na výběr pro každou z oblastí vlastní výroby – obchodní zastoupení – služby – interní činnost v rámci Skupiny region působnosti, který je zkoumané společnosti v dané oblasti vlastní z možností město – region – oblast – stát – několik států – kontinent – několik kontinentů nebo celý svět – nelze jednoznačně určit. Cílem otázky bylo zjištění regionální významnosti zkoumané společnosti s ohledem na skutečnost, že je součástí Skupiny. Volba nelze jednoznačně určit sloužila pro oblasti, které se dále vnitřně člení na podoblasti s různými regiony působnosti.

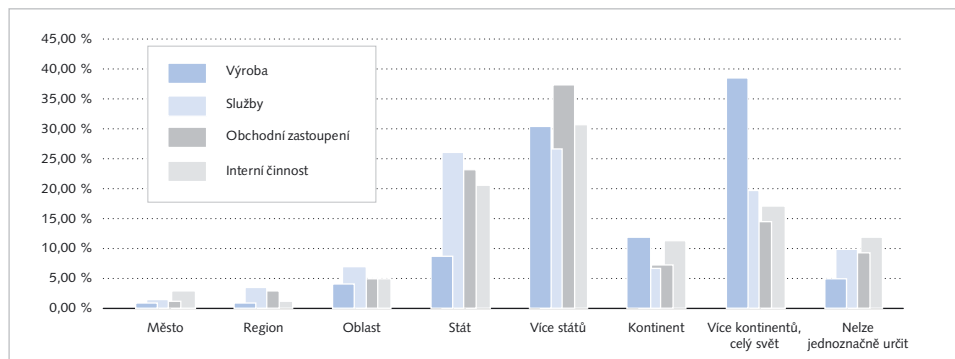
Charakteristika odpovědí

Z výrobních podniků odpovědělo na otázku 97,2 % respondentů a nejčastěji volili odpovědi „více kontinentů, celý svět“ (38,6 %) a odpověď „více států“ (30,5 %). U společností poskytujících služby odpovědělo celkem 95,1 % respondentů a nejčastěji volili varianty „více států“ (26,5 %) a „stát“ (26,1 %). Ze společností, které fungují jako obchodní zastoupení, respondenti odpověděli v celkem 95,3 % případů a nejčastěji opět uváděli „více států“ (37,4 %) a „stát“ (23,1 %). Ze společností, k jejichž charakteristikám patří interní činnost, zodpovědělo otázku 88,5 % se stejnými preferovanými regiony – „více států“ zvolilo 30,6 % a „stát“ 20,6 % respondentů.

Tabulka č. 4.18.: Četnost odpovědí na otázku 2.3.

	Výroba		Služby		Obchodní zastoupení		Interní činnost		Celkem	
Město	2	0,8 %	3	1,4 %	2	1,1 %	5	2,9 %	12	1,5 %
Region	2	0,8 %	7	3,3 %	5	2,8 %	2	1,2 %	16	2,0 %
Oblast	10	4,1 %	15	7,0 %	9	5,0 %	8	4,7 %	42	5,2 %
Stát	21	8,5 %	56	26,0 %	42	23,1 %	35	20,6 %	154	18,9 %
Více států	75	30,5 %	57	26,5 %	68	37,4 %	52	30,6 %	252	31,0 %
Kontinent	29	11,8 %	14	6,5 %	13	7,1 %	19	11,2 %	75	9,2 %
Více kontinentů, celý svět	95	38,6 %	42	19,5 %	26	14,3 %	29	17,1 %	192	23,6 %
Nelze jednoznačně určit	12	4,9 %	21	9,8 %	17	9,3 %	20	11,8 %	70	8,6 %
Celkem	246	100,0 %	215	100,0 %	182	100,0 %	170	100,0 %	813	100,0 %
Počet společností s charakteristikou	253		226		191		192			
Vyplněnost otázky		97,2 %		95,1 %		95,3 %		88,5 %		94,3 %

Graf č. 4.26.: Četnost odpovědí na otázku 2.3.



Komentář

Jak ukazuje předchozí tabulka a graf, odpovědi na tuto otázku se poměrně významně liší. Obecně je za akční rádius dotazované společnosti nejčastěji určen stát nebo více států, což odpovídá například obsluze regionu „střední Evropa“, pro který má Česká republika obecně velmi výhodnou polohu, nicméně v oblasti výroby je situace zcela jiná a společnosti dodávají své výrobky nejčastěji na více kontinentů či do celého světa. Propad u odpovědi „kontinent“ rovněž dokresluje situaci, v níž jsou české pobočky nejčastěji vlastněny nadnárodními společnostmi se sídlem v Evropě, a proto určení takového regionu není pravděpodobně z hlediska efektivního fungování Skupiny relevantní.

Hodnotíme-li výběrový soubor podle velikosti, zjišťujeme zajímavé souvislosti pouze u výrobních podniků, u nichž s rostoucí velikostí výrazně roste region působnosti. Zatímco ve skupině s 50 až 99 zaměstnanci je podíl celosvětově působících společností 24,5 % (12 ze 49), ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci dosahuje podíl takových společností 38,8 % (40 ze 103) a ve skupině

s 250 a více zaměstnanci je to 45,7 % (43 z 93), tedy téměř polovina. U ostatních charakteristik jsou výsledky z hlediska velikosti velmi variabilní a žádný zřetelný trend v nich nenacházíme.

Při posuzování výběrového souboru podle podílu zahraničního vlastníka výsledky do značné míry kopírují výsledky výběrového souboru.

Ani přiřazené skupiny finanční výkonnosti nepředstavují pro tuto otázku významný dělicí prvek a jednotlivé skupiny vykazují hodnoty, které prakticky korespondují s výsledky celého výběrového souboru.

Jestliže roztřídíme odpovědi respondentů podle odvětvového hlediska, ukazuje se značná diverzita výsledků. Z odvětvových sekcí, ve kterých je zastoupen dostatečný počet odpovědí, volili respondenti z odvětvové sekce D – výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu nejčastěji odpověď „region“ (38,5 %, 5 ze 13 vyznačených odpovědí), v sekci F – Stavebnictví preferovali respondenti odpovědi „stát“ (42,1 %, 8 z 19) a „více států“ (36,8 %, 7 z 19) a stejné varianty volili také respondenti ze sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, kde je odpověď „stát“ zastoupena 36,2 % (34 z 94) a odpověď „více států“ se objevila v 27,7 % odpovědí (26 z 94). Obdobné hodnoty najdeme také v odvětvové sekci J – Informační a komunikační činnosti, kde už však převaha těchto variant není tak významná – „stát“ je uveden v 27,5 % (11 ze 40) a „více států“ v 30,0 % (12 ze 40) odpovědí. Odpovědi respondentů z odvětvové sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti jsou již blíže hodnotám výběrového souboru. Odpověď „více států“ je uvedena ve 47,7 % (21 ze 44), nicméně druhou nejčastější odpovědí je v této sekci „více kontinentů, celý svět“ (27,3 %, 12 ze 44).

Charakteristika otázky

2.4. Odhadněte procentuální podíl Vaší společnosti na trhu ve smyslu předchozí otázky:

Respondent měl na výběr pro každou z oblastí „vlastní výroby – obchodní zastoupení – služby“ tržní podíl, který je zkoumané společnosti v dané oblasti vlastní z možností „0–20, 21–40, 41–60, 61–80, 81–100 a nelze jednoznačně určit“. Cílem otázky bylo zjištění relativní tržní významnosti zkoumané společnosti s ohledem na region působnosti. Volba nelze jednoznačně určit sloužila pro oblasti, které se dále vnitřně člení na podoblasti s různými regiony působnosti.

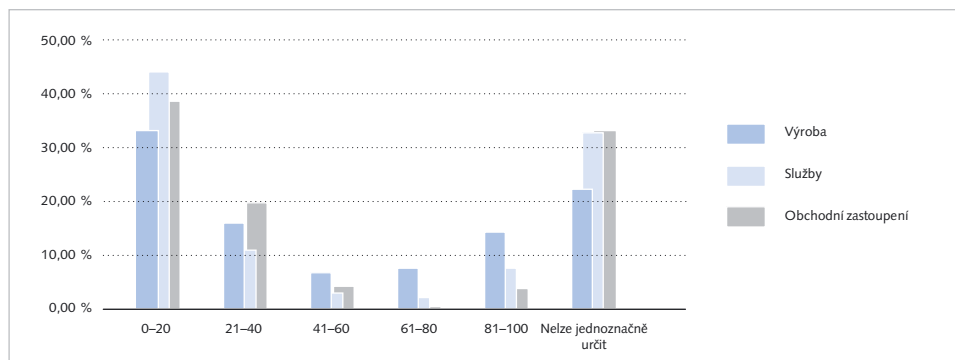
Charakteristika odpovědí

Z výrobních podniků odpovědělo na otázku 94,1 % respondentů a nejčastěji volili z hodnotových variant odpovědi „0–20“ (33,2 %) a odpověď „21–40“ (16,0 %). Odpověď „Nelze jednoznačně určit“ zvolilo 22,3 % respondentů. U společností poskytujících služby odpovědělo celkem 94,3 % respondentů a nejčastěji opět volili varianty „0–20“ (44,1 %) a „21–40“ (10,8 %). Odpověď „Nelze jednoznačně určit“ uvedlo 32,9 % dotazovaných. Ze společností, které fungují jako obchodní zastoupení, respondenti odpověděli v celkem 88,0 % případů a nejčastěji znovu uváděli „0–20“ (38,5 %). Stejně jako v případě společností poskytujících služby je na druhém místě varianta „21–40“ (19,6 %). Odpověď „Nelze jednoznačně určit“ uvedlo 33,3 % respondentů.

Tabulka č. 4.19.: Četnost odpovědí na otázku 2.4.

	Výroba		Služby		Obchodní zastoupení		Celkem	
0–20	79	33,2 %	94	44,1 %	65	38,7 %	238	38,5 %
21–40	38	16,0 %	23	10,8 %	33	19,6 %	94	15,2 %
41–60	16	6,7 %	6	2,8 %	7	4,2 %	29	4,7 %
61–80	18	7,6 %	4	1,9 %	1	0,6 %	23	3,7 %
81–100	34	14,3 %	16	7,5 %	6	3,6 %	56	9,1 %
Nelze jednoznačně určit	53	22,3 %	70	32,9 %	56	33,3 %	179	28,9 %
Celkem	238	100,0 %	213	100,0 %	168	100,0 %	619	100,0 %
Vyplněnost otázky		94,1 %		94,3 %		88,0 %		

Graf č. 4.27.: Četnost odpovědí na otázku 2.4.



Komentář

Jak ukazuje předchozí tabulka a graf, obecně nejvíce zastoupené jsou varianty do 40% podílu na trhu. Je zde však i další viditelný trend, a to rostoucí procento odpovědí u podílu nad 60 % u výrobních podniků a nad 80 % u společností poskytujících služby, nebo těch, které fungují jako obchodní zastoupení. Poměrně vysoký je také podíl odpovědí, kdy respondent nemohl pozici na trhu jednoznačně určit, což svědčí o diferencovaném portfoliu, zejména v oblasti služeb a obchodu. Příčinou může být také nemožnost určit spádový trh zkoumané společnosti, avšak procento nejednoznačného určení trhu je značně menší (8,6 %) než procento společností, které následně nedokázaly specifikovat podíl na trhu (28,9 %).

Hodnotíme-li výběrový soubor podle velikosti, zjišťujeme poměrně velké rozdíly jak mezi jednotlivými skupinami, tak mezi typy společností. U výrobních podniků s rostoucí velikostí překvapivě klesá podíl respondentů, kteří nedokázali pozici na trhu určit. Ve skupině s 50 až 99 zaměstnanci je takových odpovědí 30,0 %, ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci je to 22,7 % a u společností s 250 a více zaměstnanci pouze 17,6 %. Stejný trend najdeme i u společností poskytujících služby, kde jsou podíly této odpovědi po řadě 42,0 %, 32,9 % a 26,9 %. Pro společnosti, které fungují jako obchodní zastoupení, však tento trend neplatí. U odpovědí určených intervaly není u výrobních podniků žádný trend patrný a výsledky víceméně kopírují (až na drobné odchylky) hodnoty výběrového souboru, stejně jako u společností, které fungují jako obchodní zastoupení. Společnosti poskytující služby však s rostoucí velikostí vykazují mírný růst podílu odpovědí „0–20“ a „21–40“.

Při analýze výběrového souboru podle podílu zahraničního vlastníka je zřejmé, že u výrobních podniků roste s rostoucím vlastnickým podílem zahraničního subjektu i procento společností, které uvádějí vyšší podíl na trhu než 20 %, a naopak klesá zastoupení společností s tržním podílem do 20 %. Odpověď „0–20“ zaznačilo ve skupině s podílem zahraničního vlastníka větším než 50 % a menším než 100% podílem 44,8 % respondentů, zatímco u společností stoprocentně vlastněných zahraničním vlastníkem to bylo pouze 30,2 % respondentů. Ostatní odpovědi jsou pak vždy ve druhé skupině zastoupeny více než v první, přičemž u odpovědi „80–100“ je podíl u první skupiny 20,7 % a u druhé 22,1 %. Podobný, i když ne už tak zřetelný trend můžeme pozorovat i u společností, které poskytují služby a těch, které působí na trhu jako obchodní zastoupení.

Posuzujeme-li výběrový soubor podle finanční výkonnosti, zjišťujeme, že u výrobních podniků zřetelně roste se zhoršující se výkonností podíl společností, které spadají pod odpověď „0–20“. U společností ve skupině A je to 26,0 %, u společností B 31,3 % a u společností C dokonce 43,7 %. Ostatní intervaly však trend zřetelně neprokazují a můžeme tedy pouze obecně uvést, že výrobní podniky s podílem nad 20 % vykazují vyšší finanční výkonnost. U zbývajících odpovědí však podobný trend nenajdeme. Společnosti, které se zabývají službami, nebo fungují jako obchodní zastoupení, do značné míry kopírují výsledky výběrového souboru. Odchylují-li se v dílčích případech, pak tyto odchylky nemají pravidelný nebo interpretovatelný charakter.

Pomineme-li odvětvovou sekci C – Zpracovatelský průmysl, která do značné míry určuje celkové výsledky výběrového souboru, jsou výsledky opět velmi variabilní a dokreslují do značné míry konkurenční prostředí na daném trhu. Z odvětvových sekcí, které jsou zastoupeny dostatečným množstvím odpovědí, jsou zajímavé výsledky sekce E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi, kde hodnoty do značné míry kopírují výsledky výběrového souboru, avšak zastoupení odpovědi „81–100“ je 27,3 % (3 z 11) a podobně jsou výsledky uspořádány i u sekce J – Informační a komunikační činnosti, kde byla odpověď „0–20“ zvolena v 17,9 % případů (9 z 28). U sekce H – Doprava a skladování je naopak výrazněji zastoupena hodnota „0–20“ (64,7 %, 11 ze 17) a extrémem je volba stejné odpovědi v 83,3 % případů (5 ze 6) v sekci K – Peněžnictví a pojišťovnictví. V sekci M – Profesní, vědecké a technické činnosti byla nejčastěji volena varianta „21–40“ (32,0 %, 8 z 25).

4.3. Centralizace, decentralizace, kooperace

4.3.1. Míra centralizace rozhodování

Charakteristika otázky

3.1. Uvedte z následujících možností míru centralizace rozhodování ve Skupině dle následující škály

Respondent měl na bodovací škále 1 až 10, kde 1 značí „žádná centralizace“ a 10 „úplná centralizace“, stanovit, jaká je míra centralizace v jednotlivých oblastech rozhodování.

Charakteristika odpovědí

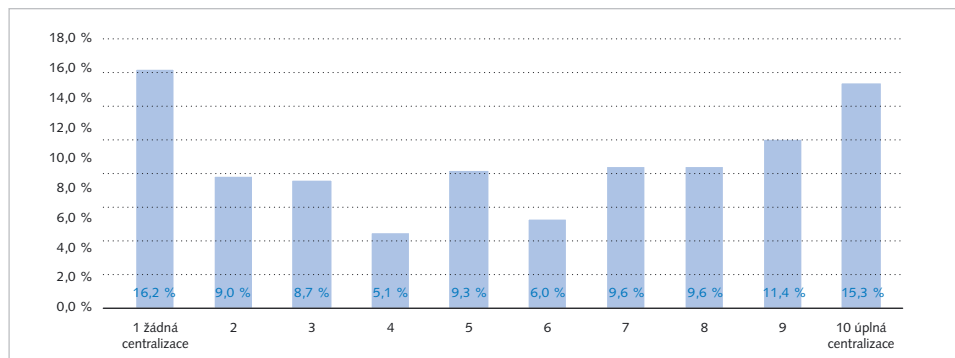
3.1.a Míra centralizace rozhodování v oblasti výběru hlavních dodavatelů.

Na otázku odpovědělo 334 respondentů, což je více než 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 5,62 bodu. Směrodatná odchylka dosahuje hodnoty 3,223.

Tabulka č. 4.20.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.a

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	54	16,2 %
2	30	9,0 %
3	29	8,7 %
4	17	5,1 %
5	31	9,3 %
6	20	6,0 %
7	32	9,6 %
8	32	9,6 %
9	38	11,4 %
10 úplná centralizace	51	15,3 %
Celkem	334	100,0 %

Graf č. 4.28.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.a



Komentář

Původní předpoklad, že o hlavních dodavatelích zpravidla rozhoduje Centrála skupiny, výsledek šetření nepotvrzuje. Ukazuje se totiž poněkud překvapivě, že v případě cca 16 % respondentů je rozhodování o hlavních dodavatelích zcela v pravomoci dotazovaných společností. Oproti tomu úplnou centralizaci uvedlo cca 15 % respondentů. Rozložení četností, jak je zřejmé z uvedeného grafu, má tvar U, přičemž podíl četností v intervalu 1 až 5 bodů dané škály, tedy mírná až úplná decentralizace je v podstatě shodný (48,2 %) s intervalem 6 až 10 bodu, tedy mírná až úplná centralizace (51,8 %)

Odpovědi za jednotlivé odvětvové sekce jsou ve svém rozložení velmi podobné hodnotám za celý výběrový soubor. V rámci jednotlivých odvětvových sekcí tak lze nalézt relativně vyrovnaný poměr nízké a vysoké centralizace výběru hlavních dodavatelů. Z hlediska aritmetického průměru dosahuje nejvyšší hodnoty odvětvová sekce S – Ostatní činnosti (průměr 7,67 bodu), nejnižší hodnotu naopak vykazuje odvětvová sekce P – Vzdělávání (průměr 1, avšak zde odpovídal pouze jediný respondent).

Z hlediska vlivu velikosti společnosti na míru centralizace výběru hlavního dodavatele je možné říci, že s rostoucí velikostí roste také tato míra centralizace. Zatímco společnosti z velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců mají průměrnou hodnotu centralizace 4,99 bodu, společnosti od 100 do 249 zaměstnanců dosahují již hodnoty 5,59 bodu a společnosti s počtem zaměstnanců 250 a více dokonce 6,07 bodu.

Míra zapojení zahraničního kapitálu ve vlastnické struktuře sledované společnosti poskytuje zjištění, že podniky s vlastnickým podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 % dosahují průměrné míry centralizace 4,00 bodu. Společnosti stoprocentně vlastněné zahraničním subjektem jsou potom v této oblasti průměrně centralizovány na úrovni 5,88 bodu.

Rozdělení společností dle finanční výkonnosti neposkytuje žádné signifikantní rozdíly mezi společnostmi jednotlivých skupin dle finanční výkonnosti.

Charakteristika odpovědí

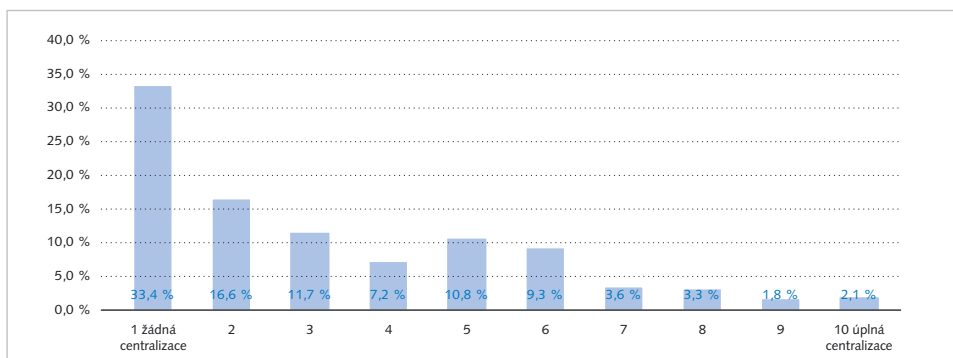
3.1.b Míra centralizace rozhodování v oblasti výběru ostatních dodavatelů.

Na otázku odpovědělo 332 respondentů, což je více než 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 3,30 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 2,422.

Tabulka č. 4.21.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.b

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	111	33,4 %
2	55	16,6 %
3	39	11,7 %
4	24	7,2 %
5	36	10,8 %
6	31	9,3 %
7	12	3,6 %
8	11	3,3 %
9	6	1,8 %
10 úplná centralizace	7	2,1 %
Celkem	332	100,0 %

Graf č. 4.29.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.b



Komentář

Výsledky statistického zpracování jasně potvrzují, že o výběru ostatních dodavatelů si společnosti ve velké většině případů rozhodují samy. Bodové hodnocení „žádná centralizace“ (1), resp. „téměř žádná“ (2) vykázalo plných 50 % respondentů. Stupeň 1 až 5 bodů potom zvolilo takřka 80 % zástupců hodnocených společností.

Relativně nízkou míru centralizace výběru ostatních dodavatelů vykazují společnosti napříč všemi odvětvími. Z hlediska průměrného hodnocení byla identifikována nejvyšší míra centralizace této oblasti v rámci odvětvové sekce D – Výroba a rozvod elektřiny (průměr 5,25 bodu).

Z hlediska vlivu velikosti společnosti na míru centralizace výběru vedlejších dodavatelů lze v získaných hodnotách pozorovat očekávatelný trend k větší míře centralizace u větších společností. Zatímco podniky z velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců mají průměrnou míru centralizace 2,94 bodu, společnosti velikosti 100 až 249 zaměstnanců dosahují průměrné hodnoty míry centralizace 3,26 bodu a společnosti nad 250 zaměstnanců dokonce 3,59 bodu.

Centralizace z pohledu velikosti podílu zahraničního vlastníka je velmi podobná centralizaci výběru hlavních dodavatelů. Společnosti s podílem zahraničního vlastníka větším než 50 % a menším než 100 % dosahují průměrných hodnot 2,47 bodu a společnosti zcela vlastněné zahraničním subjektem potom 3,37 bodu.

Rozdělení společností na skupiny dle jejich finanční výkonnosti nepřineslo v míře centralizace výběru ostatních dodavatelů žádné významné rozdíly.

Charakteristika odpovědí

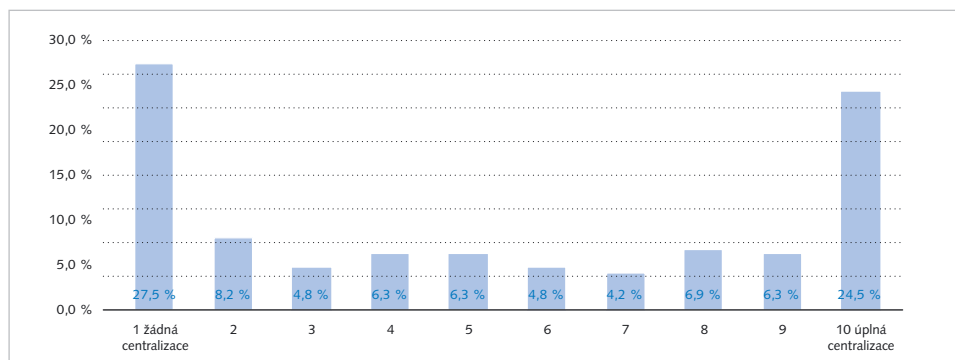
3.1.c Míra centralizace rozhodování v oblasti výběru hlavních zákazníků.

Na otázku odpovědělo 331 respondentů, což je více než 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 5,31 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 3,648.

Tabulka č. 4.22.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.c

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	91	27,5 %
2	27	8,2 %
3	16	4,8 %
4	21	6,3 %
5	21	6,3 %
6	16	4,8 %
7	14	4,2 %
8	23	6,9 %
9	21	6,3 %
10 úplná centralizace	81	24,5 %
Celkem	331	100,0 %

Graf č. 4.30.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.c



Komentář

Jak je patrné z uvedené tabulky a grafu, zástupci jednotlivých společností se velmi často přikláněli ke dvěma krajním možnostem – úplné decentralizaci (přes 27 % respondentů) či úplné centralizaci (přes 24 %). Rozdělení ostatních stupňů centralizace je rovnoměrné a pohubuje se okolo 6 %.

Z hlediska jednotlivých odvětvových sekcí je možné pozorovat rozdílné výsledky společností z oblasti služeb a z oblasti výrobní. Zatímco společnosti náležející do odvětvové sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství nebo G – Velkoobchod a maloobchod vykazují velmi nízkou míru centralizace (průměrně 2,17 bodu, respektive 3,56 bodu) podniky z odvětvové sekce C – Zpracovatelský průmysl vykazují výrazně vyšší hodnoty centralizace rozhodování o výběru svých hlavních odběratelů (průměr 6,34 bodu).

Rozdělení míry centralizace dle velikosti společnosti nevykazuje žádné podstatné odchylky od výsledků celého výběrového souboru.

Společnosti s podílem zahraničních vlastníků vyšším než 50 % a nižším než 100 % vykazují nižší míru centralizace (4,35 bodu) než společnosti se stoprocentním vlastnickým podílem zahraničního subjektu (5,52 bodu).

Při hodnocení dle finanční výkonnosti vykazují společnosti zastoupené ve skupině A nižší průměrnou míru centralizace výběru svých hlavních zákazníků než společnosti skupiny C (4,83 bodu oproti 5,58 bodu).

Charakteristika odpovědí

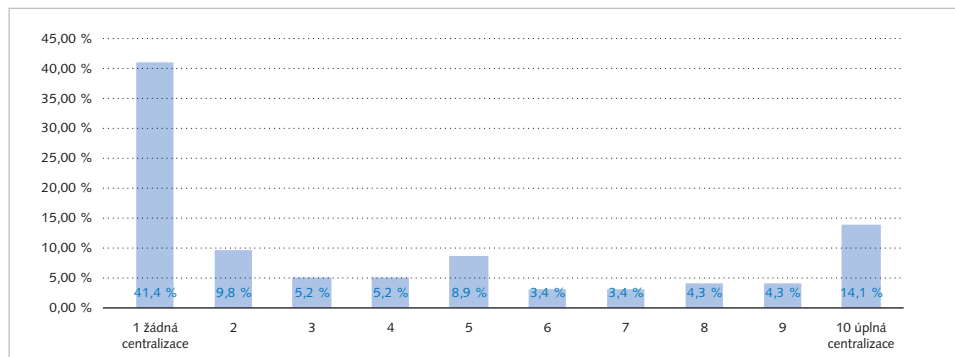
3.1.d Míra centralizace rozhodování v oblasti výběru ostatních zákazníků.

Na otázku odpovědělo 326 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 4,00 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 3,402.

Tabulka č. 4.23.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.d

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	135	41,4 %
2	32	9,8 %
3	17	5,2 %
4	17	5,2 %
5	29	8,9 %
6	11	3,4 %
7	11	3,4 %
8	14	4,3 %
9	14	4,3 %
10 úplná centralizace	46	14,1 %
Celkem	326	100,0 %

Graf č. 4.31.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.d



Komentář

I když je, stejně jako v případě hlavních zákazníků, patrná vyšší preference krajních hodnot, tedy žádné či naopak úplné centralizace, je na základě získaných odpovědí možné konstatovat relativně nižší centralizaci výběru ostatních zákazníků než tomu je u zákazníků hlavních. Odpověď žádná

centralizace (1 bod) zvolilo více než 40 % zástupců společností, odpovědi označující podprůměrnou centralizaci (1 až 5 bodů) označilo takřka 70 % respondentů.

Také v oblasti ostatních zákazníků lze pozorovat určitou diferenci mezi podniky výrobními a společnostmi z oblasti služeb. Rozdíl však již není tak markantní, jak tomu bylo u hlavních zákazníků. Společnosti z odvětvové sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství nebo K – Peněžnictví a pojišťovnictví v průměru vykazují míru této centralizaci hodnotou 2,00 body, oproti tomu průměrná odpověď podniků z odvětvové sekce C – Zpracovatelský průmysl je 4,70 bodu.

Rozdělení společností do skupin dle počtu zaměstnanců ukázalo, že existuje souvislost mezi velikostí společnosti a mírou centralizace výběru ostatních zákazníků. Zatímco společnosti z velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců mají aritmetický průměr odpovědí 3,16 bodu, společnosti se 100 až 249 zaměstnanci dosahují 3,99 bodu a společnosti s počtem zaměstnanců 250 a více vykazují centralizaci při rozhodování o výběru ostatních zákazníků v průměru hodnotou 4,56 bodu.

Centralizace výběru ostatních zákazníků u společnosti se stoprocentním vlastnictvím zahraničního subjektu dosahuje průměru 4,21 bodu. Oproti tomu společnosti, které zahraniční subjekt vlastní podílem větším než 50 % ale menším než 100 %, je tato centralizace nižší (2,69 bodu).

Stejně, jako v případě výběru hlavních zákazníků, je též v případě výběru ostatních zákazníků menší centralizace u finančně výkonnějších společností. Průměrná hodnota společností skupiny A dosahuje hodnoty 3,59 bodu, naproti společnostem zařazených ve skupině C 4,18 bodu).

Charakteristika odpovědí

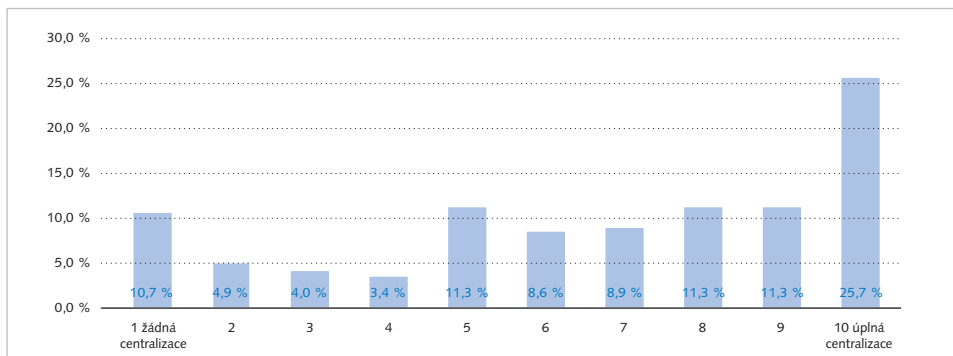
3.1.e Míra centralizace rozhodování v oblasti portfolia produktů.

Na otázku odpovědělo 327 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 6,65 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 3,056.

Tabulka č. 4.24.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.e

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	35	10,7 %
2	16	4,9 %
3	13	4,0 %
4	11	3,4 %
5	37	11,3 %
6	28	8,6 %
7	29	8,9 %
8	37	11,3 %
9	37	11,3 %
10 úplná centralizace	84	25,7 %
Celkem	327	100,0 %

Graf č. 4.32.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.e



Komentář

Na základě výsledků dotazníkového šetření se dá konstatovat, že oblast rozhodování o portfoliu produktů, tedy rozhodování o tom, jakou strukturu výrobků či služeb bude daná společnost realizovat, je výrazně centralizovaná. Takřka 50 % všech respondentů zatrhllo na dané stupnici hodnoty mezi 8 a 10 body, což značí vysokou, respektive úplnou centralizaci.

Z hlediska odvětvové klasifikace lze pozorovat dvě skupiny. Na jedné straně stojí odvětvové sekce, kde společnosti vykazují nadprůměrnou úroveň centralizace produktového portfolia. Sem lze zařadit například odvětvovou sekci L – Činnosti v oblasti nemovitostí (8,50 bodu) nebo odvětvovou sekci S – Ostatní činnosti (8,67 bodu). Výsledky u těchto odvětvových sekcí však mohou být do určité míry zkresleny faktem, že v každém uvedeném odvětví bylo pouze několik málo respondentů (řádově jednotky). Do téže skupiny s nadprůměrně centralizovanou oblastí portfolia produktů však patří také největší odvětvová sekce C – Zpracovatelský průmysl (7,11 bodu). Druhou skupinou, která vykazuje naopak spíše nižší míru centralizace dané oblasti, tvoří například odvětvová sekce D – Výroba a rozvody elektřiny (4,25 bodu), E – Zásobování vodou (3,17 bodu) nebo K – peněžnictví a pojišťovnictví (2,75 bodu).

Při analýze z hlediska velikosti zjišťujeme, že společnosti s 50 až 99 zaměstnanci a 100 až 249 zaměstnanci mají prakticky stejnou průměrnou hodnotu míry centralizace (6,29 bodu respektive 6,32 bodu). O něco vyšší míru centralizace uvedli v dotazníku zástupci společností s počtem zaměstnanců 250 a více – průměr zde činí 7,25 bodu.

Opět o něco vyšší míru centralizace vykazují společnosti se stoprocentním podílem zahraničního vlastníka (6,85 bodu). Oproti tomu společnosti s podílem zahraničního vlastníka větším než 50 % a menším než 100 % centralizaci této oblasti vykazaly v průměru na 5,63 bodu.

Z hlediska finanční výkonnosti mají nejnižší míru centralizace rozhodování o produktovém portfoliu dle provedeného šetření společnosti spadající do skupiny A, jejichž průměrná hodnota centralizace dosahuje 6,08 bodu. Průměr společností ve skupině C oproti tomu dosahuje hodnoty 7,22 bodu.

Charakteristika odpovědí

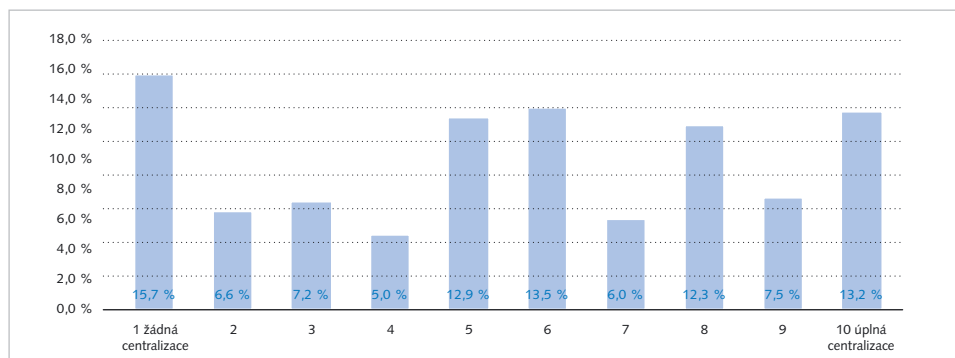
3.1.f Míra centralizace rozhodování v oblasti technologických postupů.

Na otázku odpovědělo 318 respondentů, což je více než 94 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 5,56 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 3,025.

Tabulka č. 4.25.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.f

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	50	15,7 %
2	21	6,6 %
3	23	7,2 %
4	16	5,0 %
5	41	12,9 %
6	43	13,5 %
7	19	6,0 %
8	39	12,3 %
9	24	7,5 %
10 úplná centralizace	42	13,2 %
Celkem	318	100,0 %

Graf č. 4.33.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.f



Komentář

Z hlediska centralizace technologických postupů nevykazují získané hodnoty žádný prokazatelný trend. Všechny nabízené možnosti desetibodové škály získaly alespoň okolo 5 %. Obě krajní hodnoty (žádná centralizace a úplná centralizace) získaly přibližně 15 %.

Pomineme-li odvětvové sekce, v rámci kterých odpovídala k dané otázce pouze jedna společnost (A – Zemědělství, lesnictví a rybářství, P – Vzdělání), potom nejvyšší míru centralizace technologických postupů vykazuje odvětvová sekce H – Doprava a skladování (průměr 6,62 bodu) a D – Výroba a rozvod elektřiny (6,50 bodu). Nejmenší míru centralizace naopak prokazují společnosti z odvětvové sekce F – Stavebnictví (průměr 3,67 bodu).

Pokud se na danou otázku podíváme prizmatem členění společností dle velikosti, zjistíme, že společnosti z velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců a 100 až 249 zaměstnanců uvádějí takřka totožnou průměrnou míru centralizace technologických postupů a to 5,39 bodu respektive 5,27 bodu. Technologické postupy největších společností, tj. s počtem zaměstnanců 250 více, jsou potom standardizovány centrálnou skupinou v největší míře (průměr 6,00 bodu).

Společnosti stoprocentně vlastněné zahraničním subjektem vykazují vyšší míru centralizace rozhodování v oblasti technologických postupů (5,73 bodu) než společnosti s podílem zahraničního vlastníka větším než 50 % a menším než 100 % (4,28 bodu).

Při členění společností do skupin dle jejich finanční výkonnosti je evidentní, že společnosti náležející do skupiny A mají v průměru výrazně nižší míru centralizace technologických postupů (4,86 bodu), než je tomu u společností skupiny C (6,18 bodu).

Charakteristika odpovědí

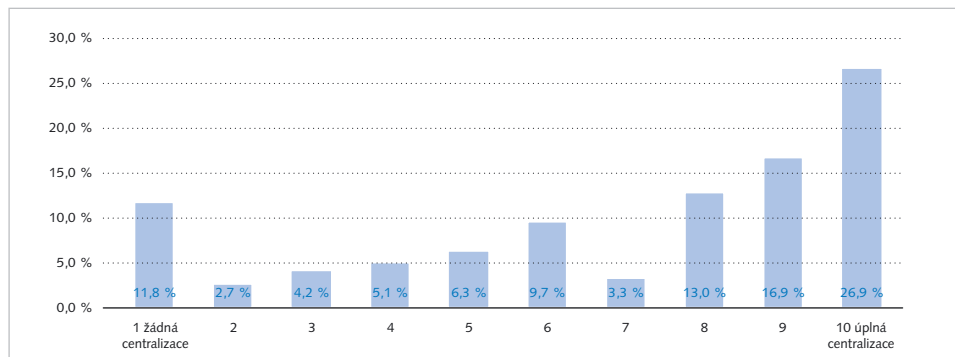
3.1.g Míra centralizace rozhodování v oblasti informačních systémů.

Na otázku odpovědělo 331 respondentů, což je více než 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 6,89 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 3,107.

Tabulka č. 4.26.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.g

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	39	11,8 %
2	9	2,7 %
3	14	4,2 %
4	17	5,1 %
5	21	6,3 %
6	32	9,7 %
7	11	3,3 %
8	43	13,0 %
9	56	16,9 %
10 úplná centralizace	89	26,9 %
Celkem	331	100,0 %

Graf č. 4.34.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.g



Komentář

Na základě vyhodnocení získaných odpovědí je možné konstatovat, že sledované společnosti jsou v oblasti informačních systémů zpravidla centralizované. Jenom přibližně 11 % respondentů uvádí, že u nich vůbec neexistuje centralizace v této oblasti. Odpovědi ostatních respondentů však

jasně ukazují příklon k vyšší centralizaci. Možnost úplná centralizace (10 bodů) zvolilo přes 26 % společností.

Převážná většina sledovaných odvětvových sekcí se z hlediska centralizace IT pohybuje v průměrném pásmu 6 až 7 bodů. Výjimkou je odvětvová sekce D – Výroba a rozvod elektřiny, která je v této oblasti vysoce centralizovaná (průměrná hodnota 9,25 bodu). K průměrné hodnotě 9 bodů se blíží také společnosti odvětvové sekce N – Administrativní a podpůrné činnosti (průměr 8,60 bodu) s odstupem následované společnostmi z odvětvové sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti (7,82 bodu).

I v oblasti informačních systémů se potvrdilo, že nejvyšší míry centralizace dosahují velké společnosti. Podniky s 250 a více zaměstnanci vykazují průměrnou hodnotu centralizace rozhodování o informačních systémech 7,65 bodu, zatímco společnosti se 100 až 250 zaměstnanci mají průměr 6,53 bodu a společnosti velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců pouze 6,30 bodu.

Z pohledu podílu zahraničního vlastníka, podobně jako v předchozích oblastech, vykazují vyšší míru centralizace společnosti se stoprocentním podílem zahraničního vlastníka (7,18 bodu), oproti společnostem, kde je podíl zahraničního vlastníka vyšší než 50 % a nižší než 100 % (5,12 bodu).

Nahlížíme-li na společnosti dle jejich finanční výkonnosti, žádné zřetelné hodné souvislosti s předmětnou oblastí nejsou patrné. Průměrná míra centralizace společností náležejících do skupiny A a skupiny C se liší pouze o necelého půl bodu desetibodové škály.

Charakteristika odpovědí

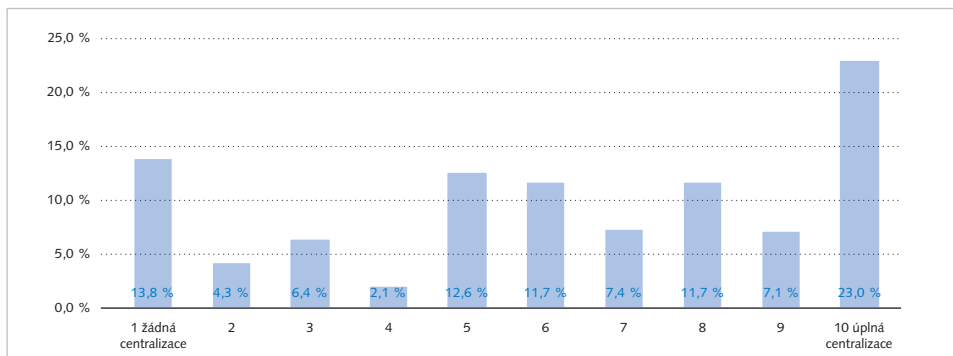
3.1.h Míra centralizace rozhodování v oblasti marketingu.

Na otázku odpovědělo 326 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 6,21 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 3,126.

Tabulka č. 4.27.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.h

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	45	13,8 %
2	14	4,3 %
3	21	6,4 %
4	7	2,1 %
5	41	12,6 %
6	38	11,7 %
7	24	7,4 %
8	38	11,7 %
9	23	7,1 %
10 úplná centralizace	75	23,0 %
Celkem	326	100,0 %

Graf č. 4.35.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.h



Komentář

Jak je patrné z uvedené tabulky a grafu, nelze konstatovat, že by o oblasti marketingu rozhodovala převážně Centrála skupiny. Nicméně existuje signifikantní skupina společností, jejichž marketingová aktivita je zcela centralizovaná (22,4 %), naproti tomu úplnou decentralizaci vykazují 13,4 % společností.

Při zohlednění odvětvového členění lze identifikovat dvě odvětvové sekce, které dosahují v oblasti rozhodování o marketingu nejvyšší míry centralizace. Patří sem odvětvová sekce C – Zpracovatelský průmysl (6,88 bodu) a N – administrativní a podpůrné činnosti (6,90 bodu). Na druhé straně vyplynuly z šetření také odvětvové sekce, kde jsou společnosti v oblasti rozhodování o marketingu centralizovány v menší míře. Do této skupiny patří odvětvová sekce F – Stavebnictví (4,11 bodu), I – Ubytování, stravování a pohostinství (3,83 bodu) a K – Peněžnictví a pojišťovnictví (3,25 bodu).

Nahlížíme-li na daný problém z hlediska velikosti společností, můžeme konstatovat, že větší centralizace rozhodování o marketingu se projevuje ve větších společnostech. Ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více je evidována průměrná hodnota centralizace 6,79 bodu. U společností s počtem zaměstnanců 100 až 249 daný průměr dosahuje hodnoty pouze 6,28 bodu a u společností s počtem zaměstnanců 50 až 99 dokonce jen 5,24 bodu.

Společnosti vlastněné zcela zahraničním subjektem podléhají vyšší centralizaci i v oblasti marketingu. Vykazují v průměru hodnotu 6,50 bodu. Naproti tomu společnosti, u kterých je podíl zahraničního subjektu větší než 50 % a menší než 100 %, jsou méně centralizované (v průměru 4,57 bodu).

Při dělení společností dle finanční výkonnosti zjišťujeme, že společnosti náležející do skupiny A jsou v oblasti rozhodování o marketingu méně centralizované (v průměru 5,73 bodu), než je tomu u společností náležejících do skupiny C (v průměru 6,71 bodu).

Charakteristika odpovědí

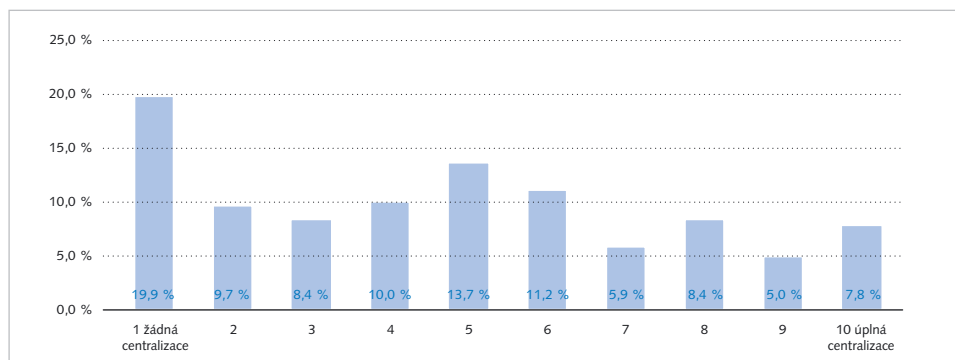
3.1.i Míra centralizace rozhodování v oblasti logistiky.

Na otázku odpovědělo 321 respondentů, což je více než 95 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 4,72 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 2,879.

Tabulka č. 4.28.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.i

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	64	19,9 %
2	31	9,7 %
3	27	8,4 %
4	32	10,0 %
5	44	13,7 %
6	36	11,2 %
7	19	5,9 %
8	27	8,4 %
9	16	5,0 %
10 úplná centralizace	25	7,8 %
Celkem	321	100,0 %

Graf č. 4.36.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.i



Komentář

Z provedeného vyhodnocení dotazníkového šetření je možné usoudit, že oblast logistiky patří mezi méně centralizované. Takřka 20 % respondentů uvedlo, že v dané oblasti vůbec centralizace neexistuje. Téměř 60 % jich zvolilo odpovědi značící podprůměrnou míru centralizace (možnosti 1 až 5 bodů).

Odvětvové sekce, kde respondenti uvedli nejnižší míru centralizace logistiky, jsou F – Stavebnictví (průměr 3,78 bodu), I – Ubytování, stravování a pohostinství (3,75 bodu) a K – Peněžnictví a pojišťovnictví (3,00 bodu). Na druhé straně byly zjištěny odvětvové sekce, ve kterých existuje nadprůměrná centralizace této oblasti. Mezi ně patří odvětvová sekce D – Výroba a rozvod elektřiny (6,50 bodů) a N – Administrativní a podpůrné činnosti (6,33 bodu).

Jisté souvislosti se projevily mezi velikostí společnosti a mírou centralizace rozhodování o její logistice. Společnosti z velikostních skupin 50 až 99 zaměstnanců a 100 až 249 zaměstnanců se v průměrné hodnotě odpovědi příliš neliší (4,61 bodu respektive 4,32 bodu). Společnosti s počtem zaměstnanců 250 a více však potvrdily svoji obvyklou dominanci v míře centralizace jednotlivých oblastí, a to průměrnou hodnotou centralizace logistiky na úrovni 5,21 bodu.

O poznání podstatnější rozdíly mezi průměrnou mírou centralizace je možné zaznamenat při členění společností dle podílu zahraničního kapitálu. Společností, v nichž má zahraniční subjekt 100 % podíl, vykazují míru centralizace logistiky v průměrné výši 4,86 bodu. Společnosti s majetkovou účastí zahraničního subjektu vyšší než 50 % ale nižší než 100 % však vykazují výrazně nižší míru centralizace v této oblasti (v průměru 3,54 bodu).

Z hlediska souvislosti finanční výkonnosti a míry centralizace logistiky nebyly zjištěny žádné podstatné souvislosti.

Charakteristika odpovědí

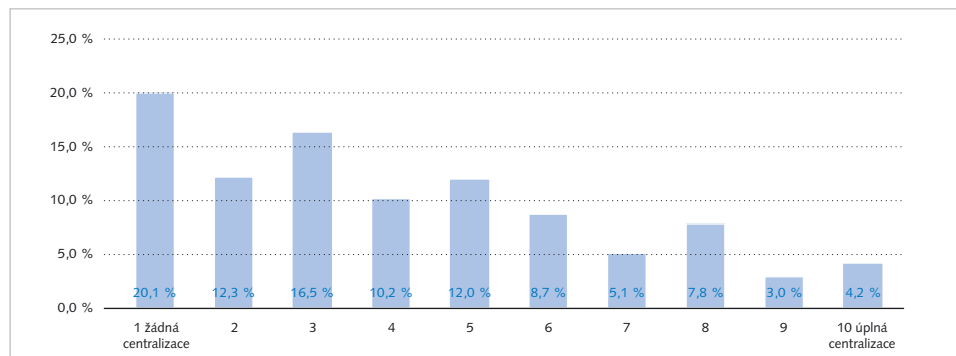
3.1.j Míra centralizace rozhodování v oblasti personálního řízení.

Na otázku odpovědělo 333 respondentů, což je více než 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 4,15 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 2,628.

Tabulka č. 4.29.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.j

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	67	20,1 %
2	41	12,3 %
3	55	16,5 %
4	34	10,2 %
5	40	12,0 %
6	29	8,7 %
7	17	5,1 %
8	26	7,8 %
9	10	3,0 %
10 úplná centralizace	14	4,2 %
Celkem	333	100,0 %

Graf č. 4.37.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.j



Komentář

Přes 20 % respondentů uvedlo, že v jejich společnosti je rozhodování v oblasti personálního řízení zcela decentralizováno. Odpověď 1 až 5 bodů (podprůměrná úroveň centralizace) byla zvolena v případě více než 70 % společností. Z tohoto pohledu se tak jedná o nejméně centralizovanou oblast. Úplnou centralizaci personálního řízení uvedlo pouze něco přes 4 % společností.

Z hlediska odvětvového je situace diferencovaná, což však pravděpodobně souvisí s velmi nízkým počtem respondentů v některých odvětvových sekcích. Právě tam se objevují extrémnější hodnoty. Tak například vysokou míru centralizace vykazuje odvětvová sekce D – Výroba a rozvod elektřiny (průměr 7,25 bodu), L – Činnosti v oblasti nemovitostí (6,00 bodů) nebo N – Administrativní a podpůrné činnosti (6,80 bodu). Naopak nízkou míru centralizace lze pozorovat u odvětvové sekci S – Ostatní činnosti (2,33 bodu). Odvětví s větším počtem společností korespondují s celkovou průměrnou hodnotou a pohybují se okolo 4 bodů. To platí zejména u odvětvové sekci s největším počtem respondentů C – Zpracovatelský průmysl (průměrná hodnota 3,97 bodu).

Míra centralizace personálního řízení u velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců činí v průměru 3,92 bodu, u velikostní skupiny 100 až 249 zaměstnanců 3,77 bodu. Naproti tomu společnosti s počtem zaměstnanců 250 a více vykazují standardně relativně nejvyšší míru centralizace, v tomto případě manifestovanou průměrnou hodnotou odpovědi ve výši 4,71 bodu.

Podstatné rozdíly v míře centralizace personálního řízení lze pozorovat při dělení společností dle majetkového podílu zahraničního subjektu. Společnosti, které jsou zcela vlastněny zahraniční osobou, uvádějí průměrnou hodnotu centralizace na úrovni 4,30 bodu. O bod a půl nižší průměrnou hodnotu (3,00 bodu) vykazují společnosti s vlastnickým podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 %.

Dělení společností dle finanční výkonnosti nepřineslo žádné zásadní zjištění o diferenci v míře centralizace personálního řízení v závislosti na finanční úspěšnosti společnosti. Rozdíl průměrů společností náležejících do skupiny A a společností náležejících do skupiny C činí pouze dvě desetiny bodu stanovené desetibodové škály.

Charakteristika odpovědí

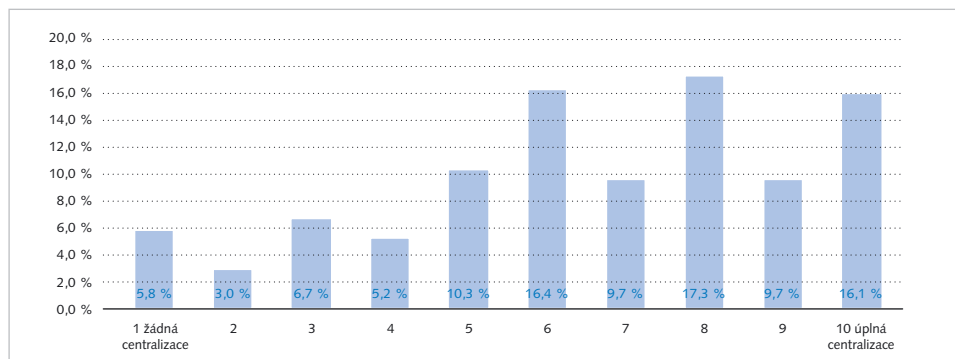
3.1.k Míra centralizace rozhodování v oblasti finančního řízení.

Na otázku odpovědělo 330 respondentů, což je více než 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 6,56 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 2,602.

Tabulka č. 4.30.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.k

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná centralizace	19	5,8 %
2	10	3,0 %
3	22	6,7 %
4	17	5,2 %
5	34	10,3 %
6	54	16,4 %
7	32	9,7 %
8	57	17,3 %
9	32	9,7 %
10 úplná centralizace	53	16,1 %
Celkem	330	100,0 %

Graf č. 4.38.: Četnost odpovědí na otázku 3.1.k



Komentář

Jak je z uvedené tabulky a grafu patrné, pro oblast finančního řízení je typická spíše vyšší míra centralizace. Pouze 5,7 % respondentů uvedlo, že centralizace v této oblasti neexistuje. Takřka 70 % respondentů naopak zvolilo jednu z možností v rozsahu 6 až 10 bodů, což označuje nadprůměrnou míru centralizace.

Z hlediska meziodvětvového srovnání jsou vykazovány nadprůměrné hodnoty míry centralizace finančního řízení v odvětvové sekci D – Výroba a rozvod elektřiny (průměr 8,75 bodu) a N – Administrativní a podpurné činnosti (8,40 bodu). Naopak nejnižší míru centralizace vykazují společnosti z odvětvové sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství (průměr 5,00 bodů) a S – Ostatní činnosti (5,67 bodů).

Téměř stejnou míru centralizace finančního řízení vykazují společnosti z velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců (6,32 bodu) a 100 až 249 zaměstnanců (6,30 bodu). Společnosti s počtem zaměstnanců 250 a více opět vykazují míru centralizace o něco vyšší, v tomto případě 7,00 bodů.

Podniky, které jsou vlastněny zahraničním subjektem stoprocentně, vykazují míru centralizace v oblasti finančního řízení ve výši 6,81 bodu. To je, podobně jako v předchozích oblastech, zřetelně vyšší centralizace, než jakou vykazují společnosti, které jsou vlastněny zahraničním subjektem

pouze částečně. U společností, kde je vlastnický podíl zahraniční osoby větší než 50 % ale menší než 100 % činí průměrná míra centralizace 5,14 bodů.

Z analýzy společností dle jejich finanční výkonnosti žádné podstatné souvislosti nevyplývají.

Charakteristika odpovědí

3.1.1 Míra centralizace rozhodování v jiných oblastech.

Respondentům byla nabídnuta možnost, aby do výčtu oblastí doplnili vlastní, které považují z hlediska hodnocení míry centralizace za podstatné. Zástupci společností takto mohli doplnit maximálně tři oblasti.

Možnost doplnění jedné vybrané oblasti byla využita v 17 případech, což činí přibližně 5 % respondentů. Dvě oblasti byly doplněny v devíti případech, což představuje necelá 3 % respondentů. Tři oblasti byly doplněny pouze ve čtyřech případech, tedy přibližně u 1 % respondentů.

Z výše uvedeného vyplývá, že oblasti definované v dotazníku, byly vhodně zvoleny a pouze zlomek respondentů považoval za potřebné nabízený výčet oblastí rozšířit.

Doplněné oblasti jsou značně specifické, a proto nevhodné pro souhrnné hodnocení prováděné v rámci této kapitoly. Jsou však uvedeny na CD, které je přiloženo k této publikaci.

4.3.2. Míra centralizace ve Skupině

Charakteristika otázky

3.2. Míra centralizace ve Skupině je podle Vás:

- 1 výrazně menší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo třeba mnoho činností centralizovat.
- 2 spíše menší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo třeba některé činnosti centralizovat.
- 3 optimální.
- 4 spíše větší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo třeba některé činnosti decentralizovat a umožnit společnostem větší autonomii.
- 5 výrazně větší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo třeba mnoho činností decentralizovat a umožnit společnostem podstatně větší autonomii.

Respondent měl v rámci pěti nabízených možností zhodnotit, do jaké míry je celková centralizace v rámci dané Skupiny optimální, případně zhodnotit, zda je tato centralizace menší či naopak větší než optimální.

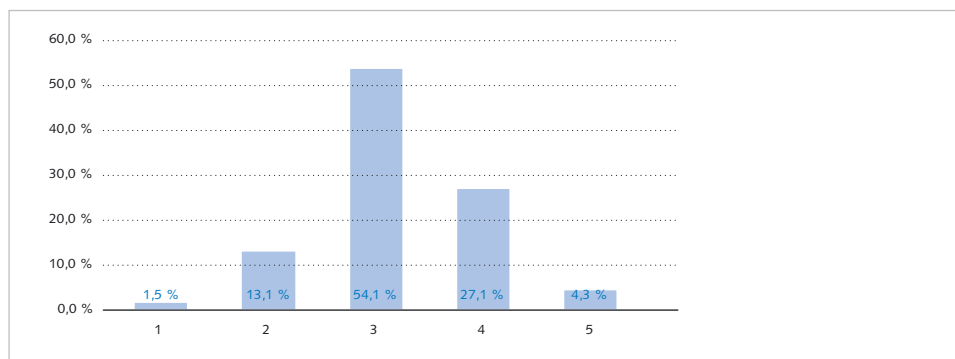
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 329 respondentů, což je více než 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 3,19 bodu na pětibodové škále se směrodatnou odchylkou 0,772, přičemž optimální míře centralizace byla přiřazena hodnota 3,00 bodu.

Tabulka č. 4.31.: Četnost odpovědí na otázku 3.2.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1	5	1,5 %
2	43	13,1 %
3 optimální	178	54,1 %
4	89	27,1 %
5	14	4,3 %
Celkem	329	100,0 %

Graf č. 4.39.: Četnost odpovědí na otázku 3.2.



Komentář

Přes 53 % respondentů považuje celkovou míru centralizace za optimální. Vyšší míru centralizace by uvítalo necelých 15 % respondentů. Naopak vyšší míru decentralizace by uvítalo přibližně 30 % respondentů.

Z odvětvového hlediska se v odpovědích na tuto otázku neprojevují podstatné diference.

Z výše uvedené analýzy míry centralizace plyne, že v jednotlivých oblastech vykazují zpravidla nejvyšší centralizaci společnosti s počtem zaměstnanců 250 a více. Není proto s podivem, že právě respondenti z této velikostní skupiny považují míru centralizace za vyšší než by bylo vhodné. Respondenti ze zbývajících dvou velikostních skupin společností považují míru centralizace více méně za optimální.

Jak společnosti s vlastnickým podílem zahraniční osoby větším než 50 % ale menším než 100 %, tak společnosti zcela vlastněné zahraničním subjektem, jsou s celkovou mírou centralizace v podstatě spokojeny a označují ji zpravidla za optimální.

Dělení společností dle finanční výkonnosti nepřineslo žádné podstatné zjištění.

4.3.3. Specializované organizace ve Skupině

Charakteristika otázky

3.3. Jsou některé obslužné činnosti zajišťovány společně pro celou Skupinu či její podstatnou část ve specializovaných organizacích?

Respondent měl rozhodnout, zda jsou určité činnosti zajišťovány společně pro celou Skupinu, popř. jaké činnosti konkrétně. Cílem otázky bylo dokreslit míru centralizace uvnitř Skupiny.

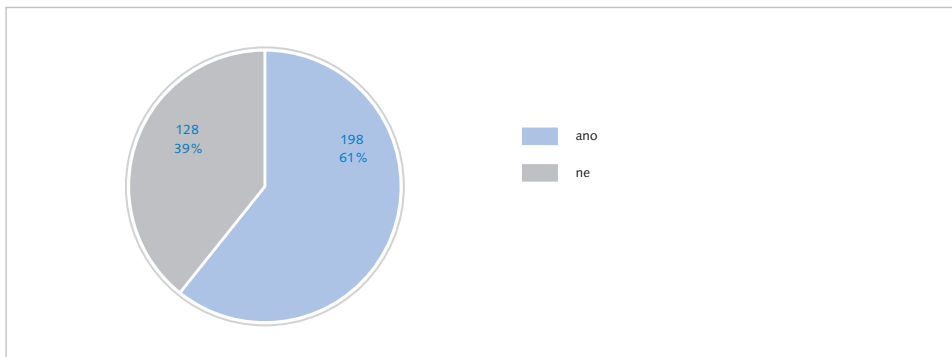
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 326 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.32.: Četnost odpovědí na otázku 3.3.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	198	60,7 %
Ne	128	39,3 %
Celkem	326	100,0 %

Graf č. 4.40.: Četnost odpovědí na otázku 3.3.



Komentář

Přes 60 % respondentů odpovědělo, že existují činnosti, které jsou zajišťovány společně pro celou Skupinu.

Z hlediska odvětvového členění je možné konstatovat, že sdílené činnosti jsou častější v oblasti služeb. Oproti tomu například v odvětvové sekci C – Zpracovatelský průmysl odpovědělo na položenou otázku kladně pouze 56,5 % respondentů.

Společné obslužné činnosti jsou Skupinou poskytovány daleko častěji společnostem velikostní skupiny 250 a více zaměstnanců (v 71,2 %) než společnostem s 100 až 249 zaměstnanci (59,2 %) či společnostem z velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců (47,4 %).

Společnostem, kde je zahraniční vlastník většinový, avšak nikoli stoprocentní, jsou tyto společné služby poskytovány pouze v 39,0 % případů. Naproti tomu však společnostem, které jsou ve stoprocentním vlastnictví zahraničního subjektu, jsou společné služby poskytovány v podstatně větší míře (63,3 % případů).

Mezi společným zajišťováním obslužných služeb v rámci Skupiny a finanční výkonností šetřících společností nebyly zjištěny žádné významné souvislosti.

Charakteristika otázky

3.3.1 Uveďte prosím které (i více možností):

Následující komentář dále rozvádí četnost poskytování jednotlivých společných skupinových služeb. Tato část tak dále analyzuje odpovědi 198 respondentů, kteří na otázku 3.3 odpověděli kladně. Respondenti vybírali z možností Zúčtovací služby – Péče o implementaci a provoz IT/IS – Výzkum, vývoj, inovace – Jiné služby. U poslední možnosti byl prostor k určení, o jaké jiné služby se jedná.

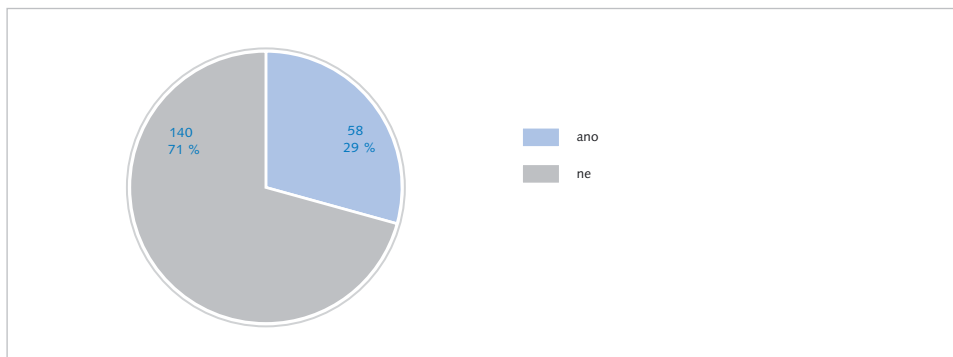
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 198 respondentů, což je 100 % z těch, kteří v rámci otázky 3.3 uvedli, že v jejich Skupině existuje společně zajišťovaná služba. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.33.: Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – zúčtovací služby

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	58	29,3 %
Ne	140	70,7 %
Celkem	198	100,0 %

Graf č. 4.41.: Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – zúčtovací služby



Komentář

Ze 198 společností, jejichž zástupci se vyslovili, že existují činnosti zajišťované společně pro celou Skupinu, zařadilo mezi tyto činnosti zúčtovací služby jen 29,3 % společností. Z toho plyne,

že zúčtovací služby nejsou typickou činností zajišťovanou společně pro celou Skupinu či její významnou část.

Ani při odvětvovém členění společností nelze nalézt žádnou odvětvovou sekci, jejíž společnosti by zúčtovací služby označily kladně ve více než polovině případů. Zpracovatelský průmysl zařadil zúčtovací služby mezi společně zajišťované činnosti pouze v cca 23 % případů.

Zúčtovací služby jsou poskytovány 35,1 % společností z velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců, jejichž Skupina poskytuje společně zajišťované činnosti. Obdobným společností se 100 až 249 zaměstnanci jsou tyto služby poskytovány v 26,0 % případů, společností s 250 a více zaměstnanci potom v 29,8 %.

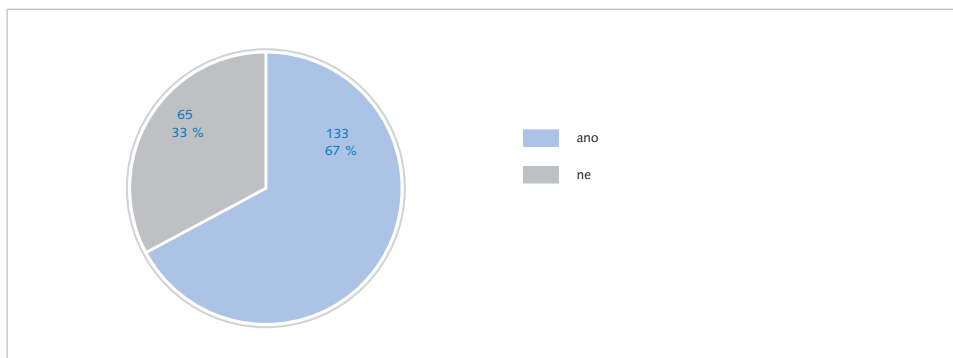
Podíl zahraničního vlastníka nehraje důležitou roli vzhledem k poskytování společných zúčtovacích služeb. Ve všech skupinách je kladná odpověď zastoupena v rozmezí 25 až 30 % případů.

U společností s různou finanční výkonností nebyl rovněž žádný významný rozdíl v míře poskytování společných zúčtovacích služeb zaznamenán.

Tabulka č. 4.34.: Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – péče o implementaci IT/IS

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	133	67,2 %
Ne	65	32,8 %
Celkem	198	100,0 %

Graf č. 4.42.: Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – péče o implementaci IT/IS



Komentář

Péče o implementaci a provoz IT/IS je jednou z typických činností, která je u sledovaných společností zajišťována společně pro celou Skupinu. Děje se tak ve více než dvou třetinách dílčího analyzovaného souboru.

Společné zajišťování péče o implementaci a provoz IT/IS v rámci Skupiny je dle odvětvové struktury diferencované. V odvětvové sekci D – Výroba a rozvod elektřiny a H – Doprava a skladování je realizováno ve všech sledovaných společnostech.

Společnosti velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců mají tuto službu zajišťovanou ve více než 70 % případů, společnosti o velikosti 100 až 249 zaměstnanců v 68,8 % případů a společnosti s počtem zaměstnanců 250 a více v 64,3 % případů.

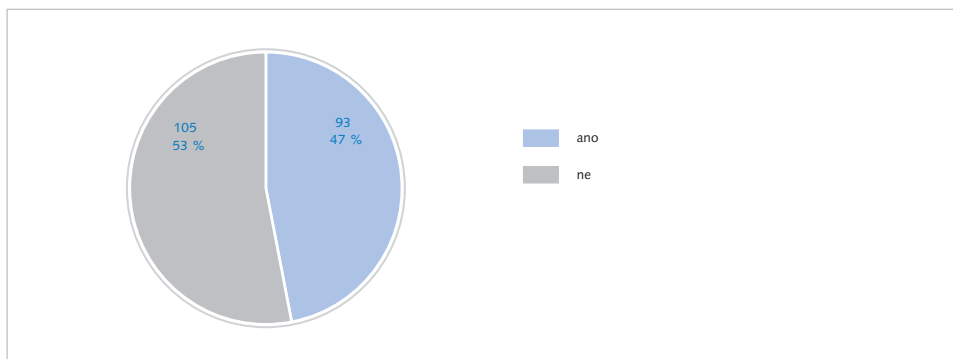
Dalším zjištěním je skutečnost, že s rostoucím podílem zahraničního vlastníka roste také míra společného zajišťování služeb péče o IT/IS v rámci Skupiny. V případě společností, kde má zahraniční subjekt vlastnický podíl větší než 50 % a menší než 100 %, jsou společné služby péče o IT/IS poskytovány v 62,5 % případů. Společnostem, které jsou zcela vlastněny zahraniční osobou, jsou poskytovány tyto služby v 69,0 % případů.

U společností s různou finanční výkonností nebyl žádný významný rozdíl v míře poskytování společných služeb péče o IT/IS zaznamenán.

Tabulka č. 4.35.: Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – výzkum, vývoj, inovace

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	93	47,0 %
Ne	105	53,0 %
Celkem	198	100,0 %

Graf č. 4.43.: Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – výzkum, vývoj, inovace



Komentář

Zajišťování výzkumu, vývoje a inovací jako společné činnosti celé Skupiny je běžné v necelé polovině společností, které vykazují, že v jejich Skupině takové činnosti existují.

Z hlediska členění společností dle odvětví se ukázalo, že extrémnější odpovědi se vyskytují v odvětvových sekcích, které jsou zastoupeny pouze několika respondenty. Odvětvové sekce zastoupené desítkami společností jsou co do poměru kladných a záporných odpovědí vyrovnané.

Společnostem velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců jsou společné činnosti výzkumu, vývoje a inovací poskytovány ve více než 51 % případů, kdy daná Skupina společně zajišťuje obslužné činnosti. Společnostem se 100 až 249 zaměstnanci, respektive společností s 250 a více zaměstnanci je potom tato služba poskytována ve 45 %, respektive 46 %.

Souvislost mezi velikostí podílu zahraničního vlastníka a poskytováním společných služeb týkajících se výzkumu, vývoje a inovací v rámci Skupiny nebyla zaznamenána.

Obdobně nebyla zaznamenána souvislost mezi poskytováním společných skupinových služeb z oblasti výzkumu, vývoje a inovací a finanční výkonností sledovaných společností.

4.3.4. Míra redistribuce finančních prostředků

Charakteristika otázky

3.4. Vyznačte na následující škále míru redistribuce finančních prostředků ve Skupině:

Respondent měl na desetibodové škále, kde 1 značí „žádná redistribuce“ a 10 „úplná redistribuce“, rozhodnout, do jaké míry jsou v rámci Skupiny přerozdělovány finanční prostředky. Toto zjištění je jedním z faktorů, které spoludotváří povědomí o vnitřní struktuře Skupiny a způsobech jejího řízení.

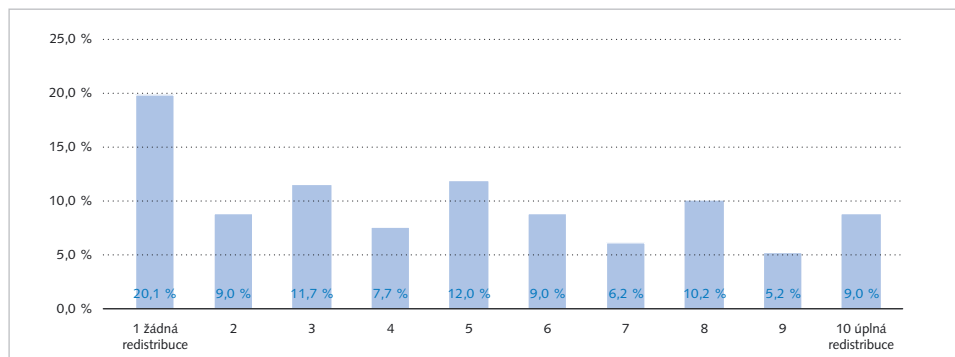
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 324 respondentů, což je více než 96 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědi činí 4,79 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 2,979.

Tabulka č. 4.36.: Četnost odpovědí na otázku 3.4.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 žádná redistribuce	65	20,1 %
2	29	9,0 %
3	38	11,7 %
4	25	7,7 %
5	39	12,0 %
6	29	9,0 %
7	20	6,2 %
8	33	10,2 %
9	17	5,2 %
10 úplná redistribuce	29	9,0 %
Celkem	324	100,0 %

Graf č. 4.44.: Četnost odpovědí na otázku 3.4.



Komentář

Více než 20 % respondentů uvedlo, že v rámci jejich Skupiny vůbec nedochází k přerozdělení finančních prostředků. Možnost 1 až 5 bodů, tedy podprůměrnou míru redistribuce finančních prostředků, zvolilo přes 60 % zástupců společností. Z tohoto hlediska tak nelze tvrdit, že redistribuce finančních prostředků je imanentním znakem nadnárodních společností.

Mezi odvětvové sekce, které jsou ve výběrovém souboru zastoupeny více než deseti společnostmi a které současně vykazaly nadprůměrnou míru přerozdělování finančních prostředků, patří odvětvová sekce H – Doprava a skladování (v průměru 5,50 bodu) a M – Profesní, vědecké a technické činnosti (v průměru 5,53 bodu). Naopak společnosti z odvětvové sekce N – Administrativní a podpůrné činnosti (3,50 bodu) nebo J – Informační a komunikační činnosti (4,21 bodu) vykazaly podprůměrnou míru redistribuce finančních prostředků.

Analýza společností dle jejich velikosti naznačuje, že s rostoucí velikostí společnosti roste také míra redistribuce finančních prostředků v rámci Skupiny. Zástupci společností velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců označili tuto míru v průměru hodnotou 4,05 bodu, zástupci společností se 100 až 249 zaměstnanci hodnotou 4,84 bodu a respondenti z řad společností s počtem zaměstnanců 250 a více vyjádřili průměrnou míru redistribuce hodnotou 5,25 bodu.

Z hlediska rozdělení společností dle vlastnického podílu zahraničního majitele vykazaly vyšší míru redistribuce finančních prostředků společnosti vlastněné zahraničním subjektem stoprocentně (5,07 bodu). Naproti tomu společnosti s vlastnickým podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 % vykazaly míru redistribuce ve výši 3,22 bodu.

Členění společností dle jejich finanční výkonnosti neprokázalo souvislost mezi finanční úspěšností a mírou redistribuce finančních prostředků v rámci Skupiny.

4.3.5. Optimalita redistribuce finančních prostředků

Charakteristika otázky

3.5. Míra redistribuce ve Skupině je podle Vás:

- 1 výrazně menší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo vhodné mnohem více přerozdělovat.
- 2 spíše menší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo vhodné více přerozdělovat.
- 3 optimální.
- 4 spíše větší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo vhodné méně přerozdělovat.
- 5 výrazně větší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo vhodné mnohem méně přerozdělovat.

Respondent měl pomoci pěti nabízených možností posoudit, zda je míra redistribuce finančních prostředků v rámci Skupiny optimální, nebo zda je toto přerozdělování příliš velké, či příliš malé.

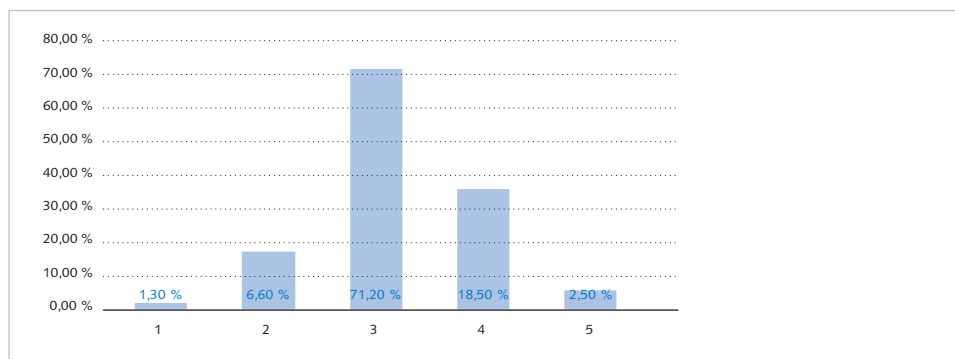
Charakteristika odpovědi

Na otázku odpovědělo 319 respondentů, což je více než 95 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědi činí 3,14 bodu na pětibodové škále se směrodatnou odchylkou 0,618.

Tabulka č. 4.37.: Četnost odpovědí na otázku 3.5.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1	4	1,3 %
2	21	6,6 %
3 optimální	227	71,2 %
4	59	18,5 %
5	8	2,5 %
Celkem	319	100,0 %

Graf č. 4.45.: Četnost odpovědí na otázku 3.5.



Komentář

Více než 71 % respondentů v dotazníku uvedlo, že míra redistribuce finančních prostředků je v rámci jejich Skupiny optimální. Menší a výrazně menší míru přerozdělování by uvítalo 20 % společností, vyšší a výrazně vyšší by naopak přivítalo méně než 10 % společností.

Prakticky ve všech sledovaných odvětvových sekcích se rozdělení odpovědí víceméně shoduje s rozdělením v celém výběrovém souboru.

Z analýzy nevyplývá žádný vztah mezi velikostí společností a spokojeností respondentů s mírou redistribuce finančních prostředků.

K obdobným závěrům dospělo hledání vztahu mezi spokojeností s redistribucí a vlastnickým podílem zahraničních subjektů.

Naproti tomu z hlediska finanční výkonnosti společností jisté souvislosti patrné jsou. Na základě analýzy získaných odpovědí lze konstatovat, že respondenti ze společností skupiny A považují stávající míru redistribuce finančních prostředků častěji za optimální (77,6 %). Naopak respondenti ze společností skupiny C považují míru přerozdělování finančních prostředků za optimální pouze v 62,8 % případů, přičemž více než čtvrtina považuje toto přerozdělování za větší, než by bylo vhodné.

4.3.6. Určení strategie

Charakteristika otázky

3.6. Jakým způsobem je určována strategie Vaší společnosti?

- 1 Společnost si svou strategii určuje sama a tato nepodléhá dalšímu schvalování.
- 2 Společnost si svou strategii určuje sama a tato podléhá schválení Přímo nadřízeným řídicím místem.
- 3 Společnost si svou strategii určuje sama a tato podléhá schválení Centrálou skupiny.
- 4 Strategie společnosti je určena Přímo nadřízeným řídicím místem.
- 5 Strategie společnosti je určena Centrálou skupiny.

Respondent měl vybrat z pěti nabízených variant tu odpověď, která nejlépe vystihuje způsob tvorby a potažmo hlavního tvůrce strategie dané společnosti. Cílem otázky bylo zjistit, jak intenzivní je provázanost zkoumané společnosti se Skupinou v oblasti určování strategie.

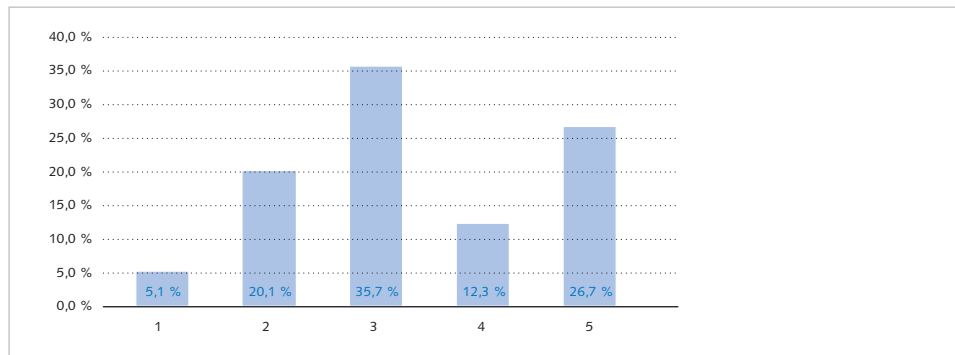
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 333 respondentů, což je více než 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.38.: Četnost odpovědí na otázku 3.6.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1	4	1,3 %
2	21	6,6 %
3	227	71,2 %
4	59	18,5 %
5	8	2,5 %
Celkem	319	100,0 %

Graf č. 4.46.: Četnost odpovědí na otázku 3.6.



Komentář

Tato otázka prokázala klíčový význam Centrály skupiny v rámci formulace strategie společnosti. Více než 35 % společností si svoji strategii určuje samo, ale musí si ji následně nechat Centrálou skupiny schválit. Dalším více než 26 % společností potom Centrála firemní strategii přímo určuje. Celkově tak Centrála skupiny hraje významnou roli ve více než 60 % případů. Přímo nadřazené místo společnosti schvaluje strategii společnosti ve 20,1 % případů a v dalších 12,3 % ji přímo tvoří. Bez jakékoli intervence ze strany Skupiny svoji strategii tvoří pouze 5,1 % sledovaných společností.

Prevažná většina odvětvových sekcí potvrdila, že samotné společnosti nemají zpravidla možnost určovat si vlastní strategii bez ohledu na nadřazené místo či Centrálu skupiny. Jediným případem, který je z tohoto pohledu výjimečným, je odvětvová sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti, kde si sama společnost určuje svoji strategii bez dalšího schvalování v jedné třetině případů.

Odpovědi naznačují, že s velikostí společností roste také význam Centrály skupiny v rámci procesu tvorby a schvalování strategie dané společnosti. Zatímco u společností velkokostní skupiny 50 až do 99 zaměstnanců je strategie Centrálou skupiny schvalována v 29,6 % případů, u společností se 100 až 249 zaměstnanci je tento podíl 36,1 % a u společností s počtem zaměstnanců 250 a více dokonce 39,5 %.

Rozdělení společností dle vlastnického podílu zahraniční osoby potvrdilo, že společnosti, které jsou vlastněny zahraničním subjekty stoprocentně, si prakticky nemohou samy stanovovat vlastní strategii bez dalšího schvalování (tuto možnost uvedlo pouze 2,6 % těchto společností). Oproti tomu společnosti, které vlastnický podíl zahraniční osoby je větší než 50 %, ale menší než 100 %, mají tuto možnost ve 14,0 % případů.

Členění společností dle jejich finanční výkonnosti neprokázalo mezi způsobem stanovování strategie společnosti a její finanční výkonností žádnou souvislost.

4.3.7. Kontrola plnění strategie

Charakteristika otázky

3.7. Kdo sleduje plnění strategie Vaší společnosti:

Respondent měl z nabízených možností zvolit, který subjekt Skupiny má na starosti dohled nad plněním strategie dané společnosti. Respondent vybíral z možností Pouze společnost sama – Nadřazené řídicí místo.

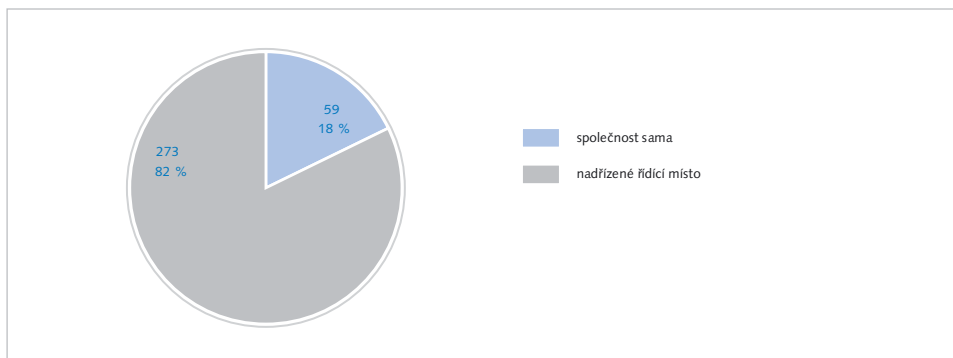
Charakteristika odpovědi

Na otázku odpovědělo 332 respondentů, což je více než 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.39.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Společnost sama	59	17,8 %
Nadřazené řídicí místo	273	82,2 %
Celkem	332	100,0 %

Graf č. 4.47.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.



Komentář

Ve více než 82 % případů je běžné, že na plnění strategie společnosti dohlíží nadřazené řídicí místo.

Jedinou odvětvovou sekcí, kde respondenti uvedli, že si plnění strategie sledují sami ve více než 30 % případů, je odvětvová sekce F – Stavebnictví, kde taková situace nastává ve 37,5 % případů.

Zatímco plnění strategie společností velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců sleduje nadřazené místo průměrně v 80,2 % případů, u společností s počtem zaměstnanců 250 a více je to již ve více než 88 % případů.

Šetření potvrdilo předpoklad, že ve společnostech s vyšším vlastnickým podílem zahraniční osoby je plnění strategie nadřazeným místem sledováno ve větším počtu případů. Společnosti, které mají zahraničního vlastníka s podílem více než 50 % a méně než 100 %, jsou takto sledovány v 72,1 % případů, společnosti stoprocentně vlastněné zahraniční osobou potom o poznání častěji – v 84,6 % případů.

Členění společností dle jejich finanční výkonnosti neprokázalo, že by způsob sledování plnění strategie společnosti měl na její finanční výkonnost vliv.

Charakteristika otázky

3.7.a Uvedte prosím které (i více možností):

V případě, že respondent uvedl v předcházející otázce nadřízené řídicí místo, otázka dále rozváděla, jaký subjekt danou kontrolu provádí – zda je to přímo nadřízené místo, další nadřízené řídicí místo, nebo Centrála skupiny. Následující odstavce poskytují výsledky tohoto šetření.

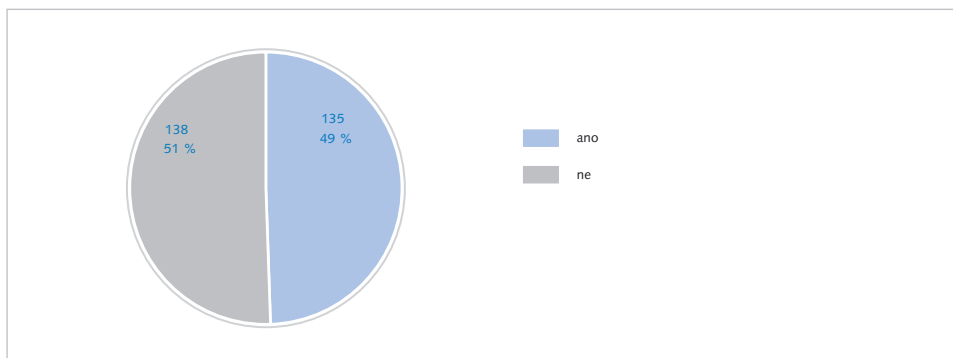
Charakteristika odpovědí

Na otázku ohledně subjektu, který sleduje plnění strategie, odpovědělo 273 respondentů, tedy 100 % z těch, kteří v předchozí otázce uvedli, že plnění jejich strategie je sledováno nadřízeným místem. Výsledky jsou uvedeny v následujících tabulkách a grafech.

Tabulka č. 4.40.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – přímo nadřízené místo

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	135	49,5 %
Ne	138	50,5 %
Celkem	273	100,0 %

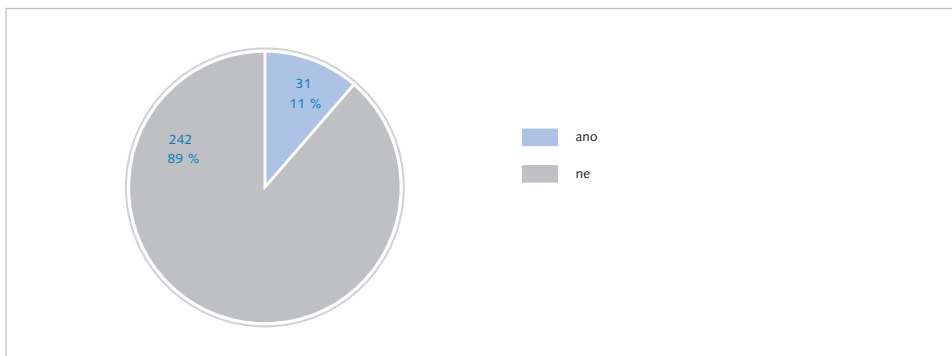
Graf č. 4.48.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – přímo nadřízené místo



Tabulka č. 4.41.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – další nadřízená řídicí místa

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	31	11,4 %
Ne	242	88,6 %
Celkem	273	100,0 %

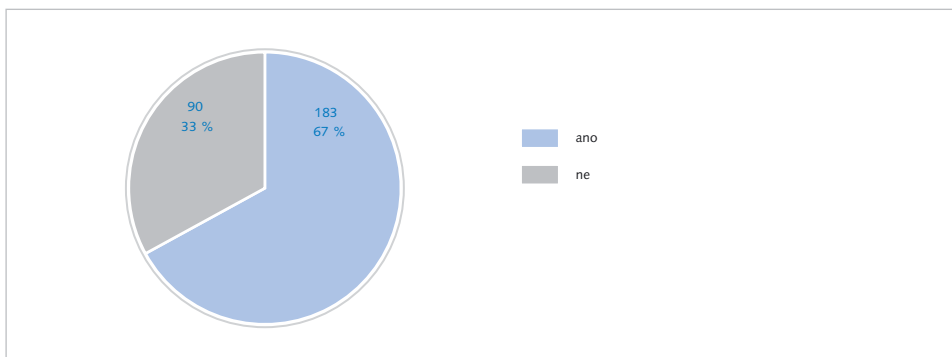
Graf č. 4.49.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – další nadřízená řídicí místa



Tabulka č. 4.42.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – Centrála skupiny

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	183	67,0 %
Ne	90	33,0 %
Celkem	273	100,0 %

Graf č. 4.50.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – Centrála skupiny



Komentář

Jak je z těchto tabulek a grafů patrné, nejčastěji je plnění strategie společnosti sledováno Centrálou skupiny. V druhé řadě přímo nadřízeným místem a pouze výjimečně dalším nadřízeným řídicím místem.

V rámci členění společností dle jednotlivých odvětvových sekcí lze získat výsledky podobné závěrům zkoumání celého souboru. Dá se tedy říci, že sledování plnění strategie společnosti Centrálou skupiny je běžné napříč všemi sledovanými odvětvími.

Stejně tak rozdělení odpovědí při strukturování společností dle jejich velikosti dává velmi podobné závěry. Podíl kladných a záporných odpovědí u možnosti přímo nadřízeného místa je u všech tří velikostních kategorií přibližně 50:50. Poměr u odpovědi další nadřízené místo 10:90

ve prospěch negativní odpovědi. A konečně 65:35 jako podílu souhlasu a nesouhlasu s tvrzením, že strategii společnosti sleduje Centrála skupiny.

Pokud zohledníme podíl zahraničního vlastníka v dané společnosti, je situace opět obdobná.

V rámci sledování finanční výkonnosti společností a následné analýzy jejich odpovědí nebyla prokázána souvislost mezi finanční výkonností společnosti a subjektem provádějícím sledování plnění její strategie.

Charakteristika otázky

3.7.1 Uveďte, které způsoby sledování Přímou nadřízené řídicí místo, resp. Centrála skupiny používá (i více možností), pravidelnost (K = kontinuálně, P = pravidelně, N = nepravidelně) a do políčka uveďte, kolikrát do roka:

Respondent měl v rámci nabízených možností uvést, kdo, jakým způsobem a s jakou pravidelností sleduje plnění strategie společnosti. Cílem otázky bylo zmapování kontrolních mechanismů mezi zkoumanou společností a jí nadřízenými společnostmi v rámci Skupiny.

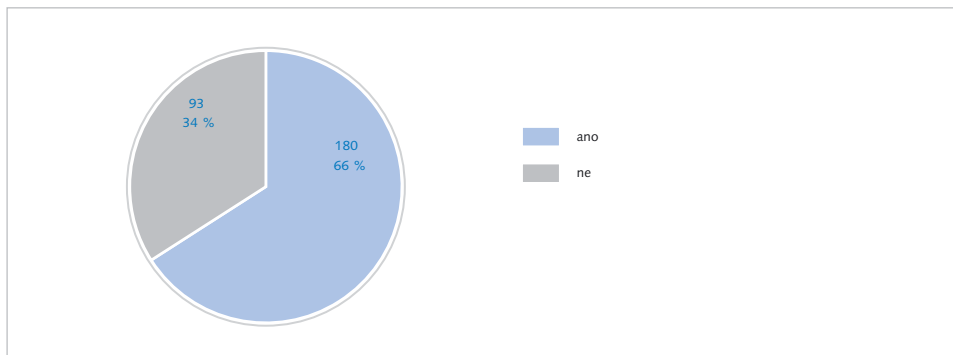
Charakteristika odpovědí

Na otázku ohledně subjektu, který sleduje plnění strategie, odpovědělo 273 respondentů, tedy 100 % z těch, kteří v předchozí otázce uvedli, že plnění jejich strategie je sledováno nadřízeným místem. Výsledky jsou uvedeny v následujících tabulkách a grafech.

Tabulka č. 4.43.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – externí audit

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	180	65,9 %
Ne	93	34,1 %
Celkem	273	100,0 %

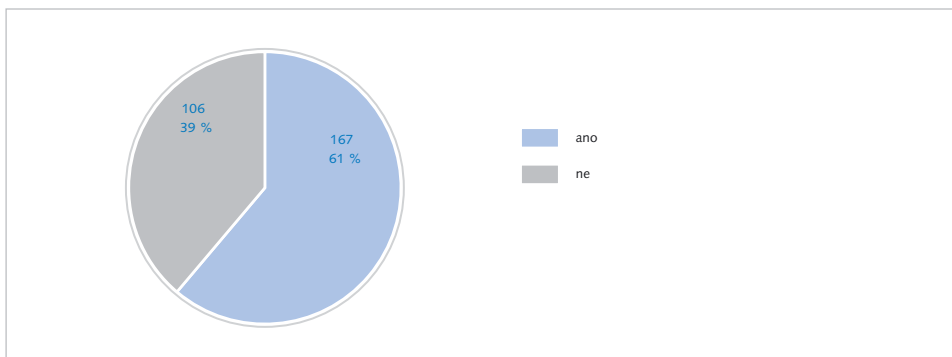
Graf č. 4.51.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – externí audit



Tabulka č. 4.44.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – interní audit

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	167	61,2 %
Ne	106	38,8 %
Celkem	273	100,0 %

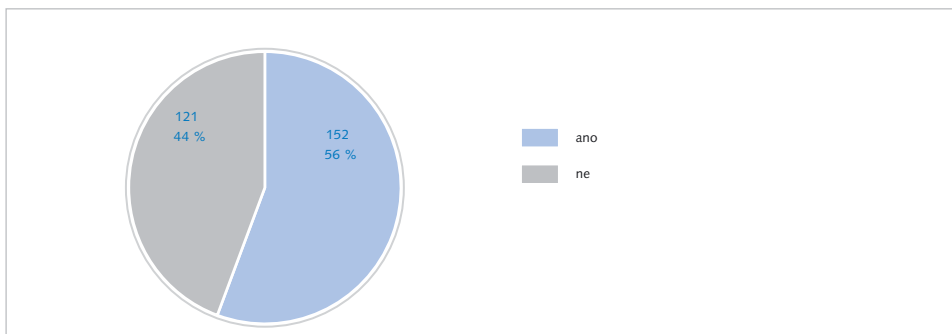
Graf č. 4.52.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – interní audit



Tabulka č. 4.45.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – mimořádné reporty na vyžádání

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	152	55,7 %
Ne	121	44,3 %
Celkem	273	100,0 %

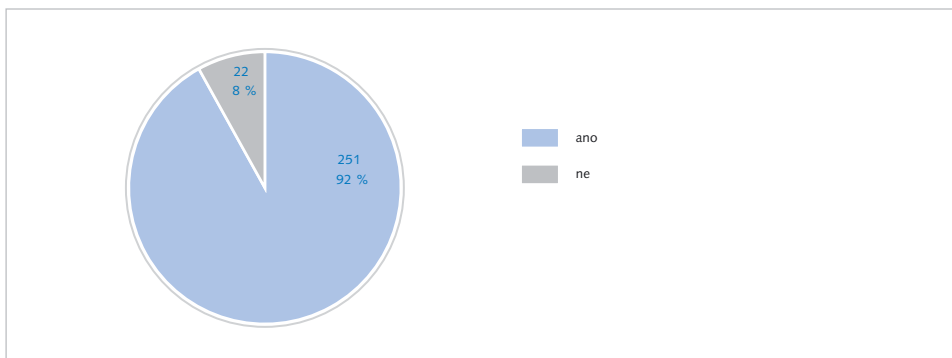
Graf č. 4.53.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – mimořádné reporty na vyžádání



Tabulka č. 4.46.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – pravidelné reporty

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	251	91,9 %
Ne	22	8,1 %
Celkem	273	100,0 %

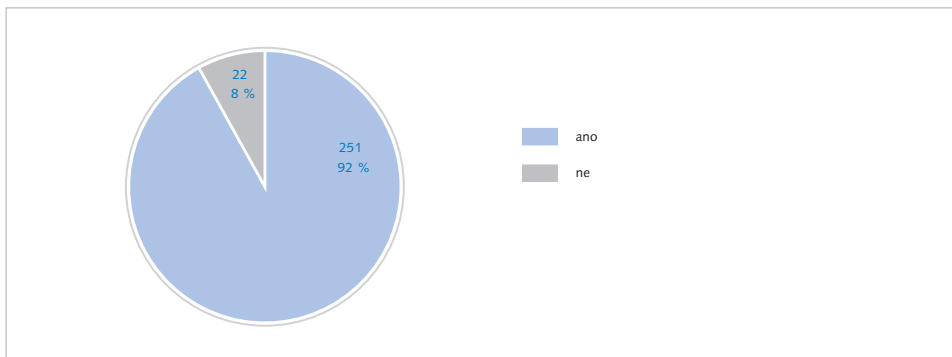
Graf č. 4.54.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – pravidelné reporty



Tabulka č. 4.47.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – setkávání s top managementem společnosti

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	251	91,9 %
Ne	22	8,1 %
Celkem	273	100,0 %

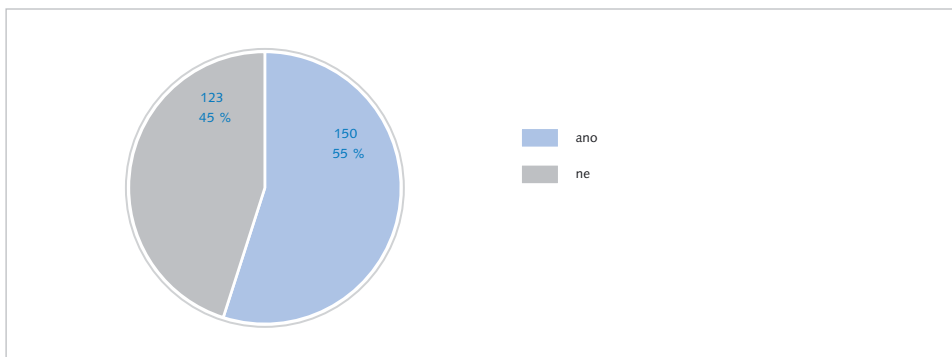
Graf č. 4.55.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – setkávání s top managementem společnosti



Tabulka č. 4.48.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – dohled určeného manažera nad společností

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	150	55,1 %
Ne	123	44,9 %
Celkem	273	100,0 %

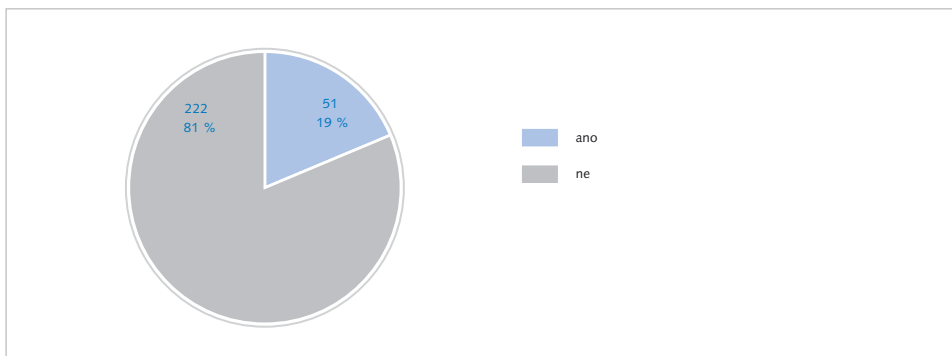
Graf č. 4.56.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – dohled určeného manažera nad společností



Tabulka č. 4.49.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – přítomnost manažera ve společnosti

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	51	18,7 %
Ne	222	81,3 %
Celkem	273	100,0 %

Graf č. 4.57.: Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – přítomnost manažera ve společnosti



Komentář

Výzkum prokázal, že přítomnost manažera ve společnosti, který je vyslán přímo nadřízeným řídicím místem, nebo centrálou Skupiny, aby dohlížel na plnění strategie společnosti, není příliš častým jevem. Jedná se o pouhých 18,7 % společností. Ostatní způsoby sledování plnění strategie jsou naopak poměrně časté. Nejčastějšími jsou pravidelné reporty a setkávání představitelů nadřízeného řídicího místa, resp. představitelů centrály Skupiny s top managementem společnosti. Oba tyto způsoby se realizují v takřka 92 % společností.

Průzkum ukázal závislost mezi velikostí společnosti a využitím jednoho z nejběžnějších způsobů sledování – pravidelných reportů. Tohoto způsobu využívá 95,2 % společností s počtem zaměstnanců 250 a více. V rámci společností se 100 až 249 zaměstnanci je tento způsob používán v 92,2 % a mezi společnostmi s 50 až 99 zaměstnanci jen v 86,2 %.

Při zkoumání souboru z hlediska velikosti vlastnického podílu zahraničního subjektu nebyly shledány žádné významnější rozdíly.

V rámci zkoumání z hlediska finanční výkonnosti je zajímavým zjištěním skutečnost, že nejméně častá metoda sledování plnění strategie – přítomnost manažera vyslaného přímo nadřízeným řídicím místem, nebo centrálou Skupiny – je nejčastější u společností skupiny C. Zde je tento způsob využíván v 25,6 % případů, zatímco mezi společnostmi skupiny B jen v 17,3 % a u společností skupiny A pouze v 14,3 %.

Součástí výzkumu byla také analýza pravidelnosti, respektive četnosti jednotlivých způsobů sledování a rovněž rozlišení subjektu (přímo nadřízené řídicí místo, centrála Skupiny), který toto sledování vykonává. Vzhledem k rozsahovým limitům předložené publikace jsou tyto výsledky uvedeny pouze na příloženém CD.

4.3.8. Ohodnocení top managementu na základě plnění strategie společnosti

Charakteristika otázky

3.8. Promítá se plnění strategie Vaší společnosti do ohodnocení jejího top managementu?

Respondent měl v rámci nabízených možností zhodnotit, zda je top management společnosti ohodnocován také dle míry plnění strategie společnosti, potažmo jakým konkrétním způsobem.

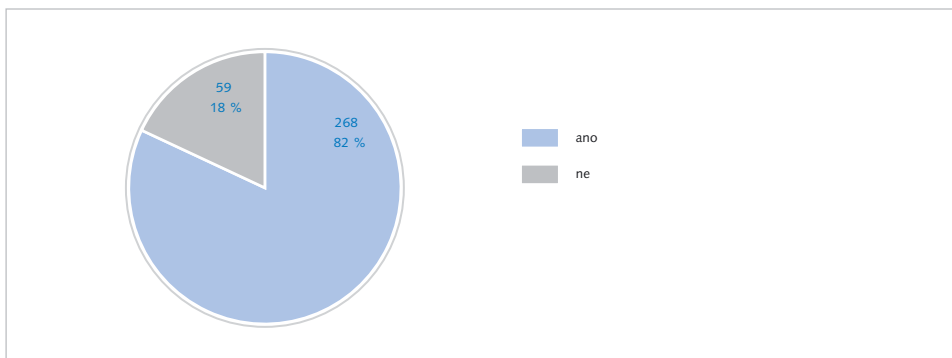
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 327 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.50.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	268	82,0 %
Ne	59	18,0 %
Celkem	327	100,0 %

Graf č. 4.58.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.



Komentář

Z výzkumu vyplývá, že v 82,0 % společností je plnění strategie danou společností promítnuto do hodnocení jejího top managementu.

Vliv plnění strategie společnosti na hodnocení top managementu je relativně vysoký u většiny sledovaných odvětví. Při zkoumání z odvětvového hlediska zjišťujeme, že z tohoto průměru vybočuje jen několik malých odvětvových sekcí, a to E Zásobování vodou (50,0 %), I – Ubytování, stravování a pohostinství (50,0 %), resp. N – Administrativní a podpůrné činnosti (60,0 %).

Hodnocení top managementu je na plnění strategie společnosti relativně častěji navázáno u společností s 250 a více zaměstnanci (85,5 %) než u společností velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců (74,4 %).

Dělení společností dle podílu zahraničního vlastníka neodhaluje žádné souvislosti.

Posuzujeme-li daný soubor z hlediska finanční výkonnosti, pak zjišťujeme, že častěji se plnění strategie promítá do hodnocení top managementu společností skupiny A, a to v 86,6 % případů. Oproti tomu u společností skupiny C se tak děje pouze v 79,1 % případů.

Charakteristika otázky

3.8.a Uvedte prosím jak (i více možností):

V případě kladné odpovědi na předchozí otázku byla zjišťována četnost používání jednotlivých způsobů ohodnocení top managementu. Respondenti měli na výběr z možností Finančně – Vlastnický – Kariéerně – Jiným způsobem, přičemž u poslední možnosti byl prostor pro specifikaci způsobu.

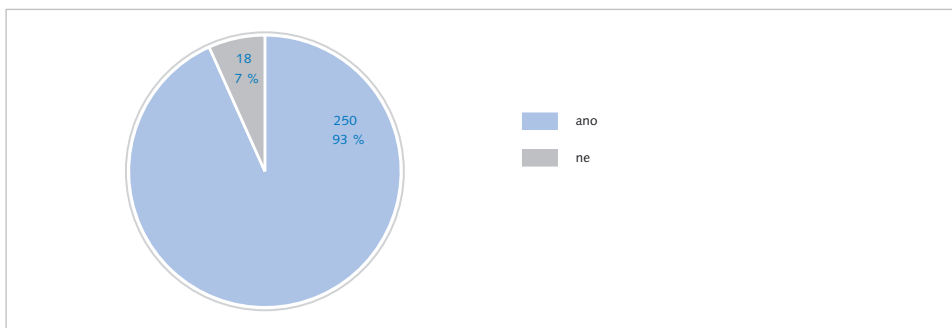
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 268 respondentů, což je 100 % z těch, kteří v rámci otázky 3.8 uvedli, že je ve společnosti top management odměňován na základě plnění strategie.

Tabulka č. 4.51.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – finančně

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	250	93,3 %
Ne	18	6,7 %
Celkem	268	100,0 %

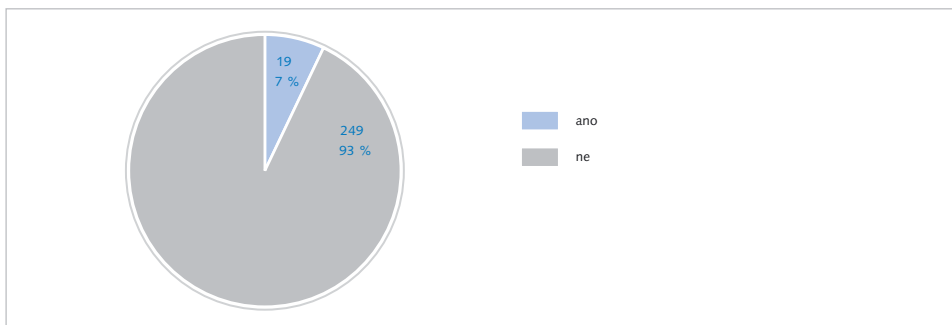
Graf č. 4.59.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – finančně



Tabulka č. 4.52.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – vlastnický (např. akciový program)

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	19	7,1 %
Ne	249	92,9 %
Celkem	268	100,0 %

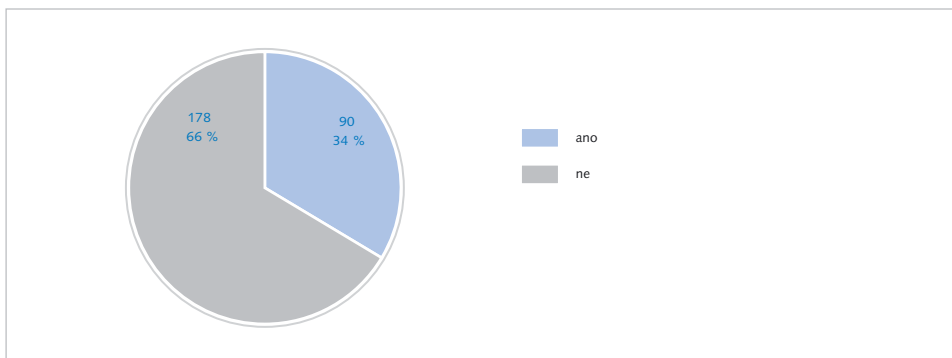
Graf č. 4.60.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – vlastnický (např. akciový program)



Tabulka č. 4.53.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – kariéře

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	90	33,6 %
Ne	178	66,4 %
Celkem	268	100,0 %

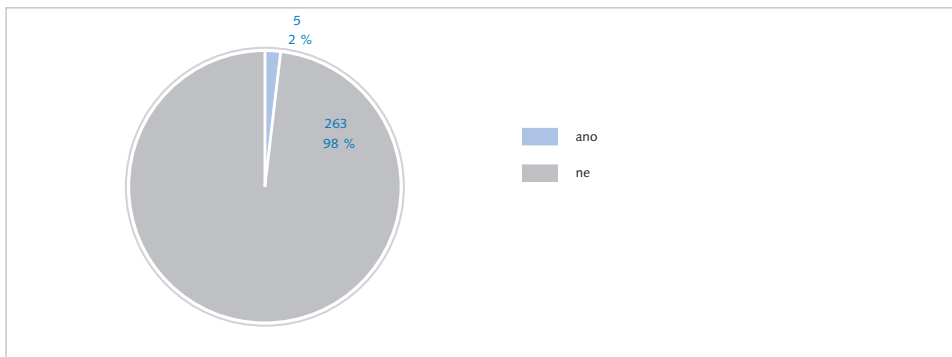
Graf č. 4.61.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – kariéře



Tabulka č. 4.54.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – jiným způsobem

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	5	1,9 %
Ne	263	98,1 %
Celkem	268	100,0 %

Graf č. 4.62.: Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – jiným způsobem



Komentář

Je zřejmé, že nejčastější formou ohodnocení top managementu společnosti za plnění její strategie je ohodnocení finanční (93,3 %). Naopak poměrně výjimečná je forma akciového programu, kdy se členové top managementu společnosti stávají jejími spoluvlastníky (7,1 %). Plnění strategie má vliv na kariérní růst členů top managementu přibližně ve třetině případů (33,6 %). Jiné způsoby ohodnocení plnění strategie společností byly vykázány v zanedbatelné míře (1,9 %).

Z hlediska odvětvových specifíků se dá na základě provedeného výzkumu upozornit například na relativně méně časté využívání finančního způsobu ohodnocení v rámci odvětvové sekce E – Zásobování vodou (v 66,6 % případů), relativně častějšího používání vlastnického programu a kariérního postupu v rámci odvětvové sekce I – ubytování, stravování a pohostinství (v 66,6 % případů u obou forem ohodnocení). Častější využívání kariérního postupu rovněž vykázala odvětvová sekce K – peněžnictví a pojišťovnictví, kde se tento postup využívá v 75,0 % případů.

Logickým zjištěním je skutečnost, že kariérní postup je používán častěji jako forma ohodnocení u větších společností, tj. s 250 a více zaměstnanci, a to v 44,0 %.

Naopak velikost vlastnického podílu zahraničního vlastníka nehraje z hlediska míry využívání jednotlivých nástrojů ohodnocení top managementu podstatnou roli.

Stejně je tomu z pohledu dělení společností dle jejich finanční výkonnosti.

4.3.9. Ohodnocení top managementu na základě plnění strategie Skupinou

Charakteristika otázky

3.9. Promítá se plnění strategie Skupinou do ohodnocení top managementu Vaší společnosti?

Respondent měl v rámci nabízených možností zhodnotit, zda je top management společnosti ohodnocován také dle míry plnění strategie Skupinou, potažmo jakým konkrétním způsobem.

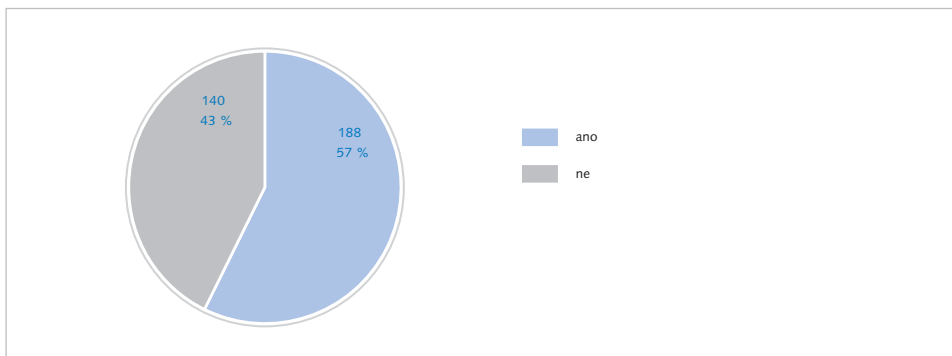
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 328 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.55.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	188	57,3 %
Ne	140	42,7 %
Celkem	328	100,0 %

Graf č. 4.63.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.



Komentář

Vliv plnění strategie celé Skupiny na hodnocení top managementu společnosti již není tak vysoký jako tomu bylo u plnění strategie samotné společnosti. Plnění strategie Skupinou ovlivňuje ohodnocení top managementu společnosti pouze v 57,3 % společností.

Od tohoto průměrného výsledku se na jednu stranu odchyluje například odvětvová sekce H – doprava a skladování (75,0 %) nebo J – Informační a komunikační schopnosti (71,4 %). Na druhou stranu se odlišuje údaj v rámci odvětvové sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství, kde se tato vazba realizuje pouze v jedné třetině případů.

Vliv plnění strategie celé Skupiny na hodnocení top managementu společnosti je častější u společností s 250 a více zaměstnanci, kde je uplatňován v cca dvou třetinách případů.

Podíl zahraničního vlastníka v dané společnosti neovlivňuje skutečnost, zda bude top management za plnění strategie Skupinou ohodnocen.

Totéž platí z hlediska finanční výkonnosti společnosti.

Charakteristika otázky

3.9.a Uvedte prosím jak (i více možností):

V případě kladné odpovědi na předchozí otázku byla zjišťována četnost používání jednotlivých způsobů ohodnocení top managementu. Respondenti měli opět na výběr z možností Finančně – Vlastnicky – Kariérně – Jiným způsobem, přičemž u poslední možnosti byl prostor pro specifikaci způsobu.

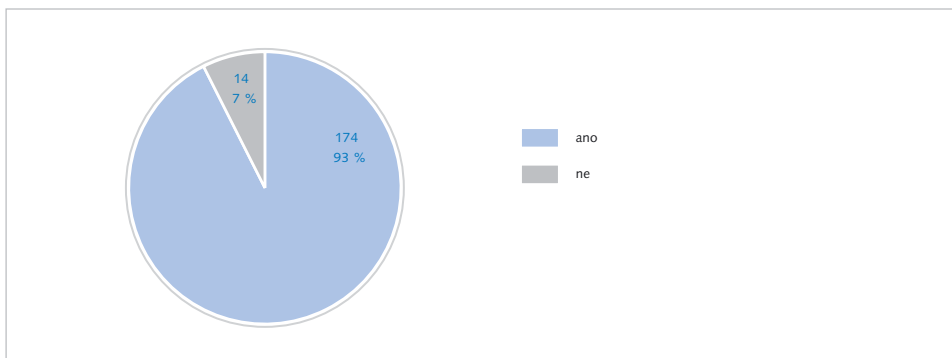
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 188 respondentů, což je 100 % z těch, kteří v rámci otázky 3.8 uvedli, že je ve společnosti top management odměňován na základě plnění strategie Skupinou.

Tabulka č. 4.56.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.1. – finančně

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	174	92,6 %
Ne	14	7,4 %
Celkem	188	100,0 %

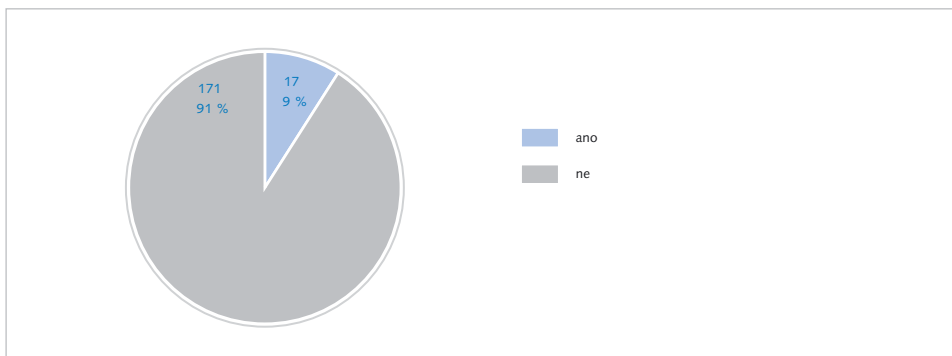
Graf č. 4.64.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – finančně



Tabulka č. 4.57.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – vlastnický (např. akciový program)

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	17	9,0 %
Ne	171	91,0 %
Celkem	188	100,0 %

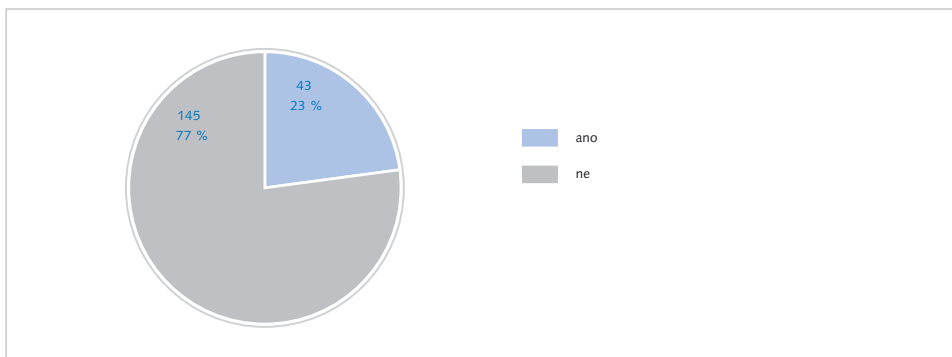
Graf č. 4.65.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – vlastnický (např. akciový program)



Tabulka č. 4.58.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – kariéře

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	43	22,9 %
Ne	145	77,1 %
Celkem	188	100,0 %

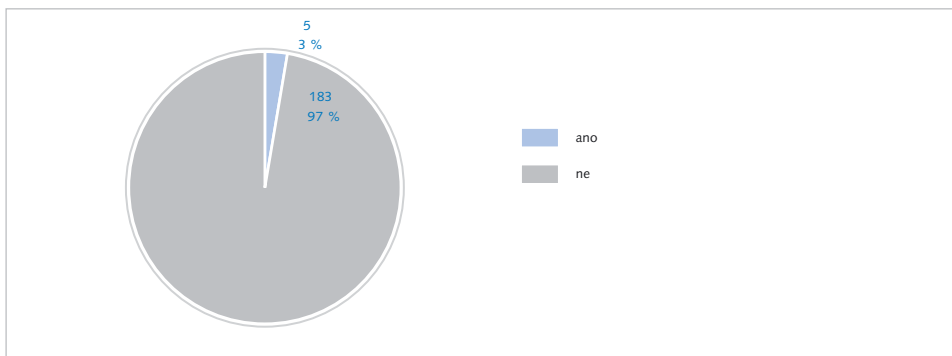
Graf č. 4.66.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – kariéře



Tabulka č. 4.59.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – jiným způsobem

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	5	2,7 %
Ne	183	97,3 %
Celkem	188	100,0 %

Graf č. 4.67.: Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – jiným způsobem



Komentář

Z hlediska způsobů ohodnocení jsou jednotlivé formy používány ve velmi podobném rozsahu, jako je tomu u ohodnocení za plnění strategie společnosti. Opět je nejčastější podobou finanční ohodnocení, které je následováno kariérním postupem (avšak již ne tak často jako u plnění strategie společnosti). Vlastnický program a další formy ohodnocení jsou spíše výjimečné.

Z odvětvového hlediska nejsou patrné žádné výrazné odchylky od výše uvedených výsledků celého souboru.

U společností s 250 a více zaměstnanci je vidět častější využívání vlastnického programu (11,3 %) a zejména kariérního růstu (35,0 %).

Naopak míra zapojení zahraničního kapitálu nemá na četnost využívání jednotlivých nástrojů ohodnocení top managementu ve vazbě na plnění strategie Skupinou signifikantní dopad.

Při zkoumání z hlediska finanční výkonnosti se ukazuje, že společnosti náležející do skupiny A používají finanční ohodnocení takřka ve 100 % případů (přesně 98,2 %). Stejně tak využití vlastnického programu je u nich daleko častější – v rovných 14,0 % případů.

4.4. Znalosti a inovace

4.4.1. Vliv znalostí Skupiny na inovační výkonnost

Charakteristika otázky

4.1. Jak významně ovlivňují znalosti Skupiny inovační výkonnost (míru inovativnosti ve vztahu ke konkurenci) Vaší společnosti?

Respondent měl určit, do jaké míry znalosti celé Skupiny ovlivňují inovační výkonnost, resp. míru inovativnosti společnosti ve srovnání s konkurencí, na bodovací škále 1 až 10, kde 1 znamenala „vůbec“ a 10 „zcela“.

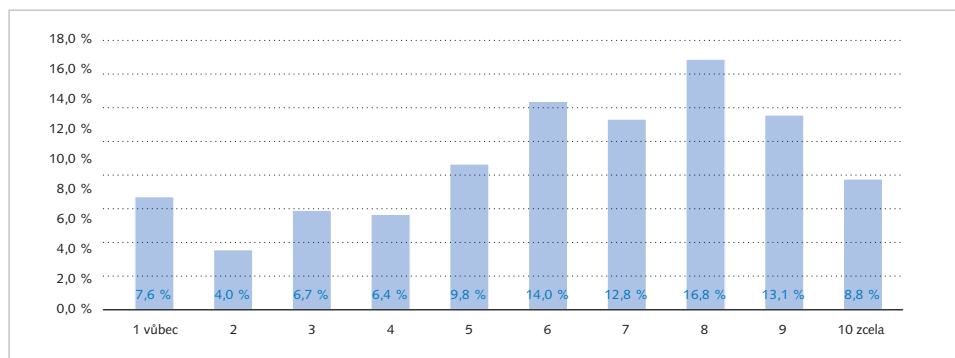
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 328 respondentů, což je téměř než 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr odpovědí činí 6,24 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 2,618.

Tabulka č. 4.60.: Četnost odpovědí na otázku 4.1.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 vůbec	25	7,6 %
2	13	4,0 %
3	22	6,7 %
4	21	6,4 %
5	32	9,8 %
6	46	14,0 %
7	42	12,8 %
8	55	16,8 %
9	43	13,1 %
10 zcela	29	8,8 %
Celkem	328	100,0 %

Graf č. 4.68.: Četnost odpovědí na otázku 4.1.



Komentář

Z výsledků je patrné, že znalosti Skupiny ovlivňují inovační výkonnost společností zkoumaného souboru poměrně výrazně. Pouze 7,6 % respondentů z 328, kteří odpověděli na tuto otázku, uvedlo, že znalosti Skupiny vůbec jejich inovační výkonnost neovlivňují a 10,7 % zmínilo nízkou míru vlivu (na škále hodnoty 2 a 3 body). Více než polovina respondentů (konkrétně 56,7 %) vnímá intenzitu vlivu znalostí Skupiny od hodnoty 6 bodů a více na dané škále a 8,8 % respondentů uvedlo, že znalosti Skupiny ovlivňují inovační výkonnost zcela.

Největší vliv znalostí Skupiny na inovativnost uváděli respondenti z odvětvové sekce K – Peněžnictví a pojišťovnictví (průměr 7,00 bodu), dále z největší odvětvové sekce C – Zpracovatelský průmysl (6,52 bodu) a ze sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti (6,47 bodu). Naproti tomu nejnižší vliv byl uváděn v odvětvové sekci N – Administrativní a podpůrné činnosti (4,00 bodu). To může souviset se skutečností, že většina společností této sekce se zabývá právní a účetní činností, resp. technickými zkouškami a analýzou, kdy hrají roli zejména znalosti z domácí legislativy.

Míra vlivu znalostí Skupiny na inovační výkonnost společností roste s jejich velikostí. Toto potvrzují výsledky týkající se průměrné velikosti hodnocení, kdy u společností s počtem zaměstnanců 50 až 99 je průměr 5,55 bodu, u společností s počtem zaměstnanců od 100 do 249 činí průměr 6,14 bodu a u společností s počtem zaměstnanců 250 a více je průměr 6,82 bodu.

Z hlediska vlastnictví výsledky ukazují, že ve společnostech, které jsou ve stoprocentním vlastnictví zahraničního subjektu, činí průměrná hodnota vlivu znalostí Skupiny na jejich inovativnost v průměru 6,46 bodu. Naproti tomu ve společnostech, ve kterých je podíl zahraničního vlastníka větší než 50 % ale menší než 100 %, je tento vliv znatelně nižší a činí v průměru 5,23 bodu.

Souvislost mezi vlivem znalostí Skupiny na inovativnost zkoumaných společností a jejich finanční výkonností není příliš výrazná, nicméně naznačuje, že tento vliv by mohl finanční výkonnost podporovat. Ve společnostech náležejících do skupiny A je průměrná hodnota daného vlivu 6,43 bodu, podobně též v případě společností náležejících do skupiny B (6,46 bodu). Naproti tomu ve společnostech ze skupiny C činí jeho průměrná hodnota jen 6,07 bodu.

4.4.2. Shromažďování a uchovávání znalostí

Charakteristika otázky

4.2. Existuje v rámci Vaší společnosti systematizovaný (formální) postup shromažďování a uchovávání znalostí?

Cílem otázky bylo zjistit, zda se ve společnosti vytvořené a získané znalosti shromažďují a uchovávají s využitím existujícího formálního systematizovaného prostupu anebo nikoliv. Respondenti byli požádáni o označení jedné z uvedených možností odpovědí – ano anebo ne.

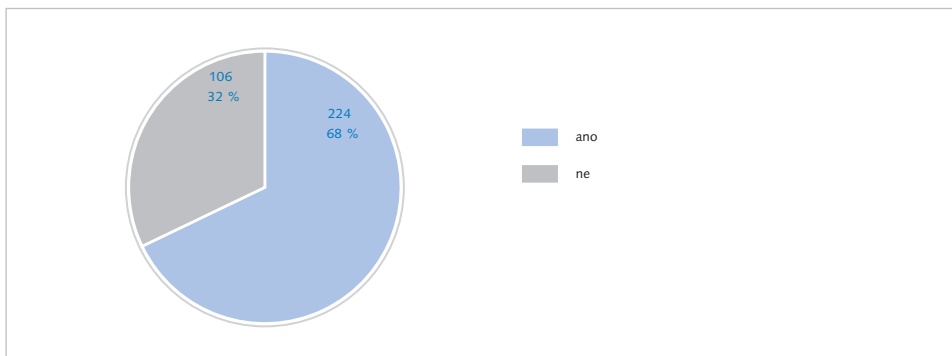
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 330 respondentů, což je více než 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.61.: Četnost odpovědí na otázku 4.2.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	224	67,9 %
Ne	106	32,1 %
Celkem	330	100,0 %

Graf č. 4.69.: Četnost odpovědí na otázku 4.2.



Komentář

Systematizovaný postup shromažďování a uchovávání znalostí existuje v 67,9 % společností.

Při členění souboru z odvětvového hlediska lze konstatovat, že nejvyšší hodnoty podílu společností, které systematicky shromažďují a uchovávají znalosti, byly zjištěny v odvětvových sekcích E – Zásobování vodou (83,3 %), J – Informační a komunikační činnosti (78,6 %) a F – Stavebnictví (77,8 %)

Při posuzování z hlediska velikostního se projevil mezi analyzovaným jevem a velikostí poměrně zřetelný vztah. Ve velikostní skupině 50 až 99 zaměstnanců činí podíl společností, které systematicky shromažďují a uchovávají znalosti, 59,5 %, ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci jde již o 67,7 % a ve skupině s počtem zaměstnanců 250 a více dosahuje tento podíl dokonce 71,8 %.

Výsledky hodnocení z hlediska podílu zahraničního vlastníka ukazují, že společnosti plně vlastněné zahraničním subjektem systematicky shromažďují a uchovávají znalosti častěji (69,3 % společností) než společnosti, kde je vlastnický podíl zahraničního subjektu pouze dílčí (61,9 % společností).

Rovněž při analýze z hlediska finanční výkonnosti jsou výsledky poměrně jednoznačné. Ukazují, že společnosti ze skupiny A uplatňují častěji, resp. více, systematizovaný postup shromažďování a uchovávání znalostí (73,3 % společností ze skupiny) než ve zbývajících dvou skupinách. Ve skupině B činí podíl společností uvádějících odpověď „ano“ 70,0 % a ve společnostech ze skupiny C pouze 64,8 %.

4.4.3. Přenos znalostí ve Skupině

Charakteristika otázky

4.3. V jakém směru jsou ve Skupině znalosti přenášeny?

Respondenti byli dotazováni, zda jsou uvnitř Skupiny přenášeny znalosti. Jedná se o důležitý ukazatel vnitřního uspořádání Skupiny a také efektivnosti jejího fungování.

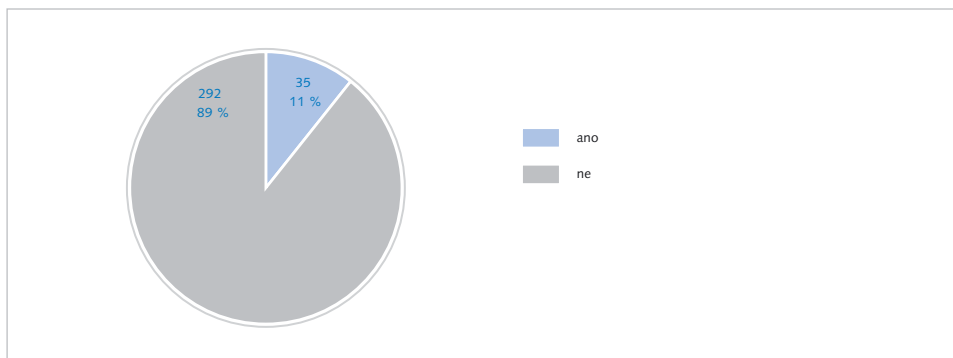
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 327 respondentů, což je téměř 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.62.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Znalosti nejsou přenášeny	35	10,7 %
Znalosti jsou přenášeny	292	89,3 %
Celkem	327	100,0 %

Graf č. 4.70.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.



Komentář

Výsledky potvrdily, že ve velké většině nadnárodních společností k přenosu znalostí dochází. Celkem 89,3 % respondentů z těch, kteří na danou otázku odpověděli, uvedlo, že ve Skupině jsou znalosti přenášeny.

Z hlediska odvětvového členění dochází k jisté diferenciaci. Všechny odvětvové sekce vykazují hodnotu vyšší než 80 % (tři z nich dokonce 100 %), ovšem s výjimkou sekce H – doprava a skladování, která vykazuje přenos znalostí pouze v 57,1 % případů.

U společností s 50 až 99 zaměstnanci jsou znalosti v rámci Skupiny přenášeny v 81,5 % případů, u společností se 100 až 249 zaměstnanci v 86,5 % případů a u společností s 250 a více zaměstnanci v 91,7 % případů.

U společností s podílem zahraničního vlastníka více než 50 % a méně než 100 % je podíl případů, kdy dochází k přenosu znalostí v rámci Skupiny, 60,5 % a u společností vlastněných zahraniční osobou stoprocentně je to 68,2 %.

Výsledky výzkumu naznačují též souvislost mezi existencí přenosu znalostí v rámci nadnárodních společností a finanční výkonností. Ukazují, že u společností ze skupiny A k přenosu dochází v 91,0 % případů, zatímco u dalších dvou skupin je tento podíl již nižší – u skupiny B je to 88,4 % a u skupiny C 87,0 %.

Charakteristika otázky

4.3.a Znalosti jsou přenášeny (i více možnostmi):

Vedle existence či neexistence systematizovaného postupu shromažďování a uchovávání znalostí byli respondenti dotazováni také na směr přenosu znalostí. Respondenti měli na výběr

z možností Z poboček do Centrály – Z Centrály do poboček – Mezi pobočkami navzájem, přičemž mohli uvádět více možností současně.

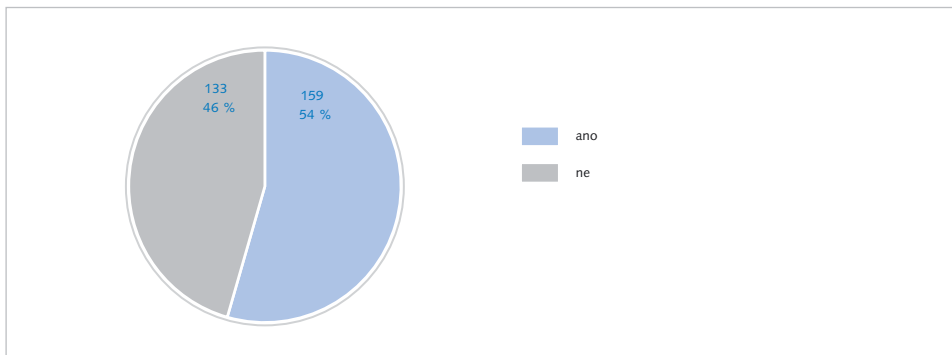
Charakteristika odpovědí

Na otázku 4.3, zda jsou ve Skupině přenášeny znalosti, odpovědělo kladně 292 respondentů. Všichni pak odpověděli na následující otázku, týkající se směru přenosu znalostí. Výsledky jsou uvedeny v následujících tabulkách a grafech.

Tabulka č. 4.63.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – z poboček do Centrály

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	159	54,5 %
Ne	133	45,5 %
Celkem	292	100,0 %

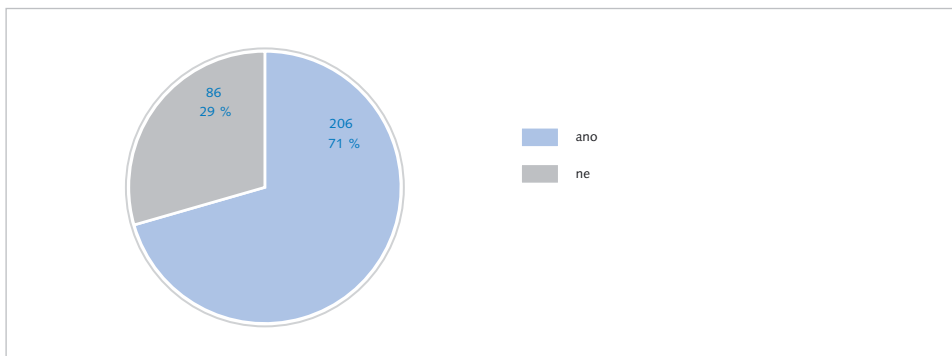
Graf č. 4.71.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – z poboček do Centrály



Tabulka č. 4.64.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – z Centrály do poboček

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	206	70,5 %
Ne	86	29,5 %
Celkem	292	100,0 %

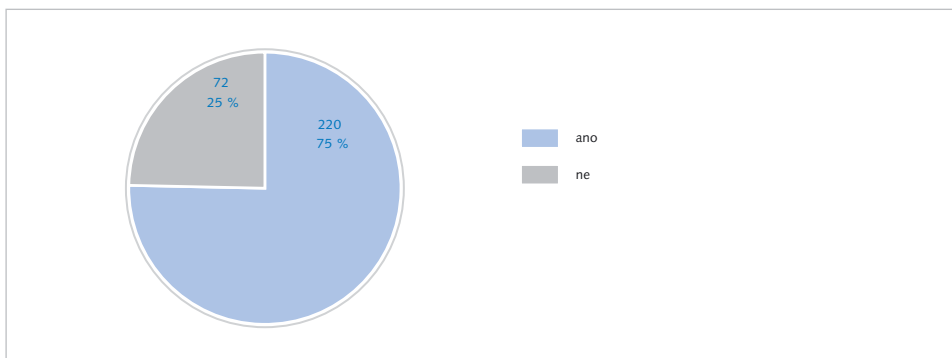
Graf č. 4.72.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – z Centrály do poboček



Tabulka č. 4.65.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – mezi pobočkami navzájem

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	220	75,3 %
Ne	72	24,7 %
Celkem	292	100,0 %

Graf č. 4.73.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – mezi pobočkami navzájem



Komentář

Z analýzy 292 odpovědí vyplývá, že k přenosu znalostí z poboček do centrály Skupiny dochází u 54,5 % společností, z Centrály do poboček u 70,5 % společností a mezi pobočkami navzájem je tomu tak u 75,3 % společností. Z uvedeného lze usuzovat, že význam poboček pro tvorbu znalostí celé Skupiny není tak velký ve srovnání s významem přenosu znalostí z Centrály směrem k pobočkám. Poměrně vysoké zastoupení přenosu znalostí mezi pobočkami navzájem podtrhuje význam horizontálních vazeb a nasvědčuje širokému uplatnění benchmarkingu, uplatňování vývojových týmů tvořených odborníky z jednotlivých poboček i podpoře vzájemného přenosu znalostí mezi pobočkami ze strany Centrály.

Při zkoumání daných vztahů z odvětvového hlediska je zřejmé, že mezi odvětvovými sekcemi dochází k diferencím. Vysoký podíl společností, kde existuje přenos znalostí z poboček do Centrály, byl zjištěn v odvětvových sekcích D – Výroba a rozvod elektřiny (75 %), I – Peněžnictví a pojišťovnictví (75 %), G – Velkoobchod a maloobchod (73,7 %) a E – zásobování vodou (66,7 %). Naopak velmi nízký podíl je v sekcích J – Informační a komunikační činnosti (pouze 16,7 %) a F – Stavebnictví (25 %).

V případě vyhodnocování statistických výsledků u opačného směru přenosu znalostí, tedy z Centrály do poboček, je nejvyšší podíl společností v sekci J – informační a komunikační činnosti (83,3 %), E – Zásobování vodou (rovněž 83,3 %) a G – Velkoobchod a maloobchod (78,9 %). Naproti tomu nejnižší podíl – pouze 25 % společností je v sekci K – Peněžnictví a pojišťovnictví, což je poněkud překvapující, nicméně vzhledem k tomu, že v této sekci jsou zastoupeny jen 4 společnosti, je daný výsledek statisticky irelevantní.

V případě přenosu mezi pobočkami navzájem je největší podíl, a to ve výši 100 %, u společností ze sekce D – Výroba a rozvod elektřiny a I – Ubytování (kde ale odpověděli pouze 4 respondenti). Velmi vysoký podíl je taktéž u společností z odvětví N – Administrativní a podpůrné činnosti (88,9 %) a M – Profesní, vědecké a technické činnosti (82,4 %).

Z analýzy daných vztahů z hlediska velikosti společností vyplývá, že u přenosu znalostí z poboček do Centrály a z Centrály do poboček je četnost případů u větších společností větší než u menších společností. Přenos znalostí z poboček do Centrály respondenti z velikostní skupiny 250 a více zaměstnanců uvádějí v 59,5 % případů, velikostní skupiny 100 až 249 zaměstnanců v 54,8 % případů a velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců pouze v 45,5 % případů. Opačný směr, tedy přenos znalostí z Centrály do poboček, je uváděn u velikostní skupiny 250 a více zaměstnanců v 76,6 % případů, u velikostní skupiny 100 až 249 zaměstnanců v 67,0 % případů a u velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců v 66,7 % případů.

U přenosu znalostí mezi pobočkami navzájem je situace odlišná. V tomto případě je nejvyšší podíl společností u skupiny 50 až 99 zaměstnanců (77,3 %), nejmenší u skupiny 100 až 249 zaměstnanců (73,0 %) a u skupiny 250 zaměstnanců a více je to 76,6 %. Rozdíly tedy nejsou velké.

V případě vyhodnocování odpovědí dle podílu zahraničního vlastníka dochází k přenosu znalostí ve skupině společností se stoprocentním podílem zahraničního vlastníka v 91,0 % případů, naproti tomu ve skupině společností s podílem zahraničního vlastníka větším než 50 % a menším než 100 % pouze v 80,5 % případů. Ze statistického vyhodnocení výsledků vychází následující souvislosti mezi výší podílu zahraničního vlastníka a směrem přenosu.

U přenosu znalostí z poboček do Centrály dosahuje skupina společností s podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 % vyšší hodnotu (57,6 %) než skupina společností se stoprocentním vlastnickým podílem zahraničního subjektu (54,1 %).

U směru opačného, tj. u přenosu znalostí z Centrály do poboček, jsou i podíly opačné. Tedy vyšší podíl je u skupiny se stoprocentním vlastnictvím zahraničního subjektu (71,3 % společností, kdy jsou znalosti přenášeny z Centrály do poboček), zatímco u skupiny s vlastnickým podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 % je to 69,7 % společností. Obdobná situace je u třetího směru, tedy přenosu mezi pobočkami navzájem.

Rovněž z analýzy podle finanční výkonnosti lze učinit jisté závěry. U přenosu znalostí z poboček do centrály je nejvyšší podíl u společností ve skupině A (58,2 %), následují společnosti ve skupině B (57,4 %) a společnosti ve skupině C (52,5 %).

Stejný trend, tedy klesající podíl společností od skupiny A ke skupině C, je také u směru přenosu znalostí z Centrály k pobočkám, kdy u skupiny A činí tento podíl 74,7 %, u skupiny B 73,8 % a u skupiny C 68,8 %.

Naopak u směru přenosu znalostí mezi pobočkami navzájem je trend opačný. Jsou to společnosti ze skupiny C, kde dochází k danému přenosu znalostí nejvíce (77,5 %) oproti společnostem ze skupiny B (75,4 %) a nejméně často je tento směr realizovaný u společností ze skupiny A (71,4 %).

Charakteristika otázky

4.3.1. Jakým způsobem jsou znalosti ve Skupině přenášeny?

- 1 Spíše neformálně, díky expatriaci pracovníků nebo osobním kontaktům mezi pracovníky poboček.
- 2 Prostřednictvím týmů speciálně ustavených na řešení výzkumných problémů, složených z odborníků z různých poboček.
- 3 Bezúplatným poskytováním know-how, licencí apod.
- 4 Poskytováním know-how, licencí apod. za úplatu.

Znalosti mohou být v nadnárodních společnostech přenášeny různým způsobem, a to od neformálního způsobu vyplývajícího z osobního kontaktu pracovníků, přes již formální způsoby, ke kterým patří mimo jiné i vytvoření speciálních týmů, které se zabývají tvorbou znalostí a posléze přenosu mezi jednotlivými členy týmů napříč Skupinou. Odlišné je také finanční řešení přenosu znalostí, které může být jak bezúplatně, tak za úplatu.

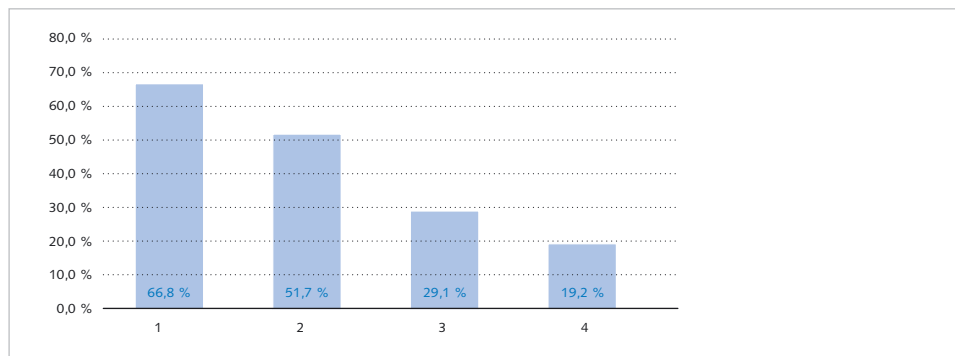
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 292 respondentů, tedy všichni, kteří v předchozí otázce odpověděli, že znalosti jsou ve Skupině přenášeny. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.66.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.1.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1	195	66,8 %
2	151	51,7 %
3	85	29,1 %
4	56	19,2 %

Graf č. 4.74.: Četnost odpovědí na otázku 4.3.1.



Komentář

Z celkového počtu 292 společností dochází k neformálnímu způsobu přenášení znalostí ve Skupině v 66,8 % případů. K přenosu znalostí prostřednictvím speciálních týmů dochází v 51,7 % případů. Již výrazně méně jsou uplatňovány zbývající dva způsoby, a to bezúplatné poskytování know-how, licencí apod. (29,1 %) a poskytování know-how, licencí apod. za úplatu (pouze 19,2 %).

Z hlediska odvětvového lze konstatovat, že největší podíl společností přenášejících znalosti neformálně je v odvětvové sekci H – Doprava a skladování a I – Ubytování – v obou případech podíl činí 75 %. Nad hranici 70 % se zařadily také společnosti ze sekce G – velkoobchod a maloobchod (71,1 %) a M – Profesní, vědecké a technické činnosti (70,6 %). Relativně nízký podíl společností přenášejících znalosti neformálně je v sekci F – Stavebnictví (50 %) a nejmenší podíl pak zaznamenáváme v sekci D – výroba a rozvod elektřiny (25 %) a K – Peněžnictví a pojišťovnictví (25 %).

Největší podíl společností, kde jsou znalosti v rámci Skupiny přenášeny prostřednictvím týmů, je v odvětvové sekci D – výroba a rozvod elektřiny (100 %). Naproti tomu nejnižší podíl vykazují společnosti ze sekce G – Velkoobchod a maloobchod (44,7 %). Značné rozdíly mezi odvětvovými sekcemi jsou patrné při přenosu znalostí cestou bezúplatného poskytování know-how, licencí apod. Největší podíl zde vykazují společnosti ze sekce J – Informační a komunikační činnosti (66,7 %). Pokud jde o poskytování know-how, licencí apod. za úplatu, pak opět zde figuruje na prvním místě sekce J – Informační a komunikační činnosti (dokonce 85,7 %).

Pokud porovnáváme společnosti podle velikosti, pak výsledky ukazují, že u neformálního přenosu znalostí dosahují nejvyššího podílu společnosti ze skupiny 100 až 249 zaměstnanců (70,4 %). Podobně je tomu též ve skupině s 50 až 99 zaměstnanci, dosahující podílu 69,7 %. Naproti tomu ve skupině s 250 a více zaměstnanci činí tento podíl pouze 61,3 %.

Přenos znalostí prostřednictvím týmů se vyskytuje v největší míře ve společnostech zařazených do velikostní skupiny 250 a více zaměstnanců (62,2 % případů), naproti tomu ve společnostech velikostní skupiny 100 až 249 zaměstnanců jde pouze o 44,3 % případů a u skupiny 50 až 99 zaměstnanců o 47,0 %. Přenos znalostí cestou bezúplatného poskytování know-how, licencí apod. je nejčastěji realizován ve společnostech náležejících do velikostní skupiny se 100 až 249 zaměstnanci (33,0 %). Podobně je tomu též v případě velikostní skupiny s 250 a více zaměstnanci (31,5 %). Na opačné straně pak stojí nejmenší společnosti, náležející do velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců s podílem pouze 18,2 %.

Za úplatu jsou znalosti přenášeny nejvíce u společností 250 a více zaměstnanci (31,5 %). Výrazně méně je tomu u společností se 100 až 249 zaměstnanců (pouze 9,6 %). U skupiny s počtem zaměstnanců 50 až 99 činí daný podíl 15,2 %.

Při vyhodnocování z hlediska podílu zahraničního vlastníka je zřejmé, že cestu neformálního přenosu znalostí uplatňují častěji společnosti, kde je podíl zahraničního vlastníka větší než 50 % a menší než 100 %. Společnosti plně vlastněné zahraničním subjektem uplatňují daný způsob v 66,0 % případů.

Prostřednictvím týmů jsou znalosti naopak častěji přenášeny ve společnostech, které jsou plně vlastněny zahraniční osobou (51,6 %). Ve skupině společností, kde vlastnický podíl zahraničního subjektu činí více než 50 % a méně než 100 %, jde o 45,5 % případů.

Přenos znalostí prostřednictvím bezúplatného poskytování know-how, licencí apod. je u obou sledovaných skupin velmi podobný. V případě společností, kde je podíl zahraničního vlastníka větší než 50 % a menší než 100 % činí 30,3 % případů, v případě společností se stoprocentním vlastnictvím zahraniční osoby jde o 29,1 % případů.

Pokud se jedná o přenos znalostí prostřednictvím poskytování know-how, licencí apod. za úplatu, nebyly mezi oběma skupinami shledány téměř žádné rozdíly.

Výsledky analýzy z hlediska finanční výkonnosti ukázaly, že mezi finanční výkonností a uplatněním neformálního způsobu přenosu znalostí existuje určitá souvislost. Velmi úspěšné společnosti, tj. společnosti zařazené dle finanční výkonnosti do skupiny A, využívají tento způsob nejméně (64,8 %

případů), společnosti ze skupiny B již častěji (68,9 % případů) a společnosti ze skupiny C pak nejčastěji (76,3 % případů). U dalších tří způsobů žádná významnější souvislost rozpoznána nebyla.

4.4.4. Lokalizace inovačních aktivit Skupiny

Charakteristika otázky

4.4. Kde jsou lokalizovány inovační aktivity Skupiny?

Cílem otázky bylo zjistit míru centralizace inovačních aktivit Skupiny, zda jsou inovační aktivity lokalizovány v zemi Centrály skupiny anebo v jiné zemi a počet inovačních center. Respondent měl označit jednu ze tří možností odpovědí, a to, zda má Skupina jedno inovační centrum (v tomto případě byl také požádán o doplnění názvu země, kde toto centrum sídlí) anebo zda má Skupina několik inovačních center. Třetí možnou odpovědí bylo, že Skupina nemá žádná inovační centra a inovační aktivity jsou rozptýleny do jednotlivých společností Skupiny.

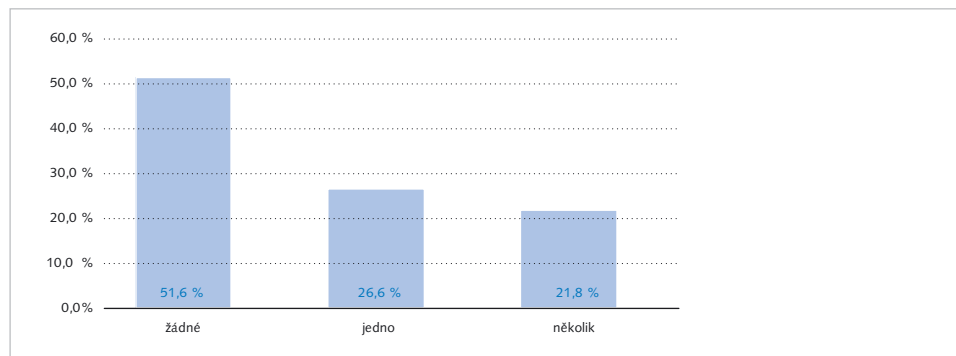
Charakteristika odpovědí

Na otázku sledující existenci inovačních center Skupiny odpovědělo celkem 316 z 335 podniků ze souboru (94,3 % odpovědí). Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.67.: Četnost odpovědí na otázku 4.4.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Žádné	163	51,6 %
Jedno	84	26,6 %
Několik	69	21,8 %
Celkem	316	100,0 %

Graf č. 4.75.: Četnost odpovědí na otázku 4.4.



Komentář

Ve většině nadnárodních společností (51,6 %) inovační centra neexistují. Jedno inovační centrum existuje ve 26,6 % společností, více než jedno inovační centrum existuje v 21,8 %.

Z hlediska odvětvové struktury stojí za povšimnutí, že největší uplatnění inovačních center je v odvětvové sekci C – zpracovatelský průmysl, kde jedno, nebo více inovačních center se vyskytuje v 55,5 % případů. Naproti tomu v sekci F – Stavebnictví je těchto případů pouze 22,2 %.

Výsledky analýzy zkoumající rozdělení odpovědí podle velikosti společností jsou nejednoznačné a nelze z nich tedy dedukovat žádnou souvislost.

Ani podíly odpovědí v případě analýzy podle podílu zahraničního vlastníka neukazují na žádné markantní odlišnosti. Podobně vágní výsledky vyplývají též z analýzy z hlediska finanční výkonnosti.

Charakteristika otázky

4.4.1. Uvedte počet inovačních center a země, kde sídlí:

Počet inovačních center v případě, že respondent uváděl více než jedno, byl zjišťován otevřenou otázkou, kdy byl respondent požádán o uvedení čísla.

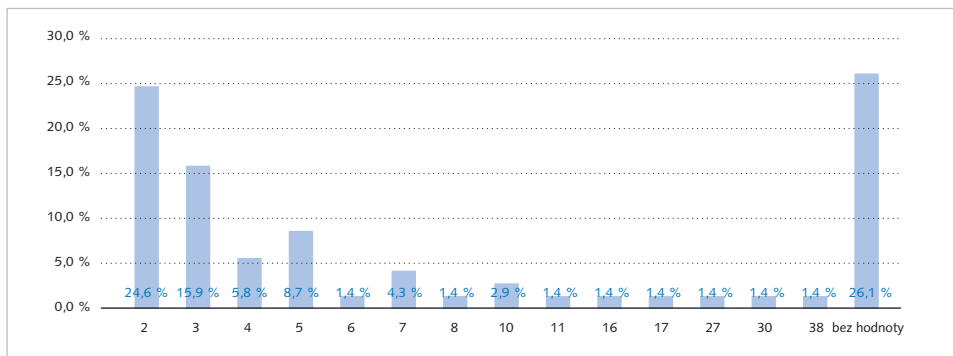
Charakteristika odpovědí

Na otázku sledující počet inovačních center odpovědělo pouze 51 respondentů, tj. 15,2 %. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Z důvodu velmi nízké četnosti odpovědí nelze dále uváděné výsledky generalizovat.

Tabulka č. 4.68.: Četnost odpovědí na otázku 4.4.1.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
2	17	24,6 %
3	11	15,9 %
4	4	5,8 %
5	6	8,7 %
6	1	1,4 %
7	3	4,3 %
8	1	1,4 %
10	2	2,9 %
11	1	1,4 %
16	1	1,4 %
17	1	1,4 %
27	1	1,4 %
30	1	1,4 %
38	1	1,4 %
bez hodnoty	18	26,1 %
Celkem	69	100,0 %

Graf č. 4.76.: Četnost odpovědí na otázku 4.4.1.



Komentář

Z předchozí tabulky a zejména grafu vyplývá, že nejčastěji se vyskytují v rámci Skupiny 2, popřípadě 3 inovační centra. Počet inovačních center v rozmezí 2 až 5 uvedly téměř tři čtvrtiny respondentů z těch, kteří na tuto otázku odpověděli. Na druhé straně je třeba zaznamenat, že některé nadnárodní společnosti vykazují 10 a více inovačních center. Extrémem je 38 inovačních center.

Nejvíce center má Skupina Valeo Group. Dále pak společnost Nestlé, která má jednu centrálu výzkumu Nestlé Research Centre v Lausanne, Švýcarsko, dále 10 center pro výzkum výrobních technologií (PTC) a 17 specializovaných výzkumných center (R&D). K dalším společnostem z této skupiny patří například společnost Motorola, Du Pont, Skanska a Visteon Corporation. Jde o společnosti, kde jsou inovace prioritou pro trvalou konkurenceschopnost a inovační prostředí je velmi dynamické a zároveň o společnosti velké a globálně výrazně rozprostřené nejenom co do počtu výrobních, resp. produkčních poboček, ale i z hlediska zákazníků a dodavatelů, u kterých lze předpokládat, že i inovační aktivity bude nutné decentralizovat a využít tak potenciál inovační výkonnosti jednotlivých společností.

Vzhledem k velmi malému počtu odpovědí nelze z analýzy dle odvětvové struktury, velikosti, podílu zahraničního vlastníka ani finanční výkonnosti učinit žádné zobecňující závěry.

4.4.5. Spolupráce při rozvoji znalostí s externími organizacemi v České republice

Charakteristika otázky

4.5. Spolupracuje Vaše společnost při rozvoji znalostí s externími organizacemi (univerzitami, výzkumnými ústavami aj.) v České republice?

Účelem otázky bylo zjistit míru spolupráce společnosti s organizacemi zaměřenými na výzkum a vývoj (tj. univerzitami, výzkumnými ústavami aj.) v České republice, v rámci které jsou rozvíjeny znalosti společnosti a podpořeno inovační úsilí. Otázka měla charakter desetibodové škály od možnosti odpovědi „vůbec“ až po odpověď „ve značné míře“.

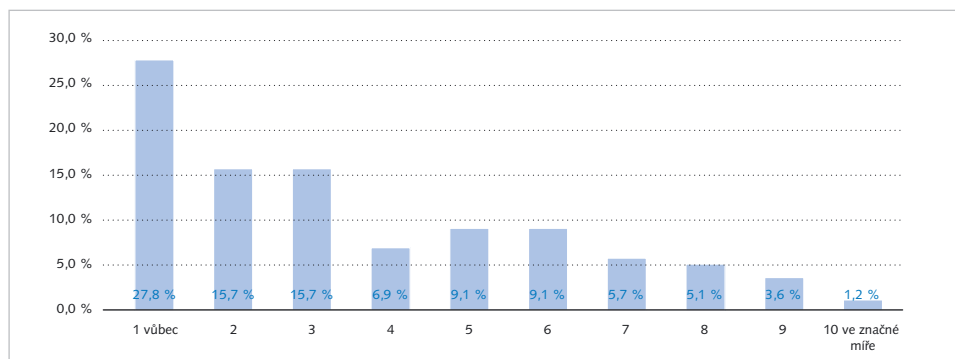
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 331 respondentů, což je téměř 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 3,60 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka dosahuje hodnoty 2,505.

Tabulka č. 4.69.: Četnost odpovědí na otázku 4.5.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 vůbec	92	27,8 %
2	52	15,7 %
3	52	15,7 %
4	23	6,9 %
5	30	9,1 %
6	30	9,1 %
7	19	5,7 %
8	17	5,1 %
9	12	3,6 %
10 ve značné míře	4	1,2 %
Celkem	331	100,0 %

Graf č. 4.77.: Četnost odpovědí na otázku 4.5.



Komentář

Více než jedna čtvrtina (27,8 %) respondentů uvedla, že jejich společnost nespolupracuje při rozvoji znalostí s externími organizacemi vůbec, což je poměrně velký podíl. Dva a tři body, tedy velmi malou míru spolupráce, označilo dalších 31,4 % respondentů. Naproti tomu deseti body označili spolupráci pouze 4 respondenti (1,2 %), 7 až 9 body označilo spolupráci jen 14,4 % respondentů. Znamená to tedy, že téměř 60 % společností se ve svých inovačních aktivitách spoléhá spíše na sebe samotné anebo na další společnosti ve Skupině a nikoliv na spolupráci s externími organizacemi.

Při analýze z odvětvového hlediska zjišťujeme, že všechny čtyři společnosti, které jako jediné z celého souboru vykazují maximální hodnotu spolupráce, tj. 10 bodů, jsou z odvětvové sekce

C – Zpracovatelský průmysl. Velkou mírou spolupráce, tedy 7 až 9 bodů, vykazalo relativně nejvíce společností v odvětvové sekci J – Informační a komunikační činnosti (28,6 %) a M – Profesní, vědecké a technické činnosti (23,6 %). V sekci C – Zpracovatelský průmysl je tento podíl třetí nejvyšší (16,8 %).

Posuzujeme-li výsledky z hlediska velikosti, je zřejmé, že s velikostí společnosti rozsah spolupráce s externími organizacemi roste. Respondenti ze společností s počtem zaměstnanců 50 až 99 udávají v průměru 3,00 bodu, v případě společností s počtem zaměstnanců 100 až 249 činí průměr 3,53 bodu a u největších společností s počtem zaměstnanců 250 a více dosahuje průměr 4,06 bodu.

Z hlediska podílu zahraničního vlastníka se ukazuje, že společnosti s vlastnickým podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 % spolupracují s externími organizacemi v menším rozsahu (průměr 3,00 bodu) než společnosti, které jsou zahraničním subjektem vlastněny stoprocentně (průměr 3,63 bodu).

Určitou souvislost mezi mírou získávání znalostí v rámci spolupráce s externími subjekty lze nalézt taktéž i při analyzování podniků podle jejich finanční výkonnosti. Společnosti náležející do skupiny A vykazují v průměru 3,87 bodu a podíl společností, které nespolupracují s externími organizacemi vůbec, činí 20,8 %. Společnosti, které náležejí do skupiny B, vykazují v průměru 3,63 bodu a podíl těch z nich, které s externími organizacemi nespolupracují vůbec, činí již 28,6 %. Společnosti ze skupiny C spolupracují s externími organizacemi v nejmenším rozsahu, v průměru jde o 3,29 bodu, přičemž podíl společností, které nespolupracují vůbec, je zde největší – 32,6 %.

4.5. Kultura a etika

4.5.1. Etický kodex

Charakteristika otázky

5.1. Existuje ve Vaší společnosti etický kodex?

Respondent měl stanovit, zda v zastupované společnosti existuje etický kodex.

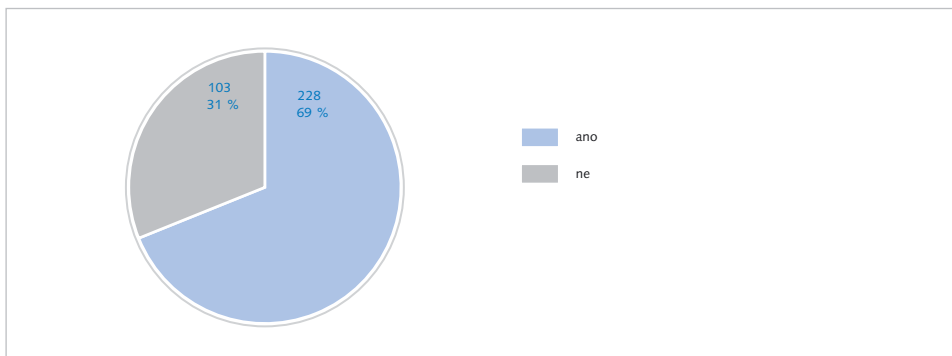
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 331 respondentů, což je téměř 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.70.: Četnost odpovědí na otázku 5.1.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	228	68,9 %
Ne	103	31,1 %
Celkem	331	100,0 %

Graf č. 4.78.: Četnost odpovědí na otázku 5.1.



Komentář

Etický kodex je ve sledovaném souboru značně rozšířen. Je uplatňován v 68,9 % společností.

Při analýze z hlediska odvětvové struktury zjišťujeme, že největší zastoupení je u odvětvové sekce K – Peněžnictví a pojišťovnictví, kde mají etický kodex všechny společnosti (dlužno však uvést, že se jedná pouze o 4 subjekty), dále následují společnosti sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti (94,7 %), G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (75,0 %) a C – Zpracovatelský průmysl (61,0 %). Naproti tomu v odvětvové sekci F – Stavebnictví se etický kodex uplatňuje pouze v 55,6 % společností.

Ve větších společnostech se s uplatněním etického kodexu setkáváme častěji než v menších společnostech. Ve velikostní skupině společností s počtem zaměstnanců 250 a více je etický kodex uplatňován v 77,5 % případech, ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 100 až 249 je zastoupen v 65,6 % případech a ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 50 až 99 jde pouze o 61,3 % případů.

Při analýze z hlediska podílu zahraničního vlastníka zjišťujeme, že větší zastoupení je ve skupině společností, které jsou ve stoprocentním vlastnictví zahraniční osoby (jedná se o 71,9 % případů) než ve skupině společností, kde je vlastnický podíl zahraničního subjektu větší než 50 % a menší než 100 % (jde o 53,5 % případů).

Je rovněž patrná souvislost mezi výskytem etického kodexu a finanční výkonností. Ve skupině A je četnost výskytu etického kodexu nejvyšší (75,0 % případů), ve skupině B střední (70,0 % případů) a ve skupině C nejnižší (63,4 % případů).

Charakteristika otázky

5.1.a Pokud ano, jak vznikl? Vyberte prosím správné tvrzení:

- 1 Jde o etický kodex Skupiny, který je uplatňován ve všech pobočkách.
- 2 Byl převzat z etického kodexu Skupiny a upraven pro lokální podmínky.
- 3 Naše společnost si ho zpracovala sama.
- 4 Etický kodex vznikl jiným způsobem. Stručně jej popište:

Respondent měl na výběr ze čtyř možností vzniku etického kodexu, přičemž u poslední možnosti bylo možné popsat konkrétní způsob vzniku.

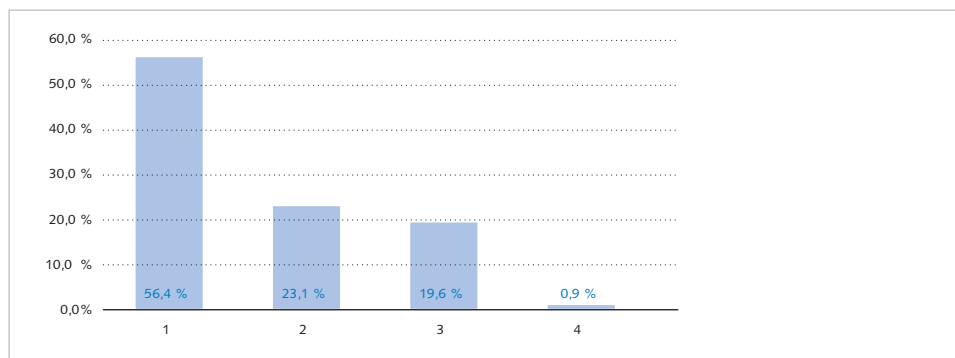
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 225 respondentů, tedy bezmála 99 % z těch, kteří na otázku, zda v jejich společnosti existuje etický kodex, odpověděli kladně. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.71.: Četnost odpovědí na otázku 5.1.a

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1	127	56,4 %
2	52	23,1 %
3	44	19,6 %
4	2	0,9 %
Celkem	225	100,0 %

Graf č. 4.79.: Četnost odpovědí na otázku 5.1.a



Komentář

Většina respondentů (56,4 %) uvádí, že se jedná o existující etický kodex Centrály, který se uplatňuje ve všech pobočkách Skupiny. Lokální adaptaci etického kodexu Centrály uvádí 23,1 % respondentů. Vlastní zpracování kodexu uvádí 19,6 % respondentů. Necelé jedno procento pak uvádí vznik etického kodexu jiným způsobem.

Při analýze z hlediska odvětvové struktury jsme svědky poměrně značné diferenciace procentuálních podílů uvedených čtyř možností vzniku etického kodexu. Lze však konstatovat, že pořadí platné pro výběrový soubor jako celek platí rovněž pro téměř všechny odvětvové sekce. V převážné míře jde o přebírání etického kodexu Centrály, platného jednotně v celé Skupině.

Při zkoumání daného souboru z hlediska velikosti společností nebyl nalezen žádný signifikantní vztah se způsobem vzniku etického kodexu.

K podobným závěrům lze dojít též při analýze z hlediska vlastnického podílu zahraničního subjektu. Za povšimnutí však stojí, že společnosti s vlastnickým podílem větším než 50 % a menším než 100 % si častěji zpracovávají svůj vlastní etický kodex (34,8 % případů) než společnosti, které jsou ve stoprocentním vlastnictví zahraniční osoby (17,3 % případů).

Při zkoumání z hlediska finanční výkonnosti ve spojení se vznikem etického kodexu nebyly shledány žádné zřetelné souvislosti.

4.5.2. Národní kultura

Charakteristika otázky

5.2. Která z národních kultur v největší míře ovlivňuje kulturu Skupiny?

Respondent měl stanovit, která z národních kultur ovlivňuje kulturu Skupiny z nabídnutého výběru, případně uvést jinou. Cílem otázky je zmapování výběrového souboru z hlediska národních specifik, která nezřídka neodpovídají domicilu evidovaného vlastníka zkoumané společnosti a nemusí být ani v souladu se sídlem Centrály skupiny.

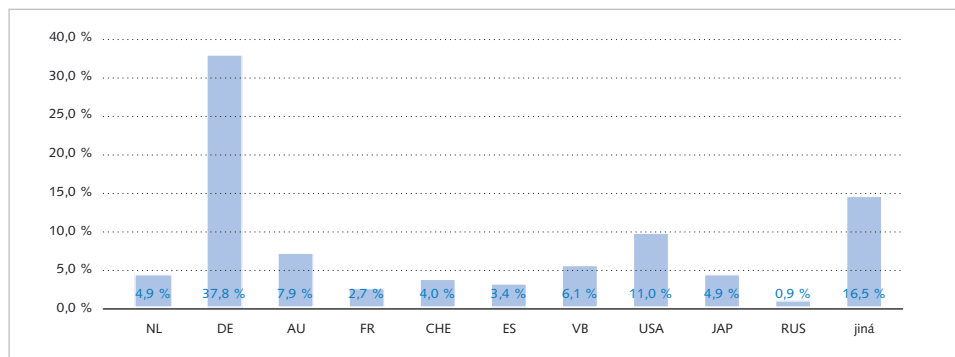
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 328 respondentů, což je téměř 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.72.: Četnost odpovědí na otázku 5.2.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Nizozemská	16	4,9 %
Německá	124	37,8 %
Rakouská	26	7,9 %
Francouzská	9	2,7 %
Švýcarská	13	4,0 %
Španělská	11	3,4 %
Britská	20	6,1 %
USA	36	11,0 %
Japonská	16	4,9 %
Ruská	3	0,9 %
Jiná	54	16,5 %
Celkem	328	100,0 %

Graf č. 4.80.: Četnost odpovědí na otázku 5.2.



Komentář

Podle očekávání má největší vliv německá kultura (37,8 % případů), která je poněkud překvapivě následovaná vlivem americké kultury (11,0 % případů). Mezi významné lze zařadit i vliv rakouské kultury (7,9 %) a britské kultury (6,1 %). Vliv jiné, nespecifikované kultury, je označován u 16,5 % respondentů.

Je přirozené, že dominance počtu společností, které jsou pod vlivem německé kultury, panující ve výběrovém souboru jako celku, se odráží ve všech dílčích souborech členěných dle našich standardních kritérií, tj. podle odvětvové struktury, podle velikosti, podle podílu zahraničního vlastníka a podle finanční výkonnosti. V rámci analýzy odlišností má však smysl hledat ty dílčí soubory, kde vliv německé kultury, a potažmo dalších tří výše zmíněných národních kultur, nabývá vyššího procentuálního podílu, než činí průměr dané kultury za celý výběrový soubor.

Z hlediska odvětvové struktury (pomineme-li odvětvové sekce s velmi malým zastoupením respondentů) zjišťujeme, že nadprůměrný vliv německé kultury se objevuje v odvětvové sekci G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (45,5 % případů) a sekci C – Zpracovatelský průmysl (39,0 % případů). Vliv americké kultury je nadprůměrný v sekci J – Informační a komunikační činnosti (14,3 % případů) a C – Zpracovatelský průmysl (10,8 % případů). Vliv rakouské kultury je nadprůměrný v sekci H – Doprava a skladování (15,4 % případů), M – Profesní, vědecké a technické činnosti (11,1 % případů) a C – Zpracovatelský průmysl (9,2 % případů). Vliv britské kultury je výrazněji nadprůměrný v odvětvové sekci M – Profesní, vědecké a technické činnosti (22,2 % případů), H – Doprava a skladování (15,4 % případů) a J – informační a komunikační činnosti (14,3 % případů).

Z hlediska velikosti je nadprůměrný vliv německé kultury u společností s počtem 50 až 99 zaměstnanců (40,3 % případů) a společností s počtem 100 až 249 zaměstnanců (41,2 % případů). Vliv americké kultury je nadprůměrný ve velikostní skupině 50 až 99 zaměstnanců (11,7 % případů) a ve velikostní skupině 250 a více zaměstnanců (rovněž 11,7 % případů). Rakouská kultura má nadprůměrný vliv ve společnostech malých, tj. s počtem 50 až 99 zaměstnanců (10,4 % případů). Vliv britské kultury je nadprůměrný ve společnostech malých, tj. s 50 až 99 zaměstnanci (6,5 % případů) a naopak velkých, tedy s 250 a více zaměstnanci (6,7 % případů).

Při analýze z hlediska velikosti podílu zahraničního vlastníka nebyly zjištěny žádné významné rozdíly.

Při posuzování z hlediska finanční výkonnosti je patrné, že nadprůměrný vliv německé kultury se projevuje ve společnostech náležejících do skupiny C (41,8 % případů). Nadprůměrný vliv americké kultury se naopak projevuje ve společnostech ze skupiny A (13,9 % případů) a B (11,6 % případů). Ve všech třech skupinách se projevuje poměrně vysoký vliv rakouské kultury. Vliv britské kultury se nadprůměrně projevuje ve skupině C (7,7 % případů).

4.5.3. Vliv kultury Centrály

Charakteristika otázky

5.3. Jak ovlivňuje kultura Centrály skupiny kulturu Vaší společnosti?

Respondent určoval, do jaké míry dochází k ovlivnění kultury pobočky centrálou Skupiny. Na bodovací škále 1 až 10, kde 1 značí „vůbec neovlivňuje“ až 10 „zcela ovlivňuje“ byla určena míra vlivu působení kultury Centrály skupiny na kulturu dané společnosti.

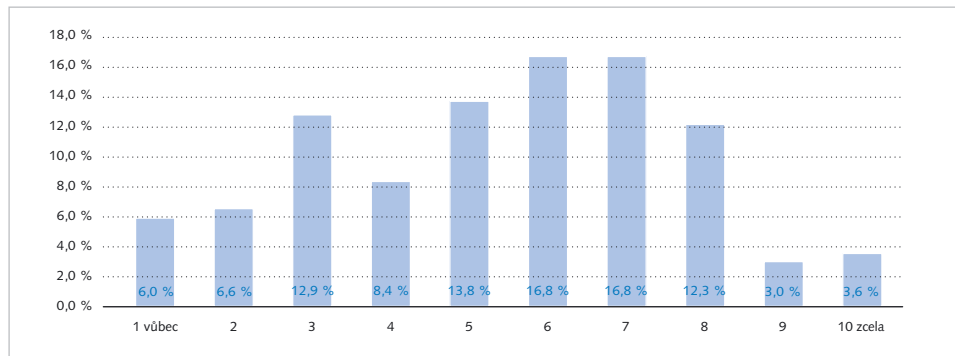
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 334 respondentů, což je téměř 100 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr je 5,39 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 2,309.

Tabulka č. 4.73.: Četnost odpovědí na otázku 5.3.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 vůbec	20	6,0 %
2	22	6,6 %
3	43	12,9 %
4	28	8,4 %
5	46	13,8 %
6	56	16,8 %
7	56	16,8 %
8	41	12,3 %
9	10	3,0 %
10 zcela	12	3,6 %
Celkem	334	100,0 %

Graf č. 4.81.: Četnost odpovědí na otázku 5.3.



Komentář

Z analýzy dle odvětvové struktury vyplývá, že rozdíly v průměrných hodnotách vlivu kultury Centrály na kulturu předmetné společnosti nejsou příliš veliké. Největší vliv je udáván v odvětvové sekci D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (v průměru 7,50 bodu), je však třeba uvést, že se jedná pouze o 4 společnosti. Dalšími v pořadí jsou odvětvová sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti (průměr 5,58 bodu) a C – Zpracovatelský průmysl (průměr 5,47 bodu). Naproti tomu nejmenší vliv je pocíťován ve společnostech v sekci F – Stavebnictví (průměr 4,22 bodu).

Při posuzování z hlediska velikostní struktury se souvislost vlivu kultury Centrály a velikosti společnosti projevuje poměrně zřetelně. Ve velikostní skupině s 50 až 99 zaměstnanci je hodnocena průměrná výše vlivu pouze na 4,59 bodu, ve skupině se 100 až 249 zaměstnanci na 5,18 bodu a ve skupině s 250 a více zaměstnanci na 6,16 bodu.

Z analýzy daného souboru z hlediska výše vlastnického podílu zahraničního subjektu lze usuzovat, že s výší vlastnického podílu roste též vliv kultury Centrály. Ve společnostech s vlastnickým podílem větším než 50 % a menším než 100 % je průměrná výše tohoto vlivu hodnocena na 4,47 bodu, ve společnostech vlastněných stoprocentně na 5,56 bodu.

Při zkoumání z hlediska finanční výkonnosti se žádný zřetelný vztah mezi vlivem kultury Centrály a finanční výkonností neprojevuje.

4.5.4. Konflikty mezi kulturami

Charakteristika otázky

5.4. Dochází mezi kulturou Centrály a českou zaměstnaneckou kulturou ke konfliktům?

Respondent určoval, do jaké míry dochází ke konfliktům mezi kulturou pobočky a kulturou centrály skupiny nadnárodní společnosti. Na bodovací škále 1 až 10, kde 1 značí „ke konfliktům vůbec nedochází“ až 10 „ke konfliktům dochází ve značné míře“ byla stanovena míra konfliktnosti kultury centrály a pobočky skupiny.

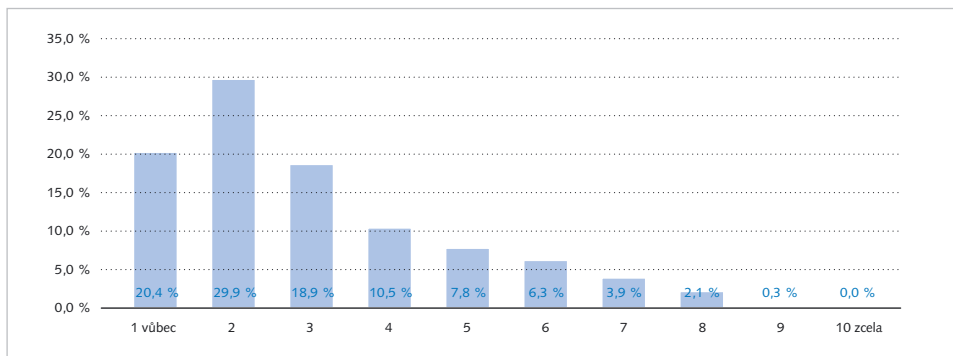
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 334 respondentů, což je téměř 100 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr je 3,02 bodu na desetibodové škále se směrodatnou odchylkou 1,833.

Tabulka č. 4.74.: Četnost odpovědí na otázku 5.4.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 vůbec	68	20,4 %
2	100	29,9 %
3	63	18,9 %
4	35	10,5 %
5	26	7,8 %
6	21	6,3 %
7	13	3,9 %
8	7	2,1 %
9	1	0,3 %
10 zcela	0	0,0 %
Celkem	334	100,0 %

Graf č. 4.82.: Četnost odpovědí na otázku 5.4.



Komentář

Výsledek dokládá, že u většiny společností je výskyt konfliktů mezi jejich kulturou a kulturou Centrály minimální.

Pomineme-li při hodnocení z hlediska odvětvové struktury odvětvové sekce s velmi malým zastoupením respondentů, kde je statistické vyhodnocení nekorektní, pak můžeme konstatovat, že rozdíly mezi sekcemi jsou nepodstatné.

Analýza z hlediska velikosti naznačuje určitý vztah mezi konfliktností a velikostí společnosti. V nejmenších společnostech, tedy společnostech velikostní skupiny 50 až 99 zaměstnanců, je konfliktnost kultur hodnocena v průměru 2,81 bodu, ve společnostech velikostní skupiny 100 až 249 zaměstnanců v průměru 2,97 bodu a v největších společnostech, tj. velikostní skupiny 250 a více zaměstnanců v průměru 3,21 bodu.

Respondenti ze společností s vlastnickým podílem zahraniční osoby větším než 50 % a menším než 100 % hodnotí konfliktnost kultur v průměru 2,67 bodu, v případě společností stoprocentně vlastněných zahraničním subjektem dosahuje tato hodnota v průměru 3,07 bodu.

Konfliktnost kultury vztahovaná k finanční výkonnosti podniků se dle jednotlivých skupin příliš neliší. Ve společnostech náležejících do skupiny A je poněkud vyšší (v průměru 3,21 bodu) ve společnostech spadajících do dalších dvou skupin poněkud nižší, a to ve skupině B v průměru 2,91 bodu a ve skupině C v průměru 2,81 bodu.

4.5.5. Expatrianti v orgánech společnosti

Charakteristika otázky

5.5. Působí v orgánech a ve vedení Vaší společnosti expatrianti vyslaní centrálou, resp. nadřízenými řídicími místy?

Respondent stanovil, zda v orgánech pobočky působí zahraniční pracovníci vyslaní centrálou nadnárodní společnosti. V případě kladné odpovědi také uváděli respondenti funkci a procentní zastoupení expatrianti v konkrétním orgánu společnosti.

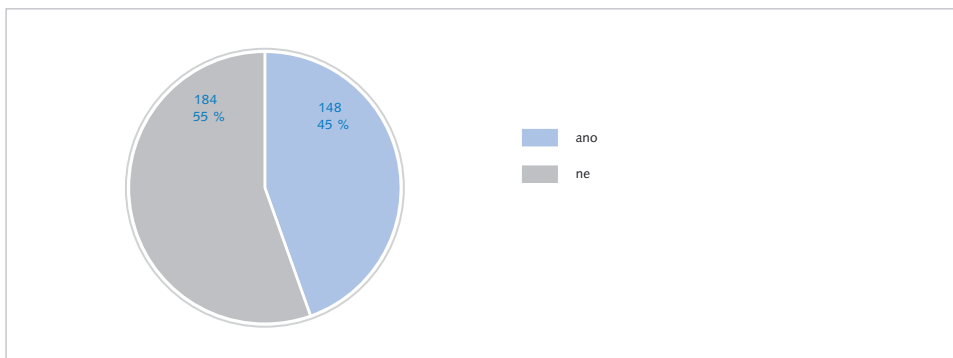
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 332 respondentů, což je více než 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.75.: Četnost odpovědí na otázku 5.5.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Ano	148	44,6 %
Ne	184	55,4 %
Celkem	332	100,0 %

Graf č. 4.83.: Četnost odpovědí na otázku 5.5.



Komentář

Počet případů, kdy v orgánech a vedení společnosti působí expatrianti vyslaní Centrálou či přímo nadřízeným místem, je poněkud nižší (44,6 %) než počet případů, kdy tomu tak není (55,4 %).

Při sledování podle odvětví zjišťujeme poměrně značné rozdíly. Pomineme-li odvětvové sekce s velmi malým zastoupením, pak nejvíce expatriantů vykazují respondenti z odvětvové sekce D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu, a to plných 100 % případů. Je však třeba vzít v úvahu, že se jedná o pouhé 4 společnosti. Na dalších místech jsou sekce H – Doprava a skladování (69,2 %), E – Zásobování vodou (66,7 %) a I – Ubytování, stravování a pohostinství (66,7 %). Naproti tomu nejméně expatriantů vykazují respondenti ze sekce M – Profesionální, vědecké a technické činnosti (21,1 %) a J – Informační a komunikační činnosti 21,4 %.

Analýza dle velikostních skupin potvrzuje logický předpoklad, že působení expatriantů v orgánech a vedení společnosti je méně časté v menších společnostech než ve společnostech větších. Ve společnostech s počtem zaměstnanců 50 až 99 jde o pouhých 40,0 % případů, ve společnostech s počtem zaměstnanců 100 až 249 dokonce jen o 39,4 % případů, naproti tomu v největších společnostech s počtem zaměstnanců 250 a více se jedná o 53,3 % případů.

Určité rozdíly zaznamenáváme při analýze z hlediska vlastnické struktury. Ve společnostech s vlastnickým podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 % je počet případů, kdy se jedná o působení expatriantů, menší (38,1 %) než ve společnostech, které jsou ve sto procentním vlastnictví zahraničního subjektu (44,9 %).

Při posuzování z hlediska finanční výkonnosti je rozpoznatelný určitý vztah, který naznačuje, že finančně výkonnější společnosti potřebují menší dohled. Ve skupině A jde o 39,6 % případů, kdy v orgánech, nebo vedení společnosti působí expatrianti, ve skupině B jde o 46,4 % případů a ve skupině C o 47,9 % případů.

4.5.6. Expatrianti v nadřízených společnostech ze Skupiny

Charakteristika otázky

5.6. Působí expatrianti z Vaší společnosti v Centrále skupiny, nebo na jiných řídicích místech v rámci Skupiny?

- 1 ANO, v řadě případů.
- 2 ANO, ale pouze v několika málo případech.
- 3 NE.

Respondent měl odpovědět, zda pracovníci pocházející z předmětné společnosti působí v Centrále, nebo jiných řídicích místech Skupiny. Na výběr měli tři možnosti.

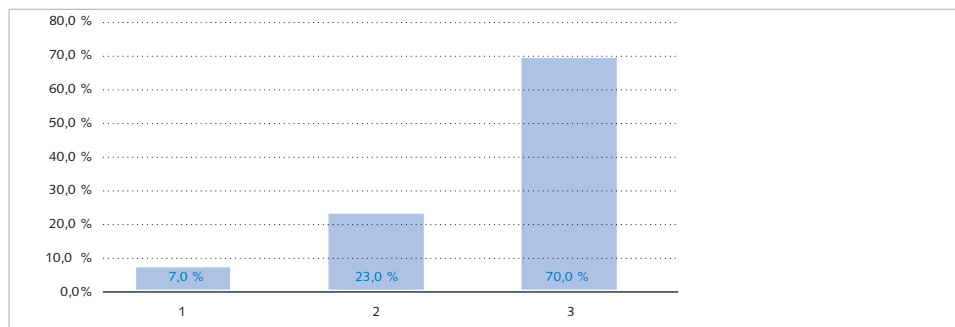
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 330 respondentů, což je více než 98 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.76.: Četnost odpovědí na otázku 5.6.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1	23	7,0 %
2	76	23,0 %
3	231	70,0 %
Celkem	330	100,0 %

Graf č. 4.84.: Četnost odpovědí na otázku 5.6.



Komentář

Aktivní účast expatrianta z české pobočky na řídicím místě v centrále Skupiny, nebo na jiných řídicích místech ve Skupině, není příliš častá. Na otázku odpovědělo kladně celkem 30,0 % respondentů, z toho „ano, v řadě případů“ uvedlo pouhých 7,00 % respondentů, „ano, ale pouze v několika málo případech“ uvedlo 23,0 % respondentů. Zbývající odpovědi (70,0 %) byly záporné.

Z odvětvového hlediska se zastoupení expatriantů z pobočky na řídicím místě centrály významně objevuje u odvětvové sekce K – Peněžnictví a pojišťovnictví, kde odpověď „ano, v řadě případů“, nebo „ano, ale pouze v několika málo případech“ uvádí 100,0 % respondentů. Je však třeba připomenout, že se jedná pouze o 4 společnosti. Následují další, rovněž málo zastoupené sekce, a to sekce D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (75,0 %) a E – Zásobování vodou (50,0 %). Dále jde již o početněji zastoupenou sekci (19 respondentů), a to sekci M – Profesní, vědecké a technické činnosti (42,1 %).

Výsledky analýzy dle velikosti společností korespondují s logickým předpokladem, že mezi většími společnostmi bude počet případů aktivní účasti expatrianta v Centrále skupiny četnější. Zatímco ve společnostech s 50 až 99 zaměstnanci činí podíl kladných případů 25,0 % a ve společnostech se 100 až 249 zaměstnanci 24,0 %, ve skupině největších společností, tj. s 250 a více zaměstnanci činí podíl kladných případů 39,7 %.

Výsledky analýzy z hlediska vlastnického podílu zahraničního subjektu korespondují s dalším logickým předpokladem, a to, že v případech, kdy jsou společnosti v plném vlastnictví zahraniční osoby, bude personální propojení s Centrálou častější. Zatímco ve společnostech, kde je podíl zahraničního vlastníka dílčí, tj. více než 50 % a méně než 100 %, činí počet případů aktivní účasti expatrianta v Centrále skupiny 18,6 %, ve společnostech vlastněných stoprocentně jde o 30,5 % případů.

Při hodnocení z hlediska finanční výkonnosti nejsou patrné žádné signifikantní souvislosti.

4.5.7. Expatrianti v ostatních společnostech ze Skupiny

Charakteristika otázky

5.7. Působí expatrianti z Vaší společnosti v jiných společnostech v rámci Skupiny?

- 1 ANO, v řadě případů.
- 2 ANO, ale pouze v několika málo případech.
- 3 NE.

Respondent měl odpovědět, zda pracovníci předmětné společnosti působí v jiných společnostech Skupiny. Na výběr měl, stejně jako u předcházející otázky, tři možnosti.

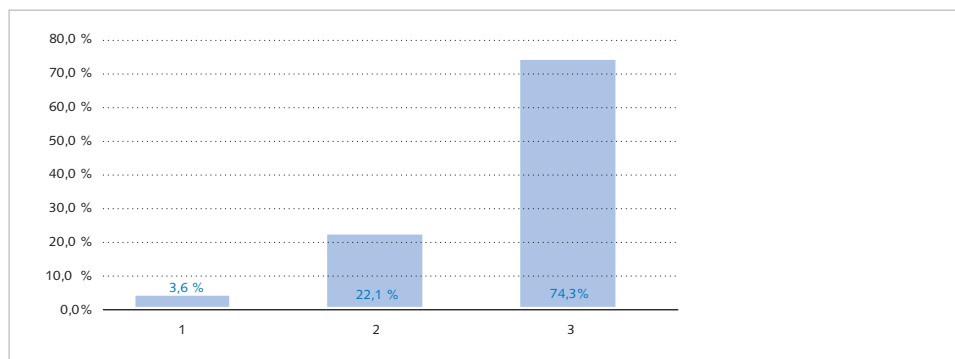
Charakteristika odpovědi

Na otázku odpovědělo 331 respondentů, což je bezmála 99 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.77.: Četnost odpovědí na otázku 5.7.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1	12	3,6 %
2	73	22,1 %
3	246	74,3 %
Celkem	331	100,0 %

Graf č. 4.85.: Četnost odpovědí na otázku 5.7.



Komentář

Na otázku odpovědělo kladně celkem 25,7 % respondentů, z toho „ano, v řadě případů“ uvedlo jen 3,6 % respondentů, „ano, ale pouze v několika málo případech“ uvedlo 22,1 % respondentů. Zbývající odpovědi (74,3 %) byly záporné. Srovnáme-li odpovědi na danou otázku s odpověďmi na otázku předchozí, zjišťujeme, že působení expatriantů z dané společnosti v jiných společnostech v rámci Skupiny je ještě méně časté než jejich působení na Centrále.

Výsledky analýzy dle odvětvových sekcí jsou totožné, nebo velmi blízké výsledkům odpovědí na předchozí otázku.

Podobně jako u předchozí otázky korespondují výsledky analýzy dle velikosti společností s obdobným předpokladem, a to, že mezi většími společnostmi bude počet případů aktivní účasti expatrianta v jiných společnostech Skupiny četnější. Zatímco ve společnostech s 50 až 99 zaměstnanci činí podíl odpovědí „ano, v řadě případů“ nebo „ano, ale pouze v několika málo případech“ pouze 18,7 %, ve společnostech se 100 až 249 zaměstnanci je to 23,8 % a ve společnostech s 250 a více zaměstnanci činí tento podíl 32,2 %.

Výsledky analýzy z hlediska vlastnického podílu zahraničního subjektu, korespondují, velmi podobně jako u předchozí otázky, s předpokladem, že v případech, kdy jsou společnosti v plném vlastnictví zahraniční osoby, bude personální propojení s ostatními společnostmi v rámci Skupiny častější. Ve společnostech, kde je podíl zahraničního vlastníka jen dílčí, tj. více než 50 % a méně než 100 %, činí počet případů aktivní účasti expatrianta v jiných společnostech Skupiny 18,6 %, naproti tomu ve společnostech vlastněných zahraničním subjektem stoprocentně se jedná o 24,7 % případů.

Při hodnocení z hlediska finanční výkonnosti nejsou patrné, podobně jako u předchozí otázky, žádné signifikantní vztahy.

4.6. Prostředí a strategie

Následující otázky 6.2 až 6.4 jsou zaměřeny na dynamiku, nejistotu, konkurenční boj a korupci v prostředí z pohledu manažerů společnosti. Jde tedy o vnímané charakteristiky prostředí. Právě vnímané prostředí přímo ovlivňuje manažerská rozhodnutí ve společnosti a tedy i rozhodnutí strategická. Informace o vnímaném prostředí tak umožní výzkumníkovi nahlížet na prostředí z perspektivy manažerů společnosti. Proměnné popisující charakteristiky prostředí jsou v tomto empirickém šetření využity především pro zjištění, zda je některá ze strategií uplatňovaná nadnárodními společnostmi spojena s některou z těchto charakteristik. Tato problematika je obsahem kapitoly Prostředí a strategie. Výsledky uvedené zde tedy slouží spíše pro získání obecného přehledu o charakteristikách prostředí vnímaného manažery nadnárodních společností.

4.6.1. Identifikace konkurence

Charakteristika otázky

6.1. Kdo je hlavním konkurentem Vaší společnosti na lokálním trhu?

Cílem otázky byla identifikace trhu, na němž se společnost pohybuje, prostřednictvím identifikace hlavních konkurentů. Jelikož přítomnost této otázky měla v dotazníku hlubší smysl pro následný výzkum, nebudou odpovědi v rámci primární analýzy diskutovány.

4.6.2. Dynamika prostředí

Charakteristika otázky

6.2. Ohodnoťte, prosím, na škále 1–10 dynamiku (rychlost změn) prostředí v následujících oblastech:

Respondenti hodnotili dynamiku prostředí na škále „1 – statické, téměř beze změn“ až „10 – dynamické, rychle se mění“ v oblastech konkurence, zákazníků, dodavatelů a technologií.

Charakteristika odpovědí

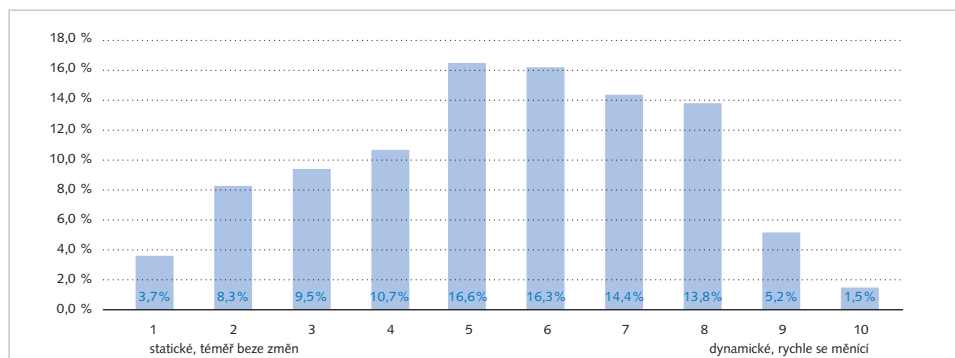
6.2.a Dynamika (rychlost změn) prostředí v oblasti konkurence.

Na otázku odpovědělo 326 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 5,46 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 2,197.

Tabulka č. 4.78.: Četnost odpovědí na otázku 6.2.a

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 statické, téměř beze změn	12	3,7 %
2	27	8,3 %
3	31	9,5 %
4	35	10,7 %
5	54	16,6 %
6	53	16,3 %
7	47	14,4 %
8	45	13,8 %
9	17	5,2 %
10 dynamické, rychle se měnící	5	1,5 %
Celkem	326	100,0 %

Graf č. 4.86.: Četnost odpovědí na otázku 6.2.a



Komentář

Jak napovídá uvedený graf, prostředí v oblasti konkurence je vnímáno jako spíše dynamičtější.

Pokud se podíváme na odpovědi z hlediska odvětvového, nejvíce dynamickému prostředí v oblasti konkurence čelí společnosti z odvětvové sekce L – Činnosti v oblasti nemovitostí a sekce D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu. Je však pravdou, že společnosti z těchto odvětví nebyly ve výběrovém vzorku významně zastoupeny, šlo o dvě společnosti v oblasti nemovitostí a čtyři v druhé zmíněné sekci. V odvětvové sekci D však byly i dvě společnosti, jež patří k největším hráčům na trhu s energiemi. Průměrná hodnota v nejpčetněji zastoupené odvětvové sekci C – Zpracovatelský průmysl je 5,36 bodu.

Vnímaná dynamika prostředí v oblasti konkurence se zvyšuje s velikostí společnosti, u podniků ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více dosahuje průměrná hodnota 5,83 bodu.

Pokud společnosti rozdělíme z hlediska podílu zahraničního vlastníka, vnímaná dynamika prostředí v oblasti konkurence se mírně zvyšuje s rostoucím podílem zahraničního vlastníka. Průměrná hodnota ve skupině, kde vlastnický podíl zahraničního subjektu je větší než 50 % a menší než 100 % činí 5,28 bodu, ve skupině se stoprocentním vlastnictvím 5,43 bodu.

Při analýze z hlediska finanční výkonnosti nebyl v oblasti vnímání konkurence zaznamenán žádný významný rozdíl.

Charakteristika odpovědí

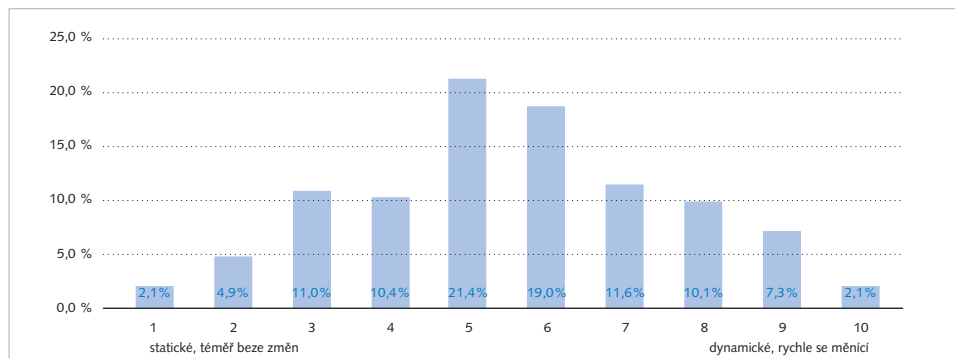
6.2.b Dynamika (rychlost změn) prostředí v oblasti zákazníků.

Na otázku odpovědělo 327 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 5,57 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 2,071.

Tabulka č. 4.79.: Četnost odpovědí na otázku 6.2.b

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 statické, téměř beze změn	7	2,1 %
2	16	4,9 %
3	36	11,0 %
4	34	10,4 %
5	70	21,4 %
6	62	19,0 %
7	38	11,6 %
8	33	10,1 %
9	24	7,3 %
10 dynamické, rychle se měnící	7	2,1 %
Celkem	327	100,0 %

Graf č. 4.87.: Četnost odpovědí na otázku 6.2.b



Komentář

Při analýze z odvětvového hlediska je zřejmé, že nejvyšší dynamika prostředí v oblasti zákazníků je, stejně jako v oblasti konkurence, u společností v odvětvové sekci L – Činnosti v oblasti nemovitostí, kde byly ale ve vzorku pouze dvě společnosti, a dále ve společnostech spadajících do sekce S – Ostatní činnosti, kde byly tři společnosti – dvě evropské a jedna americká. V nejpočetněji zastoupeném sekci C – Zpracovatelský průmysl dosahuje průměrná hodnota 5,48 bodu.

Vnímaná dynamika prostředí v oblasti zákazníků se zvyšuje s velikostí společnosti, a to pravděpodobně díky vyššímu počtu zákazníků u větších podniků, či z důvodu více segmentů trhu, na

kterých větší společnosti často působí. Respondenti ze společností s 50 až 99 zaměstnanci hodnotí dynamiku v oblasti zákazníků v průměru na 5,22 bodu, ze společností se 100 až 249 zaměstnanci na 5,64 bodu a ze společností s 250 a více zaměstnanci na 5,72 bodu.

Při zkoumání z hlediska vlastnického podílu zahraničního subjektu žádné souvislosti zjištěny nebyly.

Z hlediska finanční výkonnosti se jistá souvislost projevuje. Respondenti ze společností náležejících do skupiny A hodnotí dynamiku v oblasti zákazníků jako nejvyšší, a to v průměru na 5,84 bodu, ze společností náležejících do skupiny B v průměru na 5,67 bodu a ze společností náležejících do skupiny C jako nejnižší, v průměru na 5,32 bodu.

Charakteristika odpovědí

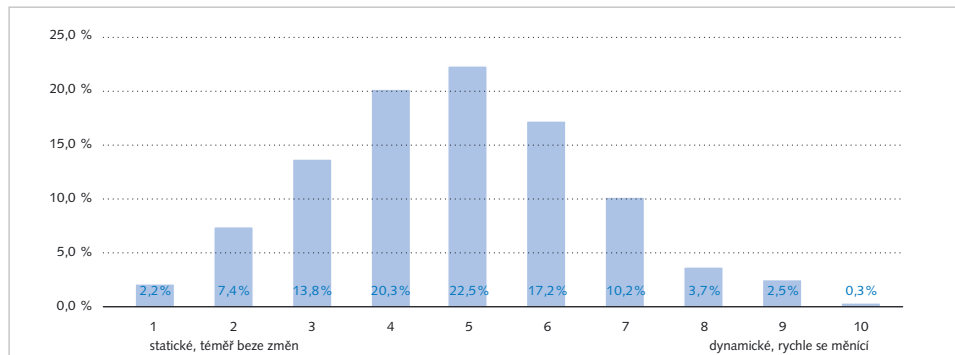
6.2.c Dynamika (rychlost změn) prostředí v oblasti dodavatelů.

Na otázku odpovědělo 325 respondentů, což je 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 4,81 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 1,767.

Tabulka č. 4.80.: Četnost odpovědí na otázku 6.2.c

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 statické, téměř beze změn	7	2,2 %
2	24	7,4 %
3	45	13,8 %
4	66	20,3 %
5	73	22,5 %
6	56	17,2 %
7	33	10,2 %
8	12	3,7 %
9	8	2,5 %
10 dynamické, rychle se měnící	1	0,3 %
Celkem	325	100,0 %

Graf č. 4.88.: Četnost odpovědí na otázku 6.2.c



Komentář

V oblasti dodavatelů byla zjištěna nejnižší dynamika prostředí ze sledovaných oblastí. To může být způsobeno tím, že často jsou dodavateli poboček nadnárodních společností například mateřské společnosti či jiné pobočky. Dalším důvodem může být skutečnost, že hlavní dodavatelé jsou určováni centrálou skupiny.

Z hlediska odvětvové struktury nejsou mezi společnostmi žádné zřetelné rozdíly.

S rostoucí velikostí společnosti je prostředí dodavatelů méně statické, přičemž pro podniky ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více byla průměrná hodnota odpovědí 4,99 bodu.

Respondenti ze společností s vlastnickým podílem zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 100 % vykazují průměrnou hodnotu 4,45 bodu, ve skupině se stoprocentním vlastnictvím zahraničního subjektu 4,85 bodu.

U společností s různou finanční výkonností nebyl žádný významnější rozdíl ve vnímané dynamice prostředí v oblasti dodavatelů zaznamenán.

Charakteristika odpovědí

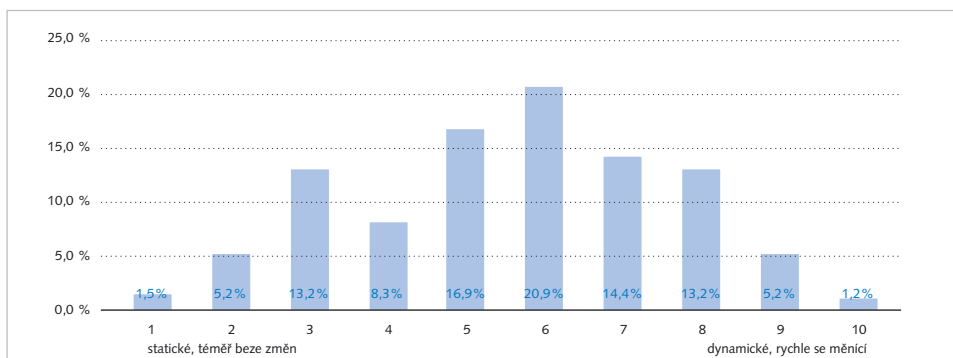
6.2.d Dynamika (rychlost změn) prostředí v oblasti technologií.

Na otázku odpovědělo 326 respondentů, což je více než 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 5,60 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 2,197.

Tabulka č. 4.81.: Četnost odpovědí na otázku 6.2.d

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 statické, téměř beze změn	5	1,5 %
2	17	5,2 %
3	43	13,2 %
4	27	8,3 %
5	55	16,9 %
6	68	20,9 %
7	47	14,4 %
8	43	13,2 %
9	17	5,2 %
10 dynamické, rychle se měnící	4	1,2 %
Celkem	326	100,0 %

Graf č. 4.89.: Četnost odpovědí na otázku 6.2.d



Komentář

V oblasti technologií byla zaznamenána nejvyšší dynamika prostředí, což je v souladu s celosvětovými trendy.

Prostředí technologií se vyznačuje nejvyšší dynamikou pro společnosti z odvětvové sekce J – Informační a komunikační činnosti, ve které dynamika průměrně dosahuje hodnoty 7,83 bodu.

Vnímaná dynamika technologického prostředí se zvyšuje s velikostí podniku, u podniků ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více činí průměrná hodnota 5,83 bodu.

Při posuzování z hlediska vlastnického podílu zahraničního subjektu lze konstatovat, že ve skupině společností s vlastnickým podílem větším než 50 % a menším než 100 % je dynamika v oblasti technologie hodnocena v průměru 5,14 bodu, ve skupině společností se stoprocentním vlastnickým podílem 5,66 bodu.

Společnosti s vyšší finanční výkonností vnímají vyšší dynamiku prostředí technologií. U společností spadajících do skupiny A je to v průměru 5,83 bodu, u společností náležejících do skupiny B je to v průměru 5,56 bodu, naproti tomu v případě společností zařazených do skupiny C se jedná v průměru jen o 5,26 bodu.

4.6.3. Míra nejistoty

Charakteristika otázky

6.3. Ohodnoťte, prosím, na škále 1–10 míru nejistoty v následujících oblastech:

Respondenti hodnotili míru nejistoty na škále „1 – nízká míra nejistoty“ až „10 – vysoká míra nejistoty“ v oblastech konkurence, zákazníků, dodavatelů a technologií.

Charakteristika odpovědí

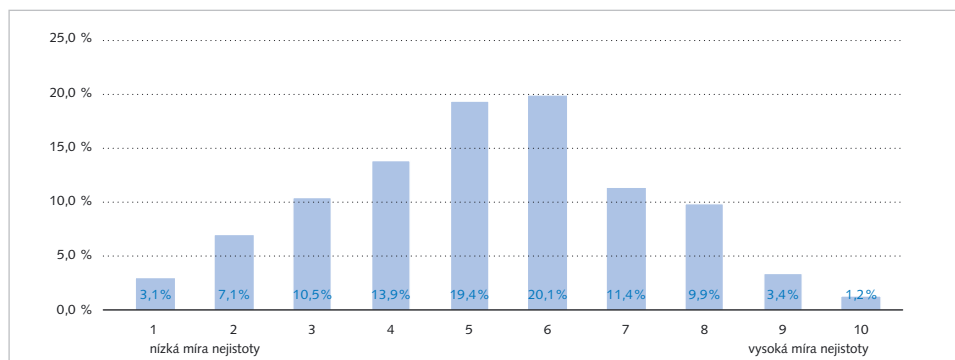
6.3.a Míra nejistoty v oblasti konkurence.

Na otázku odpověděli 324 respondenti, což je bezmála 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 5,24 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 2,011.

Tabulka č. 4.82.: Četnost odpovědí na otázku 6.3.a

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 nízká míra nejistoty	10	3,1 %
2	23	7,1 %
3	34	10,5 %
4	45	13,9 %
5	63	19,4 %
6	65	20,1 %
7	37	11,4 %
8	32	9,9 %
9	11	3,4 %
10 vysoká míra nejistoty	4	1,2 %
Celkem	324	100,0 %

Graf č. 4.90.: Četnost odpovědí na otázku 6.3.a



Komentář

Při analýze z hlediska odvětvové struktury se žádné významnější rozdíly ve vnímání míry nejistoty v oblasti konkurence neprojevují.

Stejná situace je též při analýze z hlediska velikostní struktury společností.

Nejistota v oblasti konkurence roste s podílem zahraničního vlastníka, což může být způsobeno lepší znalostí lokálního prostředí společností s vyšším podílem českých vlastníků. Průměrné hodnoty rostou až k hodnotě 5,25 bodu u podniků stoprocentně vlastněných zahraničním subjektem.

Při analýze z hlediska finanční výkonnosti zjišťujeme, že vnímaná míra nejistoty v oblasti konkurence je u společností spadajících do skupiny A vyšší (v průměru 5,52 bodu) než u společností náležejících do skupiny B (v průměru 5,20 bodu) a C (v průměru 5,17 bodu).

Charakteristika odpovědí

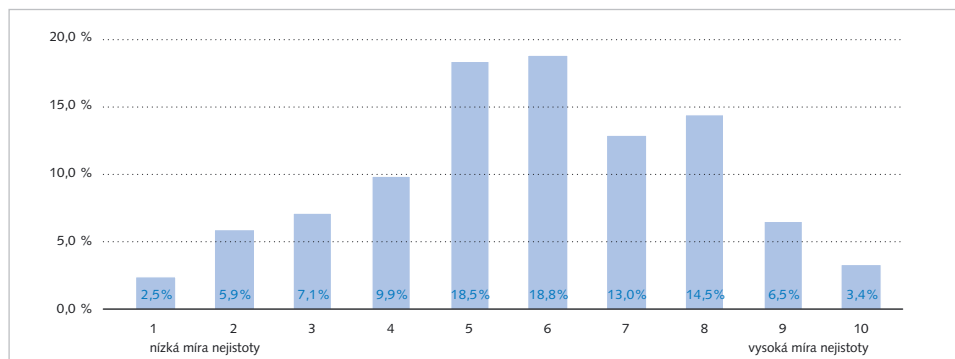
6.3.b Míra nejistoty v oblasti zákazníků.

Na otázku odpověděli 324 respondenti, což je téměř 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 5,80 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 2,141.

Tabulka č. 4.83.: Četnost odpovědí na otázku 6.3.b

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 nízká míra nejistoty	8	2,5 %
2	19	5,9 %
3	23	7,1 %
4	32	9,9 %
5	60	18,5 %
6	61	18,8 %
7	42	13,0 %
8	47	14,5 %
9	21	6,5 %
10 vysoká míra nejistoty	11	3,4 %
Celkem	324	100,0 %

Graf č. 4.91.: Četnost odpovědí na otázku 6.3.b



Komentář

Jak napovídá graf, prostředí zákazníků je vnímáno jako spíše nejisté.

Jednoznačně nejvyšší míra nejistoty v oblasti zákazníků existuje u společností z odvětvové sekce F – Stavebnictví, kde průměrná hodnota nejistoty dosahovala hodnoty 7,89 bodu. Stavebnictví je zejména závislé na vývoji ve veřejném sektoru, a právě současná nejistota v této oblasti se pak pravděpodobně odráží ve vnímané nejistotě stavebních podniků.

Při posuzování z dalších hledisek, tj. z hlediska velikosti společností, z hlediska vlastnického podílu zahraničního subjektu i z hlediska finanční výkonnosti nebyly shledány žádné signifikantní souvislosti.

Charakteristika odpovědí

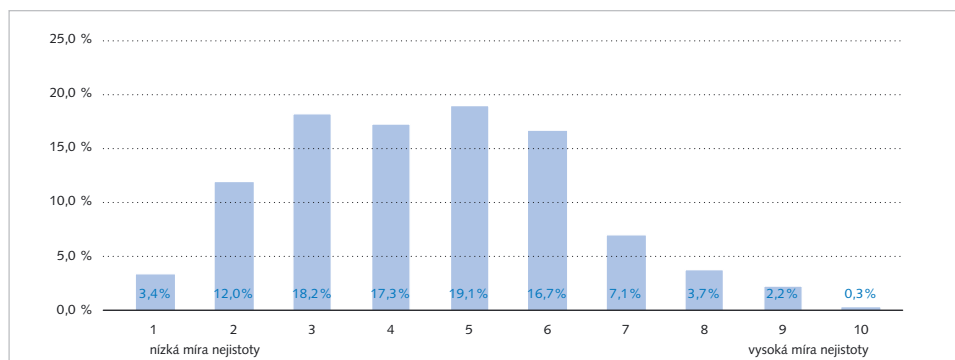
6.3.c Míra nejistoty v oblasti dodavatelů.

Na otázku odpověděli 324 respondenti, což je bezmála 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 4,49 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 1,866.

Tabulka č. 4.84.: Četnost odpovědí na otázku 6.3.c

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 nízká míra nejistoty	11	3,4 %
2	39	12,0 %
3	59	18,2 %
4	56	17,3 %
5	62	19,1 %
6	54	16,7 %
7	23	7,1 %
8	12	3,7 %
9	7	2,2 %
10 vysoká míra nejistoty	1	0,3 %
Celkem	324	100,0 %

Graf č. 4.92.: Četnost odpovědí na otázku 6.3.c



Komentář

V oblasti dodavatelů tedy obecně panuje, ve srovnání s předchozími oblastmi nižší míra nejistoty.

Vnímaná míra nejistoty v oblasti dodavatelů mírně roste s velikostí společnosti. Průměrné hodnoty se pohybují od 4,11 bodu u společností ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 50 až 99 až do 4,62 bodu u společností ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více.

Při posuzování z dalších hledisek, tj. z hlediska odvětvové struktury, z hlediska vlastnického podílu zahraničního subjektu i z hlediska finanční výkonnosti nebyly shledány žádné významnější vztahy.

Charakteristika odpovědí

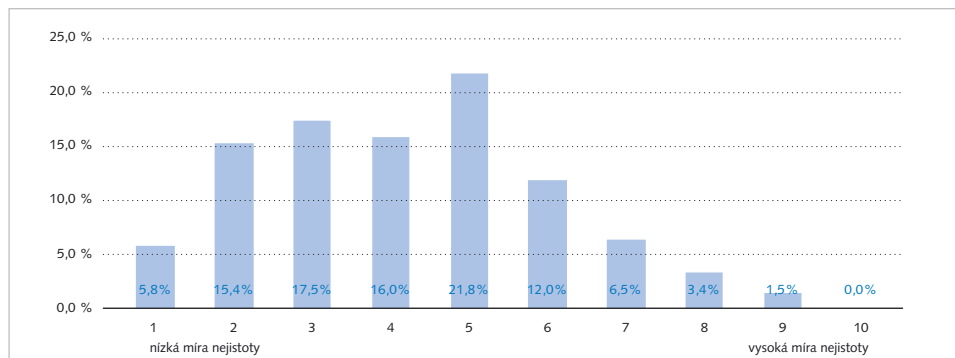
6.3.d Míra nejistoty v oblasti technologií.

Na otázku odpovědělo 325 respondentů, což je 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 4,21 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 1,869.

Tabulka č. 4.85.: Četnost odpovědí na otázku 6.3.d

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 nízká míra nejistoty	19	5,8 %
2	50	15,4 %
3	57	17,5 %
4	52	16,0 %
5	71	21,8 %
6	39	12,0 %
7	21	6,5 %
8	11	3,4 %
9	5	1,5 %
10 vysoká míra nejistoty	0	0,0 %
Celkem	325	100,0 %

Graf č. 4.93.: Četnost odpovědí na otázku 6.3.d



Komentář

Míra nejistoty v oblasti technologií je ze všech čtyř sledovaných oblastí nejnižší. Tento výsledek zajímavě kontrastuje s dynamikou prostředí technologií, která byla ze zkoumaných oblastí nejvyšší. Nadnárodní společnosti tedy čelí vysoké rychlosti změn v technologickém prostředí, na druhou stranu jsou ale tyto změny většinou očekávané, především díky propojení se zahraničním vlastníkem jsou podniky o technologických změnách včas informovány.

Vnímaná nejistota prostředí technologií se v různých odvětvových sekcích nijak významně neliší. V sekci C – Zpracovatelský průmysl, který je reprezentován nejvyšším počtem respondentů, dosahuje průměrná hodnota nejistoty prostředí technologií 4,21 bodu.

Vnímaná míra nejistoty v oblasti technologií mírně roste s velikostí společnosti. Průměrné hodnoty se pohybují od 3,79 bodu u společností ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 50 až 99 až do hodnoty 4,35 bodu u společností ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více.

Pokud se na problematiku podíváme z hlediska podílu zahraničního vlastníka, průměrná vnímaná míra nejistoty v oblasti technologií je 3,65 bodu u skupiny společností s vlastnictvím zahraničního subjektu větším než 50 % a menším než 99 % a 4,23 bodu u skupiny společností se stoprocentním vlastnictvím zahraniční osoby.

Vnímaná míra nejistoty v oblasti technologií se mezi společnostmi s různou finanční výkonností nijak významněji neliší.

4.6.4. Míra konkurenčního boje a korupce

Charakteristika otázky

6.4. Ohodnoťte, prosím, na škále 1–10 míru konkurenčního boje a korupce na trzích produktů, kde působí Vaše společnost:

Respondenti hodnotili konkurenční boj a korupci prostředí na škále „1 – nízký/á“ až „10 – vysoký/á“.

Charakteristika odpovědí

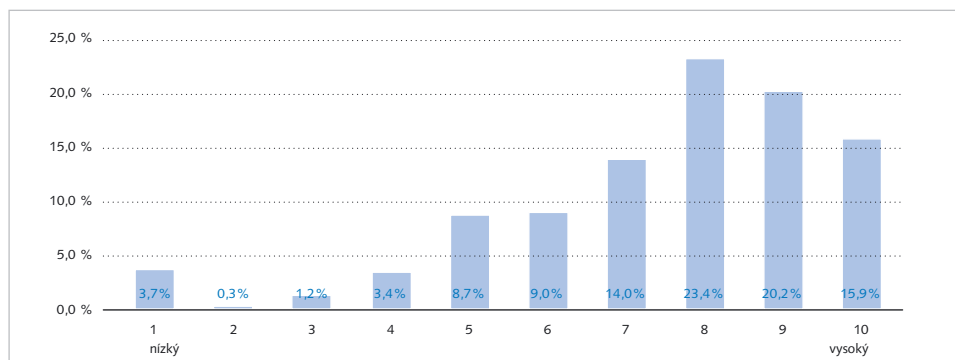
6.4.a Míra konkurenčního boje na trzích produktů.

Na otázku odpověděl 321 respondent, což je více než 95 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 7,46 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 2,156.

Tabulka č. 4.86.: Četnost odpovědí na otázku 6.4.a

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 nízký	12	3,7 %
2	1	0,3 %
3	4	1,2 %
4	11	3,4 %
5	28	8,7 %
6	29	9,0 %
7	45	14,0 %
8	75	23,4 %
9	65	20,2 %
10 vysoký	51	15,9 %
Celkem	321	100,0 %

Graf č. 4.94.: Četnost odpovědí na otázku 6.4.a



Komentář

Míra konkurenčního boje je obecně vnímána jako vysoká. Z hlediska odvětvové struktury byly nejvyšší průměrné hodnoty zaznamenány v odvětvové sekci K – Peněžnictví a pojišťovnictví (9,75 bodu) a F – Stavebnictví (8,89 bodu).

Míra konkurenčního boje roste s velikostí společnosti. Respondenti ze společností velikostní skupiny s 50 až 99 zaměstnanci hodnotí míru konkurenčního boje v průměru na 6,95 bodu, se 100 až 245 zaměstnanci na 7,39 bodu a v případě největších společností, tj. s 250 a více zaměstnanci na 7,87 bodu.

Jisté, byť velmi malé rozdíly se projevují rovněž při hodnocení z hlediska vlastnického podílu zahraničního subjektu. Respondenti ze společností s podílem zahraničního vlastníka větším než 50 % a menším než 100 % hodnotí konkurenční boj v průměru na 7,38 bodu, ze společností se stoprocentním vlastnictvím pak na 7,49 bodu.

Určitá souvislost, i když nevýrazná, se projevuje též při hodnocení dle finanční výkonnosti. Nejvýše hodnotí míru konkurenčního boje respondenti ze společností náležejících do skupiny A (7,65 bodu), méně ze společností náležejících do skupiny B (7,60 bodu) a nejméně pak ze společností náležejících do skupiny C (7,37 bodu).

Charakteristika odpovědí

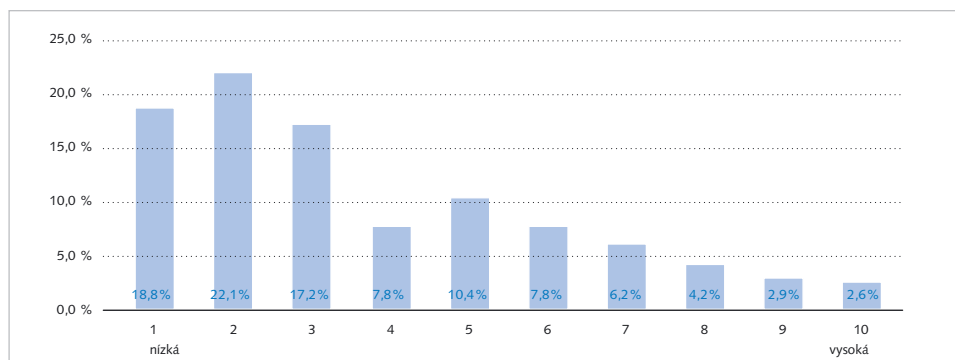
6.4.b Míra korupce na trzích produktů.

Na otázku odpovědělo 308 respondentů, což je téměř 92 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 3,74 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 2,452.

Tabulka č. 4.87.: Četnost odpovědí na otázku 6.4.b

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 nízká	58	18,8 %
2	68	22,1 %
3	53	17,2 %
4	24	7,8 %
5	32	10,4 %
6	24	7,8 %
7	19	6,2 %
8	13	4,2 %
9	9	2,9 %
10 vysoká	8	2,6 %
Celkem	308	100,0 %

Graf č. 4.95.: Četnost odpovědí na otázku 6.4.b



Komentář

Na tuto choulostivou otázku respondenti odpovídali nepochybně obezřetně. Tím lze patrně vysvětlit poměrně nízké průměrné hodnocení vnímání korupce (3,74 bodu).

Při hodnocení dle odvětvové struktury se potvrdil předpoklad poměrně značné odvětvové diferenciace. Nejsilněji míru korupce pociťují respondenti z odvětvové sekce F – Stavebnictví (v průměru 5,57 bodu) a zejména pak ze sekce L – Činnosti v oblasti nemovitostí (v průměru 8,50 bodu), nicméně zde se vyjadřovali pouze 2 respondenti. Daná situace je snadno vysvětlitelná

tím, že úspěch podnikání je zde, více než v ostatních odvětvových sekcích, podmíněn kontakty s veřejnou správou.

Zřetеле hodná souvislost mezi velikostí společností a mírou korupce nebyla zaznamenána.

Naproti tomu při analýze z hlediska podílu zahraničního vlastníka určité rozdíly existují. Respondenti ze společností, kde je vlastnický podíl zahraniční osoby větší než 50 % a menší než 100 %, hodnotí míru korupce v průměru na 4,03 bodu, v případě společností se stoprocentním zahraničním vlastnictvím je to pouze 3,61 bodu.

V případě společností s vyšší finanční výkonností je míra korupce pocítována silněji než v případě společností s nižší výkonností. Respondenti ze společností náležejících do skupiny A hodnotí míru korupce v průměru na 3,92 bodu, ze společností náležejících do skupiny B na 3,63 bodu a ze společností náležejících do skupiny C pouze na 3,48 bodu.

4.6.5. Důraz kladený na nové produkty, služby nebo trhy

Charakteristika otázky

6.5. Ohodnoťte, prosím, na škále 1–10 důraz, který ve Vaší společnosti kladete na nové produkty, služby, nebo na nové trhy (zákazníků, geografické, atd.)

Otázka zkoumá strategické směřování společnosti. Ve studii bude dále zkoumána korelace zaměření na nové produkty, služby či trhy s různými typy strategií. Otázka tak slouží k ověření odpovědí na otázku následující.

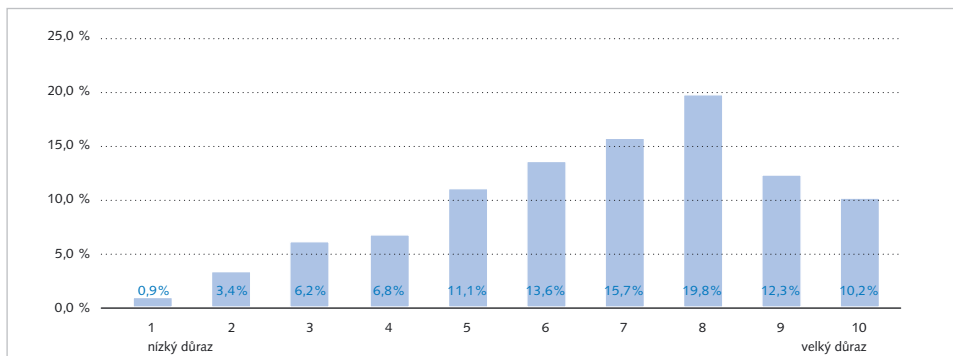
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpověděli 324 respondenti, což je téměř 97 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu. Aritmetický průměr činí 6,72 bodu na desetibodové škále. Směrodatná odchylka je rovna 2,214.

Tabulka č. 4.88.: Četnost odpovědí na otázku 6.5.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
1 nízký důraz	3	0,9 %
2	11	3,4 %
3	20	6,2 %
4	22	6,8 %
5	36	11,1 %
6	44	13,6 %
7	51	15,7 %
8	64	19,8 %
9	40	12,3 %
10 velký důraz	33	10,2 %
Celkem	324	100,0 %

Graf č. 4.96.: Četnost odpovědí na otázku 6.5.



Komentář

Jak je vidět z tabulky a grafu, důraz na nové produkty, služby či trhy respondenti hodnotili jako spíše vyšší,

Nejvyšší důraz na nové produkty, služby či trhy kladou společnosti z odvětvové sekce P – Vzdělávání (10,00 bodu) a L – Činnosti v oblasti nemovitostí (9,00 bodu), jde však hodnoty statisticky nekorektní, protože se jedná pouze o jednoho, resp. dva respondenty. Dalšími v pořadí jsou společnosti ze sekce K – Peněžnictví a pojišťovnictví, s průměrnou hodnotou 8,50 bodu. I zde bylo malé zastoupení – pouze čtyři společnosti, nicméně mezi nimi jeden z největších hráčů na českém pojistném trhu.

Při analýze z velikostního hlediska je patrné, že důraz na nové produkty, služby či trhy roste s velikostí společnosti. To je patrné zapříčiněno větší ekonomickou silou větších společností a tím pádem větším množstvím prostředků, které tyto společnosti mohou vložit do analýz trhu či vývoje nových produktů. Výraznější rozdíl je mezi společnostmi ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 100 až 249 a podniky ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více. U společností ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 50 až 99 je průměrná hodnota 6,32 bodu, u společností ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 100 až 249 je 6,50 bodu a u podniků ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více je průměrná hodnota důrazu na nové produkty a trhy 7,20 bodu.

Při analýze z hlediska vlastnického podílu zahraniční osoby zřetele hodné rozdíly v důrazu na nové produkty či trhy nenalzáme.

Obdobně lze hodnotit situaci z pohledu finanční výkonnosti sledovaných společností, nicméně je patrné jisté zaostávání ve skupině C. Průměrné hodnocení ve skupině A činí 6,97 bodu, ve skupině B 6,93 bodu, ale ve skupině C pouze 6,20 bodu.

4.6.6. Postavení na trhu

Charakteristika otázky

6.6. Zařadte, prosím, Váš podnik dle průměrné výše jednotlivých ukazatelů v posledních třech letech ve srovnání s konkurenty v odvětví:

Cílem otázky bylo získat k objektivním ukazatelům výkonnosti také ukazatele subjektivní. Jelikož přítomnost této otázky měla v dotazníku hlubší smysl pro následný výzkum, nebudou odpovědi v rámci primární analýzy diskutovány.

4.6.7. Strategie společnosti

Charakteristika otázky

6.7. Označte, prosím, tu strategii, v jejíž charakteristice naleznete nejvíce tvrzení, která nejlépe vystihují strategii Vaší společnosti:

Otázka zjišťuje, jakou strategii uplatňují nadnárodní společnosti dle typologie autorů Miles a Snow. Jde o strategie proaktivní, analytickou, obrannou a reaktivní. Každá strategie byla v dotazníku popsána odstavcem, který charakterizoval nejdůležitější rysy jednotlivých strategií. Respondent měl vybrat strategii typickou pro danou společnost a její současné působení na trhu České republiky, nikoli její dočasné či přechodné působení nenadálým podmínkám.

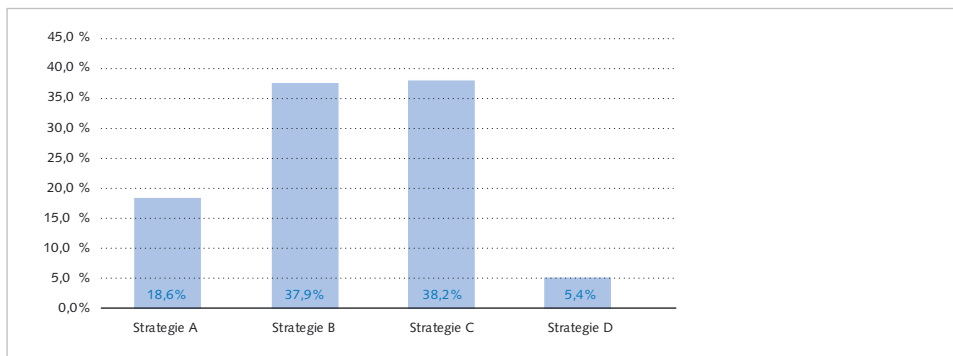
Charakteristika odpovědí

Na otázku odpovědělo 317 respondentů, což je více než 94 % výběrového souboru. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce a grafu.

Tabulka č. 4.89.: Četnost odpovědí na otázku 6.7.

Odpověď	Četnost	
	Absolutně	Procentně
Strategie A – proaktivní	59	18,6 %
Strategie B – analytická	120	37,9 %
Strategie C – obranná	121	38,2 %
Strategie D – reaktivní	17	5,4 %
Celkem	317	100,0 %

Graf č. 4.97.: Četnost odpovědí na otázku 6.7.



Komentář

Nadnárodní společnosti volí dle odpovědí na tuto otázku převážně analytickou nebo obrannou strategii. To je z velké části dáno podnikatelským prostředím České republiky. Například v Číně volí dle podobných výzkumů nadnárodní společnosti spíše proaktivní strategii, jelikož je zde vysoký inovační potenciál a konkurence v oblasti inovací je velmi intenzivní. Nadnárodní společnosti v České republice zde hledají spíše úsporu nákladů.

V odvětvové sekci C – Zpracovatelský průmysl je velmi silně zastoupena kromě dvou výše zmíněných strategií i strategie proaktivní, a to 20 % ze všech respondentů ze společností z tohoto oboru, které na dotazník odpověděly.

Společnosti ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 50 až 99 a s počtem zaměstnanců 100 až 249 upřednostňují obrannou strategii, jde postupně o 37 % a 43,6 % těchto společností. Společnosti ve velikostní skupině s počtem zaměstnanců 250 a více pak volí spíše analytickou strategii, jde o 38 % případů. To je v souladu s výše uvedeným důrazem na nové trhy a poukazuje to zřejmě na vyšší kapitálové možnosti větších společností.

Zvolené strategie u společností s různým podílem zahraničního vlastníka se nijak zásadně neliší.

Společnosti ohodnocené nejlépe ve smyslu finanční výkonnosti, tedy společnosti zařazené do skupiny A, volí většinou právě obrannou (39,6 %) nebo analytickou (36,5 %) strategii.



ZÁVĚR

Předložená práce shrnuje výsledky výzkumu organizace a řízení nadnárodních společností. Výzkum byl realizován prostřednictvím jejich poboček, které mají svoje sídlo v České republice. Primární orientace výzkumu na tyto pobočky umožňovala relativně snadnější získávání informací i bezprostředních kontaktů s jejich představiteli, než kdyby šlo o přímou komunikaci se zahraničními centrálními nadnárodních společností. Cestou analýzy vztahů pobočky k Centrále a analýzy vztahů pobočky k ostatním subjektům Skupiny tvořící nadnárodní společnost bylo možné získat většinou dostatečné informace o uspořádání a fungování dané nadnárodní společnosti jako celku. Nepominutelným důvodem byla rovněž snaha zjistit vliv nadnárodních společností na prostředí České republiky jako hostitelské země a rovněž případnou existenci specifických faktorů, které by mohly ovlivňovat organizaci a řízení poboček sídlících v České republice.

Výzkum se opíral o kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. V rámci celého základního souboru čítajícího více než 2000 společností, které jsou pobočkami nadnárodních společností, byla na základě veřejně dostupných dat provedena analýza jejich finanční výkonnosti. Těžiště daného výzkumu lze spatřovat ve statistickém vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se ze základního souboru zúčastnilo 335 společností. Tento kvantitativní výzkum byl doprovázen kvalitativním výzkumem, jehož úkolem bylo dokumentovat skutečnosti zjištěné dotazníkovým šetřením na konkrétních případech. Byl realizován v podobě empirických studií celkem patnácti společností.

Světová odborná literatura přináší o organizaci a řízení nadnárodních společností mnoho poznatků, opírajících se o celou řadu empirických výzkumů. Je však třeba uvést, že žádný z těchto výzkumů se neorientoval prioritně na působení nadnárodních společností v prostředí České republiky tak, jak je tomu v případě našeho výzkumu. Výsledky našeho výzkumu v řadě případů potvrzují, popřípadě upřesňují mnohé z toho, co je ve výše zmíněné literatuře uvedeno, nicméně přináší i rozdílné závěry. Ty lze přičíst na vrub specifickým prostředí České republiky, popřípadě dalších vlivů.

V návaznosti na cíl výzkumu, který byl formulován jako analýza organizace a řízení nadnárodních společností se specifickým zaměřením na jejich pobočky sídlící v České republice, lze přínosy řešení charakterizovat v oblasti teorie, praxe a vysokoškolské výuky.

V oblasti teorie jde o poměrně komplexní vyhodnocení organizace a řízení nadnárodních společností působících v České republice. Výsledky se opírají zejména o statistickou analýzu reprezentativního dotazníkového šetření a její věcnou interpretaci a empirické studie vybraných společností. Vybrané tématické okruhy budou ještě podrobněji analyzovány a v podobě článků nabídnuty k publikaci ve vědeckých časopisech.

Zpracovaná publikace bude k dispozici všem společnostem, které se zúčastnily dotazníkového šetření, popřípadě dalším zájemcům z praxe. K výsledkům výzkumu bude zorganizován odborný seminář. Kontakt s praxí bude realizován rovněž na základě spolupráce s Regionální hospodářskou komorou Brno, Svazem průmyslu a dopravy a dalšími organizacemi obdobného zaměření.

Výsledky výzkumu jsou promítány v podobě vybraných přednášek do výuky na Ekonomicko-správní fakultě a Právnické fakultě Masarykovy univerzity. Přednášky budou nabídnuty i dalším fakultám a vysokým školám ekonomického a manažerského zaměření.



POUŽITÁ LITERATURA

Monografie a články

1. ADÁMKOVÁ, A. Účet za sanaci průmyslu. *Profit.cz* [online]. 18. května 2010 [cit. 2011-07-03]. Dostupné na www: <<http://www.profit.cz/clanek/ucet-za-sanaci-prumyslu.aspx>>.
2. ADENFELT, M. – LAGERSTRÖM, K. Knowledge development and sharing in multinational corporations: The case of a centre of excellence and a transnational team. *International Business Review*, 2006, Vol. 15, No 4, pp. 381–400.
3. ALMEIDA, P. – PHENE, A. Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 2004, Vol. 25, No 8–9, pp. 847–864.
4. AMBOS, B. – SCHEGELMILCH, B. B. Innovation and Control in the Multinational Firm: A Comparison of Political and Contingency Approaches, *Strategic Management Journal*, 2007, Vol. 28, No 5, pp. 473–486.
5. AMBOS, T. C. – AMBOS, B. – SCHLEGELMILCH, B. B. Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International business review*, 2006. Vol. 15, Issue 3, pp. 294–312.
6. ANDERSEN, P.H. – CHRISTENSEN, P.R. From localized to corporate excellence: How do MNCs extract, combine and disseminate sticky knowledge from regional innovation systems: DRUID Working Paper, 2005, No. 05-16; pp. 1–31.
7. ANDO, K. Japanese multinationals in Europe: A comparison of the automobile and pharmaceutical industries Cheltenham: Edward Elgar, 2005. 201 p. ISBN 1-84376-655-8
8. ARNOLD, H. *The recent history of the machine tool industry and the effects of technological change* [online]. November 2001 [cit. 2001-07-15]. Institute for Innovation Research and Technology Management, University of Munich. Dostupné na www: <http://www.en.bwl.uni-muenchen.de/research/diskus_beitraege/workingpaper/1833.pdf>.
9. ARTHUR, M. B. – KHAPOVA, S. N. – WILDEROM, C. P. M. Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, Vol. 26, No. 2, pp. 177–202.
10. BARTLETT, C.A. – GHOSHAL, S. *Managing Across Borders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989. 13 p. ISBN 0-87584-303-4.
11. BARTLETT, C.A. – GHOSHAL, S. *Transnational management: Text, cases and reading in cross-border management*. Chicago: Irwin, 1995. ISBN 0-256-14138-X.
12. BARTLETT, C.A. – GHOSHAL, S. *Transnational management: Text, cases and reading in cross-border management*. Chicago: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
13. BIGLIARDI, B. – DORMIO, A.I. An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises, *European Journal of Innovation Management*, 2009, Vol. 12, No. 2., pp. 223–242.

14. BLAŽEK, L. – KLAPALOVÁ, A. *Vztahy podniku se zákazníkem: Working paper č. 10/2005*, Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. ISSN 1801-4496.
15. BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 210 s. ISBN 978-80-210-4734-1.
16. BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti. Druhá etapa*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 345 s. ISBN 978-80-210-5058-7.
17. BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2.
18. BLAŽEK, L. a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice I*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 181 s. ISBN 978-80-210-5327-4.
19. BLAŽEK, L. Metodická východiska a realizace empirického šetření na podnicích. In: *Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.
20. BLOMSTRÖM, M. *Host country benefits of foreign investment: NBER Working Paper No. 3615* [online]. 1991 [cit. 2001-07-01] Dostupné na www: <http://www.nber.org/papers/w3615.pdf?new_window=1>.
21. BOOJIHAWONA, D.K. – DIMITRATOS P. – YOUNG, S. Characteristics and influences of multinational subsidiary entrepreneurial culture: The case of the advertising sector *International Business Review*, 2007 Vol. 16 Issue: 5 pp. 549–572.
22. CABRERA, E. Socio-psychological Aspects of Knowledge Sharing in Organizations, *Proceedings of the 7th Conference on International Human Resource Management*, 2003. Ireland: University of Limerick.
23. CNC Multispindle Hits all targets. *Manufacturing Engineering* [online]. 2009, Vol, 142, No, 3 [cit. 2001-06-21]. Dostupné na www: <<http://sme.org/cgi-bin/find-articles.pl?&09mam001&ME&20090301&&SME&>>>.
24. České stavebnictví: firma OHL ŽS chytila druhý dech. *Hospodářské noviny* [online]. 14. 7. 2006 [cit. 2001-06-30]. Dostupné na www: <<http://hn.ihned.cz/c1-18886530>>.
25. ČÍŽKOVÁ, L. Vyhráváme fér, umíme železnici, říká šéf OHL ŽS Štefl. *MF Dnes* [online]. 5. dubna 2009 [cit. 2001-06-30]. Dostupné na www: <http://brno.idnes.cz/vyhrovame-fer-umime-zeleznici-rika-sef-ohl-zs-stefl-fx4-/Brno-zpravy.aspx?c=A090404_1169072_brno_krc>.
26. DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 1991, Vol. 34, pp. 555–590.
27. DAVENPORT, T.H. – PRUSAK, L. *What do we talk about when we talk about knowledge?* Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6.
28. DE FARIA, P. – SOFKA, W. Knowledge protection strategies of multinational firms—A cross-country comparison, *Research Policy*, 2010, Vol. 39, No 7, pp. 956–968.
29. DEDERLE, T. Projekt Manurhin. *T+T Technika a trh* [online]. 4.1.2010 [cit. 2011-07-01]. Dostupné na www: <http://www.technikaatrh.cz/index.php?sec=rubrika&id_rubrika=33&start=4>.
30. DORRENBACHER, C. Inside the transnational social space: Cross-border management and owner relationship in a German subsidiary in Hungary. *Journal For East European Management Studies*, 2007, Vol. 12, Issue: 4, pp. 318–339.
31. DUFKOVÁ, M. – KOŽÍŠKOVÁ, H. – KŘEČEK, V. – VRABLÍK, M. *Od základního výzkumu do realizace v duchu Tomáše Bati po dnešek* [online]. 2010 [cit. 2011-07-05]. Dostupné na www: <<http://bata-konference.utb.cz/2010/czech/referaty/dufkova.doc>>.
32. DVOŘÁK, M. Moravské stroje s italským temperamentem. *MM Průmyslové spektrum* [online]. 9. června 2011, Speciální vydání. Č. 6. [cit. 2011-07-15]. Dostupné na www: <<http://www.mmspektrum.com/clanek/moravske-stroje-s-italskym-temperamentem.html>>.
33. EGGLEHOF, W.G. How the Parent Headquarters Adds Value to an MNC, *Management International Review*, 2010, Vol. 50, No 4, pp. 413–431.
34. FIALOVÁ, L. *Změna firemní kultury při změně vlastníka: diplomová práce*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 80 l., 5l. příl. Vedoucí diplomové práce Božena Šmajsová Buchtová.

35. FOSS, N. – PEDERSEN, T. *Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context: Working Papers 6-2000*. Copenhagen: Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, 2000. ISBN 0-87786-906-33
36. FRÁNEK, T. TAJMAC: ZPS čeká odtučňovací kúra. *iDNES.cz* [online]. 26. září 2000 [cit. 2011-06-23]. Dostupné na [www: <http://ekonomika.idnes.cz/tajmac-zps-ceka-odtucnovaci-kura-doa-/ekoakcie.aspx?c=A000925232752ekonomika_ond>](http://ekonomika.idnes.cz/tajmac-zps-ceka-odtucnovaci-kura-doa-/ekoakcie.aspx?c=A000925232752ekonomika_ond).
37. GHOSHAL, S. – KORINE, H. – SZULANSKI, G. Interunit Communication In Multinational-Corporations. *Management Science*, 1994, Vol. 40 Issue: 1 Pages: 96–110.
38. GOERZEN, A. – BEAMISH, P.W. The Penrose Effect: “Excess” Expatriates in Multinational Enterprises. *Management International Review*, Vol. 47, No,2, pp. 221–239.
39. GOVINDARAJAN, V. – GUPTA, A.K. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No. 4, pp. 768–792.
40. GUPTA, A.K. – GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, pp. 473–496.
41. HARTMANN – RICO prokázal v roce 2008 stabilitu. *Dům financí.cz*[online]. 19. února 2009 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://dumfinanci.cz/tiskove-zpravy/hartmann-rico-prokazal-v-roce-2008-stabilitu>](http://dumfinanci.cz/tiskove-zpravy/hartmann-rico-prokazal-v-roce-2008-stabilitu).
42. HARTMANN – RICO v Česku zvýšila tržby. *ZDN.CZ* [online]. 29. září 2009 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.zdn.cz/clanek/zdravotnicke-noviny/hartmann-rico-v-cesku-zvysila-trzby-446767>](http://www.zdn.cz/clanek/zdravotnicke-noviny/hartmann-rico-v-cesku-zvysila-trzby-446767).
43. HEDLUND, G. The hypermodern MNC: a hierarchy? *Human Resource Management*, 1986, Vol. 25, No. 1, pp. 9–35.
44. HELIN, S. – SANDSTROM, J. Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary. *Journal Of Business Ethics*, 2008, Vol. 82 Issue: 2 pp. 281–291.
45. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
46. HENDL, J. *Přehled statistických metod. Analýza a metaanalýza dat. Třetí, přepracované vydání. 3. vyd.* Praha: Portál, 2009. 696 s. ISBN 978-80-7367-482-3.
47. Hledáme nové konstrukční principy. *Technický týdeník* [online]. 2010, č.9 [cit. 2011-06-23]. Dostupné na [www: <http://www.technicky-tydenik.cz/detail.php?action=show&id=6455&mark>](http://www.technicky-tydenik.cz/detail.php?action=show&id=6455&mark).
48. HONG, J. F. L. – SNELL, R. S. – EASTERBY-SMITH, M. Knowledge flow and boundary crossing at the periphery of a MNC. *International Business Review*, 2009, Vol. 18, Issue 6, pp. 539–554.
49. HRDLIČKA, J. Historie vzniku Baťových Závodů přesného strojírenství Zlín, část 1. *Technický týdeník* [online]. 13. listopadu 2003 [cit. 2011-06-30]. Dostupné na: <http://www.czechdesign.cz/index.php?status=c&clanek=152&lang=1>.
50. HUANG, Z. – HANG, X. *Does Performance Matter in Service MNCs’ Strategic Choice of Entry Mode*. 2010. Dostupné na [www: <http://cibs.tamu.edu/jibs/pdw10/Idea%20Accept/Han.pdf>](http://cibs.tamu.edu/jibs/pdw10/Idea%20Accept/Han.pdf).
51. HULT, G. T. M. et al. An assesment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, pp. 1064-1080, 2008.
52. CHUNG, L. H. – GIBBONS, P. T. – SCHOCH, H. P. The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British journal of management*, 2006, Vol. 17, Issue 2, pp. 153–165.
53. IAROSSI, G. *The power of survey design: a user’s guide for managing surveys, interpreting results, and influencing respondents*. Washington D.C.: World Bank, 2006. 275 s. ISBN 978-0-8213-6392-8.
54. JASJIT, S. Asymmetry of Knowledge Spillovers between MNCs and Host Country Firms, *Journal of International Business Studies*, 2007, Vol., 38, pp. 764–786.
55. JIMÉNEZ-JIMENEZ, D. – VALLE, R.S. – HERNANDEZ-ESPARALLO, M., Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning, *European Journal of Innovation Management*, 2008, Vol. 11, No. 3, pp. 389–412.

56. JOHNSTON, S. – PALADINO, A. Knowledge Management and Involvement in Innovations in MNC Subsidiaries, *Management International Review*, 2007, Vol. 47, No 2, pp. 281–304.
57. JONES, G.R. – GEORGE, J.M. – HILL, CH.W.L. *Contemporary Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000. 332 p.
58. JURÁŠKOVÁ, K. *Analýza podnikatelského prostředí ve Zlínském regionu v letech 1939-108: bakalářská práce*. Zlín: UTB, 2010. 87 l., 111. příl. Vedoucí bakalářské práce Romana Lešingrová.
59. KAPLAN, R.S – NORTON, D. P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2.
60. KEUPP, M.M. – GASSMANN, O. International innovation and strategic initiatives: A research agenda, *Research in International Business and Finance*, 2009, Vol. 23, No 2, pp. 193–205
61. KEUPP, M.M. – PALMIÉ, M. – GASSMANN, O. Achieving Subsidiary Integration in International Innovation by Managerial “Tools”, *Management International Review*, 2011, Vol. 51, No 2, pp. 213–239.
62. KLUSÁČEK, J. 5osé a multifunkční obrábění jsou aplikace, ve kterých vidíme naši budoucnost. *Machining and tooling magazine* [online] 2010, č. 1. [cit. 2011-07-15]. Dostupné na www: <http://www.infocube.cz/images/machining-tooling/clanky/020_5ose%20a%20multifunkni%20obrabeni%20jsou%20aplikace,%20ve%20kterych%20vidime%20nasi%20budoucnost.pdf>.
63. KORBEL, P. Automat za sto dělníků. *Ekonom* [online]. č. 12, 43.3. 2011. Dostupné na www: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-51333390-automat-za-sto-delniku>>.
64. LEE, R.P. – CHAN, Q. – KIM, D. – JOHNSON, J.L. Knowledge Transfer Between Multinational Corporations’ Headquarters and Their Subsidiaries: Influences on and Implications for New Product Outcomes, *Journal of International Marketing*, 2008, Vol. 16, No. 2, pp. 1–31.
65. LISHENG, W. – JU, F., – ZHA, J. Analysis of Knowledge Acquisition and Innovation Performance by MNC Subsidiaries in China from the Perspective of Social Capital. In *Engineering Management Conference*, 2006, IEEE International.
66. LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, L. *Organizační kultura*, Grada, Praha: Grada, 2004. 174 s.
67. LUO, Y. – TAN, J. J. A comparison of multinational and domestic firms in an emerging market: A strategic choice perspective. *Journal of International management*, 1998, Vol. 4, No. 1.
68. LUO, Y. How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs. *Journal of International Management*, 2005, Vol. 11, No 1, pp 19–41.
69. Marek Třeška v představenstvu HARTMANN – RICO. *Personalista.com* [online]. 6. října 2010 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.personalista.com/lide-a-podniky/marek-treska-v-predstavenstvu-hartmann-rico-.html>>.
70. MAREŠ, P., RABUŠIC, L. *Transformace proměnných*. Brno: Masarykova univerzita, 2003.
71. MATOUŠEK, J. Široké portfolio produkce i pro tuzemské odběratele. *Technik ihned.cz* [online]. 1. června 2004 [cit. 2011-07-03]. Dostupné na www: <<http://technik.ihned.cz/c1-14436450-siroke-portfolio-produkce-i-pro-tuzemske-odberatele>>.
72. MELICHÁRKOVÁ, K. *Hodnocení finančního zdraví vybraného podniku a návrhy na jeho zlepšení: diplomová práce*. Brno: FP VUT, 2011. 104 l., 10l. příl. Vedoucí diplomové práce Lenka Zemánková.
73. MICHAILOVA, S. – NIELSEN, B.B. MNCs and knowledge management: a typology and key features, *Journal of Knowledge Management*, 2006, Vol. 10, No 1, pp. 44–54.
74. MINBAEVA, D. – PEDERSEN, T. – BJORKMAN, I. – FEY, C., PARK, H. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer, *Journal of International Business Studies*, 2003, Vol. 34, No 6, pp. 586–599.
75. MINBAEVA, D. Knowledge Transfer in Multinational Corporations, *Management International Review*, 2007, Vol. 47, No 4, pp. 567–593.
76. MLČOCH, L. *Institucionální ekonomie*. Praha: Karolinum, 1996. 124 s. 1. vyd. ISBN 80-7184-270-2.
77. MORGAN, G. – KRISTENSEN, P. H. The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human relations*, 2006, Vol. 59, Issue: 11, pp. 1467–1490.

78. MUDAMBI, R. – MUDAMBI, S. M. – NAVARRA, P. Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork, *Journal of Product Innovation Management*, 2007, Vol. 24, No 5, pp. 442–455.
79. NOHRIA, N. – GHOSHAL, S. Differentiated fit and shared values – alternatives for managing headquarters subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, Issue: 6 pp. 491–502.
80. NOHRIA, N. – GHOSHAL, S. *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, CA: Josey-Bass, 1997. 253 p. ISBN 978-0-7879-0331-2.
81. NOORDEHAVEN, N. – HARZING, A.W. Knowledge sharing and social interaction within MNCs, *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, No 5, pp. 719–741.
82. ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání: disertační práce*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 160 l., 81. příl. Vedoucí disertační práce Petr Pirožek.
83. ODEHNALOVÁ, P. Případové studie. In L. Blažek. *Konkurenční schopnost podniků* (str. 211). Brno: Masarykova univerzita, 2008.
84. OHL ŽS má postavit železnici na Urale. *RM systém – Česká burza cenných papírů* [online]. 24. března 2011 [cit. 2011-07-07]. Dostupné na www: <<http://www.rmsystem.cz/udalosti/9078-ohl-zs-ma-postavit-zeleznici-na-urale>>.
85. OHL ŽS se chce více orientovat na zahraniční trhy. *Svět průmyslu* [online]. 9. února 2011 [cit. 2011-06-24]. Dostupné na www: <<http://www.svetprumyslu.cz/stefl-ohl-zs-se-chce-vice-orientovat-na-zahranicni-trhy-ac1441/>>.
86. OHL ŽS se vrací na rumunský trh. *Svět průmyslu* [online]. 15. března 2011 [cit. 2011-07-05]. Dostupné na www: <<http://www.svetprumyslu.cz/petka-ceskeho-stavebnictvi-ohl-zs-se-vraci-na-rumunsky-trh-ac1823/>>.
87. OHL ŽS zrekonstruuje trať v Polsku za čtyři miliardy. *RM systém – Česká burza cenných papírů* [online]. 7. prosince 2010 [cit. 2011-06-30]. Dostupné na www: <<http://www.rmsystem.cz/udalosti/8745-ohl-zs-rekonstruuje-tra-v-polsku-za-ctyri-miliardy>>.
88. OHL ŽS, a. s. – do všech světových stran. *Svět průmyslu* [online]. [cit. 2011-06-30]. Dostupné na www: <<http://www.svetprumyslu.cz/ohl-zs-a.s.-do-vsech-svetovych-stran-abv1215/>>.
89. OLSON, E.M., SLATER, S.F. – HULT, G.M. The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 2005, Vol. 69, pp. 49–65.
90. PAJTL, O. *Strojírenský průmysl ve Zlínském kraji po roce 1989: bakalářská práce*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 92 l., 61. Vedoucí bakalářské práce Libor Lněnička.
91. PEARCE, R. – PAPANASTASSIOU, M. To 'almost see the world': Hierarchy and strategy in Hymer's view of the multinational. *International Business Review*, 2006, Vol 15, Issue 2, pp. 151–165.
92. PERSEAUD, A. Enhancing Synergistic Innovative Capability in Multinational Corporations: An Empirical Investigation, *Journal of Product Innovation Management*, 2005, Vol. 22, pp. 412–429.
93. PERTUSA-ORTEGA, E. M., JOSÉ F.M.A. – CLAVER-CORTÉS, E. C.-C. Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-The-Middle' Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, 2008, Vol. 20, Issue 4, pp. 508–523.
94. PETERKOVÁ, E. *Marketingová strategie pro firmu OHL ŽS, a. s.: diplomová práce*. Brno: PFVUT, 2008. 102 l., 41. příl. Vedoucí diplomové práce Iveta Šimberová.
95. Projekt Manurhin představuje dva nové stroje. *Technický magazín* [online]. 2011, č. 4, 18. dubna 2011 [cit. 2011-07-15]. Dostupné na www: <<http://www.techmagazin.cz/139>>.
96. PRAHALAD, C. – HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, Vol. 68, No. 3, pp. 79–91.
97. RODRIGUES, C. *management: A cultural approach*. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2009. 560 p. ISBN 978-1-4129-5141-8.
98. ŘÍHA, M. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení: diplomová práce*. Brno: FP VUT, 2010. 67 l., 71. příl. Vedoucí práce diplomové Jan Solaf.

99. SAMEC, Z. *Kovosvit, a. s.: závěrečná ročníková práce*. Tábor: Střední průmyslová škola Tábor, 2004. 241.
100. SCOTT, P. – GIBBONS, P. T. Emerging threats for MNC subsidiaries and the cycle of decline. *The Journal of Business Strategy*, 2011, Vol. 32, pp. 34–41.
101. SCHUMPETER, J.A. Teória hospodárskeho vývoja: analýza podnikateľského zisku, kapitálu, úveru, úroku a kapitalistického cyklu. Bratislava : Pravda, 1987. 487 s.
102. SIMONIN, B. L. – OZSOMER, A. Knowledge processes and leasing outcomes in MNCS: an empiric investigation of the role of HRM practices in foreign subsidiarities. *Human Resource Management*, 2009, Vol. 48, Issue 4, pp. 505–530.
103. STRAŠÁKOVÁ, I. Strukturální politika ČR: diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 981. Vedoucí diplomové práce Zdeněk Tomeš.
104. STRAUS, A. – CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert 1999. 202 s. ISBN 80-85834-60-X.
105. Stroje, které nikdy nespí. *CAD.cz* [online]. 2007, č. 7 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.cad.cz/pdmpim/7-2007/1340-stroje-ktere-nikdy-nespi.html>.
106. SUBRAMANIAN, M. – WATSON, S. How interdependence affects subsidiary performance. *Journal of Business Research*, 2006, Vol. 59, Issue 8, pp. 916-924.
107. ŠÍŠKA, L. – LÍZALOVÁ, L. Výběr ekonomických ukazatelů pro měření dlouhodobé výkonnosti podniku. *Journal of Competitiveness*, 2011, Vol. 2, Issue 1, pp. 4-24. ISSN 1804-171X.
108. ŠPALEK, J. Metodika a realizace statistického zpracování. In *Konkurenční schopnost podniků. (Primární analýza výsledků empirického šetření)*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. s. 35–40. ISBN 978-80-210-4456-2.
109. ŠTEFL, M. *Moderní tvář stavebnictví* [online]. 12. 4. 2011 [cit. 2011-06-17]. Dostupné na www: <https://sites.google.com/site/inovacesi/aktuality/odbornaprednaskapartneraohlzs>.
110. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
111. TAJMAC ZPS hledá nové cesty. *Technický týdeník* [online]. 2006, č. 26 [cit. 2011-07-12]. Dostupné na www: <http://www.techtydenik.cz/detail.php?action=show&id=1804&mark>.
112. TAJMAC-ZPS je připravena na povinný ekodesign obráběcích strojů. Svět hospodářství [online]. 12. listopadu 2010 [cit. 2011-06-23]. Dostupné na www: <http://svethospodarstvi.wdt.cz/index.php?typSHA&showid=18&id=1607136>.
113. The 2009 Top 225 International Contractors and Top 225 Global Contractors. *McGraw Hill Construction ENR* [online]. 31. srpna 2009 [cit. 2011-06-13]. Dostupné na www: <http://www.cmca.com/img/articoli/536/ENR-09-TIC.pdf>.
114. TRYNER, M. TAJMAC-ZPS: oživení na světových trzích je znatelné. *Euro* [online]. 14. dubna 2011, [cit. 2011-06-23]. Dostupné na www: <http://www.euro.cz/detail.jsp?id=6678>.
115. VANČURA, M. Rozhovor s generálním ředitelem společnosti TAJMAC-ZPS, a. s., Michelelem Taiariolem. *Inovační firma Zlínského kraje* [online]. 2009 [cit. 2011-07-04]. Dostupné na www: <http://www.inovacnipodnikani.cz/soutez/vitezne-firmy.html>.
116. VERBEKE, Alain. *International business strategy: rethinking the foundations of global corporate success*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. 481 s. ISBN 978-0-521-68111-7.
117. WILLIAMS C. – van TRIEST S. The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review*, 2009, Vol.18 Issue: 2 pp. 156–167.
118. WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1987.
119. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
120. WRIGHT, P. et al. Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *Journal of Business Research*, 1995, Vol. 33, issue 2, stránky 143-151.

121. XIE, S. Q. – ZHANG, C. P. The Research on Control Mechanism Exerted to People from HQ by MNC Based on Principal Agent Theory. *Call of paper proceedings of 2008 International conference on management science and engineering*, 2008, pp. 450–454.
122. YLI-RENKO, H. – AUTIO, E. – SAPIENZA, H.J. *Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms: Working paper series 2000/6*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, 2000.
123. ZACK, M.H. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 1999, Vol. 41, No. 3, pp. 125–145.
124. Zajímavé vstříkovací stroje. *Technický týdeník* [online]. 2007, č. 10 [cit. 2011-07-05]. Dostupné na www: <http://www.techtydenik.cz/detail.php?action=show&id=2536&mark=>>.
125. ZHANG, H. – XU, J. F., Theoretical frame about influence factors of knowledge sources of multinational subsidiaries. In *IEEE Internation Engineering Management Conference*, 2006, pp. 221–225.
126. ZHOU, C. – FROST, T.S. Subsidiary's Inflow and Outflow of Knowledge within MNCs. In *Academy of International Business Conference Proceedings*, 2005.
127. ZPS America Formed to Market Multispindle CNC Machines. *Gear solutions* [online]. 29. září 2008 [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <http://www.gearsolutions.com/search/news/?newsID=6667>.
128. ZPS s nadějí na dobrý prodej. *Hospodářské noviny* [online]. 29. února 2000 [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <http://hn.ihned.cz/c1-744097-zps-s-nadeji-na-dobry-prodej>.

Firemní zdroje

129. Automotive Lighting Reutlingen GmbH. *Company* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <http://www.al-lighting.de/index.php?id=992>.
130. Automotive Lighting Reutlingen GmbH. *Facts* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <http://www.al-lighting.de/index.php?id=995>.
131. Automotive Lighting s.r.o. *Historie v ČR* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: http://www.al-lighting.cz/vismo/osnova.asp?id_org=600675&id_osnovy=1004&p1=1004.
132. Automotive Lighting s.r.o. *Management* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <http://www.al-lighting.de/index.php?id=1226>.
133. Automotive Lighting s.r.o. *O společnosti* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: http://www.al-lighting.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=600675&id=1001&p1=55.
134. Automotive Lighting s.r.o. *Organization* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <http://www.al-lighting.de/index.php?id=1374>.
135. Česká republika – země na prvním místě z hlediska výnosů a počtu zaměstnanců v zahraničí. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Únor 2007 [cit. 2011-06-21]. Dostupné na www: http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2007_unor.pdf.
136. DELCAM BRNO, s.r.o. *Delcam spojil síly s TAJMAC-ZPS* [online]. 18. května 2011 [cit. 2011-16-15]. Dostupné na www: <http://www.delcam.cz/aktuality/tiskove-zpravy/delcam-spojil-sily-s-tajmac-zps.html>.
137. DINA – HITEX, spol. s r.o. *Dina – Hitex* [online]. 2010 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <http://www.dina-hitex.com>.
138. Energetika Malenovice, a.s. *Energetika Malenovice, a.s.* [online]. [cit. 2011-07-03]. Dostupné na www: <http://www.energetikamalenovice.cz/Predstaveni.htm>.
139. HARTMANN – RICO a.s. *HARTMANN – RICO získal grant z Evropských sociálních fondů na firemní vzdělávání* [online]. 13. ledna 2010 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na: <http://cz.hartmann.info/esf.php>.
140. HARTMANN – RICO a.s. *O nás* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: http://cz.hartmann.info/o_nas.php.
141. HARTMANN – RICO a.s. *Projekt Warehouse Management Chrudimské nemocnice, a.s.* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <http://cz.hartmann.info/27097.php>.

142. HARTMANN – RICO a.s. *Případové studie* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://cz.hartmann.info/27093.php>>.
143. Johnson & Johnson Services, Inc. *Our Company* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.jnj.com/connect/about-jnj/>>.
144. KAKABUS, J. Odpovědná práce přináší „ovoce“ – IV. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Leden 2010 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2010_Jeden.pdf>.
145. Magneti Marelli S.p.A. *Business Lines* [online]. © 2008 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <http://www.magnetimarelli.com/english/linee_di_business.php>.
146. Magneti Marelli S.p.A. *Group* [online]. © 2008 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <http://www.magnetimarelli.com/english/il_gruppo.php>.
147. MARÍN, F. Největší devizou firmy jsou její zaměstnanci. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Leden 2010 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2010_Jeden.pdf>.
148. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *Company Overview* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/Template1.aspx?IdA=121&IdF=85&IdM=410&nvl=1>>.
149. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *Headquarters* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/SuperPlantilla.aspx?IdA=121&IdF=108&IdM=422&nvl=2>>.
150. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *Management Team* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/Superplantilla.aspx?IdA=121&IdF=95&IdM=438&nvl=1>>.
151. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL (International) Construction Organisational Chart* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <<http://www.ohlci.com/Plantillas/templatemapa.aspx?IdA=121&IdF=162&IdM=508&nvl=0>>.
152. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL Concessions* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/SuperPlantilla.aspx?IdA=121&IdF=291&IdM=520&nvl=1>>.
153. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL Construction* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlci.com/DefaultInternacional.aspx?lang=en&lan=en>>.
154. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL Development* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohidesarrollos.com/Plantillas/SuperPlantilla.aspx?IdA=121&IdF=295&IdM=816&nvl=0>>.
155. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL Environmental, Unika* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/SuperPlantilla.aspx?IdA=121&IdF=306&IdM=521&nvl=1>>.
156. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL Express declaration of values* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/template11.aspx?IdA=121&IdF=263&IdL=275&IdM=543&nvl=2&lan=en>>.
157. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL History* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15] Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/SuperPlantilla.aspx?IdA=121&IdF=87&IdM=412&nvl=1>>.
158. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL International Construction Geographic Presence* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/TemplateDirectoriopopu.aspx?IdA=121&IdF=339&IdL=336&pais=806>>.
159. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL R&D Activities* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/SuperPlantilla.aspx?IdA=121&IdF=225&IdL=227&IdM=761&nvl=1>>.
160. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *OHL R&D Management Structure* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/template1.aspx?IdA=121&IdF=222&IdM=579&nvl=1>>.
161. OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. *Organizational Chart* [online]. © 2008 [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.es/Plantillas/SuperPlantilla.aspx?IdA=121&IdF=96&IdM=439&nvl=1>>.
162. OHL Pozemné stavby, a.s. *Popis spoločnosti* [online]. © 2009 [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <<http://www.ohl.sk/index.php?lang=sk&page=onas>>.

163. OHL ŽS, a.s. *Certifikace a ocenění* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/certifikace-a-oceneni>>.
164. OHL ŽS, a.s. Česká republika – země na prvním místě z hlediska výnosů a počtu zaměstnanců v zahraničí. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Únor 2007 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2007_unor.pdf>.
165. OHL ŽS, a.s. *Ekonomické informace* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/ekonomicke-informace>>.
166. OHL ŽS, a.s. *Historie společnosti OHL ŽS, a.s.* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/historie-spolecnosti>>.
167. OHL ŽS, a.s. Juan-Miguel Villar Mir získal cenu Podnikatel roku od Finančního klubu Genova. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Duben 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2011_duben_02.pdf>.
168. OHL ŽS, a.s. *KONSTRUKCE Media, s.r.o.* [online]. © 2002–2011 [cit. 2011-06-25] Dostupné na www: <<http://www.konstrukce.cz/firmy/firma/?firma=37>>.
169. OHL ŽS, a.s. Král Juan Carlos udělil Juan-Miguelovi Villar Mirovi titul markýz Villar Mir. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Duben 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2011_duben_02.pdf>.
170. OHL ŽS, a.s. *OHL ŽS, a.s. a životní prostředí* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/zivotni-prostredi>>.
171. OHL ŽS, a.s. *Podporujeme* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/podporujeme>>.
172. OHL ŽS, a.s. *Profil společnosti* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/profil-spolecnosti>>.
173. OHL ŽS, a.s. Představenstvo schválilo Etický kodex Skupiny OHL. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Květen 2010 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2010_kveten.pdf>.
174. OHL ŽS, a.s. *Seznam získaných ocenění* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/seznam-ziskanych-oceneni>>.
175. OHL ŽS, a.s. Skupina již má více zaměstnanců v zahraničí než ve Španělsku. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Červen 2005 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2005_cerven_cervenec.pdf>.
176. OHL ŽS, a.s. Skupina OHL se rozhodla sloučit divize domácího a mezinárodního stavitelství. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Květen 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2011_kveten.pdf>.
177. OHL ŽS, a.s. Skupině OHL se otvírá nový zahraniční trh: OHL Industrial bude stavět fotovoltaický solární park v Itálii. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Červen 2010 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2010_cerven.pdf>.
178. OHL ŽS, a.s. Skupině OHL se v roce 2010 zvýšil čistý zisk o 25,3 %. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Duben 2011 [cit. 2011-06-18]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2011_duben_02.pdf>.
179. OHL ŽS, a.s. *Strategie OHL* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-18]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/skupina-ohl>>.
180. OHL ŽS, a.s. *Strategie společnosti* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.ohlzs.cz/strategie-spolecnosti>>.
181. OHL ŽS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2006* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-05]. 152 s. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2010.pdf>.
182. OHL ŽS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2007* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-05]. 172 s. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2010.pdf>.

183. OHL ŽS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-05]. 192 s. Dostupné na [www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2010.pdf>](http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2010.pdf).
184. OHL ŽS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-05]. 198 s. Dostupné na [www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2010.pdf>](http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2010.pdf).
185. OHL ŽS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2010* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-06-05]. 236 s. Dostupné na [www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2010.pdf>](http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/vyrocní_zpravy/Vyrocní_zprava_OHL_ZS_2010.pdf).
186. OLŠANOVÁ, I. Dobrovolná charitativní sbírka zaměstnanců závodu Dopravní stavby. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Leden 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na [www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2011_leden.pdf>](http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2011_leden.pdf).
187. PAUL HARTMANN AG. *Annual Report 2010 of the HARTMANN GROUP*. Heidenheim: Paul Hartmann AG, 2011.
188. PAUL HARTMANN AG. *Geschäftsbericht 2005 der HARTMANN GRUPPE* [online]. 2006 [cit. 2011-07-25]. 98 s. Dostupné na [www: <http://www.hartmann.info/images/HARTMANN_GB_2005.pdf>](http://www.hartmann.info/images/HARTMANN_GB_2005.pdf).
189. PAUL HARTMANN AG. *Geschäftsbericht 2006 der HARTMANN GRUPPE* [online] [cit. 2011-07-25]. 106 s. Dostupné na [www: <http://www.hartmann.info/images/HARTMANN_GB_2006.pdf>](http://www.hartmann.info/images/HARTMANN_GB_2006.pdf).
190. PAUL HARTMANN AG. *Geschäftsbericht 2007 der HARTMANN GRUPPE* [online] [cit. 2011-07-25]. 116 s. Dostupné na [www: <http://www.hartmann.info/images/HARTMANN_GB_2007.pdf>](http://www.hartmann.info/images/HARTMANN_GB_2007.pdf).
191. PAUL HARTMANN AG. *Geschäftsbericht 2008 der HARTMANN GRUPPE* [online] [cit. 2011-07-25]. 130 s. Dostupné na [www: <http://www.hartmann.info/images/PH_GB_2008.pdf>](http://www.hartmann.info/images/PH_GB_2008.pdf).
192. PAUL HARTMANN AG. *Geschäftsbericht 2009 der HARTMANN GRUPPE* [online] [cit. 2011-07-25]. 142 s. Dostupné na [www: <http://www.hartmann.info/images/PH_GB_2009.pdf>](http://www.hartmann.info/images/PH_GB_2009.pdf).
193. PAUL HARTMANN AG. *Geschäftsbericht 2010 der HARTMANN GRUPPE* [online] [cit. 2011-07-25]. 104 s. Dostupné na [www: <http://www.hartmann.info/images/PH_GB_2010.pdf>](http://www.hartmann.info/images/PH_GB_2010.pdf).
194. PAUL HARTMANN AG. *HARTMANN GRUPPE gründet Bode science Center* [online]. 26. května 2011 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.hartmann.info/DE/120049.php>](http://www.hartmann.info/DE/120049.php).
195. PAUL HARTMANN AG. *HARTMANN trotz Wirtschaftskrise kerngesund* [online]. 30. března 2011 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.hartmann.info/DE/113677.php>](http://www.hartmann.info/DE/113677.php).
196. PAUL HARTMANN AG. *Kurzportrait 2011 der Hartmann Gruppe*. Heidenheim: Paul Hartmann AG, 2011.
197. PAUL HARTMANN AG. *Managing Change – Sustainably for People*. Heidenheim: Paul Hartmann AG, 2011.
198. PROFI SVAR s.r.o. *Trafimet* [online]. © 2011 [cit. 2011-07-03]. Dostupné na [www: <http://www.profi-svar.cz/index.php/prodejna/horaky/trafimet>](http://www.profi-svar.cz/index.php/prodejna/horaky/trafimet).
199. Rozhodnutí VO3/S068/00. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. © 2006–2011. Dostupné na [www: <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/1824/>](http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/1824/).
200. RUPP, J. *OHL ŽS Personální projekt roku 2010*. [online]. 6. května 2010 [cit. 2011-07-03]. Dostupné na [www: <http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/download/OHL_ZS.pdf>](http://www.zamestnavatelroku.cz/cs/download/OHL_ZS.pdf).
201. SEKANINA, F. Zhodnocení roku 2009 a výhledy do roku 2010. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Leden 2010 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na [www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2010_leden.pdf>](http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2010_leden.pdf).
202. Siemens, s.r.o. *Profil společnosti*. [online]. © 2011 [cit. 2011-06-27]. Dostupné na [www: <https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/profil_spolecnosti.aspx>](https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/profil_spolecnosti.aspx).
203. Synthon International Holding B.V. *Firemní prezentace výkonného ředitele Synthon International Holding B.V.*, 7. 9. 2010.
204. Synthon Pharmaceuticals, Inc. *About us* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.synthon.com/us/about-us/synthon.aspx>](http://www.synthon.com/us/about-us/synthon.aspx).

205. Synthon Pharmaceuticals, Inc. *Pipeline* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.synthon.com/en/market/pipeline.aspx>>.
206. Synthon, s. r. o. *Historie* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.synthon.com/cs/profil/historie.aspx>>.
207. Synthon, s. r. o. *Lokalita* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.synthon.com/cs/profil/lokalita.aspx>>.
208. Synthon, s. r. o. *Novinky* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.synthon.com/cs/novinky/aktualni-1.aspx>>.
209. Synthon, s. r. o. *Výrobky* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.synthon.com/cs/trh/vrobky.aspx>>.
210. ŠANDR, J. Výsledky společnosti v roce 2010. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Duben 2011 [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2011_duben_02.pdf>.
211. ŠKODA AUTO a. s. *O společnosti* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-13]. Dostupné na www: <<http://www.skoda-auto.cz/cs/about/contacts/Pages/contacts.aspx>>.
212. ŠKODA AUTO a. s. *Výroční zpráva 2005* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.skoda-auto.cz/cs/about/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>.
213. ŠKODA AUTO a. s. *Výroční zpráva 2006* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.skoda-auto.cz/cs/about/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>.
214. ŠKODA AUTO a. s. *Výroční zpráva 2007* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.skoda-auto.cz/cs/about/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>.
215. ŠKODA AUTO a. s. *Výroční zpráva 2008* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.skoda-auto.cz/cs/about/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>.
216. ŠKODA AUTO a. s. *Výroční zpráva 2009* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.skoda-auto.cz/cs/about/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>.
217. ŠKODA AUTO a. s. *Výroční zpráva 2010* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na www: <<http://www.skoda-auto.cz/cs/about/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>.
218. TAJMAC-ZPS a. s. *Skupina TAJMAC/TAJMAC Group* [online]. 2008 [cit. 2011-07-10]. 16 s. Dostupné na www: <http://www.esd.bg/download/TAJMAC_ZPS/TAJMAC_GROUP_GB_CZ_brochure.pdf>.
219. TAJMAC-ZPS, a. s. *Home* [online]. [cit. 2011-07-9]. Dostupné na www: <<http://www.tajmac-zps.cz>>.
220. TECNIMETAL-CZ a. s. *Home* [online]. © 2010 [cit. 2011-07-01]. Dostupné na www: <<http://www.tecnimetal.cz/>>.
221. technology-support s. r. o. *ZPS Slévárna* [online]. [cit. 2011-06-25]. Dostupné na www: <<http://www.t-support.cz/t-support/index.php?rubrika=1217>>.
222. TOMI – REMONT a. s. *O společnosti TOMI-REMONTE* [online]. [cit. 2011-06-17]. Dostupné na www: <<http://www.tomi-remont.cz/>>.
223. Toray Industries, Inc. *WWW stránky společnosti Toray Industries, Inc.* [online]. © 2011 [cit. 2011-07-08]. Dostupné na www: <<http://www.toray.com/>>.
224. Toray Textiles Central Europe s. r. o. *WWW stránky společnosti Toray Textiles Central Europe s. r. o.* [online]. [cit. 2011-07-08]. Dostupné na www: <<http://www.toray.cz/foto.html>>.
225. TOS Čelákovice a. s. *Profil společnosti* [online]. © 2011 [cit. 2011-06-29]. Dostupné na www: <<http://www.tosas.cz/lang/profil-spolecnosti/histori/tos-celakovice>>.
226. TOSHULIN, a. s. *Základní informace o firmě* [online]. [cit. 2011-06-05]. Dostupné na www: <<http://www.toshulin.cz/stranka.asp?idstranka=1&mapa=37&l=CS>>.
227. TRW – DAS a. s. *Výroční zpráva za rok 2005* [online]. © 2010 [cit. 2011-07-13]. 32 s. Dostupné na www: <<http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava>>.

228. TRW – DAS a.s. *Výroční zpráva za rok 2006* [online]. © 2010 [cit. 2011-07-13]. 23 s. Dostupné na [www: <http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava>](http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava).
229. TRW – DAS a.s. *Výroční zpráva za rok 2007* [online]. © 2010 [cit. 2011-07-13]. 11 s. Dostupné na [www: <http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava>](http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava).
230. TRW – DAS a.s. *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. © 2010 [cit. 2011-07-13]. 11 s. Dostupné na [www: <http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava>](http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava).
231. TRW – DAS a.s. *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. © 2010 [cit. 2011-07-13]. 11 s. Dostupné na [www: <http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava>](http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava).
232. TRW – DAS a.s. *Výroční zpráva za rok 2010* [online]. © 2010 [cit. 2011-07-13]. 11 s. Dostupné na [www: <http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava>](http://www.trwczech.cz/dacice/o-nas/vyrocní-zprava).
233. TSS a.s. *O firmě* [online]. [cit. 2011-07-15]. Dostupné na [www: <http://www.tssas.cz/o-firme/soucasnost>](http://www.tssas.cz/o-firme/soucasnost).
234. VICIANA, M. Musíme vstoupit na rumunský, polský a ruský trh. *Měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [online]. Únor 2007 [cit. 2011-06-15]. Dostupné na [www: <http://www.ohlz.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2007_unor.pdf>](http://www.ohlz.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2007_unor.pdf).
235. ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. *Charakteristika firmy* [online]. © 2005 [cit. 2011-07-02]. Dostupné na [www: <http://www.zpsgo.cz/ofirme.htm>](http://www.zpsgo.cz/ofirme.htm).
236. ZPS – SLÉVÁRNA, a.s. *Úvod* [online]. © 2006 [cit. 2011-07-06]. Dostupné na [www: <http://www.slzps.cz/index.htm>](http://www.slzps.cz/index.htm).
237. ZPS America LLC. *TAJMAC Group history* [online]. © 2011 [cit. 2011-07-01]. Dostupné na [www: <http://www.zpsamerica.com>](http://www.zpsamerica.com).
238. ŽPSV, a.s. *Představení společnosti* [online]. © 2006–2011 [cit. 2011-06-28]. Dostupné na [www: <http://www.zpsv.cz/Clanek.aspx?lang=cz&page=170-predstaveni-spolecnosti>](http://www.zpsv.cz/Clanek.aspx?lang=cz&page=170-predstaveni-spolecnosti).
239. ŽPSV a.s. *Zpráva o vztazích mezi propojenými osobami v roce 2010* [online]. [cit. 2011-06-18]. Dostupné na [www: <http://www.zpsv.cz/ohl-group/vyrocní-zpravy/zprava-o-vztazích-mezí-propojenými-osobami-v-roce-2010.pdf>](http://www.zpsv.cz/ohl-group/vyrocní-zpravy/zprava-o-vztazích-mezí-propojenými-osobami-v-roce-2010.pdf).
240. ŽS Brno, a.s. *Výroční zpráva za rok 2000* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-07-03]. Dostupné na [www: <http://www.ohlz.cz/vyrocní-zpravy>](http://www.ohlz.cz/vyrocní-zpravy).
241. ŽS Brno, a.s. *Výroční zpráva za rok 2001* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-07-03]. Dostupné na [www: <http://www.ohlz.cz/vyrocní-zpravy>](http://www.ohlz.cz/vyrocní-zpravy).
242. ŽS Brno, a.s. *Výroční zpráva za rok 2002* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-07-03]. Dostupné na [www: <http://www.ohlz.cz/vyrocní-zpravy>](http://www.ohlz.cz/vyrocní-zpravy).
243. ŽS Brno, a.s. *Výroční zpráva za rok 2005* [online]. © 2001–2011 [cit. 2011-07-03]. Dostupné na [www: <http://www.ohlz.cz/vyrocní-zpravy>](http://www.ohlz.cz/vyrocní-zpravy).

Obchodní rejstřík a Sběrka listin

244. Automotive Lighting s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2005* [online]. 13. října 2006 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@ckSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=KrajsekFDM%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@ckSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=KrajsekFDM%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
245. Automotive Lighting s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2006* [online]. 10. srpna 2007 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@ckSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=KrajsekFDM%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@ckSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=KrajsekFDM%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
246. Automotive Lighting s.r.o. *Výroční zpráva za rok 2007* [online]. 16. ledna 2009 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@ckSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=KrajsekFDM%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@ckSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=KrajsekFDM%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).

247. Automotive Lighting s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. 27. dubna 2009 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
248. Automotive Lighting s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. 14. května 2010 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
249. Automotive Lighting s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2010* [online]. 13. května 2011 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=271824&sysinf.klic=100e663f168ab998e5eedde4b9adc85a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=36062&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
250. e4t electronics for transportation s. r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-11]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=465650&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=31f362f1afd598d18bb6b7f154e0bf9&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=84128&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=465650&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=31f362f1afd598d18bb6b7f154e0bf9&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=84128&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011).
251. HARTMANN – RICO a. s. *Výroční zpráva za rok 2005* [online]. 23. srpna 2006 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
252. HARTMANN – RICO a. s. *Výroční zpráva za rok 2006* [online]. 31. července 2007 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
253. HARTMANN – RICO a. s. *Výroční zpráva za rok 2007* [online]. 14. srpna 2008 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
254. HARTMANN – RICO a. s. *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. 23. července 2009 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
255. HARTMANN – RICO a. s. *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. 24. srpna 2010 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=177247&sysinf.klic=9b9197ae723af6976aae1eaf957b880&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=644&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
256. Home Credit a. s. *Výroční zpráva 2007 Home Credit a. s.* [online]. 21. srpna 2008 [cit. 2011-07-08]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=700008628&sysinf.klic=4bde50f5cb5507391335402dbc381cd1&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4401&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=08.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=700008628&sysinf.klic=4bde50f5cb5507391335402dbc381cd1&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4401&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=08.07.2011).
257. Home Credit a. s. *Výroční zpráva 2008 Home Credit a. s.* [online]. 9. června 2010 [cit. 2011-07-08]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=700008628&sysinf.klic=4bde50f5cb5507391335402dbc381cd1&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4401&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=08.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=700008628&sysinf.klic=4bde50f5cb5507391335402dbc381cd1&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4401&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=08.07.2011).
258. Home Credit a. s. *Výroční zpráva 2009 Home Credit a. s.* [online]. 26. července 2010 [cit. 2011-07-08]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=700008628&sysinf.klic=4bde50f5cb5507391335402dbc381cd1&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4401&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=08.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEKSub=700008628&sysinf.klic=4bde50f5cb5507391335402dbc381cd1&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4401&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=08.07.2011).
259. Inter Europe Trading, spol. s r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-12]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=186837&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=2a179e2b86b1d7b9073420eededa2151&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=8905&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=12.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=186837&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=2a179e2b86b1d7b9073420eededa2151&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=8905&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=12.07.2011).

260. OHL Central Europe, a. s. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-26]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=440460&sysinf.vypis.rozsa=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=b651be291674b84e5855dae573f02e&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=6939&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=26.07.2011>>.
261. OHL ŽS, a. s. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177291&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=e5179252bd19eb05f45cfe1d51614368&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>>.
262. SCANIA CZECH REPUBLIC s. r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-06-03]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=51285&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=222a519389aff0df1ce1b4e08f8ce173&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=03.06.2011>>.
263. Siemens Audiologická Technika s. r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-11]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=322787&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=18fa100279a2190d485ba90c2fb298d6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=60674&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011>>.
264. Siemens Enterprise Communications, s. r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-11]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100042422&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=75e18ffbb012095ab36f095b3481a725&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=117991&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011>>.
265. Siemens, s. r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-11]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=23454&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=57347a1561d4ed23ff526c0677ece03e&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=625&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011>>.
266. Siemens, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2005* [online]. 12. dubna 2006 [cit. 2011-07-02]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=23454&sysinf.klic=1700558c0e3edc272c7c21c3e7c7c0f6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=625&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=02.07.2011>>.
267. Siemens, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2006* [online]. 30. července 2007 [cit. 2011-07-02]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=23454&sysinf.klic=1700558c0e3edc272c7c21c3e7c7c0f6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=625&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=02.07.2011>>.
268. Siemens, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2007* [online]. 21. února 2008 [cit. 2011-07-02]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=23454&sysinf.klic=1700558c0e3edc272c7c21c3e7c7c0f6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=625&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=02.07.2011>>.
269. Siemens, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. 30. června 2009 [cit. 2011-07-02]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=23454&sysinf.klic=1700558c0e3edc272c7c21c3e7c7c0f6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=625&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=02.07.2011>>.
270. Siemens, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. 1. října 2010 [cit. 2011-07-02]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=23454&sysinf.klic=1700558c0e3edc272c7c21c3e7c7c0f6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=625&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=02.07.2011>>.
271. Siemens, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2010* [online]. 13. června 2011 [cit. 2011-07-02]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=23454&sysinf.klic=1700558c0e3edc272c7c21c3e7c7c0f6&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=625&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=02.07.2011>>.
272. Synthon, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2005* [online]. 9. listopadu 2006 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>>.
273. Synthon, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2006* [online]. 27. července 2007 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na www: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>>.

274. Synthon, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2007* [online]. 25. července 2008 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
275. Synthon, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. 16. července 2009 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
276. Synthon, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. 15. května 2010 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
277. Synthon, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2010* [online]. 25. května 2011 [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=406159&sysinf.klic=d1308d3d30a48dfb1c6ccf8bc7d4f46d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=39959&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).
278. ŠKODA AUTO a. s. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-11]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=19710&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=b98a3395b9c452fc204993a464ed4987&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=332&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=19710&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=b98a3395b9c452fc204993a464ed4987&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=332&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011).
279. ŠKODA HOLDING a. s. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-11]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100092645&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=d81bca48f91a872095585b2f7c64171a&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=14418&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100092645&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=d81bca48f91a872095585b2f7c64171a&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=14418&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011).
280. ŠKODA INVESTMENT a. s. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-11]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=482821&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=5e3fad89a12b13975ab1e61f9573c86&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=7473&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=482821&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=5e3fad89a12b13975ab1e61f9573c86&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=7473&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=11.07.2011).
281. ŠKO-ENERGO FIN, s. r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-06-03]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=60593&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=e37d40e04623327363b1c0e6b2def5e7&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=38549&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=03.06.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=60593&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=e37d40e04623327363b1c0e6b2def5e7&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=38549&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=03.06.2011).
282. ŠKO-ENERGO, s. r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-06-03]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=60594&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=b727d7f33d18dd30030893d41369236&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=38550&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=03.06.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=60594&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=b727d7f33d18dd30030893d41369236&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=38550&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=03.06.2011).
283. ŠkoFIN s. r. o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-06-03]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=34334&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=c00ead9b2500e4b6bfe150180980775e&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=11881&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=03.06.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=34334&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.type=XHTML&sysinf.vypis.klic=c00ead9b2500e4b6bfe150180980775e&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=11881&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=03.06.2011).
284. TAJMAC-ZPS, a. s. *Výroční zpráva za rok 2000* [online]. 13. září 2001 [cit. 2011-07-8]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011).
285. TAJMAC-ZPS, a. s. *Výroční zpráva za rok 2002* [online]. 8. října 2003 [cit. 2011-07-8]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011).
286. TAJMAC-ZPS, a. s. *Výroční zpráva za rok 2004* [online]. 20. září 2005 [cit. 2011-07-8]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011).
287. TAJMAC-ZPS, a. s. *Výroční zpráva za rok 2006* [online]. 14. června 2007 [cit. 2011-07-8]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cekSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011).

288. TAJMAC-ZPS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2007* [online]. 17. června 2008 [cit. 2011-07-8]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011).
289. TAJMAC-ZPS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2008* [online]. 1. června 2009 [cit. 2011-07-8]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011).
290. TAJMAC-ZPS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2009* [online]. 25. května 2010 [cit. 2011-07-8]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011).
291. TAJMAC-ZPS, a.s. *Výroční zpráva za rok 2010* [online]. 31. května 2011 [cit. 2011-07-8]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=420779&sysinf.klic=3f50fb40c12e6f0a5d9ea853adfd004d&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=3328&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=11.11.2011).
292. Toray Textiles Central Europe s.r.o. *Výroční zpráva společnosti Toray Textiles Central Europe s.r.o. za rok 2010* [online]. 26. červen 2011 [cit. 2011-07-20]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=283383&sysinf.klic=793d3a29cff4026f86a7565f17e3c932&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=28055&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=20.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=283383&sysinf.klic=793d3a29cff4026f86a7565f17e3c932&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=28055&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=20.07.2011).
293. Toray Textiles Central Europe s.r.o. *Výroční zpráva společnosti Toray Textiles Central Europe s.r.o. za rok 2009* [online]. 1. června 2010 [cit. 2011-07-20]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=283383&sysinf.klic=793d3a29cff4026f86a7565f17e3c932&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=28055&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=20.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=283383&sysinf.klic=793d3a29cff4026f86a7565f17e3c932&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=28055&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=20.07.2011).
294. Toray Textiles Central Europe s.r.o. *Výroční zpráva společnosti Toray Textiles Central Europe s.r.o. za rok 2008* [online]. 1. července 2009 [cit. 2011-07-20]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=283383&sysinf.klic=793d3a29cff4026f86a7565f17e3c932&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=28055&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=20.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=283383&sysinf.klic=793d3a29cff4026f86a7565f17e3c932&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=28055&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=20.07.2011).
295. ZPS – GENERÁLNÍ OPRAVY, a.s. *Výroční zpráva za rok 2002* [online]. 16. července 2003 [cit. 2011-07-02]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=177617&sysinf.klic=c8bbaa9b5913b97d00a0a6f944477f0c&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1027&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=02.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=177617&sysinf.klic=c8bbaa9b5913b97d00a0a6f944477f0c&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1027&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=02.07.2011).
296. ZPS a.s. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-06-03]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=176835&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=7d0684aa9e29d44ffe715531cae3041&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=211&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=03.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=176835&sysinf.vypis.rozsa=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=7d0684aa9e29d44ffe715531cae3041&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=211&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=03.07.2011).
297. ŽS Brno, s.r.o. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2011-07-25]. Dostupné na [www: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=700043368&sysinf.vypis.rozsa=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=8443e7d045e4e1cff55a9d36870a1f1&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=66628&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011>](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=700043368&sysinf.vypis.rozsa=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=8443e7d045e4e1cff55a9d36870a1f1&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=66628&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=25.07.2011).

Příloha I. DOTAZNÍK



1. Obecné

Skupinou se pro účel tohoto dotazníku rozumí společnosti, které jsou mezi sebou propojeny vlastnickými, hierarchickými a síťovými vazbami.

- ▶ **Domníváte se, že je Vaše společnost součástí skupiny podle této definice?**

ANO NE

- ▶ **Uveďte název Vaší společnosti:**

- ▶ **Uveďte IČ Vaší společnosti:**

- 1.1. Napište název Skupiny, jíž je Vaše společnost součástí.**

Centrála skupiny je pro účel tohoto dotazníku definována jako společnost, která řídí Skupinu jako celek.

- 1.2. Uveďte název společnosti, která splňuje ve Skupině tuto definici, a její sídlo.**

Přímo nadřazeným řídicím místem se pro účel tohoto dotazníku rozumí společnost, která v hierarchii Skupiny stojí přímo nad Vaší společností. Je-li takových společností více, jedná se o tu, která má největší vliv, její manažeři rozhodují o nejvíce oblastech.

- 1.3. Napište název společnosti, která vyhovuje této definici, a její sídlo.**

- 1.4. Jakým způsobem vstoupila Skupina na lokální trh?**

(Vyberte a číselně označte postupně jednotlivé fáze, jimiž Skupina prošla při vstupu na lokální trh ve správném pořadí. Poslední volba bude vyjadřovat aktuální stav.)

Start <input type="checkbox"/>	Vývoz produkce <input type="checkbox"/>	Vytvoření pobočky <input type="checkbox"/>	Koupe existujícího podniku – akvizice <input type="checkbox"/>
Strategická aliance <input type="checkbox"/>	Joint Venture <input type="checkbox"/>	Prodej licence <input type="checkbox"/>	Franchising <input type="checkbox"/>

2. Organizační struktura

2.1. Je na území ČR více než jedna společnost patřící do Skupiny?

- ANO NE

2.1.1. Kolik je těchto společností?

2.1.2. Podle jakého klíče je působnost těchto společností na lokálním trhu určena? (i více možností)

- Podle regionů.
 Podle produktového portfolia.
 Podle procesů, které jednotlivé společnosti zajišťují.
 Trh není mezi pobočky nijak rozdělen, pobočky si konkurují.

V otázce 2.2 se objevují následující typy centrál:

regionální centrála – řídí všechny společnosti na určitém území, např. centrála pro Českou republiku, pro střední Evropu apod.,

produktová centrála – řídí společnosti, které se zabývají konkrétním produktem, např. centrála pro pohonné jednotky, pro spotřebitelské úvěry apod.,

funkční centrála – řídí určitou činnost v rámci Skupiny nebo její části, např. centrála pro finanční operace, pro výzkum a vývoj, pro marketing apod.

2.2. Vybte z následujících tvrzení všechna ta, která jsou pravdivá pro Vaši společnost/Skupinu (jakákoliv tvrzení je možné zaškrtnout současně):

▼ Ve Skupině...

- ... je mezi Centrálou skupiny a naší společností jedna nebo několik dalších společností, které mají řídicí pravomoci.
 ... existují společnosti, které se specializují na určitou činnost klíčovou pro chod Skupiny. (např. právní služby, finanční operace, logistiku, inovace apod.)
 ... existují společnosti, které se specializují na výrobu určitého konečného produktu z portfolia Skupiny.
 ... existují společnosti, které dodávají jiným společnostem ve Skupině komponenty pro výrobu konečného produktu.
 ... existují regionální centrály.
 ... existují produktové centrály.
 ... existují funkční centrály.
 ... si některé společnosti navzájem konkurují.
 ... některé společnosti úzce spolupracují, i když mezi nimi není vztah nadřízenosti a podřízenosti.
 ... jsou relativně samostatné části s různým produktovým zaměřením.

▼ Naše společnost...

- ... je výrobní.
 ... poskytuje služby.
 ... působí jako obchodní zastoupení, tzn., prodává produkty z portfolia Skupiny, vč. těch, které sama nevyrobí.

3. Centralizace, decentralizace, kooperace

Míra centralizace je míra omezení rozhodovacích pravomocí Vaší společnosti. Čím větší je centralizace, tím více rozhodují o dané oblasti manažeři nadřazených řídicích míst nebo Centrály skupiny.

3.1. Uveďte z následujících možností míru centralizace rozhodování ve Skupině dle následující škály:

Rozhodování v oblasti	žádná centralizace					úplná centralizace				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
výběru hlavních dodavatelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výběru ostatních dodavatelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výběru hlavních zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
výběru ostatních zákazníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
portfolia produktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
technologických postupů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informačních systémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
marketingu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
logistiky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
personálního řízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finančního řízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiná oblast: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiná oblast: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiná oblast: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2. Míra centralizace ve Skupině je podle Vás:

- výrazně menší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo třeba mnoho činnosti centralizovat.
- spíše menší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo třeba některé činnosti centralizovat.
- optimální.
- spíše větší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo třeba některé činnosti decentralizovat a umožnit společnostem větší autonomii.
- výrazně větší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo třeba mnoho činnosti decentralizovat a umožnit společnostem podstatně větší autonomii.

3.3. Jsou některé obslužné činnosti zajišťovány společně pro celou Skupinu či její podstatnou část ve specializovaných organizacích?

- ANO, uveďte prosím které (i více možností):
 - Zúčtovací služby.
 - Péče o implementaci a provoz IT/IS.
 - Výzkum, vývoj, inovace.
 - Jiné služby. Jaké:
- NE

Míra redistribuce finančních prostředků: Jestliže Vaše společnost žádné prostředky Přímou nadřízenému řídicímu místu, resp. Centrále skupiny neodvádí, ani od nich žádné prostředky nepřijímá, nedochází k redistribuci. Jestliže naopak Vaše společnost odevzdává všechny finanční prostředky a ty jsou následně přerozdělovány podle potřeby ve Skupině, je redistribuce úplná.

3.4. Vyznačte na následující škále míru redistribuce finančních prostředků ve Skupině:

žádná redistribuce					úplná redistribuce				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5. Míra redistribuce ve Skupině je podle Vás:

- výrazně menší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo vhodné mnohem více přerozdělovat.
- spíše menší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo vhodné více přerozdělovat.
- optimální.
- spíše větší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo vhodné méně přerozdělovat.
- výrazně větší, než by bylo vhodné. Ve Skupině by bylo vhodné mnohem méně přerozdělovat.

3.6. Jakým způsobem je určována strategie Vaší společnosti?

- Společnost si svou strategii určuje sama a tato nepodléhá dalšímu schvalování.
- Společnost si svou strategii určuje sama a tato podléhá schválení Přímou nadřízeným řídicím místem.
- Společnost si svou strategii určuje sama a tato podléhá schválení Centrálou skupiny.
- Strategie společnosti je určena Přímou nadřízeným řídicím místem.
- Strategie společnosti je určena Centrálou skupiny.

3.7. Kdo sleduje plnění strategie Vaší společností (i více možností):

- Pouze společnost sama.
- Nadřízené řídicí místo, uveďte prosím které (i více možností):
 - Přímou nadřízené řídicí místo.
 - Další nadřízená řídicí místa.
 - Centrála skupiny.

3.7.1. Uvedte, které způsoby sledování Přímo nadřízené řídicí místo, resp. Centrála skupiny používá (i více možností), pravidelnost (K = kontinuálně, P = pravidelně, N = nepravidelně) a do závorky uveďte, kolikrát do roka:

Příklad vyplnění: Pokud Centrála skupiny každého čtvrt roku provádí dohled určeným manažerem nad Vaší společností, zakliknete políčko před "Dohled určeného manažera nad Vaší společností" a do sloupce označeného P v pravé části tabulky určené pro Centrálu skupiny napíšete hodnotu 4 (čtyřikrát do roka). Pokud probíhá dohled kontinuálně nebo nepravidelně, postupujete ve stejném duchu. Pokud již jiný dohled není, necháte ostatní políčka v řádku nevyplněná a přejdete k dalším způsobům sledování.

Legenda: K = kontinuálně, P = pravidelně, N = nepravidelně	Přímo nadřízené řídicí místo			Centrála skupiny		
	Kolikrát do roka?			Kolikrát do roka?		
	K	P	N	K	P	N
<input type="checkbox"/> Externí audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Interní audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mimořádné reporty na vyžádání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Pravidelné reporty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Setkávání s top managementem Vaší společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Dohled určeného manažera nad Vaší společností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Přítomnost manažera ve Vaší společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.8. Promítá se plnění strategie Vaší společnosti do ohodnocení jejího top managementu?

- ANO, uveďte prosím jak (i více možností):
- Finančně.
 - Vlastnicky (např. akciový program).
 - Kariérně.
 - Jiným způsobem:
- NE

3.9. Promítá se plnění strategie Skupinou do ohodnocení top managementu Vaší společnosti?

- ANO, uveďte prosím jak (i více možností):
- Finančně.
 - Vlastnicky (např. akciový program).
 - Kariérně.
 - Jiným způsobem:
- NE

4. Znalosti a inovace

Znalostmi pro účel tohoto dotazníku rozumíme know-how, patenty, průmyslové a užitné vzory, ochranné známky aj.

5. Etika a kultura

5.1. Existuje ve Vaší společnosti etický kodex? Pokud ano, jak vznikl?

- ANO. Vyberte prosím správné tvrzení:
- Jde o etický kodex Skupiny, který je uplatňován ve všech pobočkách.
 - Byl převzat z etického kodexu Skupiny a upraven pro lokální podmínky.
 - Naše společnost si ho zpracovala sama.
 - Etický kodex vznikl jiným způsobem. Stručně jej popište
- NE

Kulturou společnosti pro účel tohoto dotazníku rozumíme hodnoty, postoje a normy chování, které se navenek projevují např. ve způsobu jednání s obchodními partnery, v přístupu k zaměstnancům a práci apod., dále pak v artefaktech reprezentujících společnost (logo, firemní materiály, způsob oblékání aj.).

5.2. Která z národních kultur v největší míře ovlivňuje kulturu Skupiny?

- | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| <input type="radio"/> nizozemská | <input type="radio"/> švýcarská | <input type="radio"/> japonská |
| <input type="radio"/> německá | <input type="radio"/> španělská | <input type="radio"/> korejská |
| <input type="radio"/> rakouská | <input type="radio"/> britská | <input type="radio"/> ruská |
| <input type="radio"/> francouzská | <input type="radio"/> USA | <input type="radio"/> jiná: <input style="width: 100px;" type="text"/> |

5.3. Jak ovlivňuje kultura Centrály skupiny kulturu Vaší společnosti?

vůbec										zcela
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5.4. Dochází mezi kulturou Centrály a českou zaměstnaneckou kulturou ke konfliktům?

vůbec					ve značné míře				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.5. Působí v orgánech a ve vedení Vaší společnosti expatrianti vyslaní centrálou, resp. nadřízenými řídicími místy? Pokud ano, na jakých pozicích?

- ANO
- Členové dozorčí rady. Uveďte procentuální podíl z celkového počtu členů dozorčí rady:
 - Členové představenstva. Uveďte procentuální podíl z celkového počtu členů představenstva:
 - Jednatelé. Uveďte procentuální podíl z celkového počtu jednatelů:
 - Ředitel společnosti:
 - Někteří další vrcholoví vedoucí pracovníci.
- NE

6.3. Ohodnoťte, prosím, na škále 1–10 míru nejistoty v následujících oblastech:

	nízká míra nejistoty					vysoká míra nejistoty				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákazníci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodavatelé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.4. Ohodnoťte, prosím, na škále 1–10 míru konkurenčního boje a korupce na trzích produktů, kde působí Vaše společnost:

	nízký(á)					vysoký(á)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korupce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.5. Ohodnoťte, prosím, na škále 1–10 důraz, který ve Vaší společnosti kladete na nové produkty, služby, nebo na nové trhy (zákazníků, geografické, atd.) a komentujte:

Nízký důraz, zaměřujeme se spíše na stávající portfolio/stávající trhy					Velký důraz, nové produkty/služby/nové trhy jsou naší prioritou				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.6. Zařaďte, prosím, Váš podnik dle průměrné výše jednotlivých ukazatelů v posledních třech letech ve srovnání s konkurenty v odvětví (např. pokud je rentabilita aktiv vyšší, než u 45 % Vašich konkurentů, uveďte číslo 5):

	nízký(á)					vysoký(á)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rozsah %	0–10	11–20	21–30	31–40	41–50	51–60	61–70	71–80	81–90	91–100
Konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákazníci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodavatelé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.7. Označte, prosím, tu strategii, v jejíž charakteristice naleznete nejvíce tvrzení, která nejlépe vystihují strategii Vaší společnosti:

Uvažujte strategii typickou pro Vaší společnost a jeho současné působení na trhu České republiky, nikoli její dočasné či přechodné přizpůsobení nenadálým podmínkám. Pokud ani jedna strategie popisem nevyhovuje té Vaší, označte prosím tu, jež je Vaší strategií nejbližší. Ani jedna strategie není „dobrá“ či „špatná“.

Strategie A

Máme široké portfolio produktů, které často měníme. Jsme často první na trhu s novým produktem, i když ne všechny nové produkty se ukáží jako rentabilní/ziskové. Rychle reagujeme na signály o možných nových příležitostech na trhu. Často jsme tedy iniciátory změn na trhu či vyvoláme reakce konkurence. Vzhledem k naší strategii se může stát, že nezaujmete silnou pozici na všech trzích, na které vstupujeme.

Strategie B

Snažíme se udržet stabilní pozici na trhu, ať již díky vyšší kvalitě produktů, nižší ceně, nadstandardním službám atp. Nabízíme stále, spíše užší portfolio produktů. Nejsme iniciátory změn ve svém oboru, nezabýváme se současným vývojem v oblastech, které se přímo netýkají naší produkce. Spíše se snažíme maximálně soustředit na produkty v rámci stávajícího portfolia, např. na zvyšování produktivity, efektivitu, využití kapacit, dosahování úspor z rozsahu apod.

Strategie C

Snažíme se udržet relativně stabilní portfolio produktů, ale ve vybraných oblastech, jejichž vývoj sledujeme, jsme schopni rychle reagovat na vývoj na trhu a využít zajímavých příležitostí. Většinou nejsme první na trhu s novým produktem, ale díky důkladnému monitorování trhu jsme často tzv. následovateli (druzí či třetí na trhu), a nový produkt často nabídneme levněji nebo s nadstandardní službou.

Strategie D

Nemáme dlouhodobou strategii týkající se trhů či produktů. Nesnažíme se jako mnozí konkurenti agresivně udržet pozici na trhu, ani neriskujeme tolik jako naši konkurenti. Reagujeme na vývoj prostředí, které nás nutí provádět změny.



Příloha II. SEZNAM SPOLEČNOSTÍ



Seznam společností, které se zúčastnily dotazníkového šetření:

A – Zemědělství, lesnictví a rybnářství

Kategorie 1 – Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti

CRV Czech Republic, spol. s r.o. IČ 27085317

Sídlo: Vestec

C – Zpracovatelský průmysl

Kategorie 10 – Výroba potravinářských výrobků

Dr. Oetker, spol. s r.o. IČ 48362425

Sídlo: Kladno

HELI FOOD FRESH a.s. IČ 27865711

Sídlo: Milín

HELLMA Gastronomický servis Praha spol. s r.o. IČ 00674508

Sídlo: Praha

KAND s.r.o. IČ 60916761

Sídlo: Dobruška

Nestlé Česko s.r.o. IČ 45799504

Sídlo: Praha

Ponnath ŘEZNIČTÍ MISTŘI, s.r.o. IČ 18236235

Sídlo: Sušice

SPAK Foods s.r.o. IČ 00175862

Sídlo: Sušice

UNIMILLS a.s. IČ 26766698

Sídlo: Praha

Kategorie 11 – Výroba nápojů

BOHEMIA SEKT, a.s. IČ 45358711

Sídlo: Starý Plzenec

SLADOVNY SOUFFLET ČR, a.s. IČ 26173174

Sídlo: Prostějov

Kategorie 13 – Výroba textilií

DOPPLER CZ spol. s r.o. IČ 16190963

Sídlo: Trhové Sviny

Fibertex, a.s. IČ 48173118

Sídlo: Svitavy

INTERCOLOR, akciová společnost IČ 45534063

Červená Voda

NOSTRA, spol. s r.o. IČ 18233163

Sídlo: Aš

■ **Nová Mosilana, a. s.** IČ 60710756

Sídlo: Brno

■ **Platex, s. r. o.** IČ 45539421

Sídlo: Česká Skalice

■ **SAMETEX, spol. s r. o.** IČ 45787425

Sídlo: Praha

■ **Toray Textiles Central Europe s. r. o.** IČ 25500040

Sídlo: Prostějov

■ Kategorie 14 – Výroba oděvů

■ **ALTREVA spol. s r. o.** IČ 60707879

Sídlo: Třebíč

■ **Anita Moravia s. r. o.** IČ 25329740

Sídlo: Herálec

■ **HOFLANA, spol. s r. o.** IČ 48292249

Sídlo: Liberec

■ **MAXIS a. s.** IČ 25675893

Sídlo: Praha

■ Kategorie 15 – Výroba usní a souvisejících výrobků

■ **Eissmann Automotive Česká republika s. r. o.** IČ 18251412

Sídlo: Bor

■ Kategorie 16 – Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku

■ **Holzindustrie Chanovice s. r. o.** IČ 45349711

Sídlo: Horažďovice

■ **STABILA ČR, s. r. o.** IČ 48910104

Sídlo: Mouchnice

■ Kategorie 17 – Výroba papíru a výrobků z papíru

■ **Biocel Paskov a. s.** IČ 26420317

Sídlo: Paskov

■ **Huhtamaki Česká republika, a. s.** IČ 47901969

Sídlo: Příbyslavice

■ **Lohmann & Rauscher, s. r. o.** IČ 18825869

Sídlo: Slavkov u Brna

■ **Model Obaly a. s.** IČ 45192944

Sídlo: Opava

■ **Omega Hořovice spol. s r. o.** IČ 26429781

Sídlo: Hořovice

■ **OP papírna, s. r. o.** IČ 25128612

Sídlo: Olšany

■ **Segezha Packaging s. r. o.** IČ 47675039

Sídlo: Úvalno

Kategorie 18 – Tisk a rozmnožování nahraných nosičů**BOOM TISK, spol. s r.o.** IČ 61679488

Sídlo: Kolín

PAPÍRNY BRNO a.s. IČ 49970933

Sídlo: Brno

Kategorie 19 – Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů**Flexfill s.r.o.** IČ 27249026

Sídlo: Praha

Kategorie 20 – Výroba chemických látek a chemických přípravků**Erba Lachema s.r.o.** IČ 26918846

Sídlo: Brno

Euro Support Manufacturing Czechia, s.r.o. IČ 25417681

Litvínov

Momentive Specialty Chemicals, a.s. IČ 00011771

Sídlo: Sokolov

Pacific Direct, s.r.o. IČ 49813986

Sídlo: Holice

Primalex a.s. IČ 26052555

Sídlo: Břasy

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. IČ 26036835

Sídlo: Český Krumlov

Synthon, s.r.o. IČ 26158485

Sídlo: Blansko

Kategorie 21 – Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků**Ferring-Léčiva, a.s.** IČ 49240200

Sídlo: Jesenice

HARTMANN – RICO a.s. IČ 44947429

Sídlo: Veverská Bítýška

Kategorie 22 – Výroba pryžových a plastových výrobků**BACHL, spol. s r.o.** IČ 14503603

Sídlo: Modřice

DAIHO (CZECH) s.r.o. IČ 26178435

Sídlo: Plzeň

DCD IDEAL spol. s r.o. IČ 47217022

Sídlo: Dynín

DuPont Moravia, spol. s r.o. IČ 48911348

Sídlo: Holešov – Všetuly

DURA-LINE CT, s.r.o. IČ 48911887

Sídlo: Tlumačov

EBG plastics CZ s.r.o. IČ 25368435

Sídlo: Ostrava

Fremach Morava, s.r.o. IČ 26215675

Sídlo: Kroměříž

- **GM International, spol. s r.o.** IČ 26440865
Sídlo: Milčice
- **Hexpol Compounding s.r.o.** IČ 26447461
Sídlo: Uničov
- **Husqvarna Manufacturing CZ s.r.o.** IČ 18953557
Sídlo: Vrbno pod Pradědem
- **INOTECH ČR, spol. s r.o.** IČ 00884154
Sídlo: Tachov
- **Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics** IČ 27199037
Sídlo: Janovice nad Úhlavou
- **KORES PRAHA, spol. s r.o.** IČ 48208124
Sídlo: Strmilov
- **LIPLASTEC s.r.o.** IČ 26500370
Sídlo: Liberec
- **Müller-Technik CZ s.r.o.** IČ 27462153
Sídlo: Tuchlovice
- **Plastipak Czech Republic s.r.o.** IČ 27063569
Sídlo: Rudná
- **Quinn Plastics s.r.o.** IČ 25058703
Sídlo: Příbram
- **RETAL Czech a.s.** IČ 26116219
Sídlo: Mělník
- **Rompa CZ s.r.o.** IČ 42660084
Sídlo: Vyškov
- **Saar Gummi Czech s.r.o.** IČ 25931857
Sídlo: Červený Kostelec
- **Teknia Uherský Brod, a.s.** IČ 49971034
Sídlo: Uherský Brod
- **Trelleborg Material & Mixing Lesina, s.r.o.** IČ 62585207
Sídlo: Cheb
- **Tristone Flowtech Czech Republic s.r.o.** IČ 49096630
Sídlo: Hrádek nad Nisou
- **VISCOFAN CZ s.r.o.** IČ 26021145
Sídlo: České Budějovice
- **ViskoTeepak, s.r.o.** IČ 26156768
Sídlo: Slavkov u Brna

Kategorie 23 – Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků

- **BAUMIT, spol. s r.o.** IČ 48038296
Sídlo: Brandýs nad Labem-Stará Boleslav
- **Cembrit a.s.** IČ 18600247
Sídlo: Beroun
- **DEHTOCHEMA BITUMAT, s.r.o.** IČ 27445828
Sídlo: Bělá pod Bezdězem
- **Federal-Mogul Friction Products a.s.** IČ 45534144
Sídlo: Kostelec nad Orlicí
- **FRENZELIT s.r.o.** IČ 64831710
Sídlo: Dolní Rychnov

LB MINERALS, s. r. o. IČ 27994929

Sídlo: Horní Bříza

LUKAS CZ spol. s r. o. IČ 18234372

Sídlo: Skalná

Pilkington Czech spol. s r. o. IČ 00526002

Sídlo: Noviny pod Ralskem

STÖLZLE – UNION s. r. o. IČ 45349843

Sídlo: Hefmanova Huť

VETROPACK MORAVIA GLASS, akciová společnost IČ 41505191

Sídlo: Kyjov

Wienerberger cihlářský průmysl, a. s. IČ 00015253

Sídlo: České Budějovice

ŽPSV a. s. IČ 46346741

Sídlo: Uherský Ostroh

Kategorie 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství

DGS Druckguss Systeme s. r. o. IČ 26187329

Sídlo: Liberec

FERAMO METALLUM INTERNATIONAL s. r. o. IČ 46962913

Sídlo: Brno

KWW a. s. IČ 26688981

Sídlo: Králův Dvůr

Kategorie 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

ALSTOM s. r. o. IČ 47916044

Sídlo: Brno

Arens Oberflächenfullservice s. r. o. IČ 27065057

Sídlo: Břeclav

Autometal, spol. s r. o. IČ 62969030

Sídlo: Zalužany

AXTONE s. r. o. IČ 60751894

Sídlo: Prostějov

BERNDORF BÄDERBAU s. r. o. IČ 25855247

Sídlo: Bystřice

Bodycote HT s. r. o. IČ 44569017

Sídlo: Liberec

Brück AM spol. s r. o. IČ 49685643

Sídlo: Ústí nad Orlicí

BURG – SCHLIESSYSTEME s. r. o. v jazyce německém: BURG – SCHLIESSYSTEME

G.m.b.h. IČ 60278412

Sídlo: Tisá

CIE METAL CZ, s. r. o. IČ 26871009

Sídlo: Valašské Meziříčí

EKO – VIMAR ORLAŇSKI CZ, s. r. o. IČ 27813436

Sídlo: Javorník

Ernst Bröer, spol. s r. o. IČ 49905694

Sídlo: Hrádek nad Nisou

- **ESP I. s. r. o.** IČ 25177460
Sídlo: Husinec
- **FAVEX, s. r. o.** IČ 49972367
Sídlo: Praha
- **GCE, s. r. o.** IČ 27110991
Sídlo: Chotěboř
- **HAM – FINAL s. r. o.** IČ 25502352
Sídlo: Brno
- **HDO, spol. s r. o.** IČ 25832689
Sídlo: Zábřeh
- **Chart Ferox, a. s.** IČ 00008648
Sídlo: Děčín
- **" INTERKOV spol. s r. o. "** IČ 44564716
Sídlo: Praha
- **KORADO, a. s.** IČ 25255843
Sídlo: Česká Třebová
- **MDL s. r. o.** IČ 61973131
Sídlo: Libina
- **NORMA Czech, s. r. o.** IČ 27742865
Sídlo: Hustopeče
- **Pramet Tools, s. r. o.** IČ 25782983
Sídlo: Šumperk
- **Sellier & Bellot a. s.** IČ 28982347
Sídlo: Vlašim
- **SFS intec s. r. o.** IČ 64827593
Sídlo: Turnov
- **STEELTEC CZ, s. r. o.** IČ 19010567
Sídlo: Třinec
- **TAURUS metal spol. s r. o.** IČ 25876902
Sídlo: Dolní Životice
- **TESLA Holding a. s.** IČ 27907155
Sídlo: Praha
- **TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS s. r. o.** IČ 47545674
Sídlo: Jablonec nad Nisou
- **WEBA Olomouc, a. s.** IČ 47672153
Sídlo: Bystrovany
- **Westfalia Metal s. r. o.** IČ 26239680
Sídlo: Hustopeče

Kategorie 26 – Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení

- **ADC Czech Republic, s. r. o.** IČ 27384098
Sídlo: Brno
- **EGSTON SYSTEM ELECTRONIC, spol. s r. o.** IČ 44026480
Sídlo: Jemnice
- **Flight Systems European Group s. r. o.** IČ 63676273
Sídlo: Vrchlabí
- **GMW-měřicí technika, s. r. o.** IČ 26266008
Sídlo: Blansko

Mahr, spol. s r. o. IČ 49098667

Sídlo: Proboštov

MICRO-EPSILON Czech Republic, spol. s r. o. IČ 42406960

Sídlo: Bechyně

Microtherm CZ s. r. o. IČ 25964623

Sídlo: Police nad Metují

OPTREX Czech a. s. IČ 64789225

Sídlo: Vrchlábí

Rodenstock ČR s. r. o. IČ 61173614

Sídlo: Klatovy

SCHOTT Electronic Packaging Lanškroun s. r. o. IČ 48169650

Sídlo: Lanškroun

Siemens, s. r. o. IČ 00268577

Sídlo: Praha

TAMURA-EUROPE LIMITED, organizační složka IČ 27241751

Sídlo: Znojmo

VISHAY ELECTRONIC spol. s r. o. IČ 40509044

Sídlo: Přeštice

Kategorie 27 – Výroba elektrických zařízení

ABB s. r. o. IČ 49682563

Sídlo: Praha

Automotive Lighting s. r. o. IČ 25133152

Sídlo: Jihlava

BEGHELLI – ELPLAST, a. s. IČ 46347909

Sídlo: Brno

Behr Bircher Cellpack BBC Czech s. r. o. IČ 26034671

Sídlo: Valašské Meziříčí

BRUSH SEM s. r. o. IČ 25745735

Sídlo: Plzeň

Conec s. r. o. IČ 63493381

Sídlo: Loučka

CZ EIKA, s. r. o. IČ 26237989

Sídlo: Prostějov

Czech Republic Onamba s. r. o. IČ 26027925

Sídlo: Olomouc

EPCOS s. r. o. IČ 25569341

Sídlo: Šumperk

**FRANKLIN ELECTRIC, spol.s r.o.v jaz.českém,
FRANKLIN ELECTRIC Ltd., v jaz. anglickém** IČ 60710454

Sídlo: Brno

JULI Motorenwerk, s. r. o. IČ 47909765

Sídlo: Moravany

KOMUTEX, spol. s r. o. IČ 48151688

Sídlo: Vortová

KUVAG CR, spol. s r. o. IČ 49192795

Sídlo: Nepomuk

■ **mdexx Magnetronic Devices s. r. o.** IČ 27462307

Sídlo: Trutnov

■ **MONITA s. r. o.** IČ 26492504

Sídlo: Havlíčkův Brod

■ **RAWELA s. r. o.** IČ 60934174

Sídlo: Lanškroun

■ **SEW-EURODRIVE CZ s. r. o.** IČ 25120581

Sídlo: Praha

■ **Swoboda – Stamping, s. r. o.** IČ 26922843

Sídlo: Hruškové Dvory

Kategorie 28 – Výroba strojů a zařízení j. n.

■ **Aisan Industry Czech, s. r. o.** IČ 26198436

Sídlo: Louny

■ **AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s. r. o.** IČ 26052377

Sídlo: Písek

■ **Bernex Bimetallic s. r. o.** IČ 26886774

Sídlo: Modřice

■ **BRONSWERK HEAT TRANSFER spol. s r. o.** IČ 14867125

Sídlo: Benešov nad Ploučnicí

■ **CIMBRIA HMD, s. r. o.** IČ 15036723

Sídlo: Litomyšl

■ **ČKD Blansko Engineering, a. s.** IČ 25305034

Sídlo: Blansko

■ **ČKD Blansko Holding, a. s.** IČ 27704271

Sídlo: Blansko

■ **DISA Industries s. r. o.** IČ 49822977

Sídlo: Příbram

■ **DONALDSON CZECH REPUBLIC s. r. o.** IČ 26694778

Sídlo: Klášterec nad Ohří

■ **Donaldson Industrial CR – koncern s. r. o.** IČ 27265579

Sídlo: Kadaň

■ **Flowserve Czech Republic, s. r. o.** IČ 47679581

Sídlo: Olomouc

■ **Formy Tachov s. r. o.** IČ 63507056

Sídlo: Tachov

■ **FUJIKOKI CZECH s. r. o.** IČ 26439913

Sídlo: Louny

■ **GEA Goedhart s. r. o.** IČ 60470071

Sídlo: Nymburk

■ **IMI International s. r. o.** IČ 25692089

Sídlo: Humpolec

■ **JUNKER Industrial Equipment s. r. o.** IČ 60730285

Sídlo: Boskovice

■ **LINCOLN CZ, s. r. o.** IČ 63505231

Sídlo: Chodov

■ **MANN + HUMMEL (CZ) s. r. o.** IČ 47901977

Sídlo: Nová Ves

MINERVA BOSKOVICE, a. s. IČ 00010944

Sídlo: Boskovice

Molins, s. r. o. IČ 25247875

Sídlo: Plzeň

m-tec CZ, s. r. o. IČ 49618318

Sídlo: Zlín

Parker Hannifin Industrial s. r. o. IČ 25415123

Sídlo: Chomutov

PBS Turbo s. r. o. IČ 25321234

Sídlo: Velká Bíteš

SANBORN a. s. IČ 46966773

Sídlo: Praha

STAVMEK, s. r. o. IČ 27148734

Sídlo: Mnichovo Hradiště

Taconova Production, s. r. o. IČ 63908891

Sídlo: Velešín

TAJMAC-ZPS, a. s. IČ 26215578

Sídlo: Zlín

Valeo Compressor Europe s. r. o. IČ 26504685

Sídlo: Humpolec

Kategorie 29 – Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů

BATZ CZECH, s. r. o. IČ 27764052

Sídlo: Frýdlant nad Ostravicí

Behr Czech s. r. o. IČ 26150905

Sídlo: Mnichovo Hradiště

CiS SYSTEMS s. r. o. IČ 25024698

Sídlo: Nové Město pod Smrkem

CROMODORA WHEELS s. r. o. IČ 27779017

Sídlo: Mošnov

Fehrer Bohemia s. r. o. IČ 45280479

Sídlo: Česká Lípa

Fuji Koyo Czech, s. r. o. IČ 26733561

Sídlo: Plzeň

Futaba Czech, s. r. o. IČ 26743892

Sídlo: Havlíčkův Brod

KERN-LIEBERS CR spol. s r. o. IČ 60849827

Sídlo: České Budějovice

KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r. o. IČ 46581448

Sídlo: Vratimov

KOSTAL CR, spol. s r. o. IČ 49687131

Sídlo: Zdice

Minda Schenk Plastic Solutions s. r. o. IČ 25466445

Sídlo: Liberec

ŠKODA AUTO a. s. IČ 00177041

Sídlo: Mladá Boleslav

TIBERINA AUTOMOTIVE BĚLÁ spol. s r. o. IČ 14799308

Sídlo: Bělá pod Bezdězem

■ **TRCZ s. r. o.** IČ 26486059

Sídlo: Lovosice

■ **Tyco Electronics Czech s. r. o.** IČ 48910791

Sídlo: Kuřim

■ **Visteon – Autopal, s. r. o.** IČ 26914620

Sídlo: Praha

■ **Zlín Precision s. r. o.** IČ 26267381

Sídlo: Zlín

■ Kategorie 31 – Výroba nábytku

■ **Kitzberger, spol. s r. o.** IČ 63249944

Sídlo: Hrdějovice

■ Kategorie 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl

■ **DANIŠEVSKÝ spol. s r. o.** IČ 60109734

Sídlo: Polička

■ **Fresenius HemoCare CZ s. r. o., koncern** IČ 27238920

Sídlo: Hořátek

■ **PROTEOR CZ s. r. o.** IČ 48396818

Sídlo: Ostrava

■ **Ravensburger Karton s. r. o.** IČ 25257064

Sídlo: Polička

■ **UVEX ČR s. r. o.** IČ 25240994

Sídlo: Nýrsko

■ Kategorie 33 – Opravy a instalace strojů a zařízení

■ **ThyssenKrupp Výtahy, s. r. o.** IČ 61507229

Sídlo: Praha

■ D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu

■ Kategorie 35 Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu

■ **C-Energy Bohemia s. r. o.** IČ 25106481

Sídlo: Planá nad Lužnicí

■ **E.ON Česká republika, s. r. o.** IČ 25733591

Sídlo: České Budějovice

■ **Jihomoravská plynárenská, a. s.** IČ 49970607

Sídlo: Brno

■ **RWE Transgas, a. s.** IČ 26460815

Sídlo: Praha

E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi

Kategorie 36 Shromažďování, úprava a rozvod vody

Pražské vodovody a kanalizace, a. s. IČ 25656635

Sídlo: Praha

Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a. s. IČ 45193665

Sídlo: Ostrava

Kategorie 38 – Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití

Nehlsen Třinec, s. r. o. IČ 25355996

Sídlo: Třinec

SITA CZ a. s. IČ 25638955

Sídlo: Praha

T.F.S. – International s. r. o. IČ 64832651

Sídlo: Tuřany

Kategorie 39 – Sanace a jiné činnosti související s odpady

AECOM CZ s. r. o. IČ 15890465

Sídlo: Praha

F – Stavebnictví

Kategorie 41 – Výstavba budov

Schiedel s. r. o. IČ 25157922

Sídlo: Nehvizdy

Kategorie 42 – Inženýrské stavitelství

BALTOM, s. r. o. IČ 44565038

Sídlo: Liberec

D.I.S., spol. s r. o. IČ 46975616

Sídlo: Brno

Dálniční stavby Praha, a. s. IČ 40614948

Sídlo: Praha

OHL ŽS, a. s. IČ 46342796

Sídlo: Brno

Skanska a. s. IČ 26271303

Sídlo: Praha

STRABAG a. s. IČ 60838744

Sídlo: Praha

STREICHER, spol. s r. o. Plzeň IČ 14706768

Sídlo: Štěňovice

Kategorie 43 – Specializované stavební činnosti

Flabeg Czech s.r.o. IČ 27631800

Sídlo: Oloví

G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

Kategorie 45 – Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

A.T.U Auto-Technik – Unger s.r.o. IČ 25075098

Sídlo: Praha

APM Automotive s.r.o. IČ 00670863

Sídlo: Kdyně

AUTOCENTRUM DUBA s.r.o. IČ 26487748

Sídlo: Praha

Hošek Motor a.s. IČ 63484463

Sídlo: Brno

s.Oliver CZ, s.r.o. IČ 27141209

Sídlo: Praha

TOYOTA MOTOR CZECH spol. s r.o. IČ 60198435

Sídlo: Praha

Kategorie 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel

Alliance Healthcare s.r.o. IČ 14707420

Sídlo: Praha

BRAMMER CZECH a.s. IČ 25252445

Sídlo: Dvůr Králové nad Labem

Brenntag CR s.r.o. IČ 49613464

Sídlo: Praha

COLOR EXPERT ŠTORCH CZ, s.r.o. IČ 48536709

Sídlo: Pelhřimov

CTS Czech Republic s.r.o. IČ 27413365

Sídlo: Praha

DACHDECKER spol. s r.o. IČ 18248292

Sídlo: Dolní Rychnov

Dentamed (ČR), spol. s r.o. IČ 25083163

Sídlo: Praha

DS Smith Triss s.r.o. IČ 49354027

Sídlo: Praha

ELCATEC, s.r.o. IČ 25996185

Sídlo: Havlíčkův Brod

ELFETEX, spol. s r.o. IČ 40524485

Sídlo: Plzeň

Ferrero Česká s.r.o. IČ 60488743

Sídlo: Praha

Flaga s.r.o. IČ 47917091

Sídlo: Hustopeče

- HERO CZECH s. r. o.** IČ 27114121
Sídlo: Praha
- Hortim-International, spol. s r. o.** IČ 47915528
Sídlo: Brno
- HUNSGAS s. r. o.** IČ 25277715
Sídlo: Brno
- ITALINOX, spol. sro.** IČ 45306591
Sídlo: Říčany
- KiK textil a Non-Food spol. s r. o.** IČ 27875288
Sídlo: Praha
- LEKKERLAND Česká republika, s. r. o.** IČ 16577469
Sídlo: Praha
- Messer Technogas s. r. o.** IČ 40764788
Sídlo: Praha
- PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s.** IČ 45359326
Sídlo: Praha
- Puma Czech Republic s. r. o.** IČ 26458802
Sídlo: Praha
- ROCHE s. r. o.** IČ 49617052
Sídlo: Praha
- Schindler CZ, a. s.** IČ 27127010
Sídlo: Praha
- STOW ČR, s. r. o.** IČ 25067940
Sídlo: Modletice
- UnionOcel, s. r. o.** IČ 26487292
Sídlo: Praha

Kategorie 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel

- Ball Aerocan CZ s. r. o.** IČ 26424444
Sídlo: Velim
- CAMAIEU ČESKÁ s. r. o.** IČ 26500001
Sídlo: Praha
- COPRECI CZ, s. r. o.** IČ 62303660
Sídlo: Dvorce
- DONAUCHEM s. r. o.** IČ 43774750
Sídlo: Nymburk
- JYSK s. r. o.** IČ 26760746
Sídlo: Praha
- K + B Expert, s. r. o.** IČ 40613666
Sídlo: Klíčany
- Kika Nábytek s. r. o.** IČ 27127133
Sídlo: Čestlice
- Mexx Czech Republic s. r. o.** IČ 27062775
Sídlo: Znojmo
- Pittsburgh Corning CR, s. r. o.** IČ 26199394
Sídlo: Klášterec nad Ohří
- ROSSMANN, spol.s r.o.** IČ 61246093
Sídlo: Praha

- **T.RAD Czech s.r.o.** IČ 27161536
Sídlo: Unhošť
- **Takko Fashion s.r.o.** IČ 27060501
Sídlo: Brno
- **VF Czech Services, s.r.o.** IČ 47123338
Sídlo: Zdíby
- **ZARA ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.** IČ 26464047
Sídlo: Praha

H – Doprava a skladování

Kategorie 49 – Pozemní a potrubní doprava

- **C. BECHSTEIN EUROPE s.r.o.** IČ 48172154
Sídlo: Hradec Králové
- **Hilding Anders Česká republika a.s.** IČ 26173212
Sídlo: Roztoky u Jilemnice
- **HÖDLMAYR Logistics Czech Republic a.s.** IČ 45806497
Sídlo: Jeneč
- **KAREKA, spol. s r.o.** IČ 25012924
Sídlo: Ústí nad Labem
- **NordSüd Czech s.r.o.** IČ 25908359
Sídlo: Zábřeh

Kategorie 51 – Letecká doprava

- **OSPAP a.s.** IČ 16193202
Sídlo: Praha

Kategorie 52 – Skladování a vedlejší činnosti v dopravě

- **DHL Supply Chain s.r.o.** IČ 49240650
Sídlo: Pohořelice
Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. IČ 61329266
- **Sídlo: Říčany u Prahy**
DSV Road a.s. IČ 25714465
- **Sídlo: Rudná**
Kapsch Telematic Services spol. s r.o. IČ 27371531
- **Sídlo: Praha**
Kühne + Nagel, spol. s r.o. IČ 45787115
- **Sídlo: Praha**
O.T.E.C. CR, s.r.o. IČ 25115901
- **Sídlo: Praha**
Raben Logistics Czech a.s. IČ 27451534
- **Sídlo: Praha**
Kategorie 53 – Poštovní a kurýrní činnosti
- **DHL Global Forwarding (CZ) s.r.o.** IČ 27112161
Sídlo: Praha

I – Ubytování, stravování a pohostinství

Kategorie 55 – Ubytování

Amber Hotels, s. r. o. IČ 64824764

Sídlo: Praha

Atrium Upa Valley s. r. o. IČ 27436659

Sídlo: Trutnov

Dorint Hotels and Resorts spol. s r. o. IČ 26144948

Sídlo: Praha

Hotel Palace Praha s. r. o. IČ 26441489

Sídlo: Praha

Kategorie 56 Stravování a pohostinství

McDonald's ČR spol. s r. o. IČ 16191129

Sídlo: Praha

Oerlikon Czech s. r. o. IČ 63144131

Sídlo: Červený Kostelec

J – Informační a komunikační činnosti

Kategorie 62 – Činnosti v oblasti informačních technologií

Acision Czech Republic s. r. o. IČ 26772825

Sídlo: Praha

ARBES Technologies, s. r. o. IČ 42192889

Sídlo: Praha

Asseco Central Europe, a. s. IČ 27074358

Sídlo: Praha

E.ON IT Czech Republic s. r. o. IČ 25155750

Sídlo: České Budějovice

GMC Software Technology s. r. o. IČ 25291939

Sídlo: Hradec Králové

HEWLETT-PACKARD s. r. o. IČ 17048851

Sídlo: Praha

Logica Czech Republic s. r. o. IČ 62412388

Sídlo: Praha

Merz s. r. o. IČ 40232433

Sídlo: Liberec

Mobil ASK Czech Republic s. r. o. IČ 27093701

Sídlo: Praha

Profinit, s. r. o. IČ 25650203

Sídlo: Praha

T-MAPY spol. s r. o. IČ 47451084

Sídlo: Hradec Králové

Kategorie 63 – Informační činnosti

Clearstream Operations Prague s. r. o. IČ 28392558

Sídlo: Praha

Deutsche Börse Services s. r. o. IČ 27577015

Sídlo: Praha

T-Systems Czech Republic a. s. IČ 61059382

Sídlo: Praha**K – Peněžnictví a pojišťovnictví**

Kategorie 64 – Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování

LBBW Bank CZ a. s. IČ 14893649

Sídlo: Praha

Kategorie 65 – Pojištění, zajištění a penzijní financování, kromě povinného sociálního zabezpečení

Allianz pojišťovna, a. s. IČ 47115971

Sídlo: Praha

Kategorie 66 – Ostatní finanční činnosti

CCS Česká společnost pro platební karty s. r. o. IČ 27916693

Sídlo: Praha

Home Credit a. s. IČ 26978636

Sídlo: Brno

L – Činnosti v oblasti nemovitostí

Kategorie 68 Činnosti v oblasti nemovitostí

Inter IKEA Centre Česká republika, s. r. o. IČ 27081028

Sídlo: Praha

RPG Byty, s. r. o. IČ 27769127

Sídlo: Ostrava

M – Profesionální, vědecké a technické činnosti

Kategorie 69 – Právní a účetnické činnosti

Accounting Plaza Central Europe s. r. o. IČ 26972506

Sídlo: Brno

KPMG Česká republika, s. r. o., v anglickém jazyce KPMG Czech Republic, Ltd., v německém jazyce KPMG Tschechische Republik GmbH IČ 00553115

Sídlo: Praha

PricewaterhouseCoopers Audit, s. r. o. IČ 40765521

Sídlo: Praha

Sahm s. r. o. IČ 41193962

Sídlo: Praha

Kategorie 70 – Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení

Corinthia Panorama, s. r. o. IČ 27191729

Sídlo: Praha

Credoma a. s. IČ 27196062

Sídlo: Praha

GERLACH spol. s r. o. IČ 18626165

Sídlo: Rudná

Kategorie 71 – Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy

ALS Czech Republic, s. r. o. IČ 27407551

Sídlo: Praha

DHI a. s. IČ 64948200

Sídlo: Praha

Exova s. r. o. IČ 25235940

Sídlo: Plzeň

HYDROPROJEKT CZ a. s. IČ 26475081

Sídlo: Praha

Tebodin Czech Republic, s. r. o. IČ 44264186

Sídlo: Praha

TPA ČR, s. r. o. IČ 25122835

Sídlo: České Budějovice

Tremco illbruck s. r. o. IČ 15890813

Sídlo: Praha

Kategorie 72 – Výzkum a vývoj

Ricardo Prague s. r. o. IČ 27160572

Sídlo: Praha

Kategorie 73 – Reklama a průzkum trhu

IDC CEMA s. r. o. IČ 26482347

Sídlo: Praha

TNT Post ČR s. r. o., člen koncernu TNT IČ 25534220

Sídlo: Praha

Kategorie 74 – Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

Kapsch s. r. o. IČ 45311005

Sídlo: Praha

PPF Real Estate s. r. o. IČ 27638987

Sídlo: Praha

N – Administrativní a podpůrné činnosti

Kategorie 77 – Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu

PATENTSERVIS Praha a. s. IČ 45314411

Sídlo: Praha

Kategorie 78 – Činnosti související se zaměstnáním

A & T Construction, s.r.o. IČ 26866048

Sídlo: Ostrava

Deloitte Central Europe Service Centre s.r.o. IČ 27453634

Sídlo: Praha

HOFMANN WIZARD s.r.o. IČ 25236016

Sídlo: Plzeň

Randstad s.r.o. IČ 45795894

Sídlo: Praha

Kategorie 81 – Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny

DIW Service s.r.o. IČ 26129809

Sídlo: Praha

Kategorie 82 – Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání

EOS KSI Česká republika, s.r.o. IČ 25117483

Sídlo: Praha

INCHEBA PRAHA spol. s r.o. IČ 48025780

Sídlo: Praha

SELLBYTEL Group GmbH, organizační složka IČ 27221806

Sídlo: Praha

TROLLI BOHEMIA s.r.o. IČ 64359301

Sídlo: Plzeň

P – Vzdělávání

Kategorie 85 Vzdělávání

Berlitz Schools of Languages, spol. s r.o. IČ 18627528

Sídlo: Praha

S – Ostatní činnosti

Kategorie 95 – Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r.o. IČ 00176150

Sídlo: Brno

Motorola Solutions CZ s.r.o. IČ 26780259

Sídlo: Brno

Teleplan Prague, s.r.o. IČ 27577031

Sídlo: Říčany

SEZNAM GRAFŮ

- [1.1.] Úrovně finanční výkonnosti (20)
- [1.2.] Komparace základního a výběrového souboru podle právní formy podnikání (21)
- [1.3.] Komparace základního a výběrového souboru podle odvětví činnosti (CZ-NACE) (22)
- [1.4.] Komparace základního a výběrového souboru podle odvětví činnosti (CZ-NACE) – oddíly v sekci C (23)
- [1.5.] Komparace základního a výběrového souboru podle velikosti společnosti měřené počtem zaměstnanců (24)
- [1.6.] Komparace základního a výběrového souboru podle velikosti podílu zahraničního kapitálu (25)
- [1.7.] Komparace základního a výběrového souboru podle finanční výkonnosti (25)
- [2.1.] Podíl respondentů, kteří identifikovali specializovanou pobočku ve Skupině (36)
- [2.2.] Počet uvedených charakteristik podle velikosti podniku (38)
- [2.3.] Míra centralizace rozhodování v jednotlivých oblastech (43)
- [2.4.] Zajišťování vybraných služeb společně pro celou Skupinu (44)
- [2.5.] Způsoby sledování plnění strategie společnosti Centrálou skupiny (45)
- [2.6.] Způsob ohodnocení top managementu společnosti za plnění strategie společnosti (46)
- [2.7.] Způsob ohodnocení top managementu společnosti za plnění strategie Skupiny (47)
- [2.8.] Existuje etický kodex ve Vaší společnosti (54)
- [2.9.] Způsob vzniku etického kodexu (54)
- [2.10.] Vliv národních kultur (55)
- [2.11.] Zastoupení expatriantů v pobočce (56)
- [2.12.] Strategie nadnárodních společností (58)
- [2.13.] Proměnná dynamika prostředí (58)
- [2.14.] Proměnná nepřátelství prostředí (60)
- [3.1.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008 [mil. Kč] (66)
- [3.2.] Vývoj rentability aktiv v letech 2005 až 2008 [%] (66)
- [3.3.] Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2008 [%] (67)
- [3.4.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2009 [mil. Kč] (75)
- [3.5.] Vývoj rentability aktiv v letech 2005 až 2009 [%] (75)
- [3.6.] Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2009 [%] (76)
- [3.7.] Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 až 2009 [osoby] (76)
- [3.8.] Procentuální podíl četnosti společností skupiny HARTMANN dle regionů (80)
- [3.9.] Koncentrace vlastnictví ve skupině HARTMANN (81)
- [3.10.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2007 až 2009 [mil. Kč] (87)
- [3.11.] Vývoj rentability aktiv v letech 2007 až 2009 [%] (87)
- [3.12.] Vývoj růstu aktiv v letech 2007 až 2009 [%] (87)
- [3.13.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 [mil. Kč] (97)
- [3.14.] Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2009 [%] (97)
- [3.15.] Vývoj růstu aktiv. v letech 2004 až 2010 [%] (98)
- [3.16.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 [mil. Kč] (109)
- [3.17.] Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2010 [%] (109)
- [3.18.] Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2010 [%] (110)
- [3.19.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008 [mil. Kč] (119)
- [3.20.] Vývoj rentability aktiv v letech 2005 až 2008 [%] (119)
- [3.21.] Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2008 [%] (119)
- [3.22.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 [mil. Kč] (129)
- [3.23.] Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2010 [%] (129)
- [3.24.] Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2010 [%] (129)
- [3.25.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 [mil. Kč] (142)
- [3.26.] Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2010 [%] (142)
- [3.27.] Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2010 [%] (142)
- [3.28.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2009 [mil. Kč] (151)
- [3.29.] Vývoj rentability aktiv v letech 2004 až 2009 [%] (151)
- [3.30.] Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2009 [%] (152)
- [3.31.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2009 [mil. Kč] (159)
- [3.32.] Vývoj rentability aktiv v letech 2005 až 2009 [%] (159)
- [3.33.] Vývoj růstu aktiv v letech 2005 až 2008 [%] (160)
- [3.34.] Zákaznické portfolio TRW (161)
- [3.35.] Teritoriální portfolio TRW (161)
- [3.36.] Portfolio odběratelů výrobků TRW – DAS a.s. (164)
- [4.1.] Vstup zahraničního investora na lokální trh (171)
- [4.2.] Relace mezi koupí existujících podniků a vytvořením nových podniků (171)

- [4.3.] Četnost odpovědí na otázku 2.1. (174)
- [4.4.] Počet společností náležejících do Skupiny na českém trhu (174)
- [4.5.] Procentní zastoupení typů (176)
- [4.6.] Četnosti výskytu jednotlivých klíčů v kombinacích (176)
- [4.7.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.a (178)
- [4.8.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.b (179)
- [4.9.] Procentní zastoupení typů (181)
- [4.10.] Procentní zastoupení typů (182)
- [4.11.] Četnosti výskytu jednotlivých typů centrál v kombinacích (183)
- [4.12.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.h (184)
- [4.13.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.i (185)
- [4.14.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.j (186)
- [4.15.] Procentní zastoupení typů (188)
- [4.16.] Četnosti výskytu jednotlivých charakteristik v kombinacích (188)
- [4.17.] Procentní zastoupení typů (190)
- [4.18.] Četnosti výskytu jednotlivých typů přímo nadřízených centrál v kombinacích (190)
- [4.19.] Procentní zastoupení typů (192)
- [4.20.] Četnosti výskytu jednotlivých typů zapojení v kombinacích (192)
- [4.21.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.t (194)
- [4.22.] Procentní zastoupení typů (195)
- [4.23.] Četnosti výskytu jednotlivých typů nadřízenosti v kombinacích (196)
- [4.24.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.y (197)
- [4.25.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.z (198)
- [4.26.] Četnost odpovědí na otázku 2.3. (200)
- [4.27.] Četnost odpovědí na otázku 2.4. (202)
- [4.28.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.a (204)
- [4.29.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.b (206)
- [4.30.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.c (207)
- [4.31.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.d (208)
- [4.32.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.e (210)
- [4.33.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.f (211)
- [4.34.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.g (212)
- [4.35.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.h (214)
- [4.36.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.i (215)
- [4.37.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.j (216)
- [4.38.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.k (218)
- [4.39.] Četnost odpovědí na otázku 3.2. (220)
- [4.40.] Četnost odpovědí na otázku 3.3. (221)
- [4.41.] Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – zúčtovací služby (222)
- [4.42.] Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – péče o implementaci IT/IS (223)
- [4.43.] Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – výzkum, vývoj, inovace (224)
- [4.44.] Četnost odpovědí na otázku 3.4. (225)
- [4.45.] Četnost odpovědí na otázku 3.5. (227)
- [4.46.] Četnost odpovědí na otázku 3.6. (228)
- [4.47.] Četnost odpovědí na otázku 3.7. (230)
- [4.48.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – přímo nadřízené místo (231)
- [4.49.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – další nadřízená řídicí místa (232)
- [4.50.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – Centrála skupiny (232)
- [4.51.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – externí audit (233)
- [4.52.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – interní audit (234)
- [4.53.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – mimořádné reporty na vyžádání (234)
- [4.54.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – pravidelné reporty (235)
- [4.55.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – setkávání s top managementem společnosti (235)
- [4.56.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – dohled určeného manažera nad společností (236)
- [4.57.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – přítomnost manažera ve společnosti (236)
- [4.58.] Četnost odpovědí na otázku 3.8. (238)
- [4.59.] Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – finančně (239)
- [4.60.] Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – vlastnicky (např. akciový program) (239)
- [4.61.] Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – kariéře (240)
- [4.62.] Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – jiným způsobem (240)
- [4.63.] Četnost odpovědí na otázku 3.9. (242)
- [4.64.] Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – finančně (243)

- [4.65.] Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – vlastnický (např. akciový program) (243)
- [4.66.] Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – kariéře (244)
- [4.67.] Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – jiným způsobem (244)
- [4.68.] Četnost odpovědí na otázku 4.1. (246)
- [4.69.] Četnost odpovědí na otázku 4.2. (248)
- [4.70.] Četnost odpovědí na otázku 4.3. (249)
- [4.71.] Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – z poboček do Centrály (250)
- [4.72.] Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – z Centrály do poboček (251)
- [4.73.] Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – mezi pobočkami navzájem (251)
- [4.74.] Četnost odpovědí na otázku 4.3.1. (253)
- [4.75.] Četnost odpovědí na otázku 4.4. (255)
- [4.76.] Četnost odpovědí na otázku 4.4.1. (257)
- [4.77.] Četnost odpovědí na otázku 4.5. (258)
- [4.78.] Četnost odpovědí na otázku 5.1. (260)
- [4.79.] Četnost odpovědí na otázku 5.1.a (261)
- [4.80.] Četnost odpovědí na otázku 5.2. (262)
- [4.81.] Četnost odpovědí na otázku 5.3. (264)
- [4.82.] Četnost odpovědí na otázku 5.4. (266)
- [4.83.] Četnost odpovědí na otázku 5.5. (267)
- [4.84.] Četnost odpovědí na otázku 5.6. (268)
- [4.85.] Četnost odpovědí na otázku 5.7. (270)
- [4.86.] Četnost odpovědí na otázku 6.2.a (272)
- [4.87.] Četnost odpovědí na otázku 6.2.b (273)
- [4.88.] Četnost odpovědí na otázku 6.2.c (274)
- [4.89.] Četnost odpovědí na otázku 6.2.d (276)
- [4.90.] Četnost odpovědí na otázku 6.3.a (277)
- [4.91.] Četnost odpovědí na otázku 6.3.b (278)
- [4.92.] Četnost odpovědí na otázku 6.3.c (279)
- [4.93.] Četnost odpovědí na otázku 6.3.d (280)
- [4.94.] Četnost odpovědí na otázku 6.4.a (282)
- [4.95.] Četnost odpovědí na otázku 6.4.b (283)
- [4.96.] Četnost odpovědí na otázku 6.5. (285)
- [4.97.] Četnost odpovědí na otázku 6.7. (287)

SEZNAM OBRÁZKŮ

- [2.1.] Typy organizace výroby ve Skupině (37)
- [2.2.] Způsoby zapojení podniku do výroby (39)
- [3.1.] Začlenění skupiny Automotive Lighting do skupiny Magneti Marelli a do skupiny Fiat (67)
- [3.2.] Organizační schéma skupiny Automotive Lighting (68)
- [3.3.] Organizační struktura skupiny HARTMANN (79)
- [3.4.] Organizační struktura skupiny Home Credit (88)
- [3.5.] Organizační struktura společnosti Home Credit a.s. (89)
- [3.6.] Organizační struktura skupiny OHL (99)
- [3.7.] Organizační schéma Divize OHL Construction, S.L. (řídící vztahy) (100)
- [3.8.] Majetkové propojení Skupiny OHL a společnosti OHL ŽS na českém a zahraničních trzích (101)
- [3.9.] Vnitřní (rámcová) organizační struktura společnosti OHL ŽS, a.s. (103)
- [3.10.] Organizační schéma Závodu Dopravní stavby (k 31. 10. 2010) (103)
- [3.11.] Organizační schéma Závodu Pozemní stavitelství (k 31. 10. 2010) (104)
- [3.12.] Začlenění lokální skupiny do skupiny Siemens (111)
- [3.13.] Organizační struktura Skupiny Siemens na území České republiky (112)
- [3.14.] Organizační struktura společnosti Siemens, s.r.o. (113)
- [3.15.] Vlastnická struktura skupiny Synthon (120)
- [3.16.] Organizační struktura skupiny Synthon (122)
- [3.17.] Organizační struktura společnosti Synthon, s.r.o. (122)
- [3.18.] Začlenění skupiny Škoda do Skupiny Volkswagen (130)
- [3.19.] Organizační struktura Skupiny ŠKODA (131)
- [3.20.] Organizační schéma společnosti ŠKODA AUTO a.s. k 1. 1. 2011 (132)
- [3.21.] Vnitřní (rámcová) organizační struktura společnosti TAJMAC-ZPS, a.s. (144)
- [3.22.] Organizační začlenění české pobočky do skupiny Toray (154)

- [3.23.] Organizační struktura společnosti Toray Textiles Central Europe s.r.o. (154)
- [3.24.] Organizační struktura představenstva (162)
- [3.25.] Organizační struktura společnosti TRW – DAS a.s. (163)
- [3.26.] Organizační struktura Závodu Řízení (164)

SEZNAM TABULEK

- [1.1.] Komparace základního a výběrového souboru podle právní formy podnikání (21)
- [1.2.] Komparace základního a výběrového souboru podle odvětví činnosti (CZ-NACE) (21)
- [1.3.] Komparace základního a výběrového souboru podle odvětví činnosti (CZ-NACE) – oddíly v sekci C (22)
- [1.4.] Komparace základního a výběrového souboru podle velikosti společnosti měřené počtem zaměstnanců (24)
- [1.5.] Komparace základního a výběrového souboru podle velikosti podílu zahraničního kapitálu (24)
- [1.6.] Komparace základního a výběrového souboru podle finanční výkonnosti (25)
- [2.1.] Kombinace cílového trhu a tržního podílu (40)
- [2.2.] Dynamika prostředí a proaktivní strategie (59)
- [2.3.] Nepřátelství a analytická strategie (60)
- [2.4.] Výkonnost a strategie podniku (62)
- [3.1.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008 (66)
- [3.2.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2009 (75)
- [3.3.] Podíl jednotlivých regionů na celkovém obratu skupiny HARTMANN v roce 2010 (77)
- [3.4.] Počty zaměstnanců skupiny HARTMANN v roce 2009 a 2010 (77)
- [3.5.] Podíl jednotlivých segmentů na celkovém obratu skupiny HARTMANN v roce 2010 (78)
- [3.6.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2006 až 2010 (78)
- [3.7.] Charakteristiky regionů (80)
- [3.8.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2007 až 2009 (86)
- [3.9.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 (97)
- [3.10.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů společnosti Siemens, s.r.o. v letech 2004–2010 (109)
- [3.11.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2008 (118)
- [3.12.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 (128)
- [3.13.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2010 (141)
- [3.14.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2004 až 2009 (150)
- [3.15.] Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2009 [mil. Kč] (159)
- [3.16.] Organizační struktura skupiny TRW (162)
- [4.1.] Vstup zahraničního investora na lokální trh (170)
- [4.2.] Četnost odpovědí na otázku 2.1. a 2.1.1. (173)
- [4.3.] Typy kombinací klíčů určujících působnost společnosti na českém trhu (175)
- [4.4.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.a (178)
- [4.5.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.b (179)
- [4.6.] Typy vnitřní organizace výroby (180)
- [4.7.] Typy kombinací centrální v organizační struktuře Skupiny (182)
- [4.8.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.h (184)
- [4.9.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.i (185)
- [4.10.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.j (186)
- [4.11.] Typy kombinací charakteristik společností (187)
- [4.12.] Typy kombinací přímo nadřazených centrální (190)
- [4.13.] Typy kombinací zapojení společností (192)
- [4.14.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.t (193)
- [4.15.] Typy kombinací nadřazenosti společností (195)
- [4.16.] Četnost odpovědí na otázku 2.2.y (197)
- [4.17.] Četnost a odpovědí na otázku 2.2.z (198)
- [4.18.] Četnost odpovědí na otázku 2.3. (200)
- [4.19.] Četnost odpovědí na otázku 2.4. (202)
- [4.20.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.a (204)
- [4.21.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.b (205)
- [4.22.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.c (207)
- [4.23.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.d (208)
- [4.24.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.e (209)
- [4.25.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.f (211)
- [4.26.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.g (212)
- [4.27.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.h (213)

- [4.28.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.i (215)
- [4.29.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.j (216)
- [4.30.] Četnost odpovědí na otázku 3.1.k (218)
- [4.31.] Četnost odpovědí na otázku 3.2. (220)
- [4.32.] Četnost odpovědí na otázku 3.3. (221)
- [4.33.] Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – zúčtovací služby (222)
- [4.34.] Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – péče o implementaci IT/IS (223)
- [4.35.] Četnost odpovědí na otázku 3.3.1. – výzkum, vývoj, inovace (224)
- [4.36.] Četnost odpovědí na otázku 3.4. (225)
- [4.37.] Četnost odpovědí na otázku 3.5. (227)
- [4.38.] Četnost odpovědí na otázku 3.6. (228)
- [4.39.] Četnost odpovědí na otázku 3.7. (230)
- [4.40.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – přímo nadřízené místo (231)
- [4.41.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – další nadřízená řídicí místa (231)
- [4.42.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.a – Centrála skupiny (232)
- [4.43.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – externí audit (233)
- [4.44.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – interní audit (234)
- [4.45.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – mimořádné reporty na vyžádání (234)
- [4.46.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – pravidelné reporty (235)
- [4.47.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – setkávání s top managementem společnosti (235)
- [4.48.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – dohled určeného manažera nad společností (236)
- [4.49.] Četnost odpovědí na otázku 3.7.1. – přítomnost manažera ve společnosti (236)
- [4.50.] Četnost odpovědí na otázku 3.8. (238)
- [4.51.] Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – finančně (239)
- [4.52.] Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – vlastnicky (např. akciový program) (239)
- [4.53.] Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – kariérně (240)
- [4.54.] Četnost odpovědí na otázku 3.8.a – jiným způsobem (240)
- [4.55.] Četnost odpovědí na otázku 3.9. (241)
- [4.56.] Četnost odpovědí na otázku 3.9.1. – finančně (243)
- [4.57.] Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – vlastnicky (např. akciový program) (243)
- [4.58.] Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – kariérně (244)
- [4.59.] Četnost odpovědí na otázku 3.9.a – jiným způsobem (244)
- [4.60.] Četnost odpovědí na otázku 4.1. (246)
- [4.61.] Četnost odpovědí na otázku 4.2. (247)
- [4.62.] Četnost odpovědí na otázku 4.3. (249)
- [4.63.] Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – z poboček do Centrály (250)
- [4.64.] Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – z Centrály do poboček (250)
- [4.65.] Četnost odpovědí na otázku 4.3.a – mezi pobočkami navzájem (251)
- [4.66.] Četnost odpovědí na otázku 4.3.1. (253)
- [4.67.] Četnost odpovědí na otázku 4.4. (255)
- [4.68.] Četnost odpovědí na otázku 4.4.1. (256)
- [4.69.] Četnost odpovědí na otázku 4.5. (258)
- [4.70.] Četnost odpovědí na otázku 5.1. (259)
- [4.71.] Četnost odpovědí na otázku 5.1.a (261)
- [4.72.] Četnost odpovědí na otázku 5.2. (262)
- [4.73.] Četnost odpovědí na otázku 5.3. (264)
- [4.74.] Četnost odpovědí na otázku 5.4. (265)
- [4.75.] Četnost odpovědí na otázku 5.5. (267)
- [4.76.] Četnost odpovědí na otázku 5.6. (268)
- [4.77.] Četnost odpovědí na otázku 5.7. (270)
- [4.78.] Četnost odpovědí na otázku 6.2.a (272)
- [4.79.] Četnost odpovědí na otázku 6.2.b (273)
- [4.80.] Četnost odpovědí na otázku 6.2.c (274)
- [4.81.] Četnost odpovědí na otázku 6.2.d (275)
- [4.82.] Četnost odpovědí na otázku 6.3.a (277)
- [4.83.] Četnost odpovědí na otázku 6.3.b (278)
- [4.84.] Četnost odpovědí na otázku 6.3.c (279)
- [4.85.] Četnost odpovědí na otázku 6.3.d (280)
- [4.86.] Četnost odpovědí na otázku 6.4.a (282)
- [4.87.] Četnost odpovědí na otázku 6.4.b (283)
- [4.88.] Četnost odpovědí na otázku 6.5. (284)
- [4.89.] Četnost odpovědí na otázku 6.7. (286)

■ Poznámky

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

Poznámky



■ Poznámky

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

■

Poznámky



CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY
prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., vedoucí výzkumného centra

NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE II. (KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM)

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., a kolektiv

Ediční rada: L. Blažek, H. Hušková, V. Hyánek, E. Hýblová, J. Maryáš,
M. Kvizda, R. Lukášová, J. Nekuda, D. Němec

Vydala Masarykova univerzita roku 2011

1. vydání, 2011, náklad 200 výtisků

Návrh a sazba: EXACTDESIGN, Pavel Jílek, Jana Panáčková; www.exactdesign.cz

Technická spolupráce: Ing. Alena Šafrová Drážilová

Tisk: Tiskárna DIDOT spol. s r. o., Trnkova 119, 628 00 Brno-Líšeň

ISBN 978-80-210-5677-0



CENTRUM VÝZKUMU
KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI
ČESKÉ EKONOMIKY



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
FAKULTA

**muni
PRESS**

ISBN 978-80-210-5677-0



9 788021 056770