



Bakalářská práce

Řízení podniku v rámci mezinárodní korporace

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Tomáš Lukeš

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Řízení podniku v rámci mezinárodní korporace

Jméno a příjmení:

Tomáš Lukeš

Osobní číslo:

E20000148

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Specializace:

Mezinárodní obchod

Zadávací katedra:

Katedra marketingu a obchodu

Akademický rok:

2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle práce.
2. Teoretická a metodologická rešerše k řízení podniků v mezinárodním prostředí.
3. Představení vybraného podniku.
4. Řízení podniku v rámci mezinárodní korporace.
5. Formulace závěru a zhodnocení.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-092-8.
- NOBES, Christopher, 2017. *International classification of financial reporting*. Third edition. London: Routledge. Routledge studies in accounting. ISBN 978-1-138-49734-4
- STANWICK, Peter Allen a Sarah D. STANWICK, 2020. *International management: a stakeholder approach*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78811-272-7.
- VARADZIN, František, 2013. *Mezinárodní ekonomie: (teorie světového hospodářství)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-116-1.
- ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2014. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-126-9.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Josef Dědeček, finanční manažer - TE Connectivity Trutnov s.r.o.

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2022
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Řízení podniku v rámci mezinárodní korporace

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení podniku XY, který je součástí struktury nadřazené mezinárodní mateřské společnosti. Úvodní část obsahuje teoretické předpoklady tvořící základ pro navazující praktické části práce a definující nástroje pro realizaci analýzy. Následuje představení mateřské společnosti X a dceřiného podniku XY, na které navazuje analytická část věnující se konkrétním nástrojům řízení daného podniku v rámci mezinárodní korporace. Závěr přináší v souladu s cílem práce vyhodnocení stavu řízení ve vybraném podniku a jsou předloženy návrhy a podněty k potenciálnímu zvýšení jeho kvality.

Klíčová slova

Mezinárodní korporace, podnik, řízení

Management of a company within an international corporation

Annotation

This bachelor thesis deals with the management of company XY, which is part of the structure of a parent international corporation. The introductory part contains the theoretical background forming the basis for the subsequent practical parts of the thesis and defining the tools for the implementation of the analysis. This is followed by an introduction of the parent company X and the subsidiary XY, which is followed by an analytical part devoted to the specific instruments of management of the company within the international corporation. In accordance with the objective of the thesis, the conclusion provides an evaluation of the state of management in the selected company and offers suggestions for potential improvement of its quality.

Key Words

Company, international corporation, management

Poděkování

Chtěl bych vyjádřit poděkování mému konzultantovi z podniku XY Josefu Dědečkovi, který mi poskytl stěžejní informace pro tvorbu této práce a pomohl mi významným způsobem pochopit fungování podnikových procesů primárně v oblasti řízení. Poděkování patří i Jaroslavu Demelovi, který mi jako vedoucí práce pomáhal při jejím vypracování.

Obsah

Seznam zkratk	13
Seznam obrázků	14
Úvod	15
1 Mezinárodní korporátní prostředí	17
1.1 Historie a příčiny mezinárodního obchodu	17
1.2 Důsledky procesů v mezinárodním obchodním prostředí	18
1.3 Globalizace jako trend mezinárodního obchodu	18
1.4 Internacionalizace podniku	20
1.4.1 Modely internacionalizace	20
1.4.2 Vstup podniku na zahraniční trh	21
1.5 Obchodní společnosti v mezinárodním prostředí	22
1.5.1 Forma uspořádání společností v mezinárodním prostoru	23
2 Řízení podniku	25
2.1 Obecná struktura podnikového řízení	25
2.1.1 Strategické řízení	26
2.1.2 Nositelé řídicích rozhodnutí	28
2.1.3 Řízení korporace	28
2.2 Organizace společnosti a typy organizačních struktur	29
2.2.1 Organizační struktury z hlediska sdružování činností	30
2.2.2 Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti	31
2.2.3 Organizační struktury z hlediska míry delegace pravomoci a odpovědnosti	32
2.3 Plánování	32
2.3.1 Tvorba plánu	33
2.3.2 Finanční plán	33
2.3.3 SWOT analýza jako nástroj plánování	34
2.4 Reporting	35
2.4.1 KPI	36
2.4.2 Balance scorecard	36
2.4.3 Kontrola a analýza zjištěných odchylek	37
2.4.4 Controlling	37
2.5 Delegace pravomocí	38
2.6 Interní auditorství	39

3	Řízení podniku XY v rámci mezinárodní korporace.....	40
3.1	Představení mateřské společnosti X	40
3.1.1	Vývoj a historie společnosti.....	40
3.1.2	Představení dceřiného podniku XY	41
3.2	Organizační struktura společnosti X.....	42
3.2.1	Charakteristika organizační struktury z jednotlivých hledisek.....	43
3.2.2	Specifika organizační struktury společnosti X	45
3.3	Strategické řízení ve společnosti X.....	46
3.4	Tvorba podnikového plánu ve společnosti X	48
3.4.1	Struktura plánu v podniku XY	51
3.5	Systém reportingu ve společnosti X.....	55
3.5.1	Obsah a frekvence jednotlivých reportů	55
3.5.2	Příklady ukazatelů	56
3.5.3	Nápravy a opatření	58
3.6	Delegace pravomocí ve společnosti X	58
3.7	Interní auditorství ve společnosti X	60
3.8	Zhodnocení řízení podniku XY a doporučení pro zlepšení jeho fungování	61
3.8.1	Organizační struktura	61
3.8.2	Strategické řízení	62
3.8.3	Tvorba plánu.....	63
3.8.4	Reporting	63
3.8.5	Delegace pravomocí	64
3.8.6	Interní audit.....	64
	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury.....	67

Seznam zkratk

BOM	Bill of materials (výpis kusovníku)
BSC	Balance scorecard (zhodnocující tabulka)
BU	Business unit (obchodní jednotka)
CEO	Chief executive officer (výkonný ředitel společnosti)
ČIIA	Český institut interních auditorů
DOA	Delegation of authority (delegace pravomocí)
HQ	Headquarters (ředitelství)
KPI	Key performance indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)
PZI	Přímé zahraniční investice
SAP	System, applications and products (systém, aplikace a produkty)
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats analysis (analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí)

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Struktura podnikového řízení	25
Obrázek 2 - Pyramida úrovní podnikových strategií	27
Obrázek 3 - Obecná organizační struktura společnosti	42
Obrázek 4 - Podrobnější organizační struktura společnosti X	44
Obrázek 5 - Příklad specifické funkcionální struktury	46
Obrázek 6 - Strategická mapa podniku XY	47
Obrázek 7 - Postup tvorby plánu	49
Obrázek 8 - Konkrétní nákladové položky	50
Obrázek 9 - Obecné nákladové položky	50
Obrázek 10 - Plánované KPI's	52
Obrázek 11 - Plánovaná finanční výkonnost	52
Obrázek 12 - Průběh hrubé marže	53
Obrázek 13 - Plán nákladů	54
Obrázek 14 - Modifikace SWOT	54
Obrázek 15 - KPI's reporting	57
Obrázek 16 - Scorecard	57
Obrázek 17 - DOA - kapitálové investice	59
Obrázek 18 - Fixní majetek a náhradní díly	59

Úvod

Působení obchodních subjektů napříč hranicemi různých zemí je už historicky zavedený jev, jehož podstata je velmi přirozená. Existuje mnoho důvodů pro tuto motivaci včetně významné funkce dělby práce. Vývoj vztahů v rámci mezinárodního obchodního prostředí dal za vznik velmi komplexním veřejným i soukromým organizacím různých typů a struktur, mezi které patří i fenomén nadnárodních korporací.

Dnešní svět je protkán sítí mezinárodních firem. Jejich aktivity a produkce zasahují do života významné části lidské populace, což je rovněž důsledkem často diskutovaného trendu globalizace. S ní související internacionalizace podniku je potenciálním krokem vpřed, v dnešním moderním světě relativně běžným, který může významně posílit tržní sílu podniku a v jistých odvětvích a případech umožnit zrození ekonomického giganta. Na druhé straně je to beze sporu riziková a mnohdy nákladná operace, která při úspěšné realizaci nadále vyúsťuje v tvorbu složité struktury společnosti. Vznikají relace s dodavateli, odběrateli, případně dalšími subjekty, které je nutné kvalitně řídit. Internacionalizované společnosti jsou v mezinárodním prostředí mnohdy vystaveny relativně složitým podmínkám. Je nutné vnímat, analyzovat, ovlivňovat, kontrolovat a reagovat na ekonomické, sociální, politické, technologické, ekologické i další faktory, které se se vstupem na další zahraniční pole více diferencují a komplikují.

Pro konkurenceschopnost podniků s mezinárodním statutem je i právě proto vrcholně důležitý kvalitní management, případně leadership. Z hlediska centrály mateřské společnosti má zásadní smysl strategie a její podoba. Strategické prvky musí účelně prostoupit do všech pod ní spadajících jednotek. Kvalitní operativní řízení v souladu s celofiremní filosofií je na druhou stranu definitivně vyžadováno u podřízené dceřiné firmy.

Cílem této práce je evaluace nástrojů managementu podniku XY s důrazem na jeho pozici v mezinárodním korporátu a předložení doporučení pro zlepšení či upevnění jeho fungování. Proběhne tak prostřednictvím deskriptivní analýzy zkoumaných atributů a jejich následné komparace s teorií. Na základě těchto závěrů budou vytvořeny podněty a doporučení pro potenciálně efektivnější fungování systému řízení podniku XY. První část tvoří teoretická rešerše, která popisuje a vysvětluje pojmy a metody tvořící věrný podklad pro hlavní analytickou pasáž. Zpočátku je věnována pozornost vývoji mezinárodního korporátního prostředí, kterou podmiňuje existence širší koncepce mezinárodního obchodu. Jsou zde popsány pojmy globalizace a internacionalizace, které vyúsťují až k pojmu

transnacionálních korporací a dalších mezinárodních společností. Druhá část teoretické rešerše pojednává o samotném řízení podniku. V první řadě je představena obecná struktura podnikového řízení s důrazem na strategickou rovinu. Předmětem další části jsou pojmy jako organizační struktury, plánování, reporting, a další. Následuje popis a charakteristika mateřské společnosti X a dceřiného podniku XY, jehož nástroje řízení jsou předmětem hlavní analytické části, která řeší problematiku řízení podniku v rámci mezinárodní korporace. Bude zde nejprve analyzována organizační struktura a strategické řízení společnosti X. Navazovat bude analýza operativních nástrojů řízení, a to konkrétně plánování, reportingu, delegace pravomocí a interního auditu. V závěru práce je v souladu s hlavním cílem zhodnoceno řízení podniku XY s ohledem na sledované atributy a porovnané ideální postupy, které vycházejí z teorie a jsou navržena doporučení pro jeho případné lepší fungování.

1 Mezinárodní korporátní prostředí

Pro pochopení a ujasnění některých procesů a souvislostí v rámci vývoje mezinárodního korporátního prostředí je žádoucí nejprve, alespoň stručně, analyzovat vývoj obecnějšího celku, a to mezinárodní obchodu. Mezinárodní obchod byl v průběhu jeho vývoje už od dob starověku ovlivňován a profilován různými faktory. Za ty nejvýznamější lze označit technologický pokrok, politický a sociální vývoj a měnící se ekonomické podmínky. I přes občasné krize a obchodní napětí hraje mezinárodní obchod zásadní roli při podpoře hospodářského růstu a globálním rozvoji (Yan 2020).

1.1 Historie a příčiny mezinárodního obchodu

Historie obchodování jakožto cílené činnosti, jejímž podnětem je směna zboží a služeb zasahuje hluboko do lidské minulosti. Obchod se v počátku týkal převážně směny základních předmětů, posléze drahých kovů a funkčních materiálů. Mezi tradiční starověké obchodní státy patřily Egypt, Řecko a země Blízkého východu (Rozeňalová 2010). Mezinárodní obchod je dále podle Plchové (2007) historicky nejstarší doposud významnou formou vnějších hospodářských vztahů. Působení těchto vztahů na rozvoj jednotlivých zemí se podstatně prohloubilo v celém období po 2. světové válce, v posledních desetiletích pak vývoj mezinárodního obchodu patří k nejdynamičtějším prvkům vývoje světové ekonomiky.

Příčinu existence mezinárodního obchodu lze dále dle Rojíčka (2012) hledat ve třech základních momentech:

- absence zboží, které buď není v domácí ekonomice produkováno vůbec anebo není dostupné v požadované kvalitě,
- cenové rozdíly u mezinárodně-obchodovatelného zboží,
- osobní, věcné či prostorové preference zákazníků k zahraničním produktům.

Strýčková (2006) dále nachází i jiné, souhrnnější důvody mezinárodního obchodu, a to v:

- odlišnostech výrobních podmínek,
- rozdílech ve spotřebitelském vkusu, což koresponduje s Rojíčkem (2012),
- klesajících nákladech z velkovýroby,
- konfliktu mezi výrobou a spotřebou.

Směrem k příčinám zahraničního obchodu navazuje Varadzin (2013) zmínkou o italském merkantilistovi Antoniu Serrovi, který evidoval skutečnost, že čím je město bohatší, tím více je ve městech řemesel. Tím se ocitá na počátku úvah, které později podrobně vyjádřil A. Smith, když dospěl k závěru, že uzavřená ekonomika má určitý limit vývoje; pak je nutné ekonomický systém expandovat. Zahraniční obchod je tak pojímán jako nový prostor pro zvýšení dělby práce a tím i bohatství.

1.2 Důsledky procesů v mezinárodním obchodním prostředí

Z Varadzinova (2013) tvrzení vychází, že existence mezinárodního obchodu ovlivňuje prostřednictvím transformace forem bytí ve sféře spotřeby i formy civilizační. To má za následek vznik nového prostoru pro sociální a kulturní prvky, které jsou napříč společnostmi sdíleny. Působení mezinárodního obchodu se z podstaty věci dotýká i struktury vlastní výroby, kdy se tvoří nároky na alokaci výrobních zdrojů. V praxi to zpravidla znamená ovlivnění prostorové struktury hospodářství a celého systému infrastruktury. Zahraniční obchod ovlivňuje i celou strukturu správy, jelikož vyžaduje existenci specifických organizací jako celní správy a dalších finančních orgánů, zasahuje do způsobu, jakým se budují a provádějí diplomatické vztahy atp. Jeho existence tedy vstupuje i do politického uspořádání mezi státy.

Dle Rojíčka (2012) se se významně propojily světové ekonomiky hlavně z důvodu silné dynamiky přímých zahraničních investic. Odstraňují se celní bariéry, vyvářejí se zóny volného obchodu a mezinárodní obchod se tak blíží obchodování uvnitř státu. Varadzin (2013) předkládá tvrzení, že začíná nová etapa integrace světového hospodářství, čímž přímo naráží na pojem globalizace.

1.3 Globalizace jako trend mezinárodního obchodu

Globalizace je ekonomicky motivovaná představa konceptualizující svět jako jednotný, vzájemně propojený celek přístupný hnacím silám typu kapitalismu a dalším procesům, ekonomickým, technologickým, kulturním a sociálním, které jej umožňují a jsou jím rovněž umožňovány (Nasrullah 2018). Tyto procesy jsou definovány jako úzce propojené víceúrovňové „nadsvětové“ aktivity. Jejich vnímání může být značně subjektivní a závisí na umístění pozorovatele v rámci systému: má své analyticky, zastánce i odpůrce napříč obory. Varadzin (2013) doplňuje, že globalizace postupně vyvíjí lidskou civilizaci až do vesmírné dimenze, otevírá příležitosti k řešení široké škály problémů a rozšiřuje horizonty seberealizace člověka.

Beck (2000, s. 11) uvádí, že globalizace „označuje procesy, jejichž prostřednictvím jsou suverénní národní státy kříženy a podkopávány nadnárodními aktéry s různými mocenskými vyhlídkami, orientacemi, identitami a sítěmi.“ Scholteová (2005, s. 8) tvrdí, že „globalizaci lze nejlépe chápat jako rekonfiguraci sociální geografie vyznačující se nárůstem transplanetárních a supraterritoriálních vazeb mezi lidmi.“ Giddens (2000, s. 30) definuje globalizaci ve své snaze vystihnout její komplexnost jako „složitý soubor procesů, které působí protichůdně či opozičně.“ John Tomlinson (1999, s. 2) shrnuje globalizaci jako „komplexní konektivitu“, čímž označuje „rychle se rozvíjející a stále se zhušťující síť vzájemných vazeb a závislostí, které charakterizují moderní sociální život.“ Každá definice vyjadřuje komplexnost tohoto pojmu a výzvu, kterou představuje pro konvenční disciplinární rozdělení odpovědnosti (Nasrullah 2018).

Pod vlivem globalizace dochází ve světě k novému uspořádání společenských vztahů a vazeb, mění se celý kapitálový prostor, alokace produkčních kapacit, dynamika jednotlivých lokálních subsystémů světové ekonomiky. Vznikají nové komunikační tepny digitálního charakteru, nové transportní sítě a technologie a změna logistických systémů vytváří nové okolnosti pro rozvoj výroby a také zásobování (Varadzin 2013).

Podle Rojíčka (2012) působí globalizace na strukturu a dynamiku mezinárodního obchodu v oblasti globálních výrobních řetězců a s tím souvisejícím obchodem v rámci nadnárodních korporací. Vyzvihuje existenci meziproductů, které tvoří čím dál tím významněji podíl dovozů. Dle OECD (2008) tvořily meziproducty v daném roce 60 % světového dovozu nepaliv. Dnes se dá očekávat ještě o něco vyšší podíl. Zmiňuje rovněž nárůst vertikální specializace a outsourcingu jakožto průvodních jevů globalizace.

Na základě Lehmanové (2003) způsobuje globalizace v pozitivním slova smyslu růst nabídky a kvality zboží a služeb, pokles výrobních a prodejních cen, vznik nových pracovních příležitostí, lepší přístup k informacím a komunikační možnosti. Na druhou stranu zmiňuje Mezřický (2003) stinné stránky globalizace, a to například nekontrolovaný transfer finančního kapitálu, který několikanásobně převyšuje objem obchodovaného zboží, nebo rostoucí nerovnost v přístupu k celkovému společenskému růstu.

Při sumarizaci aktuální podoby ekonomické globalizace lze dle Varadzina (2013) pozorovat vzrůstající význam světového obchodu, vyšší polarizaci rozdělení přírodních zdrojů, nárůst významu finančních trhů a nepochybně rostoucí vliv nadnárodních korporací.

1.4 Internacionalizace podniku

Podle Vebera (2014) se globalizace často a mylně zaměňuje za pojem internacionalizace, ale pro odbornou komunitu je důležité tyto dva pojmy izolovaně definovat. Zatímco globalizace je širší pojem, který zahrnuje mnoho dalších faktorů, nejen ekonomických, internacionalizace se týká především rozšiřování podnikatelských aktivit přes hranice, například přeshraničního obchodu se zbožím a službami. Internacionalizace společnosti podle Hayese (2021) znamená proces rozšiřování činnosti společnosti za její domácí hranice s cílem oslovit nové trhy a zákazníky v jiných zemích.

V úvodní kapitole popisovaný dlouhý vývoj mezinárodního obchodu a subjektů uvnitř něj umožnil evoluci od malých jednoduchých obchodních jednotek až k vyspělým nadnárodním korporacím. Nicméně k vytvoření tak objemného a komplexního subjektu vede postupný proces, který má ve většině případech počátek ve vzniku relativně menšího podniku v národním měřítku. Výjimkou mohou být společnosti typu „born global“, které realizují již při svém vzniku či krátce po něm mezinárodní expanzi. Množství těchto společností se zvyšuje, jak zmiňuje Gabrielsson (2012).

1.4.1 Modely internacionalizace

V praxi se nejčastěji dle Zapletalové (2012) využívají tradiční krokové přístupy k internacionalizaci podniku. Krokový přístup přesně odráží svůj název, neboť zahrnuje řadu vzájemně provázaných kroků oddělených časem. V průběhu každého kroku podnik akumuluje zdroje, které následně využívá k přechodu do další fáze. Podnik se proto zpočátku zaměřuje na stabilizaci své pozice na domácím trhu, aby mohl expandovat za hranice svého státu.

Jak uvádí Štrach (2009), v literatuře se lze setkat v rámci tohoto přístupu s více modely. Zde jsou uvedeny některé z nich:

Uppsala model, který ukazuje, že internacionalizace podniku je procesem postupné integrace a zahrnuje poznávání trhu a zároveň činnosti, které pomáhají společnosti získat na daném trhu silnější pozici. Tento model vyjadřuje, že pochopení trhu a snaha společnosti proniknout na trh ovlivňují její současné aktivity i budoucí rozhodnutí. V důsledku toho tyto činnosti a rozhodnutí následně opět mění znalosti trhu a úsilí společnosti.

Stopfordův model, jehož tvůrce John M. Stopford na základě studie 187 amerických firem zjistil, že podobně jako u ostatních modelů dochází k postupnému nárůstu účasti na zahraničních obchodních aktivitách. Studie však odhalila zřetelný rozdíl ve formě spolupráce alespoň dvou firem z různých zemí.

I-model, rovněž zvaný inovační, je v odborné komunitě považován za konvenční model postupných kroků. Jak popisuje Ruzzier (2006), tento přístup považuje každou úroveň procesu internacionalizace za inovaci exportující firmy.

Model mezinárodního životního cyklu produktu, o kterém pojednává Zapletalová (2012), a který spočívá v internacionalizaci skrz jednotlivé fáze vývoje produktu se zapojením do zahraničního obchodu. Model lze rozdělit do třech fází – fáze nového výrobku, zrajícího výrobku a standardizovaného výrobku.

Po interpretaci modelů internacionalizace se nabízí zabývat se její formou, a tedy jakým způsobem podnik může vstoupit na zahraniční trh.

1.4.2 Vstup podniku na zahraniční trh

Odborná literatura, například Vochozka (2012), rozděluje vstup na zahraniční trhy do třech skupin, které zahrnují:

- Exportní a importní operace
- Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice
- Formy vstupu kapitálově náročné

Pro relevanci směrem k analytické části bude podrobněji popsána pouze skupina **kapitálově náročných forem vstupu** na zahraniční trhy.

Tyto vstupy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace a významným způsobem ovlivňují rozvoj světové ekonomiky (Štrach 2009). Tento způsob je charakteristický pro nutné vynaložení velkých objemů finančních prostředků. Machková (2014) uvádí, že základními formami kapitálově náročných vstupů na zahraniční trhy jsou přímé zahraniční investice (PZI) a portfoliové investice. PZI se realizují formou fúzí, akvizic, investic „na zelené louce“ (tj. vystavění dceřiné pobočky od základů), dále formou společného podnikání a strategických aliancí. Zdrojem jsou kapitálové vklady, vnitrofiremní půjčky či reinvestovaný zisk. Portfoliové investice mají charakter nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

V případě úspěšného procesu internacionalizace společnost získává mezinárodní status a stává se více či méně přímým členem mezinárodního obchodního prostředí.

1.5 Obchodní společnosti v mezinárodním prostředí

Rozměr a význam těchto společností je poté značně různorodý; pro co nejhodnotnější výsledky zkoumání s ohledem na vysvětlení teoretických pojmů je vhodné se věnovat společnostem (mezinárodního charakteru) z kategorie velkých podniků.

Dle práce Váňové (2012) lze obecně tvrdit, že společnosti v mezinárodním prostředí, jsou takové subjekty, které provádějí výrobní, obchodní, výzkumné nebo jiné aktivity v různých zemích světa, nejen v zemi původu. Tyto společnosti se chovají ve všech ekonomických teritoriích, ve kterých působí, jako jeden subjekt a alokují zdroje pro co největší efektivitu jejich využití.

Ekonomické subjekty působící v mezinárodním obchodním prostoru lze pak podle Varadzina (2013) rozdělit do čtyř základních typů:

- **Globální společnosti** jsou ekonomickým kolosem, který působí v rámci dimenze celé naší planety a trhem je pro ně celý svět.
- **Nadnárodní (transnacionální) společnosti** mají rozpoznatelné jádro působící v jedné zemi a síť závislých subjektů jejichž propojenost je založena na rovnoprávných vztazích.
- **Mezinárodní společnosti** popisuje Varadzin (2013) jako ekonomické subjekty rozložené v několika zemích s vnitřně integrovanými vnitřními strukturami, systémy řízení a mechanismy procesů. Disponují jednotně vypracovanou strategií, která je přijímána ostatními.
- **Mnohonárodní společnosti** jsou rovněž tvořeny podniky z více zemí, jsou ale více decentralizovány. Působení těchto subjektů je specifické v závislosti na daném tuzemském trhu a jejich finanční a vědecko-technické struktury jsou centralizované. Dodržují jednotné standardy.

1.5.1 Forma uspořádání společností v mezinárodním prostoru

Pro tyto společnosti je velmi důležitá efektivní forma uspořádání. Organizační struktury těchto společností mají zpravidla velké množství článků. Mohou se od sebe lišit a disponovat i různými specifickými prvky. Varadzin (2013) jednotlivé typy dále specifikuje.

V organizačních strukturách **globálních společností** jsou upřednostňovány úkony podporující pozici ve světové konkurenci, lokální jednotky jsou integrovány do činnosti centrály a jsou orientovány na prosazení úspor z rozsahu.

U **nadnárodních společností** se praktikuje zvýšená koncentrace na schopnosti zpracovávání a vyhodnocování lokálních podnětů a vzájemného učení. Organizační struktura umožňuje si vzájemně předávat zkušenosti mezi pobočkami a centrem.

Mezinárodní společnosti budují koordinovanou organizaci (federaci), která klade důraz na dosahování transferu technologií a dalších tržních nástrojů pro performanci na lokálních trzích. Centrála tímto způsobem pomáhá dceřiným společnostem rovněž pobočkám zavádět společné přístupy v lokální modifikaci.

Organizační struktura **multinacionálních společností** je koordinačním mechanismem pro vcelku samostatné organizační jednotky. Stěžejním principem výstavby organizace jsou specifické lokální požadavky trhu.

Varadzin (2013) dále tvrdí, že v rámci společností v mezinárodním prostoru lze obecně zformulovat tři roviny organizační struktury:

- **Vedení**

Rovina vedení zahrnuje činnosti v oblasti plánování, financování, účetnictví a statistiky, vědy, výzkumu, vývoje atd. Tyto činnosti zajišťují členům společnosti jejich úspěšné společné fungování a vzájemnou kooperaci. Předmětem je zde rovněž konstrukce krátkodobé i dlouhodobé strategie postupu společnosti, cenová politika, rozhodování o vědeckotechnickém pokroku a personální politika vzhledem k vedoucím představitelům jednotlivých organizačních jednotek.

- **Produkce zboží a služeb**

Druhá rovina má základ v lokální působnosti organizačních jednotek, které přísluší určité geografické oblasti. Řízení je v kompetenci místního subjektu, je však koordinováno centrem. Zpravidla má plnou

zodpovědnost k procesům výroby a odbytu s určitými výjimkami např. centrálních marketingových postupů apod.

- **Kontrola**

Třetí rovina je dána nutností nezávislé kontroly v rámci těchto relativně složitých organizačních struktur. Pádne je uvědomění, že konkrétní formy jsou ovlivněny jistou řadou faktorů se základem ve vlastním historickém vývoji společnosti, vývoji podmínek v různých zemích a různorodosti sociálního a kulturního prostředí, dopňuje Šoljaková (2010).

Řízení nebo také management výše zmíněných subjektů, stejně tak jako každého jiného obchodního subjektu, vychází z jejich podstaty a je jejich nedílnou složkou. Následující část teoretické rešerše se věnuje právě tomuto procesu.

2 Řízení podniku

Řízení podniku je podle Cejthamra (2010) komplexní činnost tvořená celou řadou dílčích procesů jako jsou plánování, organizování, řízení a kontrola zdrojů (lidských, finančních, materiálních a informačních) za účelem dosažení cílů organizace. Cílem řízení podniku je optimalizovat využití těchto zdrojů tak, aby vytvářely hodnotu jak pro organizaci samotnou, tak její zainteresované strany.

To podle Fotra a kol. (2020) zahrnuje rozhodování o způsobu rozdělování zdrojů, určování a stanovování priorit cílů a úkolů, vytváření strategií k dosažení těchto cílů a dohled nad realizací těchto strategií. Efektivní řízení podniku vyžaduje silné vůdčí schopnosti, vynikající komunikační a mezilidské dovednosti, hluboké porozumění organizačnímu chování, fungování a schopnost analyzovat data a přijímat informovaná rozhodnutí. Tyto atributy se mohou zařadit pod čím dál více relevantní pojem leadership.

2.1 Obecná struktura podnikového řízení

Na obrázku 1 se nachází pyramida obecné struktury podnikového řízení.



Obrázek 1 - Struktura podnikového řízení

Zdroj: vlastní zpracování podle Machkové (2021)

Nejvyšší úroveň zastupuje **strategické řízení**, jehož podstata tkví v určení základního zaměření společnosti a její koncepci.

Druhou úroveň **taktického řízení** uskutečňuje management střední úrovně, který vytyčuje konkrétní postupy a nástroje k realizaci strategie podniku. Na této úrovni je kladen větší důraz na kvantitativní cíle. Machková (2021) předkládá některé příklady těchto cílů – objem prodeje, výše zisku, tržní podíl, výnosnost kapitálu. Výsledky jsou snadněji zjištělné než u vyšší úrovně řízení a jsou kvantifikovatelné.

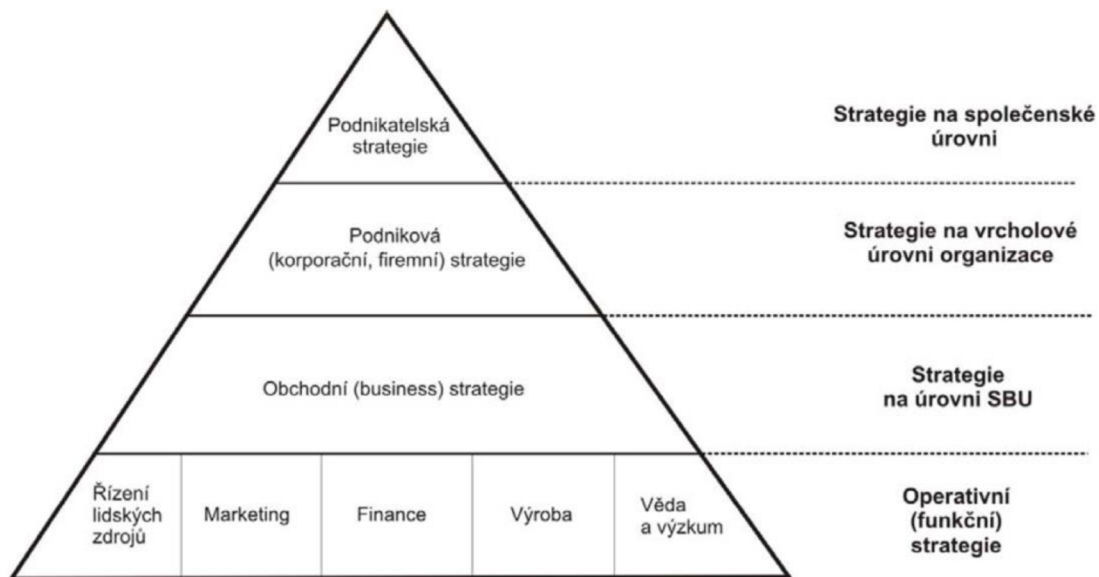
Nejnižší úroveň řízení představuje **řízení operativní**, v rámci kterého se realizují velmi konkrétní a detailní řídicí postupy v dané oblasti v krátkém časovém horizontu.

2.1.1 Strategické řízení

Podle Grasseové (2012) je uchopení pojmu strategie v rukou každé jednotlivé společnosti. Bez pochyby je ale podstatnou součástí řízení organizace a každý podnikatelský subjekt by jí měl zohlednit. Strategické řízení lze obecně interpretovat jako souhrn cílených aktivit společnosti, které umožní dostat podnik z bodu A do bodu B a dosáhnout tak vytyčených strategických cílů. Strategické řízení je podle Grasseové (2012, s. 16) „realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a dostupnými zdroji, jakož i mezi organizací a vnějším prostředím, v němž působí.“

V závislosti na úrovni řízení předkládá Mallya (2007) čtyři typy strategií, a to **podnikatelskou, firemní, obchodní a operativní**. Jejich smysl a uspořádání spočívá v postupném prostupování strategie způsobem zvaným **top-down** (shora dolů). Tento přístup potvrzuje a objasňuje Hanzelková a kol. (2017), která tvrdí, že právě způsobem top-down lze docílit správného prostoupení firemní strategie všemi jejími částmi, a to jejím rozčleněním na soustavu několika vzájemně propojených a hierarchicky uspořádaných strategií.

Na obrázku 2 jsou znázorněny jednotlivé úrovně strategií a jejich hierarchie.



Obrázek 2 - Pyramida úrovní podnikových strategií

Zdroj: Mallya (2007)

Na vrcholu pyramidy se nachází podnikatelská strategie, ze které jsou zmíněným způsobem top-down odvozeny směrem dolů strategie další. Prostupují od strategie na společenské úrovni přes korporátní vrchol, dále úroveň strategických business units, až ke strategiím operativním, které tvoří bázi hierarchické pyramidy. Tyto strategie mají již podrobnější znění, týkají se přímo výrobních podniků.

Důležitými komponenty strategického řízení jsou vize a mise.

Vize prezentuje představu o budoucí podobě organizace. Popisuje směr a vývoj činnosti podnikatelského subjektu a říká, kde se chce společnost v budoucnu nacházet a jaké zásady přitom bude dodržovat. Vize má dlouhodobý a neměnný charakter. Jakubíková (2013) předkládá její tři hlavní cíle:

- Ujasnit si obecné směřování.
- Motivovat lidi k činnosti správným směrem.
- Rychle a efektivně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Jakubíková (2013) dále doplňuje, že aby bylo možné zapojit všechny zúčastněné strany, musí být vize jasně formulovaná a snadno zapamatovatelná.

Hlavním smyslem **mise** je pak podle Rothaermela (2021) určení způsobu, jak dosáhnout stanovených cílů. Mise firmy by dle Hanzelkové (2017) měla vyjadřovat základní strategické záměry vlastníků a vrcholného managementu. Měla by být veřejně deklarovaná a měla by být základní normou pro chování vedení podniku a zaměstnanců. Obecně a jednoduše lze misi vyjádřit jako to, za čím si společnost snaží stát a co se snaží dělat.

Strategické řízení a vše co je s ním spojeno vychází, jak již bylo zmíněno, z vrcholu hierarchie společnosti. Vrcholové řídicí funkce mohou mít v různých společnostech odlišný charakter.

2.1.2 Nositelé řídicích rozhodnutí

Skupiny řídicích subjektů společností se podle Machkové (2021) diferencují s velikostí podniku.

Malé podniky obvykle vlastní a řídí fyzické osoby, které také nesou související finanční rizika. Majitel přebírá odpovědnost za vedení podniku, dohlíží na jeho růst a řídí všechny aspekty jeho činnosti.

Naproti tomu **velké korporace** jsou zpravidla vlastněny akcionáři, kteří delegují řídicí pravomoci na vedoucí pracovníky nebo top management. Akcionáři volí představenstvo, které může společnost řídit přímo nebo jmenovat vrcholový management, který se stará o každodenní provoz. V důsledku toho nesou akcionáři pouze finanční rizika své investice a existuje jasné oddělení mezi vlastnictvím a řízením. Celkový rámec, který upravuje vztahy mezi akcionáři, statutárními orgány, vrcholovým vedením a dalšími zúčastněnými stranami, se označuje jako corporate governance.

2.1.3 Řízení korporace

Základní konstrukce velké korporace nebo holdingu tkví v existenci mateřské firmy a její sítí podružených dceřiných poboček.

Holding může podle Stanwicka (2020) vzniknout několika možnými způsoby:

- restrukturalizací společnosti a následným zakládáním dceřiných firem,
- fúzí a založením dceřiných poboček,
- ziskem majetkového podílu v jiných společnostech.

Machková (2021) dále popisuje, že na základě zmíněných složek podnikového řízení (strategická, taktická, operativní) mohou v rámci jedné společnosti vznikat různé typy řízení:

Makropyramida, je centralizovaným typem řízení, kdy základní rozhodnutí a vycházejí z centrály, stejně tak jako je v jejích rukou strategické řízení. Tyto systémy bývají výkonné při řízení mezinárodních operací, ale bývají také často nepružné – málo přihlížejí k jedinečným místním podmínkám (centrální plánování i kontrola, standardizace).

Deštníková struktura neboli **deštník**, uvolňuje své dceřiné pobočky, které si tvoří svoji strategii samy. Ústřední stratégové působí při řešení sporů jako prostředníci nebo soudci. Jejich role zahrnuje dva hlavní úkoly: stanovování celkových cílů pro celou organizaci a poskytování podpory a vedení a poradenství pobočkám, včetně finanční a odborné pomoci.

Interglomerate (mezinárodní konglomerát) je diverzifikovanou organizací působící v různých zemích, na různých trzích, s různými produkty a technologiemi. Vzhledem k této diverzifikaci jsou primárním prostředkem hodnocení výkonnosti finanční ukazatele. Mateřská společnost očekává, že jeho globálně rozptýlené jednotky budou generovat finanční zdroje, jako jsou zisky a peněžní toky. Ústředí interglomerate je v podstatě malá skupina koncepčních pracovníků, kteří zajišťují dohled a kontrolu nad částečně nezávislými strategickými pyramidami.

Tyto holdingové způsoby řízení rovněž souvisejí s podobou a charakterem organizační struktury společnosti.

2.2 Organizace společnosti a typy organizačních struktur

Žižka a Maršíková (2014, s. 32) vymezují pojem organizace ve specifickém slova smyslu jako „*formu pořádku a vazeb mezi jednotlivými organizačními jednotkami.*“ Organizace je v tomto případě chápána jako organizační struktura firmy. Naproti tomu Mohelská a Pitra (2012) vystihují organizační strukturu jako uspořádanou množinu vazeb v rámci vnitřního prostředí organizace, kdy jsou vytvářeny pracovní týmy, respektive skupiny pracovníků, mezi kterými jsou budovány potřebné pracovní a komunikační vazby, a kteří kooperativně plní plánované úkoly.

Výše uvedený popis se týká **formální organizační struktury**, která je stanovena organizačními zásadami a znázorněna organizačními schématy. Kromě toho může v rámci formální struktury vzniknout **neformální organizační struktura**, která se tvoří neplánovaně a v průběhu času se mění. Neformální

struktury vznikají v důsledku lidských vlastností, jako jsou sympatie, antipatie, společné zájmy nebo rozdílné sociální postavení zaměstnanců ve firmě. Tyto neformální skupiny přispívají k firemní kultuře. Neformální struktury koexistují s formální strukturou a stejně jako všechny organizace mají své vlastní cíle. Tyto cíle mohou být v souladu s formálními cíli organizace, ale mohou s nimi být také v rozporu. V důsledku toho mohou být pro podnik buď přínosné, nebo škodlivé (Mohelská a Pitra 2012).

Organizační struktury lze podle Žižky a Maršíkové (2014) členit podle několika hledisek, které poskytují rozličné pohledy na právě strukturu podniku a v praxi se v něm vzájemně kombinují. Budou zde vyjmenovány a popsány typy struktur ze třech relevantních, a i v praxi nejvýznamějších hledisek, dle kterých bude nahlíženo na analyzovaný podnik v navazující praktické části.

2.2.1 Organizační struktury z hlediska sdružování činností

Hledisko sdružování činností je základem pro rozlišení na:

- Funkcionální struktury
- Výrobní struktury
- Ostatní účelové struktury

Uvedené rozdělení však slouží spíše pro vysvětlení základních organizačních principů, v praxi se běžně vyskytují různé kombinace.

Mohelská a Pitra (2012) tvrdí, že **funkcionální** organizační struktura je základním typem organizace, kde jsou sdruženi zaměstnanci, kteří plní podobné úkoly, mají podobné dovednosti nebo se zabývají podobnými činnostmi. Podle Žižky a Maršíkové (2014) toto uspořádání nabízí několik výhod, včetně zefektivnění komunikačních kanálů, přizpůsobivého řešení problémů, efektivní spolupráce založené na specializaci a zakázek pocházejících ze znalých a specializovaných zdrojů. Mezi nevýhody naopak patří nedůslednost v příkazech a řízení může vést ke kompetenčním konfliktům mezi nadřízenými útvary.

Výrobní struktury jsou podle Mohelské a Pitry (2012) založeny na specializaci výrobců. Podobné výrobky, služby nebo technologické činnosti se sdružují do samostatných strukturálních jednotek, často ve formě divizí, proto se tyto organizační struktury často označují také jako **divizní**. Vedoucí dané divize odpovídá za výrobu a prodej určitého výrobku nebo skupiny výrobků. Účelem divizní struktury je obvykle zbavit vrcholové vedení zátěže spojené s koordinací jednotlivých funkcí, urychlit rozvoj

podniku, zejména pokud jde o vstup na nové trhy, decentralizovat rozhodování, aby se zvýšila jeho rychlost a kvalita, a zároveň posílit motivaci a iniciativu na nižších stupních podnikové hierarchie.

Častým omylem je, že divizní struktura je totéž, co **holdingová** struktura. Holdingová struktura je však souborem právně samostatných společností. Společnost, která drží kapitál a zajišťuje strategické řízení ostatních společností, se nazývá mateřská společnost nebo holdingová společnost. Řízené společnosti se označují jako dceřiné společnosti.

2.2.2 Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

Z hlediska rozhodovacích pravomocí a zodpovědnosti se rozlišují:

- Liniové struktury
- Štábní struktury
- Kombinované struktury (liniově-štábní, maticové a další)

Liniové útvary mají podle Žižky a Maršíkové (2014) přímou rozhodovací pravomoc a ve vertikální dimenzi poskytují velitelské vedení. Mohelská a Pitra (2012) zmiňují některé výhody liniových struktur, a to že například minimalizují kompetenční konflikty, vytvářejí jasné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jednotkami, zajišťují transparentnost celého systému a usnadňují kontrolu ze strany nadřízených. Liniové struktury však mají i některé nevýhody, jako je riziko přetížení nadřízených orgánů, velké vzdálenosti mezi kontrolními body, poruchy komunikace způsobené prostředníky v procesu kontroly, organizační složitost a pomalá reakce na změny prostředí.

S rozvojem organizací se přidávaly další úrovně řízení, což však přinášelo nové výzvy. Konkrétně se objevily problémy s řízením specializovaných podpůrných a servisních funkcí a s hledáním manažerů s odpovídajícími odbornými znalostmi. Tyto problémy podnítily vývoj alternativních organizačních struktur, jako jsou například kombinované struktury **liniově-štábní**. Jedním z nejsložitějších problémů při vytváření organizace je vztah mezi linií a zaměstnanci. Linioví manažeři často kritizují štábní útvary za to, že poskytují rady a doporučení, která nejsou praktická. Na druhé straně personální specialisté tvrdí, že linioví manažeři jejich doporučení neocení nebo je odmítají, aniž by pochopili základní souvislosti (Žižka a Maršíková 2014).

2.2.3 Organizační struktury z hlediska míry delegace pravomoci a odpovědnosti

Na základě tohoto doplňujícího hlediska lze organizační struktury podle Žižky a Maršíkové (2014) rozdělit do následujících kategorií:

- **centralizované** (resp. převážně centralizované) struktury, které se vyznačují dominantním využíváním striktní a detailní rozhodovací pravomoci a v důsledku toho i odpovědnosti za její realizaci vůči podřízeným útvarům,
- **decentralizované** (resp. převážně decentralizované) struktury, v nichž je vyšší míra rozhodovací pravomoci a odpovědnosti delegována na podřízené útvary.

Další část teoretické rešerše se věnuje operativním způsobům řízení, které jsou praktikovány v rámci řízení mezinárodních korporací. Stěžejním prvkem pro fungování podniku, zejména podniku mezinárodního charakteru, je proces plánování.

2.3 Plánování

Plán je dle Mohelské a Pitry (2012) komplexní a uskutečnitelnou představou o ideální cestě k organizací vytyčeným cílům. Je to dokument, který vymezuje soubor činností, které musí být v zájmu naplnění zvolených cílů realizovány, a určuje nároky na kapacity prostředků, které provedení jednotlivých činností umožní.

Strategické plánování hraje zásadní roli při určování dlouhodobého směřování organizace, včetně marketingových strategií, investičních rozhodnutí, rozvoje lidských zdrojů a iniciativ v oblasti výzkumu a vývoje. Naproti tomu **taktické** a **operativní plánování** je důležité zejména v oblastech organizace s významnými toky zdrojů, jako jsou finanční zdroje a materiál ve výrobě, včetně nákupu a prodeje (Cejthamr 2010).

Mohelská a Pitra (2012) doplňují důležitým tvrzením, že zásadní podmínkou pro realizaci úspěšného podnikatelského záměru je zajištění účelného provázání strategických plánů podniku s operativními plány. Většina výkonných operativních manažerů nevěnuje podnikové strategii dostatečnou pozornost. Manažeři odpovědní za plnění strategických záměrů by prostřednictvím provázané soustavy plánů, rozpočtů a výkazů měli docílit stavu, kdy se strategie transformuje v nepřetržitý proces, který postupuje každodenními podnikatelskými aktivitami podniku.

2.3.1 Tvorba plánu

V procesu sestavování plánu je velmi důležitá koordinace činností konkrétních středisek a správná reciproční komunikace mezi řídicími pracovníky. Často při tvorbě plánu dochází ke konfliktu plánovací a motivační funkce. Pokud například management chce naplnit očekávání vlastníků či vyšší úrovně řízení, sestaví plán optimisticky. Pokud je však splnění tohoto ambiciózního plánu příliš náročné, vzniká zde konflikt z motivačního hlediska. Praxí je ověřena skutečnost, že pokud management podniku stanoví úkoly, jejichž splnění je málo reálné, jejich výsledky jsou horší oproti variantě více realistického přístupu

Fotr a kol. (2020) dále uvádí tři metody tvorby plánu:

- Proces **shora dolů**, známý také jako retrogradní plánování nebo **top-down**, zahrnuje rozpracování nadřazeného podnikového plánu a jeho cílů na nižší úroveň. Tento divergentní přístup využívá techniky deduktivního uvažování a je běžný ve vztazích mezi mateřskými a dceřinými společnostmi nebo holdingy a jejich subjekty. Dceřiná společnost je povinna vypracovat vlastní plán na základě zadání mateřské společnosti nebo centrály. Významnou nevýhodou tohoto přístupu je však absence zpětné vazby.
- Naproti tomu proces **zdola nahoru** neboli **bottom-up**, syntetizuje dílčí plány a vytváří tak podnikový plán. Tento přístup definuje poměrně podrobné dílčí cíle na nižších úrovních organizační hierarchie a postupně je integruje do podoby podnikových cílů. Tento konvergentní přístup využívá techniky induktivního uvažování. Výhodou je realističtější podoba plánu.
- **Obousměrné plánování**, známé také jako plánování shora dolů / zdola nahoru, je kombinací obou přístupů. Zahrnuje synchronní plánování shora dolů i zdola nahoru, přičemž se průběžně vyhodnocují a korigují odchylky mezi oběma směry. Tato metoda plánování zavádí do systému klíčový prvek zpětné vazby. Je přesnější, ale časově náročnější, což klade větší nároky na odborné schopnosti manažerů.

2.3.2 Finanční plán

Tvorba finančního plánu je podle Šoljakové (2010) v manažerské komunitě diskutované a polarizující téma. Kritika se většinou týká nevhodných metod jejich sestavování.

Základním úkolem finančního plánu je kvantifikace vývoje hodnotových veličin (nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů) v peněžním vyjádření pro stanovené období, stanovený objem a strukturu činnosti, pro podnik jako celek při předpokládaném vývoji základních parametrů podnikatelského záměru.

Pro efektivní řízení a identifikaci nákladů se v podnikatelském prostředí v rámci podniku využívají určité nástroje. Patří mezi ně:

- Výpis kusovníku - BOM (bill of material)

Označuje rozsáhlý seznam surovin, které jsou potřebné k výrobě, návrhu a opravě výrobku nebo služby. Jako požadavek na materiál pro plánovací postup je důležitý v rámci procesu plánování sériové výroby. Způsob, jakým se provádí explorace kusovníku, obecně závisí na použitém kusovníku.

- Program SAP (systems, applications and products)

Je software sloužící pro řízení podnikových procesů. Produkt nabízí řešení, která usnadňují efektivní zpracování dat a tok informací napříč organizacemi (Carbone 1999).

Finanční plán dále zastřešuje tzv. podnikový rozpočet, který kvantifikuje očekávaný budoucí hospodářský výsledek v rozpočtové výsledovce, to jak se vyvíjí peněžní toky ve výkazu cash flow a vývoj aktiv a kapitálu v rozpočtové rozvaze. Tento podnikový rozpočet vyúsťuje ve finální dílčí rozpočty středisek na všech úrovních podnikového řízení.

Sestavování finančního plánu případně rozpočtu je procesem vyžadujícím odbornou způsobilost pracovníka. Proto je pravidlem, že jsou v podniku touto rolí pověřováni controlleři.

2.3.3 SWOT analýza jako nástroj plánování

Výzkumným ale i plánovacím nástrojem může být podle Machkové (2021) i SWOT analýza. Účelem analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT) je zhodnotit činnost společnosti, identifikovat problémové oblasti a určit příležitosti k růstu a rozvoji. Tento typ analýzy hodnotí pozitivní a negativní aspekty vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, stejně jako potenciální hrozby a příležitosti spojené s konkrétním podnikatelským záměrem, strategií nebo projektem.

Proto, aby mohl podnik kontrolovat plnění plánu a dále efektivně komunikovat o dalších činnostech podnikání existuje právě systém reportingu.

2.4 Reporting

Šoljaková (2010, s. 10) výstižně definuje reporting jako „*komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace o řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotkách.*“ Formy reportingu jednotlivých podniků jsou zpravidla podobné a v propojení s účetnictvím v souladu s právními normami a pravidly dané země, určité subjekty se však někdy mohou, jak tvrdí Nobes (2014, s. 18) „*odklonit od pravidel či učinit rozhodnutí bez braní pravidel v potaz.*“

Reporting lze podle Šoljakové (2010) členit do dvou širokých skupin:

- **Externí reporting**, který je určen pro širokou skupinu jedinců, kteří mají přístup pouze ke zveřejňovaným informacím, a to externím výkazům finančního účetnictví. Jedná se o zaměstnance podniku, spolupracující podniky, státní orgány, orgány veřejné zprávy a širokou veřejnost.
- **Interní reporting** je určen pro vedoucí pracovníky na různých úrovních podnikové struktury a slouží jako nástroj při rozhodování, a souběžně i jako nástroj vrcholového řízení. Jeho podstatou je identifikovat v jakém rozsahu jsou plněny či neplněny jednotlivé, předem vytyčené cíle. Reportingový systém by měl obsahovat všechny důležité oblasti a stupně existující v podniku.

Obsah, frekvence a korekce vyhotovování výkazů a zpráv se odvíjí od potřeb daného podniku. Podle pravidelnosti poskytovaných výkazů Šoljaková (2010) dělí reporting na:

- **Standardní** – v pravidelných intervalech jsou předkládány zprávy s předem stanovenou strukturou. Obsahem jsou zpravidla reálné hodnoty, odchylky a jejich analýzy, očekávané hodnoty atd. Jejich frekvence závisí na charakteru a rozměru podnikatelské činnosti. Může se jednat o reporting na týdenní, měsíční, kvartální či roční bázi. Pro analytickou evidenci nejdůležitějších hodnot se využívá i denní cyklus vyhotovování.
- **Mimořádný** – zprávy v rámci něj jsou vytvářeny na vyžádání. Mimořádnost může tkvět v termínu i obsahu reportu. Příkladem může být analýza rizika.

Reporting má ve svém jádru tři základní účetní výkazy – rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků a také jejich vzájemné vazby a stanovená kritéria hodnocení výkonnosti. Informace prezentované v těchto výkazech by měly být vnitřně propojené a pečlivě vybrané a uspořádané. Cílem reportingu není vytvořit složitý a spletitý systém vzájemných vazeb, ale identifikovat zvládnutelné proměnné, které mohou manažeři kontrolovat a pochopit.

Jedním z takovýchto ukazatelů jsou tzv. KPI's.

2.4.1 KPI

KPI (key performance indicator) je v překladu zkratka pro „klíčový ukazatel výkonnosti“. KPI's jsou kvantifikovatelné ukazatele, které organizace používají k měření a hodnocení úspěšnosti svých obchodních cílů. Pomáhají porovnat skutečný vývoj se stanovenými cíly a úkoly (Šoljaková 2010).

Twin (2023) navazuje, že KPI's jsou charakteristické svojí multikriteriálností, vnitřním propojením řízení základních faktorů vývoje efektivnosti (aktiva, kapitál, výnosy, náklady), využití vhodné kombinace hodnotových (finančních) a naturálních kritérií. Šoljaková (2010) doplňuje, že pro relativně samostatné části podniku jsou nejčastěji aplikovány syntetické finanční ukazatele, které zahrnují převážně rentabilitu kapitálu a renatilitu výnosů nebo nákladů. Pro vnitropodniková střediska, v souladu s rozsahem jejich pravomocí a odpovědností, jsou využívána analytická kritéria, hlavně řízení nákladů, a to v adekvátní kombinaci s naturálními kritérii pro interpretaci kvality a časové náročnosti činností.

Cílem je v organizaci vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech bazálních úrovních a průřezech řízení, na kterých stojí naplnění strategických cílů. Ve všech těchto průřezích by měla být sledována totožná měřítka, i přes nemožnost je vždy přímo komparovat, například ziskovost, kvalita, spolehlivost.

V rámci reportingu existují i další ukazatelé. Praktickým nástrojem pro sumarizaci je například balance scorecard.

2.4.2 Balance scorecard

Balance Scorecard (BSC) neboli zhodnocující tabulka je podle Mohelské a Pitry (2012) nástroj strategického řízení výkonnosti, který se používá k identifikaci a posílení více interních podnikových funkcí a jim odpovídajících externích výsledků. Tuto metriku běžně používají společnosti ve Spojených

státech, ale i v Evropě k měření a poskytování zpětné vazby v rámci reportingu. Pro získání kvantitativních výsledků je zásadní shromažďování a interpretace dat. Získané informace mohou pracovníci společnosti využít k lepšímu rozhodování o budoucnosti organizace. Využití zhodnocující tabulky (BSC) přináší řadu výhod, z nichž nejvýznamnější je možnost konsolidovat informace do jednotné zprávy, což vede k úspoře času, nákladů a zdrojů. Kromě toho umožňuje společností sledovat nejen finanční údaje, ale také výkonnost z hlediska služeb a kvality. Scorecards jsou také účinné při identifikaci a minimalizaci neefektivity v rámci organizace.

Důležitou složkou reportingu je kontrola a analyzování zjištěných odchylek.

2.4.3 Kontrola a analýza zjištěných odchylek

Kontrola není spojena pouze s plánováním, ale také s procesem realizace. Jejím cílem je identifikovat chyby, které se vyskytují jak ve fázi plánování, tak ve fázi realizace, na jejichž základě lze přijmout opatření k odstranění chyb a zabránění jejich opakování. Kontrola má v podniku preventivní, analytickou a informační funkci. Proces kontroly má několik fází, které zahrnují stanovení řídicích veličin a mezí tolerance pro zjištěné odchylky, zaznamenávání skutečných a očekávaných hodnot, výpočet odchylek, analýzu zjištěných odchylek a návrh nápravných opatření, tvrdí Cejthamr (2010). Podle Šoljakové (2010, s. 16) je analýza zjištěných odchylek považována za „*těžiště a vlastní jádro reportingu*“.

Tyto procesy jsou v podniku často v kompetenci controllingového útvaru.

2.4.4 Controlling

Controlling je metoda řízení zaměřená na pravidelné hodnocení procesu řízení podniku vzhledem k předem stanoveným cílům, jak popisuje Eschenbach (2012). Zahrnuje různé funkce a činnosti v rámci řízení, které mají zajistit dosažení cílů podniku. Podle Šoljakové (2010) by měl být controller rovnocenným partnerem řídicích pracovníků. V určitých případech zasatává pozici finančního ředitele podniku a má své pravomoci. V jiných případech nedisponuje pravomocemi k rozhodování o konkrétních krocích podniku a jeho pozice má pouze konzultační charakter. Prostřednictvím své informační a poradenské role controller identifikuje odchylky od plánovaných hodnot. Controller v podniku může řídit reporting a zdokonalovat ho, dodává Eschenbach (2012).

System reportingu v sobě promítá i proces zvaný delegation of authority (DOA) rovněž delegace pravomocí. Členové managementu mají v organizaci určeného jednotlivce či útvar kterému reportují. Tento vztah je právě daný systémem DOA.

2.5 Delegation pravomocí

Osman (2019) tvrdí, že aby manažer dosáhl svých cílů, nemůže všechny úkoly splnit sám. Je nutné delegovat pravomoci na podřízené. Tento proces se v praxi nazývá delegation of authority (ve zkratce DOA), v překladu pak delegace pravomoci nebo autorit. Jedná se o předávání pravomocí a odpovědnosti ve firemní hierarchii směrem dolů. Lacharity (2019) popisuje delegování jako akt předání části práce jiné osobě za účelem dosažení efektivních výsledků.

Podle Hasana (2019) se v obchodní organizaci autoritou rozumí moc a právo jednotlivce efektivně rozdělovat zdroje, rozhodovat a vydávat příkazy k dosažení cílů organizace. Je důležité, aby autorita byla jasně definována. Nejvyšší vedení má obvykle nejvíce pravomocí, které se šíří organizací směrem dolů. Spolu s pravomocí musí existovat i odpovídající úroveň odpovědnosti. Delegování pravomocí na jiné osoby nezbavuje odpovědnosti, protože konečná odpovědnost stále spočívá na osobě s největší pravomocí.

Lacharity (2019) doplňuje, že odpovědnost zahrnuje vysvětlení případných odchylek od očekávaného výkonu. Nejvyšší úroveň odpovědnosti nese vrcholový management, jehož odpovědnost vyžaduje jistou inovativnost a odhodlání dosáhnout požadovaného cíle.

DOA je nevyhnutelným aspektem řízení. Aby mohl manažer efektivně delegovat úkoly a odpovědnosti, musí pracovat v rámci zavedeného systému a dodržovat podle Hasana (2019) následující kroky:

- přidělování úkolů a odpovědností,
- delegování příslušných úrovní pravomocí,
- stanovení jasné linie odpovědnosti a zodpovědnosti.

Podnik, který je součástí nadřazené organizace, je samostatným živlem, který je třeba ze strany mateřské společnosti nekontrolovat pouze prostřednictvím vnitřního reportingového systému, ale i fyzicky pro ověření digitálně či písemně sdílených dat. Z tohoto důvodu probíhají tzv. interní audity.

2.6 Interní auditorství

Podle Českého institutu interních auditorů (2023) je účelem interního auditu nestrané a objektivní hodnocení činnosti organizace s cílem zvýšení efektivity a přidání hodnoty. Interní auditoři, jak tvrdí Tuovila (2022), působí jako poradci vedení i představenstva (nebo obdobných orgánů), přičemž nenesou žádnou odpovědnost za řízení společnosti. Interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému organizace a poskytuje orgánům společnosti a vrcholovému managementu informace, hodnocení, analýzy, doporučení a pokyny ke zlepšení jejich výkonnosti. V rámci holdingu využívá mateřská společnost interní audit jako kontrolní nástroj svých dceřiných firem.

Audit obecně se rozděluje na interní a externí, přičemž externí je v kompetenci veřejných orgánů státní správy nebo zákazníkem auditované firmy. Interní audit společnost iniciuje sama.

Český institut interních auditorů (2023) doplňuje, že interní audit zahrnuje širokou škálu oblastí v organizaci a zahrnuje témata, jako je řízení organizace, řízení rizik a řídicí kontrola, která se týkají účinnosti a efektivnosti procesů a činností, včetně ochrany majetku. Kromě toho zajišťuje správnost finančního a manažerského výkaznictví a soulad s platnými zákony a předpisy.

Interní audity mohou probíhat denně, týdně, měsíčně nebo ročně, přičemž některá oddělení jsou auditována častěji než jiná. Například výrobní proces může procházet každodenními audity kontroly kvality, zatímco oddělení lidských zdrojů může být auditováno jednou ročně (Tuovila 2022).

Touto kapitolou (2.6) byla završena teoretická část. Následující kapitola (3) už pojednává o praktických oblastech z reálného prostředí.

3 Řízení podniku XY v rámci mezinárodní korporace

Tato část je věnována analýze a finální evaluaci nástrojů řízení podniku XY, který je dceřinou firmou nadnárodní korporace X. V úvodu této části je představena jak mateřská, tak dceřiná společnost. Dále je rozebrána organizační struktura, jejíž podoba má významný vliv na fungování rozsáhlé nadnárodní společnosti. Následující část je věnována strategickému řízení, na které navazuje analýza operativních nástrojů řízení podniku XY s ohledem na jeho začlenění v korporaci. Deskripce vybraných nástrojů je doplněna komentáři vztahujícími se k teoretické části.

3.1 Představení mateřské společnosti X

Společnost X je americkou nadnárodní společností působící ve 140 zemích. Funguje od roku 1941. Po celém světě zaměstnává více než 85 tisíc pracovníků.

Mateřská společnost má status akciové společnosti, což s sebou nese v kombinaci s jejím americkým původem určitá úskalí. Důraz na generování pozitivního cash flow, uspokojování zákazníků a akcionářů je jedním z dominantních projevů této organizace.

Firma navrhuje a vyrábí široké portfolio elektronických součástek a elektrických dílů, včetně elektrických konektorů, elektronických konektorů, drátových konektorů, konektorů RJ45, konektorů M12, konektorů LED, smršťovacích bužírek, automobilových relé a široké škály typů senzorů.

Tržby za rok 2022 činily ve společnosti X 16,3 mld. USD. Čistý zisk (EBITDA) byl za stejný rok 3,5 mld. USD.

3.1.1 Vývoj a historie společnosti

Společnost od svého založení v New Jersey v roce 1941 podstoupila do dnešního dne mnoho transformací. Firma vyráběla nepájivé elektrické spoje pro rychlé a rozebíratelné připojení vodičů používaných pro letadla a lodě. Zařízení umožňovalo elektrikářům provádět rychlé a rozebíratelné spoje vodičů bez topného tělesa nebo tavidla. Bylo to jednoduché, jedinečné a velmi oblíbené. Díky tak diferenciovanému produktu si společnost vybuodovala velmi stabilní pozici na americkém trhu. Jeho vysoká atraktivita umožnila společnosti uzavírat smlouvy o dodávkách s některými z největších průmyslových výrobců na světě. Prozatím však stále „pouze“ v rámci amerického trhu. V průběhu

dalších let společnost inovovala svůj produkt a rozšiřovala svoji výrobu i lokální působnost. V padesátých letech společnost díky významnému nárůstu objemu prodeje expandovala do zahraničí. Prostřednictvím kapitálově náročných FDI, budování podniků „na zelené louce“ a akviziční činnosti vybudovala dceřiné společnosti v Austrálii, Velké Británii, Nizozemsku, Itálii, Japonsku, Mexiku a Západním Německu. Společnost následně získala další kapitál prostřednictvím nabídky akcií. Zlepšila a rozšířila své výrobní prostory a zahájila ambicióznější výzkum a vývoj. Po rychlém a stabilním růstu byla společnost v říjnu 1959 uvedena na newyorskou burzu cenných papírů. V 60. letech vědomě rozhodla, že nebude diverzifikovat svou nabídku na širší spektrum produktů. Místo toho se vedení rozhodlo soustředit se na trh s pasivními součástkami, kterému začalo dominovat. Následovaly dekády úspěšné expanze i evoluce výroby. V roce 1999 realizovala jiná společnost (pro anonymitu nazvána T1) akvizici původní společnosti za 12 miliard dolarů. Původní společnost byla zařazena do koncernu společnosti T1 jako dceřiná firma a dále pokračovala v podnikatelské činnosti pod svým jménem. Všechny příjmy původní společnosti spadaly pod příjmy společnosti T1. V červenci 2007 se společnost T1 rozdělila na tři veřejně nezávislé společnosti: T1, T2, T3. Dne 10. března 2011 změnila společnost T1 svůj název na společnost X (již předmětem analýzy této práce), který údajně více odpovídá jejímu postavení výrobce komponentů pro konektivitu a senzorů. Pod tímto jménem se stejným předmětem podnikání funguje dodnes.

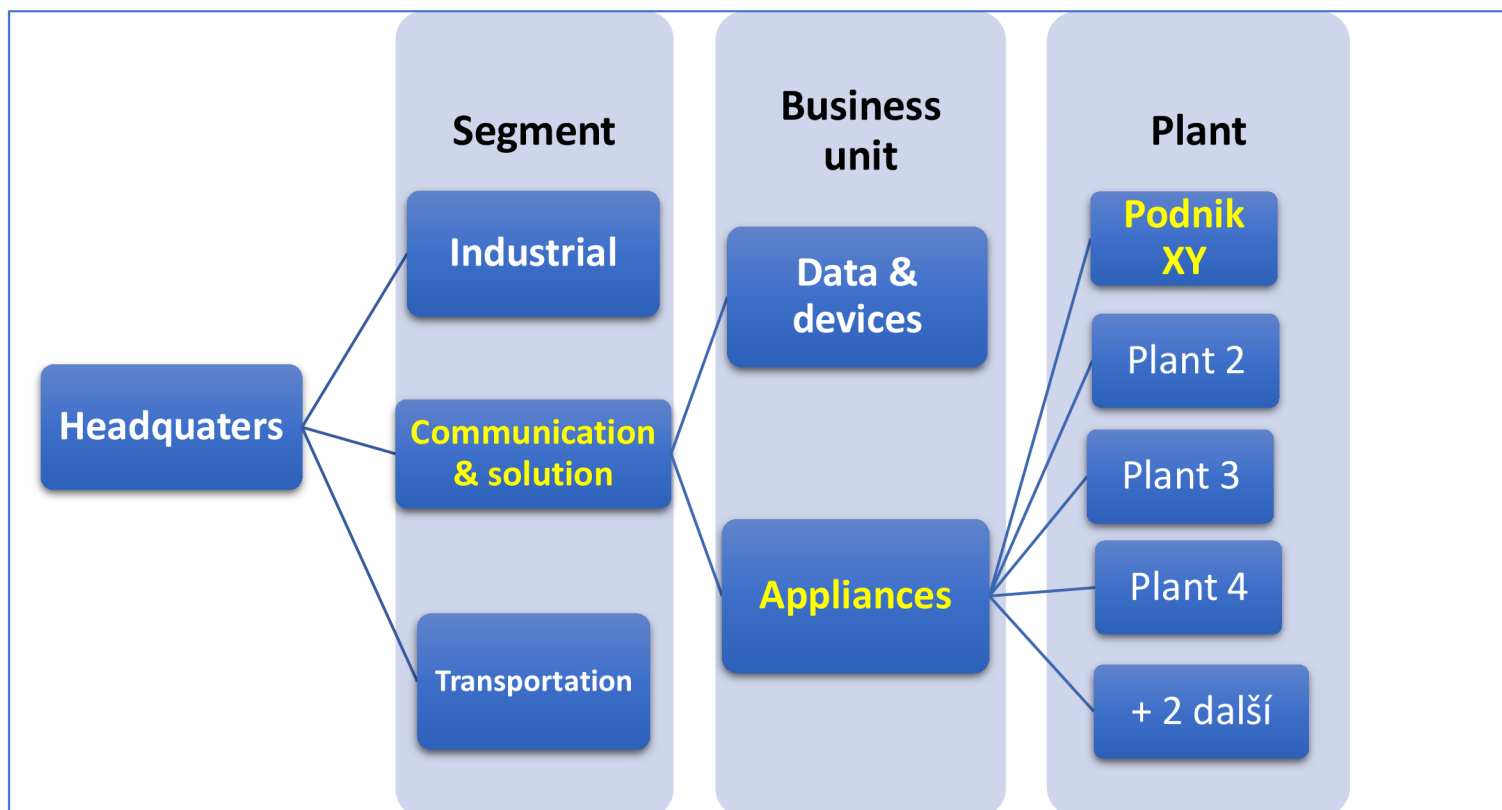
3.1.2 Představení dceřiného podniku XY

Dceřiný podnik XY sídlí v Trutnově a má status společnosti s ručením omezeným. Zabývá se výrobou kabelové a konektorové techniky. Hlavním zaměřením tohoto podniku je výroba komunikačních a síťových relé, speciálních konektorů a odporů, teplem smrštitelných ochranných a identifikačních prvků pro automobilový, letecký, elektrotechnický a zdravotnický průmysl. Je jejich největším světovým výrobcem a objemem pokrývá zhruba 40 % trhu. Firma společně se sesterskou pobočkou, rovněž v Trutnově, zaměstnává přes 1300 zaměstnanců.

Jaká je pozice dceřiné firmy XY v celé organizaci a jak je mateřská mezinárodní společnost X celkově strukturovaná identifikuje následující kapitola.

3.2 Organizační struktura společnosti X

Jak zobrazuje schéma na obrázku 3, vrcholem organizační struktury mateřské společnosti X je **ředitelství**, anglicky **headquarters**, ve zkratce pak **HQ**. V jeho čele stojí generální ředitel, též **CEO** (chief executive officer).



Obrázek 3 - Obecná organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Následují tři podřízené **segmenty**, které jednotlivě sdružují různé skupiny širšího výrobního zaměření. Pro zjednodušení je na obrázku podrobněji rozvětven pouze segment **Communication & Solution** (komunikace a řešení). Zbývající dva segmenty jsou v dalším větvení v principu identické, jen se mění konkrétní druhy produkce a lokace výrobních podniků. Oblast výrobků v rámci této organizační jednotky je širšího rozsahu, v rámci **Communication & Solution** se jedná o komponenty do spotřebičů v domácnosti až po komunikační zařízení.

Segmenty se dále dělí na tzv. **business units** (BU), které se koncentrují na výrobu už více homogenních produktů (v souladu s nadřazeným segmentem). Nejedná se o samostatné podnikatelské jednotky, mají však jistou autonomii v oblastech zejména taktického řízení a v malém rozsahu i strategického. Personální struktura těchto skupin vyšších úrovní managementu, tj. HQ, segment a BU je tvořena

pozicemi manažerů a analytiků, tedy převážně koncepčních pracovníků, kteří korigují a řídí chod společnosti. Jejich primární činnost spočívá v určování strategie a následném rozhodování o finančních a operativních aktivitách výrobních podniků. Věnují se rovněž investičním aktivitám. Manažeři na těchto úrovních jsou velmi často nahrazováni jinými. Dochází k pravidelné rotaci pozic.

Pod BU už existují právě jednotlivé **výrobní podniky** (na obrázku 3 uvedeny v angličtině jako „*Plants*“) s vlastní právní subjektivitou, které už tvoří reálný produkt. Jedná se tedy o dceřiné firmy. Pod BU Appliances se nachází celkem 6 výrobních podniků. Celkový počet výrobních podniků v rámci společnosti X se pohybuje v řádech desítek. Pro vůbec realizaci řízení takového množství závodů je nutný víceúrovňový management tak, jak je tomu právě v případě společnosti X.

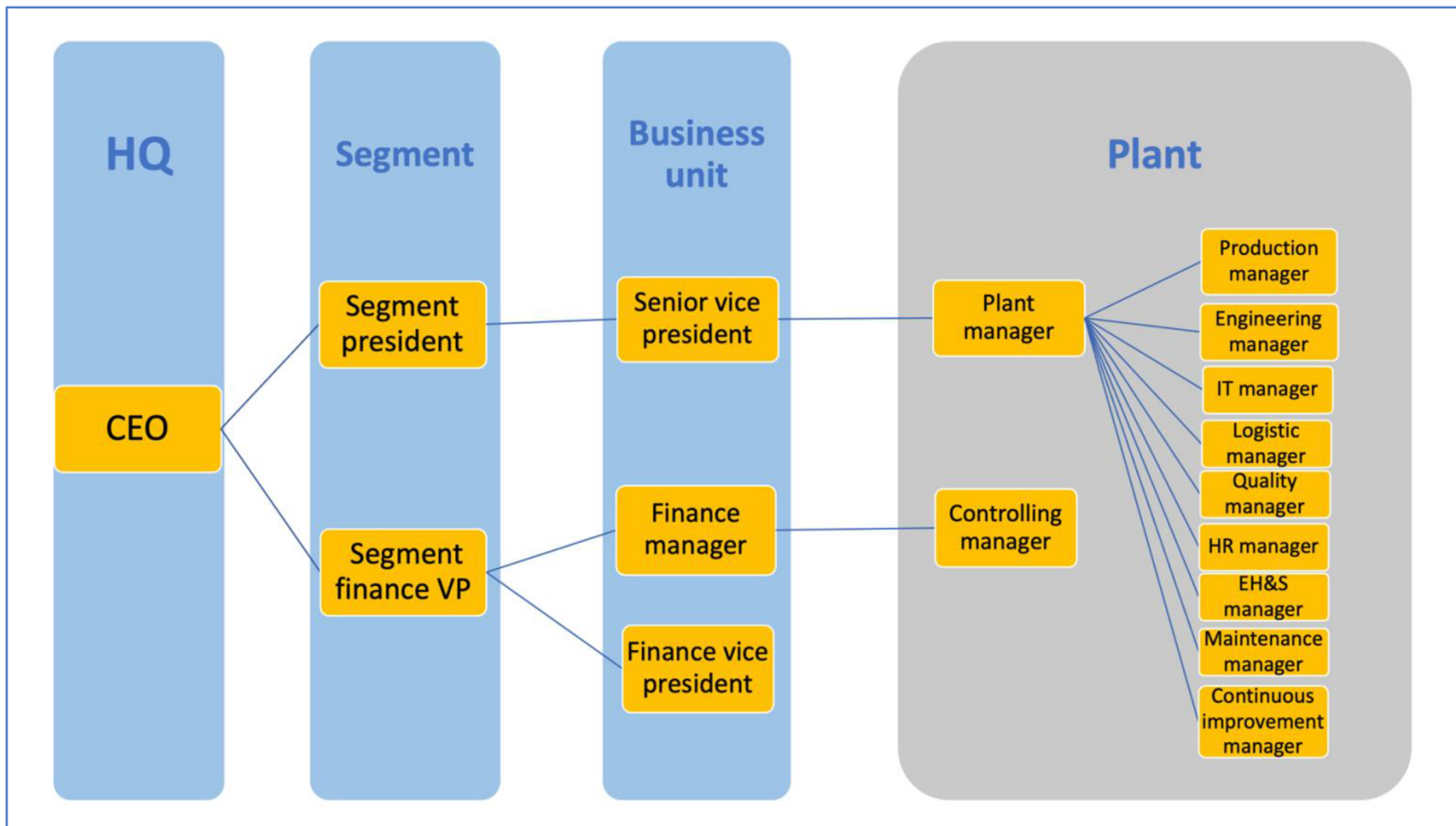
3.2.1 Charakteristika organizační struktury z jednotlivých hledisek

Organizační struktura společnosti X je typologicky různorodá a v jejím větvení se jednotlivé typy struktur kombinují. Z obrázku 3 a názvů jednotlivých organizačních jednotek je patrné, že zpočátku směrem dolů od vrcholu organizace dominuje **výrobní** struktura. Do jednotlivých segmentů se sdružují výrobky ze stejné skupiny. Organizaci na úrovni segmentů lze přesněji klasifikovat z hlediska sdružování činností jako **divizní**. Jednotlivé segmenty na své úrovni nemají právní subjektivitu. Rozsáhlé a diversifikované výrobní portfolio, kterým společnost X disponuje zde koresponduje s podstatou existence divizního typu organizace.

Na úrovni BU se organizační struktura dá klasifikovat rovněž jako divizní. Skupiny výrobků, které tyto strukturální jednotky sdružují jsou oproti segmentům užší.

Následné větvení organizační struktury na úrovni výrobních podniků lze označit za **holdingové**. Každá jednotka disponuje vlastní právní subjektivitou, přesto funguje pod hlavičkou mateřské firmy.

Na úrovni výrobního závodu je zrealizován model **funkcionální** organizační struktury (viz obrázek 4).



Obrázek 4 - Podrobnější organizační struktura společnosti X
Zdroj: vlastní zpracování

Skupiny pracovníků, které sdružují činnosti stejného charakteru řídí vždy manažer daného oboru. Na obrázku 4 můžeme vidět jednotlivé příklady, mezi které patří například production manager, HR manager nebo IT manager.

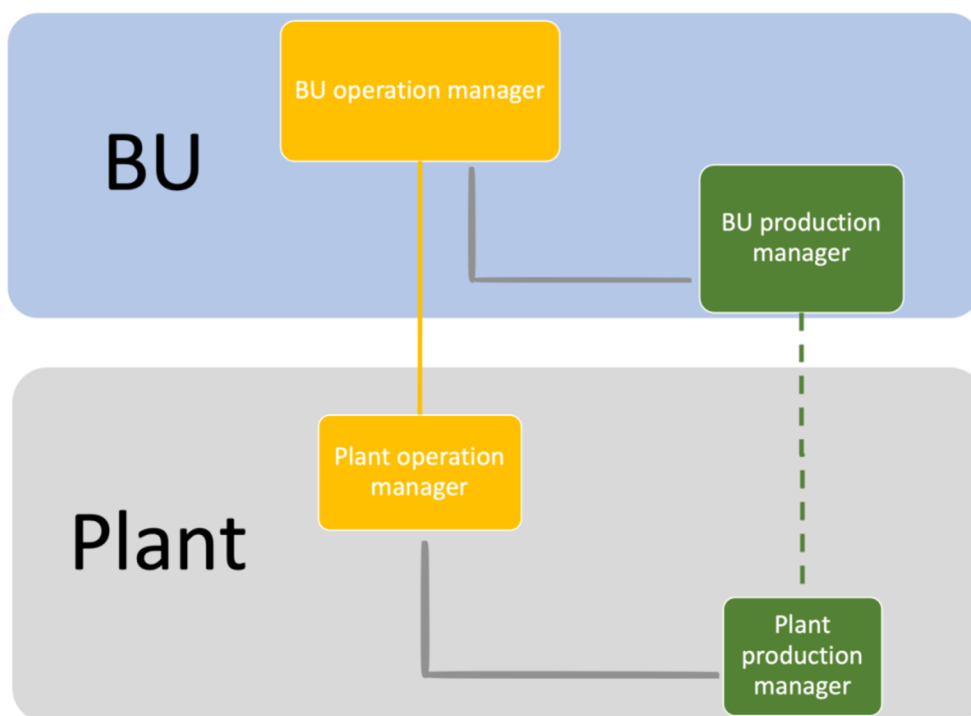
Z hlediska rozhodovací pravomoci a odpovědnosti existuje ve společnosti X **liniově-štabní struktura**. Jak lze vidět na obrázku 4, je zde přítomná štabní jednotka v podobě **controllera**. V podniku XY zastává controller rovněž pozici finančního ředitele, který odpovídá za finanční kontrolní funkce, pomáhá vedení při plánování, dohlíží na provádění zadaných reportů, analýz odchylek a rovněž slouží jako poradce při operativních rozhodnutích. Jeho komunikace a spolupráce s operativním manažerem je dle praxe fungující a nedochází k častým konfliktům tak, jak tomu může v obdobných případech při existenci štabního útvaru být. Oba jsou si vědomí své pozice, svých pravomocí a funkcí.

Podle klasifikace dle míry delegování pravomocí a odpovědnosti je struktura společnosti spíše **decentralizovaná**. Řízení je rozprostřeno mezi tři segmenty, téměř desítku business units a desítky výrobních podniků.

Obecně lze shrnout, že v organizaci společnosti X se kombinuje výrobní a liniově-štabní struktura. Ve vztahu k dceřiným firmám existuje holdingové uspořádání a v rámci samotných výrobních podniků funguje struktura funkcionální. Organizační struktura jako celek má decentralizovaný charakter.

3.2.2 Specifika organizační struktury společnosti X

Z předešlé deskripce organizační struktury si lze povšimnout, že v ní není patrná žádná funkcionální organizace na úrovních vyššího řízení tedy od BU nahoru. Struktura společnosti X má v tomto ohledu specifickou formu. Management na úrovni segmentu si tvoří vlastní tým, který se diferencuje segment od segmentu. Jedná se tedy o **neformální** typ struktury. Každá BU má rovněž unikátní složení pozic. Obě úrovně jak segment, tak BU mají společné organizační znaky, a to přítomnost operativního a finančního manažera tak, jak je tomu naznačeno na Obrázku 4. Pro správnou interpretaci principu fungování funkcionální organizace ve společnosti X je zde obrázek 5, který ukazuje princip v tomto případě produktového řízení.



Obrázek 5 - Příklad specifické funkcionální struktury

Zdroj: vlastní zpracování

Produktový management na úrovni výrobního závodu je přímo podřízen podnikovému operativnímu řízení, na obrázku 5 je jejich vazba znázorněna spojitou čarou. Spadá však, jak je naznačeno přerušovanou čarou, i pod vedení produktového řízení na úrovni BU. Majoritní část řízení realizuje operativní management podniku. Pokud se však v produktovém řízení na úrovni BU realizuje například inovace týkající se přímo a pouze daného oboru, komunikace probíhá mezi produktovými strukturálními jednotkami. Řízení ze strany BU production manažera má funkční charakter.

Jakým způsobem prostupuje strategie společnosti X touto organizační strukturou rozebírá následující kapitola.

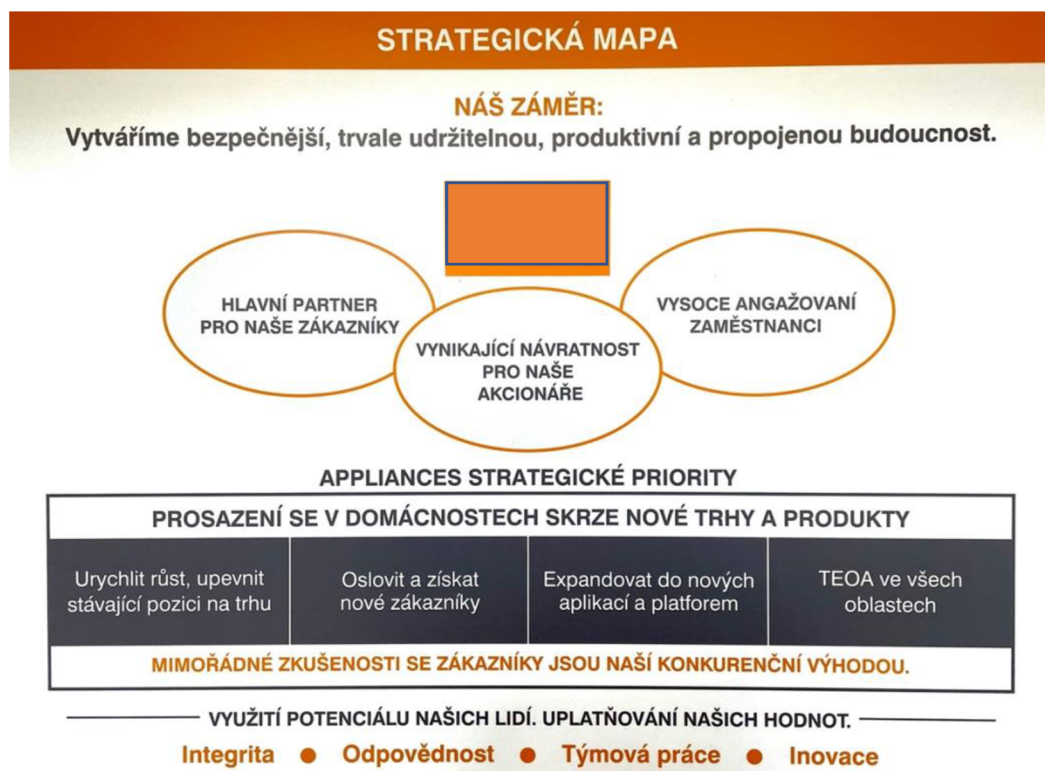
3.3 Strategické řízení ve společnosti X

Strategický plán společnosti X a jeho tvorba je v režii jednotlivých segmentů. Vytvořená strategie prostupuje v hierarchii směrem dolů po vzoru modelu **top-down**. Každý segment má individuální znaky své strategie, podstata a rámec je však jednotný. Strategie je dále upravena a konkretizována na nižší úrovni business unit.

Jednotné pro celou organizaci jsou vize a mise, které vycházejí z centrály mateřské společnosti.

Vize společnosti zní: My všichni se ve společnosti X musíme i nadále soustředit na dosahování výborných finančních výsledků, růst rychleji než trh a poskytovat mimořádné služby zákazníkům, které nám pomohou dosáhnout naší strategické vize. Ze znění vize je patrné, že společnost klade důraz na finanční výkonnost. Nezapomíná v ní však „marketingově“ zmínit i zákazníky a jim poskytované mimořádné služby.

Mise společnosti zní: Tvoříme bezpečnější, udržitelnější, produktivnější a propojenější budoucnost. V misi společnost X poukazuje na předmět své podnikatelské činnosti, a to výrobu konektorové techniky (propojenost) a zmiňuje také její snahu o tvorbu bezpečného a udržitelného prostředí, což koresponduje s podnikatelskou strategií, která zahrnuje společenskou odpovědnost.



Obrázek 6 - Strategická mapa podniku XY

Zdroj: Podnik XY

Mateřská společnost X komunikuje své strategické záměry směrem k dceřiným firmám. Příkladem je tomu strategická mapa podniku XY na obrázku 6.

Ze znění záměru je patrná společenská strategie celé společnosti X a její motivace a závazky směrem k veřejnosti. Podle teorie je tato mapa v souladu s korporátní strategií, která vychází od vrcholného

vedení společnosti. Tvoří významový podklad pro všechna tvrzení a hesla v rámci výše zobrazené mapy a stojí za jejím designem. Podnik XY spadá pod BU Appliances, v rámci jejíž obchodní strategie byla vytvořena konkrétní podoba této strategické mapy. Pro další výrobní podniky spadající pod tuto řídicí jednotku platí stejná strategie. Strategie je zde jasně a efektně formulovaná. Je patrná její konkrétnější interpretace, dokonce jsou zde ve větách formulovány specifikované úkoly, což je v souladu s úrovní, kde je v praxi aplikována. Tato mapa je v podniku XY fyzicky umístěná v několika vyhotoveních na zdech budovy. Pracovníci tak mají možnost se s ní konfrontovat přímo v průběhu pracovního výkonu.

Tento způsob strategického řízení je v marketingovém rozdělení podobný tzv. makropyramidě. Strategie vychází z centrály, která však na rozdíl od modelu makropyramidy nemá vlastní operativní řízení. Ve společnosti X je rovněž patrný standardizovaný marketingový mix, a to hlavně vzhledem k nízké adaptabilitě výrobku z teritoriálního hlediska.

Řídící pracovníci podniku XY jsou však konfrontováni se strategií podniku majoritně prostřednictvím pravidelných schůzek s nadřízenou BU, která se snaží danou strategii přenést na konkrétní ukazatele a převést do kvantitativního vyjádření. Příkladem může být zákaznická spokojenost, jejíž udržování či zvyšování je strategickým cílem, konkrétně v podniku XY. Strategický, příp. taktický manažer na úrovni BU na základě tohoto cíle vyžaduje u operativního manažera na úrovni výrobního podniku důraz na ukazatel například kvantity reklamovaných produktů a jeho snížení a tím tak přispívá k zákaznické spokojenosti.

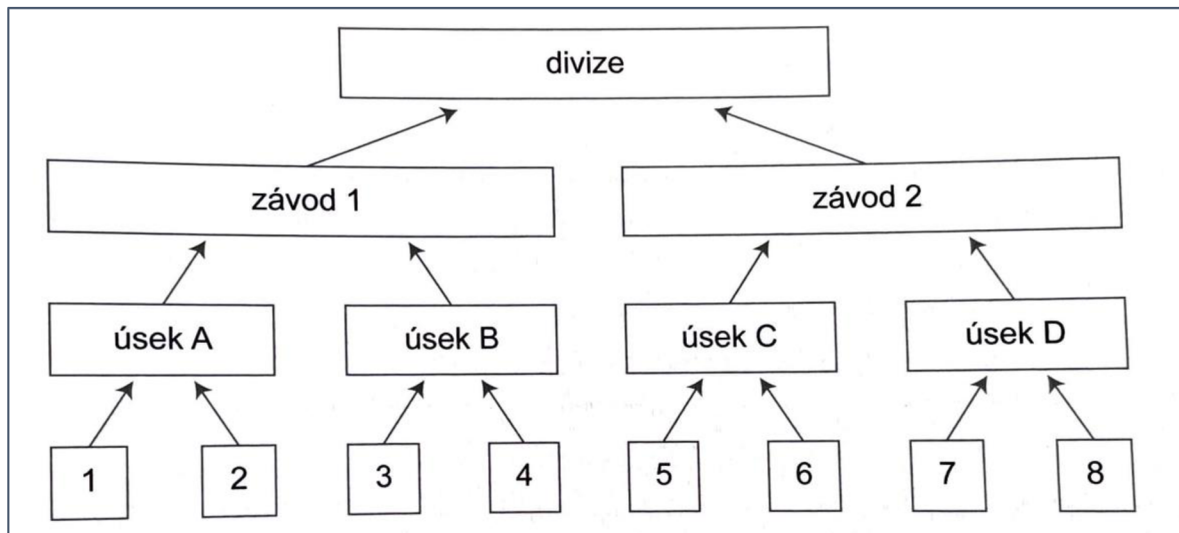
V následující části budou analyzovány operativní nástroje řízení dceřiného podniku XY ve společnosti X.

3.4 Tvorba podnikového plánu ve společnosti X

Podnikový (=operativní) plán ve společnosti X, sestavený pro podnik XY, je tvořen metodou **bottom up** (zdola nahoru) na základě učiněného předpokladu plánovaných prodejů. V praxi to znamená, že základní prvky pro tvorbu plánu vycházejí od těch nejspodnějších úrovní v organizační struktuře, a to z míst, kde se vytváří reálný produkt – výrobních jednotek. Plán v podniku XY pokrývá období jednoho roku a je případně dále členěn na kvartály a měsíce. Jeho tvorbu a finální návrh komponuje finanční management a controller výrobního podniku XY, a to i z důvodu, že stěžejní komponenty jsou finančního charakteru. Konečný plán obsahuje však i komplexnější operativní prvky, jejichž predikce je tvořena ve spojení s operativním řízením podniku. Úloha mateřské společnosti X a jejich vyšších úrovní

managementu spočívá v předložení rozpočtu pro podružný podnik, do jehož výše by se mělo plánované hospodaření vejít, a ve schválení návrhu plánu.

Na obrázku 7 se nachází schéma sestavování plánu a jeho postup organizací směrem nahoru.



Obrázek 7 - Postup tvorby plánu

Zdroj: Šoljaková (2010)

Management podniku XY při jeho tvorbě čerpá z několika níže uvedených zdrojů a uskutečňuje tyto procesy:

- **Predikce poptávky**

Finanční management podniku nejprve přijímá data z Oddělení prodeje (tržeb). Data obsahují predikci poptávaného objemu produkce ze strany odběratelů a dále ceny, za které se plánují jednotlivé produkty prodávat. Je zde zahrnuta i predikce potenciálního poklesu či nárůstu cen v průběhu plánovacího období. Predikce vychází z analýzy tzv. tierů, což jsou úrovně dodavatelského řetězce. Finální tier je jednotka (poslední úroveň), která prodává již zkompletovaný produkt spotřebiteli.

- **Výpočet nákladů**

Po odhadnutí potenciálních tržeb a tedy vytvoření (výchozího) předpokladu objemu výroby je dalším krokem predikce nákladů na realizaci takové produkce. Finanční management komunikuje s výrobními úseky. Výsledkem této komunikace je předložení požadavků pro konkrétní výrobu jednotlivých úseků. Ceny surovin a materiálu jsou vypočítávány prostřednictvím renomovaných specializovaných programů, v případě podniku XY v teoretické části zmiňovaném programu SAP (PR 2). Ten vychází z hodnot kusovníku (BOM). Obecné kategorie materiálových nákladů jsou uvedeny na obrázku 8.

<p>Material Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>STD Metal</i> - <i>STD Resin</i> - <i>STD Other</i> - Total STD Material - <i>PPV</i> - <i>Usage variance/WIP Scrap</i> - Total Material Variance <p><i>material % of billing</i></p>
<p>Conversion Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Labor</i> - <i>Variable/Consumables</i> - <i>Fixed Costs</i> <p><i>conversion % of billing</i></p>
<p>CMS Allocations</p> <p>Freight, Distr. & Shipping</p> <p>Migration Spend</p>
<p>Plant Operation Cost</p>

Obrázek 8 - Obecné nákladové položky
Zdroj: Podnik XY

<p>Total Conversion Cost</p> <p>%</p> <p>Labor Related Costs:</p> <ul style="list-style-type: none"> Labor - Direct Labor - Indirect Variable Labor - Indirect Fixed Benefits and Taxes Overtime Premium Temporary Agency Services <p>Variable/Consumables:</p> <ul style="list-style-type: none"> Repairs and Maintenance Inbound Freight Duties Supplies/Production Consumables Tools and Accessories Outside Services Travel All Other Consumables / Variable <p>Fixed Costs:</p> <ul style="list-style-type: none"> Depreciation Transfers & Assessments Rental - Facility/Equipment Taxes/Insurance Utilities Telecommunications

Obrázek 9 - Konkrétní nákladové položky
Zdroj: Podnik XY

Dále management musí identifikovat konverzní náklady, které jsou vynaloženy na výrobní proces, respektive přeměnu materiálu. Mohou být také sdruženy pod 3 obecnější položky, a to nákladů na práci, variabilní a fixní náklady. Obrázek 8 zobrazuje pouze položky, kompletní dokument je samozřejmě doplněn o jednotlivé hodnoty. Příkladný obrázek je rovněž sumární. Podrobnější rozpis položek konverzních nákladů, které znázorňuje obrázek 9 je vypracován, nemusí však být zpravidla

součástí prezentace plánu z důvodu zjednodušení a zestručnění obsahu. V případě dotazu vyššího managementu na podrobnější hodnoty je mu následně poskytnut.

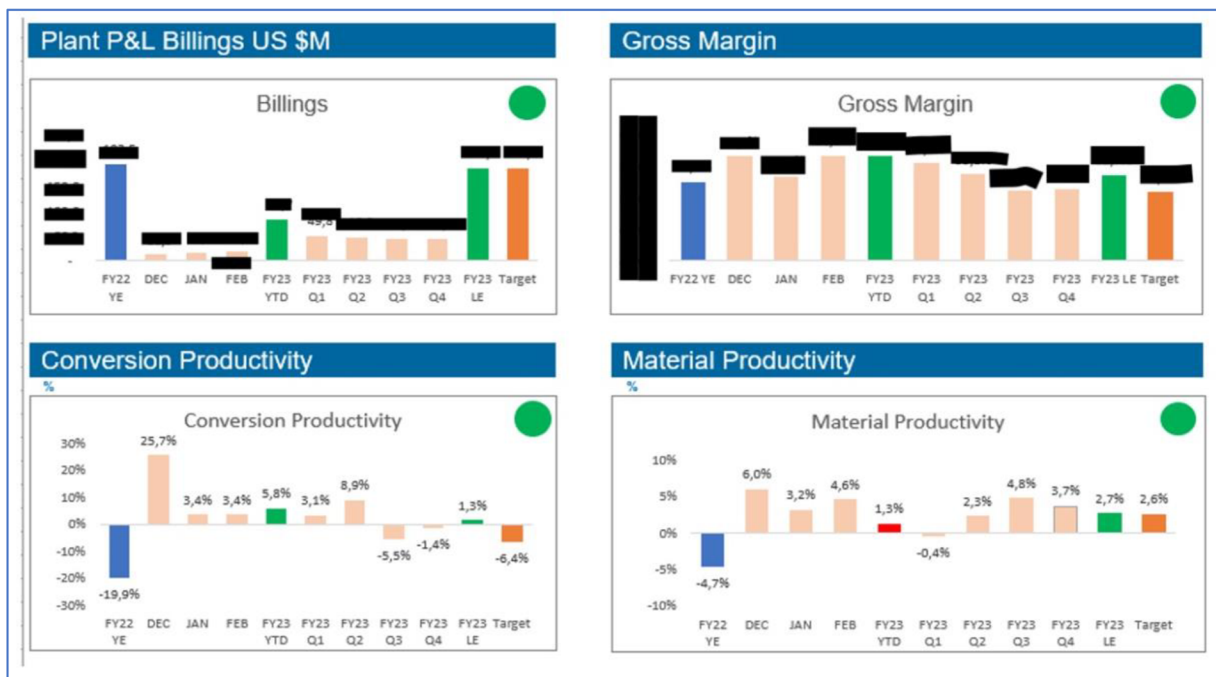
- **Analýzy ekonomického prostředí**

Podnik XY vypracovává analýzy zahrnující předpokládaný vývoj inflace, podmínky na trhu, valorizaci mezd, ceny energií apod. Tyto ekonomické analýzy jsou součástí procesu plánování podniku XY.

3.4.1 Struktura plánu v podniku XY

Po shromáždění potřebných dat, tedy po identifikaci poptávky a nákladů následuje tvorba a kompletace dokumentů tvořících finální podobu plánu. Ukazatelé vycházejí ze třech zásadních dokumentů. Jedná se o **výkaz zisků a ztrát**, na který navazuje **rozhaha** podniku, ze které lze odvodit **výkaz peněžních toků** (=cash flow). Tyto základní dokumenty tvoří podklady pro finální podobu plánu podniku XY.

Jednotlivé ukazatele a zkoumané veličiny jsou v plánu následně vyjádřeny prostřednictvím grafů, tabulek a některé jsou interpretovány ve formátu **KPI's grafů** (viz obrázek 10). Absolutní hodnoty jsou vzhledem k ochraně soukromých údajů společnosti X skryty. Tyto ukazatele figurují ve finální podobě plánu a jejich plnění je součástí měsíčního reportingu.

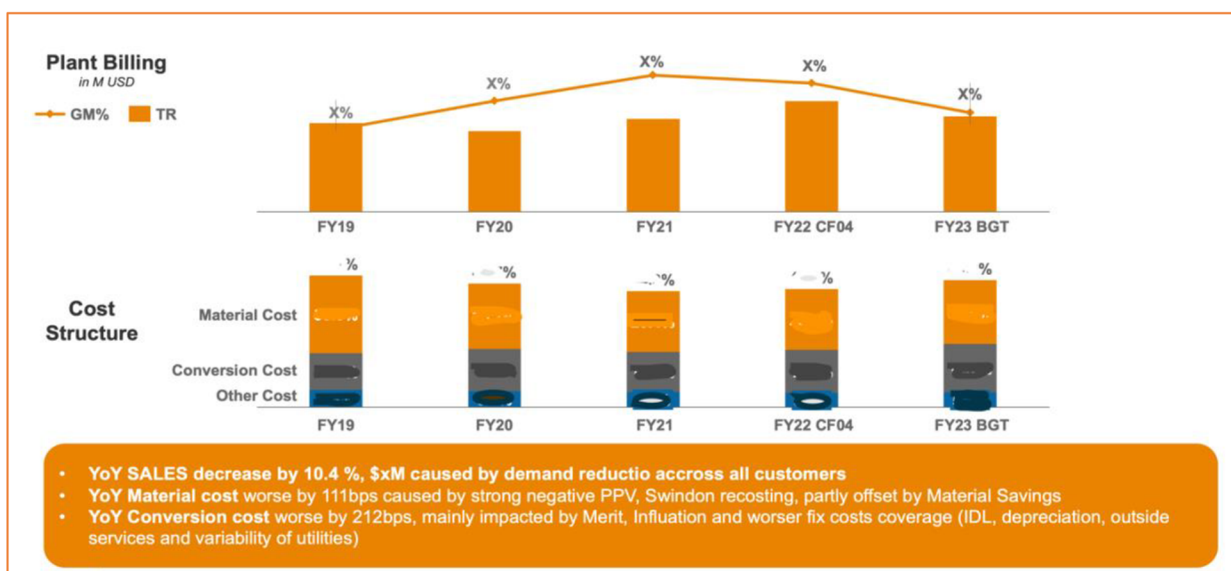


Obrázek 10 - Plánované KPI's

Zdroj: Podnik XY

Indikátory plánu jsou zkompletovány v programu Microsoft PowerPoint. Prezentace obsahuje grafy a tabulky sledovaných ukazatelů. Zpravidla je v rámci grafu či tabulky zobrazen vývoj sledované proměnné z minulých let a plánovaná předpověď na následující období.

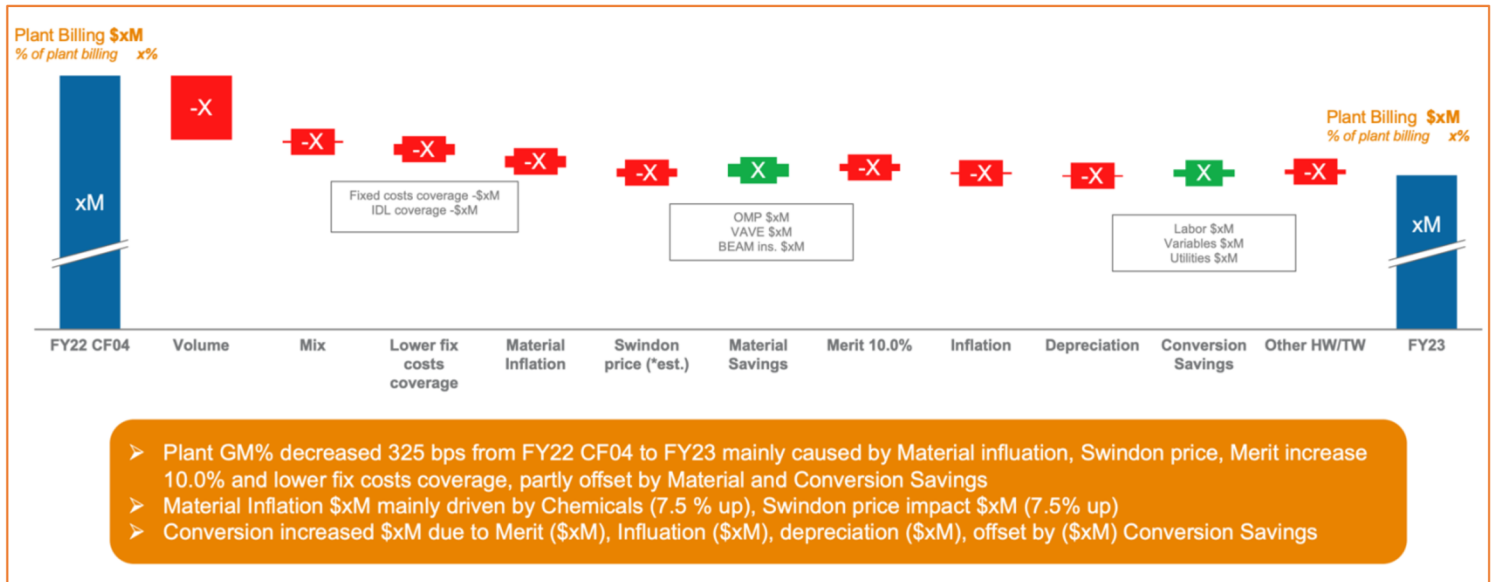
Pro ilustraci jsou zde na obrázcích 11, 12 a 13 zobrazeny ty nejvíce vypovídající.



Obrázek 11 - Plánovaná finanční výkonnost

Zdroj: Podnik XY

Obrázek 11 zachycuje **vývoj objemu tržeb** s korespondujícím **vývojem hrubé marže**. Pod ním se nachází **vývoj a struktura nákladů** v uplynulých letech vrcholící predikcí na následující rok. Pod grafem následuje textová interpretace vysvětlující jeho průběh a příčiny změn.



Obrázek 12 - Průběh hrubé marže

Zdroj: Podnik XY

Obrázek 12 zobrazuje tzv. walk neboli **průběh hrubé marže** za dané období s predikcí na plánovaný rok. Ta je v rámci podniku XY a celé společnosti X důležitým finančním ukazatelem. Schéma disponuje jednotlivými faktory, které ovlivňují její změny a hodnotami o které klesá nebo se roste. Pod grafem se nachází opět komentář vysvětlující okolnosti daného ukazatele.

USD'MM	FY22 CF04	FY23Fcst	Δ	%Δ
Labor Costs	██████████	██████████	0,9	5,1%
Variable Costs	██████████	██████████	-0,6	-8,5%
Fixed Costs	██████████	██████████	0,0	-0,3%
Conversion Costs***	██████████	██████████	0,3	0,8%
Earned Hours K	██████████	██████████	0,0	-11,1%
Recovery (@22 Rates)	██████████	██████████	-4,0	-9,7%
Std. COGS (@22 Rates)	██████████	██████████	-7,1	-8,2%
Mfg. Variances	██████████	██████████	3,3	-41,5%
Conversion Cost/Earned Hour	\$ ██████████	\$ ██████████	0,0	13,4%
Recovery/Earned Hour	\$ ██████████	\$ ██████████	1,6	1,6%
TEOA %	██████████	██████████	0,0	-31,6%
Inventory Turns	██████████	██████████	0,7	5,5%
Personnel	██████████	██████████	-53	-9,3%

Obrázek 13 - Plán nákladů

Zdroj: Podnik XY

Obrázek 13 předkládá tabulku s **nákladovými** a dalšími specifickými **ukazateli** (výkonnost, obrátka zásob). Jsou zde přehledně zobrazeny jak absolutní, tak poměrové hodnoty rozdílů mezi výchozím a plánovaným rokem.

Risk and Opportunities	
Risk	
- RIF in case of faster HC reduction	\$x-yM
- Electricity price	
- EU Hedge details for 2023	
- 30% of 2023 volume hedged therefore half of FY23 is already hedged	
- Pricing for the balance of the volume is still to be determined as we pursue hedge program	
Opportunities	
- Commercial savings after dramatic price increase during FY22 assuming business slow-down	est. \$x-yM
- Pricing – passing some HW to customers (inflation, merit, PPV)	est. \$x-yM
- keeping GM flat YoY	
- Conversion Savings specially in Labor Costs	est. \$x-yM

Obrázek 14 - Modifikace SWOT

Zdroj: Podnik XY

Součástí plánu je také analýza připomínající externí část SWOT, a to **identifikace příležitostí a hrozeb** (viz obrázek 14). Je zde patrná jistá modifikace v artikulaci hrozeb jakožto „risků“. V rámci příležitostí lze specificky evidovat na rozdíl od SWOT interní aspekt, a to úspory nákladů na pracovní sílu.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, je třeba schválit vytvořený návrh plánu a dále průběžně kontrolovat jeho plnění. Tyto úkony zajišťuje v rámci mezinárodní korporace X, tak jako v mnoha dalších společnostech, systém reportingu.

3.5 Systém reportingu ve společnosti X

Systém reportingu ve společnosti X funguje obecně standardním způsobem, bez výrazných specifík vyjímajících se od teorie. Hlavním smyslem a cílem je sledování vybraných ukazatelů týkajících se chodu výrobního podniku, porovnání jejich vývoje izolovaně nebo s plánem a případná náprava.

Podnik XY v rámci organizační hierarchie reportuje na svou nadřazenou business unit (Appliances) a její příslušné manažery. Vztahy jsou jasně stanoveny. Reporty jsou prováděny mezi nejvyšší úrovní managementu podniku XY (operativní a finanční ředitel) a příslušnými BU manažery a rovněž mezi manažery jednotlivých podnikových středisek a jejich přímými nadřazenými v BU. Mimořádné reporty jsou v podniku XY realizovány.

Schůzky a předávání informací probíhá v digitálním prostředí formou prezentací a zpráv a souběžným hovorem prostřednictvím komunikačních softwarů. Mimo oficiálních schůzek probíhá mezi podnikovými manažery a řídicími pracovníky na úrovni BU běžná komunikace. Příslušníci divizí na úrovni BU či segmentu si pravidelně žádají patřičná podniková data nebo analýzy prostřednictvím e-mailové komunikace nebo on-line chatu.

3.5.1 Obsah a frekvence jednotlivých reportů

Obsahem reportů jsou konkrétní finanční a operativní ukazatele, které jsou interpretovány prostřednictvím grafů, tabulek a následných komentářů. Standardně se zobrazuje jejich vývoj v čase anebo jsou předmětem statistik a analýz. Zde jsou uvedeny zobecněné hlavní komponenty reportingu v podniku XY:

- **Finanční performance** – tržby, hrubá marže a cash flow

- **Náklady a jejich vývoj** – podíl jednotlivých nákladů na tržbách
- **Bezpečnost** – množství pracovních úrazů, skoronehod, škod na životním prostředí
- **Kvalita** – náklady na nekvalitu a reklamace zákazníků
- **Recovery** (produktivita) = měří výkonnost jednotlivých výrobních procesů ve srovnání s cílem

Jejich příklady jsou graficky znázorněny v navazující kapitole (3.5.2).

Frekvence hlavních reportů mezi manažery podniku XY a nadřazenou business unit probíhá v rámci standardního reportingu na týdenní, měsíční, kvartální bázi. Standardní denní reporting probíhá pouze na podnikové úrovni, kde se sleduje a diskutuje aktuální denní výrobní výkonnost (recovery).

Obsah **týdenního reportu** zahrnuje hodnocení uplynulého týdne prostřednictvím vybraných sumárních tabulek s finančními a provozními ukazateli, dále KPI's, zmíněného recovery (výrobní výkon) a komentářů.

Měsíční report má souhrnější strukturu. Tvoří ho sumarizace uplynulého měsíce – souhrn výkonnosti (produktivita, kvalita, bezpečnost), finanční ukazatele (prodeje, hrubá marže), klíčové novinky, vývoj cash flow, dále hlavní KPI's, a shrnující scorecard (viz obrázek 17)

Kvartální report shrnuje uplynulé období a podává už ucelenější obrázek o tom, jak funguje podnik v dlouhodobějším měřítku. Diskutují se totožné ukazatele jako v reportech vyšší frekvence v kontextu plnění ročního plánu.

Mimořádné reporty jsou určeny pro diskutování nestandardních procesů. Může se jednat o hlubší rozbor konkrétního problému a jeho řešení. Jeho obsahem mohou být i velké či náhlé změny ve výrobním procesu, strategické či taktické změny nebo téma zákazníka.

Manažeři BU často selektují, které ukazatele chtějí vidět a na které se chtějí zaměřit.

3.5.2 Příklady ukazatelů

Obrázek 15 ukazuje vybrané **KPI's** – klíčové ukazatele výkonnosti sledované podnikem XY.



Obrázek 15 - KPI's reporting
Zdroj: Podnik XY

Vývoje jednotlivých ukazatelů jsou zaneseny do grafů. Mezi KPI's zobrazené zde na obrázku patří – tržby, hrubá marže, konverzní náklady, produkce, materiálové úspory atd.

Obrázek 16 zobrazuje scorecard, která v souladu s její funkcí přehledně zobrazuje sledované veličiny, které jsou v rámci ní uspořádány.

	Safety			Quality			Customer Experience				TEOA	
	TRIR	Recordable Incidents	Sustainability Energy Reduction (%)	Total DLPM	Confirmed DLPM	COPQ (%)	STR APL Global Trade (%)	Accountability LT (d) APL PC	PDR - APL Global Trade (M\$)	PDR - Other BU Trade (M\$)	Star Level Transformation (Tools)	Star Level Metrics
Oct	0	0	-11,2%	380	0	3,35%	83,5%	105	1,8	8,0	2	2
Nov	0	0	-4,3%	1200	600	3,18%	86,0%	98	1,8	7,5	2	2
Dec	0	0	-5,7%	898	448	2,94%	86,5%	99	1,7	7,0	2	2
Q1	0	0	-5,7%	804	366	3,18%	86,5%	99	1,7	7,0	2	2
Jan	0,75	1	-7,8%	702	527	2,58%	87,3%	93	1,4	6,9	2	2
Feb	1,07	1	-4,7%	733	267	2,89%	89,9%	92	1,0	8,5	2	2
March	0,92	0	-3,6%	661	331	1,86%	89,5%	80	0,3	8,8	2	2
Q2	0,92	1	-3,6%	702	364	2,51%	89,5%	80	0,3	8,8	2	2
FY23 Latest Estimation	0,5	2	-4,0%	761	367	3,07%	87,5%	71	1,3	10,0	3	3
FY23 YTD	0,92	2	-3,6%	771	364	2,86%	89,5%	80	0,3	8,8	2	2
FY23 CF01 Target	0	0	-4,0%	832	406	3,25%	83,0%	71	1,4	n/a	3	3
	Inventory		Investment	Productivity					Mavr			
	Plant Inventory Turns	DOH (Days)	Capex (M\$)	Material Core Productivity (%)	Conversion TEOA Productivity (%)	Material P&L Productivity (%)	Conversion P&L Productivity (%)	Total TEOA Productivity (%)	Mvar (M\$)	Plant Billing (M\$)	Plant Gross Margin (%)	
Oct	10,9	34,5	0,4	-7,2%	-17,6%	-5,7%	-5,8%	-13,1%				
Nov	11,9	31,3	0,1	-9,3%	-12,0%	-0,7%	3,8%	-10,8%				
Dec	10,8	33,3	0,1	1,6%	6,4%	6,0%	25,7%	4,3%				
Q1	10,8	33,3	0,6	-6,0%	-9,2%	-0,4%	3,1%	-7,8%				
Jan	10,7	33,4	0,1	-1,4%	12,2%	3,2%	3,4%	5,5%				
Feb	10,2	36,8	0,0	1,8%	10,3%	4,6%	15,2%	6,6%				
March	11,1	31,5	0,3	-2,9%	6,3%	4,8%	19,2%	0,8%				
Q2	11,1	31,5	0,4	-2,5%	9,9%	4,1%	12,3%	4,6%				
FY23 Latest Estimation	13,0	27,7	2,6	1,0%	1,1%	3,9%	5,9%	1,0%				
FY23 YTD	11,1	31,5	1,1	-3,6%	1,4%	1,8%	7,8%	1,4%				
FY23 CF01 Target	13,0	27,7	1,7	5,0%	-4,4%	1,4%	-6,4%	-0,3%				

Obrázek 16 - Scorecard
Zdroj: Podnik XY

Některé hodnoty jsou z důvodu ochrany dat opět skryty. Pro určení jejich kladu či záporu ve vztahu k plánovaným hodnotám jsou zabarveny buď červeně (negativní vychýlení od plánu) nebo zeleně (v souladu s plánem). Tabulka je doplněna komentáři.

3.5.3 Nápravy a opatření

Podnikový manažer sám navrhuje nápravná opatření a realizuje korektivní rozhodnutí. Je tomu tak z důvodu jeho kompetentnosti a znalosti podniku. V rámci podniku XY manažer vyšší úrovně dává pouze podněty k uskutečnění nápravy s následnou kontrolou jejího dokončení. Zpravidla však už podnikový manažer identifikuje problém či odchylku, kterou z vlastní iniciativy a odpovědnosti napravuje.

Příkladem je situace z praxe, kdy se v čase zvýší poptávka odběratelů po produkci. Analogicky se tak zvýší rychlost obratu zásob, což je patrné z ukazatele, i v rámci reportingového systému. Podnikový manažer tento úkaz identifikuje a za podmínky, že zvýšená poptávka setrvá či poroste, zajistí její pokrytí tvorbou tzv. safety stock, což jsou extra zásoby na skladě.

V případě nadměrného finančního zatížení, které by nápravné opatření vyžadovalo, daný krok vyšší manažer schvaluje, a to podle systému delegace pravomocí.

3.6 Delegace pravomocí ve společnosti X

DOA hraje vzhledem k velkému množství nastavených procesů a vůbec rozsahu společnosti X důležitou roli. Ve společnosti X plní DOA svou funkci, a to delegování pravomocí z nejvyšších manažerských postů směrem dolů v organizační struktuře na manažery hierarchicky nižší úrovně. DOA jasně vymezuje pravomoci a odpovědnosti jejich jednotlivých členů. Všechna rozhodnutí vyžadující určitou finanční náročnost podléhají pravidlům DOA, které se týká rozsáhlého množství podnikových oblastí.

Příkladem může být obrázek 17, který ukazuje schéma DOA společnosti X v oblasti kapitálových investic.

APL CAPITAL EXPENDITURE REQUESTS ROUTING CODES									
Plant	<= \$50K		> \$50K; <= \$3M		> \$3M; <= \$25M		> \$25M, <= \$50M	> \$50M, <= \$75M	< \$75M
	Plant Controller	Plant Manager	BU Leadership		Segment Leadership		CFO	CEO	the Board of Directors
	Primary	Delegate*	Primary	Delegate*	Primary	Delegate			
TRU Plant	Name 1	Name 2	Name 5	Name 6	Name 7	Name 8	Name 9	Name 10	Name 11
Plant 2	Name 1	Name 2	Name 5	Name 6	Name 7	Name 8	Name 9	Name 10	Name 11
Plant 3	Name 1	Name 2	Name 5	Name 6	Name 7	Name 8	Name 9	Name 10	Name 11
Plant 4	Name 1	Name 2	Name 5	Name 6	Name 7	Name 8	Name 9	Name 10	Name 11
Plant 5	Name 1	Name 2	Name 5	Name 6	Name 7	Name 8	Name 9	Name 10	Name 11
Plant 6	Name 1	Name 2	Name 5	Name 6	Name 7	Name 8	Name 9	Name 10	Name 11

Obrázek 17 - DOA - kapitálové investice

Zdroj: Podnik XY

Jak lze vyčíst z obrázku, každý výrobní podnik z příslušné BU, má stejný princip delegování pravomocí a odpovědností. Systém je založen na určení konkrétní osoby, která má pravomoc realizovat, v tomto případě investici, do stanovené výše. V případě vyšší hodnoty plánované investice se konkrétní osoba musí odkázat na příslušnou jednotku, která má pravomoc investici o dané výši schválit. Tabulka na obrázku 17 zachycuje tzv. approval flow (schvalovací tok), který směřuje od podnikových manažerů, přes vedení BU, segment, vrcholné řízení společnosti CFO a CEO až k představenstvu společnosti. U prvních třech úrovní lze evidovat dvě oprávněné osoby, které mohou přijmout odpovědnost. V těchto případech nese jeden člen primární odpovědnost a na druhého má možnost delegovat pravomoc v totožném případě.

Druhý obrázek 18 ukazuje schéma DOA společnosti X v oblasti odepisování fixního majetku a náhradních dílů. Princip je stejný jako v předchozím případě.

Fixed Assets & Spare Part Disposal (by NBV)									
Function	Job Title	APL Manufacturing Plant (excl. Eng. Project)							
		0-\$25K	> \$25K, ≤ \$50K	> \$50K, ≤ \$100K	> \$100K, ≤ \$500K	> \$500K, ≤ \$1M	> \$1M, ≤ \$5M	> \$5M, ≤ \$75M	> \$75M
APL MFG	APL Plant Controllers	■	■	■	■	■	■	■	■
APL MFG	APL Ops Finance Manager		■	■	■	■	■	■	■
APL Eng	APL Engineering Finance								
APL MFG	APL Ops. Finance Leader			■	■	■	■	■	■
APL Eng	APL Eng. Finance Leader								
APL MFG	APL VP_Ops			■	■	■	■	■	■
APL Global	APL VP_CTO								
APL Global	APL VP_Finance				■	■	■	■	■
APL Global	APL SVP_General Manager				■	■	■	■	■
APL Global	CS VP_Finance					△	■	■	■
APL Global	CS President					△	■	■	■
TE Corp	TE CFO						■	■	■
TE Corp	TE President							■	■
TE Board	TE Board of Directors								■

Obrázek 18 - Fixní majetek a náhradní díly

Zdroj: Podnik XY

Další oblasti, kde se aplikuje DOA lze obecně nazvat jako kontrakty se třetími osobami. Mezi konkrétní příklady patří například zaměstnání nového pracovníka a výše jeho mzdy, smlouva s dodavatelem či leasing.

Komunikace mezi podnikem a jednotkou oprávněnou ke schválení probíhá za normálních okolností prostřednictvím elektronické komunikace. V případě, že se jedná o relativně nízkou finanční náročnost operace ke schválení (pracovní smlouva) tak manažeři komunikují písemně v relativně krátkém časovém horizontu. Pokud dosahuje konkrétní operace ke schválení velkých finančních objemů (pořízení výrobní jednotky), manažeři komunikují na delší časové bázi přes organizované schůzky (online).

3.7 Interní auditorství ve společnosti X

Interní auditoři a jejich týmy jsou přímými členy společnosti X. Subjekt není součástí formální organizační struktury, nýbrž je speciálně přidružen. Auditoři zde reportují přímo na vrcholné vedení společnosti, a to na vedení segmentu nebo přímo na CEO, příp. CFO. Podávají objektivní zprávu o stavu fungování auditované podružené firmy.

Interní audit probíhá v podniku XY a také u dalších dceřiných podniků jednou za dva roky. Interní auditor fyzicky navštíví podnik, kde kontroluje a ověřuje vybrané oblasti. Předmětem jeho kontroly může být systém účetnictví a konkrétní výkazy, ukazatele v rámci reportingu (reportované vs skutečnost), výrobní činnost, kontrola dodržování DOA a další.

Celý jeho proces konzultuje auditor s manažery podniku a dotazuje se jich na případné nejasnosti. Po ukončení auditu vypracovává auditorský tým zprávu, ve které které hodnotí stav podniku. Stav je běžně hodnocen jako „satisfactory“ či „need for improvement“. Mohou se však objevit lepší i horší klasifikace. V rámci auditorské zprávy se rozdělují konkrétní oblasti zkoumání, které jsou vyhodnoceny. Jsou popsány nedostatky a odvolání na příslušnou směrnici. Prezentace této zprávy je předávána jak řídicím orgánům vyššího managementu společnosti X, tak současně manažerům podniku XY. Manažer následně řeší případné nápravy a dokládá jejich úspěšnou realizaci.

Konkrétním příkladem činnosti auditora v podniku XY je evidence mimořádného odpisu výrobního stroje. Auditor si ověří zůstatkovou hodnotu majetku a zkontroluje zda došlo ke schválení likvidace stroje nebo jiného aktiva v souladu s platnou DOA. Dožaduje se tedy podnikového manažera, který

stroj odepsal potvrzení o schválení manažerem BU. Podnikový manažer následně dokládá schválení anebo nedokládá. V tom případě auditor eviduje nedostatek a zahrnuje ho do hodnocení stavu fungování podniku XY.

Zde ve společnosti X aplikované interní auditorství má výhodu v tom, že konkrétní interní auditor dceřiné podniky zná a rozumí jejím procesům. Významně tak ulehčuje komunikaci s manažerem, který mu nemusí určité úkony a okolnosti vysvětlovat. Celý proces to tak zefektivňuje. Interní auditor také následně dokáže lépe identifikovat skutečný stav firmy.

Interní audit je ve společnosti X velmi důležitým nástrojem pro řízení společnosti jako celku. Pro vedení umožňuje ověřit, zdali se celá společnost vyvíjí skutečně tak, jak dosavadně komunikovali její podružené jednotky.

3.8 Zhodnocení řízení podniku XY a doporučení pro zlepšení jeho fungování

V této poslední části se uskuteční naplnění cíle této práce, a to zhodnocení a návrh doporučení pro řízení podniku XY s důrazem na jeho pozici v mezinárodní korporaci. Jednotlivě budou zhodnoceny oblasti řízení, které byly předmětem kombinace deskriptivní a komparativní analýzy.

3.8.1 Organizační struktura

Vzhledem k velikosti celé společnosti X je struktura víceúrovňového managementu o dvou divizních úrovních adekvátním organizačním nástrojem a velký počet podniků s širokým portfoliem produktů odpovídá aplikaci této **výrobní organizace**. **Holdingové uspořádání** v souvislosti s dceřinými firmami je rovněž dobrou formou, vzhledem k právním, tržním a daňovým specifikům zemí, ve kterých jsou podniky umístěny.

Důležitým a funkčním článkem organizační struktury, která se promítá i do podniku XY, je **útvár controllingu**, který se významně podílí na řízení jak výrobního podniku, tak i divizních jednotek.

Specifický prvek v podobě **neformální struktury divizních jednotek**, kdy si manažer komponuje svůj tým sám, se promítá do fungování výrobního podniku. Jisté podnikové oblasti, které nemají na úrovni BU svého přímého nadřízeného, mohou být ochuzeni o případné inovace v rámci svého úseku. Na

druhou stranu jsou bez pochyby oblasti, kde je třeba klást větší důraz na inovace a zastoupení ve vyšším řízení viz. produktový nebo inženýrský subjekt.

Dalším bodem je **nekonzistence manažerů** na úrovni segmentu a BU a jejich časté poziční rotace. Doba setrvání na pozici je u některých manažerů vyšší úrovně mnohdy kratší než jeden rok. Za tuto dobu je dle praxe patrné, že manažer nenabyde potřebné znalosti v souvislosti s konkrétními podřízenými výrobními podniky. Může tak docházet k rozhodnutím, které nedosahují potřebných efektů v dceřiné firmě.

Organizační struktura společnosti X s důrazem na pozici podniku XY je sumárně stabilně fungující oblastí bez zásadních problémových prvků.

Doporučením pro řízení podniku XY v oblasti organizace je **správná komunikace napříč organizačními jednotkami**, a to zejména s podřízenými manažery jednotlivých podnikových úseků, kteří mají nadřízeného manažera ve své oblasti na úrovni BU tak, aby byly obeznámeni s případnými změnami a dalšími procesy. Pro mateřskou společnost X je podnětem **stabilizace a konzistence manažerských pozic**.

3.8.2 Strategické řízení

Jak bylo pojednáno v analytické části, strategické řízení není v kompetenci dceřiného podniku XY, nýbrž je realizováno mateřskou společností a následně přeneseno do podnikové strategie. Její účinnost je patrná v podniku XY prostřednictvím fyzicky zastoupených **strategických map** a zejména se její prvky promítají v požadavcích segmentu a BU na podnik XY, kdy kladou důraz na oblasti a **sledované ukazatele výrobního procesu**, které jsou součástí strategie. Ta se dá se považovat na základě této praxe za účinnou. Metoda strategického řízení ve společnosti X je **top-down**. Vzhledem ke znalostem, kterými disponují podnikový manažeri v podniku XY, by mohly vyšší úrovně řízení vyvinout iniciativu a **diskutovat jisté strategické, případně taktické prvky** právě s nimi. Činnost podnikových manažerů je stanovena jako ryze operativní, nicméně je na zvážení, jestli by nebyli schopni poskytnout unikátní a přínosné strategické, případně taktické poznatky pro zlepšení strategického potažmo celkového fungování. Manažer zná velmi dobře výrobní proces, jeho řízení, zákazníky, produkt a další praktické okolnosti. Tato komunikace by mohla proběhnout v případě zájmu podnikových manažerů standardně jednou za stanovené období, případně mimořádně prostřednictvím organizovaného on-line meetingu.

Doporučením pro společnost X nikoliv pro dceřiný podnik XY je výše popsany postup.

3.8.3 Tvorba plánu

Způsob **plánování metodou bottom up** v podniku XY, jak naznačuje i teorie, má výhodu v podkladech vycházejících z praxe a fyzické výroby pro tvorbu plánu, který se tak stává realističtější a nezpůsobuje tlak na nutnou adaptaci, tak jak je tomu u způsobu plánování top-down. Praxe v podniku XY potvrzuje výhody této metody. Je preciznější a následné plnění je zpravidla v souladu s predikcí. Chronologie jeho tvorby je velmi logická, funkční a ověřená. Komponenty plánu jsou důležité pro vývoj a opodstatněné. Podnik predikuje takové ukazatele, které následně sleduje a reportuje na BU, která plán rovněž schvaluje.

Žádné nedostatky při tvorbě plánu ze strany podniku XY nebyly identifikovány. Doporučení pro podnik XY při tvorbě plánu jsou nadále udržovat:

- **důraz na důkladnou komunikaci s výrobními středisky při plánování nákladů,**
- **kvalitní interpretaci plánu** při jeho prezentaci BU ke schválení (komentáře a obhajitelné hodnoty ukazatelů).

3.8.4 Reporting

Systém reportingu je **renomovaným a fungujícím nástrojem** řízení podniku XY. Jeho frekvence, obsah i způsob se odvíjí a je přizpůsoben podnikatelské činnosti a organizační struktuře společnosti. Jak již bylo zmíněno, podnikový manažeři dceřinné firmy XY jsou velmi dobře obeznámeni s fungováním podniku a sami vědí, jak ideálně ho řídit, jaké ukazatele je třeba sledovat a jaké analýzy jsou nutné k vypracování. Manažeři vyšší úrovně se občasné dožadují možná zbytných analýz, které přidělávají podnikovým manažerům práci navíc. Je to však jejich právo a jistý význam dané analýzy mají.

Chybné postupy v systému reportingu podniku XY nebyly identifikovány. Doporučením pro podnik XY je nadále udržovat:

- **kvalitní a pravidelnou komunikaci s nadřazenou jednotkou,** které reportuje,
- **důkladnou evidenci ukazatelů** a tím předcházení potenciálních problémů v podnikatelském procesu,
- **koncentraci na případné nápravy odchylek.**

3.8.5 Delegace pravomocí

Delegace pravomocí (DOA) má v podniku XY i obecně ve společnosti X velký význam. Systém má jasná pravidla – jmenovité (poziční) i hodnotové určení odpovědnosti. DOA v podniku XY je **standardně dodržována a respektována**.

Nastavené finanční limity pro schválení různých operací pro podnikové manažery mohou být považovány za nízké. Občasné to může způsobit „zbytečné“ odkazování se na nadřazeného manažera v DOA a zbrzdování tak podnikového procesu. Na druhou stranu je to evidentně důsledkem snahy vyššího managementu o větší kontrolu podnikových procesů, a tudíž i nástroj prevence před rozhodnutími mimo dohled mateřské společnosti. Pro společnost X je tedy na **zvážení přehodnocení nastavených limitů** a udělení tak podnikovým manažerům větší pravomoc v rozhodování.

V dosavadním přístupu podniku XY k DOA nebyl zaznamenán problémový prvek. Doporučením pro podnik XY v oblasti DOA je:

- jeho **dodržování** a braní v potaz před učiněním rozhodnutí tak, aby nedošlo k realizaci neoprávněného procesu.

3.8.6 Interní audit

Interní auditorství je obecně ve společnosti X **nastaveno velmi dobře** a funguje v souladu s teorií. Snahou podniku XY by mělo být v každém případě kontinuálně provádět podnikatelskou činnost a vše co je s ní spojené správným způsobem s tím nejlepším vědomím. Důvodem i je fakt, že je podnik pravidelně auditován mateřskou společností. Nevědomé pochybení auditor zpravidla odhalí. V tom případě je vhodné, aby manažer správně uchopil danou situaci a vzniklý problém napravil.

Zjevné nedostatky v přístupu podniku XY k internímu auditu nebyly zaznamenány. Doporučeními pro podnik XY jsou:

- **pečlivá příprava na interní audit** a tím snížení pravděpodobnosti špatného hodnocení auditu, což by mohlo vyvolat negativní konsekvence u mateřské společnosti,
- **spolupráce podniku s auditorem** při jeho návštěvách,
- **aktivní náprava** případných odhalených nedostatků.

Podle dostupných informací tyto zásady podnik XY ve vztahu k internímu auditu dodržuje.

Analýza a následná evaluace nástrojů řízení podniku XY, který je součástí nadnárodní korporace, neodhalily významné nedostatky, nýbrž daly podněty ke změnám drobného rozsahu či konstruktivní diskuzi. Některá doporučení předkládají podněty k transformaci, jejichž realizace by mohla přispět k lepšímu fungování dceřiného podniku XY i celé společnosti X. Podněty pro transformaci jistých procesů (organizační struktura, strategické řízení, DOA) směřují spíše k mateřské společnosti a jejím divizím než k managementu podniku XY, který velkou část nástrojů přejímá. Doporučení, která předkládá tato práce, utvrzují správné postupy podniku XY ve všech oblastech řízení, zejména tvorby plánu a reportingu. Rovněž motivují a zdůrazňují postupy, na které je třeba se vybraně zaměřit. Sumárně lze řízení podniku XY označit za velmi dobře fungující systém, a to i v souladu s teoretickými předpoklady.

Závěr

Vybrané nástroje řízení podniku XY v rámci mezinárodní korporace byly podrobeny analýze a v souladu s teorií se je podařilo zhodnotit a vytvořit doporučení. Práce ukázala, že řízení podniku XY je kvalitně fungujícím systémem. V rámci hodnocených oblastí řízení byly identifikovány problémové prvky malého rozsahu, jejichž náprava dle předpokladů či vzorů, tedy implementace teorie do praxe by mohla dopomoci podniku ke zkvalitnění jeho řízení. Určitě nelze tyto nedostatky označit za fatální a významně omezující. Kvalita managementu podniku XY a obecně mateřské společnosti X je pochopitelná vzhledem k vysoké úrovni profesionality a zkušenostem, kterými firma jako celek disponuje. V dnešním moderním světě by bez předpokladů jako je kvalitní řízení napříč společnostmi nemohl obdobný korporát dlouhodobě udržet svojí tržní pozici a konkurenceschopnost. Celý svět včetně korporátního prostředí se velmi rychle transformuje a posouvá dopředu, proto je třeba neustále kontrolovat a analyzovat jak interní, tak externí podmínky podniku a příslušně se adaptovat. A to je právě úloha řídicích orgánů, pro které jsou tyto popsané postupy doporučením, rovněž však známým faktem. Uskutečněná analýza měla vzhledem k rozsahu práce relativně obecný charakter a pro hlubší proniknutí do řízení podniku XY a snahy odhalit relevantní nedostatky by bylo třeba se zaměřit na ideálně jednu konkrétní oblast a předložit detailnější výstup. To by mohlo být realizováno např. v diplomové práci.

I přesto by práce mohla poskytnout zajímavá východiska a dát podnět i třeba pro úpravy systému řízení dané společnosti.

Seznam použité literatury

- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ESCHENBACH, Rolf, Helmut SILLER a Jaroslav RUBÁŠ, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.
- GABRIELSSON, Mika a V. H. KIRPALANI, ed., 2012. *Handbook of research on born globals*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar. ISBN 978-1-84844-953-4.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KHAN, Mohammad Ayub, 2016. *Multinational enterprise management strategies in developing countries*. Hershey: Business Science Reference, An Imprint of IGI Global. ISBN 978-1-5225-0276-0.
- LACHARITY, Linda A., Candice K. KUMAGAI a Barbara BARTZ, 2019. *Prioritization, delegation, and assignment: practice exercises for the NCLEX examination*. 4th edition. St. Louis, Missouri: Elsevier. ISBN 978-0-323-49828-9.
- LEHMANNOVÁ, Zuzana, 2003. *Aktuální otázky globalizace*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-0621-0.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MEZŘICKÝ, Václav, 2003. *Globalizace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-748-8.
- MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-092-8.
- OSMAN, Hassan, 2019. *Effective Delegation of Authority: A (Really) Short Book for New Managers About How to Delegate Work Using a Simple Delegation Process*. B.m.: Independently Published. ISBN 978-1-09-680772-8.
- PLCHOVÁ, Božena, 2007. *Zahraniční ekonomické vztahy ČR*. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1285-3.
- ROTHAERMEL, Frank T., 2021. *Strategic management*. Fifth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-264-10371-3.
- ROZEHNALOVÁ, Naděžda, 2010. *Právo mezinárodního obchodu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-562-5.
- STANWICK, Peter Allen a Sarah D. STANWICK, 2020. *International management: a stakeholder approach*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78811-272-7.
- ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2759-2.
- ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.
- VARADZIN, František, 2013. *Mezinárodní ekonomie: (teorie světového hospodářství)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-116-1.
- VEBER, Jaromír, 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktual. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VOCHOZKA, Marek and Petr MULAČ. 2012. *Corporate Economics*. Prague: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
- YAN, Ing Lili a Yu MIAOJIE, 2020. *WORLD TRADE EVOLUTION: growth, productivity and employment*. Place of publication not identified: ROUTLEDGE. ISBN 978-0-367-50438-0.
- ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2014. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-126-9.

Internetové zdroje

CARBONE, Tony, Dawn QUERNS, Kara HARTZELL a Judson BOOTHE, 1999. *SAP: a literature review and implementation study* [online]. Columbus: Allied Academies International Conference. Academy of Information and Management Sciences [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/openview/4dbb0e40647a210b1b3f4c424b1826c2/1?cbl=38751&pq-origsite=gscholar>

ČIIA, 2023. *Interní audit* [online]. Praha: Český institut interních auditorů [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ciia/?idKategorie=3>

ENCYCLOPEDIA.COM., 2023. *International Directory of Company Histories* [online]. Chicago: encyclopedia.com [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.encyclopedia.com/books/politics-and-business-magazines/amp-inc>

GERDES, Lena, 2021. *Social-ecological perspectives on international trade* [online]. Vienna: University of Economics and Business. Institute for Economic Geography and GIScience, Department of Socioeconomics [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://www.momentum-kongress.org/system/files/congress_files/2021/abstract_gerdes.pdf

HAYES, Adam, 2021. *Internationalization: Definition, Examples, and Benefits* [online]. New York: Investopedia.com. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>

CHETTY SYLVIE a Colin CABELL-HUNT, 2004. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing* [online], **12**(1): 57–81. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>

NASRULLAH, Mambrol, 2018. *Globalization studies* [online]. London: Literary Theory and Criticism. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://literariness.org/2018/12/16/globalization-studies/>

PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022.-10-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

ROJÍČEK, Marek, 2012. *VLIV GLOBALIZACE NA FUNGOVÁNÍ MEZINÁRODNÍHO OBCHODU* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <http://polek.vse.cz/pdfs/pol/2012/02/03.pdf>

SEN, Sunanda, 2010. *International Trade Theory and Policy* [online]. Blithewood: Levy Economics Institute of Bard College [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.levyinstitute.org/pubs/wp_635.pdf

- STRÝČKOVÁ, Petra, 2006. *Teorie mezinárodního obchodu a jejich praktické využití v zahraničně-obchodní politice ČR* [online]. Brno: Masarykova univerzita v Brně. [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/pq6eb/scan.pdf>
- TUOVILA, Alicia, 2022. *Internal Audit: What It Is, Different Types, and the 5 Cs* [online]. New York: investopedia.com [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/internalaudit.asp>
- TWIN, Alexandra, 2023. *Key Performance Indicator (KPI): Definition, Types, and Examples* [online]. New York: investopedia.com [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
- VÁŇOVÁ, Ivana, 2012. *Nadnárodní společnosti a jejich role ve světové ekonomice* [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích [cit. 2023-01-08]. Dostupné z: https://theses.cz/id/ktzkm7/NADNRODN_SPOLENOSTI_A_JEJICH_ROLE_VE_SVTOV_EKONOMICE.pdf
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. *Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: https://www.ekonomie-management.cz/download/1379591261_1f11/2012_04+Pristupy+k+internacionalizaci+podnikatelskych+aktivit+ceskych+podniku.pdf