

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC, o.p.s.**



**Vliv prostředí mezinárodního obchodu na společnost Linser  
Industry Service s.r.o.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Vlastimil Navrátil, MBA

Vedoucí práce: doc. Ing. Jarmila Zimmermannová, Ph.D.

OLOMOUC 2021

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Oskavě dne 29. 3. 2021

Bc. Vlastimil Navrátil, MBA

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji své vedoucí doc. Ing. Jarmila Zimmermannové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

Moravská vysoká škola Olomouc  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vlastimil Navrátil, MBA**  
Osobní číslo: **M19093**  
Studijní program: **N0413P050002 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management malých a středních podniků**  
Téma práce: **Vliv prostředí mezinárodního obchodu na společnost Linser Industry Service s.r.o.**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomie**

### Zásady pro vypracování

1. Úvod – úvod do problematiky, hlavní cíl práce, použité metody, struktura práce
2. Teoretická část – specifika mezinárodního obchodu, problematika měnových kursů, problematika fungování dceřiných společností vs. mateřské společnosti na poli mezinárodního obchodu
3. Metodická část – specifikace a popis použitých metod
4. Praktická část – využití teoretických a metodických výstupů pro účely zpracování analýzy a evaluace pro společnost Linser Industry Service s.r.o., popis společnosti v rámci domácího a mezinárodního trhu, možné důsledky a dopady vývoje globálního prostředí na společnost
5. Závěr – Zhodnocení výsledků práce, doporučení pro společnost

Rozsah pracovní zprávy:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, František. 2001. Management. Brno: Computer Press.
2. COLLINS, J. 2008. Jak z dobré firmy udělat skvělou. Brno: Grada Publishing
3. NAVRÁTIL, Vlastimil. 2016. Podnikatelský záměr LINSER CZ, Trosdorf (DE). Uloženo v největší sekci intranetu firmy Linser Industry Service GmbH
4. PITEUS, Christos., SUGDEN, Robert. 2000. The nature of the transnational firm, Oxford: Routledge
5. SOUČEK Z. 2008. Zvítkáme i v globálním světě. Praha: Professional Publishing
6. SOUČEK Z. 2003. Úspěšné zavedení strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing.
7. SUN'Y. 1995. O všeobecném umění. Olomouc: Votobia
8. SYNEK M. a kol. 2011. Manažerská ekonomika. Praha: Grada.
9. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). Economics. 19th International Edition.
10. Mach, M. 2001. Makroekonomie II: pro magisterské (inženýrské) studium. Melantrium.
11. Holman, R. 2010. Makroekonomie, 2. vydání. Nakladatelství CH Beck.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jarmila ZIMMERMANNOVÁ, Ph.D.**  
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **24. dubna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2021**

Podpis studenta:

Datum: **14.2.2020**

Podpis vedoucího práce:

Datum: **27.2.2020**

**Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ**  
prorektorka



**Ing. Eva JÍLKOVÁ, Ph.D.**  
manažer ústavu

V Olomouci dne 11. května 2020

## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1    TEORIE MEZINÁRODNÍHO OBCHODU .....</b>	<b>10</b>
1.1    ÚVEDENÍ DO PROBLEMATIKY Z POHLEDU EKONOMICKÉ TEORIE	10
1.2    KLASICKÁ TEORIE V PRAXI	12
1.3    ROZVOJ MEZINÁRODNÍHO OBCHODU, EKONOMICKÁ INTEGRACE A MĚNOVÉ KURZY	14
1.4    MODELY DETERMINACE MĚNOVÉHO KURZU	16
1.5    MĚNOVÁ POLITIKA, ROLE CENTRÁLNÍ BANKY	16
<b>2    TEORIE FINANČNÍCH KRIZÍ .....</b>	<b>18</b>
2.1    MĚNOVÁ KRIZE A JEJÍ CHARAKTERISTIKA	18
2.2    BANKOVNÍ KRIZE A JEJICH CHARAKTERISTIKA	19
2.3    ÚVĚROVÁ / DLUHOVÁ KRIZE A JEJICH CHARAKTERISTIKA	19
2.4    SYSTÉMOVÁ KRIZE A JEJÍ CHARAKTERISTIKA	19
2.5    VLIV FINANČNÍCH KRIZÍ NA MEZINÁRODNÍ OBCHOD	20
2.5.1    Velká hospodářská krize ve 20. a 30. letech 20. století	20
2.5.2    Ropná krize v 70. letech	20
2.5.3    Hypotéční krize po roce 2007	21
2.5.4    Koronavirová krize po roce 2020	21
<b>3    TEORIE NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....</b>	<b>22</b>
3.1    ÚVOD DO PROBLEMATIKY	22
3.2    INTERNACIONALIZACE A VSTUP NA DALŠÍ TRH	23
3.3    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	27
3.4    VZTAHY MEZI CENTRÁLOU A POBOČKOU	29
3.5    TYPOLOGIE POBOČEK A JEJICH ROLÍ	29
3.6    VZTAHY MEZI CENTRÁLOU A DCEŘINOU SPOLEČNOSTÍ	33
<b>4    ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>37</b>
4.1    ANALÝZA MAKROKOLÍ – PEST ANALÝZA	37
4.2    ANALÝZA MIKROKOLÍ – PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	39
4.3    ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	41
4.4    SWOT ANALÝZA	42

4.5	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE	43
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>45</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LINSER INDUSTRIE SERVICE GMBH..</b>	<b>45</b>
5.1	LINSER INDUSTRIE SERVICE GMBH	45
5.2	LINSER INDUSTRY SERVICE, S.R.O.	46
5.3	ÚVOD A CESTA KE VZNIKU DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI	46
5.4	VIZE A MISE DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI	48
5.5	VZTAHY MEZI CENTRÁLOU A POBOČKAMI	49
5.5.1	Výstupy expertního rozhovoru s M. Linsere	49
5.5.2	Výstupy expertního rozhovoru se Z. Borovnyakem	52
5.5.3	Výstupy expertního rozhovoru s M. Páleníkem	54
5.5.4	Role pobočky – Linser Industry Service, s.r.o. a vztah s mateřskou společností	56
<b>6</b>	<b>ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI LINSER INDUSTRY SERVICE, S.R.O.</b>	<b>59</b>
6.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	59
6.1.1	Analýza makrookolí	59
6.1.2	Analýza mikrookolí	60
6.2	SWOT ANALÝZA LINSER INDUSTRY SERVICE, S.R.O.	61
6.3	SOUČASNÁ SITUACE VE SPOLEČNOSTI, VNĚJŠÍ VLIVY A DISKUSE NAD VÝSLEDKY PRÁCE	62
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>63</b>
<b>ANOTACE .....</b>		<b>65</b>
<b>LITERATURA A PRAMENY .....</b>		<b>67</b>
<b>SEZNAMY .....</b>		<b>70</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>71</b>
	SCHÉMA POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU SE ZAKLADATELEM SPOLEČNOSTI M. LINSEREM	71
	SCHÉMA POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU SE ZÁSTUPCI MAĎARSKÉ A ČESKÉ POBOČKY	71

## Úvod

Tato diplomová práce se zaměřuje na vybrané aspekty související s činností společnosti Linser Industry Service, s.r.o., zejména pak na vliv prostředí mezinárodního obchodu na tuto společnost. Linser Industry Service, s.r.o. se společně s centrálou, tedy mateřskou, nadnárodní společností, specializuje na výrobu originálních dílů do prvovýroby a výrobu a velkoprodej náhradních dílů pro stavební stroje a pro stavebnictví. Jedná se o dceřinou společnost německé společnosti Linser Industrie Service GmbH. Společnost tak působí a je ovlivňována prostředím mezinárodního obchodu. Německo dlouhodobě patří mezi klíčové obchodní partnery pro Českou republiku, současně jde o zemi s rozdílnou měnou. V neposlední řadě je zajímavé sledovat aktuální dění způsobené koronavirovou pandemií, která nejen mezinárodní obchod ovlivňuje.

Hlavní cíl práce je předurčen již samotným názvem, tedy zkoumání vlivu prostředí mezinárodního obchodu na společnost Linser Industry Service s.r.o. Očekávaný přínos lze spatřit i v praktické rovině – strategickém řízení společnosti.

Za účelem naplnění hlavního cíle práce byly zvoleny metody analýzy, syntézy, komparace a dedukce, pro upřesnění výsledků práce byla zvolena metoda expertního rozhovoru.

V rámci hlavního cíle práce jsou dále stanoveny tyto výzkumné otázky:

VO1: Jaké aspekty mezinárodního obchodu ovlivňují společnost Linser Industry Service?

VO2: Lze aktuální situaci související s COVID-19 označit za finanční krizi dle teorií finančních krizí?

VO3: Jaký vliv mohou mít krize na prostředí mezinárodního obchodu, potažmo společnost Linser Industry Service?

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. S ohledem na skutečnost, že autor zmíněné práce je současně společníkem a jednatelem společnosti Linser, má práce ambici mít pro samotného autora také praktický přínos.

V teoretické části se autor věnuje nejprve teorii mezinárodnímu obchodu, konkrétně několika aspektům včetně tématu procesu ekonomické integrace a měnových kurzů a měny jako takové. Následuje kapitola zaměřená na teorie finančních krizí a jednotlivé vybrané krize ve 20. století a vliv těchto krizí na mezinárodní obchod. Důležitou částí práce je kapitola věnující se problematice nadnárodních společností, respektive vztahu mezi centrálou, pobočkou a nejrůznějšími typologiím vztahů. Není opomenuta ani rovina strategického řízení společnosti,



respektive oblast analýzy vnějšího prostředí, což nezbytně souvisí se strategickým fungováním firmy v kontextu mezinárodního prostředí.

Zjištění a informace plynoucí z teoretické části jsou využity rovněž v části praktické. V té se autor pokouší analyzovat a typologizovat vztah mezi společností Linser Industry Service a německou centrálou. K tomu mu dopomohou získané teoretické poznatky a praktické informace ze společnosti Linser. Důležitou roli má pro práci rovněž kvalitativní průzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru. Ten byl veden se zakladatelem společnosti Linser, který je současně stále top managerem řídícím centrálu a mající zásadní vliv také na jednotlivé pobočky. Pro získání expertního pohledu na vztah mezi centrálou a pobočkou byl realizován modifikovaný rozhovor také s jednatelem a spoluvlastníkem pobočky v Maďarsku. Pobočka v Maďarsku byla zvolena z několika důvodů. Maďarsko je zemí střední Evropy, podobné velikosti a populace jako Česká republika, neplatí se zde eurem, a především společně s Českou republikou se jedná o jediné dvě pobočky, kde má kromě jednatele dané pobočky malý vlastnický podíl také další člen lokálního managementu. S ohledem na hlavní zaměření práce na českou pobočku se realizoval expertní rozhovor také s minoritním vlastníkem české pobočky.

Autor nahlíží na společnost také optikou aktuální krize. Závěr práce obsahuje vyhodnocení výzkumných otázek a shrnutí klíčových výstupů práce.

## Teoretická část

### 1 Teorie mezinárodního obchodu

#### 1.1 Uvedení do problematiky z pohledu ekonomické teorie

Pohledem lidské antropologie ušel člověk evolučním vývojem doslova kus cesty. Od člověka zručného, až po současnost. Poté, kdy byl jedinec samostatně či ve společenství dalších lidí nakonec schopen vyrobit, vypěstovat či jakýmkoliv způsobem vlastnit více, než by pro svou potřebu využil, osvojil si obchodní dovednosti. Ke směně, obchodu, stačila existence nabídky dvou statků a přesvědčení obou stran, že je chtějí za dohodnutých podmínek směnit. Až postupem času vznikaly více či méně univerzální platidla. Původně to byly různé komodity, dnes známe peníze, bankovky a vlastně i virtuální měny.<sup>1</sup>

Práce se však věnuje primárně Mezinárodnímu obchodu. Ten lze velmi zjednodušeně charakterizovat jako obchod přes hranice států. Chtěli-li bychom vysvětlit podstatu vzniku mezinárodního obchodu, museli bychom se dostat na samotnou podstatu ekonomie. Tedy že jedinec má potřebu uspokojit nějaký nedostatek. Právě tato hnací síla v minulosti zapříčinila nutnost obchodu také ze vzdálenějších destinací. Ať již z hlediska např. přírodní – klimatické nutnosti – ne vše, co lidé na daném území potřebovali, mohli nalézt, vytěžit, vypěstovat atp. Nebo třeba preference po zcela jiném zboží. V minulosti příznačné například pro dovoz zboží z Orientu do Evropy.<sup>2</sup>

Lidé postupně osídlovali další a další kouty Země a v průběhu času se v jednotlivých lokacích začali i specializovat. To byl také klíčový podnět k rozmachu obchodu. První masovější rozvoj mezinárodního obchodu lze datovat do doby Římské říše, kdy začala být velká poptávka po čínském hedvábí. Bez větší nadsázky lze říct, že právě díky obchodním touhám došlo k probádání všech koutů světa, včetně objevení Ameriky.

To tedy velmi obecně. Samotný mezinárodní obchod a jeho zkoumání v teoretické rovině je spojen s počátky ekonomie jako vědy o ekonomice, přičemž právě mezinárodní obchod patřil mezi klíčové zkoumané oblasti. Má to, i s ohledem na výše napsané, svou jasnou logiku. V tomto kontextu nelze nezmínit samotného otce moderní ekonomie Adama Smithe a jeho věhlasné dílo *Bohatství národů*.<sup>3</sup> Netřeba připomínat jeho slavnou „neviditelnou ruku trhu“,

---

<sup>1</sup> KOŠTÁL, M. *Analýza dopadu vstupu podniku na mezinárodní trh v oblasti managementu*. s 12.

<sup>2</sup> STRMISKA, Z. *Komparace teorií mezinárodního obchodu a jejich implikace v ekonomické realitě 21. století*. s 19.

<sup>3</sup> SMITH, A. *Bohatství národů*.

kteřá dobře ilustruje Smithův ideový pohled na ekonomiku. Tento koncept můžeme chápat tak, že zájem jednotlivce ovlivňuje pozitivně vlastně celou společnost. Právě ve svém nejslavnějším díle rozebírá mezinárodní obchod a podrobuje kritice zejména Merkantilismus. Merkantilismus je jedna z prvních teorií, která za základ bohatství pokládá směnu výrobků a obchod. Detailněji uvedeno, dle merkantilistů byla podstata bohatství v množství peněz, respektive drahých kovů.<sup>4</sup> Bavíme se o době zejména 16. – 18. století, kdy klíčovým platidlem bylo stále i zlato. Merkantilisté jednoznačně preferovali export, situaci, kdy prodávají zboží do zahraničí a hromadí zlato, které za dané zboží utržili. To byla podle nich pravá podstata bohatství.<sup>5</sup>

Když už je zmíněn merkantilismus, jedna z prvních teorií na poli mezinárodního obchodu, je nutné zmínit, a vyplývá to již i z uvedeného, že obchod je podle nich jen jednostranně výhodná záležitost. Jednoznačnou výhodu má prodávající, naopak kupující trátí, protože přichází o zmíněné zlato.<sup>6</sup> Uvědomme si dobu, v jaké se nacházíme. Jedná se o období koloniálních velmocí, období válek, které sloužily k ekonomickému prospěchu impérií. Nově zabraná území byla nejen zdrojem nových surovin, ale také novým trhem pro odbyt, vývoz mocností. Typickým příkladem tohoto imperiálního období je nizozemská Východoindická společnost. Merkantilismus byl postupně překonáván v nastupující průmyslové revoluci a čím dál více se začaly projevovat prvky liberalismu, tedy právě volná ruka trhu ve Smithově pojetí.<sup>7</sup> Adam Smith a jím inspirovaní ekonomové jako David Ricard a John Stuart Mill byli zakladatelé tzv. klasické školy. Zde můžeme hledat samotnou podstatu kapitalismu.

Na klasickou školu navazovaly další teoretické / ideové pohledy na ekonomii. Musíme zmínit zejména Rakouskou školu. S tou jsou spojeny osobnosti jako Carl Menger,<sup>8</sup> ale především známější Ludwig von Mises a Friedrich August von Hayek. Rakouská škola je stále liberálním směrem, který ve většině případů považuje zásahy státu do ekonomie za nežádoucí. Neoklasickou školu datujeme někdy do 70. let století 19. Navazuje na Smithe a Milla, ovšem posunuje celé myšlení dále. Prvním průkopníkem neoklasického přístupu byl Alfred Marshall, právě u něj lze poprvé sledovat definici ceny na základě průsečíků křivek nabídky a poptávky.<sup>9</sup> Další klíčovou a „velkou“ školou, teoretickým přístupem, který nemůžeme v práci vynechat, je Keynesiánství, podle svého předního představitele J.M. Keynese. Ten po první hospodářské

---

<sup>4</sup> HONSOVÁ, E. *Ekonomické aspekty mezinárodního obchodu medem*. s 12.

<sup>5</sup> STRMISKA, Z. *Komparace teorií mezinárodního obchodu a jejich implikace v ekonomické realitě 21. století*. s 6.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 6.

<sup>7</sup> HYTHA, M. *Vývoj ekonomického myšlení*. s 24-25.

<sup>8</sup> Tamtéž, s 44.

<sup>9</sup> Tamtéž

krizi ve 30. letech 20. století výrazně obhajuje nutnost zásahů státu do ekonomiky, což se týká i mezinárodního obchodu. Podstatnými rysy jsou opatření monetární, resp. měnové politiky a opatření fiskální tedy daňové politiky státu jako nástroje pro ovlivnění nejen objemu výroby po dobu hospodářského cyklu. Ve 20. století lze sledovat také další přístupy. Po oslabování keynesiánství opět vítězí principy klasického liberalismu, ať již v pohledu M. Friedmana (monetarismus) či dalších osobností ekonomie či přímo politiky (Raegan, Thatcherová a další).

## 1.2 Klasická teorie v praxi

Již jsme si řekli, že merkantilní myšlenky byly překonány klasikou školou. Na tomto místě je nutné na tomto místě zmínit teorii absolutních výhod a teorii komparativních výhod. Jde o základní ekonomické aspekty mezinárodního obchodu.

Teorie absolutních doporučuje zemi specializaci výroby na ty produkty, které je schopna vyrábět levněji než země jiné. Levnější výroba může být ať již nižšími vstupními náklady a nižší náročností, tak i vyšší produktivitou. Teorie absolutních výhod platí jen za předpokladu, že existuje volný a bezbariérový obchod. Pokud pomineme další faktory, lidé se při koupi rozhodují často na základě ceny. Teorii je dobré popsat na konkrétním případě dvou zemí, které produkují dva produkty. Vezměme si případ České republiky a Německa. Ty produkují např. maso a pivo. Čistě modelově, 2 jednotky práce jsou v ČR potřeba na výrobu kila masa a 3 na výrobu litru piva. V Německu jsou to ale 4 jednotky na kilo masa a 1 na 1 litr piva.

	Česká republika	Německo
Maso (kilo)	4	8
Pivo (litr)	6	2

Závěr je jednoduchý, ČR produkuje jeden produkt levněji než Německo, druhý naopak produkuje levněji Německo, znovu připomeňme, že jde o smyšlený modelový příklad. Pojďme v modelu pro dovysvětlení pokračovat. Dostáváme se v podstatě k produktivitě práce, tzn. kolik výrobků vyprodukuje jedna jednotka, zkusme si udat za období jednoho dne. V tomto kontextu již produktivita práce za 24 hodin vypadá následovně.<sup>10</sup>

	Česká republika	Německo
Maso (kilo)	6	3
Pivo (litr)	4	12

<sup>10</sup> HONSOVÁ, E. *Ekonomické aspekty mezinárodního obchodu medem*. s 14.

Jednotka práce v ČR produkuje více masa a méně piva než tatáž jednotka v Německu. Jak mají země z absolutních výhod těžit? ČR s jedním pracovníkem vyprodukuje za 24 hodin 6 kilo masa. Ty by, podle teorie hodnoty, mohla směnit za 4 litry piva. Pokud však 6 kilo masa vyveze do Německa a tam smění dle tamního poměru (tedy 3 kila masa za 12 litrů piva), získá za 6 kilo masa celkem 24 litrů piva. To značí, že může spotřebovat o 20 litrů piva více, než kdyby se do mezinárodního obchodu nezapojila. Ale těžit bude i Německo. Za 24 hodin totiž vyprodukuje zaměstnanec 12 litrů piva, a to může směnit za 3 kila masa. Ale když 12 litrů mléka vyveze do ČR, získá 18 kilo masa. Polepší si o celých 15 kilo masa.<sup>11</sup>

Ve stejném příkladu nahlédněme na teorii komparativních výhod.

	Česká republika	Německo
Maso (kilo)	6	12
Pivo (litr)	4	12

Tentokrát je v modelovém případě lepší Německo v obou segmentech a výstup je srovnatelný. Teorie tak neříká, na co se specializovat. Nicméně, je hned třikrát produktivnější v pivu než ČR, zatímco jen dvakrát v mase. ČR by tak bez zapojení do mezinárodního obchodu mohla směnit 6 kilo masa a 4 litry piva. Šlo by vyměnit maso za pivo s tím, že si o 2 litry piva polepší. Německo by při obchodu s ČR za 12 l piva dostalo 18 kilo masa, takže by si o 6 kg polepšilo. Obě země tak obchodem získávají, i když se produkce masa přesunula do země s nižší produktivitou. Na tyto teorie navazuje ještě teorie reciproční poptávky. Zde je hlavní předpokladem, že vzájemná poptávka po dovozu je klíčová pro konečnou výši mezinárodního směnného poměru.<sup>12</sup>

Jsme-li u klasické školy, je nutné na tomto místě zmínit teorii absolutních výhod a teorii komparativních výhod. Jde o základní ekonomické aspekty mezinárodního obchodu. Teorie absolutních výhod říká, že země by se měla specializovat a měla by vyrábět zejména to, co je schopna vyrobit levněji než jiné státy – buď s nižšími náklady, nižší náročnost, nebo vyšší produktivitou, výsledek je v podstatě totožný.<sup>13</sup> Mezinárodní obchod umožňuje z celosvětového pohledu lepší rozmístění výrobních faktorů a tím i zvýšení výstupu zemí zapojených do mezinárodního obchodu. Díky tomu dochází v těchto zemích k růstu jejich bohatství. Naopak teorie komparativních výhod tvrdí, že mezinárodní obchod je výhodný jak

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 15

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 16

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 14

pro země, které jsou z hlediska absolutních výhod lepší při produkci komodit, tak pro země, které nemají absolutní výhodu žádnou. Země, které mají absolutní výhodu při výrobě pomyslných dvou produktů, by se měly specializovat na výrobu toho produktu, při jehož výrobě je jejich absolutní výhoda relativně větší. Naopak země bez absolutní výhody mají tzv. komparativní výhodu při výrobě toho produktu, kde je jejich absolutní výhoda relativně menší.<sup>14</sup> Je třeba zdůraznit, že teorie je založena na liberálním přístupu vlády vůči mezinárodnímu obchodu.<sup>15</sup>

### 1.3 Rozvoj mezinárodního obchodu, ekonomická integrace a měnové kurzy

Rozvoj mezinárodního obchodu dostal svou další dynamiku ve 20. století. Měna byla fixována na zlato, tento peněžní systém byl základem měnového systému. Bylo určeno, že jednotka dané měny odpovídá určité hmotnosti zlata. Uvědomme si kontext této doby, světovou válku, hospodářskou krizi a následně další světovou válku. Situace vyžadovala nový ideový pohled na svět a v té době také jakousi regulaci. Právě ke konci 2. Světové války byl nastaven tzv. Bretton Woodský systém jako nástroj zamezení dalších konfliktů a hospodářského propadu. Jednalo se, zjednodušeně, o napojení jednotlivých měn na dolar (ten byl navázán na zlato – 35 dolarů za jednu unci), tedy že jednotlivé měny se musely držet v určitém rozpětí k dolaru. Až do začátku 1970 byly měnové kurzy fixovány takto na dolar. Takové uspořádání mezinárodního finančního systému vyžadující pochopení faktorů ovlivňujících směnný kurz, včetně udržování měny v rámci stanoveného rozmezí (aby se bránilo měnovým krizím) se postupně začalo jevit jako složité. Od roku 1971 začíná hrát větší roli přechod světových ekonomik na plovoucí režim měnového kurzu.<sup>16</sup>

Zpět ale ke nastavení Bretton Woodského systém, se kterým datujeme v podstatě také postupný vznik Světové banky a Mezinárodního měnového fondu. Ne vše šlo jednoduše a s ohledem na neshody na některých parametrech byl zřízen de facto dočasný systém v podobě tzv. GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Jednalo se o systém, který jasně definoval pravidla mezinárodního obchodu a jeho bariér – zejména cel. Ten přetrval až do poloviny 90. let 20. století, kdy již vznikla plnohodnotná Světová banka WTO, která na GATT navazovala. Posláním WTO je zajištění volného a pohybu zboží mezi státy.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Tamtéž, s 14.

<sup>15</sup> KOŠŤÁL, M. *Analýza dopadu vstupu podniku na mezinárodní trh v oblasti managementu*. s 14.

<sup>16</sup> MUSAYEVA, Mahri. *Volatilita směnných kurzů a její makroekonomické determinanty*. s 17.

<sup>17</sup> STRMISKA, Z. *Komparace teorií mezinárodního obchodu a jejich implikace v ekonomické realitě 21. století*. s 6.

Paralelně můžeme sledovat integrační proces v Evropě, který po několika desetiletích vyústil v nynější Evropskou unii, ale pěkně popořadě. V roce 1951 vzniklo ESUO – Evropské společenství uhlí a oceli, následně EHS jako Evropské hospodářské společenství v roce 1957. Cesta k dnešní podobě EU byla ještě velmi složitá. Tato integrace měla motivy ekonomické, ale i politické. Klíčová byla původně ekonomická integrace a zavádění prvků nadnárodního řízení určitých oblastí. Zde je dobré zmínit, jaké stupně ekonomické integrace vlastně existují. Základní jednotkou je zóna volného obchodu – v tomto režimu se dvě a více zemí dohodnou na odstranění cel na vybrané zboží, produkty atp. Celní unie je o stupeň výše, protože se země dohodly také na společném postupu vůči třetím zemím – odstraňování celních bariér. Společný trh je již vysokým stupněm integrace. Zde se bavíme o tzv. čtyřech svobodách – volném pohybu osob, služeb, zboží a kapitálu, samozřejmostí tohoto stupně integrace je velmi propracovaný systém společného sazebníku cel vůči dalším zemím. Ještě vyšším stupněm je hospodářská a měnová unie. V té jsou některé oblasti již ryze přesunuty z gesce rozhodování národních států na nadnárodní entitu (jako např. Evropská komise), využívá se společná měna (eurozóna) atp. Ještě vyšší jednotkou je úplná politická a ekonomická integrace, ve které i oblasti jako vnitřní daňový systém může být regulován z centra, nadnárodně. To však ještě není případ nynější podoby EU.<sup>18</sup>

Pojďme ale k systému měnových kurzů. Měnový kurz je jednou ze základních a nejdůležitějších makroekonomických veličin. Jedná se o poměr výměny dvou měn. Je to cena jedné měny, která je vyjádřena v jiné měně. To vše je ovlivňováno množstvím faktorů. Z dlouhodobého hlediska reaguje na platební bilanci. Z krátkodobého hlediska je plovoucí měnový kurz ovlivněn zejména spekulacemi a bývá silně volatilní. Kurz měny je důležitým ukazatelem pro malé a otevřené ekonomiky jako je Česká republika. Rovnovážený kurz má za následek vyrovnanou platební bilanci. V praxi se ale skutečný kurz často odchyluje od rovnovážného, a to z důvodů jako jsou spekulativní obchody na devizovém trhu nebo rizikové premie.<sup>19</sup> Za zmínku také stojí, že existují režimy, jak řídit měnové kurzy. Jedná se o režim volně plovoucí, pevný, vázaný, a řízený plovoucí<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> FIALA, P. a M. PITTROVÁ. *Evropská unie*.

<sup>19</sup> PÁLINKÁS, P. *Faktory ovlivňující vývoj měnových kurzů se zaměřením na českou ekonomiku*. s 6-7.

<sup>20</sup> MUSAYEVA, Mahri. *Volatilita směnných kurzů a její makroekonomické determinanty*. s 18.

## 1.4 Modely determinace měnového kurzu

V ekonomii existují modely, které řeší vzájemný vztah mezi vývojem kurzu a mezi dalšími makroekonomickými ukazateli. Tyto modely popisují rovnovážný stav měnového kurzu a reálné poptávky, které spolu tvoří vnitřní a vnější rovnováhu v ekonomice.<sup>21</sup>

**Teorie parity kupní síly** – v tomto případě se porovnávají různé měny pomocí tzv. spotřebního koše. Dle této teorie je kurz dvou měn v rovnováze, pokud jsou jejich kupní síly stejné v obou zemích. S ohledem na složitou problematiku i teorie parity kupní síly má další roviny, absolutní verzi, relativní verzi a index ERDI.

**Teorie parity úrokové míry** – tato teorie zohledňuje, že subjekty mají na trhu jakási aktiva. Ta jsou v mezinárodním koloběhu ekonomiky. Poptávka se odvíjí od míry výnosnosti, rizika a likvidity. Poptávku po peněžních prostředcích ovlivňuje úroková míra a výkyvy v měnových kurzech za určité období.

**Teorie platební bilance** – platební bilance zachytává všechny mezinárodní transakce, a to na třech účtech, konkrétně na běžném, kapitálovém a finančním účtu. Je to vlastně výsledek obchodování dané země se všemi obchodními partnery. Tyto obchody mají vliv na poptávku a nabídku po devizových rezervách a ovlivňují změny jejich množství v ekonomice. Platí, že když export převyšuje import, domácí měna se zhodnocuje, když import převyšuje export, domácí měna slábne.<sup>22</sup>

## 1.5 Měnová politika, role centrální banky

Měnová politika je sama o sobě složitou disciplínou, Jak již bývá zvykem, různí autoři definují měnovou politiku z nejrůznějších úhlů pohledu. Měnová politika je na území státu realizována skrze centrální banky a nejzásadnějším cílem je korekce míry inflace, tedy dohled na tím, aby měna, peníze, neznehodnocovaly. Měnová politika, lidově řečeno, je nástrojem centrální banky k nastavování množství peněz v oběhu a zajištění cenové stability. K plnění tohoto klíčového cíle má centrální banka několik nástrojů. Mezi přímé patří pravidla likvidity, limity úvěrů bank. Limity úrokových sazeb a povinné vklady. Ty nepřímé jsou zejména operace na volném trhu, diskontní nástroje a kursové intervence. Posledně zmíněný nástroj nás v kontextu této práce zajímá. „Devizové intervence jsou nákupy či prodeje cizích měn za českou korunu Českou národní bankou na devizovém trhu, jejichž cílem může být buď tlumení volatility na devizovém trhu a/nebo uvolnění, popř. zpřísnění měnové politiky. Devizové intervence nejsou v režimu

---

<sup>21</sup> PÁLINKÁS, P. *Faktory ovlivňující vývoj měnových kurzů se zaměřením na českou ekonomiku*. s 6-7.

<sup>22</sup> Tamtéž, s 22-23.



cílování inflace běžně používaným nástrojem. Tím jsou zejména úrokové sazby. Nicméně za jistých okolností může nastat situace, kdy je zapotřebí devizových intervencí využít. Příkladem takové situace je snížení měnověpolitických úrokových sazeb na tzv. „technickou nulu“, kdy případné další potřebné uvolnění měnové politiky lze docílit oslabením kurzu koruny. V této situaci ČNB byla například mezi podzimem 2013 a jarem 2017, kdy používala kurzový závazek v případě potřeby intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>

## 2 Teorie finančních krizí

Již v úvodní kapitole Uvedení do problematiky z pohledu ekonomické teorie jsme v souvislosti se vznikem ekonomické teorie a teorie mezinárodního obchodu zmínili některé teoretické a metodologické přístupy. Některé řeší také, pohledem hospodářského cyklu, příčiny vzniku krizí (ekonomických propadů) a nastiňují, jak by takovým krizím šlo čelit.<sup>24</sup>

Pro celou ekonomiku je charakteristický princip hospodářského cyklu, tedy střídání období růstu a poklesu celé či části ekonomiky, což se projevuje zejména v hrubém domácím produktu a dalších ukazatelích. Přirozené jsou tedy především čtyři hlavní fáze: konjunktura, vrchol, recese (krize) a deprese (dno). Zejména u recese a deprese lze vnímat, že se jedná o krizi. U recese je pokles HDP alespoň po dobu dvou kvartálů, u deprese je krize dlouhodobější. Pokles může být zapříčiněn vnějšími, ale i vnitřními faktory.<sup>25</sup>

Teoreticky lze finanční krizi definovat různě. Jedná se však o množinu problémů, jejichž příčiny lze hledat ve finančním systému a lze definovat různé typy krizí. Jednotlivé typy mají určité společné rysy, hlavní zákonitosti a příčiny. S ohledem na provázanost ekonomiky a v souvislosti s globalizací se postupně ukazuje, že krize se stávají spíše nakonec systémovými. Tradiční typologie dle Dvořáka, rozděluje finanční krizi takto:<sup>26</sup> Detailně o teoretických přístupech příčin vzniku krizí pojednává Šerý ve své disertační práci.<sup>27</sup>

### 2.1 Měnová krize a její charakteristika

První z typů je měnová krize. Ta je charakteristická prudkým a těžko předvídatelným oslabením kurzu měny. Měna je tedy devalvována a dochází také k úbytku devizových rezerv. Stát sice má nástroje, jak na tento typ krize reagovat, přesto to je velmi obtížné. Jednou z hlavních příčin bývá odliv zahraničního kapitálu v souvislosti s fixním kurzem. Centrální banka může činit intervence, nebo zvýšit úrokové sazby, ale hrozí rychlé vyčerpání měnových rezerv. Následuje tak zpravidla rozšíření flukтуаčního pásma měny, nebo případně devalvace měny.<sup>28</sup>

Mezi možné příčiny patří: kurzový režim, konkrétně fixní kurz, který oslabuje kurzové riziko a stimuluje příliv krátkodobého kapitálu ze zahraničí, nedostatek devizové likvidity, insolvence,

---

<sup>24</sup> ŠERÝ, O. *Hodnocení dopadů ekonomické krize na průmysl středoevropského prostoru (s důrazem na český průmysl)*. s 16.

<sup>25</sup> BARÁKOVÁ, K. *Finanční krize a její vliv na fiskální politiku státu*. s 8.

<sup>26</sup> SZTALMACHOVÁ, L. *Komparativní analýza hospodářských krizí*. s 4.

<sup>27</sup> ŠERÝ, O. *Hodnocení dopadů ekonomické krize na průmysl středoevropského prostoru (s důrazem na český průmysl)*. s 16–21.

<sup>28</sup> Tamtéž

neočekávaná deprecie majetkové pozice podniků a bank, nadměrná úvěrová expanze, která má za následek nestabilitu reálné ekonomiky, slabý hospodářský růst, pokles měnových rezerv, vysoká inflace. Co se týká důsledků, lze zmínit: rostoucí nezaměstnanost, nárůst inflace, vnější ekonomická nerovnováha v podobě deficitu na běžném účtu platební bilance, pokles HDP a životní úrovně, znehodnocení měny, odliv zahraničního kapitálu, nárůst zahraničního dluhu.<sup>29</sup>

## **2.2 Bankovní krize a jejich charakteristika**

Také druhý typ krize má svá specifika. Příčinou jsou povětšinou vysoké výběry uložených peněz a s tím související nedůvěra v banky, respektive peněžní ústavy. S tím souvisí následné uzavření bank a případná nucená správa. V tomto typu krize je opět klíčová role Centrální banky či pomoci vlády. Tato krize bývá povětšinou svým charakterem delší než měnová krize. Konkrétní příčiny bývají: nadměrné poskytování úvěrů, které nejsou spláceny ve lhůtě splatnosti, prudký pokles cen cenných papírů nebo hypoték, hromadné výběry vkladů z bank, vyčerpání kapitálu v bankovním sektoru nadměrnými klasifikovanými úvěry ve výši nad 20 % celkového objemu úvěrů, makroekonomická nestabilita, významné změny v ocenění akcií a nemovitostí, rizikové chování bankovního sektoru, nedostatečná regulace a bankovní dohled, prasknutí cenové bubliny aktiv či mezinárodní zadluženost. To má za následek většinou: bankroty komerčních bank, možné ztráty měnových rezerv centrální banky, ztížení úvěrových možností, pokles cen aktiv.<sup>30</sup>

## **2.3 Úvěrová / dluhová krize a jejich charakteristika**

Neschopnost splácet dluhy. V jednom případě nesplácení zahraničních dluhů bankami a firmami, v druhém neschopnost firem splácet dluhy a předluženost domácí ekonomiky. Tedy vnější a vnitřní typy této krize. Tato charakteristika je vlastně i hlavní příčinou. Často krize směřuje k výraznému zamrznutí úvěrového trhu, což je doprovázeno dopadem na celou ekonomiku.<sup>31</sup>

## **2.4 Systémová krize a její charakteristika**

Jedná se o krizi, která v sobě spojuje v podstatě rysy krizí všech předchozích typů. V provázanosti dnešních ekonomik se v současnosti jen stěží objeví krize dle výše uvedených typů, ale povětšinou jsou přítomny aspekty všech. Jako příčiny můžeme označit nadměrný

---

<sup>29</sup> SZTALMACHOVÁ, Lucie. *Komparativní analýza hospodářských krizí*. s 3

<sup>30</sup> Tamtéž, s 4

<sup>31</sup> Tamtéž, s 5

příliv kapitálu ve formě krátkodobých úvěrů, následuje nadměrná úvěrová expanze, kdy objem úvěrů roste rychleji než ekonomika, vnitřní či vnější dluhový problém jako reakce na úvěrovou expanzi ve smyslu špatných investic.<sup>32</sup>

## **2.5 Vliv finančních krizí na mezinárodní obchod**

Předchozí kapitola ukázala různé druhy krizí a přiblížila základní charakteristiky ve formě příčin a důsledků jednotlivých krizí. Krize mají také své indikátory – jako např. nadměrná úvěrová expanze spojená s úbytkem devizových rezerv, rostoucí deficit státního rozpočtu, problémový bankovní sektor, upadající obchodní bilance, reálné zhodnocení měny. Dále pak také mezera výstupu, míra nezaměstnanosti, úrokový diferenciál, výše veřejného dluhu, stav bankovního sektoru, ale také nízká úroveň devizových rezerv, neschopnost spekulantů rozlišit zemi původu krize a zemi nakaženou, silná devalvace měny v zemi. Jedná se o modely tzv. čtyř generací.<sup>33</sup>

### **2.5.1 Velká hospodářská krize ve 20. a 30. letech 20. století**

Známa hospodářská krize z 20. a 30. let 20. století byla zapříčiněna zejména následkem několika faktorů. Například Sztalmachová mezi ně uvádí: tzv. fixace zlatého standardu, úvěry na nákup akcií, politika levných peněz, vědecko-technologické vynálezy a inflační politika. Největší dopad byl sledován na trhu s nemovitostmi, stejně tak následkem krize došlo k ukončení zlatého standardu. Dopad byl také na mezinárodní obchod, což je s ohledem na zavedení cel logické. Viditelným dopadem byla zejména vysoká nezaměstnanost, pokles HDP, pokles cen surovin.<sup>34</sup>

### **2.5.2 Ropná krize v 70. letech**

Po druhé světové válce nastal opět celosvětový ekonomický růst. Ten se zastavil až počátkem 70. let, kdy došlo k prudkému zvýšení cen ropy – ze čtyř na dvanáct dolarů za barel, došlo poté také k rozpadu brettonwoodského systému fixních kurzů, o které jsme již psali. Nedostatek ropy přiměl vyspělé země přeorientovat průmyslovou výrobu směrem k energeticky méně náročným odvětvím, struktura hospodářství se přibližovala k nevýrobní sféře (postindustriální fáze vývoje). Poté vznikl Evropský měnový mechanismus (předchůdce eura), technologické inovace

---

<sup>32</sup> Tamtéž, s 5

<sup>33</sup> Tamtéž, s 13-14.

<sup>34</sup> Tamtéž

přinesly kromě pokroku i úsporu pracovních míst, snížila se role státu v ekonomice a výrazně se rozšířil fenomén nadnárodních korporací a přímých zahraničních investic.<sup>35</sup>

### 2.5.3 Hypotéční krize po roce 2007

Kromě velké hospodářské a ropné krize se od počátku do současnosti 20. století mezi nejvýznamnější krize zapsala také původně americká hypotéční krize z roku 2007. Vznikla zejména masivními spekulacemi na americkém trhu s nemovitostmi a hypotékami. Půjčky byly tak masivní, že nebylo reálné, aby je lidé byli schopni splácet. Jak bylo naznačeno, ekonomická krize se čas od času ukáže a liší se zejména příčinami a následky.

### 2.5.4 Koronavirová krize po roce 2020

Tuto krizi lze v kontextu výše uvedeného popsat jako krizi, která v sobě zahrnuje mnoho důsledků. Příčiny vyplývaly z různých restrikcí vyvolaných v kontextu snahy o zpomalení šíření viru v populaci a eliminaci přetížení zdravotních systémů – tedy vlastně zásahy států do jednotlivých ekonomik, omezila se logistika atp. Z médií se veřejnost pravidelně dozvídala již od cca ledna 2020 o šíření koronaviru v Evropě a o jednotlivých reakcích jednotlivých států včetně lockdownů, omezování výroby, ale také masivní státní podpoře a státních zásazích. Je ještě brzy na detailní analýzy a celkový dopad se ukáže až s odstupem času, ne-li let. Již nyní je ale jasné, že mnohé znaky krize byly naplněny, v některých státech rostla nezaměstnanost, inflace, došlo v podstatě ke globálnímu poklesu HDP. I v rámci České republiky se očekával pro rok 2020 růst HDP ve výši min. 2 % a schodek rozpočtu cca 40 miliard Kč. Již počátkem roku 2020 se ale ukázalo, že vše bude jinak. Nakonec HDP pokleslo v roce 2020 o více než 5 % a státní dluh oproti původnímu záměru 40 miliard vzrostl na bezmála 370 miliard. Nezaměstnanost výrazněji nerostla (což by průmysl naopak uvítal, s ohledem na dlouhodobý nedostatek kvalifikovaných i méně kvalifikovaných zaměstnanců – ale to je téma zase na jinou diskuzi), ale to jen díky státní podpoře, nejrůznějším programům jako Antivirus atp.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> ŠERÝ, O. *Hodnocení dopadů ekonomické krize na průmysl středoevropského prostoru (s důrazem na český průmysl)*. s 24.

<sup>36</sup> Autor dle údaje vyplývající z dat Českého statistického úřadu ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)) a České národní banky ([www.cnb.cz](http://www.cnb.cz))

## 3 Teorie nadnárodních společností

### 3.1 Úvod do problematiky

Kapitola nastínila základy spojené s mezinárodním obchodem. Fenomémem posledních několika let je globalizace. Společnosti se rozrůstají a k zabezpečení svých cílů potřebují více prostoru a pro působení mnohdy i po celém světě se musí na takovou situaci připravit. Jak uvádí Štastný citát amerického novináře, postupně: „došlo k vytvoření nové platformy – plochého světa. Světa, kde mezinárodní hranice a jazykové rozdíly hrají stále menší roli. Světa, kde jednotlivci, skupina, podnik či univerzita mají možnosti přístupu k informacím, jako nikdy předtím, a úspěšným se stanou ti, kteří dokážou všechny nové možnosti využít nejlépe.“<sup>37</sup>

Postupně tak vznikaly nadnárodní společnosti, tedy společnosti, které v různých formách působí na zahraničních trzích. Nadnárodní společnosti jsou označovány různými termíny a zkratkami, jako např. TNC – Transnational Corporations, MNC – Multinational Corporations nebo MNE – Multinational Enterprises.<sup>38</sup> Jak již bývá zvykem, v termínech a významu mohou existovat nuance, které však pro tuto práci v tomto konkrétním případě nejsou klíčové. Z odborné literatury můžeme nadnárodní společnost definovat různě. Zjednodušeně nám ale stačí, že se jedná o společnost, která prostřednictvím svých více či méně autonomních jednotek (poboček) vyvíjí aktivity na zahraničních trzích. Například Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj (OECD, 2008) za nadnárodní společnosti považuje podniky nebo jiné organizační jednotky, zřízené ve více než jedné zemi, které jsou vzájemně tak provázány, že mohou různým způsobem koordinovat svoji činnost.<sup>39</sup> Některé definice jsou ale podmiňující. Štastný uvádí definici Ghertmana, podle kterého je nadnárodní společností společnost se sídlem v jedné zemi a vyvíjející stálou činnost pod vlastní kontrolou nejméně ve dvou dalších zemích, ve kterých realizuje alespoň 10 % svého obrátu.<sup>40</sup> Při setkání se s pojmem nadnárodní společnost se nám na mysl dostane možná domněnka, že se jedná o obrovskou organizaci, firmu. Ve skutečnosti se však může jednat i o firmy střední či dokonce malé.

Holbová ve své práci, pro dovysvětlení pojmu nadnárodní společnost, uvádí přístup Dickena (1992), ten přišel se třemi významnými charakteristikami nadnárodních společností:

- vyvíjejí ekonomické aktivity na několika národních trzích,

---

<sup>37</sup> ŠTASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 15.

<sup>38</sup> HOLICKÝ, O. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti*. s 14.

<sup>39</sup> HOLBOVÁ, M. *Pobočka nadnárodní společnosti – role a strategie*. s 21.

<sup>40</sup> ŠTASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 15.

- využívají odlišností mezi zeměmi
- mají vysokou geografickou flexibilitu.<sup>41</sup>

Aby se společnost dala označit za nadnárodní, musí dojít k některým skutečnostem. V podstatě se jedná o to, že začne rozvíjet své aktivity také do zahraničí. S tím tedy souvisí, že na zahraniční trhy musí nějak vstoupit, zahájit tam činnost. Jedná se o tzv. internacionalizaci.

### **3.2 Internacionalizace a vstup na další trh**

Pod tímto pojmem si můžeme představit vstup společnosti na zahraniční trh. Cíle a očekávání mohou být různá, často však jde o růst, expanzi společnosti. Jedná se o součást strategického řízení, respektive strategické rozhodnutí o realizaci cílů společnosti. Takový krok není pro firmu jednoduchý a nesmí se podcenit přípravná fáze. Možností vstupu na zahraniční trhy je celá řada. Je třeba dobře zanalyzovat situaci, vše naplánovat a poté i bezchybně realizovat.<sup>42</sup>

Následující schéma ilustruje, jak rozhodnutí o zahájení internacionalizace může probíhat. Na počátku je nějaký motiv, proč se takový krok má uskutečnit, poté padne rozhodnutí o započetí procesu. Následuje strategická analýza (analýza vnějšího a vnitřního prostředí), její výstupy jsou shrnuty do podoby SWOT matice a na základě té je vybrána forma vstupu podniku na zahraniční trh, a také model a strategie. To vše je pak uvedeno v život.<sup>43</sup>

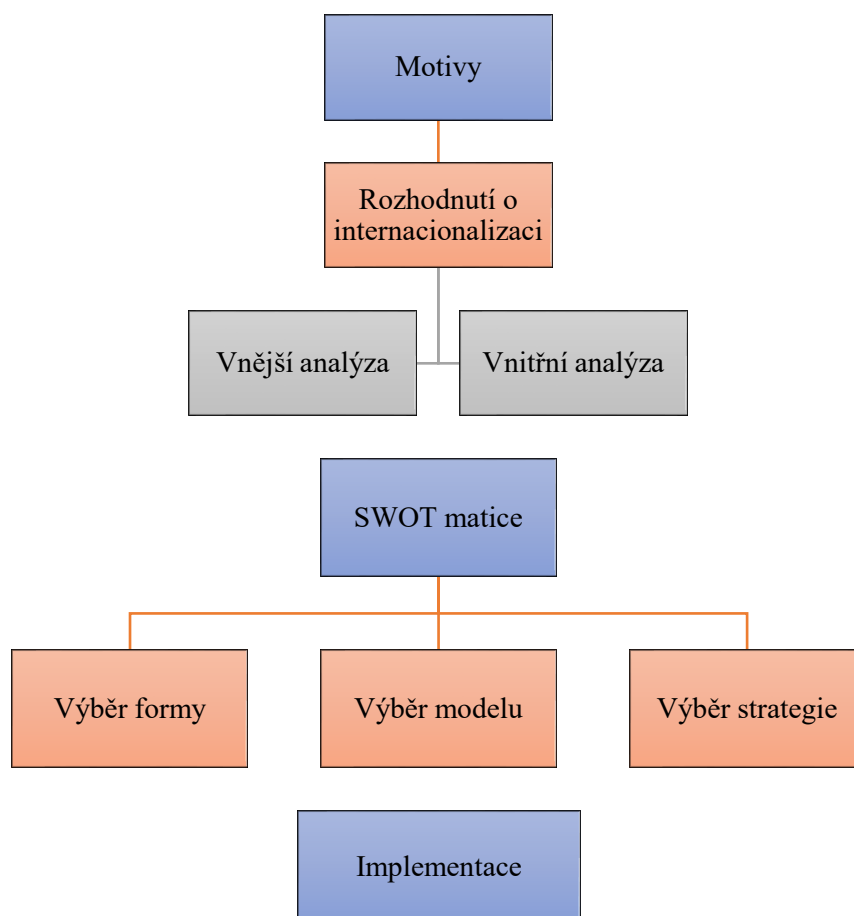
---

<sup>41</sup> HOLBOVÁ, M. *Pobočka nadnárodní společnosti – role a strategie*. s 21.

<sup>42</sup> BURDOVÁ, K. *Vstup podniku na zahraniční trh*. s 15.

<sup>43</sup> *tamtéž*, s 15.

## Schéma 1 Proces internacionalizace



Zdroj: Autor dle BURDOVÁ, K.

I v případě internacionalizace, vstupu na zahraniční trhy existuje velké množství názorů a přístupů. Například Zadražilová uvádí tři vývojové fáze forem vstupu na zahraniční trh.

- Založení zahraniční dceřiné společnosti
- Začlenění zahraničních aktivit do mezinárodní divize, která existuje vedle divizí domácích
- Vytvoření globální organizace<sup>44</sup>

Než dojde plnohodnotně k první fázi běží vše obvykle v režimu exportu a importu což následně vyústí v založení pobočky s cílem zejména zlepšení prodeje. Další fáze již znamená jakési skupování zahraničních dceřiných společností, které již mimo prodej zajišťují postupně

<sup>44</sup> ŠŤASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 19.



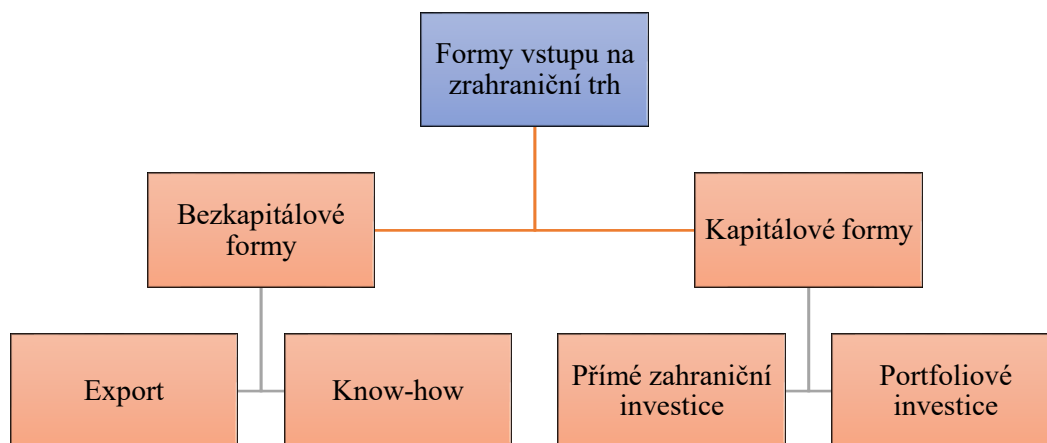
i aktivity například v samotné výrobě, přesto významné aktivity související s masivnějšími investicemi nebo výzkumem a vývojem zůstává na bedrech centrály. Poslední fáze znamená postavení domácí a zahraniční divize na stejné úrovni, kdy jsou strategická rozhodování činěna za celou nadnárodní společnost jako celek.<sup>45</sup>

Svítilová ve své práci uvádí jiné přístupy. Mezi nejběžnější způsoby vstupu na zahraniční trhy patří dle některých autorů (Luthans a Doh, 2012) kapitálový vstup, export a import, fúze a akvizice, společné podniky a franšizing.<sup>46</sup> Štastný zase zmiňuje Machková (2009), která rozděluje formy vstupu na zahraniční trhy do tří velkých skupin:

- vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody),
- formy nenáročné na kapitálové investice (např. licence a franchising)
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy<sup>47</sup>

Burdová ve své práci uvádí aspekty výběru formy vstupu na zahraniční trh. Po rešerši přístupu několika autorů uvádí dvě hlavní formy vstupu – bezkapitálové a kapitálové. Jak je patrné z dalšího schématu.

Schéma 2 Formy vstupu na zahraniční trh



Zdroj: Autor dle BURDOVÁ, K.

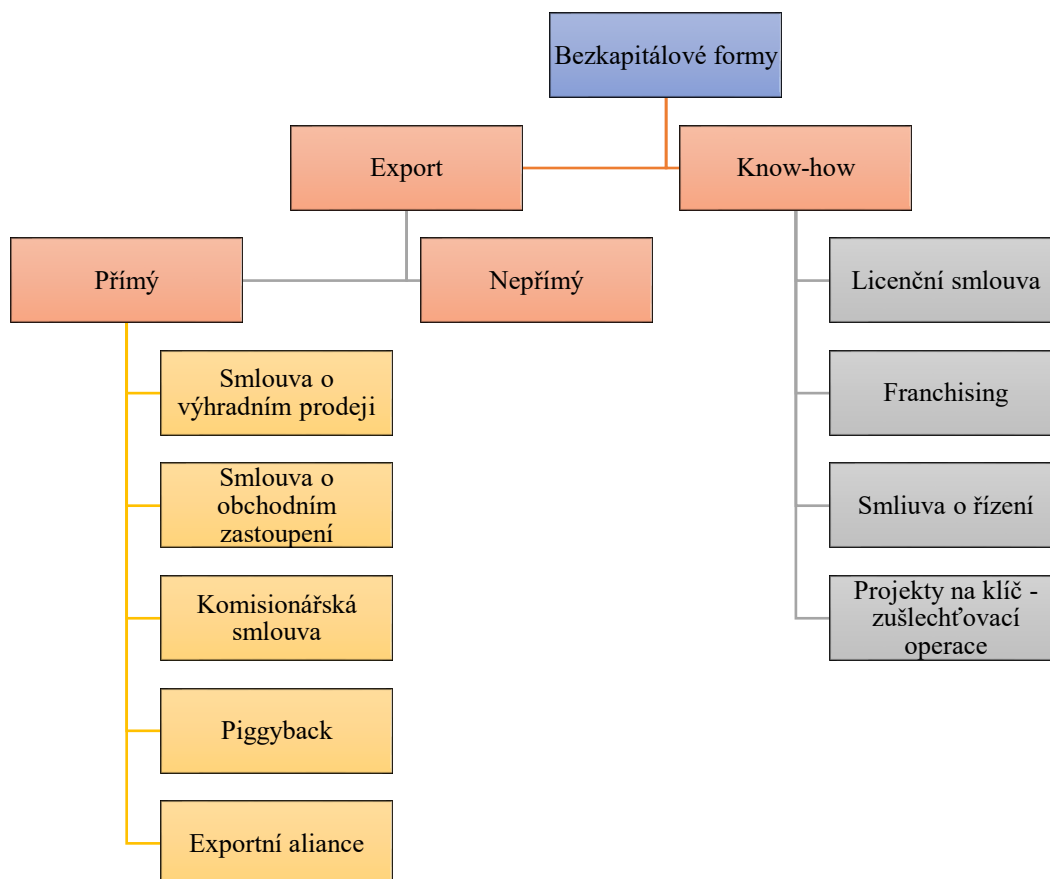
<sup>45</sup> ŠTASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 17.

<sup>46</sup> SVÍTILOVÁ, T. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti – autonomie pobočky*. s 23.

<sup>47</sup> ŠTASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 17.

V bezkapitálových formách dominuje export, ten má opět několik forem, od smlouvy o výhradním zastoupení až po exportní aliance. V rámci pohybu know how se můžeme bavit o formách jako licenční smlouva, franchising a další, více viz následující schéma.

**Schéma 3 Bezkapitálové formy vstupu na zahraniční trh**

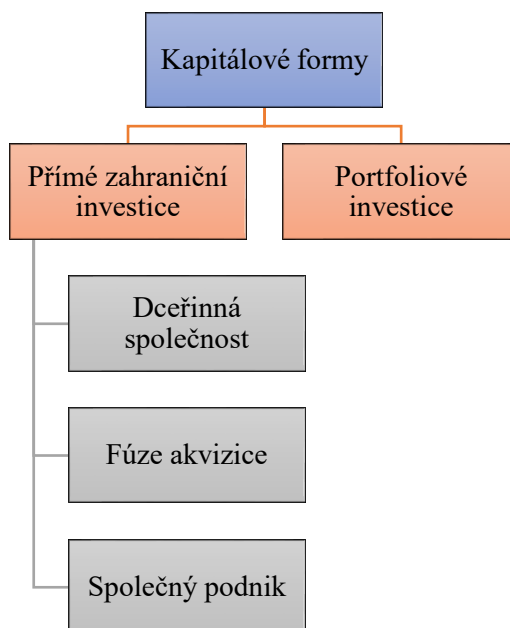


Zdroj: Autor dle BURDOVÁ, K.

Naopak kapitálové formy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace. Jsou charakteristické vysokou investiční náročností a dělí se v podstatě na investice přímé zahraniční a portfoliové, viz schéma č. 4.<sup>48</sup> Pro nás je relevantní zejména dceřiná společnost. Ta může být založena tak, že vznikne nová společnost v zahraničí, nebo se získá již existující společnost. Jde o důležitou operaci, která se zpravidla chystá dlouhodobě.

<sup>48</sup> Více pak BURDOVÁ, K. *Vstup podniku na zahraniční trh*. s 16-22.

Schéma 4 Kapitálové formy vstupu na zahraniční trh



Zdroj: Autor dle BURDOVÁ, K.

Burdová uvádí také specifické modely internacionalizace a také její strategie. To však již není nezbytně nutné pro tuto diplomovou práci.<sup>49</sup>

### 3.3 Organizační struktura

Na organizační strukturu jde opět nahlížet rozdílně. Prvně je třeba zdůraznit, že právě správná organizační struktura je klíčová pro úspěch. Jak se v průběhu času organizace rozrůstaly, bylo potřeba agendě organizace věnovat stále větší pozornost. Pozornost je ve vztahu k organizaci věnována zejména vztahům, nadřízenosti, podřízenosti a s tím souvisejícím rozdělením pravomocí a mírou autonomie. Cejthamr a Dědina (2010) například rozdělují organizační struktury společnosti podle dvou základních kritérií:

- Podle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami (liniové, štábní a kombinované)
- Podle sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek (funkční, výrobní a ostatní)<sup>50</sup>

<sup>49</sup> BURDOVÁ, K. *Vstup podniku na zahraniční trh*. s 23.

<sup>50</sup> ŠŤASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 20.

Samotná struktura je ovlivněna vícero faktory, od celkové strategie firmy, přes velikost až po kulturní, ale třeba i měnovou situaci v dané zemi. Někteří autoři uvádějí nejrůznější kategorie jako například:

- Funkční struktura
- Divizionální struktura
- Výrobní divizní struktura
- Geografická struktura
- Hybridní struktura<sup>51</sup>

S výše uvedeným souvisí také například tzv. strategické obchodní jednotky, tedy případ, kdy tato vytvořená jednotka má vysokou míru autonomie, ale přesto nejsou samostatné a jsou navázány na centrálu, na vizi a misi „matky“, nutné podřízení se cenové politice, odvádění části zisků atp.

Holbová ve své práci uvádí čtyři typy organizačních struktur – jako výsledek rozhodnutí společnosti přemístit své zdroje podle příležitostí a hrozeb mezinárodního prostředí. Tak dochází k decentralizaci moci. Centrála korporace vykonává pouze strategické řízení nadnárodní společnosti jako celku. Jedná se o:

- globální funkční struktura – mezinárodní operace jsou primárně organizovány podle funkcí. Cílem je specializace a úspory z rozsahu.
- globální územní struktura – na rozdíl od výše uvedené struktury, jsou globální operace (produkční řady) organizovány geograficky. Manažeři jednotlivých divizí jsou odpovědní za výkon z určité oblasti, bez ohledu na produkční linii
- globální produktová struktura – představuje uspořádání, ve kterém je jednotlivým divizím poskytnuta odpovědnost za produkční řady. V čele stojí manažer divize, který je zodpovědný za výkon své produktové řady po celém světě.<sup>52</sup>

Tabulka č. 1 zachycuje kontrolní mechanismy a tvorbu rozhodnutí v jednotlivých strukturách.

---

<sup>51</sup> ŠŤASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 21–24.

<sup>52</sup> HOLBOVÁ, M. *Pobočka nadnárodní společnosti – role a strategie*. s 26.

**Tabulka 1 Kontrola a míra centralizace / decentralizace v organizačních strukturách**

<b>struktura</b>	<b>kontrola</b>	<b>centralizace / decentralizace</b>
<b>funkční</b>	kontrola výstupu, povinnost dodržovat firemní politiky	částečná centralizace
<b>územní</b>	použití center zisku, nezbytnost některých politik a nařízení	autonomie místních jednotek
<b>produktová</b>	rozdělená kontrola výstupu pro zásobování a prodej, těsná kontrola procesů	centralizace na úrovni ústředí divize
<b>maticová</b>	odpovědnost za zisk je sdílena s územními a produkčními jednotkami	rovnováha mezi územními a prod. jednot. - decentralizace

Zdroj: Autor dle HOLBOVÁ, M.

### **3.4 Vztahy mezi centrálou a pobočkou**

Již z definice nadnárodní společnosti vyplynulo, že se jedná o takovou společnost, která vyvíjí své aktivity v zahraničí. V případě kapitálového vstupu na cizí trh se může jednat o dceřinou společnost – tedy v našem pojetí pobočku. Pobočku jde sice opět definovat různě. Tato práce si nicméně vystačí s tím, že se jedná o podnik pod finanční kontrolou (případně manažerskou kontrolou nebo pod technologickou kontrolou).<sup>53</sup>

Pobočka má vždy svou roli, která je jí svěřena, respektive dána za úkol centrálou. Každá pobočka může mít jinou strategii, což charakterizuje de facto charakter a podstatu pobočky. Štrach uvádí, že zahraniční pobočka je součástí mateřské společnosti a má svým způsobem omezené pravomoci. Může mít podobu dceřiné společnosti, pokud je vlastnický podíl roven nebo vyšší než 50 %, nebo filiálky, pokud je vlastnický podíl mezi 10 a 50 % (Štrach, 2009).<sup>54</sup> Hlavním důvodem pro vytvoření pobočky je její přidaná hodnota. Nadnárodní společnosti mají většinou schopnost daleko efektivněji přenášet a využívat znalosti skrze interní mechanismy.

### **3.5 Typologie poboček a jejich rolí**

Problematika nadnárodních společností a jejich poboček je v posledních několika desítkách let velkým tématem. Pochopení rolí poboček není jen doménou akademické sféry, ale reálně pomáhá také v praxi. S tím souvisí i různé přístupy různých autorů, které se v čase vyvíjejí.

<sup>53</sup> ŠTASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 25-26.

<sup>54</sup> SVÍTILOVÁ, T. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti – autonomie pobočky*. s 22.

Například dvojice autorů Gupt a Govindarjan nahlíží na pobočky optikou znalostí a jejich toků. Rozlišují, do jaké míry je pobočka jen jakýmsi konzumentem znalostí a do jaké míry své matce sama znalosti přináší. Dle jejich přístupu existují čtyři typy poboček:

- Globální inovátor
- Integrovaný hráč
- Implementátor
- Lokální inovátor

Jak již z názvu vyplývá, globální inovátor je na jedné straně pólu, tedy poskytuje informace, znalosti a jen v minimální rovině je konzumuje, myšleno univerzálně. Naopak lokální inovátor je zásadní, ale pouze v daném místě a nemá tak přílišný vliv na celek mimo dané teritorium.<sup>55</sup>

Odlíšný přístup svým detailnějším zkoumáním poboček samotných nabízejí Enright a Subramanian. Jako hybnou sílu sledují zejména schopnost nadnárodní společnosti přizpůsobit se poptávkám lokálních trhů. Dle vlivu tak dělí pobočky na:

- Rozsah vlivu – zeměpisný
- Rozsah vlivu – produktový

Přidávají také rozměr co do schopnosti využívat kapacity:

- Uživatel kapacit – pobočka využívá produkty vytvořené jinde v nadnárodní společnosti.
- Tvořitel kapacit – kdy za určitých okolností může toto být přínosem nejen pro danou pobočku v daném místě, ale může být využitelné i v jiných lokalitách.

Na základě zohlednění potenciálně všech čtyřech výše uvedených úrovních přichází Enright a Subramanian s typologií čtyř rolí:

- Lídr
- Inovátor
- Implementátor
- Pozorovatel

První dva typy v podstatě vytváří kapacity, rozdíl je jen v nadnárodní využitelnosti. Implementátor naopak využívají kapacity, zdroje, informace, znalosti a pozorovatel má také svou funkci, zejména však v jakési reprezentativní rovině.<sup>56</sup>

Za zmínku stojí zcela jistě přínos zejména dvojice autorů Birkinshaw a Morrison (1995) a následně Raziq (2014). Z jejich přístupu vyplývají v podstatě tři obecné role:

---

<sup>55</sup> ŠŤASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 26.

<sup>56</sup> Tamtéž, s 27–28.

- Lokální realizátor – pobočka vychází z polycentrického přístupu, který se zaměřuje na lokální trh, disponuje značnou autonomií k realizaci strategie v hostitelské zemi, a má omezený rozsah aktivit k produkci a uvádění produktových řad centrály na trh,
- Specializovaný přispěvatel – jednotka vyrábí a dodává produkty v koordinaci se zbytkem MNE, je do značné míry závislá na ostatních pobočkách v rámci nadnárodního koncernu, má méně autonomie ve srovnání s předešlou,
- Světový mandát – dceřiná společnost je lokálně odpovědná i globálně integrovaná, rozsah jejích aktivit je neomezený, má vysokou provozní i strategickou autonomii<sup>57</sup>

Holbová uvádí také dobrý přehled typologií rolí poboček dle jednotlivých autorů, přebráno v níže uvedené tabulce.

**Tabulka 2 Přehled typologie rolí poboček dle jednotlivých autorů**

<b>Autor</b>	<b>Dimenze</b>	<b>Typy rolí</b>
<b>White a Poynter (1984)</b>	rozsah produktů rozsah trhu	miniaturní replika marketingový satelit racionální výrobce strategicky nezávislá jednotka
<b>D´Cruz (1986)</b>	roční podnikový plán strategický plán	zkrácená pobočka miniaturní replika zralá nestrategická pobočka strategicky řízená pobočka
<b>Bartlett a Ghoshal (1986)</b>	lokální prostředí kompetence pobočky	strategický vůdce přispěvatel realizátor černá díra
<b>Prahalad a Doz (1987)</b>	integrace reakce	autonomní celosvětová multifokální
<b>Jarillo a Martinez (1990)</b>	integrace odpovědnost	vnímavá autonomní aktivní
<b>Gupta a Govindarajan (1991)</b>	přítok znalostí odtok znalostí	místní inovátor realizátor globální inovátor integrovaný hráč
<b>Roth a Morrison (1992)</b>	kompetence vzájemná závislost	domácí specialista produkční inovátor

<sup>57</sup> HOLBOVÁ, M. *Pobočka nadnárodní společnosti – role a strategie*. s 31.

		vysoce kvalitní nabídka kombinovaná strategie
<b>Taggart (1997)</b>	koordinace konfigurace	klidná vnímavá autonomní aktivní
<b>Beechler a kol. (1998)</b>	řídící perspektiva velikost změn (učení)	adaptivní otevřený hybrid exportní uzavřený hybrid
<b>Randoy a Li (1998)</b>	přítok zdrojů odtok zdrojů	uživatel zdrojů zdrojově nezávislý poskytovatel zdrojů spolupracovník
<b>Surlemont (1998)</b>	síla kompetence	spící centrum centrum excellence administrativní centrum globální ředitelství
<b>Taggart (1999)</b>	autonomie procedurální spravedlnost	bojovník podřízený partner spolupracovník
<b>Solberg (2000)</b>	znalost trhu autonomie	civilní válka místní baronství federace konfederace
<b>Rugman a Verbeke (2011)</b>	kompetence pobočky lokální výhody	černá díra realizátor příspěvatel strategický vůdce

Zdroj: Autor dle HOLBOVÁ, M.

Podobný systematický, ale méně obsáhlý přehled uvedla ve své práci i Svítlová.

**Tabulka 3 Přehled typologie rolí poboček dle jednotlivých autorů II**

<b>Zdroj</b>	<b>Typologie poboček</b>
Bartlett a Ghoshal (1986)	Strategický lídr, příspěvatel, implementátor, černá díra
Jarillo a Martinez (1990)	Autonomní, vnímavá a aktivní pobočka
Gupta a Govindarajan (1991)	Globální inovátor, integrovaný hráč, lokální inovátor, implementátor



Birkinshaw a Morrison (1995)	Lokální implementátor, specializovaný přispěvatel, světový mandát
Roth a Morrison (1992)	Globální racionalizace pobočky, globální mandát pobočky
Taggart (1997)	partner, spolupracovník, bojovník, vazal

Zdroj: Autor dle SVÍTILOVÁ, T. s 39.

### 3.6 Vztahy mezi centrálou a dceřinou společností

Zatímco v předchozí kapitole jsme pojednali o typech poboček a organizační struktuře jako takové, konkrétní vztahy na to navazují. Existují pobočky s vysokou mírou autonomie, kdy je pro mateřskou společnost klíčový pohled zejména na hospodářské výsledky, tedy zisk. Existují ale také pobočky, které jsou více centralizované a vztahy mezi matkou a dcerou jsou komplexnější, včetně například výrazných obchodních vztahů za tzv. vnitropodnikové ceny.<sup>58</sup>

Z přístupu autorů Barlett a Ghosal vyšel And s nastavením čtyř typů vazeb:

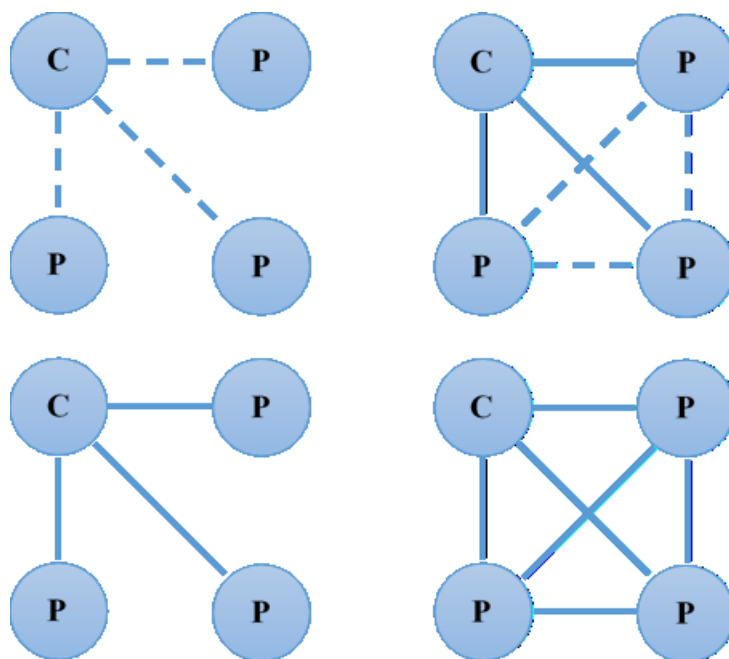
- International
- Multidomestic
- Global
- Transnational

Prvně zmíněný vztah je charakteristický volným sepnutím mezi mateřskou společností a pobočkou. Pověšinou se jedná jen o finanční toky a pobočka je do organizační struktury centrály zapojena méně, tedy má menší vliv. Multidomestic vztah je odlišný a často by šel vystihnout ve formě franshisingu. Global se vyznačuje vysokým centralismem a v kategorii Transnational mají pobočky různé role, přičemž jejich sepnutí s centrálou je velmi silné. Jak pro Multidomestic tak Transnational vztahy je běžné přizpůsobení produktů a služeb trhům, naopak zbývající kategorie jsou příznačnější standardizovanými produkty.<sup>59</sup>

<sup>58</sup> ŠTASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 28.

<sup>59</sup> Tamtéž. s 30.

Obrázek 1 Vztah mezi centrálou a pobočkou dle Barletta a Ghosala



Zdroj: autor dle ŠŤASTNÝ, D.

Označení C znamená centrála a P – pobočka. Plná čára pak představuje těsný vztah, přerušovaná čára – volný vztah.

Aby to nebylo tak jednoduché, existuje i celá řada typologie vztahů mezi pobočkami jako takovými, např Harzingová pojímá potenciální vzájemnou závislost a na základě toho určila tři skupiny:

- Independence – situace, kdy je pobočka v podstatě nezávislá na centrále i ostatních „sestrách“.
- Dependence – závislost poboček na centrále, ale vzájemně bez významnějších vztahů v tomto kontextu.
- Interdependence – komplexní a provázaná síť mezi všemi aktéry.<sup>60</sup>

Vztahy mezi centrálou a pobočkou mohou být různé. Lze na vztah nahlížet i mírou centralizace, respektive autonomie. Oba mají své přednosti i úskalí. Možné výhody a nevýhody jsou uvedeny v tabulce níže.

---

<sup>60</sup> Tamtéž

**Tabulka 4 Výhody a nevýhody centralizace a decentralizace**

	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Centralizace	<p>Vytváří jednotnost a usnadňuje kontrolu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedení má rychlý přístup k informacím a mohou se postarat o problémy, jakmile nastanou</li> <li>- Snižuje zdvojenost úsilí</li> </ul>	<p>Hodnocení výkonnosti vždy závisí na kritériích stanovených nejvyšším vedením</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Má tendenci bránit iniciativě, tvořivosti a kreativě</li> </ul>
Decentralizace	<p>Dovoluje vyhodnocovat manažery na základě jejich schopnosti činit rozhodnutí a řešit problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Urychluje rozhodování v divizi jednotlivých manažerů</li> <li>- Má tendenci zvyšovat spokojenost manažerů s kontrolním systémem</li> <li>- Vytváří pozitivní konkurenční klima v rámci organizace a podporuje kreativitu při hledání řešení problémů</li> </ul>	<p>V decentralizovaném systému je jednotné řízení problému obtížné</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Může snížit výhody specializace kvůli tendenci k soběstačnosti</li> <li>- Vytváří duplicitu při provádění některých činností a organizačních konfliktů</li> </ul>

Zdroj: Autor dle SVÍTILOVÁ, T.

Pro doplnění tématu slouží také dobrý přehled definic rolí centrály.

**Tabulka 5 Definice role centrály v nadnárodních společnostech**

Foss (1997, v Menz et al. 2013)	Centrála zahrnuje funkce, které koordinují činnosti napříč obchodními jednotkami – pobočkami.
Černá (2002 v Blažek a Šafrová Drášilová, 2013)	Subjekt stojící na špičce seskupení určuje jednotnou strategii, podle které nadnárodní společnosti na trzích operují.
Chandler (1962, v Menz et al., 2013)	Na vrcholu je generální ředitelství. Odtud generální ředitel a specializovaní pracovníci koordinují, hodnotí a plánují cíle a postupy a přerozdělují zdroje několika kvazi-samostatným, poměrně soběstačným divizím.
Rugman a Verbeke (2001)	Centrála je zdrojem nápadů a strategických informací, které proudí z poboček, nakolik ty byly založené,

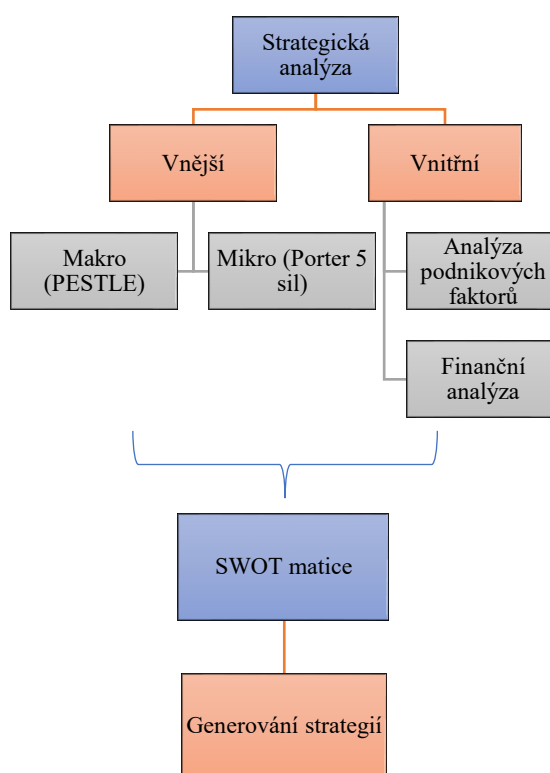
	aby mobilizovaly lokální kompetence a vytvářely tzv. specifické výhody.
Birkinshaw et al. (2006, v Menz et al. 2013)	<p>Dva základní elementy centrály:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ide o skupinu pracovníků top-managementu, kteří typicky disponuje oficiální lokací, na které se setkávají;</li> <li>- ide o sérii funkcí, které mají formální odpovědnost za plnění úkolů jako je správa financí, vztahy s investory, podniková komunikace atd., ze kterých každá disponuje identifikovatelnou fyzickou lokací.</li> </ul>

Zdroj: Autor dle KUCHÁROVÁ, M.

## 4 Analýza vnějšího prostředí

Žádná organizace nežije ve vakuu, ale v prostředí, ve kterém je v interakci s ostatními aktéry i skutečnostmi. Některé skutečnosti může aktivně ovlivňovat, jiné musí spíše respektovat a přizpůsobit se jim. V rámci vnějšího prostředí lze brát v potaz nespočet faktorů.<sup>61</sup> Pro zjednodušení práce v teoretické části uvádím v rámci vnějšího prostředí analýzu makrookolí a mikrookolí, pro ucelený pohled, nicméně teoretická část operuje s makrookolím a mikrookolím.

Schéma 5 Proces strategické analýzy



Zdroj: Autor dle BURDOVÁ, K.

### 4.1 Analýza makrookolí – PEST analýza

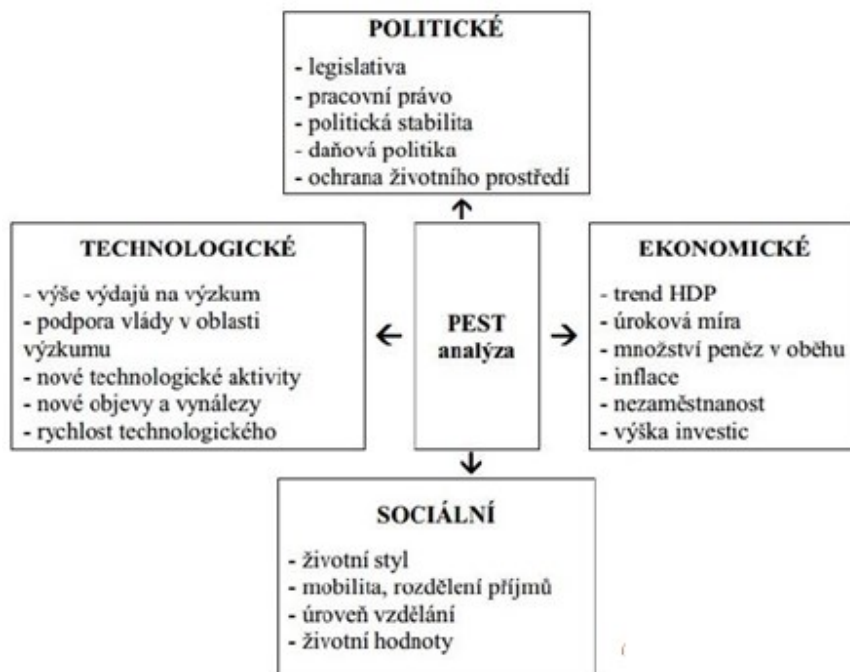
Při analýze makrookolí se klade důraz většinou na čtyři až pět oblastí. V literatuře lze nalézt mnoho akronymů pro analýzu makroprostředí, jak uvádí Barak<sup>62</sup>, jsou to například zkratky PEST, PESTLE, PESTEL, SLEPT, STEEPLE a další. Kvůli zjednodušení uvádím, že se jedná

<sup>61</sup> BARAK, Z. *Analýza možností rozvoje podniku*. s 21.

<sup>62</sup> ŠŤASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 40.

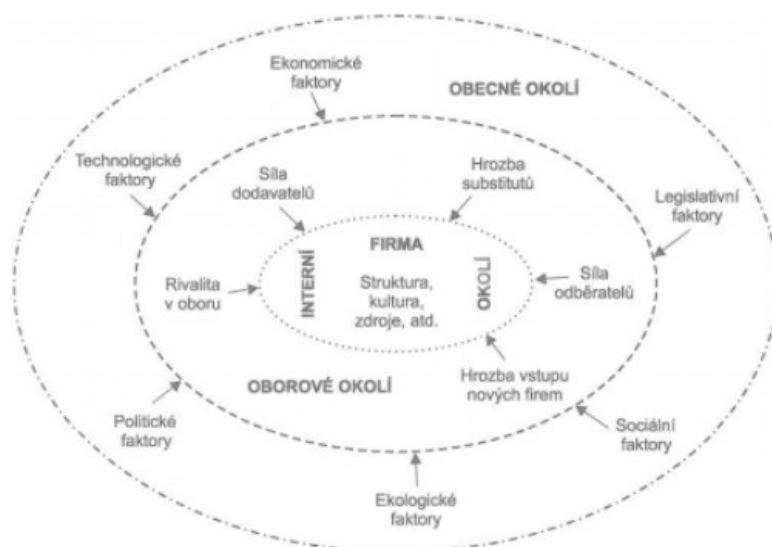
zejména o oblasti politicko-právní, ekonomickou, sociálně-kulturní a technologickou. Kromě těchto čtyřech se někdy uvádí i ona PESTLE – tedy rozšíření o oblast legislativní a ekologickou.<sup>63</sup> Zjednodušeně lze vidět strukturu makrookolí na následujících obrázcích.

Obrázek 2 Schéma makrookolí



Zdroj: Autor dle BARAK, Z.

Obrázek 3 Schéma makro i mikrookolí



Zdroj: NAVRÁTIL, V.

<sup>63</sup> BARAK, Z. *Analýza možností rozvoje podniku*. s 22.

## 4.2 Analýza mikrookolí – Porterův model pěti konkurenčních sil

Mezi nejčastěji používaný nástroj, který pomáhá k podrobné analýze mikrookolí – konkurenčního prostředí, patří tzv. Porterův model pěti sil. Tento model počítá se silami, které představují hrozby, či příležitosti. S ohledem na skutečnost, že analyzovaná organizace se pohybuje v prostředí velké konkurence, bude tento nástroj podroben rozpracování.<sup>64</sup> (Kováčik 2018)

Dle tohoto modelu na organizaci působí zejména pět sil. Zjednodušený popis je patrný na dalším obrázku.

Obrázek 4 Porterův model pěti sil



Zdroj: Autor dle NAVRÁTIL, V.

### Stávající konkurence

Stávající konkurence by měla být jednou z hlavních sil. Záleží však na tom, jak stávající konkurence vyvíjí aktivity, aby získala lepší postavení na trhu. Jinak řečeno, závisí na energii a financích, které jsou konkurenty vynakládány na zvýšení podílu na trhu. Jednotliví aktéři si mohou konkurovat nabízeným produktem, respektive kvalitou, cenou, cílovou skupinou atp.

<sup>64</sup> ŠŤASTNÝ, D. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky*. s 42

Velmi záleží, kdo má jakou konkurenční výhodu, jak je dané odvětví flexibilní a také na skutečnosti, jak složité je vstoupit na daný trh, respektive do vybraného odvětví.<sup>65</sup>

### **Potenciálně nová konkurence**

Kdy se objevuje riziko vstupu nových aktérů, podniků do odvětví? Motivů může být celá řada. Standardně je motivem růst zisků a zvyšující se poptávka po produktu, službě. Když jsou překážky vstupu do odvětví malé, o to větší šance pro nové subjekty existuje. Cílová skupina je většinou omezená a má svou „absorpční kapacitu“, při vstupu nového konkurenta je tak pravděpodobné, že stávající firmě mohou klesnout zisky. Službové obory jsou pro vstup relativně jednoduché, protože bariér na vstupu je minimum např. ve srovnání s výrobou, která vyžaduje většinou velké vstupní náklady.<sup>66</sup>

### **Síla zákazníků – odběratelů**

Zákazník – odběratel je v dnešní době ten, kolem kterého se točí businessový svět a firmy se musí přizpůsobovat jeho přáním. S ohledem na pestrou nabídku snad ve všech oblastech lidského dění opravdu platí: „náš zákazník, náš pán“. Zákazník je schopen vyvinout značný tlak na snížení cen, zvýšení kvality produktu či služby. Vždy samozřejmě záleží, jaké množství zboží a služeb daný zákazník odebírá, kolik těch zákazníků je, jak je daný zákazník velký a významný atp. Důležitým faktorem je také skutečnost, zda je pro zákazníka služba či produkt jedinečná a jak náročné je přejít případně ke konkurenci. Důležitá je také image a značka produktu, či přímo podniku.<sup>67</sup>

### **Síla dodavatelé**

Dodavatelé zásadně ovlivňují cenu a kvalitu vstupů. V některých odvětvích je toto klíčové, v jiných to tak zásadní vliv na danou organizaci nemá. Záleží na zaměření, respektive odvětví. Přesto má vstupy zcela každý, ať již se jedná o suroviny, materiál, nebo jen lidské zdroje, energie atp. V okamžiku, kdy má dodavatel jedinečný produkt, je jeho vyjednávací síla velká. Postavení dodavatelů je ovlivněno stejnými faktory jako u odběratelů pouze s tím rozdílem, že tyto vlivy působí opačně. Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na nahraditelnosti jejich produkce, nabídce substitutů i důležitosti produktu pro produkci odběratele.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> BARAK, Z. *Analýza možností rozvoje podniku*. s 21.

<sup>66</sup> Tamtéž

<sup>67</sup> Tamtéž

<sup>68</sup> Tamtéž, s 22.



### **Možné substituty**

Vždy je potřeba zhodnotit, zda produkt, služba, je unikátní, respektive jaké jsou možné substituty. Substitut není jen totožný výrobek a služba, ale i ty, které splňují podobný účel, funkci. Sedláčková zmiňuje tři faktory, které ovlivňují sílu této hrozby. Jsou jimi relativní výše cen, diferenciacie substitutu a náklady na změnu při přechodu zákazníka k substitutu.<sup>69</sup>

Porter obecně popisuje tři základní strategické přístupy, které mají pomoci předčít konkurenci. První je snižování celkových nákladů. Díky tomu je možné samozřejmě vyrábět levněji a případně i prodávat za nižší cenu při zhoršení situace na trhu. Druhým doporučením je diferenciacie produkce. Ta zaručí firmě lepší postavení na trhu díky věrnosti zákazníků, menší nahraditelnosti substituty. Třetí strategie spojuje první dvě. Zaměření pozornosti na určité zákazníky nebo sektor snižuje náklady i dostatečně diferencuje produkt.<sup>70</sup>

### **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

Přesto, že práce řeší zejména prostředí mezinárodního obchodu a zejména tedy vnější prostředí, zmíníme i vnitřní prostředí, které má vliv třeba na rozhodnutí firmy expandovat do zahraničí. Jde především o pohled na zdroje podniku, přičemž zdrojem může být de facto cokoli. Vnitřní prostředí může být chápáno i jako definice silných a slabých stránek SWOT analýzy, vlastně i dále uvedený marketingový a komunikační mix vypovídá mnohé o vnitřním prostředí. Práce nemá za cíl detailně analyzovat tuto oblast. Tedy nebude provedena finanční analýza, případně používaná analýza 7 S, což je oblíbená metody strategické analýzy. Jen pro zmínku, McKinsey 7S se využívá jako technika, díky které lze zhodnotit kritické prvky představující nutnou podmínku pro úspěch libovolné organizace při realizaci její podnikové strategie. Tato technika akcentuje, aby se na každou společnost nahlíželo jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují. (ManagementMania.cz)

---

<sup>69</sup> Tamtéž

<sup>70</sup> HÝBELA, J. *Ekonomická analýza vybraného podniku*. s 55.

Obrázek 5 McKinsey 7S model



Autor dle [www.ManagementMania.cz](http://www.ManagementMania.cz)

Někteří autoři jako např. Keřkovský a Vykypěl rozčleňují vnitropodnikové faktory na faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové.<sup>71</sup>

#### 4.4 SWOT analýza

Koncept SWOT analýzy netřeba zeširoka představovat. Jedná se o běžně používanou analýzu, která pracuje s vnitřními a vnějšími faktory, kdy se snaží definovat silné a slabé stránky, respektive příležitosti a potenciální hrozby. Dle jednoduché matice – struktury je následně po vypracování přehledně vidět, které faktory byly nadefinovány a lze z nich vyjít v další strategické a plánovací činnosti. Pukančíková ve své práci přímo uvádí: „Představuje přístup nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá výsledků a závěrů z předchozích analýz tak, že jsme posléze schopni identifikovat hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnat je s hlavními vlivy z okolí podniku.“<sup>72</sup>

<sup>71</sup> NAVRÁTIL, V.

<sup>72</sup> PUKANČÍKOVÁ, L. *Strategická analýza podniku*. s 34.

**Obrázek 6** Struktura SWOT analýzy



Zdroj: archiv autora

#### **4.5 Shrnutí teoretické části práce**

V této kapitole uděláme stručný souhrn poznatků zjištěných v teoretické části práce. První kapitola se věnovala nejprve samotné historii a podstatě mezinárodního obchodu. Lidstvo bylo postupem času schopno vyprodukovat více, specializovat se a touha po uspokojení potřeby vedla k tomu, že postupná směna výrobků se začala rozšiřovat a lidé postupně začali obchodovat i s geograficky vzdálenými oblastmi. V průběhu let se na mezinárodní obchod nahlíželo různě, od merkantilistů, kteří viděli bohatství v kumulaci drahých kovů a vnímali obchod jako jednostranně výhodný pro ty, kteří prodávají. Tento pohled vyvrátila klasická teorie v čele s A. Smithem. Zástupci klasické školy podporovali obchod a viděli v něm výhody pro všechny zapojené. To dokazují například optikou teorie absolutní, respektive komparativní výhody. Tímto dobře ilustrují výhodu obchodu v mezinárodním prostředí. S ohledem na průmyslovou revoluci, imperiální ambice států a celkový boom v obchodě se postupně vytvořila pravidla obchodu na mezinárodním poli, měnový systém a z toho všeho vyústil postupně až Bretton Woodský systém – skrze tzv. Gatt padl základ Světové banky a Mezinárodního měnového fondu. Hlavní poslání se nabízejí, liberalizace obchodu, boření bariér v mezinárodním obchodě, sladění systémů měn tak, aby směnné kurzy byly stabilní a nedocházelo k velkým výkyvům. Právě měnový kurz je klíčovou makroekonomickou veličinou

a měnová politika slouží na úrovni států, skrze aktivity centrálních bank, k zajištění cenové stability a korekci míry inflace.

Podstatou ekonomiky je vývoj, respektive hospodářské cykly. V okamžiku, kdy se křivka vývoje dostane do fáze propadů, tedy ve fázi recese a deprese, bavíme se o krizi. Je to v situaci, kdy DPH poklesne alespoň po dobu dvou kvartálů. Vliv na krizi mohou mít vnitřní i vnější faktory. Celkově známe několik typů krizí, měnové, bankovní, úvěrové či systémové. Každá má svá specifika – tedy příčiny, důsledky. Klíčovou částí je kapitola věnující se nadnárodním společnostem. S ohledem na globalizaci, kdy se stírají rozdíly, „boří“ se hranice i jazykové bariéry, otevřel se prostor pro společnosti expandovat různými formami také mimo území své mateřské lokace. Velmi rozšířenou formou zvýšení vlivu na území cizího státu je například kapitálová forma – založení dceřiné společnosti. Teorie zná mnoho různých typů vzájemných vztahů zohledňující centrálou a pobočkou zohledňující mnohá kritéria.

V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že společnost, zvláště pak bavíme-li se o nadnárodní společnosti, centrále, pobočce, působí v prostředí, ve kterém na ní má vliv množství vnitřních a vnějších faktorů. Zde byly zmíněny zejména PESTLE analýza a Porterův model 5 konkurenčních sil.

## **Praktická část**

### **5 Představení společnosti Linser Industrie Service GmbH**

#### **5.1 Linser Industrie Service GmbH**

Společnost Linser Industrie Service GmbH byla založena roku 1992, jako velkoobchodní prodejce náhradních dílů pro stavební stroje, ale velice rychle se stala lídrem na výrobu podvozkových komponentů a opotřebitelných dílů ve stavebnictví. Založením vlastního technického oddělení z ní učinilo výrobce originálních dílů do prvovýroby (OEM). LIS není omezena pouze na dodávky jednotlivých náhradních dílů, ale dodává předmontované sestavy nebo přímo celé podvozky připravené k okamžitému použití. Technologické znalosti se začleňují do vývoje nových strojů a zajišťují ideální konfiguraci pro konkrétní aplikaci. Na základě vlastních specifikací se vyrábí pouze ve výrobních zařízeních certifikovaných dle systému ISO, aby byl zajištěn vysoký standardy kvality. Pravidelná kontrola kvality materiálu a výrobních procesů zaručuje, že výrobky LIS vždy splňují tytéž vysoké standardy. To zase zajišťuje, že stroje zákazníků s dodanými komponenty LIS, fungují tehdy, když je potřeba.

Pro další přiblížení společnosti – LIS je rodinný podnik založený počátkem devadesátých let minulého století se sídlem u města Troisdorf, v průmyslové oblasti mezi Kolínem nad Rýnem a Bonnem. Nosnou ideou zakladatele i následovníků je poskytovat zákazníkům produkty a služby v tradičně vysoké německé kvalitě za přijatelné ceny. Za tímto účelem firma postupně vybudovala síť výrobců vyhovujících těm nejvyšším nárokům – z nich asi nejvýznamnější je jihokorejská kovárna podvozkových dílů DCF, výrobce vybavený nejmodernější technologií a špičkovým vývojovým oddělením, díky kterému jsou jeho výrobky plně srovnatelné se značkovými díly předních světových výrobců strojů. LIS samozřejmě má vlastní technické, konstrukční a testovací oddělení, montážní linky a vysokokapacitní centrální sklad vybavený nejmodernější technologií. Toto vše postupně umožnilo firmě LIS etablovat se jako dodavatel podvozkových a opotřebitelných dílů pro některé významné výrobce stavebních a těžebních strojů jakými jsou Liebherr, Caterpillar, Volvo CE, Komatsu a další. Rozsah sortimentu podvozkových dílů a kompletních podvozků, které LIS pokrývá, sahá od dílů pro jednotunové minibagry přes podvozky dozerů do velikosti CAT D11 až po komponenty těžebních rypadel o celkové hmotnosti až 125 t.

LIS chce vždy pro své zákazníky volit nejvyšší dosažitelnou kvalitu, tedy značkový díl, ovšem s vědomím toho, že značkový díl nemusí nutně nést logo výrobce toho či onoho stroje,

musí však pocházet od dodavatele, který kvalitu požadovanou výrobcem stroje splňuje – a jedním z nich jsou podvozkové díly LIS. Bonusem k takové volbě pak bývá i lepší cena.

Firma LIS v roce 2016 přidala do své celoevropské distribuční sítě k existujícím pobočkám i Česko a Slovensko. Na kontaktních místech pobočky a jejich spolupracovníků získají potenciální zákazníci z řad majitelů strojů, opravářů, specializovaných servisů, šéfmechaniků, prodejců dílů a dalších jednak veškeré další případně požadované informace o nabídce podvozkových, opotřebitelných a dalších dílů LIS a jednak i případnou nabídku takovýchto dílů.

## **5.2 Linser Industry Service, s.r.o.<sup>73</sup>**

### **5.3 Úvod a cesta ke vzniku dceřiné společnosti**

Linser Industry Service s.r.o., dceřinou společností německé matky Linser Industrie Service GmbH – dále jen LIS.

Když byl nynější jednatel v roce 2016 osloven panem Wilhelmem Houbenem, obchodním partnerem pana Michaela Linsera, zakladatele a majitele firmy LIS, byl potěšen. Po působení u britské nadnárodní firmy Beck&Pollitzer, jako ředitel české pobočky, byl rozhodnut přijmout novou výzvu. Při třech setkáních v německém Kolíně nad Rýnem mu byl předložen návrh o založení a vedení pobočky pro Českou republiku. Po zralé úvaze a zvážení všech aspektů tuto nabídku přijal a 14. 7. 2016 vznikla společnost Linser Industry Service s.r.o.

Při poloze sídla v Mostkově (okr. Šumperk), tj. ve východní části ČR, bylo rozhodnuto rozšířit působnost pobočky nejen na Českou republiku, ale i na Slovensko. Samozřejmě výraznou úlohu hraje i společná národní minulost, jazyková podobnost a historicky společný vzájemný ekonomický trh.

LIS působil na trhu v ČR a SR do té doby nepřímo, bez kamenné pobočky, jen prostřednictvím jednoho obchodního zástupce, a to na provizní bázi. Tato cesta se nejevila jako dostatečně silná a efektivní, proto tedy došlo k založení regulérní stabilní dceřiné společnosti s pevným zázemím a skladovými prostorami. S dosavadním obchodním zástupcem, jenž pro LIS pracoval jen asi na třetinový úvazek byla ukončena provizní spolupráce. Neakceptoval plný úvazek u nově vznikající firmy, vzhledem ke svému hlavnímu povolání u jiné společnosti. Bylo nutné vše zahájit na plnohodnotné a profesionální úrovni.

---

<sup>73</sup> Využito také NAVRÁTIL, V. *Obchodní strategie společnosti Linser Industry Service s.r.o.*

Po nezbytných legislativních úkonech, jako je společenská smlouva, samotné založení s.r.o., volba působnosti a sídla, se uskutečnila finální schůzka opět v Německu, kde se řešily již operativní kroky k praktickému působení pobočky. Nejprve se nastavila procedura dodávek, příprava nabídek a celkový systém toku dodávek zboží a materiálu. Je nutno podotknout, že v té době ještě nebyl k dispozici prodejní sklad, ten byl realizován až v roce 2017. První dodávky hlavně menších dílů byly uskladněny v garáži rodinného domu jednatele české pobočky. Byly stanoveny dodávky ze tří směrů k zákazníkům – přímo z německé centrály pro vlastní výrobky LIS, dále z vlastního příručního skladu, později z prodejního skladu pobočky, který postupně přebíral iniciativu a nyní je hlavním zdrojem dodávek. Posledním tokem byli kvalifikovaní dodavatelé náhradních dílů (ne LIS výrobků) z celé Evropy. Dále byla ustanovena kontaktní osoba v německé centrále LIS, odpovědná za přípravu nabídek, realizování dodávek, vnitropodnikovou vzájemnou fakturaci. Tento je také hlavním komunikačním prostředkem mezi zakladatelem německé centrály a jednatelem české pobočky. Byl předán registr zákazníků doposud obsluhovaný německou matkou a do něho implementován seznam firem v ČR a SR získaných z veřejně dostupných zdrojů. Šlo o doposud známé kontakty – potencionální zákazníci, tj. stavební firmy, půjčovny strojů, demolic a zpracovatelé šrotu atd.

Po personální a logistické stránce, byl tým v ČR rozšířen o administrativní pracovníci, byly nakoupeny technické a kancelářské nástroje a pomůcky, nezbytná elektronika jako počítače a telefony. Bylo zapůjčeno osobní vozidlo z německé centrály a poskytnut provozní úvěr na rozjezd (polovina provozního úvěru byla navracena mateřské společnosti za 6 měsíců po obdržení). Byl angažován nový obchodní zástupce a rozděleno teritorium na ČR a SR a dány pravidla pro vstup na trh. V průběhu roku 2017 přibyl do týmu ještě druhý obchodní zástupce a druhý administrativní pracovník jako podpora obchodního týmu.

V prvním polovině roku 2017 se tedy podařilo pronajmout skladové prostory v podobě bývalé provozní a výrobní budovy asi 200 metrů od původní adresy společnosti. Toto je považováno za zlomový moment v progresu na českém trhu, protože se ihned alokovalo z německého centrálního skladu maximální množství výrobků. Tím se snížily náklady na přepravu, zvýšila rychlost dodání a v rámci vnitropodnikového odběru došlo ke snížení nákupních cen vzhledem k množství odběru.

Již bylo zmíněna databáze zákazníků a potencionálních partnerů – na částečný úvazek byl do týmu přijat pracovník na vyhledávání nových příležitostí, na vytřídění a dělení dle krajů a jednotlivých obchodních zástupců. S nimi bylo vytvořeno pravidlo, strávit minimálně tři dny v pracovním týdnu na služební cestě a nabízet služby po celé ČR a SR.

Předtím než obchodní zástupci včetně jednatele společnosti mohli vyrazit do terénu, bylo potřeba marketingové podpory – byly přeloženy a vytisknuty propagační materiály v české a slovenské verzi, zřízeny e-mailové adresy, natisknuty vizitky, zveřejněna reklama a odborný článek na specializovaném webu pro stavební firmy a realizovány grafické reklamní polepy vozidel.

Byla vytvořena webová interaktivní stránka i profil na sociální síti týkající se pobočky a zaplacená reklama s relevantním zacílením. Z německé centrály byly dovezeny vzorky pracovních oděvů pro servisní partnery, měřicí pomůcky pro servisní účely a reklamní předměty pro klienty.

Obrázek 7 Časová osa projektu založení společnosti



Zdroj: Archiv autora

## 5.4 Vize a mise dceřiné společnosti

Rozhodnutí založit dceřinou společností firmy Linser, LIS, jak je a bude v textu uváděno, vzešlo na dohodě majitele společnosti, pana Michaela Linsera, který chtěl posílit pozici LIS ve střední Evropě. V okolních zemích jako v Polsku, Maďarsku a samozřejmě v celém Německu LIS dceřiné pobočky již existovaly řadu let, ale v ČR a SR, navzdory silné průmyslové tradici a růstu hospodářství, kamenná pobočka s plnohodnotným servisem služeb chyběla.

Založením společnosti tedy začala mise. Společnost měla svůj vlastní výrobek, držela know-how a měla specifický okruh zákazníků a uživatelů produktů, tak jako v celé Evropě. Důležitým prvky jsou následující pravidla – do prvovýroby dodává komponenty přímo německá centrála a pobočky dodávají koncovým uživatelům. Koncový uživatel je důležitý termín – protože tím, že se na trh ČR a SR vstoupilo přímo jako LIS, vyloučili se v řetězci dealeri a obchodní společnosti, což je výhodné z mnoha aspektů pro všechny strany. Pozitiva jsou zejména z pohledu na prodejní cenu, komunikaci a případné reklamace výrobků. To bylo jasné poselství



všem. LIS pro ČR a SR je specifická společnost v tom, že přes úskalí zavedených norem v tomto oboru, přes někdy klientelistické vztahy prvovýrobců se zástupci a zaměstnanci zákazníků, přes síť dealerů, ať již oficiálních nebo neoficiálních – si zajistil svoje místo na trhu tím, že začal sám pracovat od začátku a zvolil si svoji cestu.

Vize jde ruku v ruce s popsáním posláním. Potenciál trhu je velký. Pracovní tým musí stále mapovat trh. Jak již bylo uvedeno, obchodníci jsou minimálně 3 dny v pracovním týdnu na cestách, denně navštíví 4-5 firem. To je samozřejmě v době COVIDU nyní značně omezeno a činí to komplikace. Cílem firmy je udržet si zákazníky a podporovat zájem o výrobky. Ambicí je také uzavírat dlouhodobé kontrakty jako výhradní dodavatel. Toto se velmi daří. Dále je ambice získávat větší skupinu středních firem, kterou je potřeba obhospodařovat a poskytovat i servisní služby v rámci jednorozhodných servisních smluv. Častou skupinu zákazníků tvoří stále menší firmy s nahodilými požadavky, vše ovšem finální zákazníci, kteří vlastní stroje. Obecně je pro firmu zákazníkem každý – nadnárodní stavební koncern, ale i obec vlastníci jeden traktor-bagr na kopání obecní kanalizace. LIS již má vytvořenou síť servisních bodů po celé ČR a SR a prodejních skladů tak, aby dostupnost dílů byla ideálně do 24 hodin po vznesení požadavku.

**Tabulka 6 Mise a vize společnosti**

MISE a VIZE – Linser Industry Service s.r.o.	
Mise	Vize
Jsme výrobce	Být jedničkou na trhu
Máme vlastní know-how	Vytvořit kompletní mapu trhu
Jsme specičtí v tom, co vyrábíme	Poskytovat komplexní služby servisu
Služby přímo finálním zákazníkům	Dodávat v horizontu 24h / 7dní v týdnu, díky komplexnímu skladu, non stop servisu a systému meziskladů
Vyrábíme do prvovýroby	Být exkluzivním dodavatelem pro TOP firmy

Zdroj: Archiv autora

## 5.5 Vztahy mezi centrálou a pobočkami

### 5.5.1 Výstupy expertního rozhovoru s M. Linserem

V rámci analytických prací na naplnění hlavního cíle práce a zodpovězení výzkumných otázek byla zvolena metoda expertního rozhovoru. Konkrétně byly realizovány dva polostrukturované

expertní rozhovory. Tyto se týkaly zejména tří tematických okruhů – primárně vztahu centrály a pobočky, sekundárně také názoru vedení na vliv eura na společnosti Linser a také dopad aktuální krize na centrálu i pobočku.

Nejprve bude vyhodnocen rozhovor s M. Linserem. Jak již bylo uvedeno, německá centrála vznikla v roce 1992. O rozšíření aktivit do zahraničí ve formě založení první pobočky se začalo uvažovat ale až ve druhé polovině prvního desetiletí nového milénia. M. Linser uvedl, že první myšlenky směřovaly na Srbsko, a to z důvodu kvalitních osobních kontaktů a širokému know how tamní klientely. Finální rozhodnutí a následná realizace proběhla v roce 2008.

Co hrálo roli v tomto rozhodnutí a zásadním kroku v životě společnosti? M. Linser přiblížil celkové motivy k zakládání poboček. *„Chceme mít kontrolu nad naší distribucí, marketing a ceny kompletně od A-Z. S prodejci nebo distributory musíte neustále diskutovat o ceně, konkurenci, podmínkách a máte malý vliv na priority těchto třetích stran v prodeji, marketingu. S vlastními dceřinými společnostmi se můžete soustředit na budování vaší vlastní značky, marketingu a cenotvorbě. Máte vše pod kontrolou a pokud si vyberete ty správné lidi, měli byste být schopni být úspěšní rychleji a dlouhodobě.“*

Jak bylo v teoretické části uvedeno, založení pobočky představuje významný krok v životě firmy. Je zcela zřejmé, že jednotlivé pobočky na úvod potřebovaly výraznou podporu ze strany centrály. Jak tato podpora vypadala? Podpora se týká zejména financování, firemních automobilů, celkově firemní systém, organizace práce, respektive nastavení procesů. Neméně důležitá je podpora i ve formě skladů, celkového know how a zákaznické základny včetně marketingové podpory pro dané trhy. Pravidlem nicméně je, že centrála pobočku takto výrazněji podporuje maximálně v období prvních tří let. Poté je nutné, aby se pobočka osamostatnila – tedy ve stylu ekonomické soběstačnosti a postupné ziskovosti.

Již bylo uvedeno, že první pobočka vznikla v roce 2008. Kdy začaly úvahy o rozšíření do ČR a co bylo tím motivem? Společnost Linser se snažila několik let proniknout na zdejší, případně také Slovenský trh. První strategie vedly před prodejce, dealery, ovšem výsledky v kontextu velikosti trhu a potenciálu neodpovídaly představám. Klíčovým bodem filozofie vedené německé společnosti je, že strategii staví na lidech. Nikdy se nevidí jen a primárně trh samotný, ale musí se nalézt někdo, komu může být svěřena důvěra, kdo odpovídá představám o celkovém týmu a kdo sdílí firemní hodnoty a firemní filozofii. Co se týká přímo České republiky, osoba Vlastimila Navrátila byla M. Linserovi představena jedním z velkých německých zákazníků společnosti. Po ne tak dlouhých diskuzích padlo rozhodnutí o založení

dceřiné společnosti pro ČR a také s ohledem na kulturní, jazykovou a další blízkost a provázanost také Slovensko.

Pohled na vztah mezi centrálou a pobočkami je následující: „Protože rozhodnutí je od začátku založeno na lidech, je nutné, aby byl vzájemný vztah úzký. V mateřské společnosti je jeden zaměstnanec odpovědný za konkrétní trh / zemi a její pokrytí, přičemž odpovídá za marži a obrát. Každá dceřiná společnost je samostatným subjektem a vedení se do společnosti vždy zapojuje jako akcionáři. Naše zkušenost je, že to dělá ten největší rozdíl, to je ta přidaná hodnota, která motivuje a vede k úspěchu. Věříme ve filozofii, že 75 % něčeho je vždy více než 100 % ničeho!“

Již byl uveden pohled zakladatele na sepjetí mezi pobočky s centrálou, jak je to s mírou autonomie pobočky? Žádná dceřiná společnost dle něj není stejná, ale všechny mají svobodu rozvíjet se podle schopností místního manažera (akcionáře). Obecně má dceřiná společnost ve spolupráci s mateřskou společností svobodu spolupracovat s dalšími firmami, obchodníky, zřizovat smluvní servisní síť atd. V zásadě chce mít zakladatel mateřské společnosti na trhu ziskovou společnost poskytující služby, které očekává pro zákazníky v dané zemi, od toho se vše odvíjí.

M. Linser dostal také dotaz na pobočky jako takové, zda jsou všechny typologicky stejné. Již výše je nastíněno, že v podstatě ne, tedy vedení vidí klíčovou roli místního manažera, akcionáře. Klíčovým ukazatelem je také již zmíněná ziskovost nejpozději do tří let od založení. Pokud se tohoto cíle nedosáhne, pobočka je nekompromisně uzavřena, majitel takto eliminuje rizika a nechce dopustit ekonomické ztráty. To se však v historii stalo jen jednou a majitel potvrdil, že to bylo primárně špatným výběrem místního manažera.

Jako nesmírně důležité vidí M. Linser vztah manažerů jednotlivých poboček mezi sebou. Všechny pobočky, dceřiné společnosti jsou navzájem nějak propojené. Respektive za normálních okolností se dvakrát ročně realizují schůzky v ústředí, kde jsou porovnávány cíle a výsledky pro každou dceřinou společnost. Manažeři se navzájem znají, navzájem si pomáhají a radí. Jedná se o tým se společným cílem: „stát se lídrem na trhu na své zemi“

Mateřská společnost jednotlivé pobočky kontroluje. Toto a vzájemná komunikace je klíčová. Pobočky podávají pravidelné měsíční reporty a tyto jsou porovnávány s nastaveným rozpočtem. Z toho plynou další kroky, které jsou společně dohodnuty, sledovány, vyhodnocovány, kontrolovány.

V oblastech personálních záležitostí poboček, finančního řízení či organizace práce centrála v podstatě nějak nezasahuje. Respektive je o věcech diskutováno a vždy jsou dána do konfrontace pro a proti. Pokud jde o obchodní rozhodnutí, platí jen řeč čísel, nikoliv pocity.

Centrála, kromě výše uvedených reportů a osobních schůzek realizuje kontroly také pomocí virtuálních schůzek a za normálních časů také návštěvami na pobočkách alespoň třikrát do roka.

Co se týká problematiky rozdílných měn. Pro centrálu je mnohem snazší vše řešit v euru, je to dle vedení velká výhoda. Toto ale v mnoha pobočkách není, stále se používají dle slov M. Linsera „slabé lokální měny“ (toto platí pro Českou republiku, Maďarsko, Srbsko). Vedení výsledky a reporty vždy hodnotí optikou Eura. M. Linser se domnívá, že hospodářské výsledky poboček by po zavedení eura v těch konkrétních zemích byly ještě lepší a euro považuje za jednu z nejsilnějších světových měn.

Posledním probíraným okruhem byla problematika běžící koronavirové pandemie, potažmo hospodářské krize. Je třeba připomenout, že společnost ze 60 % dodává prodeje OEM výrobcům, tedy do prvovýroby (Volvo, Liebherr atp.). Tedy společnost byla ovlivněna skutečností, že se zavíraly továrny, nebo omezoval provoz, toto bylo v podstatě po dobu až tří měsíců. Tímto došlo k výpadku ve výši cca 6 milionů EUR z obratu a takový výpadek již nejde dohnat. Nakonec ale i díky vládní podpoře zůstala centrála v mírném zisku, což však není situace mnoha jiných firem. Současně dopady covidu mají i sekundární efekty a některé nás trápí. Je to třeba zvyšující se cena vstupů, železa, hodně to souvisí i s Čínou a nejrůznějšími bariérami na mezinárodním obchodu.

A jak vidí zakladatel Linseru dopad na dceřiné společnosti? V této situaci jsou pobočky v podstatě požehnáním, protože rozměňují celková rizika. Všechny dceřiné společnosti byly nakonec schopny, i během pandemie, generovat zisk. Finálně to v součtu činí 250 tisíc €.

### **5.5.2 Výstupy expertního rozhovoru se Z. Borovnyakem**

Společnost Linser začala v Maďarsku působit v roce 2007 a to prostřednictvím externího smluvního partnera. Následně byla v roce 2012 založena společnost Linser Industrie Service Hungary Kft. Společnost se dynamicky rozvíjí a každoročně zvyšuje svůj podíl na trhu. Aktuálně jde o jednoznačně největší pobočku co do obratu i počtu pracovníků. Co do obratu je například cca čtyřikrát až pětkrát větší než „česko-slovenská“ pobočka.

V čase vzniku pobočky byla poskytnuta standardní pomoc v souladu s firemní filozofií zakladatele. Jednalo se o finanční a materiální podporu včetně administrativní podpory a sdílení know how. Centrála pomohla také s technikou a zásobami. Výhodou byly také benevolentně

nastavené vzájemné smluvní závazky. Tato podpora byla dostatečná a nebylo nutné využít bankovních úvěrů či jiných půjček na rozjezd.

Vztahy mezi centrálou a pobočkami jsou velmi totožné. Důvěra a data. To jsou základní faktory, která musí být v souladu. Pobočky tak mají velkou samostatnost a centrála do každodenních činností v podstatě nezasahuje. Vedení pobočky ale musí reportovat hospodářské výsledky a jasně zdůvodňovat případné nesrovnalosti oproti plánům, rozpočtu.

Role jednotlivých poboček je velmi podobná. Jedná se o samostatné jednotky zaměřené zejména na obchodní a servisní činnosti. Pobočky mají stejná pravidla a odpovídají filozofii vedené centrály, pak je samozřejmě přihlídnuto k lokálním specifikům jednotlivých trhů, a i jednotliví jednatelé poboček „své“ pobočce dávají kus sebe a svého přístupu.

Vztahy mezi pobočkami jsou na špičkové úrovni. Jednatelé sdílejí své zkušenosti, know how i zpětné vazby od zákazníků. Pobočky si někdy i pomáhají s logistikou, nebo když je někde urgentně potřeba nějaký díl, který není v centrále na skladě, pobočky mohou pomoci. Komunikace mezi pobočkami probíhá i méně formálně a de facto kontinuálně.

Stejně tak je kvalitně hodnocena i komunikace s centrálou. Ta slouží také jako support pro pobočky. Současně, každá pobočka má v centrále jednoho hlavního gestora, ten je také minoritním vlastníkem v dané pobočce. Tím vším se udržuje motivace všech účastníků s cílem dosahovat co nejlepších hospodářských výsledků.

Zsolt Borovnyak potvrzuje, že centrála nijak zásadně nezasahuje do personálních, finančních či organizačních záležitostí poboček a autonomie pobočky je velká, až na kontroling a případnou metodickou a know how podporu, která je užitečná, jde o opravdu samostatné jednotky. Tedy nejvíce sledovaná je samozřejmě oblast financí, musí se plnit plány a je zde tlak na ziskovost a vzrůstající podíl na trhu. V případných výkyvech jak pod či nad plán je ihned zahájena debata s centrálou, která mívá v pobočkách majoritní podíl, zpravidla více než 70 %. Oblast financí je kontrolována každý měsíc reporty, které obsahují základní ekonomické ukazatele. Ty jsou konfrontovány s plány, rozpočtem a také meziročními srovnáními. Samozřejmostí spolupráce se centrálou je systém zaškolení a při novinkách na trhu či nových produktech je vše komunikováno napříč celou společností.

Vliv rozdílných měn tato pobočka vnímá. Na jednu stranu dnes dle Z. Borovnyaka existují nástroje, jak se s výkyvy měnového kurzu popasovat a eliminovat možná rizika kurzových změn, na stranu druhou by vedení Maďarska z ryze ekonomického hlediska a zjednodušení (s ohledem na německou matku) uvítalo zavedení eura. Současně připouští, že vlastní měna je

zrovna v Maďarsku silným tématem a nevidí v brzké době reálné, že by se země do eurozóny připojila.

Dopad koronavirové pandemie Maďarská pobočka pocítila. Musely se upravovat plány, rozpočty, vše bylo složitější i pro logistiku, obchodní činnost. Na druhou stranu ale pobočka ukázala, že je schopna se rychle přizpůsobit na novou situaci. Stejně tak se zefektivnil provoz, snížily fixní náklady. Byznysu pomohlo také fungující stavebnictví a důraz na rozvoj infrastruktury v zemi. Nakonec byl rok 2020 úspěšný a například měsíc říjen 2020 patřil pro pobočku co do hospodářských výsledků mezi nejsilnější měsíce za posledních pár let.

### 5.5.3 Výstupy expertního rozhovoru s M. Páleníkem

Ve výše uvedených rozhovorech s M. Linserem a Z. Borovnyakem byly získány relevantní, aktuální, a především autentické informace o společnosti Linser, o vztahu mezi centrálou a pobočkou, a to jak optikou zástupce centrály, tak vybrané pobočky. Pro stanovení objektivnějších závěrů byl realizován rozhovor také s minoritním vlastníkem české pobočky M. Páleníkem, který je v pobočce i klíčovým obchodním manažerem. Ten na úvod rozhovoru zmínil, že počátky české pobočky lze datovat do roku 2016. Jak hodnotí pomoc centrály v počátcích? *„Podpora byla zejména finanční a materiální. Takže šlo o investice do vybavení, techniky, kanceláře, najmutí skladových prostor. Dále dodání výrobků do skladu, bez potřeby je ihned uhradit. Také to byly speciální nákupní ceny z centrály z Německa po dobu jednoho roku, kdy díky nim, jsme měli před konkurencí velkou výhodu. Dále poskytnutí služebních automobilů a manipulační techniky. Také poskytnutí školení a know-how o výrobcích značky Linser. Zbytek již byl na nás.“*

M. Páleník potvrzuje, co již zaznělo i ve výstupech z předchozích rozhovorů. Klíčová ve vztazích je o důvěře.

Co se týká všech poboček, vnímá je jako unifikované jednotky ve stylu Linser. Pro všechny platí stejná prodejní pravidla, kultura, vystupování, styl. Na druhé straně je každá pobočka individuální a přizpůsobena trhu a zemi, kde působí. Celková role poboček je nesmírná. V součtu tržeb se národní pobočky rovnají téměř svými výsledky německé centrále. Navíc plní roli i získávání nových postřehů a informací pro svoji německou matku.

Velmi kladné hodnocení je i směrem k ostatním pobočkám a vzájemným vztahům. Dle M. Páleníka je klíčové jedno pravidlo. Každá pobočka působí jen ve „své“ zemi, respektive zemích. Ale jinak spolupráce je více než nadstandartní. Každá pobočka působí dokonce i jako záložní dodavatel výrobků, pokud na centrále nejsou. Navíc, pokud je logisticky výhodnější dodat zboží

například do Bratislavy, domluví se česká pobočka s maďarskou a zboží se dodá přímo k zákazníkovi z maďarské pobočky. Vzájemné vztahy s manažery jiných poboček jsou velmi dobré. Manažeři se i navštěvují, radí, sdílí dodavatele dalších náhradních dílů apod. Mají i vlastní chat skupinu na aplikaci Whats app, kde je možné ihned zareagovat, pokud je potřeba.

Komunikace mezi centrálou a pobočkou je vynikající. Centrála je vlastně i jakýmsi technickým a obchodním back officem pro pobočky. Co se týká poboček, každá má k dispozici vlastní technický tým a obchodní tým skládající se z manažera, který je minoritním vlastníkem dané pobočky, a ještě minimálně jednoho nebo dvou dalších. K ruce je ještě asistentka. Takže v případě poptávky zboží, kterým nedisponuje pobočka nebo v případě jakéhokoliv technického problému jsou pobočka a centrála neustále v těsném a téměř osobním spojení.

Centrála nezasahuje do rozhodování pobočky v oblasti personálních záležitostí. V oblasti finanční je to ale již logicky jinak. V této oblasti se samozřejmě centrála zajímá velice, proto je také většinovým vlastníkem pobočky. Pro pobočky je velmi důležité, že za odebrané zboží nemusí platit v daném termínu. Tím pádem nejsou nutné úvěry u bank při nějaké potřebě, či expanzi apod. Na druhé straně v okamžiku, kdy se nahromadí větší množství finančních prostředků, sami jednatelé poboček je posílají na centrálu a splácí tím své pohledávky za odebrané zboží. Co se týká organizace práce, zásahy jsou také minimální a jen, pokud je to nezbytné. Nicméně lze samozřejmě očekávat, že v případě špatného hospodaření na pobočce by vedení zasáhlo. Současně, třeba v případě nasazení nového produktu se buduje strategie i pro pobočky a dále pokud by vznikl nějaký spor mezi pobočkami, tak by centrála zasáhla. Strategie a taktika je ale plně v režii poboček. Dává to smysl, protože národní prostředí poboček má své specifika.

Co se týká kontrolní činnosti, je to relativně jednoduché. Každý rok pobočky předkládají návrh rozpočtu na rok další. To je ale jen pomocný rozpočet a hlavně předpoklad. Například trefit se do čísel tohoto roku bylo dle M. Páleníka vlivem Covidové situace velmi náročné a očekává, že v příštím roce to bude podobné. Tvrdá data, a tedy i kontrola hospodaření probíhá každý měsíc ve formě reportingu. Jde na první pohled o jednoduchý jednostránkový dokument, kde jsou uvedena data za uplynulý měsíc o celkovém hospodaření pobočky s meziměsíčním a meziročním srovnáním.

Tým české pobočky vnímá autonomii jako více než dostatečnou. Je to dáno asi i tím, že v některých pobočkách, jsou jednatelé menšinovými vlastníky poboček. V té české a maďarské dokonce i další členové managementu pobočky mají minoritní podíl pobočky.

Otázka na zástupce pobočky směřovala i k tomu, zda je nějaká oblast, kde by uvítali větší podporu. Jedna se našla, mohlo by existovat větší cenové zvýhodnění LIS produktů pro pobočky.

Nechyběl dotaz také na rozdílnost měn, to je pro pobočku relevantní nikoliv jen s ohledem na vztah pobočka – centrála, ale i skutečnost, že tato pobočka operuje na trhu v ČR a na Slovensku, kde je také euro. *„Vše je dáno vstupy a výstupy. Dovolím si tvrdit, že ne nějak zásadní. Je to dáno zajímavou situací, že naše pobočka obhospodařuje dva státy – ČR a SR. V jednom se platí korunou a v druhém EUR. Tržby z obou států jsou pro pobočku celkem vyrovnané. Pobočka nakupuje a platí své závazky převážně v EUR, které inkasuje zase ze Slovenska. Inkasované české koruny z tržeb v ČR jsou zase použity na platby služeb, mezd, provizí, daní, obecně všech mandatorních a režijních výdajů v ČR. Takže je to proces, který se vlastně vzájemně nějak vyrovnává.* Pobočka je, i s ohledem na dříve uvedené, relativně stabilizovaná a chráněná vůči případným výkyvům kurzu. Na začátku pandemie a jejím průběhu sice koruna zesílila, ale nyní se točí opět kolem 26 Kč za EUR, což vnímá pobočka jako přijatelnou hodnotu. Ale protože je velká část příjmů i výdajů v EUR, netýká se vývoj kurzů pobočky nikterak zásadně.

Posledním tématem byla pandemie. Pobočka nebyla nijak zásadně postižena. Zaměření firmy na stavební průmysl nepředstavoval takovou hrozbu jako tomu bylo a je například v segmentu automotive. Stavebnictví fungovalo i nejtvrdějším lockdownu. Tržby za rok 2020 byly oproti roku 2019 zvýšeny o cca 10 %, ale došlo k výrazně lepší efektivitě, snížení režii, a i díky státním podporám na ošetřovné v době uzavření škol se zisk za rok 2020 oproti roku 2019 dokonce zdvojnásobil.

#### **5.5.4 Role pobočky – Linser Industry Service, s.r.o. a vztah s mateřskou společností**

V přechodných kapitolách autor práce popsal, jak, kdy, proč a v jakých podmínkách byla založena pobočka německé firmy LIS. Expertní rozhovory toto v mnohém doplnily. Důležité jsou i vztahy, které panují uvnitř společnosti, mezi pobočkami a centrálou a samozřejmě mezi pobočkami vzájemně. LIS je rodinná firma a postupem času každý, kdo se stal členem této firmy, se stal i členem rodiny LIS, která si zakládá na důvěře. Při německém smyslu pro disciplínu a pořádek, je toto možná poněkud nezvyklé, nicméně tato kombinace v praxi funguje. Pro dokreslení vztahu „dcera / matka“ lze uvést také následující. Ve velkých kancelářích vedení firmy LIS v Německu sedí všichni pohromadě, včetně majitele a finančního ředitele. Strategie je jednoduchá a následující – vše pro pobočky. Každý zaměstnanec v této kanceláři má



samozřejmě svoji roli – nákup, prodej, podpora prodeje, administrativa, finance atd. Zároveň ale musí zvládat v případech, kdy je to nezbytně nutné i roli svého kolegy či kolegyně. Zvláště právě v podpoře poboček. V praxi to vypadá tak, že každá národní pobočka má svoji styčnou osobou právě v ústředí společnosti, která vlastní minoritní podíl v dané pobočce. Hovoříme o jednotkách procent. Tato osoba je zodpovědná za přenos veškerých informací z centrály a do centrály. Tj. dělá technickou podporu, tvoří nabídky na základě poptávek, řeší požadavky poboček s majitelem firmy, v případě rozhodování o velkých kontraktech přijede do ČR a účastní se jednání apod.

Systém s přiznáním podílu v jednotlivých pobočkách nebo i v německé centrále například pro vedoucího skladu, je velice motivující. Všichni jsou tak motivováni, jako by byla firma jejich. V podstatě to tak je – každý rok nebo po vzájemné dohodě s ohledem na hospodářský výsledek obdrží jednotliví podílníci svoji dividendu. Tímto způsobem tedy funguje vztah mezi centrálou a pobočkami. Nejen tou pro ČR a SR.

Zajímavé jsou vztahy mezi pobočkami samotnými. Každoročně probíhá setkání celé společnosti, většinou v létě, kdy jde spíše o pracovní záležitosti a pak před Vánoci, na neformálním setkání. Osobně se tedy všichni znají a vyměňují si zkušenosti, ku prospěchu všech. Vznikají i osobní přátelství, tak jako se členy německého vedení i samotným majitelem společnosti. V okamžiku, kdy se otvírá jakákoliv nová pobočka je požádán stávající člen jiné pobočky o asistenci a podporu začínajícího kolegy/kolegyně. Rozjezd je pak mnohem rychlejší a je tedy i nutné uvést, že pobočky, které byly otevřeny nedávno, měly svoji cestu jednodušší. Pobočky si i navzájem vypomáhají. Kupříkladu při nedostatku zboží na pobočce a zároveň i v německé centrále se osloví ostatní pobočky, zda se v jejich skladech požadované zboží nenachází. V případě, že ano, se přeprodá s minimální marží oproti standardní marži pro finálního zákazníka. Může se stát i kuriózní příklad, kdy německá centrála vykupuje zpět zboží pro své obchodní případy v prvovýrobě. I tady LIS funguje jako velká rodina.

Teoretická část nám poskytla množství pohledů na vztahy mezi pobočkou a centrálou. Zcela jistě lze potvrdit, že rozhodnutí centrály o zakládání poboček bylo součástí strategického řízení a bylo v souladu s cíli společnosti. Z typologie vazeb mezi centrálou a pobočkou dle míry intenzity a existence vazeb v rámci nadnárodní firmy vzhledem k pobočkám podle Anda (dle typologie Barletta a Ghoshala) by se případ LIS nejlépe blížil tzv. international, přesto ne výlučně. Vztahy mezi centrálou a pobočkou jsou sice velmi volné, současně pobočky zcela jasně sdílí filozofii a standardy centrály a oproti definovanému typu international je v tomto případě charakteristická i vazba mezi pobočkami jako takovými. Ten sice není nikterak

formální, ale např. v rovině skladových zásob a logistiky si pobočky za nadstandardních podmínek v případě nutnosti vypomáhají.

## 6 Analýza prostředí společnosti Linser Industry Service, s.r.o.<sup>74</sup>

Společnost nikdy nepůsobí ve vakuu, a kromě vnitřních faktorů je patrný vliv také okolí, prostředí, včetně např. prostředí mezinárodního obchodu.

### 6.1 Analýza vnějšího prostředí

#### 6.1.1 Analýza makrookolí

V rámci teoretické části jsme si uvedli, že pomocnými nástroji analýzy vnějšího prostředí jsou zejména PEST analýza a Porterův model 5 sil. Níže drobná aplikace na společnost Linser. PEST analýza společnosti Linser Industry Service s.r.o.:

##### Politické vlivy

- daňová politika a zákony
- malá podpora státu tuzemským firmám – pobídky
- začlenění do infrastruktury – cla, omezení obchodu apod.

##### Ekonomické vlivy

- situace na trhu – pohyby u vstupů i výstupů
- vývoj a pohyb směnných kurzů
- inflace
- průměrná mzda

##### Sociální vlivy

- dostatek/nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
- úroveň vzdělávání potenciálních zaměstnanců
- věková úroveň

##### Technologické vlivy

- nové technologie na trhu
- komunikační mosty – globální urychlení trhů
- obnova technologického parku – nové investice

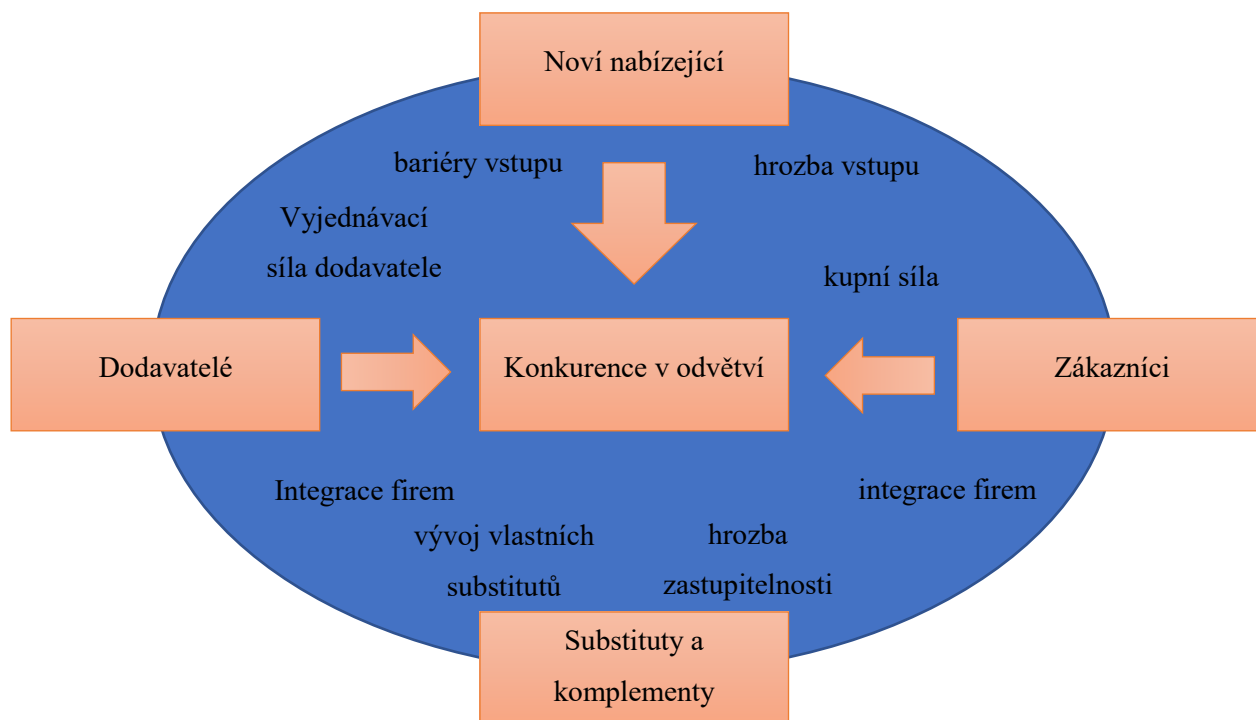
---

<sup>74</sup> Část této práce vychází z MBA práce autora s názvem *Obchodní strategie společnosti Linser Industry Service s.r.o.*

## 6.1.2 Analýza mikrookolí

Vhodným nástrojem k analýze mikrookolí je Porterův model 5ti sil.

Schéma 6 Porterův model 5ti sil



Zdroj: Autor dle NAVRÁTIL, V.

Do těchto pěti konkurenčních sil patří – hrozba vstupů nových konkurentů do oboru, hrozba substituce výrobku jiným, vyjednávací síla kupujících a dodavatelů a stávající rivalové. Hrozba vstupu nových konkurentů je dána bariérami vstupu, které obsahují tyto faktory – výhody z rozsahu, loajalita ke značce a požadavky na kapitál. U hrozby substituce lze vnímat faktory přemrštěných nákladů a loajalitu kupujících. Vyjednávací síla kupujících zahrnuje jejich počet na trhu, jejich informovanost a možnost substitutů. Vyjednávací síla dodavatelů zahrnuje koncentraci dodavatelů a možnost substitutů. Poslední, tj. výrobní rivalita zahrnuje následující faktory: tempo růstu, proměnlivost poptávky na trhu a rozdílnost produktů.

Konkurenční výhodou je možné pojmenovat to, čím se výrazně liší společnost od jiné. V tom případě musí být definovány klíčové kompetence takovým způsobem, aby byla pozice držena na trhu bez ohledu na konkurenci.

Autor toto konfrontuje se skutečností společnosti LIS. Lze vzpomenou na dobu založení. Vedení se rozhodovalo, kterým směrem společnost povede. Trošku panovala i obava ohledně

investic do vývoje a výzkumu pro vlastní finální výrobky, na druhé straně společnost nechtěla skončit jako manufaktura v automotive průmyslu, chrlící tisíce stejných dílů jediné automobilce. Firma se sáhla do ústraní, našla si zákaznické portfolio mimo objekt konkurentů – jak lokací, tak segmentem výroby. Firma má stále dodavatele, ale vzhledem k rozmanitým požadavkům zákazníků je dopředu obtížné odhadnout, co budou dodávat, a tak nemohou vytvářet tlak na výhodu z rozsahu. Zákazníci také nevědí, co se jim nenadále porouchá a co bude potřeba na míru „ušít“, vyzkoušet a namontovat. Tím lze také vyloučit přímou možnost nějakých substitutů.

## 6.2 SWOT analýza Linser Industry Service, s.r.o.

Ještě před počátkem vzniku společnosti byla vytvářena SWOT analýza. Psal se rok 2016. Analýza byla vypracována společně s německými kolegy a byla součástí podnikatelského plánu. Analýza sdílí údaje mateřského závodu, co se týče držení finálního výrobku, ale dále se soustředí jen na národní prostředí pobočky a prostředí, které ji obklopuje.

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouhodobé působení na trhu – mateřská společnost</li> <li>- ekonomická stabilita mateřské společnosti</li> <li>- vysoká konkurenceschopnost</li> <li>- flexibilní management při zajišťování a realizaci výroby a servisu</li> <li>- spolehlivý obchodní partner se zázemím německé mateřské společnosti</li> <li>- vlastní výrobek a know.how</li> <li>- stabilní síť dodavatelů náhradních dílů z celé Evropy</li> <li>- znalost prostředí</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečně vybavený sklad náhradními díly připravenými ihned k expedici</li> <li>- získání dostatečně kvalifikovaných pracovníků pro servisní práce</li> <li>- horší dopravní dosažitelnost místa pobočky</li> <li>- pomalejší doba přepravy z německého centrálního skladu</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozšíření zákaznického portfolia</li> <li>- možnost zajištění včasného a kvalitního dodání požadovaných komponentů</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- náhlá změna kurzu CZK/EUR</li> <li>- konkurenční společnosti, zejména typu „light“, cenově přístupnější výrobky</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- investovat v budoucnosti do zřízení dalších servisních bodů a prodejních míst</li> <li>- vytvoření podmínek pro trvale udržitelný ekonomický rozvoj</li> <li>- masivní výstavba infrastruktury – příležitost dodávek našich výrobků</li> <li>- podpora státních institucí a institucí EU v oblasti stavebnictví</li> <li>- možnost čerpání podpory z fondů EU</li> <li>- vysoká přidaná hodnota vlastního výrobku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výkyvy v ekonomických cyklech, ekonomická krize, projevující se v začátcích zejména ve stavebnictví</li> </ul>
---	---

Zdroj: Autor dle NAVRÁTIL, V.

### 6.3 Současná situace ve společnosti, vnější vlivy a diskuse nad výsledky práce

Praktická část využívá zjištěné poznatky z části teoretické, na tyto navazuje a relevantně je doplňuje. Je zcela zjevné, že jak centrála, tak dceřiné společnosti, české nevyjímaje, jsou ovlivněny aktuální situací ve světě. Jak vyplývá z konceptu PESTLE analýzy (makrookolí), jsou to vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a dnes také často ekologické, které ovlivňují firmu v celé její činnosti. S ohledem na povahu nadnárodní společnosti, působení centrály v Německu a jednotlivých poboček napříč Evropou (jak ve státech EU, tak i mimo EU – Srbsko) a zejména v ČR, kdy je hlavní zaměření práce na českou pobočku, je zřejmé, že mezinárodních vlivů na podnikání je celá řada. Jak vyplynulo již z teoretických konceptů ohledně možných krizí, tyto krize mohou mít zásadní vliv. V našem případě má vliv také rozdílná měna, nicméně zástupci české pobočky s ohledem na svou působnost v ČR i na Slovensku (a vazby na Německo) neuvedli rozdílnou měnu jako problém, který by jejich aktivity zásadněji ovlivňoval.

Oproti makrookolí zahrnuje mikrookolí (a Porterův model) další faktory, které na společnosti působí. Tedy faktory uvedeny výše v rámci kapitoly 6.1 Vezmeme-li v potaz ryze českou pobočku, ta je dodavatelsky závislá na své centrále. Centrála přichází s produkty, uvádí cenotvorbu a od ní se vše odvíjí. Takže klíčová je situace na Německém trhu, ale i globálně v mezinárodním prostředí, kdy centrála využívá vstupů z celého světa. Jak sám zakladatel, pan Linsler, uvedl, nyní ho tíží také vzrůstající ceny vstupů, železa, situace v Číně. To jsou vše vlivy, které mají zásadní dopad i na jednotlivé pobočky.

## Závěr

Tato diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části autor práce nejprve přináší základní informace o vybraných aspektech teorie mezinárodního obchodu. Hlavní přínos pro obchod uvádí klasická škola na příkladech teorie absolutní a komparativní výhody. Následně autor přiblížil historický vývoj od merkantilistů, přes Bretton Woodský systém až po založení Světové banky a Mezinárodního měnového fondu. Následně se práce dotkla problematiky rozdílných měn. Součástí ekonomiky je princip ekonomických cyklů, v tomto kontextu byly zmíněny finanční krize, jejich typy a možné příčiny a důsledky jednotlivých typů. Rámcově poté byly zmíněny Velká hospodářská krize z 20. a 30. let 20. století, Ropná krize 70. let a Hypotéční americká krize z konce prvního desetiletí 21. století. S ohledem na klíčovou skutečnost, že je společnost Linser Industry Service součástí nadnárodní společnosti, tedy že působí jako dceřiná společnost, bylo pojednáno o základních faktorech nadnárodních společností, poboček, včetně možných typologií a rozdílů ve vzájemných vztazích mezi centrálou a pobočkou. V neposlední řadě práce nahlíží na analýzy primárně vnějšího prostředí (PESTLE analýza a Porterův model 5 konkurenčních sil). Průběžné shrnutí teoretické části je uvedeno v kapitole 4.5.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zkoumání vlivu prostředí mezinárodního obchodu na společnost Linser Industry Service s.r.o. Za účelem naplnění hlavního cíle práce byly zvoleny metody analýzy, syntézy, komparace a dedukce, pro upřesnění výsledků práce byla zvolena metoda expertního rozhovoru. V rámci hlavního cíle práce byly dále stanoveny tři výzkumné otázky. Tyto výzkumné otázky lze na základě získaných výsledků práce vyhodnotit následovně:

VO1: Jaké aspekty mezinárodního obchodu mohou ovlivňovat společnost Linser Industry Service?

Aspektů mezinárodního obchodu, které mohou ovlivňovat společnost Linser Industry Service, je celá řada. Klíčová je skutečnost, že se jedná o dceřinou společnost s centrálou v Německu. Již to je předpoklad, že se jedná o vztahy dvou právních entit napříč území dvou států. Jedná se o státy s rozdílnou měnou, takže svou roli mohou sehrávat měnové výkyvy, byť toto dle zástupce české pobočky Linser není nijak markantní z důvodů uvedených v práci. Zásadní vliv má také liberalizace světového obchodu, respektive členství Německa i ČR v Evropské unii, kdy se jedná o celek ekonomické integrace – s volným pohybem osob, zboží, služeb a kapitálu. Jsou tedy odstraněny bariéry ekonomických vztahů. Aspekty finančních krizí

mají dopad na jednotlivé firmy, trhy, mnohdy globálně. Koronavirová pandemie, byť třeba v sekundárních efektech (zdražování železa), má na činnosti firmy také významný dopad.

VO2: Lze aktuální situaci související s COVID 19 označit za finanční krizi dle teorií finančních krizí?

Finanční krize je na základě teoretických i praktických konceptů charakteristická převládající fází ekonomického cyklu, kdy se reálný produkt nachází pod úrovní produktu potenciálního – recese a deprese. Recese je charakteristická poklesem HDP po dobu dvou následujících kvartálů, deprese je pak dlouhodobějšího charakteru. Klíčovými znaky recese bylo v době COVID 19 dosaženo, i když ne zcela ve všech kvartálech.

VO3: Jaký vliv mohou mít finanční krize na prostředí mezinárodního obchodu, potažmo společnost Linser Industry Service?

Na základě historického vývoje je zřejmé, že finanční krize mají různé typy – měnová krize, úvěrová (dluhová) krize, bankovní krize a systematická finanční krize. Každá z nich má odlišné příčiny i důsledky. Ty se často v různé míře opakují. Částečně tato výzkumná otázka souvisí i s první výzkumnou otázkou. Například aktuálně probíhající krize související s COVID 19 pandemií ukázala, že byl mnohdy narušen dodavatelský řetězec, respektive objevily se nejrůznější lockdowny, včetně přerušování výroby – to mělo zásadní vliv například na centrálu, která dodává do prvovýroby a díky výpadkům v produkci přišla k výpadku 6 mil. eur. Aktuálně je velkým tématem zdražování surovin, železa. To jak co do surovin jako takových, tak také v souvislosti se zdražující se dopravou (např. kontejnerová doprava z Číny). V krizích se mohou někdy objevit protekcionistické snahy jednotlivých zemí, v případě České pobočky ale nic nenasvědčuje, že by na ni mělo mít dopad. Větší dopad může pocítit německá centrála, což by pak mělo sekundární dopad také na pobočku.

Hlavní cíl práce lze považovat za splněný a použité metody přispěly k naplnění cílů práce. Přesto je zřejmé, že prostředí mezinárodního obchodu je pojem natolik široký a vlivů, které působí na společnost Linser Industry Service je nepřehledné množství. Jistě by stálo za to na tuto práci navázat a rozšířit ji o další zkoumání.



## Anotace

### ANOTACE

Bibliografický údaj: Navrátil, Vlastimil. *Vliv prostředí mezinárodního obchodu na společnost Linser Industry Service s.r.o.* Olomouc 2021. Diplomová práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: doc. Ing. Jarmila Zimmermannová, Ph.D.

---

Název práce: *Vliv prostředí mezinárodního obchodu na společnost Linser Industry Service s.r.o.*

Autor: Bc. Vlastimil Navrátil

Ústav: Ústav udržitelného rozvoje

Vedoucí práce: doc. Ing. Jarmila Zimmermannová, Ph.D.

Abstrakt: Diplomová práce se věnuje prostředí mezinárodního obchodu a zejména v kontextu působení společnosti Linser Industry Service, která je pobočkou německé centrály. V teoretické části práce přináší základní informace o mezinárodním obchodu, jeho vývoji až po aktivitu ve 20. století směřující k Bretton Woodskému systému, respektive liberalizaci světového obchodu a ekonomické integraci v Evropě. Dále práce zmiňuje problematiku spojenou s měnovými kurzy. Další části pojednávají o ekonomických krizích, jejich různých typech i konkrétních historických událostí včetně aktuální krize spojené s COVID 19. Podstatnou část tvoří teorie související s nadnárodní společností a definuje různé pohledy na vztahy mezi pobočkami a centrálou. V praktické části je detailně představena společnost Linser, a i díky expertním rozhovorům práce našla výstupy k jednotlivým výzkumným otázkám a odpovídá na to, jaké faktory prostředí mezinárodního obchodu ovlivňuje českou pobočku, jaký vliv má rozdílnost měn a jaký dopad aktuálně má celosvětová pandemie.

Klíčová slova: mezinárodní obchod, finanční krize, nadnárodní společnost, centrála, pobočka

---

Title: The impact of the international trade environment on Linser Industry Service s.r.o.

Author: Bc. Vlastimil Navrátil

Department: Department of Sustainable Development

Supervisor: doc. Ing. Jarmila Zimmermannová, Ph.D.

Abstract: The diploma thesis deals with the environment of international trade and especially in the context of the company Linser Industry Service, which is a subsidiary of the German headquarters. The theoretical part of the thesis provides basic information about international trade, its development up to activities in the 20th century leading to the Bretton Woods system,

respectively the liberalization of world trade and economic integration in Europe. Furthermore, the work mentions the issues associated with exchange rates. Other chapters deal with economic crises, their various types and specific historical events, including the current crisis associated with COVID 19. A substantial part consists of theories related to multinational corporations and defines various perspectives on the relationship between subsidiaries and headquarters. In the practical part, the company Linser is introduced in detail, and thanks to expert interviews this diploma thesis found outputs on individual research questions and answers what factors of the international trade environment affect the Czech subsidiary, what influence differences in currency (czech crown / euro) and what impact the global pandemic currently has.

Keywords: international trade, financial crisis, multinational corporations, subsidiaries

## Literatura a prameny

BARAK, Zuzana. *Analýza možností rozvoje podniku*. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

BARÁKOVÁ, Kateřina. *Finanční krize a její vliv na fiskální politiku státu*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra finančního práva a národního hospodářství.

BEDNÁŘ, Petr. *Vliv mezinárodního obchodu na výstup ekonomiky ve vybrané zemi*. Brno, 2019. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

BURDOVÁ, Kateřina. *Vstup podniku na zahraniční trh*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

FIALA, Petr a Markéta PITROVÁ. *Evropská unie*. Brno: CDK, 2008, 805 s., ISBN 978-80-7325-450-6.

GRIMOVÁ, Kristýna. *Ekonomická analýza vybraného podniku*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

HAVEL, Daniel. *Evropská centrální banka a finanční krize*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

HOLBOVÁ, Monika. *Pobočka nadnárodní společnosti – role a strategie*. Brno, 2017. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

HOLICKÝ, Ondřej. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

HONSOVÁ, Eliška. *Ekonomické aspekty mezinárodního obchodu medem*. Praha, 2020. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.

HÝBELA, Jakub. *Ekonomická analýza vybraného podniku*. Brno, 2017. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

HYTHA, Marek. *Vývoj ekonomického myšlení*. Praha, 2020. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra ekonomických a sociálních věd.

KAROUSOVÁ, Iveta. *Hospodářská a měnová unie 10 let po krizi: analýza nástrojů fiskální koordinace*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.

KONDAUROVÁ, Alina. *Strategická analýza podniku*. Brno, 2017. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství.

KOREJČÍKOVÁ, Eliška. *Světová finanční krize – příčiny, důsledky, východiska*. Praha, 2018. Diplomová práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, Katedra financí a ekonomie.

KOŠÁRKOVÁ, Petra. *Různé interpretace finanční krize v USA*. Brno, 2018. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

KOŠŤÁL, Martin. *Analýza dopadu vstupu podniku na mezinárodní trh v oblasti managementu*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

KRÁLOVÁ, Sabina. *Analýza výkonnosti podniku*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

KUDLÁČ, Jiří. *Kurzové intervence České národní banky v období let 2013–2017*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

KUCHÁROVÁ, Mária. *Analýza vzťahu medzi centrálou a pobočkou nadnárodnej spoločnosti*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

MIČKA, Adam. *Teoretické a praktické aspekty měnových krizí*. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

MUSAYEVA, Mahri. *Volatilita směnných kurzů a její makroekonomické determinanty*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

NAGYOVÁ, Karin. *Riadenie pobočky nadnárodnej spoločnosti – vzťah centrály a pobočky*. Brno, 2017. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

NAVRÁTIL, Vlastimil. *Obchodní strategie společnosti Linser Industry Service s.r.o.* Olomouc, 2018. MBA práce. Akademie krizového řízení a managementu s.r.o.

PÁLINKÁS, Peter. *Faktory ovlivňující vývoj měnových kurzů se zaměřením na českou ekonomiku.* České Budějovice, 2020. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky

PITELIS, Christos a Robert SUGDEN. *The nature of the transnational firm.* Oxford: Routledge, 2000. 240 s. ISBN 9780415167888

SMITH, Adam. *Bohatství národů.* Praha: Liberální institut, 2017. 904 s. ISBN 978-80-86389-60-8.

STRMISKA, Zdeněk. *Komparace teorií mezinárodního obchodu a jejich implikace v ekonomické realitě 21. století.* Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra finančního práva a národního hospodářství.

SVÍTILOVÁ, Tereza. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti – autonomie pobočky.* Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

SZTALMACHOVÁ, Lucie. *Komparativní analýza hospodářských krizí.* Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská – technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra financí.

ŠERÝ, Ondřej. *Hodnocení dopadů ekonomické krize na průmysl středoevropského prostoru (s důrazem na český průmysl).* Brno, 2014. Disertační práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta, Geografický ústav.

ŠŤASTNÝ, Daniel. *Vztah pobočky a centrály nadnárodní společnosti a jeho vliv na řízení pobočky.* Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management.* Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

VODRÁŽKA, David. *Modelování dynamiky reálných směnných kurzů v zemích střední a východní Evropy.* Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

VONDRA, Jakub. *Analýza vztahu mezi centrálou a pobočkou nadnárodní společnosti*. Brno, 2014. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta.

## Seznamy

Tabulka 1 Kontrola a míra centralizace / decentralizace v organizačních strukturách.....	29
Tabulka 2 Přehled typologie rolí poboček dle jednotlivých autorů .....	31
Tabulka 3 Přehled typologie rolí poboček dle jednotlivých autorů II .....	32
Tabulka 4 Výhody a nevýhody centralizace a decentralizace .....	35
Tabulka 5 Definice role centrály v nadnárodních společnostech .....	35
Tabulka 6 Mise a vize společnosti .....	49
Schéma 1 Proces internacionalizace .....	24
Schéma 2 Formy vstupu na zahraniční trh.....	25
Schéma 3 Bezkapitálové formy vstupu na zahraniční trh.....	26
Schéma 4 Kapitálové formy vstupu na zahraniční trh .....	27
Schéma 5 Proces strategické analýzy .....	37
Schéma 6 Porterův model 5ti sil .....	60
Obrázek 1 Vztah mezi centrálou a pobočkou dle Barletta a Ghosala.....	34
Obrázek 2 Schéma makrookolí .....	38
Obrázek 3 Schéma makro i mikrookolí .....	38
Obrázek 4 Porterův model pěti sil .....	39
Obrázek 5 McKinsey 7S model .....	42
Obrázek 6 Struktura SWOT analýzy .....	43
Obrázek 7 Časová osa projektu založení společnosti .....	48

## Přílohy

### Schéma polostrukturovaného rozhovoru se zakladatelem společnosti M. Linsorem

Okruhy zkoumaného:

1. Vztah centrála – pobočka a role jednotlivých poboček
2. Vliv eura / měny
3. Dopady krizí na společnost

1.

- Kdy padlo rozhodnutí o zřizování prvních poboček?
- S jakým cílem se pobočky zakládaly?
- Jak vypadala podpora centrály v počátcích vzniku jednotlivých poboček?
- Kdy padlo rozhodnutí k založení pobočky v ČR (s působením i pro Slovensko?)
- Jak byste zhodnotili vztah mezi centrálou a pobočkami?
- Jak byste zhodnotili míru autonomie poboček?
- Je role jednotlivých poboček stejná, tedy jsou pobočky typologicky „stejné“?
- Jak vnímáte vztah mezi pobočkami jako takovými?
- Jak byste zhodnotili komunikaci mezi centrálou a pobočkami?
- Do jaké míry zasahuje vedení centrály do rozhodování poboček v personální oblasti pobočky?
- Do jaké míry zasahuje vedení centrály do rozhodování poboček ve finanční oblasti?
- Do jaké míry zasahuje vedení centrály do rozhodování poboček v organizaci práce?
- Jak probíhá kontrola činnosti poboček ze strany centrály?

2.

- Jak vnímáte rozdíly ve vztahu centrály a pobočky, kde je měnou EURO a kde není EURO?
- Do jaké míry má vývoj kurzů EURA, respektive národních měn na celkové hospodaření společnosti?

3.

- Jaké jsou dopady aktuální pandemie na centrálu?
- Jak vnímáte dopady aktuální pandemie na pobočky?

### Schéma polostrukturovaného rozhovoru se zástupci maďarské a české pobočky

1.

- Jakou formou jste se dostal k založení pobočky?
- Jak vypadala podpora centrály v počátcích vzniku vaší pobočky?
- Jak byste zhodnotili vztah mezi centrálou a vaší pobočkou?
- Jak byste zhodnotili míru autonomie vaší pobočky?
- Jak vnímáte roli jednotlivých poboček ve vztahu k centrále?
- Jak vnímáte vztah mezi pobočkami jako takovými?
- Jak byste zhodnotili komunikaci mezi centrálou a pobočkami?
- Do jaké míry zasahuje vedení centrály do rozhodování vaší pobočky v personální oblasti pobočky?
- Do jaké míry zasahuje vedení centrály do rozhodování vaší pobočky ve finanční oblasti?
- Do jaké míry zasahuje vedení centrály do rozhodování vaší pobočky v organizaci práce?
- Jak probíhá kontrola činnosti Vaší pobočky ze strany centrály?
- V jakých oblastech byste uvítal více autonomie?
- V jakých oblastech byste uvítal větší podporu?

2.

- Jaký vliv má rozdíl měn pro Vaši pobočku?
- Do jaké míry má vývoj kurzů EURA, respektive národních měn na celkové hospodaření vaší pobočky?

3.

- Jaké jsou dopady aktuální pandemie na vaší pobočku?