

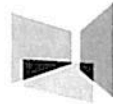
ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

STRATEGIE PRO VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Bc. Martin JASIAK

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Martin Jasiak**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Strategie pro vstup na zahraniční trhy**

Cíl: Cílem práce je na základě provedení marketingové analýzy zjistit možné formy vstupů na zahraniční trhy.

Rámcový obsah:

1. Úvod: Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Konečný výběr strategie ovlivňuje celá řada faktorů: rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další, které jsou podrobně rozebírány v dokumentu.
2. Teoretická část: Reflektovat na hlavní marketingové strategie a vymezit konkrétní marketingové strategie, které budou adaptivní v současné době pro firmy podnikající v zahraničí.
3. Praktická část: Vymezit konkrétní výběr firem pro výzkum dle vybrané metodologie.
4. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání.* 2. vyd. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
2. PŘIKRYLOVÁ, J. Země původu a její možný vliv na marketingové strategie. In *Konference o rozvoji obchodu v ČR – jubilejní X. ročník.* Praha: INCOMA, 2004, s. 1–6.
3. RUMLOVÁ, K. *Adaptace mezinárodní marketingové strategie.: Diplomová práce.* Diplomová práce. ŠAVŠ o.p.s. Mladá Boleslav,: 2015.
4. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
5. FORET, M. *Marketing.: Základy a principy.* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

Datum zadání diplomové práce: červenec 2018

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2019



Mgr. Emil Velinov, Ph.D.
Vedoucí práce

L. S.

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Bc. Martin Jasiak
Autor práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Uživu-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do její skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 14. května 2019

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení po celou dobu vypracování práce, kterým je Mgr. Emil Velinov, Ph.D., dále bych chtěl poděkovat doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za poskytování odborných rad a konzultace, které mi pomohly při vypracování diplomové práce. Velké poděkování patří i celé mé rodině za jejich obrovskou podporu po celou dobu studia.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
Úvod.....	8
1 Vstup na zahraniční trh	9
1.1 Formy vstupu na zahraniční trh	9
1.2 Faktory ovlivňující formu vstupu a výběr zahraničního trhu.....	18
2 Analýza zahraničního trhu a jeho částí	19
2.1 Analýza trhu	19
2.2 Analýza odvětví.....	20
3 Visegrádská čtyřka	29
3.1 Česká republika	29
3.2 Slovensko.....	33
3.3 Polsko	36
3.4 Maďarsko	39
3.5 Srovnání makroekonomických ukazatelů členů V4	42
4 Analýza působení Robert Bosch GmbH v zemích V4.....	49
4.1 Česká Republika - Robert Bosch, spol. s.r.o.....	52
4.2 Slovensko – Robert Bosch, spol. s.r.o.....	60
4.3 Polsko – Robert Bosch Sp. Z o.o.	65
4.4 Maďarsko – Robert Bosch Kft.	70
4.5 Základní kapitál na zaměstnance a obyvatele v zemích V4.....	78
Závěr	81
Seznam literatury	83
Seznam obrázků a tabulek.....	87

Seznam použitých zkratk a symbolů

4P	Price, Product, Place, Promotion (Cena, Produkt, Distribuce, Propagace)
ABS	Anti-lock Braking System (Protiblokovací systém brzd)
aj.	a jiné
B2B	Business to business
ČR	Česká republika
ČSFR	Česko-slovenská federativní republika
DEM	Deutsche Mark (Německá marka)
ECB	Engineering Center Budapest (Vývojové Centrum Budapešť)
ESP	Electronic Stability Programme (Elektronický Stabilizační Systém)
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FDI	Foreign Direct Investment (Přímé zahraniční investice)
FS	Finanční stabilita
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (obdoba s.r.o. v ČR)
HDI	Index lidského rozvoje
HDP	Hrubý domácí produkt
HU	Maďarsko
HUF	Maďarský forint
Kč	Česká koruna
Kč	Československá koruna
Kft.	Korlátolt felelősségű társaság (obdoba s.r.o. v ČR)
KG	Kommanditgesellschaft (komanditní společnost)
KV	Konkurenční výhoda
PL	Polsko
PLC	Product Life Cycle
PLN	Polský zloty
PO	Přitažlivost odvětví
R&D	Research&Development (Výzkum a Vývoj)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným (ČR)
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným (SK)
SK	Slovenská republika

SP	Stabilita prostředí
Sp. z o.o.	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (obdoba s.r.o. v ČR)
USD	Americký dolar
V4	Visegrádská čtyřka

Úvod

V globalizované ekonomice je velmi důležitá konkurenční schopnost každé země. Ta je dána její ekonomickou situací na globálním trhu a chováním nadnárodních společností dané země při vstupu na zahraniční trhy. Jednou z nadnárodních firem je německá společnost Robert Bosch GmbH, které je věnována tato diplomová práce. Práce se zabývá analýzou vstupů této nadnárodní společnosti do zemí Visegradské čtyřky, tedy do České republiky, Slovenska, Polska a Maďarska. Formy vstupu na zahraniční trhy se mohou pro jednotlivé země lišit, z toho důvodu si manažeři společnosti musejí zpracovat detailní analýzy nejen trhu, na který se chystají vstoupit, ale i analýzy vlastní společnosti, aby odhalili aktuální postavení společnosti v konkurenčním prostředí a její ekonomickou situaci. Cílem této diplomové práce je analyzovat formy vstupů firmy Robert Bosch GmbH na trhy V4., rozdíly forem vstupů pro jednotlivé trhy, množství základního kapitálu, jenž byl vložený do založených podniků a zda se liší základní kapitál dle obchodních divizí.

Diplomová práce se skládá z celkem čtyř kapitol. V teoretické části práce byla použita odborná literatura spojená volbou vstupu společností na zahraniční trhy a také odborné články od zahraničních zdrojů. První kapitola je věnována jednotlivým formám vstupu na zahraniční trhy, faktory ovlivňující výběr zahraničního trhu a formy vstupu na vybraný trh. Druhá kapitola se zabývá analýzou zahraničního trhu a jeho částí. Dále pak analýzou odvětví a jednotlivými analýzami, které slouží k určení vhodnosti či nevhodnosti výběru daného odvětví trhu.

Třetí kapitola se zabývá analýzou členských států Visegradské čtyřky, makroekonomických údajů, jakými jsou hrubý domácí produkt, parita kupní síly, hrubý domácí produkt na obyvatele, podíl průmyslu na hrubém domácím produktu jednotlivých států a další údaje. Závěrečná kapitola je věnována analýze působení společnosti Robert Bosch GmbH v jednotlivých zemích V4, rozdílům mezi zvolenými aktivitami a formami vstupů na dané trhy. Dále se tato kapitola zabývá vývojem základního kapitálu každé společnosti patřící skupině Bosch na daných trzích, geografickým umístěním vzhledem k výrobním závodům automobilových výrobců a analýze jednotlivých lokací firmy Robert Bosch GmbH v České republice, Slovensku, Polsku a Maďarsku.

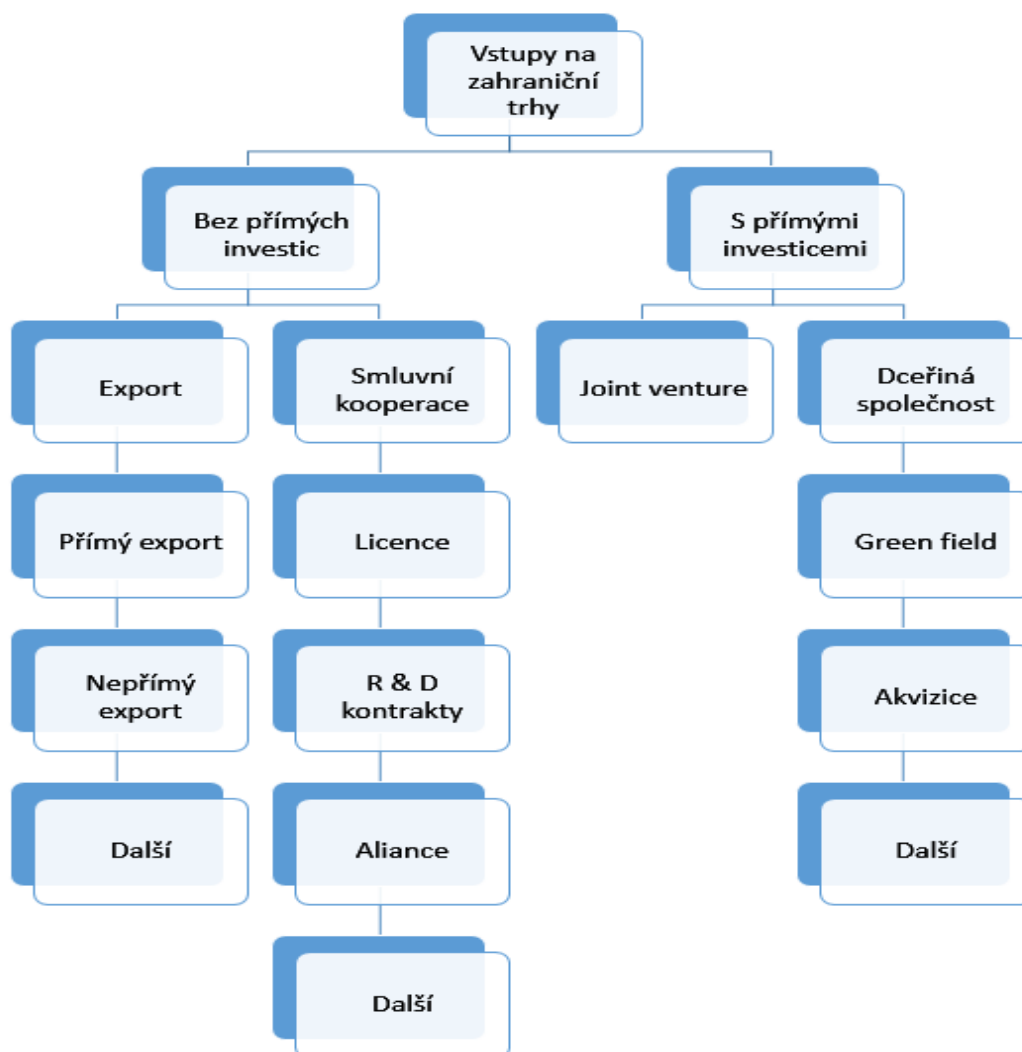
1 Vstup na zahraniční trh

V této kapitole práce jsou analyzovány možnosti vstupů na zahraniční trhy firem v automobilovém průmyslu, které jsou v současnosti možné. Vysvětleny budou jednotlivé způsoby, jejich podstata, výhody, nevýhody a také proč a kdy se jednotlivé možnosti v oblasti automobilového průmyslu využívají. Rychle se globalizující prostředí světové ekonomiky ovlivňuje firemní strategie nejen na domácím trhu, ale také v měřítku mezinárodním. Globalizace na konci 20. století a začátku 21. století přispěla k liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí, národní ekonomiky se staly otevřenější, a došlo ke zjednodušení investování po celém světě. Rozvojovým ekonomikám pomohla k rychlejšímu rozvoji díky možnosti zapojení se do mezinárodního obchodu (Reynolds, 2003).

Téměř čtvrtina světové produkce podniků je prodána v jiné než domácí zemi. Tedy zemi, kde byla vyrobena. Zatímco kapitál vlastněný zahraničními společnostmi se stále zvyšuje, omezení importu se neustále snižuje na všech kontinentech. Jedním z nejvýznamnějších faktorů přispívajících k mezinárodní expanzi je rozvoj v oblasti moderních technologií, zejména internetu. Sato a Halík (2014) jako další faktory uvádějí liberalizaci mezinárodního obchodu, rozvoj služeb, které podporují mezinárodní obchod, rostoucí tlak ze strany spotřebitelů, rostoucí konkurenci a mezinárodní spolupráci. Prvním a velmi důležitým krokem, pokud chce společnost expandovat, je výběr vhodného trhu a také způsob, jakým na trh vstoupí.

1.1 Formy vstupu na zahraniční trh

Pokud se společnost rozhodne pro vstup na zahraniční trh, má velké množství možností, jakou formu vstupu na zahraniční trh si vybrat. Vývozní a dovozní operace jsou využívány především malými a středními podniky. Naopak velké společnosti si mohou dovolit kombinovat několik možností vstupu na zahraniční trh, jakými mohou být jednak kapitálově nenáročné a kapitálově náročné investice (Cullen, 2014). V následujících odstavcích jsou tyto možnosti podrobněji přiblíženy.



Obrázek 1: Vstupy na zahraniční trh

Zdroj: Rumlová, 2015

Přímý a nepřímý export

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trh, jsou vývozní a dovozní operace. Nejvhodněji se jeví pro malé a střední podniky, ale i společnosti začínající v mezinárodním prostředí. Do této skupiny operací se řadí například využití prostředníků nebo výhradních distributorů na vybraném zahraničním trhu. Tento typ spolupráce je ošetřen smluvním vztahem uzavřeným mezi výrobcem a jeho partnerem v zahraničí.

Prostředníkem se rozumí obchodník, jenž na trhu koná vlastním jménem, na vlastní účet a riziko, ale neprodává své výrobky nýbrž zboží výrobce na základě kupní smlouvy odběratelům či spotřebitelům. Prostředník má za tento typ obchodu

odměnu, tedy cenovou marži (rabat). Tato metoda je využívána především společnostmi s nízkou zkušeností se zahraničním obchodem nebo společnostmi, které jsou specializované. Vlastní otevření obchodů by bylo velmi nákladné.

Tuto metodu můžeme také znát pod pojmem nepřímý export. S nižšími náklady a eliminací rizik společnosti dostávají možnost vývozu na více trhů. Nevýhodou je naopak nepřímý kontakt s koncovým zákazníkem a také ztráta kontroly nad další distribucí produktů a také cenami (Machková a kol., 2014).

Smlouva o výhradní distribuci

Tento druh distribuce je založen na rámcové smlouvě mezi výrobcem a prostředníkem v zahraničí. Smluvní partner je výhradním distributorem pro danou oblast v zahraničí. Do smlouvy se uvádí hlavní body spolupráce, vymezení smluvního území a také prodávaného zboží. Dále jsou uvedeny povinnosti distributora, platební podmínky a omezení cenové politiky.

Jedná se o velmi rychlý vstup na zahraniční trh, distribuci zboží s využitím již zavedených distribučních kanálů s nízkými náklady a rizikem. Stejně jako u nepřímého exportu, tak i u smlouvy o výhradní distribuci může být nevýhodou nenavázání přímého kontaktu se zákazníkem a samostatnost distributora (Salomon, 2006)

Obchodní zastoupení

V případě obchodního zastoupení se jedná o snahu uzavření smlouvy, vyhledávání obchodních příležitostí nebo uzavření obchodu na účet a jménem zastoupeného. Odměnou je pak provize. Obchodní zastoupení a zastupitelské vztahy nejsou nikterak právně upraveny s mezinárodním rozsahem. Při využití této formy vstupu na zahraniční trh, by měla vyrábějící společnost věnovat velikou pozornost především výběru svého zahraničního partnera, neboť bude jednat na cílovém trhu pod jeho jménem a s jeho pověstí (Salomon, 2006).

Komisionářská smlouva

Komisionář a komitent, jakožto účastníci komisionářské smlouvy se zavazují k následujícímu. Komisionář pro komitenta obstará obchod a komitent se naopak zavazuje komisionáři, že mu zaplatí odměnu tzv. komisi za tento uskutečněný obchod. Vše pod jménem komitenta a na jeho účet. Z právního hlediska

je zodpovědnou osobou komisionář, ale vlastnické právo na zboží drží komitent až do doby nabytí práva třetí osobou. Tento způsob obchodu na zahraničním trhu je vhodný zejména pro možnost využití dobrého jména komisionáře, jeho distribučních cest, znalosti trhu a jeho kontaktů. Nevýhodou může být nevystupování pod svým jménem (Bartlett, 2018).

Exportní aliance

Exportní aliance čili sdružení výrobců je spolupráce za účelem exportu na zahraniční trh. Je využíváno především malými a středními podniky, které se spojí do tzv. aliance za účelem snazšího vstupu na zahraniční trh. Spojovanými subjekty jsou zejména společnosti z příbuzných oborů, nebo je spojuje podobnost jejich produktů. Tyto aliance nabývají funkce vývozních oddělení pro spojené společnosti (např. mezinárodní logistika, vyřízení objednávek, atd.) a zastupují členy na mezinárodních trzích. Toto spojení je zejména vhodné pro velikou úsporu nákladů při vstupu na nový trh, omezení rizik, ale také přístup k větším zakázkám, jenž by samostatný podnik mohl jen těžko realizovat (Bartlett, 2018).

Přímý vývoz

Přímý vývoz je formou exportu spojeným především s velmi komplikovanými dodávkami, kterými mohou být různé průmyslové výrobky nebo výrobní zařízení. Komplikovanost dodávek je způsobena především nutností velkého množství specializovaných služeb a také přítomností výrobce na daném trhu. Výhodou je kontrola nad výrobky, cenami, marketingovou strategií a v neposlední řadě také nad vztahy se zákazníky (Cullen, 2010).

Piggyback

Forma, při které malý podnik využívá distribučních cest velkého podniku ze stejného oboru podnikání za danou úplatu. Výhodou je pak využití jména, zkušeností a marketingových či logistických služeb. Velké společnosti se však musí hlídat, aby malá společnost nepoškodila jejich image na zahraničním trhu, například nedodáním zboží včas nebo zboží s nízkou kvalitou (Cullen, 2014).

Piggyback je využíván i mezi velkými společnostmi. Nabízí jim například ušetření nákladů, při využití společné prodejní sítě nebo distribuční sítě. Společnost si najde na cílovém trhu partnera a využívá jeho distribučních cest. Přitom vystupuje pod

svou značkou, se svou image, má kontrolu nad cenami a uplatňuje vlastní marketingovou strategii, dle vlastního uvážení (Cullen, 2010).

Kapitálově nenáročné investice

Pokud chce podnik vstoupit na zahraniční trhy, ale nechce investovat, má na výběr ze vstupů nenáročných na kapitálové investice. Jsou jimi například licence či franchising. Záleží také na oblasti spolupráce, zda se jedná o prodej, výrobu nebo výzkum a vývoj (Kotler a Armstrong, 2012).

Licence

Umožňuje vstup na zahraniční trh pomocí licence, jenž vlastní společnost prodá svému obchodnímu partnerovi. Licencí, nabyvatel získá práva na využívání ochranné známky či obchodního jména poskytující společnosti. Licence je tedy povolení k dané činnosti, která však není jinak dovolena. Nabyvatel licence je oprávněn k činnosti ve sjednaném rozsahu a na určitém území. Odměnou mu je pak úplata od poskytovatele. Časté je také vzájemné poskytování licencí mezi velkými podniky. Ty mohou ušetřit například ve vývoji. Poskytovatel licence současně s poskytnutím licence ztrácí kontrolu nad výrobky podléhající dané licenci. Pokud není produkt patentově chráněn, nejedná se tedy o výsledek výzkumné činnosti společnosti, ale o tzv. know-how. V této situaci se tedy jedná o poznatky, technologie, receptury, strategie, dokumentaci nebo zkušenosti, které jsou chráněné utajením. Všechny výše uvedené druhy know-how si společnosti velmi pečlivě střeží. (Sato, 2017).



Obrázek 2: Risk a kontrola strategií vstupu na nové trhy

Zdroj: Cullen, 2014

Na obrázku výše je zobrazen poměr kontroly a rizika spojené s vybranými strategiemi vstupu na nový trh. Nejmenší riziko, ale i kontrolu má nepřímý export, následovaný přímým exportem, jenž má vyšší riziko. Střední riziko, ale i kontrolu mají vstupy pomocí licencí a následně strategické aliance. Vysoké riziko z pohledu riziku, avšak vysokou kontrolu mají FDI (Foreign Direct Investment) v oblasti prodeje. Nejvyšší riziko je spojené s FDI do prodeje a výroby v zahraničí.

Franchising

Mnohem důvěrnější vztah mezi obchodními partnery mají franšizér a franšizant. Franšizér poskytuje svému protějšku právo užívat předmět podnikání či značku své společnosti. Kromě know-how společnosti poskytuje celý systém řízení. Naopak franšizant je smluvně vázán dodržovat jednotnou obchodní politiku franšizéra za stanovenou odměnu. Franšizant má však k dispozici úspěšný koncept podnikání pod známou značkou, ale je pod neustálým dohledem. Nejčastěji se franšiza uplatňuje v oblastech podnikání, jakými jsou rychlé občerstvení, benzinové stanice, lékárny, autopůjčovny, fitness centra či obchody pro kutily.

Franšizu obvykle poskytuje úspěšná firma v daném oboru, jenž má propracovanou marketingovou koncepci společnosti, která je neustále zlepšována.

Nabízí silnou image a možnost podnikání pod silnou a velmi známou značkou. Velké společnosti využívají této možnosti vstupu na nový trh s nízkými náklady a zároveň jistotou dodržování vysoké kvality výrobků a služeb, díky těsnému vztahu s obchodním partnerem (Cavusgil, 2008).

Smlouva o řízení, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace

V případě **smlouvy o řízení** jde o přenos osvědčených koncepcí řízení do zahraničí. Jde o poskytnutí řídicích znalostí a zkušených manažerů na smluvenou dobu. Tento smluvní typ využívají především firmy z vyspělých zemí většinou v oblastech řízení výrobních závodů, poradenských služeb nebo v hotelnictví. Odměnou je většinou podíl na zisku, procenta z obrátu či získání části akcií.

Při **zušlechťovacích operacích** jde o zpracování nebo přepracování materiálů, surovin nebo polotovarů většinou do hotových výrobků. Tyto operace jsou v tomto případě přesouvány do zahraničí kvůli nižším nákladům na přepracování, kterými jsou nižší mzdy, náklady na energie, levnější materiály či suroviny. Tyto operace lze dělit na aktivní a pasivní. O aktivní operaci jde v případě, kdy objednatel je ze zahraničí a dodá domácímu podniku materiál k zušlechtění. Používá se například při výrobě konfekce, kdy objednatel dodá i látky, stříhy, obaly a využívá levné kvalifikované pracovní síly. Při pasivní operaci je objednatelem domácí podnik, který dodá suroviny k zušlechtění do zahraničí a poté hotové výrobky dováží zpět, reexportuje třetím zemím nebo ponechá zušlechtiteli jako kompenzaci za služby.

U **mezinárodních výrobních kooperací** jde o skupinu výrobců z různých zemí, kteří si rozdělí výrobní program a finální kompletaci výrobku má na starost jeden nebo více výrobců. Tato spolupráce může být rozšířena i na oblast výzkumu a vývoje, distribuce nebo poskytování služeb. Forma a obsah smlouvy o výrobní kooperaci záleží na dohodě stran. Výhodou pro smluvní partnery je možnost využívání rozdílů v nákladovosti komponentů, výrobků, v dostupnosti zdrojů pro výrobu nebo financování, v dostupnosti kapacit, v know-how nebo v celním a daňovém zatížení jednotlivých zemí. Díky tomu mohou zvýšit svou konkurenceschopnost a snížit celkové náklady (Sato, 2017).

Kapitálově náročné investice

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy jsou typické zejména pro velké a finančně silné podniky, které se mezinárodně rozvíjejí, hledají vhodné podmínky pro podnikání a ve vhodných zemích chtějí investovat. Příliv investic je ve většině zemí podporován, ale například jen v některých odvětvích služeb či zpracovatelském průmyslu. Investice znamenají nejen příliv kapitálu na modernizaci a restrukturalizaci, ale také přínos nových technologií a vytváření pracovních a podnikatelských příležitostí. Jako základní formy kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou považovány portfoliové investice. Tyto investice zahrnují nákup akcií, cenných papírů a přímé zahraniční investice, které mají formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání nebo strategických aliancí (Cavusgil, 2008).

Akvizice a fúze

Akvizicí se rozumí převzetí fungujícího podniku na zahraničním trhu. Může jít o přátelské převzetí, kdy dochází k posílení pozice podniku na trhu a využití efektu synergie, nebo převzetí nepřátelské, kdy jde o zlikvidování konkurenta na trhu. V některých případech může jít o akvizici podniku, který je významným obchodním partnerem, ale nachází se ve špatné kondici.

Fúzi definuje Machková (2015) jako formu splynutí nebo sloučení dvou společností, které zanikají, a vzniká zcela nový obchodní právní subjekt. Mohou se spojovat podniky, které mají stejný obor podnikání, podniky, které chtějí posílit kontrolu nad dodavateli či odběrateli. Dále se pak mohou spojit z různých oborů kvůli diverzifikaci podnikových aktivit a rozložení rizik spojených s podnikáním.

Investice na zelené louce

Tyto investice spočívají ve vybudování a založení celého podniku. Přinášejí do cílové země mnohem více kapitálu než akvizice a fúze. Přinášejí také více nových technologií na zahraniční trh, zvyšují konkurenci na trhu a také vytváří velké množství nových pracovních míst (Sato, 2017).

Společné podnikání – Joint venture

Jestliže se podniky rozhodnou pro formu společného podnikání, znamená to, že spojí své prostředky do společného vlastnictví. Mají stejný podnikatelský záměr,

společně se podílejí na zisku, ztrátě a společně čelí riziku. Mezi další charakteristické rysy společného podnikání čili joint venture, patří například dlouhodobost vzájemné spolupráce a vztahů, společné vlastnictví prostředků, podílení se na nákladech, společné řízení a možnost kontroly podle výše vkladů. Tento vstup na zahraniční trh je rychlejší než investice na zelené louce, podnik může využít kontaktů a znalostí partnera a umožňuje výrazné omezení rizik spojených s podnikáním (Machková, 2015).

Strategické aliance

Strategické aliance jsou většinou využívány velkými a silnými společnostmi. Nejvíce používané jsou v odvětví telekomunikací, automobilového průmyslu nebo informačních technologií. Aliance jsou vytvářeny především za účelem vstupu na nový trh, na kterém existují různé překážky v oblasti dovozu. Společnosti si tak hledají své partnery na vybraném trhu, z důvodu znalosti trhu a v případě omezení dovozu, také již splněných podmínkách. Alexej Sato (2017) popisuje také spojení společností za účelem vývoje či výzkumu produktů, které jsou poté užitečné pro obě strany. Mezi hlavní důvody expanze společností řadíme snahu o úspory z rozsahu, snadnější přístup k požadovaným zdrojům. Firmy se v dnešní době mohou expanzí bránit před konkurencí nebo slouží jako obrana v případě poklesu poptávky na domácím trhu (Štrach, 2009).

Při pohledu na výše uvedené možnosti vstupů na zahraniční trhy, je patrné, že je široká škála možností, která se liší v několika základních prvcích. Jedním z těchto prvků je možnost ovlivnit nebo mít pod kontrolou svého obchodního partnera na zahraničním trhu, se kterým jsme se rozhodli spolupracovat. Jedná se zejména o kapitálově nenáročnou možnost expanze, tedy partnerství v podobě poskytnutí licencí, výhradní distribuce či obchodní zastoupení na daném trhu. V případě těchto možností nemá společnost zcela pod kontrolou chování svého obchodního partnera a podstupuje riziko ztráty dobrého jména společnosti. Co se týče kapitálově náročných vstupů na nové zahraniční trhy a možnosti ovlivnění chování společnosti a uvedení produktů na trh je zcela odlišné od kapitálově nenáročných operací. Firmy mají mnohem větší možnost ovlivnit, jak bude značka vystupovat. Naopak podstupují radikálně vyšší riziko ztráty především peněžních prostředků v případě neúspěšného podnikání. V automobilovém průmyslu jsou nejčastěji využívány fúze či akvizice jiné

společnosti (převzetí společnosti LPS společností KOH-I-NOOR v roce 2018), investice na zelené louce (Stavba nových výrobních závodů nebo jejich rozšíření), Strategické aliance (PSA – Peugeot, Citroën a Renault). Kapitálově nenáročné možnosti vstupu v automobilovém průmyslu představují zejména licence na výrobu automobilů nebo jejich dílů ve strategicky umístěných lokalitách.

1.2 Faktory ovlivňující formu vstupu a výběr zahraničního trhu

V případě, že si společnost vybere zahraniční trh, na který bude expandovat, musí si vhodně vybrat formu, jakou na daný trh vstoupí. Forma vstupu je jednou z nejdůležitějších věcí, kterou musí společnost vyřešit. Forma vstupu může totiž velmi ovlivnit úspěch nebo neúspěch expandující společnosti na novém trhu. Velmi důležité jsou v případě vybírání formy vstupu na zahraniční trh faktory ovlivňující daný trh. Rozlišovány jsou faktory ekonomické, politické, dále pak charakter a vlastnosti, které má výrobek, se kterým na trh firma vstupuje (Sato a Halík, 2014).

Faktory, které ovlivňují formu vstupu na trh, jsou rozděleny na interní, externí a smíšené (Koch, 2001). Interními faktory jsou rozuměny velikost expandující společnosti, zkušenosti managementu s podobnými kroky, požadavky managementu či finanční variabilita podniku. Vlastní zdroje firmy také ovlivňují její vstup na nový trh, malá společnost má většinou omezené množství zdrojů, proto jsou její možnosti značně omezené. Při takto důležitých rozhodnutích je velmi důležité, aby manažeři společnosti jasně definovali, jaký podíl na trhu chtějí získat a s jakými cíli expandují. Externími faktory jsou bariéry vstupu na nový trh, růst trhu, charakteristika podnikatelského prostředí na potenciálním trhu, a v neposlední řadě požadavky na podporu image značky. Co se týče smíšených faktorů, tak těmi jsou dovednosti, schopnosti a kompetence managementu společnosti. Konkrétní informace o daném oboru podnikání a konkurenci na trhu je velmi složité získat. Společnosti si musí data velmi pečlivě ověřit a také zajistit jejich aktuálnost.

Hlavními bariérami na nových trzích bývají velmi často vstupní a výstupní bariéry trhu. Mezi ty vstupní jsou řazeny například vládní regulace daného odvětví, celní omezení či distribuční překážky. V případě výběru trhu, který roste rychle a zdá se být podle dostupných informací a analýz udržitelný, tak je vhodná doba na daný trh vstoupit a využít příležitostí, jak jen je to v dané chvíli možné (Sato, 2017).

2 Analýza zahraničního trhu a jeho částí

Jedním ze základních prvků před výběrem formy a zahraničního trhu si společnost musí vypracovat několik analýz, které odhalí, jak na tom daný trh v danou dobu je. Hlavními analýzami samotného trhu jsou například analýza PEST nebo její rozšířená varianta PESTEL. Pomocí těchto analýz si společnost zhodnotí makroprostředí na daném zahraničním trhu. Následně si firma musí udělat i podrobné analýzy daného odvětví, ve kterém se pohybuje a bude pohybovat na vybraném trhu. K těmto účelům slouží nejčastěji Porterova analýza pěti sil. Tato analýza ukazuje stav konkurenčního prostředí na trhu, na kterém společnost operuje. Dalšími používanými analýzami jsou analýza životního cyklu odvětví, VRIO analýza či SPACE analýza.

2.1 Analýza trhu

Analýza trhu je velmi důležitým prvkem při výběru nového trhu. Pomocí této analýzy může společnost odhalit rizika, následně je snížit a upevnit si svou pozici mezi konkurencí v zahraničním měřítku. Velmi důležitými prvky analýzy trhu je zhodnocení ekonomiky daného trhu, konkurence, dodavatelů, základních ekonomických údajů, jakými jsou například HDP, nezaměstnanost nebo inflace. Manažeři se musejí také zaměřit na statistiky trhu, týkající se dovozu a vývozu a nesmí být opomenuta také pověst státu, odkud expandující společnost pochází (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Při výběru zahraničního trhu si firma musí analyzovat, v jaké fázi hospodářského cyklu se trh nachází. Zda je v dané době ekonomika ve fázi expanze či recese. Z tohoto ukazatele se manažeři společnosti dozví, jak časté a hluboké jsou ekonomické výkyvy. Základními pojmy v této oblasti jsou hrubý domácí produkt (HDP) a hrubý domácí produkt na obyvatele. Tyto ukazatele prozrazují, jak je ekonomika výkonná. Další ukazatele se týkají měny daného státu. Musí být provedena analýza směnitelnosti měny a také zhodnocení kurzového vývoje. V neposlední řadě jsou také důležitými údaji inflace, nezaměstnanost, daňový systém (Dvořáček a Slunčík, 2012).

PESTEL analýza

Pro zhodnocení okolního prostředí společnosti se využívá tzv. PEST analýza, případně rozšířená PESTEL analýza, jenž se zabývá následujícími faktory:

- a) **P = Politicko-právními faktory:** Fiskální politika, zákony, daně, politická situace,
- b) **E = Ekonomické faktory:** HDP, inflace, nezaměstnanost,
- c) **S = Sociální faktory:** Náboženství, vzdělání, příjmy, životní úroveň,
- d) **T = Technologické faktory:** Stav technologie, výzkum a vývoj, inovace,
- e) **E = Ekologické (environmentální) faktory:** Životní prostředí, ekologie,
- f) **L = Legislativní:** Legislativa daného státu.

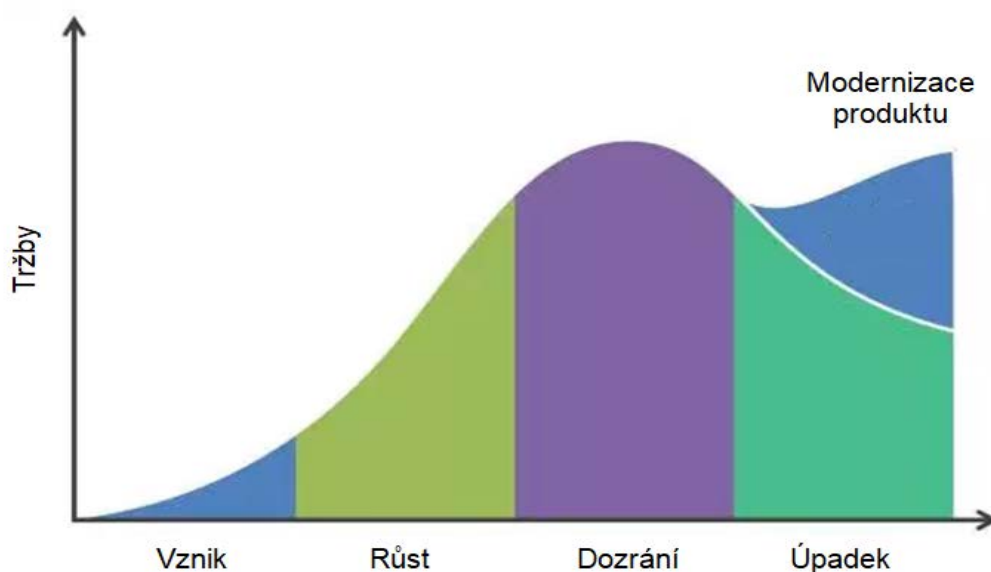
Tato komplexní analýza poskytuje přehled důležitých faktorů, které mohou ovlivnit společnost a naplnění jejích cílů. Na základě této analýzy si firmy sestavují predikce vývoje trhu a její další cíle. Společnost si vyhodnotí všechny vlivy a stanoví si, zda je vhodné na daný trh vstupovat nebo se danému trhu raději vyhnout a expandovat na trhu jiném (Jakubíková, 2013).

2.2 Analýza odvětví

Analýza, která se zabývá odvětvím nebo skupinou společností, jenž se zabývají velmi podobnými činnostmi nebo činnostmi úplně stejnými. Ekonomika se dělí na čtyři základní sektory, *Primární*, kam patří těžba surovin či prvovýroba; *sekundární*, obsahující druhovýrobu statků; *terciální* neboli oblast služeb a *kvartérní* sektor, jenž zahrnuje výzkum, vědu a vzdělání. V posledních letech se objevuje další sektor tzv. *kvintérní*, který se zabývá informačními technologiemi, nanotechnologiemi či biotechnologií. Tyto jednotlivé sektory se dále dělí na jednotlivá odvětví, která jsou tvořena již zmíněnými skupinami podniků se stejnou nebo podobnou činností. I odvětví se může dále dělit, a to podle náročnosti na zdroje, tedy náročná na investice nebo kapitál. Ve vyspělé ekonomice má převahu podíl sektorů terciálního a kvartérního v porovnání s primárním a sekundárním sektorem ekonomiky.

Životní cyklus odvětví

Jako je známý životní cyklus produktu, tak i každé odvětví má svůj životní cyklus. Každá společnost si musí být vědoma, v jaké fázi se odvětví, ve kterém působí, momentálně nachází. Vývoj trhu je důležité sledovat z důvodu možné reakce na aktuální situaci na trhu, konkurenci a jiné vstupy. Na obrázku 3 níže, Dvořáček a Slunčík popsali jednotlivé fáze vývoje životního cyklu, kterými jsou vznik odvětví, růst, dozrání (dospělost) a nakonec úpadek.



Obrázek 3: Životní cyklus odvětví

Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 40

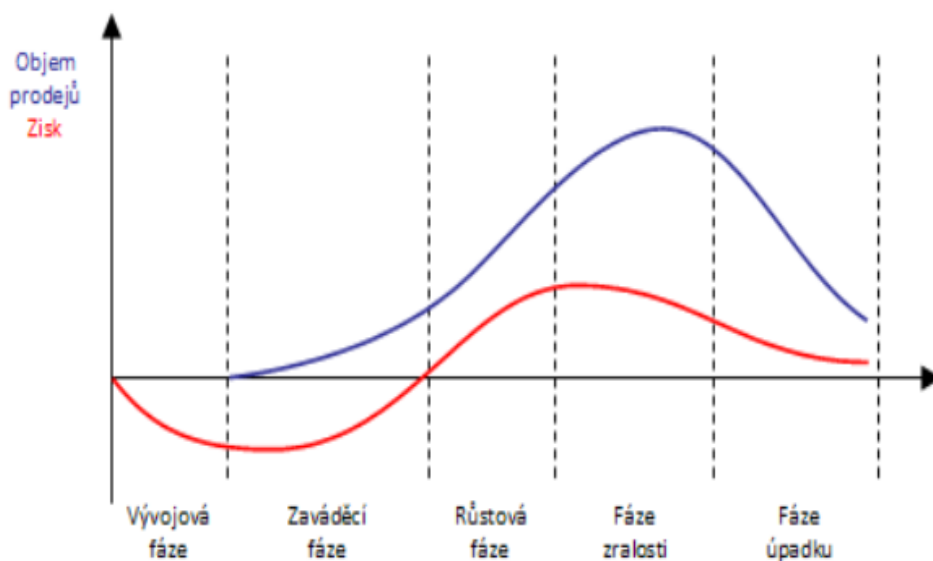
Fáze vzniku je typická velkými investicemi společností. Firmy musí na trh uvést nový produkt, kterým se snaží upoutat pozornost potenciálních zákazníků. Ti však v této fázi nemají důvěru v produkt. V tuto chvíli nejsou téměř žádné překážky pro vstup do odvětví, to je ale naopak ztíženo nízkým zájmem o dané produkty a vysokými výdaji. Ve fázi růstu, tedy ve druhé fázi životního cyklu odvětví, se společnosti snaží odlišit od své konkurence jak sebe, tak i své produkty. Zákazníci v této fázi už reagují na známé značky a produkty, kterým projevují svou důvěru a opakují své nákupy, čímž zvyšují poptávku. Postupem času se zvyšují i nároky a překážky při vstupu do odvětví.

Třetí fáze je fáze dospělosti čili dozrání. V této fázi vstupují na trh další a další konkurenti, jenž zaplňují trh substituty pro již známé produkty. V této fázi se také

společnosti snaží udržet konkurenční výhodu a snížit své náklady na výrobu produktů, proto se často objevuje přesun výroby do zahraničí nebo expanze na zahraniční trhy. Čtvrtou, tedy poslední částí, je fáze zániku odvětví. Je to způsobené přesycením daného odvětví podniky a jejich výrobky. Poptávka po produktech již neroste tak rychle, jako v předchozích fázích, a proto se i některé společnosti rozhodnou odvětví opustit a zaměřit se na jiné, nebo nové odvětví. Jednotlivé fáze životního cyklu mohou mít i jiné tvary, nebo trvat mnohem déle. To je způsobeno inovacemi produktů. V praxi se můžeme setkat i se situací, kdy se z fáze růstu dostane trh rovnou do fáze úpadku – nízký zájem o produkt. Další variantou je, že se po fázi úpadku objeví znovu fáze růstu. To je zapříčiněno velkými inovacemi produktu na trhu (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Životní cyklus produktu

Stejně jako životní cyklus odvětví je velmi důležité, aby se management zaměřil i na životní cyklus produktu, se kterým operuje na daném trhu nebo bude vstupovat na trh zahraniční. Životní cyklus produktu, známý také jako "PLC", má pět základních fází, kterými jsou vývoj produktu, uvedení na trh, fáze růstu, fáze zralosti a poslední fází je fáze úpadku. V poslední fázi životního cyklu produktu se společnosti snaží změnit vývoj znovu ve fázi představení produktu či růstu. Impulzem ke změně vývoje životního cyklu je modernizace daného produktu. V automobilovém průmyslu je tato modernizace nejčastěji označovaná pojmem "facelift", kdy společnost svůj existující produkt zmodernizuje, avšak modernizace není radikální jako u vývoje nové generace automobilu (Foret, 2012).

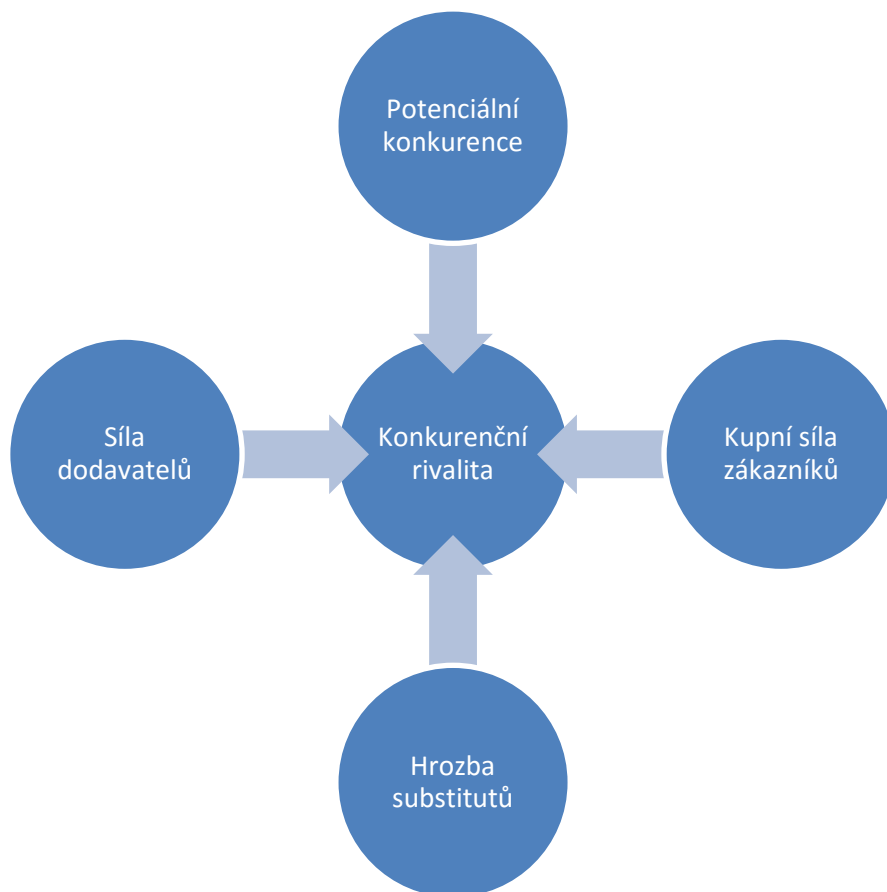


Obrázek 4: Životní cyklus produktu

Zdroj: Marketing-Insider, 2018

Porterův model pěti sil

Externí faktory jsou vyhodnocovány pomocí Porterova modelu pěti sil. Analýza stvořená profesorem Michaelem Porterem má určit atraktivitu daného odvětví a také, jak moc je pravděpodobná ziskovost daného odvětví. Porterův model je založen nejen na sledování konkurence, a také ostatních faktorech ovlivňujících podnikatelské prostředí. Profesor Porter identifikoval pět sil, jež mohou ohrozit společnost z hlediska finanční výkonnosti, konkrétně jimi jsou konkurenční rivalita, potenciální konkurence, kupní síla zákazníků, hrozba substitutů a síla dodavatelů.



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: M. Porter, 1979

Konkurenční rivalita, čímž je rozuměna síla všech konkurenčních společností na trhu. S konkurenční rivalitou je spojená i kvalita výrobků a služeb konkurence v porovnání s produkty a službami poskytovanými expandujícími společnostmi. Pokud z Porterova modelu vzejde, že se jedná o silnou rivalitu, tak si společnosti mohou zákazníky získat pomocí rozsáhlé marketingové kampaně nebo tzv. cenovou válkou v podobě krátkodobých akcí na produkty a služby nebo trvalého snížení cen. Společnost si musí udržovat dobré vztahy nejen se svými zákazníky, ale také s dodavateli. Trh je plný konkurentů, kteří v případě špatné komunikace firmy se zákazníky ihned využívají své šance a snaží se zákazníky přesvědčit o změně preferencí. Pokud je však konkurenční síla nízká, může společnost očekávat vysoké zisky v odvětví.

Při pohledu na pole potenciálních konkurentů se manažeři společnosti musí zaměřit na možný vstup potenciální konkurence na vybraný trh, tím pádem možné ovlivnění cen v prostředí a nabízených produktech. K upevnění své pozice na trhu

společnosti musí vynaložit další náklady. Pevnost pozice záleží na okolnostech vstupu na trh, pokud se jedná o trh s lehkým vstupem, tak pozice společnosti může být jednodušeji ohrožena, než pokud existují bariéry vstupu na trh. Dalším faktorem v tomto modelu je kupní síla zákazníků. Tato část se zabývá segmentací trhu na jednotlivé segmenty a posléze výběrem nejvhodnějšího segmentu pro firmu. Společnost si musí jasně definovat svůj cílový segment, na který se zaměří. Zjistí si, kolik potenciálních zákazníků se ve vybraném segmentu nachází a také, jaké jsou jejich preference při nákupu statků a služeb. Dalším důležitým bodem je oslovení zákazníků na trhu a přesvědčení jich o náklonosti k produktům společnosti.

Při pohledu na Porterův model pěti sil manažeři mohou vidět hrozby substituty. Tato část pojednává o případných substitučních produktech k produktům expandující společnosti, které na trh uvádějí konkurenti. Avšak se nejedná pouze o substituční produkty, ale také o substituty ve výrobě, například automatizace. Tímto krokem společnosti mohou snížit své náklady a tím pádem snížit celkovou cenu nebo zvýšit příjmy. Síla dodavatelů spočívá ve schopnosti dodávat v dané kvalitě v dlouhodobém horizontu a také možnost snížení cen. Firma si musí zhodnotit, kolik je na zahraničním trhu potenciálních dodavatelů s určitou kvalitou a jaké služby jsou schopni poskytovat. Síla dodavatelů spočívá v jejich množství na zahraničním trhu. Pokud je jich hodně, jejich pozice je slabá a společnost je získá na svou stranu za nižších nákladů v porovnání s malým množstvím konkurentů mezi dodavateli. Podle Michaela E. Portera (1979) je model pěti sil dlouhodobou součástí struktury odvětví. Odvětví je však současně ovlivněno trendy, které se objevují na základě chování zákazníků, konkurence, ale i regulacemi, které jsou zavedeny vládou.

VRIO analýza

Tato analýza je využívána ke zhodnocení zdrojů společnosti a konkurentů na trhu, na kterém se společnost nachází. VRIO analýzu představil Jay B. Barney a zdroje společnosti rozdělil na čtyři základní dimenze. Dimenzemi jsou finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje a nemateriální zdroje (informace, znalosti). Pro každou z těchto dimenzí jsou vyhodnocovány otázky níže, týkající se nejen zkoumané společnosti, ale i konkurence. Název této analýzy vznikl z počátečních písmen klíčových faktorů:

- a) **Hodnota (Value),**
- b) **Vzácnost (Rareness),**
- c) **Napodobitelnost (Imitability),**
- d) **Organizace (Organization).**

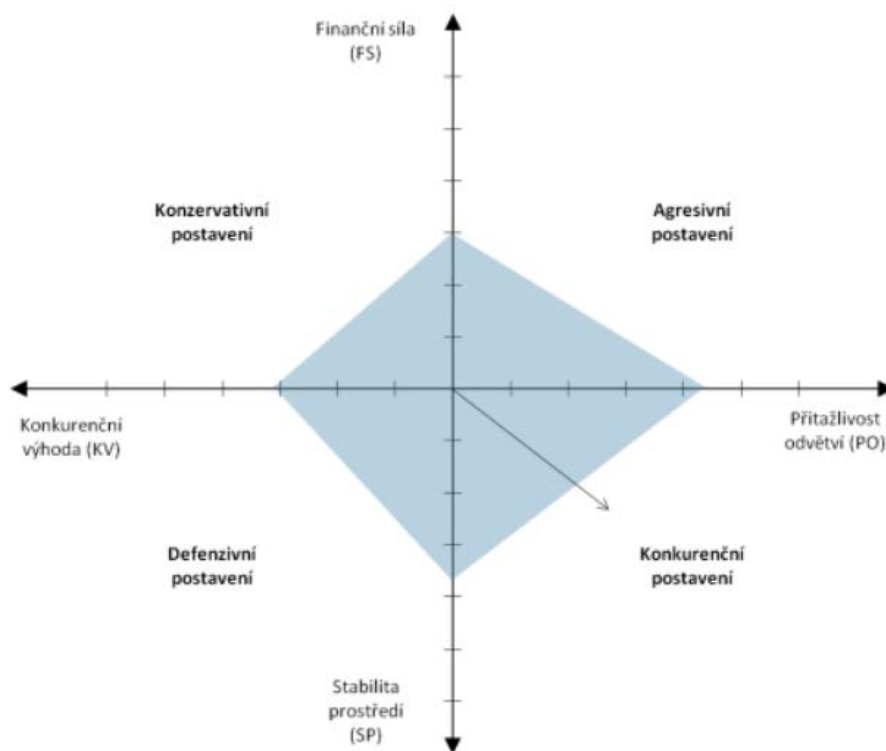
Společnost si musí analyzovat následující otázky, aby správně vyhodnotila a zpracovala VRIO analýzu. Jak je zdroj nákladný? Jak je zdroj omezený či vzácný? Jak moc obtížné je získat daný zdroj? Je za současné organizace (uspořádání) zdroj využitelný?

V praxi je tato analýza využívána pro zhodnocení aktuální situace podniku jako takového a také jeho postavení vůči konkurenci, dále pak zjištění potenciálu ke zlepšení. Výsledky získané z této strategie slouží vedení společnosti ke strategickým rozhodnutím. Výsledky jsou využívány i v případě rozhodnutí o možném outsourcingu služeb. VRIO analýza je taktéž v praxi používána za doprovodu dalších analýz, jakými jsou zejména SWOT analýza, PESTLE analýza, SPACE analýza či Porterova analýza pěti sil (VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage, 2016).

SPACE analýza

Tato analýza je manažery společností využívána k vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy, jejíž výsledek je následně použit ke strategickému plánování rozhodování vrcholových manažerů. Analýza dává šanci vytvořit si představu podnikatelské strategie, která bude navržena pro daný podnik na následující období. Název této analýzy je akronym z počátečních písmen Strategic Position and Action Evaluation. V rámci této analýzy se vyhodnocují faktory vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Část analýzy zabývající se vnějším prostředím je rozdělena na dvě kritéria. Konkrétně jimi jsou *stabilita prostředí "SP"* a *přitažlivost odvětví "PO"*. Stabilita prostředí se zabývá následujícími dílčími faktory jako technologické změny, kolísavost poptávky, míra inflace, tlak ze strany substitutů, cenový rozptyl výrobků konkurence. Přitažlivost odvětví je dána finanční stabilitou odvětví, produktivitou práce, potenciálem k růstu daného odvětví, potenciálem k zisku odvětví, využitím zdrojů, či obtížností vstupu do odvětví. Druhá část analýzy SPACE se zabývá vnitřním prostředím a jeho dvěma kritérii, kterými jsou *konkurenční*

výhoda "KV" a finanční síla "FS". Konkurenční výhoda se zabývá především podílem společnosti na trhu, kvalitou dodavatelů, životním cyklem produktů, loajalitu zákazníků a frekvencí inovací neboli inovačním cyklem. Finanční síla se v této analýze zabývá faktory likvidity, návratnosti investic, mírou zadlužení, cash flow či obratem zásob. Pro každý výše zmíněný faktor, je v každém kritériu přiřazena hodnota. Přitažlivost odvětví a finanční síla na škále 0 - 6, naopak konkurenční výhoda a stabilita prostředí jsou hodnoceny na škále -6 - 0. Každý dílčí faktor je ohodnocen na příslušné škále a jejich průměr je zanesen na osu daného kritéria. Kvadrant s nejvyšší vyznačenou plochou vrcholnému managementu ukazuje nejvhodnější variantu strategického řízení a plánování podniku (Jakubíková, 2013).



Obrázek 6: SPACE analýza

Zdroj: Rojíček, 2016

Podle jednotlivých faktorů, které se v rámci této analýzy zkoumají a rozdělení kritérií do jednotlivých kvadrantů, vzniká výsledek ukazující strategické postavení podniku v odvětví a možné varianty strategického plánování a řízení. Postavení společnosti mohou být *agresivní postavení*, které ukazuje stabilní odvětví konkurenční výhodu, vedení může uvažovat o akvizicích a zvyšování podílu na trhu, ale musí být společnost obezřetná na vstupy nových konkurentů do odvětví a jejich výroby.

Konkurenční postavení ukazuje na atraktivní, avšak ne úplně stabilní prostředí. Společnost má jistou konkurenční výhodu, ale slabou stránkou je finanční stránka podniku, na kterou se management musí zaměřit. *Konzervativní postavení* je zejména doménou finančně stabilního podniku působícím ve stabilním odvětví s velmi mírným růstem. Společnost s konzervativním postavením by se měla zaměřit na konkurenceschopnost vlastních výrobků, jejich inovaci, vývoj nových produktů a snižování nákladů na výrobu a chod společnosti. Poslední možností je *defenzivní postavení společnosti*. V tomto případě se jedná o neatraktivní odvětví, společnost nemá dostatek finančních prostředků ani produkt s konkurenční výhodou. Společnost s tímto postavením by měla zvážit, zda je možné snížit náklady na výrobu, případně opustit toto odvětví a zaměřit se na odvětví jiné (Rojíček, 2016).

3 Visegrádská čtyřka

Visegrádská čtyřka "V4" nebo také Visegrádská skupina, vznikla z úsilí zemí střední Evropy o spolupráci v různých oblastech, jakými jsou například vzdělání, věda, výměna informací a jiné. Do této aliance jak již název napovídá, patří čtyři země střední Evropy, Česko, Slovensko, Polsko a Maďarsko. Uskupení vzniklo 15.2.1991, v maďarském Visegrádu na řece Dunaj, při setkání prezidenta ČSFR Václava Havla, polského prezidenta Lecha Wałęsy a maďarského prezidenta Józsefa Antalla, kteří zde podepsali deklaraci o spolupráci a evropské integraci. Po rozdělení ČSFR na Česko a Slovensko se aliance přeměnila na dodnes aktuální Visegrádskou čtyřku (V4). Po vstupu všech členských zemí do Evropské unie "EU" v roce 2004 se výrazně zvýšila aktivita a snaha o spolupráci s ostatními evropskými zeměmi. Jak je zmíněno níže, země ve spojenecké alianci si jsou mnohem více podobné politicky a geograficky než ekonomicky (Visegrad Group, 2019).



Obrázek 7: Visegrádská 4

Zdroj: HSSF, 2019

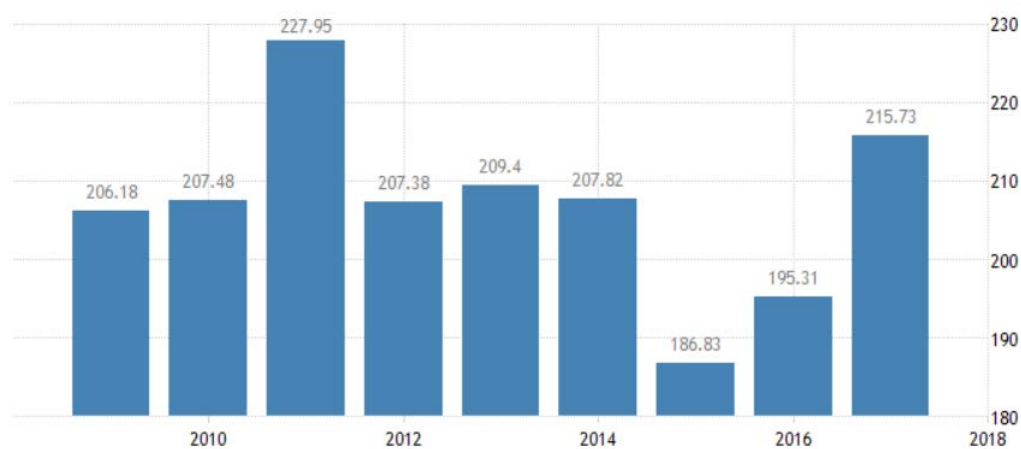
3.1 Česká republika

Je jedním ze zakládajících států V4, jenž vznikla v roce 1.1.1993 rozdělením Československa. Se svou rozlohou téměř 79 tisíc km² se řadí na 21. místo z evropských zemí dle rozlohy a nachází se ve střední Evropě. Sousedními státy jsou

Polsko (761,8km), Slovensko (251,8km), Rakousko (466,3km) a Německo (810,3km). Současně je Česká republika třetím největším členem Visegrádského uskupení. Správa Pražského hradu udává 10,5 milionu obyvatel k počátku roku 2015, jenž žijí v celkem 14 krajích. Hlavním městem České republiky je Praha s více jak 1,25 milionu obyvatel (Pražský hrad, 2019). V České republice je úředním jazykem čeština, nicméně z historického hlediska společného státu se Slovenskem je slovenský jazyk považován za částečně úřední na celém území dnešní ČR. V některých částech země je částečně úřední jazyk považován i jazyk polský. Oficiálním státním platidlem je Česká koruna (Kč).

Makroekonomické ukazatele České republiky

Při pohledu na obrázek 8, který zobrazuje vývoj HDP v České republice od roku 2009 do roku 2017, je patrný velký růst od roku 2015 (186,8 miliardy USD) do roku 2017 (215,7 miliardy USD). Meziročně (2016 - 2017) byl nárůst HDP o 20,42 miliardy dolarů. Z obrázku je také patrný výjimečný rok 2011, kdy se hrubý domácí produkt České republiky vyšplhal na hodnotu 227,9 miliardy amerických dolarů.



Obrázek 8: HDP Česká republika

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

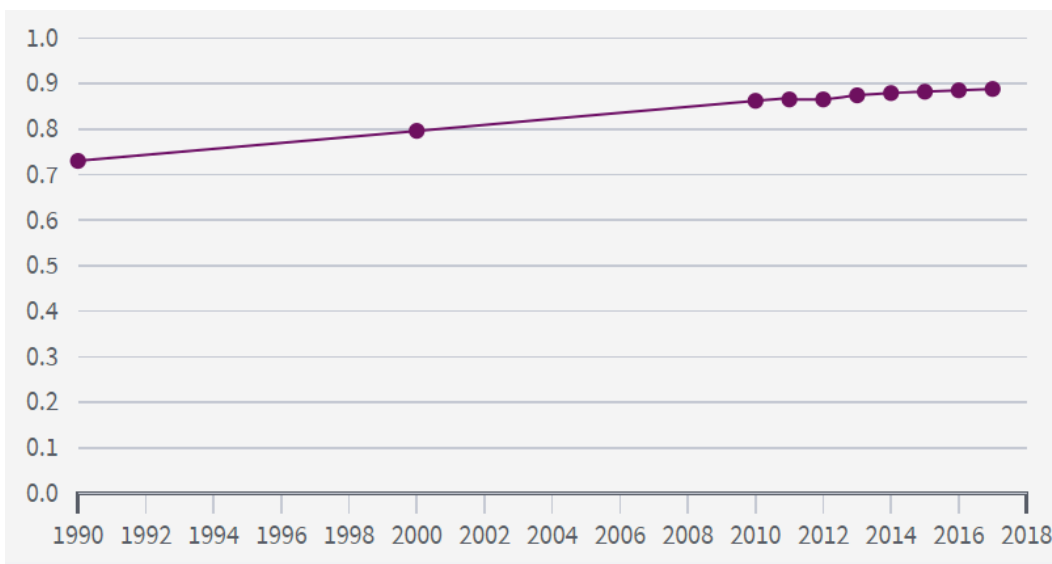


Obrázek 9: HDP na obyvatele ČR (per capita)

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

Na obrázku 9 výše, je zobrazený vývoj hrubého domácího produktu na obyvatele. Ten je stejně jako celkový vývoj HDP ČR rostoucí. Poprvé, již v roce 2011 přesáhla hodnota HDP na obyvatele hranici 20 tisíc amerických dolarů, následně tento ukazatel klesl, avšak od roku 2014 je stabilně rostoucí. V roce 2017 se hrubý domácí produkt na obyvatele vyšplhal na hodnotu téměř 23 tisíc USD.

Dalším velmi důležitým ukazatelem je tzv. Index lidského rozvoje (HDI). Toto je prostředek pro srovnání důležitých faktorů rozvoje populace. Těmito faktory jsou zejména délka života, zdraví, přístup ke vzdělání či životní standard obyvatel. Index lidského zdroje je udáván v rozmezí od 0 do 1. Dle finální hodnoty indexu lidského rozvoje jsou státy rozděleny do čtyř skupin, nízký stupeň, střední stupeň, vysoký stupeň a velmi vysoký stupeň lidského rozvoje. Z obrázku 10 je patrný vývoj hodnoty tohoto indexu platný pro Českou republiku od roku 1990 až do roku 2017. V loňském roce dosáhl index lidského rozvoje hodnoty 0,89 bodu, jenž značí vysoký stupeň rozvoje.



Obrázek 10: Index lidského rozvoje ČR

Zdroj: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2019

Na následujícím obrázku 11 je zobrazen vývoj parity kupní síly v České republice od roku 2009 do roku 2017. Tento údaj zobrazuje srovnání cen v národních měnách u shodných výrobků a služeb na vnitrostátních trzích. Tento faktor se zpravidla provádí pomocí metody spotřebního koše, jenž vyjadřuje běžné náklady domácnosti. Z údajů je patrný růst v posledních pěti letech, kdy hodnota tohoto ekonomického údaje postupně rostla z 28379,75 USD v roce 2013 až na hodnotu 32605,91 USD v roce 2017.



Obrázek 11: Parita kupní síly - ČR

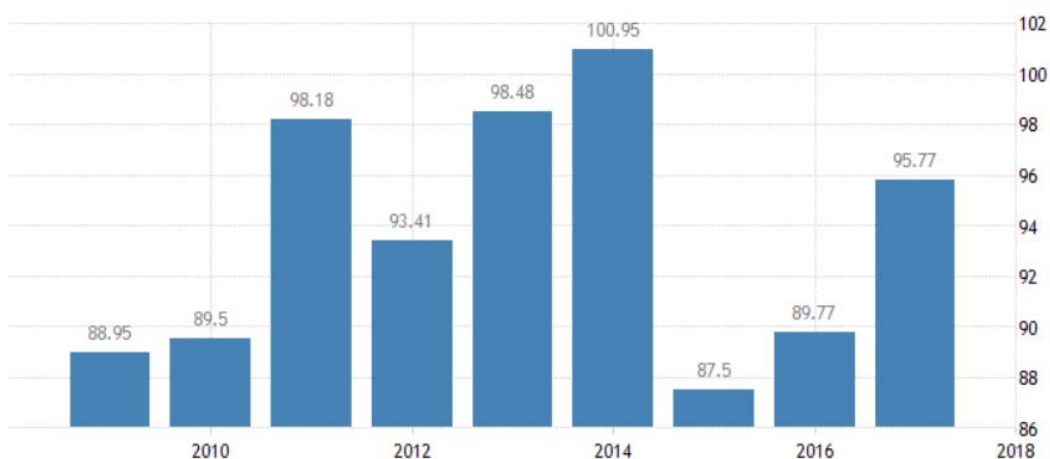
Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

3.2 Slovensko

Druhým členem Visegrádské čtyřky je Slovensko, které vzniklo rozdělením Československa v roce 1993. Rozloha této středoevropské země je téměř 50 tisíc kilometrů čtverečních a je tedy nejmenším státem Visegrádské skupiny. Slovensko sousedí s Českou republikou (252km), Rakouskem (91km), Polskem (444km), Ukrajinou (97km) a Maďarskem (677km). V roce 2018 žilo v celkem 8 slovenských krajích téměř 5,5 milionu obyvatel, to je zhruba polovina obyvatel České republiky. Úředním jazykem je slovenština, avšak z historických důvodů je za částečně úřední jazyk považována i čeština. V některých oblastech Slovenska je považován za částečně úřední jazyk i maďarština či ukrajinština. Hlavním městem je Bratislava s téměř 430 tisíci obyvatel. Slovensko je v současnosti jediným státem V4 platící společnou evropskou měnou, Euro (EUR).

Makroekonomické ukazatele Slovenska

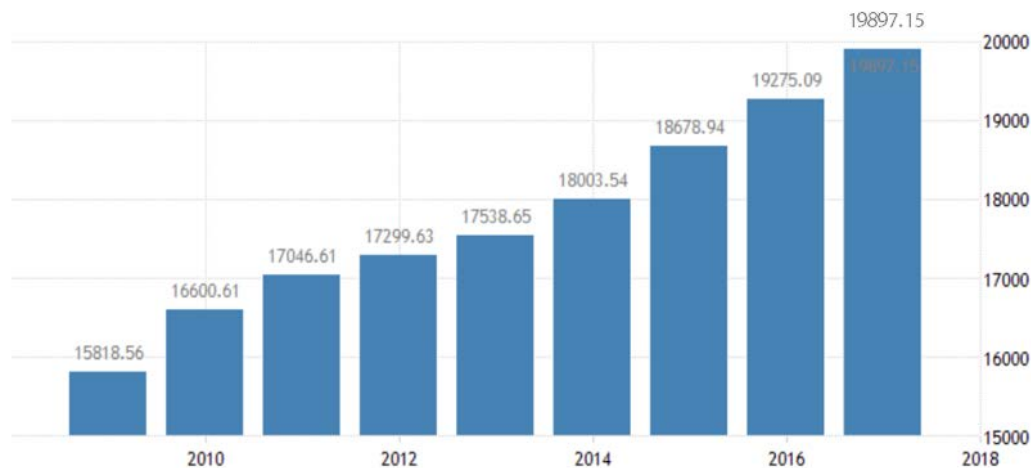
Z obrázku číslo 12 níže, zobrazující historický vývoj HDP Slovenska, je patrný kolísavý vývoj od roku 2009 až do roku 2017. Nejvyšší hodnota HDP byla v roce 2014 (100,95 miliardy USD), naopak nejnižší hodnota v zobrazovaném časovém intervalu byla zjištěna hned následující rok po rekordně vysokém HDP. Konkrétně nejnižší HDP ve sledovaném období bylo v roce 2015, kdy na slovenském území byly vyprodukovány statky a služby v hodnotě 87,5 miliardy USD.



Obrázek 12: HDP Slovensko

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

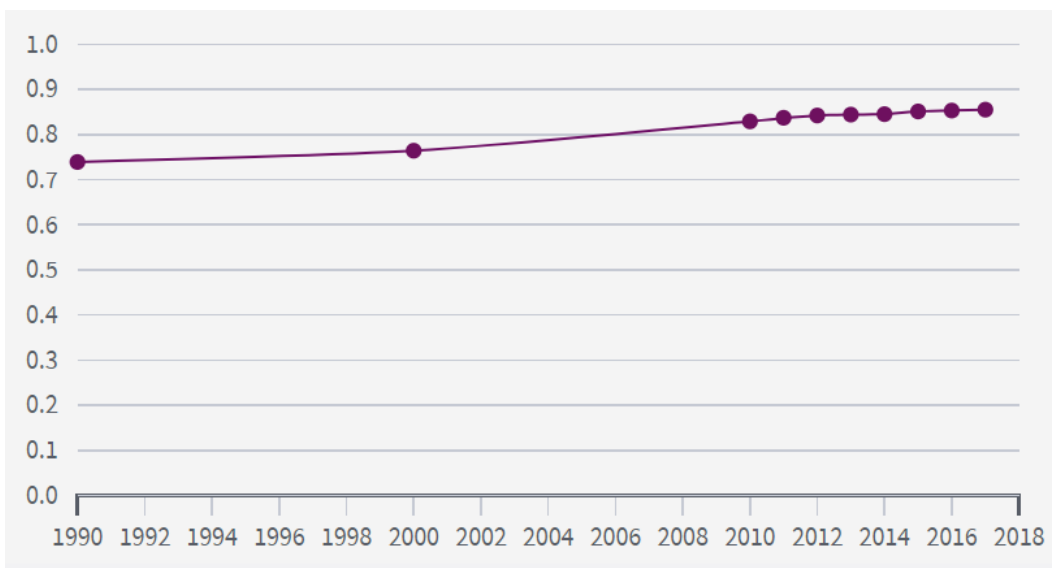
Následující obrázek 13 podává informace o růstu hrubého domácího produktu na obyvatele Slovenska. Z hodnot je patrný postupný vývoj čili růst již od prvního roku sledovaného období (2009) až po poslední rok 2017. V prvním sledovaném roce bylo HDP na obyvatele 15,8 tisíce USD, po devíti letech sledování se HDP na obyvatele na Slovensku vyšplhalo na úroveň téměř 19,9 tisíce amerických dolarů.



Obrázek 13: HDP na obyvatele Slovenska (per capita)

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

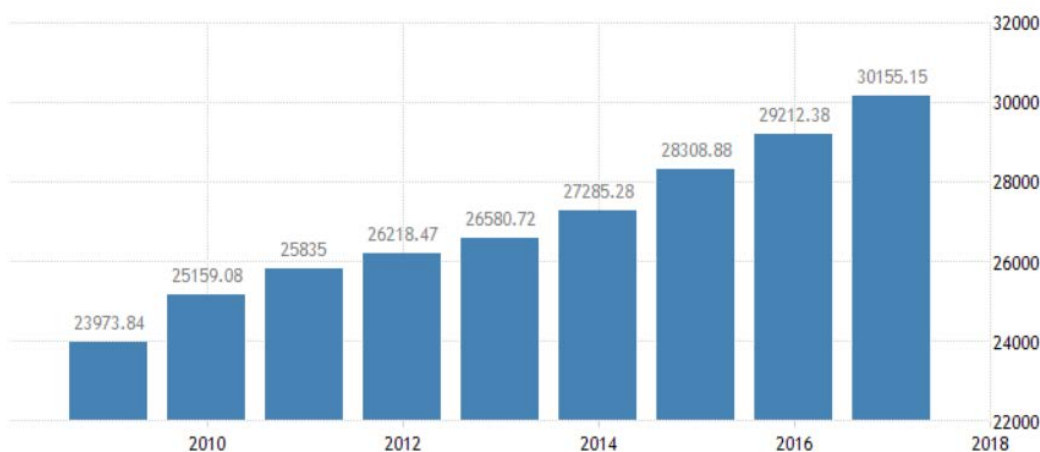
Jedním z dalších makroekonomických ukazatelů Slovenska je tzv. Index lidského rozvoje (HDI). Tento index, jak je popsáno výše, udává informaci o faktorech populace. Konkrétně délka života, zdraví, vzdělání a jiné. Hodnota tohoto indexu se pro Slovensko sleduje od roku 1990, kdy byla hodnota indexu téměř 0,75 bodu. V posledním roce s dostupnými daty se index lidského rozvoje zvýšil na 0,86 bodu, čímž Slovensko patří na 38 místo ze všech sledovaných zemí. Tyto hodnoty rozvoje populace staví sousední stát České republiky do skupiny s vysokým stupněm rozvinutých států.



Obrázek 14: Index lidského rozvoje Slovensko

Zdroj: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2019

Na následujícím obrázku číslo 15 je zobrazen vývoj parity kupní síly na Slovensku ve sledovaném období čítající roky 2009 až 2017. Stejně jako HDP na obyvatele sledované země v celém sledovaném období pouze rostlo, tak i parita kupní síly Slovenska má pouze vzestupný vývoj. Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2009, téměř 24 tisíc USD. Tento makroekonomický ukazatel kupní síly každým rokem rostl, až v posledním sledovaném roce překonal hodnotu 30 tisíc amerických dolarů.



Obrázek 15: Parita kupní síly - Slovensko

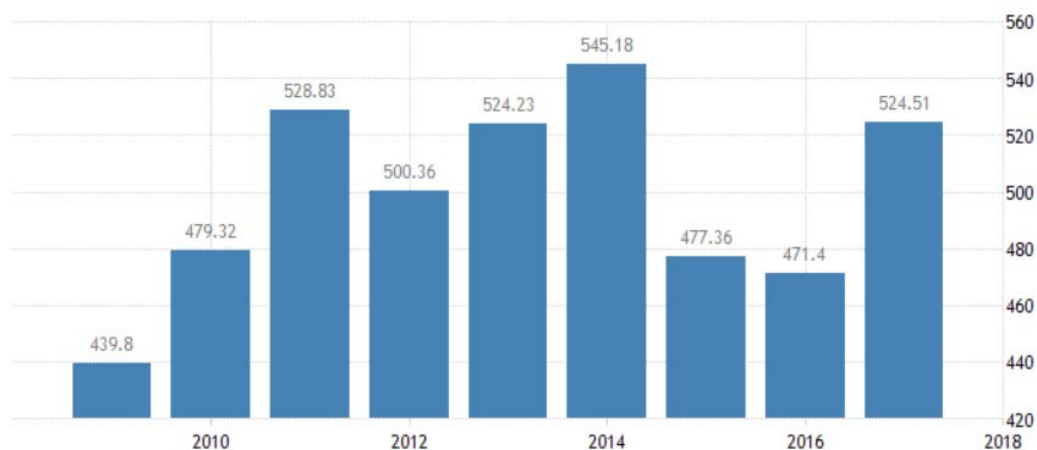
Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

3.3 Polsko

Třetím členským státem Visegrádské čtyřky je Polsko, jenž je současně také největším členským státem co se nejen rozlohy týče, ale i z pohledu počtu obyvatel. Polsko má rozlohu převyšující 312,5 tisíce kilometrů čtverečních a na tomto území žilo ke konci roku 2017 více jak 38 milionů obyvatel, to dělá z Polska stát s 35. nejvyšším počtem obyvatel na světě. Polsko je se svou rozlohou 4 krát větší než Česká republika. Polsko sousedí s celkem sedmi státy a také hranici tvoří pobřeží Baltského moře. Celková délka hranic tedy činí více jak 3,5 tisíce kilometrů. Západním sousedem je Německo s 467 kilometry společné hranice, jižními sousedy jsou Česko (796 km) a Slovensko (541 km). Na východě jsou pak sousedé Ukrajina s 535 kilometry hranic a Bělorusko se 418 kilometry společných hranic. Poslední dvojice sousedů leží severně od Polska a jsou jimi Litva se 104 kilometry hranic a Rusko s 210 kilometry. Zbylá délka hranic připadá na pobřeží Baltského moře, jenž činí 440 kilometrů. Hlavním městem Polska je Varšava, jenž leží ve středu země. Ke konci roku 2017 žilo v hlavním městě Polska více jak 1,75 milionu obyvatel, ti zároveň platí národní měnou, kterou je Zlotý (PLN). Úředním jazykem po celém území Polska je polština, avšak v některých oblastech jsou za tzv. pomocné úřední jazyky považovány i němčina, běloruština, litevština a další jazyky používané v různých regionech země.

Makroekonomické ukazatele Polska

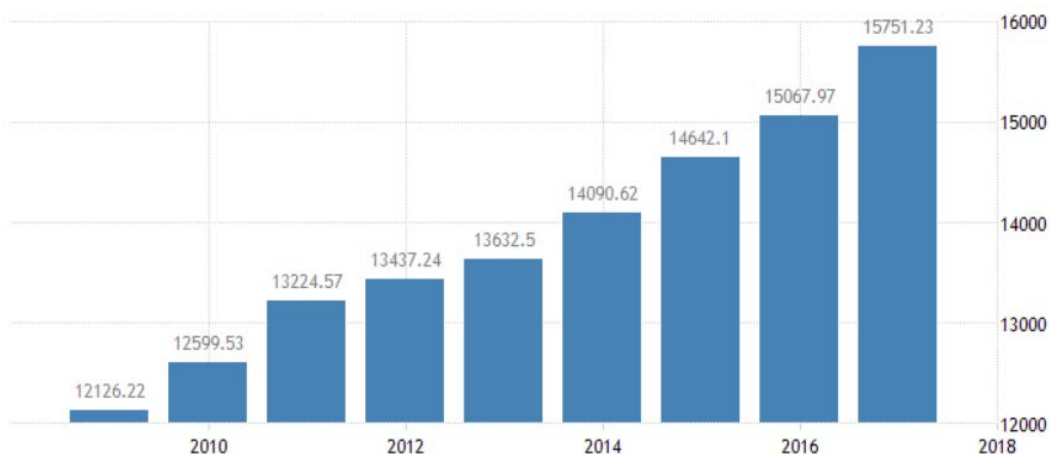
Podle dat zobrazených na obrázku 16, je patrný velký propad ve vývoji HDP Polska v roce 2015. Tento makroekonomický ukazatel je ve sledovaném období od roku 2009 do roku 2017 velmi proměnlivý. Z dat je patrná téměř zvyšující se hodnota v letech 2012 - 2014, kdy se hrubý domácí produkt pohybovat od 500,36 miliardy dolarů do 545,18 miliardy dolarů. Následně přišel již zmiňovaný pád na 477,36 miliardy USD. Následně přišel další pád na 471,4 miliardy dolarů. V posledním sledovaném roce dosáhla hodnota HDP Polska na 524,51 miliardy USD.



Obrázek 16: HDP Polsko

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

Druhým sledovaným makroekonomickým údajem je hrubý domácí produkt na obyvatele (per capita). Z následujícího obrázku je patrný prudký vývoj od roku 2010 do roku 2017, čili v celém sledovaném období. HDP na obyvatele vzrostlo z 12,1 tisíce dolarů až na 15,75 tisíce dolarů. Z tohoto vývoje je patrný i ekonomický rozvoj Polska jako takového, protože hrubý domácí produkt na obyvatele udává peněžní hodnotu vyprodukovanou každým obyvatelem státu za dané období.

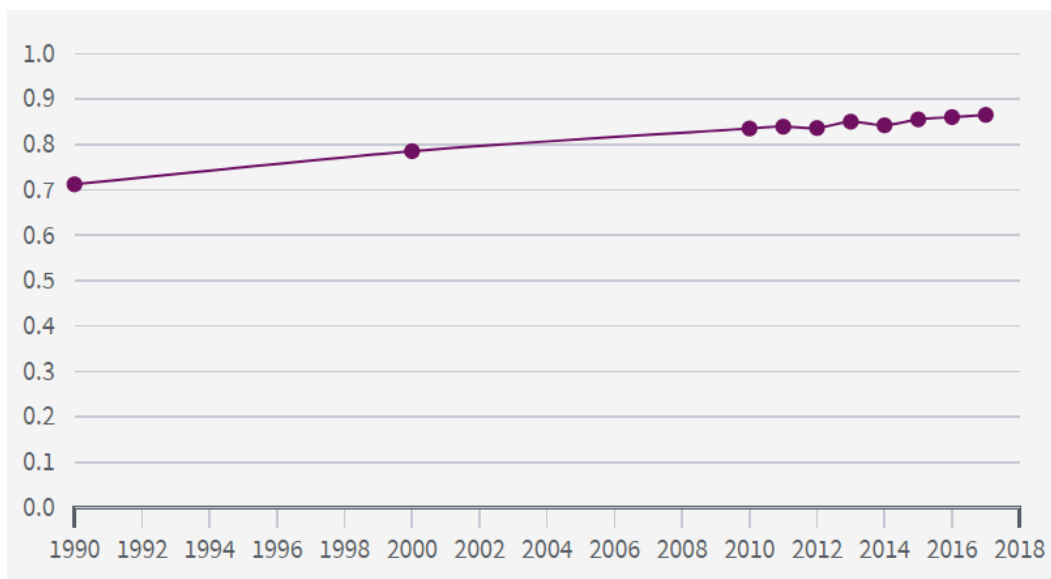


Obrázek 17: HDP na obyvatele - Polsko (per capita)

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

Třetím sledovaným údajem je Index lidského rozvoje, jenž stejně jako v České republice, Slovensku a Polsku je rostoucí. V obrázku níže je patrný vývoj ve sledovaném období od roku 1990, kdy hodnota HDI byla 0,72 bodu. Následné hodnocení bylo v roce 2000, kdy Polsko bylo těsně pod hranicí 0,8 bodu. V letech 2010 - 2017 se vyhodnocování indexu lidského rozvoje konalo každý rok.

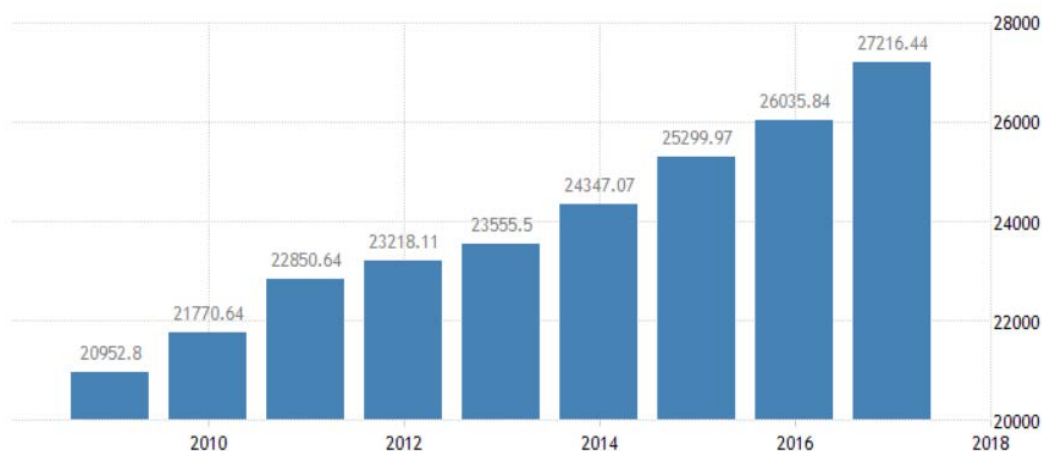
V posledním měřeném roce (2017) se hodnota tohoto indexu pro Polsko dostalo na dosud nejvyšší hodnotu 0,86 bodu, čímž se řadí mezi vysoce rozvinuté státy.



Obrázek 18: Index lidského rozvoje - Polsko

Zdroj: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2019

Na posledním obrázku (19) zobrazujícím makroekonomické ukazatele Polska, je vidět kladný vývoj parity kupní síly pro v Polsku. Z obrázků je patrná korespondence mezi HDP na obyvatele a paritou kupní síly v tomto státu. Při pohledu na obrázky 17 a 19 je vidět stejný směr vývoje těchto ukazatelů. Hodnota parity kupní síly vzrostla za sledované období z 20,9 tisíce dolarů až na 27,2 tisíce dolarů v posledním sledovaném roce.



Obrázek 19: Parita kupní síly - Polsko

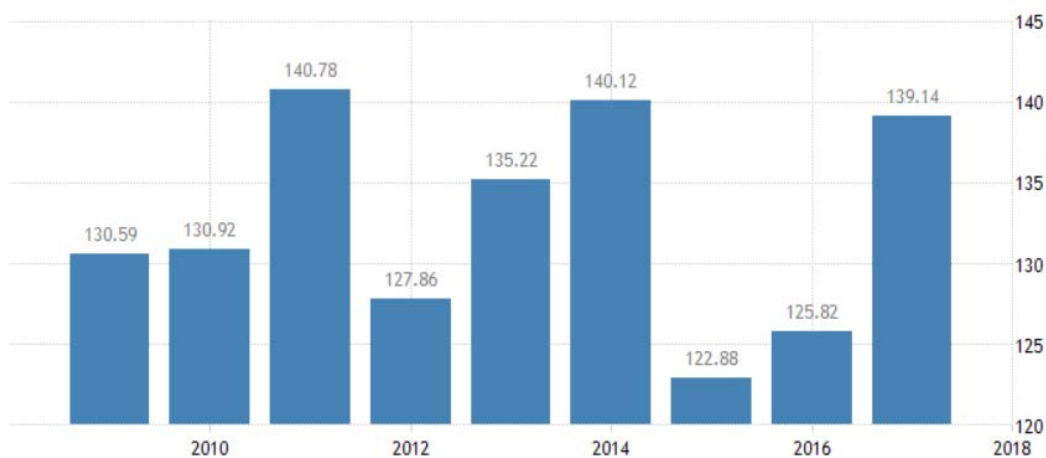
Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

3.4 Maďarsko

Posledním členským státem Visegrádské čtyřky, ležící ve střední Evropě je Maďarsko. Svou rozlohou se Maďarsko řadí na druhé místo z členských států. Rozloha Maďarska je více jak 93 tisíc kilometrů čtverečních, a to dělá z Maďarska 18. největší stát evropského kontinentu. Sousedními státy jsou na západě Rakousko (366 km hranic) a Slovinsko (102 km), jižními sousedy jsou Chorvatsko (329 km) a Srbsko (151 km), východními sousedy jsou Rumunsko (443 km) a Ukrajina (103 km), posledním sousedním státem a zároveň jediným státem na severu je Slovensko (677 km). Na maďarském území žije podle dat z roku 2017 více jak 9,7 milionu obyvatel, kterými jsou především Maďaři, Němci, Rumuni, Slováci a Ukrajinci. Z celkového počtu obyvatel jich žije téměř 1,75 milionu v hlavním městě, kterým je Budapešť. Oficiální úředním jazykem je maďarština.

Makroekonomické ukazatele Maďarska

Z následujícího obrázku (č. 20) je patrné kolísání hrubého domácího produktu Maďarska ve letech 2009 až 2017. Po konstantních letech 2009 a 2010 přišel nárůst HDP o 10 miliard amerických dolarů, avšak v dalším roce HDP kleslo dokonce níže než v letech 2009 a 2010 a to o 3 miliardy dolarů. V dalších dvou letech přišel opět nárůst tohoto makroekonomického ukazatele, nejprve na 135 miliard a následně na 140 miliard amerických dolarů v roce 2014. V roce 2015 přišel opět velký propad HDP o téměř 20 miliard dolarů. V následujících dvou sledovaných letech byl růst znovu kladný a v roce 2017 se HDP vyšplhalo na 139,14 miliardy dolarů.



Obrázek 20: HDP Maďarsko

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

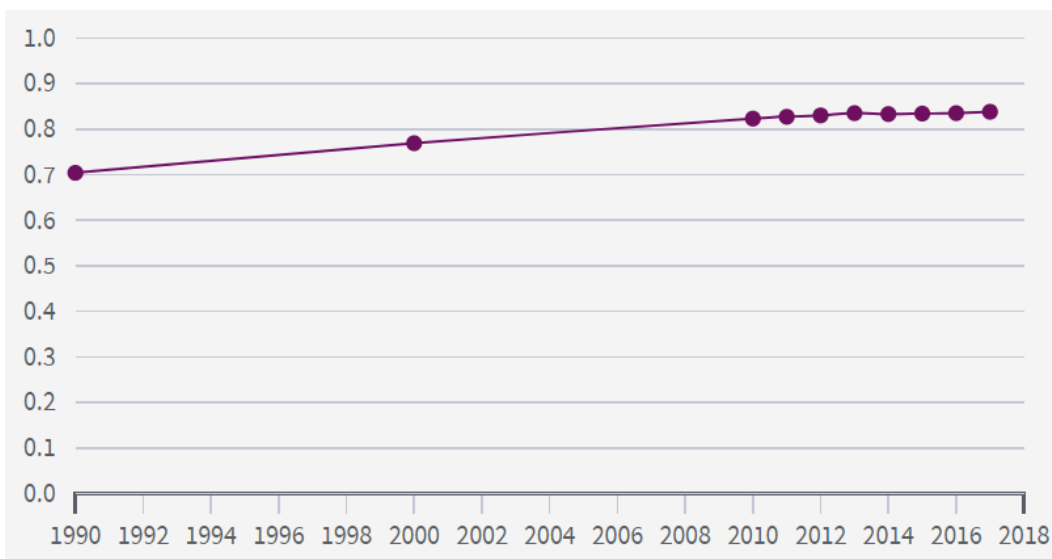
Dalším důležitým ekonomickým údajem podávající obrázek o vývoji Maďarska je hrubý domácí produkt na obyvatele. Z následujícího obrázku je patrný vývoj ve všech letech s výjimkou roku 2012, kdy tento ukazatel klesl v porovnání s předcházejícím rokem. Od roku 2013 je však HDP na obyvatele stále rostoucí. Ve sledovaném období se hodnota vyvinula z 12,9 tisíce dolarů v roce 2009 až na 15,6 tisíce dolarů v posledním sledovaném roce 2017.



Obrázek 21: HDP na obyvatele - Maďarsko (per capita)

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

Při pohledu na obrázek níže, přinášející informace o indexu lidského rozvoje v Maďarsku, je patrné zlepšení ve sledovaném období, které je stejně jako u ostatních členských států V4 od roku 1990 až do 2017. Při prvním měření tohoto indexu bylo Maďarsko na hodnotě 0,7 bodu. V následném měření v roce 2000 už byla hodnota tohoto indexu 0,77 bodu. Od roku 2010 jsou dostupná data tohoto indexu pro každý rok. Poslední data jsou dostupná pro rok 2017, kdy se index lidského rozvoje dostal na hodnotu 0,838 bodu.



Obrázek 22: Index lidského rozvoje - Maďarsko

Zdroj: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2019

Posledním zkoumaným makroekonomickým údajem je parita kupní síly Maďarského obyvatelstva. Veličina umožňující srovnání skutečné ekonomické situace států. Stejně jako HDP na obyvatele, tak i parita kupní síly zaznamenala pokles v roce 2012 na hodnotu 22 582 dolarů. Od tohoto roku až do současnosti zaznamenává stálý každoroční růst. V posledním roce s dostupnými daty se parita kupní síly dostala na hodnotu 26,77 tisíc amerických dolarů.

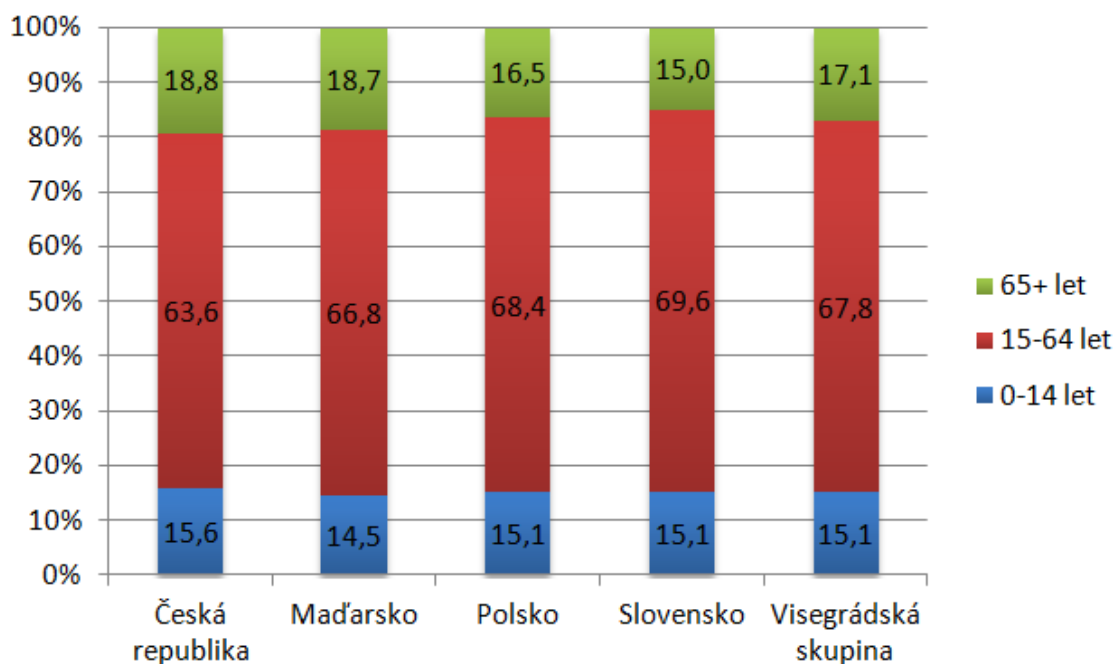


Obrázek 23: Parita kupní síly - Maďarsko

Zdroj: TRADING ECONOMICS, 2019

3.5 Srovnání makroekonomických ukazatelů členů V4

V následující části práce jsou porovnány jednotlivé ukazatele všech členských států Visegrádské čtyřky, jako struktura obyvatelstva, nezaměstnanost, rozdělení zaměstnaných obyvatel dle sektoru, ve kterém pracují a jiné. Jak je patrné z následujícího obrázku, tak Česko a Maďarsko mají o zhruba 2 % vyšší zastoupení ve věkové kategorii 65 a více let v porovnání s Polskem, oproti Slovensku jsou to dokonce 3 %. Česká republika má současně nejnižší zastoupení obyvatel mezi lety 15 a 64 (63,6 %). Ostatní členské státy mají zastoupení obyvatelstva v této kategorii mezi 66,8 % v případě Maďarska, až 69,6 % platných pro Slovensko. Zastoupení ve věkové kategorii do 14 let je na podobné úrovni u všech zemí. Nejnižší procento má Maďarsko s konkrétně 14,5 %, naopak nejvyšší zastoupení ve skupině do 14 let má Česká republika s 15,6 %.

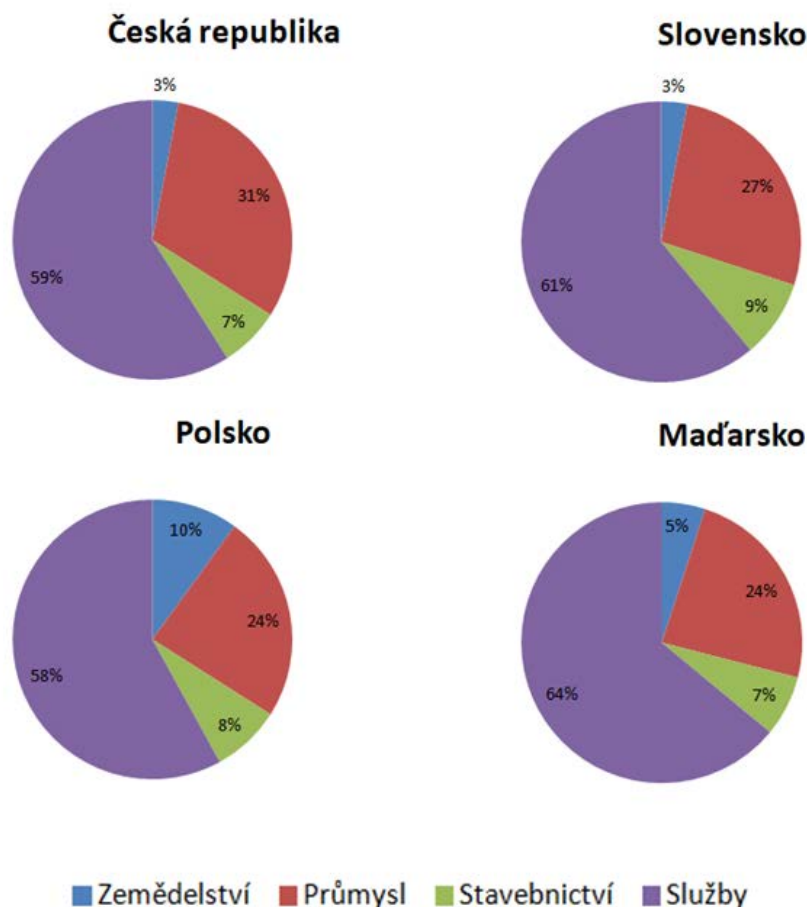


Obrázek 24: Struktura obyvatelstva V4 podle věku

Zdroj: MAIN INDICATORS OF THE VISEGRÁD GROUP COUNTRIES, 2018

Při pohledu na strukturu obyvatelstva dle sektoru, ve kterém jsou zaměstnaní obyvatelé jednotlivých zemí, je zřejmé na jaký sektor se jaká země zaměřuje, či v jakém vyniká. Česká republika spolu se Slovenskem mají pouze 3 % zastoupení v zemědělství, Maďarsko dosahuje 5 % a nejvyšší hodnota patří Polsku s 10 %. Naopak průmyslový sektor má Česká republika nejvyšší 31 %, oproti Slovensku s 27 %. Polsko a Maďarsko mají shodných 24 %. Stavební sektor je velmi podobný

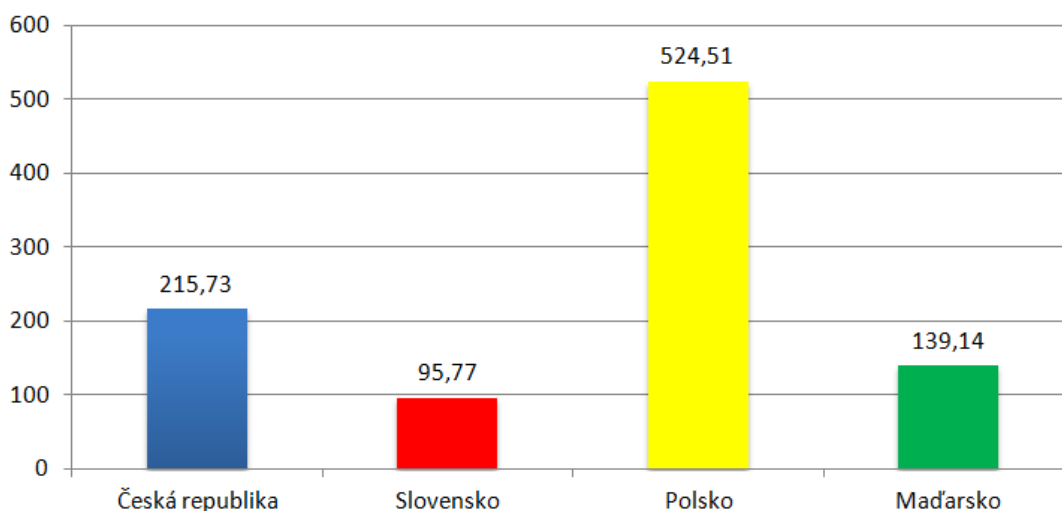
pro všechny čtyři členské státy (7-9 %). Nejvyšší zastoupení má sektor služeb, ve kterém má nejnižší hodnotu Polsko 58 %, nejvyšší naopak Slovensko 61 %.



Obrázek 25: Struktura obyvatel dle sektoru (15-64 let)

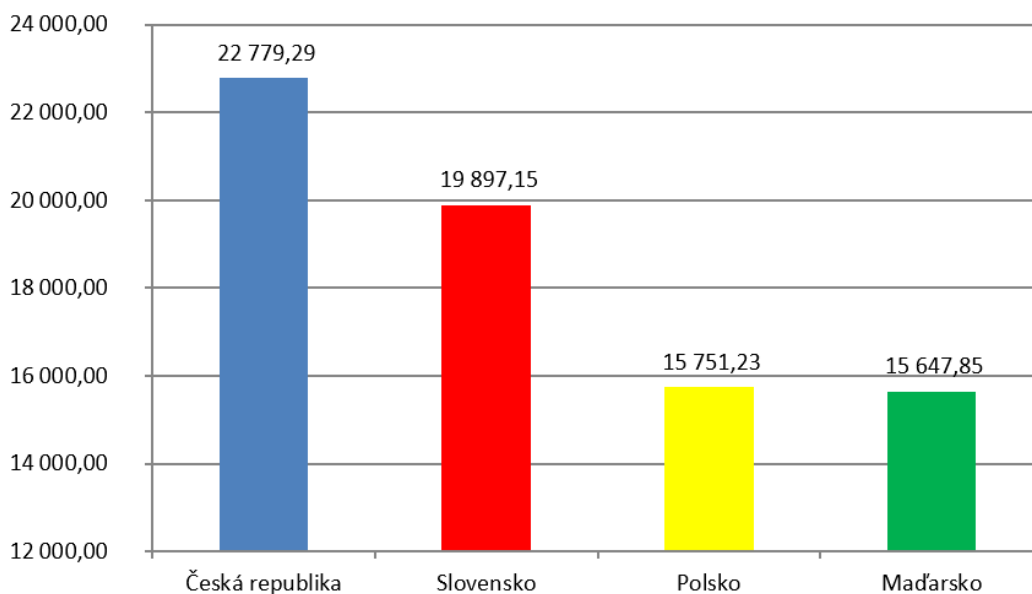
Zdroj: MAIN INDICATORS OF THE VISEGRÁD GROUP COUNTRIES, 2018

Na následujícím obrázku, jenž vychází z předchozích obrázků zobrazujících hrubý domácí produkt jednotlivých členských zemí, je zobrazené porovnání HDP v roce 2017. Nejvyšším hrubým domácím produktem disponuje Polsko s 524,51 miliardy amerických dolarů, což je dvojnásobek HDP České republiky (215,73 USD). Třetím v pořadí je Maďarsko s více než 139 miliardami USD, nejnižší hodnotu hrubého domácího produktu má Slovensko (95,77 USD).



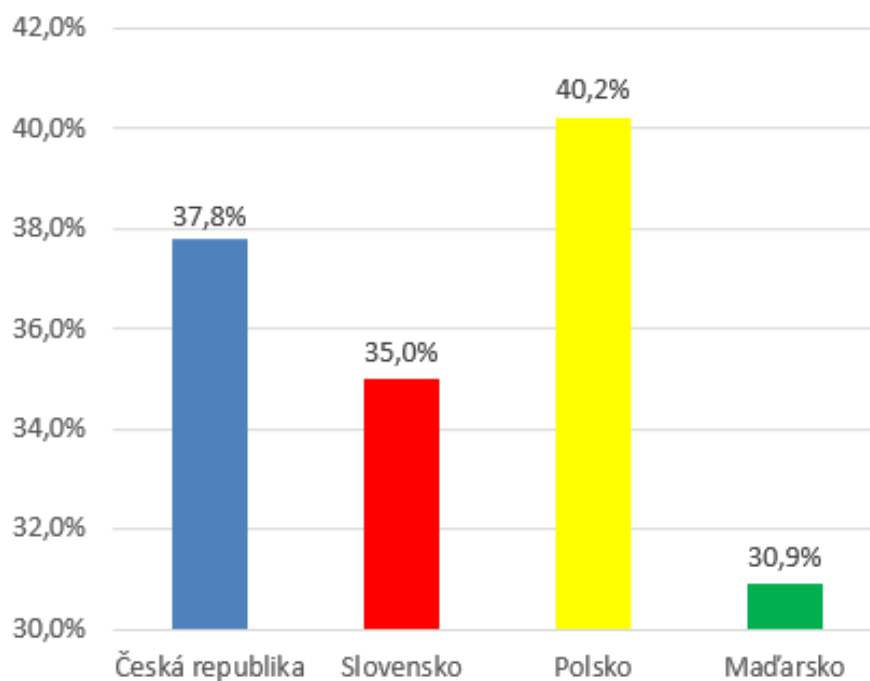
Obrázek 26: HDP v roce 2017

Při pohledu na sumář hrubého domácího produktu na obyvatele vyplývá, že ačkoliv má Polsko s velkým náskokem nejvyšší HDP, tak v tomto makroekonomickém ukazateli je jen o kousek před posledním Maďarskem (15 647,85 miliardy dolarů). Nejvyšší hrubý domácí produkt vyprodukovaný na jednoho obyvatele má Česká republika, která se jako jediná ze států dostala přes 20 tisíc dolarů, a to rovnou na 22 779,29 tisíce amerických dolarů. Z dat tedy vyplývá, že každý obyvateľ České republiky vyprodukuje téměř 23 tisíc USD za kalendářní rok.



Obrázek 27: HDP na obyvatele v roce 2017

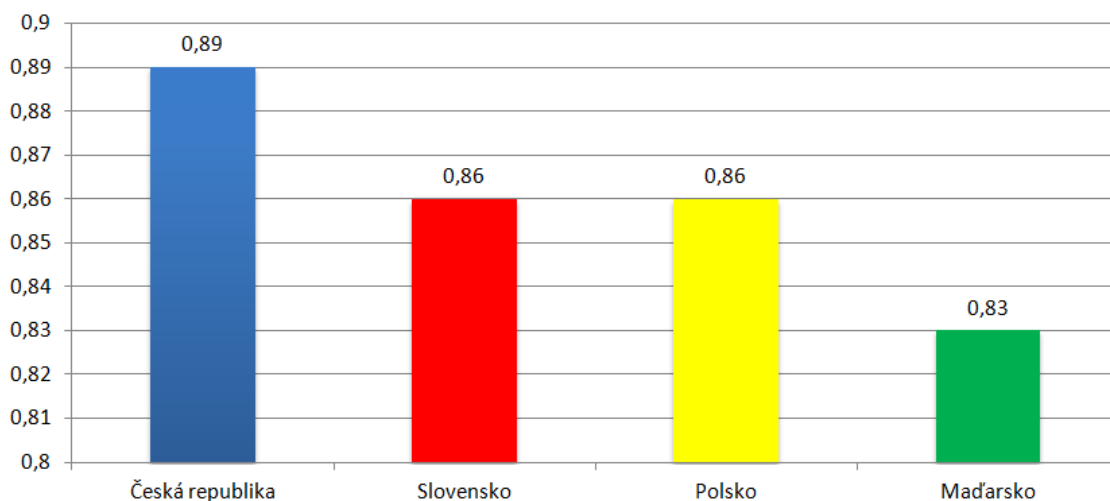
Při pohledu na následující obrázek 28 je patrný podíl průmyslu na HDP v jednotlivých zemích V4. Nejvyšší podíl průmyslu na celkovém HDP země má Polsko, které dosahuje více než 40% podílu. Následuje Česká republika s 37,8 % podílu na HDP a Slovensko s rovnými 35 % podílu průmyslu na celkovém HDP. Zemí s nejnižším podílem průmyslu na HDP země je Maďarsko, kde má průmysl 30,9% podíl.



Obrázek 28: Podíl průmyslu na HDP

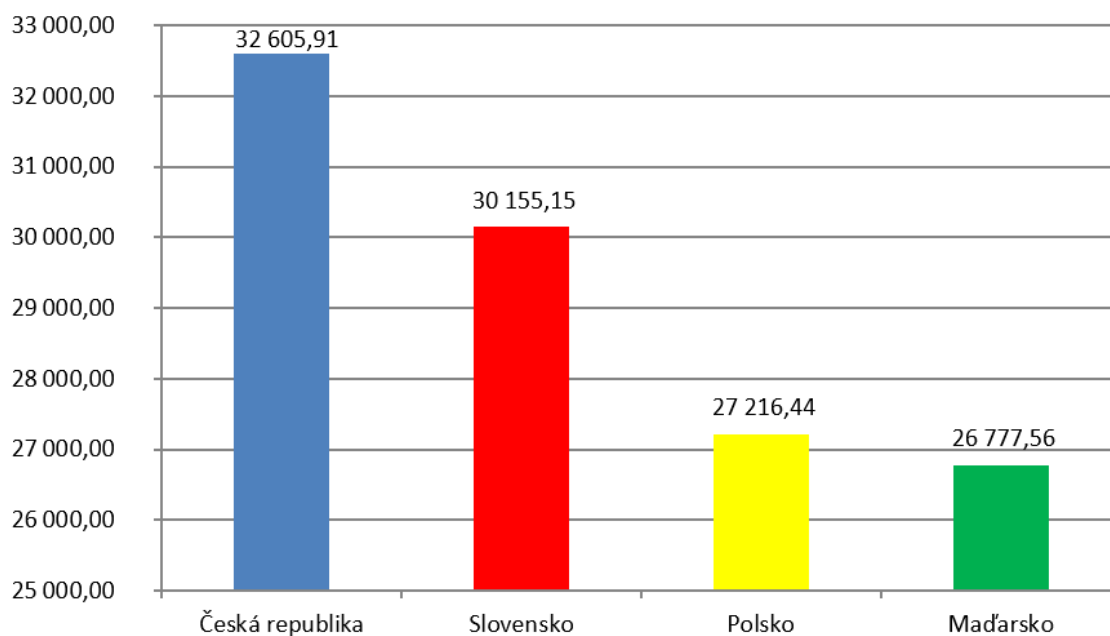
Zdroj: Statistics Times, 2018

Třetím srovnávacím faktorem je Index lidského rozvoje (HDI). Z dat dostupných pro rok 2017 byl vytvořen následující přehledový obrázek, který zobrazuje stav ke konci sledovaného roku. Z obrázku vyplývá, že všechny čtyři státy jsou ve skupině s vysoce rozvinutým stupněm. Česká republika je s 0,89 body nejlepší, následuje Slovensko a Polsko s 0,86 body. Nejnižší hodnocení má Maďarsko s 0,83 body.



Obrázek 29: Index lidského rozvoje 2017

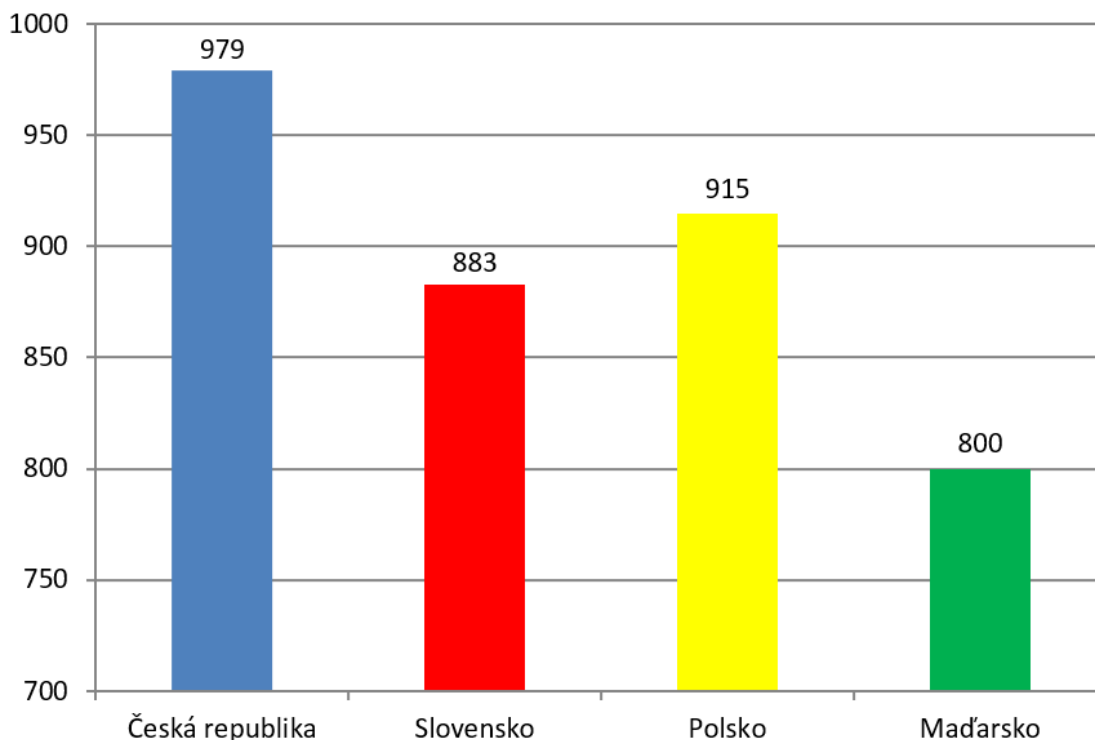
Z následujícího obrázku vyplývá, že HDP na obyvatele (obrázek 27) a parita kupní síly (obrázek 30) mají totožný vývoj. Je zde vidět stejné pořadí států, ale s diferentními hodnotami. Nejvyšší paritu kupní síly mají občané České republiky se 32 605,91 tisíci dolary, následně Slovensko (30 155,15 USD), Polsko (27 216,44 USD) a nakonec Maďarsko s 26 777,56 tisíci dolary.



Obrázek 30: Parita kupní síly 2017

Na následujícím obrázku 31 jsou zobrazené údaje o průměrných mzdách v jednotlivých zemích. Nejvyšší průměrnou mzdu v roce 2015 měla Česká republika

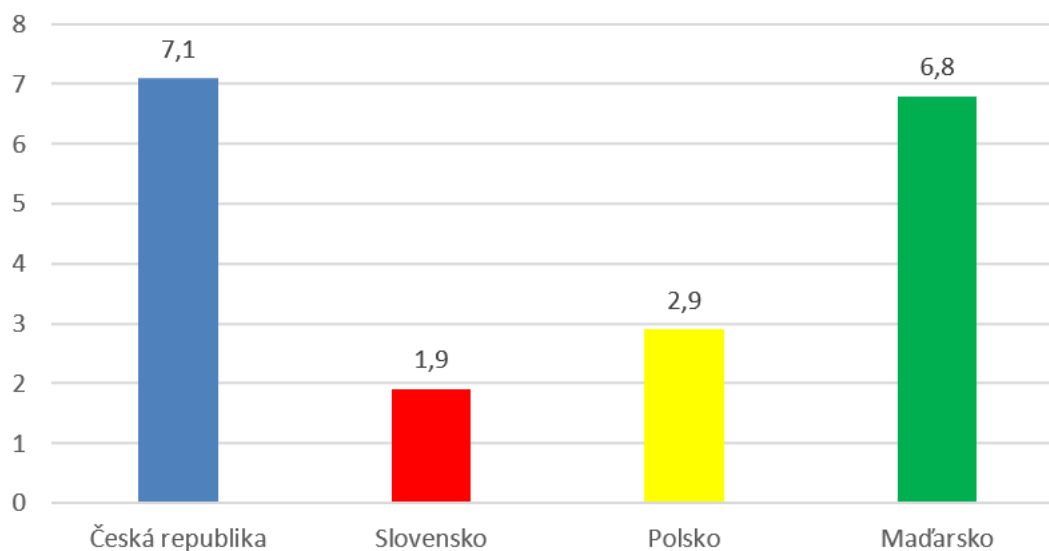
s 979 Eury, následovaná Polskem s 915 Eury. Pod 900 Euro zůstalo Slovensko s 883 Eury za měsíc a Maďarsko s 800 Eury. Pro porovnání, německá průměrná mzda dosahuje více než 3 600 Euro za měsíc.



Obrázek 31: Průměrná mzda v Eurech 2015

Zdroj: Central European Financial Observer, 2015

Podle Česko-německé obchodní a průmyslové komory, jenž se v roce 2018 zabývala průzkumem investičního klimatu ve Střední a Východní Evropě, se podíl německých investic do zemí V4 velmi lišil. Německé firmy působící v automotive průmyslu, v roce 2016 investovaly celkem 18,7 miliardy Euro. Nejvyšší částka byla investována v České republice, konkrétně 7,1 miliardy Euro, následuje Maďarsko s 6,8 miliardami Euro. S velkým odstupem a investovanými 2,9 miliardami Euro do automobilového průmyslu je Polsko na třetím místě z členských států Visegrádské čtyřky. Nejnižší obnos byl investovaný na Slovensku, německé firmy zde investovali pouze 1,9 miliardy Euro (AHK Investment Climate Survey Central & Eastern Europe, 2018).



Obrázek 32: Přímé zahraniční investice německých firem do zemí V4

Cena práce je ve všech členských zemích velmi podobná. v České republice byla cena práce (k dubnu 2018) 11,3 EUR/hodinu, na Slovensku 11,1 EUR/hodinu. O necelá 2 Eura je cena práce nižší v Polsku – konkrétně 9,4 EUR/hodinu. Nejnižší sazba je v Maďarsku, kde dosahuje 9,1 EUR/hodinu. Při pohledu data z roku 2017 popisující Index Vnímání Korupce na škále 1 – nejnižší míra korupce až 180 – nejvyšší míra korupce je patrné, že všechny státy jsou v polovině s nižší mírou korupcí. Polsko v průzkumu dosáhlo 36 bodů, Česká republika 42 bodů. Slovensko v tomto indexu získalo 54 bodů a nejvyšší míru korupce ze zkoumaných států má Maďarsko 66 bodů (AHK Investment Climate Survey Central & Eastern Europe, 2018).

Na následujících řádcích je analyzována produkce automobilů v roce 2017. Nejvíce vyrobených vozů vykázala Česká republika – 1,4 milionu kusů, následuje Slovensko s rovným 1 milionem vyrobených vozidel. Třetí Polsko už vyprodukovalo méně než 1 milion vozů, konkrétně 690 tisíc. Poslední je Maďarsko s 505 tisíci vyrobenými automobily v roce 2017 (Peak Car Poses a Mortal Threat to Germany's Most Important Industry, 2019).

4 Analýza působení Robert Bosch GmbH v zemích V4

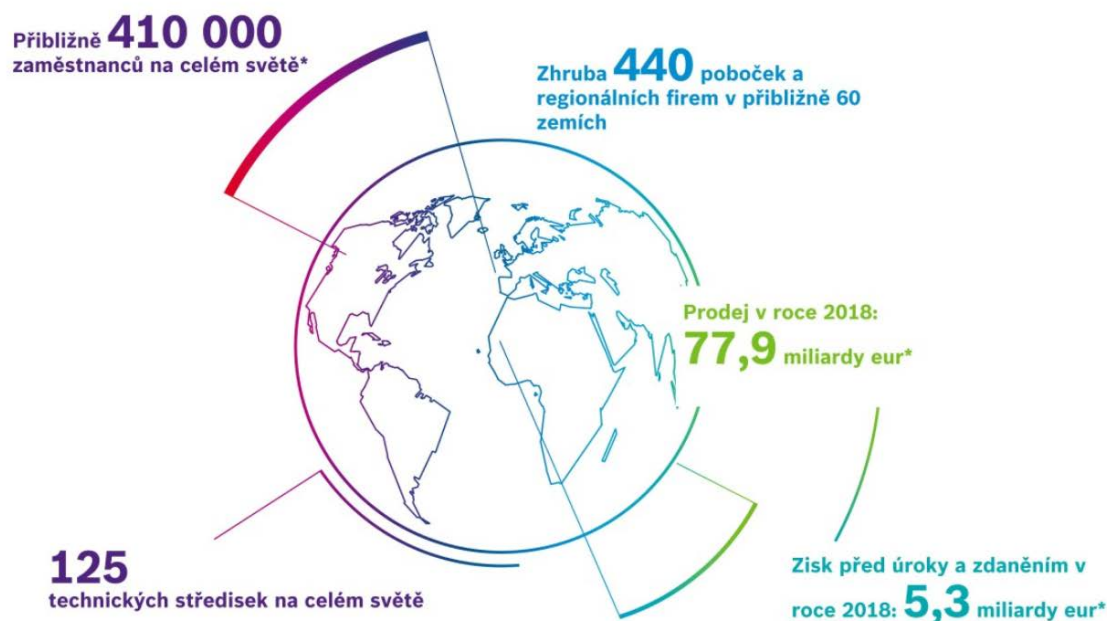
Německá společnost založena v roce 1886 německým podnikatelem a vynálezcem Robertem Boschem. V celé skupině Bosch bylo ke konci roku 2018 okolo 440 dceřiných společností působících ve zhruba 60 zemích. Firma Robert Bosch GmbH se zabývá také vývojem nových produktů a technologií. Vývojová centra se nacházejí v celkem 125 lokacích po celém světě, kdy jedním z center jsou jihočeské České Budějovice. Ve vývoji firma zaměstnává více jak 69 tisíc inženýrů. V celé společnosti včetně dceřiných společností pracovalo ke konci roku 2018 okolo 410 000 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni dle kontinentů následovně, Evropa 250 000 zaměstnanců, 115 000 zaměstnanců v Asii a Pacifiku, zbylých 45 000 zaměstnanců v Severní, Střední a Jižní Americe. Společnost se pohybuje ve čtyřech základních sektorech, kterými jsou mobilita, spotřební zboží, průmyslové technologie a posledním sektorem je sektor energie a technologie budov.



Obrázek 33: Logo společnosti

Zdroj: Bosch, 2019

Na obrázku 33 výše je logo společnosti Bosch, logo se skládá z cívky či kotvy elektromotoru v kruhu s nápisem jména společnosti vedle. Logo v historii prošlo několika změnami a úpravami, ale hlavní částí byla vždy kotva elektromotoru, jak je tomu dnes. Logo společnosti je také velmi často spojeno s mottem společnosti „Stvořeno pro život“.



Obrázek 34: Základní údaje 2018

Zdroj: Bosch ve zkratce, 2019

Firma Robert Bosch GmbH včetně dceřiných společností je vlastněna z 92 % Nadací Roberta Bosche, 7% podíl drží rodina zakladatele, zbylé 1 % je ve vlastnictví firmy Robert Bosch GmbH. Hlasovací práva jsou rozdělena následovně: 7% rodina Bosch a 93 % Robert Bosch Industrietreuhand KG (Bosch, 2019). Tato komanditní společnost je tvořena bývalými členy managementu a dalšími významnými osobami z oblasti průmyslu. Například Jürgen Hambrecht, který je předsedou představenstva společnosti BASF či Hans Peter Stihl, bývalý ředitel společnosti Stihl. Většina čistého zisku je investována zpět do rozvoje firmy. V současnosti je předsedou představenstva společnosti Robert Bosch GmbH Volkmar Denner (Bosch, 2019).



Podílníci

Robert Bosch GmbH

1%

rodina Bosch

7%

Nadace Roberta Bosche

92%



Hlasovací práva

rodina Bosch

7%

Robert Bosch Industrietreuhand KG

93%

Obrázek 35: Podílníci a hlasovací práva ve firmě Bosch

Zdroj: Skupina Bosch ve zkratce, 2019

Dle informací z výroční zprávy firmy Bosch z roku 2017 byl meziroční růst tržeb mezi roky 2016 a 2017 rovných 5 miliard Euro. Při pohledu na jednotlivé regiony je patrný vývoj v Evropě, růst o 2,2 miliardy Euro, region Asie a Pacifiku (včetně zemí z Afriky) rostl o 2,8 miliardy Euro. Jediný region Amerika zůstal na stejné hodnotě 13,7 miliardy Euro. Tyto hodnoty udávají 52% podíl evropských tržeb na celkových tržbách firmy, 30% podílem přispívá region Asie a Pacifik, zbylých 18 % tržeb zastupuje Amerika. Při pohledu na jednotlivé obchodní sektory je patrné největší zastoupení v sektoru mobility s 61 % (47,4 miliardy euro) z celkových tržeb, následuje spotřební zboží s 24 % (18,5 miliardami Euro). Průmyslové technologie drželi v roce 2017 podíl rovných 8 % (6,8 miliardy Euro), zbylých 7 % (5,4 miliardy Euro) zastupuje sektor energií a technologie budov (Bosch, 2019).

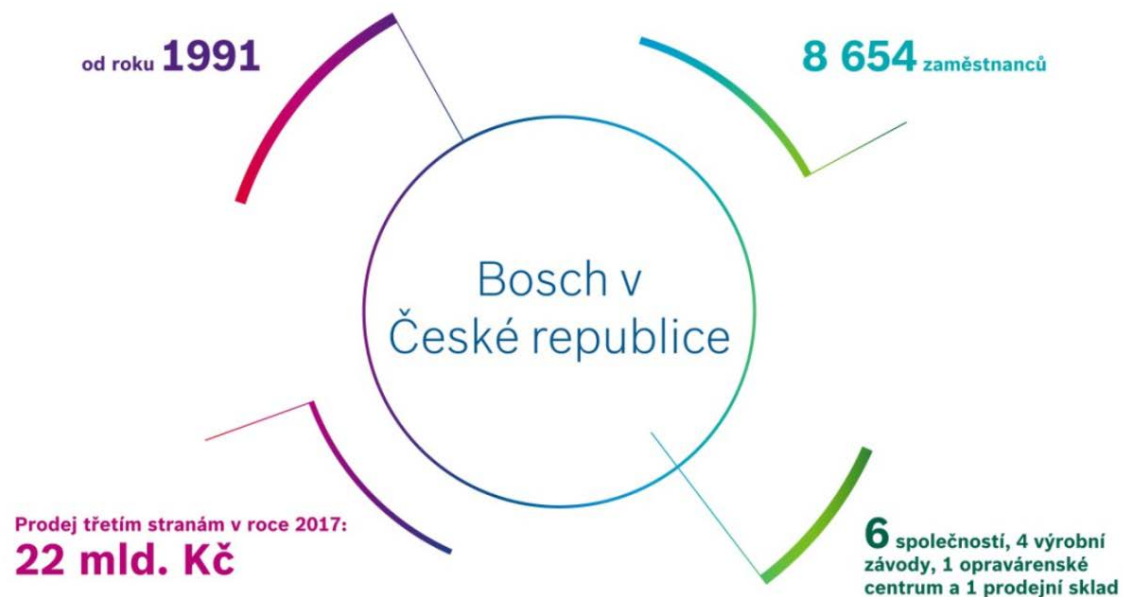
Jak už je zmíněno výše, společnost zaměstnává celosvětově přes 400 tisíc obyvatel. V roce 2017 bylo 28 % zaměstnanců z regionu Asie a Pacifik, 11 % z Ameriky, zbylých 61 % je z Evropy, z toho 34 % zaměstnaných přímo v Německu. Největší zastoupení má sektor mobility 57 %, spotřební zboží 20 %, zbylé sektory nepřesahují 10 % z celkového počtu zaměstnanců. Velký důraz klade společnost na výzkum a vývoj, do kterého vkládá každý rok okolo 9 % z celkových tržeb, v roce 2017 to dělalo více než 7,2 milionu Euro (Bosch, 2019).

Společnost Robert Bosch GmbH má v Německu ke konci roku 2017 celkem 93 dceřiných společností, kdy v naprosté většině je 100% vlastníkem. V zemích Visegrádské čtyřky je toto číslo mnohem nižší. V České republice je celkem 6 dceřiných společností, na Slovensku 3 dceřiné společnosti, Polsko disponuje 4 společnostmi a Maďarsko 8 dceřinými společnostmi (Bosch, 2019).

4.1 Česká Republika - Robert Bosch, spol. s.r.o.

První zmínky o společnosti Bosch v tehdejší Československu jsou datovány již od konce 19. století, kdy firma spolupracovala s další velmi významnou českou strojírenskou společností Laurin & Klement. První pobočka byla založena již v roce 1920, ale po roce 1945 přišla nucená přestávka trvající 44 let, až do roku 1989. Následně v roce 1991 se společnost stala opět činná na českém trhu. Jak je uvedeno výše, tak v České republice v současné době společnost Robert Bosch GmbH provozuje 6 svých dceřiných společností, které jsou na sobě nezávislé. Dále pak 4 výrobní závody a jedno opravárenské centrum. Ke konci roku 2017 zaměstnávala v České republice více jak 8 500 zaměstnanců ve všech čtyřech obchodních oblastech.

Společnosti Robert Bosch odbytová s.r.o. a Bosch Termotechnika s.r.o. zajišťují obchodní činnost v Praze, dále pak Bosch Rexroth s.r.o. v Brně. Další dceřinou společností sídlící v Praze je BSH Hausgeräte GmbH, jejíž činností je obchodování se domácími spotřebiči jako BSH domácí spotřebiče s.r.o. Výrobní závody jsou zastoupeny taktéž v několika lokacích. Největší výrobními závody disponují Jihlava a České Budějovice. V Jihlavě se nachází společnost Bosch Diesel s.r.o., V Českých Budějovicích pak Robert Bosch s.r.o., jenž se zabývá výrobou jak pro dieselové systémy, tak i benzinové. Další výrobní závody se nachází v Brně, Bosch Rexroth s.r.o., Krnově a Albrechticích, Bosch Termotechnika s.r.o.



Obrázek 36: Bosch v České republice

Zdroj: Robert Bosch, 2019

Lokality v České republice

V Praze v současné době (2019) operuje několik společností, konkrétně Robert Bosch odbytová, s.r.o., BSH domácí spotřebiče, s.r.o. a Bosch Termotechnika, s.r.o. Robert Bosch odbytová, s.r.o. zajišťuje technický prodej, služby pro automotive aftermarket, prodej náhradních dílů a diagnostického vybavení značky Bosch, služby školicího a tréninkového střediska a síť nezávislých autoservisů Bosch Car Service, to vše pro obchodní oblast mobility. Dále také zabezpečovací a komunikační systémy, elektrické nářadí a centrální servisní středisko elektrického nářadí pro lokaci v Mikulově. Tato lokalita se zabývá aktivitami pro divize automobilové techniky, elektrického nářadí, zabezpečovací systémy a komunikace a také zastává funkci centrály. Druhou pražskou lokací je BSH domácí spotřebiče, s.r.o., jenž se zabývá prodejem a servisem domácích spotřebičů. Lokality Krnov a Albrechtice se zabývají prodejem a servisem termotechnikou a jsou největším výrobcem vytápěcí techniky a techniky pro ohřev vody na světě. Lokalita v Mikulově se zabývá poprodejním servisem a vzděláním v oblasti elektrického nářadí firmy Bosch. Bosch Rexroth v Brně se zabývá průmyslovou technikou v oblasti technologie pohonů a řízením dále pak prodejem, marketingem, výrobou a servisem.



Obrázek 37: Mapa společností Bosch v České republice

Zdroj: Robert Bosch, 2019

Největšími lokacemi v České republice jsou Jihlava a České Budějovice. Jihlavský závod se zabývá produkty pro divizi mobility, funkčními oblastmi a základními činnostmi jsou management jakosti, obchodní koordinace, projektový prodej, nákup dílů a především výrobou produktů pro automobily. Tento závod byl založen v roce 1993, od roku 1994 je největším výrobním závodem pro dieselové vstřikovací systémy Common Rail v rámci skupiny Bosch. V současné době jihlavský závod zaměstnává více než 4 000 zaměstnanců. Hlavními produkty jsou vysokotlaká vstřikovací čerpadla, vysokotlaké zásobníky a regulační ventily.

V lokalitě České Budějovice se firma Bosch pohybuje od 1. května 1992, kdy fungovala jako společný podnik společnosti Robert Bosch GmbH a českobudějovické strojírenské společnosti Motor Jikov, a.s., následně od roku 1995 se stala firma Bosch jediným vlastníkem této firmy. Tato lokace zaměstnává kolem 4 000 zaměstnanců, kteří vyrábějí nebo se zabývají vývojem dílů pro osobní automobily. Výrobní program této lokace se skládá z modulů na redukci NOx,

nádržové čerpadlové moduly, plynové pedály, rozvaděče paliva, zpětné vedení paliva, sací moduly, víceúčelové aktuátory a škrticí klapky pro automobilové výrobce z celého světa.



Obrázek 38: Výrobní závody automobilů v České republice

Zdroj: Interactive Map: Automobile Assembly and Engine Production Plants in Europe, 2019

Na obrázku výše jsou zobrazeny lokace automobilových výrobců včetně výrobních závodů hlavních součástí automobilů, například výrobní závody motorů. V České republice se nachází výrobní závody nejen automobilů, ale i autobusů a nákladních vozů. V následující tabulce je přehled výrobců, lokace závodů a předmět, čím se daný závod zabývá.

Tabulka 1: Automotive výrobci v České republice

Výrobce	Lokace	Výroba
Hyundai Motor Europe	Nošovice	Osobní automobily (Hyundai)
Iveco	Vysoké Mýto	Autobusy (IVECO)
SOR	Libchavy	Autobusy (SOR)
Tatra	Kopřivnice	Motory a kamiony (Tatra)
TEDOM	Jablonec nad Nisou	Motory

TPCA (Toyota Motor Corp. – PSA)	Kolín	Osobní automobily (Toyota, Peugeot, Citroën)
Volkswagen AG	Mladá Boleslav	Motory a osobní automobily (Škoda-Auto)
Volkswagen AG	Kvasiny	Osobní automobily (Škoda-Auto)

S tabulkou 1 je spojená i dojezdová vzdálenost mezi závody firmy Robert Bosch a výrobními závody automobilů. V následující tabulce (č. 2) jsou vzdálenosti mezi závodem Robert Bosch v Českých Budějovicích a výrobními závody automobilů v dojezdové vzdálenosti do 3 hodin. Jak je z tabulky patrné tak všechny závody jsou v rozmezí dojezdového času mezi 2 a 3 hodinami. Nejbližšími závody jsou závod BMW Group v rakouském městě Steyr a závod TPCA v Kolíně se shodnou dojezdovou vzdáleností 2 hodiny a 21 minuty.

Následně je uvedena i přehledová tabulka se vzdálenostmi mezi závodem Robert Bosch v Jihlavě a automotive výrobci. I zde jsou zohledněny pouze vzdálenosti do 3 hodin jízdy. V tomto případě jsou závody rozmístěny od 1 hodiny 19 minut v případě závodu TPCA v Kolíně až po závod firmy Jaguar Land Rover vzdálený 2 hodiny a 58 minut. Z jihlavského závodu firmy Bosch se v dojezdové vzdálenosti do 3 hodin nachází hned 11 výrobních závodů automobilových producentů. Nejvíce závodů má společnost Volkswagen AG – závod Bratislava na Slovensku a závod Kvasiny v České republice.

Tabulka 2: Vzdálenosti z Robert Bosch České Budějovice do výrobního závodu automobilů

Výrobce	Lokace	Čas dojezdu
BMW Group	Steyr (Rakousko)	2h 21min
BMW Group	Dingolfing (Německo)	2h 41min
BMW Group	Regensburg (Německo)	2h 59min
Iveco	Vysoké Mýto (Česká republika)	2h 57min
OPEL	Vídeň (Rakousko)	2h 49min
Volkswagen AG	Mladá Boleslav (Česká republika)	2h 29min
TPCA	Kolín (Česká republika)	2h 21min

Tabulka 3: Vzdálenosti z Robert Bosch Jihlava do výrobního závodu automobilů

Výrobce	Lokace	Čas dojezdu
Hyundai Motor Europe	Nošovice (Česká republika)	2h 43min
Iveco	Vysoké Mýto (Česká republika)	1h 36min
Jaguar Land Rover	Nitra (Slovensko)	2h 58min
OPEL	Vídeň (Rakousko)	2h 20min
PSA	Trnava (Slovensko)	2h 39min
SOR	Libchavy (Česká republika)	1h 57min
Škoda Auto	Mladá Boleslav (Česká republika)	1h 54min
Tatra	Kopřivnice (Česká republika)	2h 24min
TPCA	Kolín (Česká republika)	1h 19min
Volkswagen AG	Bratislava (Slovensko)	1h 59min
Volkswagen AG	Kvasiny (Česká republika)	2h 03min

V tabulce číslo 4 jsou zaznamenány základní kapitály jednotlivých společností skupiny Bosch působící v České republice. Z dat je patrné, že nejvyšším základním kapitálem disponuje závod v Českých Budějovicích se 177 400 000 Kč. Následuje výrobní závod v Jihlavě, jehož základní kapitál dosahuje 150 000 000 Kč. S odstupem téměř 100 milionů, se základním kapitálem 77 500 000 Kč operuje Robert Bosch odbytová s.r.o. sídlící v Praze a s 65 000 000 Kč Bosch Rexroth v Brně. Následuje BSH domácí spotřebiče (Praha) se základním kapitálem 40 000 000 Kč. Nejnižší základní kapitál má krnovská společnost Bosch Termotechnika, s.r.o., konkrétně 5 000 000 Kč. Z tabulky také vyplývá, že divize mobility solution má jednoznačně nejvyšší základní kapitál. České Budějovice a Jihlava se zabývají pouze divizí mobility solution, pražské firmy se podílejí na základním kapitálu divize mobility solution jen částečně. Druhým nejvyšším základním kapitálem disponuje divize průmyslové techniky, kam patří firma Bosch Rexroth, spol. s.r.o. celým základním kapitálem a Robert Bosch odbytová, s.r.o. s částečným podílem. Následně divize spotřebního zboží, celý základní kapitál této divize v České republice je základním kapitálem BSH domácí spotřebiče, s.r.o. a částí kapitálu Robert Bosch odbytová, s.r.o.

Tabulka 4: Základní kapitál společností Bosch v České republice

Společnost	Základní kapitál (2019)	Podílníci
Bosch Diesel, s.r.o. (Jihlava)	150 000 000 Kč	Robert Bosch Investment Nederland B. V. (150 000 000 Kč)
Bosch Rexroth, spol. s r.o. (Brno)	65 000 000 Kč	Robert Bosch Investment Nederland B. V. (64 286 000 Kč) BOSCH REXROTH Aktiengesellschaft (714 000 Kč)
Bosch Termotechnika, s.r.o. (Krnov)	5 000 000 Kč	Robert Bosch Investment Nederland B. V. (4 975 000 Kč) Bosch Thermotechnik GmbH (25 000 Kč)
BSH domácí spotřebiče, s.r.o. (Praha)	40 000 000 Kč	BSH Finance and Holding GmbH (40 000 000 Kč)
Robert Bosch odbytová, s.r.o. (Praha)	77 500 000 Kč	Robert Bosch Investment Nederland B. V. (77 480 000 Kč) Robert Bosch GmbH (20 000 Kč)
Robert Bosch, spol. s r.o. (České Budějovice)	177 400 000 Kč	Robert Bosch Investment Nederland B. V. (177 400 000 Kč)

Vývoj základního kapitálu firmy Bosch Diesel, s.r.o.

Společnost Bosch Diesel, s.r.o. byla založena v lednu 1993, zakladateli byli Robert Bosch GmbH se vkladem 105 604 Kč a firma MOTORPAL, a.s. se vkladem 33 360 Kčs, z toho 27 677 Kč ve formě nepeněžitěho vkladu, zbylá částka byla vložena peněžitě. Ke konci roku 1998 došlo ke sloučení společností Bosch Diesel, s.r.o. a BOMORO, s.r.o., jenž zanikla a vznikl odštěpný závod v Rožnově pod Radhoštěm, jmění přešlo do vlastnictví firmy Bosch Diesel, s.r.o. Tento odštěpný závod byl v roce 2003 prodán společnosti BROSE CZ, spol. s.r.o. Během sloučení společností došlo k navýšení základního kapitálu na současných 150 000 000 Kč.

Vývoj základního kapitálu firmy Bosch Rexroth, spol. s.r.o.

Firma Bosch Rexroth, spol. s.r.o. byla založena již v roce 1990, zakladatelem byla rakouská společnost G.L.REXROTH GmbH se základním kapitálem ve výši 200 000 DEM a byla provozována pod jménem REXROTH, spol. s.r.o. Brno. Následně v roce 1992 došlo ke změně základního kapitálu (G.L.REXROTH GmbH – 9 100 000 Kč) a přidal se další společník – MANNESMANN REXROTH GmbH, jehož jméno nesla firma do roku 2001, tato společnost vložila 9 100 000 Kč.

V Roce 2013 došlo k prodeji části podniku společnosti Bosch Rexroth Pneumatics, spol. s.r.o. a přejmenování podniku na Bosch Rexroth, spol. s.r.o. a zvýšení kapitálu na současnou hodnotu.

Vývoj základního kapitálu firmy Bosch Termotechnika, s.r.o.

Tato společnost byla založena již v roce 1991 zakladateli byli Miroslav Ďurník (vklad 80 000 Kč), Zdeněk Steiger (vklad 80 000 Kč), Bohumil Eliáš (vklad 20 000 Kč) a Zdeněk Eichler (vklad 20 000 Kč). V roce 2007 došlo k fúzi mezi společnostmi BBT Thermotechnology CZ, s.r.o. jako nástupnickou společností a společností Buderus tepelná technika Praha, spol. s.r.o., jejíž jmění přešel do vlastnictví nástupnické společnosti. V roce 2011 došlo k další fúzi, tentokrát na nástupnickou společnost Bosch Termotechnika, s.r.o. přešlo v důsledku fúze veškeré jmění zanikající firmy KOTLE LOOS, spol. s.r.o. a navýšení základního kapitálu na 5 000 000 Kč. Tato firma patřící do skupiny Bosch byla v průběhu let provozována pod několika názvy. Nejprve KOVOTREND spol. s.r.o., následně DAKON NOVA, s.r.o., DAKON, s.r.o. a BBT Thermotechnology CZ, s.r.o., poté došlo k poslední změně jména na aktuální název Bosch Termotechnika, s.r.o.

Vývoj základního kapitálu firmy BSH domácí spotřebiče, s.r.o.

Společnost BSH domácí spotřebiče, s.r.o. byla založena v roce 1997, zakladatelem byla firma BOSCH-SIEMENS HAUSGERÄTE GmbH se vkladem 17 000 000 Kč. V roce 2000 došlo k navýšení základního kapitálu na 40 000 000 Kč. O 14 let později došlo k vnitrostátní fúzi se zanikající společností ZELMER CENTRAL EUROPE, s.r.o., jejíž jmění přešlo na dceřinou firmu společnosti Robert Bosch GmbH, BSH domácí spotřebiče s.r.o.

Vývoj základního kapitálu firmy Robert Bosch odbytová, s.r.o.

Tato firma byla založena již v roce 1991 firmou Robert Bosch GmbH se základním kapitálem 8 500 000 Kč, který byl v roce 1998 navýšen na 77 500 000 Kč. O dva roky později došlo k prodeji části podniku Robert Bosch odbytová společnost, s.r.o. firmě Signalbau Huber CZ, s.r.o. V roce 2007 došlo k prodeji a převodu části podniku Robert Bosch odbytová, s.r.o. na společnost Bosch Termotechnika, s.r.o. Rok poté došlo k vnitrostátní fúzi, kdy firma Robert Bosch odbytová, s.r.o. převzala zanikající společnost Bosch Security Systems, s.r.o.

Vývoj základního kapitálu firmy Robert Bosch, spol. s.r.o.

Společnost Robert Bosch, spol. s.r.o. sídlící v Českých Budějovicích již od roku 1992 byla založena společnostmi Robert Bosch GmbH (vklad 134 824 Kč) a Motor Jikov, a.s. (nepeněžitý vklad 42 576 Kč). Následně v dubnu 1994 firma Robert Bosch GmbH vložila 147 242 Kč a firma Motor Jikov, a.s. 30 158 Kč v podobě nepeněžitého vkladu. V roce 1995 přišlo další zvýšení základního kapitálu, tentokrát firma německá firma vložila 161 434 000 Kč, společnost Motor Jikov, a.s. vložila 15 966 000 Kč. V roce 1995 společnost Motor Jikov, a.s. vystoupila z vlastnictví společného podniku Robert Bosch, spol. s.r.o., ten je tedy provozován pouze společností Robert Bosch GmbH se základním kapitálem.

Shrnutí forem vstupu na český trh

Jak je patrné z informací výše, ta firma Robert Bosch GmbH využívala ke vstupu do České republiky zejména společného podniku s již zavedenou firmou fungující na tomto trhu nebo na trhu německém. Ať se jednalo o společnosti MOTORPAL, a.s, BOMORO, s.r.o. v případě jihlavského závodu nebo Motor Jikov, a.s. v případě závodu v Českých Budějovicích. Skupina Bosch v minulosti také přistoupila k několika fúzím v rámci České republiky. Příkladem fúze je například převzení firem ZELMER CENTRAL EUROPE, s.r.o., Bosch Security Systems, s.r.o. či KOTLE LOOS, spol. s.r.o.

4.2 Slovensko – Robert Bosch, spol. s.r.o.

Vstup společnosti na území Slovenska byl ve stejnou dobu, jako na území Čech, to z důvodu společného státu v době vstupu. Rok po obnovení obchodní činnosti v Praze, otevřela společnost Bosch pobočku i na Slovensku, konkrétně v Bratislavě. Účinkování firmy na Slovensku se postupem času rozrůstalo až do dnešní podoby, kdy firma provozuje pět společností, jeden výrobní závod a jedno opravárenské centrum. Dohromady zaměstnává více než 1 100 zaměstnanců (Bosch na Slovensku, 2019).



Obrázek 39: Bosch na Slovensku

Zdroj: Robert Bosch, 2019

Lokality na Slovensku

V Bratislavě funguje spoločnosť pod značkou Robert Bosch, spol. s.r.o. a zabýva sa činnosťami vo všetkých oblastiach mobility, elektrického náradia, zabezpečovacích systémů a termotechniky. Druhou pobočkou je lokalita Bernolákovo na východě hlavného mesta Slovenska. V tejto lokalitě je od roku 2008 stoprocentným vlastníkom firmy Holger Christiansen Group Dánsko firma Robert Bosch, ktorá prevzala řízení. V súčasnosti sa firma Holger Christiansen Production Slovakia, s.r.o. zabýva renováci alternátorů. Tretí lokací je severozápadní Trenčín, se od 1. dubna 2006 nachází joint-venture spoločnosť Valicare, s.r.o., ktorá byla založena spoločnosťami Valicare GmbH, Frankfurt a. M. a Heitec AG a také Erlangen. Tento joint-venture se zabýva obalovou technikou pro výrobce léčiv, zdravotnických pomůcek a biotechnologické spoločnosti. Poslední dceřinou spoločností skupiny Bosch je firma BSH Drives and Pumps, s.r.o. sídlící na východě Slovenska v Michalovcích, ktorá je súčasne dceřinou spoločností BSH Hausgeräte GmbH. Činnosťami této firmy vývoj a výroba elektromotorů a pump pro pračky, sušičky, malé domácí spotřebiče a odsavače par. Za kalendářní rok se v tomto výrobním závodě vyrobí více jak 14 milionů kusů motorů, které jsou následně namontovány do spotřebičů značek firmy Bosch po celém světě (Bosch na Slovensku, 2019).



Obrázek 40: Mapa společností Bosch na Slovensku

Zdroj: Google Maps, 2019

Na následujícím obrázku (43) a následně v tabulce číslo 5 jsou analyzovány výrobní závody na území Slovenska. Své výrobní závody na Slovensku provozují společnosti Hyundai Motor Group, Jaguar Land Rover, PSA a Volkswagen. Z obrázku je patrné rozmístění zejména na západě Slovenska mezi Bratislavou a Nitrou. Tyto závody jsou obsluhovány z výrobních lokací firmy Bosch v České republice, Maďarsku a Polsku. To je zapříčiněno zejména absencí výrobního závodu firmy Bosch, který by se zabýval výrobou pro automobilový průmysl.



Obrázek 41: Výrobní závody automobilů na Slovensku

Tabulka 5: Automotive výrobci na Slovensku

Výrobce	Lokace	Výroba
HYUNDAI MOTOR GROUP	Žilina	Motory a osobní automobily (Kia)
JAGUAR LAND ROVER	Nitra	Osobní automobily (Jaguar, Range Rover)
PSA PEUGEOT CITROËN	Trnava	Osobní automobily (Peugeot, Citroën)
Volkswagen AG	Bratislava	Osobní automobily (Volkswagen, Audi, Porsche, Skoda, Seat)

V následující tabulce číslo 6 jsou uvedeny všechny společnosti firmy Bosch na Slovensku, spolu s jejich základními kapitály. Nejvyšší kapitálem disponuje BSH Drives and Pumps, s.r.o. – téměř 17 milionů Euro. Následuje firma Robert Bosch, spol. s.r.o. s kapitálem přesahující 1,1 milionu Euro. Třetí v pořadí je Valicare, s.r.o. (7 469 EUR) a nejnižším základním kapitálem disponuje Holger Christiansen Production Slovakia, s.r.o. Na slovenském trhu disponuje nejvyšším základním kapitálem divize spotřebního zboží, do které spadá firma BSH Drives and Pumps, s.r.o. Do všech divizí přispívá svým základním kapitálem (1 141 871 EUR) společnost Robert Bosch, spol. s.r.o., avšak není specifikováno, jaká část základního kapitálu připadá na jednotlivé divize. Následuje divize průmyslové techniky s téměř 7,5 tisíci Eury základního kapitálu.

Tabulka 6: Základní kapitál společností Bosch na Slovensku

Společnost	Základní kapitál	Podílíci
BSH Drives and Pumps, s.r.o.	16 596 959 EUR	BSH Finance and Holding GmbH (16 596 959,44 EUR)
Holger Christiansen Production Slovakia, s.r.o. (Bernolákovo)	200 000 Sk	HOLGER CHRISTIANSEN A/S (6 639 EUR)
Robert Bosch, spol. s r. o. (Bratislava)	1 141 871 EUR	Robert Bosch Gesellschaft GmbH (11 418 EUR) Robert Bosch Investment Nederland B. V. (1 130 453 EUR)
Valicare, s.r.o.	7 469 EUR	Valicare GmbH (3 817,3 EUR) Heitec AG (3 651,33 EUR)

Vývoj základního kapitálu firmy BSH Drives and Pumps, s.r.o.

Tato společnost byla založena na konci roku 1998, nesla název BSH Management, s.r.o. a disponovala základním kapitálem 6 639 EUR. V témže roce přišlo přejmenování na BSH Drives and Pumps, s.r.o. a navýšení kapitálu na 16 596 959 EUR. Během fungování došlo ke změnám společníků z původního BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH na BSH Home Appliances Holding GmbH v roce 2007, následně změna společníka na BSH Finance and Holding GmbH v roce 2013, avšak vždy se stejnou hodnotou základního kapitálu.

Vývoj základního kapitálu firmy Holger Christiansen Production Slovakia, s.r.o.

Společnost Holger Christiansen Production Slovakia, s.r.o. byla založena v roce 2000 se základním kapitálem 200 000 Sk a fungovala pod názvem Holger Christiansen Slovensko, s.r.o. V témže roce byla přejmenována na Holger Christiansen Slovakia, s.r.o., pod tímto názvem fungovala až do roku 2004, kdy přišlo další přejmenování, tentokrát na již stále aktuální název Holger Christiansen Production Slovakia, s.r.o. V roce 2008 byla firma převzata společností Robert Bosch a stala se jejím jediným vlastníkem. V roce 2009 došlo ke změně základního kapitálu z důvodu přechodu ze Slovenské koruny na Euro, nový základní kapitál činil 6 639 EUR.

Vývoj základního kapitálu firmy Robert Bosch, spol. s.r.o.

Dceřiná společnost Robert Bosch, spol. s.r.o. německé matky Robert Bosch GmbH byla založena v roce 1993 se základním kapitálem 112 859 EUR. Následně v roce 1998 došlo k navýšení základního kapitálu na 1 141 871 EUR, jenž do firmy vložila matka Robert Bosch GmbH. V roce 2010 přišla další změna, která se týkala nejen změny společníků – přibyla firma Robert Bosch Investment Nederland B. V. Základní kapitál zůstal nezměněn, jeho hodnota byla pouze rozdělena mezi společníky, kdy nový společník vložil 1 130 453 EUR a původní společník 11 418 EUR. Od této doby základní kapitál neprošel žádnou změnou.

Vývoj základního kapitálu firmy Valicare, s.r.o.

Firma Valicare, s.r.o. byla založena v roce 2006 v Trenčíně, společníky byly společnosti Valicare GmbH se vkladem 115 000 Sk a Heitec AG se vkladem 110 000 Sk. V roce 2009 z důvodu přechodu ze Slovenských korun na Euro došlo ke změně základního kapitálu – Valicare GmbH 3 817 EUR a Heitec AG 3 652 EUR. Od této doby neprošel základní kapitál žádnou změnou.

Shrnutí forem vstupu na slovenský trh

Stejně jako v České republice, tak i na Slovensku skupina Bosch využívá ke vstupu založení vlastního podniku, avšak na rozdíl od českého trhu, své firmy zakládá samostatně bez zavedeného partnera na trhu. Firmy BSH Drives and Pumps, s.r.o., Holger Christiansen Production Slovakia, s.r.o. i Robert Bosch, spol. s.r.o. byly založeny jako samostatné podniky mateřské společnosti Robert Bosch GmbH. Vyjímkou je společnost Valicare, s.r.o., která je joint venture společností Valicare GmbH a Heitec AG.

4.3 Polsko – Robert Bosch Sp. Z o.o.

Firma Robert Bosch působí na polském trhu od roku 1992, přestože byla registrována už o rok dříve. Již od začátku působení na tomto středoevropském trhu zaměstnávala několik lidí a generovala tržby okolo 10 milionů PLN. Postupem času firma Bosch v Polsku rostla až do současné podoby, kdy zaměstnává více jak 5 tisíc zaměstnanců a dosahuje obratu přesahující miliard PLN. V současnosti je společnost Robert Bosch zastoupena čtyřmi dceřinými společnostmi, kterými jsou Robert Bosch Sp. z o.o., Robert Bosch Rexroth Sp. z o.o., BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o., sia Abrasives Sp. z o.o.

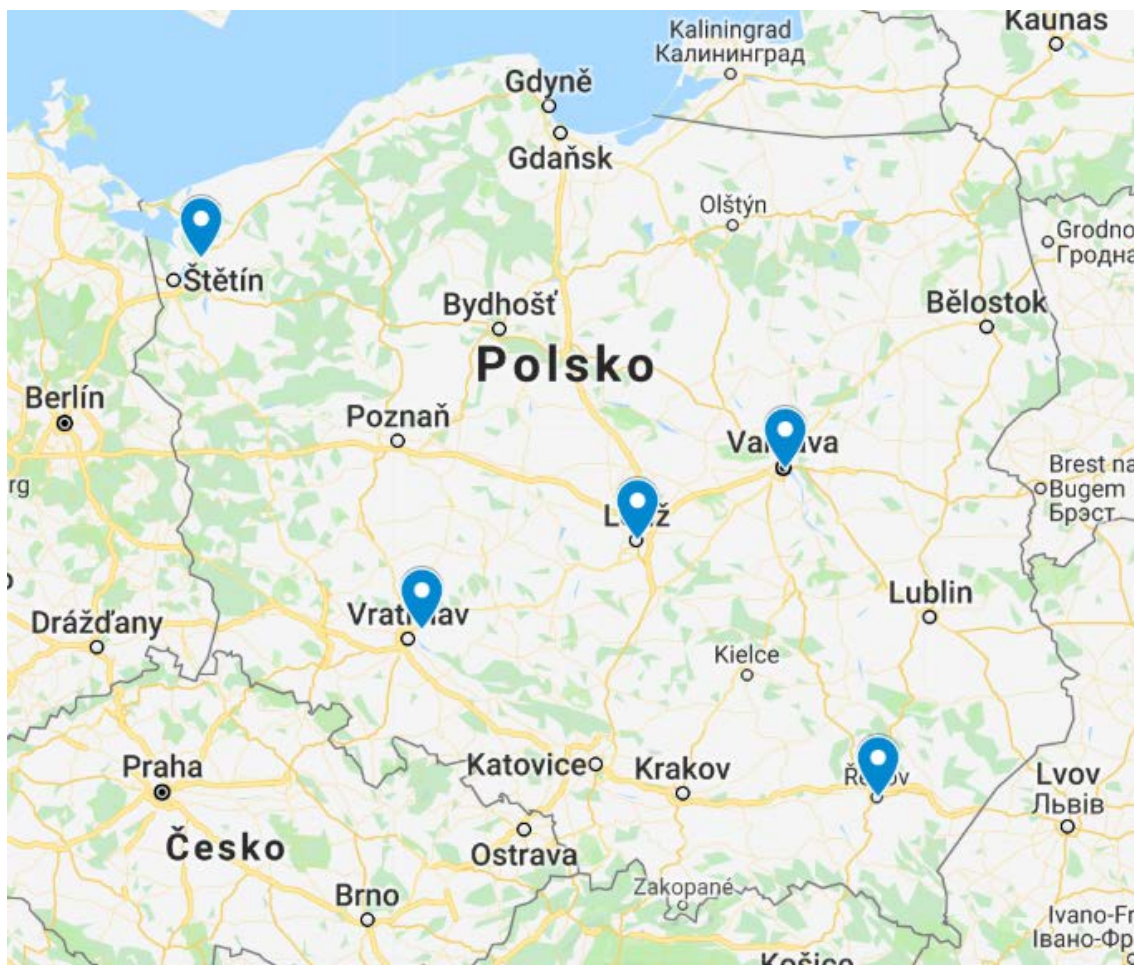


Obrázek 42: Bosch v Polsku

Zdroj: Our company, 2019

Lokality v Polsku

Centrála pro Polsko se nachází v hlavním městě Varšavě. Tato lokace působí ve čtyřech sektorech, Automotive aftermarket, náradí, bezpečnostní systémy a termotechnologie. Tato lokace také zastává funkci centrály, jak se uvedeno výše, dále pak také ve funkční oblasti prodeje, servisu a technického prodeje pro automotive originální příslušenství. Druhou velmi důležitou dceřinou společností Bosch Group v Polsku je Bosch Rexroth SP z o.o. sídlící také ve Varšavě. Tato lokace zastává funkci centrály pro firmu Bosch Rexroth v Polsku a zabývá se prodejem, servisem pro řídicí a kontrolní technologie. Třetí varšavskou firmou v Bosch Group je BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o., jenž se zabývá domácími spotřebiči a je taktéž centrálou pro Polsko. Stejná společnost operuje taktéž ve městě Łódź, kde je výrobní závod domácích spotřebičů. Výrobní závod Rzeszów se stejně jako předešlé dva závody zabývá výrobou domácích spotřebičů. Další polskou lokací je Mirków, jenž se vyrábí brzdy a další produkty pro automobily. Posledním závodem v Polsku je Goleniów, kde působí dceřiná firma sia Abrasives Sp. z o.o., která se zabývá brusivem, například kotouče, pásy a jiné (Our company, 2019).



Obrázek 43: Mapa společností Bosch v Polsku

Zdroj: Google Maps, 2019

V Polsku se nachází hned několik výrobních závodů, které se zabývají nejen produkcí osobních automobilů, ale i autobusy a nákladními vozy pro vojenské použití. Celkem je v Polsku 13 výrobních závodů, jenž jsou zejména na jihozápadě země. Firma Jelcz produkující vozy pro vojenské využití provozuje jeden závod, stejně jako Volvo Group. Společnosti FCA, Toyota a Opel mají shodně 2 závody. Největší zastoupení má skupina Volkswagen provozující hned 5 závodů, jak je patrné z tabulky číslo 7.



Obrázek 44: Výrobní závody automobilů v Polsku

Zdroj: Interactive Map: Automobile Assembly and Engine Production Plants in Europe, 2019

Tabulka 7: Automotive výrobci v Polsku

Výrobce	Lokace	Výroba
FCA	Bielsko-Biala	Motory (Fiat, Lancia, Alfa Romeo)
FCA	Tychy	Osobní automobily (Fiat, Lancia, Alfa Romeo)
Jelcz	Wroclaw	Nákladní automobily (Jelcz military vehicles)
OPEL Group	Gliwice	Osobní automobily (Opel, Vauxhall)
OPEL Group	Tychy	Motory (Opel, Vauxhall)
TOYOTA MOTOR EUROPE	Walbrzych	Motory (Toyota)
TOYOTA MOTOR EUROPE	Jelcz-Laskowice	Motory (Jelcz military vehicles)
Volkswagen AG	Slupsk	Autobusy (Scania)
Volkswagen AG	Poznań	Autobusy (MAN), Lehká komerční vozidla (Volkswagen)

Volkswagen AG	Polkowice	Motory (Volkswagen)
Volkswagen AG	Niepolomice (Krakow)	Nákladní automobily (MAN)
Volkswagen AG	Starachowice	Autobusy (MAN, Neoplan)
Volvo Group	Wroclaw	Autobusy (Volvo)

V následující tabulce (číslo 8) jsou uvedeny všechny výrobní závody automobilových výrobců v dojezdové vzdálenosti 3 hodiny od závodu společnosti Bosch v polském městě Mirków. Nejbližším závodem je závod ve Wroclawi patřící společnosti Volvo Group. Dojezdová vzdálenost činí pouhých 9 minut. Následuje závod Toyota ležící ve Walbrzychu (1 hodina a 16 minut) a závod Volkswagen AG v Polkowicích vzdálený 1 hodina 43 minut. Nejvzdálenějším výrobním závodem ve vzdálenosti do 3 hodiny jízdy je továrna Hyundai Motor Group a Nošovicích.

Tabulka 8: Vzdálenosti z Robert Bosch Mirków do výrobního závodu automobilů

Výrobce	Lokace	Čas dojezdu
FCA	Tichy	2h 31min
FCA	Bielsko-Biala	2h 58min
Hyundai Motor Group	Nošovice	3h
OPEL Group	Gliwice	1h 54min
Toyota Motor Europe	Jelcz-Laskowice	34min
Toyota Motor Europe	Walbrzych	1h 16min
Volkswagen AG	Polkowice	1h 43min
Volkswagen AG	Kvasiny	2h 48min
Volkswagen AG	Poznań	2h 28min
Volvo Group	Wroclaw	9min

Na polském trhu operují 4 dceřiné společnosti firmy Robert Bosch GmbH. Nejvyšší základní kapitál má firma sídlící ve Varšavě, BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o., 300 milionů Zlotých. Následuje Robert Bosch Sp. z o.o. s téměř 200 miliony Zlotých. S velkým odstupem, s více než 33 miliony Zlotých vysokým základním kapitálem, je sia Abrasives Sp. z o.o. Nejnižším základním kapitálem v Polsku disponuje Bosch Rexroth Sp. z o.o. s téměř 6,5 miliony Zlotých.

Co se týče rozdělení divizí dle velikosti základního kapitálu, tak nejvyšší podíl připadá na divizi spotřebního zboží – 300 milionů Zlotých. Na divizi průmyslové techniky připadají celé základní kapitály společností Bosch Rexroth Sp. z o.o., a také sia Abrasives Sp. z o.o. Do všech čtyř divizí přispívá svým působení

společnost Robert Bosch Sp. z o.o., která tedy navyšuje základní kapitály jednotlivých divizí.

Tabulka 9: Základní kapitál společností Bosch v Polsku

Společnost	Základní kapitál	Podílníci
Bosch Rexroth Sp. z o.o. (Varšava)	6 300 000,00 Zł	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V.
BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o. (Varšava)	300 000 000,00 Zł	BSH HAUSGERÄTE GMBH
Robert Bosch Sp. z o.o. (Varšava)	197 443 600,00 Zł	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V.
sia Abrasives Sp. z o.o. (Goleniów)	33 450 000,00 Zł	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V.

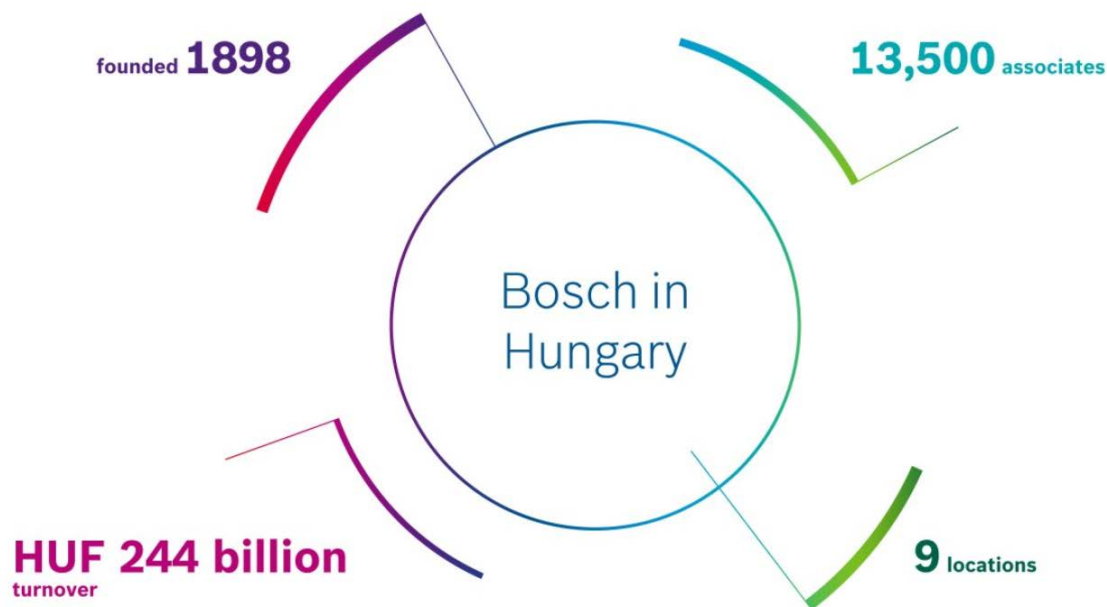
Shrnutí forem vstupu na polský trh

Z tabulky číslo 9 je patrná forma vstupu firmy Robert Bosch GmbH na polský trh. Všechny provozované společnosti mají formu Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, což je obdoba společnosti s ručením omezeným v České republice. Všechny čtyři provozované dceřiné společnosti, jsou ve 100% vlastnictví skupiny Robert Bosch. Ve třech ze společností je jediným podílníkem, v Nizozemí registrovaná a jméno nesoucí, ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V. Jediná společnost BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o. má jiného podílníka a to BSH HAUSGERÄTE GMBH, ta je však také vlastněna společností Robert Bosch GmbH.

4.4 Maďarsko – Robert Bosch Kft.

Společnost Robert Bosch působí na maďarském trhu od roku 1898, kdy na tomto trhu začala prodávat své výrobky. Svou první dceřinou společností na tomto trhu založila v roce 1991, od té doby se firmě daří a neustále roste. V současné době je jedním z největších zahraničních zaměstnavatelů na tomto trhu. Tuto pozici si firma vybudovala díky svým devíti dceřiným společnostem, které v Maďarsku má. Obrat skupiny Bosch v roce 2017 dosáhl na hodnotu přesahující 1 300 miliard HUF. Tržby na tomto trhu dosáhly na hodnotu 244 miliardy maďarských Forintů a to bez

započítání obchodů mezi společnostmi uvnitř skupiny. Ke konci roku 2017 pracovalo pro skupinu Bosch na nejrůznějších pozicích okolo 13 500 zaměstnanců v oblastech výroby, obchodu, vývoje či v prodejních sítích Bosch (Our company, 2019).



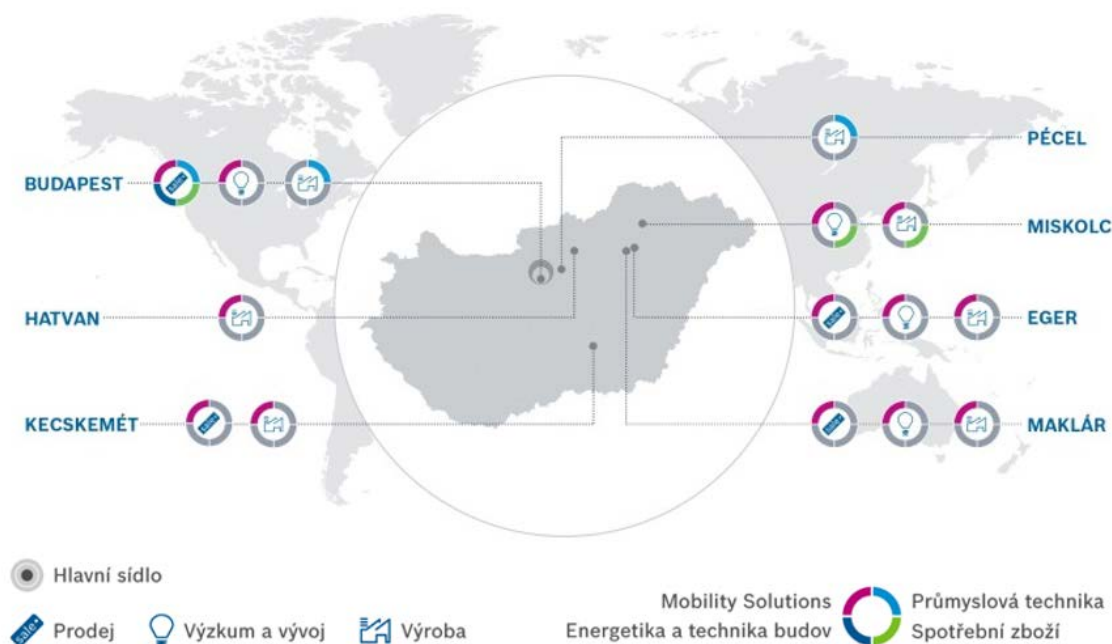
Obrázek 45: Bosch v Maďarsku

Zdroj: Our company, 2019

Lokality v Maďarsku

Hlavní lokalitou pro Bosch v Maďarsku je hlavní město Budapešť. V této metropoli se nachází hned několik kancelářských budov a zázemí pro zaměstnance. Jako první, v době byla založena společnost Robert Bosch Kft. (v roce 1991), se stěhovali do společných prostor zaměstnanci pracující v odvětví prodeje dílů pro automobily a jejich diagnostiku, dále náradí, termotechnologie a zabezpečovací systémy. Budapešť je také centrem jihoevropského centra pro prodej. Od roku 2000 je také tato lokalita firmy Bosch vývojovým centrem pro software automatických převodovek, následně v roce 2005 bylo založeno Vývojové Centrum Budapešť (ECB) pro více než 2 500 zaměstnanců, čímž se Maďarsko stalo největším výzkumným a vývojovým (R&D) centrem v Evropě po Německu z pohledu vývojářů pro automobilový průmysl. Toto centrum je v hierarchii firmy Bosch velmi vysoko a hraje velmi důležitou roli, protože má velmi významnou roli ve vývoji autonomního

řízení a elektrifikace mobility. Dalšími důležitými prvky dnešních automobilů, které jsou vyvíjeny v Budapešti, jsou systémy ABS, ESP, automatické parkování, air bagy, elektrické motory, elektronické řídicí systémy, a mnoho jiného. Mimo nejrůznějších senzorů a systémů pro motorové jednotky maďarští vývojáři mají zásluhu na vývoji přístrojových systémů, jízdní asistenční systémy.



Obrázek 46: Mapa společností Bosch v Maďarsku

Zdroj: Our company, 2019

Jen o pár metrů dál na stejné ulici sídlí také společnost Bosch Rexroth Kft., která pod tímto názvem operuje na trhu od roku 2001. Tato firma ze skupiny Bosch pokrývá svou činností celé Maďarsko, v čemž pomáhají i pobočky ve městech Győr, Debrecín a Pécs. V hlavní budově v Budapešti, jenž disponuje plochou 1 600 čtverečních metrů, se nachází hlavní sklad a testovací zkušebny pro hydraulické systémy. Hlavními aktivitami je řešení průmyslu 4.0, prodej dílů na trhu hydrauliky, kontrolních jednotek, elektrického řízení, automatických systémů a jiné. V centru Budapešti je také pobočka německé firmy BSH Haugeräte GmbH, BSH Kft., jenž byla založená v roce 1994 a od roku 2015 vlastněna skupinou Bosch ze 100 %. BSH Kft. se zabývá všemi druhy domácích spotřebičů včetně varných desek, chladniček, mrazniček, myček nádobí, sušiček, ale i různých druhů kuchyňských robotů a mlýnku. Kousek na východ od Budapešti ve městě Pécel se nachází

centrum obalové technologie, které je jedním z hlavních producentů v této oblasti ve skupině Bosch. V současnosti vyvíjí, vyrábí a dodává obalové materiály pro farmaceutický průmysl, cukrářský průmysl, kosmetický průmysl a další.

Další velmi významným závodem firmy Bosch je závod ve městě Hatvan, kde sídlí Robert Bosch Elektronika Kft. Tento závod byl založen v roce 1998 a v současné době je největším výrobním závodem pro divizi elektroniky pro automotive ve skupině Bosch. S více než 5 100 zaměstnanci tento závod pracuje na nejrůznějších elektronických produktech, například elektronické a hybridní řídicí jednotky, brzdové systémy, senzory, radary, kamerové systémy a mimočodem i palubní desky pro prémiové vozy. Produkty tohoto závodu výrazně přispívají k bezpečnosti vozidel. Spolupracujícím závodem je servisní centrum Kecskemét, které již od roku 2004 opravuje, rekonstruuje či nahrazuje vadné produkty. Prvními opravovanými produkty byla známá rádia a navigace značky Blaupunkt. Dnes se tento servis zaměřuje na řídicí jednotky, ABS systémy a multimediální jednotky pro autobusy.

Na severovýchodě Maďarska ve městě Maklár se nachází další člen skupiny Bosch, Robert Bosch Automotive Steering Kft. Jak už je z názvu společnosti patrné, hlavním zaměřením jsou díly pro řízení vozidel. Předchůdcem dnešní společnosti byla ZF Lenksysteme Hungária Kft., jenž byla na trhu od roku 2003 až do roku 2014 a počet zaměstnanců se zvýšil z 35 na více než 1 100. V roce 2015 firma Bosch převzala 100% řízení nad celou ZF Lenksysteme Group a registrovala závod pod novým názvem Robert Bosch Automotive Steering Kft., který platí dodnes. V roce 2006 zde začala výroba řídicích systémů, o sedm let později společnost rozšířila své portfolio o elektrické a hydraulické řídicí systémy a souvisejících produktů s roční produkcí přesahující 2 miliony kusů ročně.

Poslední dvě lokace v Maďarsku jsou shodně ve městě Miskolc, konkrétně jsou do dceřiné společnosti Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. a Robert Bosch Power Tool Kft. Prvně zmiňovaná společnost byla založena v létě roku 2003 a v současnosti zaměstnává více než 2 500 zaměstnanců. Produkty z tohoto závodu skupiny Bosch jsou dodávány do celé řady automobilových producentů. Portfolio produktů je neustále rozšiřováno a obsahuje například vybavení pro klimatizace, několik druhů elektromotorů, motor brzdových asistentů či elektronický stabilizační systém (ESP). Tento závod vyrábí nejen díly pro automobilový průmysl, ale i pro jiná odvětví. Těmi jsou například řízení e-kol, asistenční systémy pro

e-kola, ale také kompletní systémy pro e-kola včetně motorů, baterií, display, kabely, všechny tyto neautomobilové díly jsou poskytovány do celého světa.

Druhou společností ve městě Miskolc je Robert Bosch Power Tool Elektromos Szerszámgyártó Kft. založena v roce 2001. Postupem času se tento závod stal největším na světě v rámci skupiny Bosch na výrobu nářadí. V současnosti disponuje více než 38 000 metry čtverečními, na kterých pracuje více než 2 500 zaměstnanců. Prvním produktem vyráběným v tomto závodě byla v roce 2002 ruční bruska. Ročně se zde vyrobí přes 10 milionů hobby nářadí (zelená barva) a nářadí pro profesionály (modrá barva). Také v tomto závodě jsou vyráběny baterie nejen do nářadí, ale i pro elektro kola. Současně je tento závod v Miskolci držitelem ceny "Industry 4.0 Special Award".

Z následujícího obrázku číslo 51 a posléze tabulky číslo 10 je patrný zájem automobilových výrobců o maďarský trh. V Maďarsku provozují své závody společnosti BYD, Daimler, Opel, Suzuki a Volkswagen. Jediný Daimler provozuje svůj závod ve středu Maďarska, ostatní výrobci jsou na hranicích se sousedními státy – Slovenskem a Rakouskem.



Obrázek 47: Výrobní závody automobilů v Polsku

Zdroj: Interactive Map: Automobile Assembly and Engine Production Plants in Europe, 2019

Tabulka 10: Automotive výrobci v Maďarsku

Výrobce	Lokace	Výroba
BYD	Komaróm	Autobusy (BYD elektrické autobusy)
Daimler AG	Kecskemet	Osobní automobily (Mercedes-Benz)
OPEL Group	Szentgotthard	Motory (Opel, Vauxhall)
Suzuki	Esztergom	Osobní automobily (Suzuki)
Volkswagen AG	Györ	Motory a osobní automobily (Audi)

V následující přehledových tabulkách s čísly 11, 12 a 13 jsou analyzovány výrobní lokace automobilových producentů v dojezdových vzdálenostech do 3 hodin od výrobních závodů firmy Bosch v Maďarsku – Hatvan, Maklár a Miskolc. První tabulka ukazuje vzdálenosti od závodu Hatvan. Nejbližším výrobním závodem automobilů z Hatvanu je závod Suzuki v Esztergomu s dojezdem 1 hodina a 10 minut. Následuje závod Daimler AG v Kecskemétu – 1 hodina a 23 minut. Třetí nejbližší lokací je BYD Komárom, kam cesta zabere 1 hodinu a 49 minut. Ve vzdálenosti do 3 hodin jsou i dva závody Volkswagen AG – Györ a Bratislava, Jaguar, Land Rover v Nitře a závod PSA v Trnavě, který je z Hatvanu nejvzdálenější.

Tabulka 11: Vzdálenosti z Robert Bosch Hatvan do výrobního závodu automobilů

Výrobce	Lokace	Čas dojezdu
BYD	Komárom	1h 49min
Daimler AG	Kecskemét	1h 23min
Jaguar, Land Rover	Nitra	2h 43min
PSA	Trnava	3h
Suzuki	Esztergom	1h 10min
Volkswagen AG	Györ	2h
Volkswagen AG	Bratislava	2h 58min

Tabulka 12 je zaměřena na vzdálenost výrobních závodů automobilů ze závodu firmy Bosch ve městě Maklár. Nejbližší lokací k závodu firmy Bosch je Daimler AG v Kecskemétu – 1 hodina 23 minut. Následuje výrobní závod Suzuki (1 hodina a 55 minut) sídlící ve městě Esztergom, třetím nejbližším je závod BYD ve městě Komárom, dojezdový čas je 2 hodiny a 20 minut.

Tabulka 12: Vzdálenosti z Robert Bosch Maklár do výrobního závodu automobilů

Výrobce	Lokace	Čas dojezdu
BYD	Komárom	2h 20min
Daimler AG	Kecskemét	1h 23min
Suzuki	Esztergom	1h 55min
Volkswagen AG	Győr	2h 33min

Poslední lokací v Maďarsku, kde se vyrábějí díly pro automobilový průmysl je Miskolc. V následující tabulce (číslo 13) jsou uvedeny výrobní závody automobilů od uvedeného závodu firmy Bosch. Z tabulky je patrná vzdálenost všech závodů mezi 2 a 3 hodinami. Nejbližším závodem je maďarský závod firmy Suzuki vzdálený 2 hodiny a 21 minut. Následuje 2 hodiny a 33 minut vzdálený Kecskemét, kde vyrábí automobily Daimler AG. Třetím nejbližším závodem je BYD – Komárom, jenž je vzdálen téměř 3 hodiny. Poslední lokací do 3 hodin od závodu Miskolc je továrna Volkswagen AG v Györu.

Tabulka 13: Vzdálenosti z Robert Bosch Miskolc do výrobního závodu automobilů

Výrobce	Lokace	Čas dojezdu
BYD	Komárom	2h 58min
Daimler AG	Kecskemét	2h 33min
Suzuki	Esztergom	2h 21min
Volkswagen AG	Győr	3h

Tabulka 14: Základní kapitál společností Bosch v Maďarsku

Společnost	Základní kapitál	Podílníci
Bosch Electronic Service Kft. (Hatvan)	19 000 000 HUF	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V.
Bosch Rexroth Kft. (Budapešť)	207 900 000 HUF	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V. BOSCH REXROTH AG
BSH Kft. (Budapešť)	243 470 000 HUF	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V. BSH HAUSGERÄTE GMBH

Robert Bosch Automotive Steering Kft. (Eger-Maklár)	10 000 000 EUR	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V.
Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. (Miskolc)	2 006 896 EUR	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V.
Robert Bosch Kft. (Budapešť)	800 000 000 HUF	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V.
Robert Bosch Power Tool Kft. (Miskolc)	2 588 716 EUR	ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V.

V tabulce výše (číslo 14) jsou uvedeny základní kapitály jednotlivých firem Bosch v Maďarsku. Nejvyšší základní kapitál má Robert Bosch Automotive Steering Kft, která disponuje 10 000 000 Eury. Následuje Robert Bosch Power Tool Kft. S více než 2,5 miliony Eury, třetí v pořadí je Robert Bosch Kft., jejíž základní kapitál je 800 000 000 HUF.

Při pohledu na základní kapitály jednotlivých společností a jejich rozdělení do divizí, je patrný nejvyšší kapitál připadající na divizi mobility solution, do které spadají společnosti Bosch Electronic Service Kft. a Robert Bosch Automotive Steering Kft. celou svou činností. Společnosti Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. a Robert Bosch Kft. přispívají svou činností částečně do divize mobility solution a částečně do jiných divizí. Divize mobility solution disponuje základním kapitálem přes 12 milionů Euro. Následuje divize spotřebního zboží, do které spadají společnosti Robert Bosch Power Tool Kft. a BSH Kft. zcela. Částečně se do divize spotřebního zboží řadí firma Robert Bosch Kft. Divizi průmyslové techniky zastupuje společnost Bosch Rexroth Kft. s kapitálem přesahujícím 207 milionů HUF.

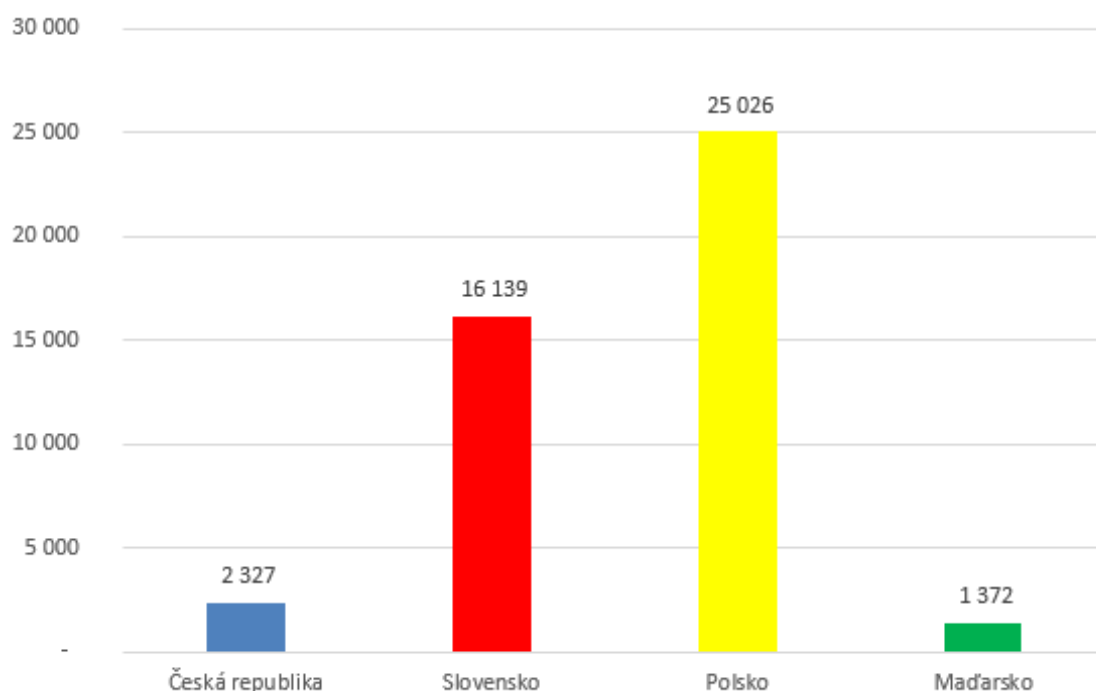
Shrnutí forem vstupu na maďarský trh

Jak je patrné z tabulky číslo 14 výše, jenž podává informace o jednotlivých společnostech a jejich základním kapitálu v Maďarsku, všech sedm společností patřící skupině Robert Bosch je provozováno jako Kft. (korslátolt felelőséű társaság). To je maďarská obdoba v Čechách známé společnosti s ručením omezeným. Dále je z dostupných dat patrné, že všechny společnosti s výjimkou BSH Kft. a Bosch Rexroth Kft., jsou vlastněny pouze jedním podílníkem, kterým je společnost ROBERT BOSCH INVESTMENT NEDERLAND B. V. registrovaná v Nizozemí. Dvě zmiňované společnosti mají ještě druhého podílníka,

kterými jsou BOSCH REXROTH AG pro firmu Bosch Rexroth Kft. a BSH HAUSGERÄTE GMBH pro firmu BSH Kft.

4.5 Základní kapitál na zaměstnance a obyvatele v zemích V4

Na obrázku 52 níže je zobrazený základní kapitál firem Bosch v zemích Visegrádské čtyřky na zaměstnance. Jednoznačně nejvyšší základní kapitál na zaměstnance připadá na Polsko – 25 026 EUR při souhrnném základním kapitálu přesahující 125 milionů EUR. Následuje Slovensko s částkou 16 139 EUR a kapitálem 17,8 milionu EUR. S velkým odstupem na třetím místě je Česká republika se základním kapitálem na zaměstnance ve výši 2 327 EUR, základní kapitál přesahuje 20 milionů EUR. Nejnižší hodnota (1 372 EUR) patří Maďarsku při základním kapitálu 18,5 milionu EUR. Tyto rozdíly jsou zapříčiněny především počtem zaměstnanců, který se v jednotlivých zemích velmi liší a vysokým základním kapitálem v Polsku (tabulka číslo 15). Nízký základní kapitál na zaměstnance v Maďarsku je zapříčiněn vysokým počtem zaměstnanců (13 500) a kapitálem 18,5 milionu EUR. U České republiky je nižší hodnota zapříčiněna také vysokým počtem zaměstnanců, jenž převyšuje 8 500 zaměstnanců. Slovensko dosahuje vysokého základního kapitálu zejména z důvodu nízkého počtu zaměstnanců (1 000). Vysoký základní kapitál na zaměstnance v Polsku není ovlivněn počtem zaměstnanců (5 000), ale především velmi vysokým základním kapitálem, jenž přesahuje 125 milionů EUR.



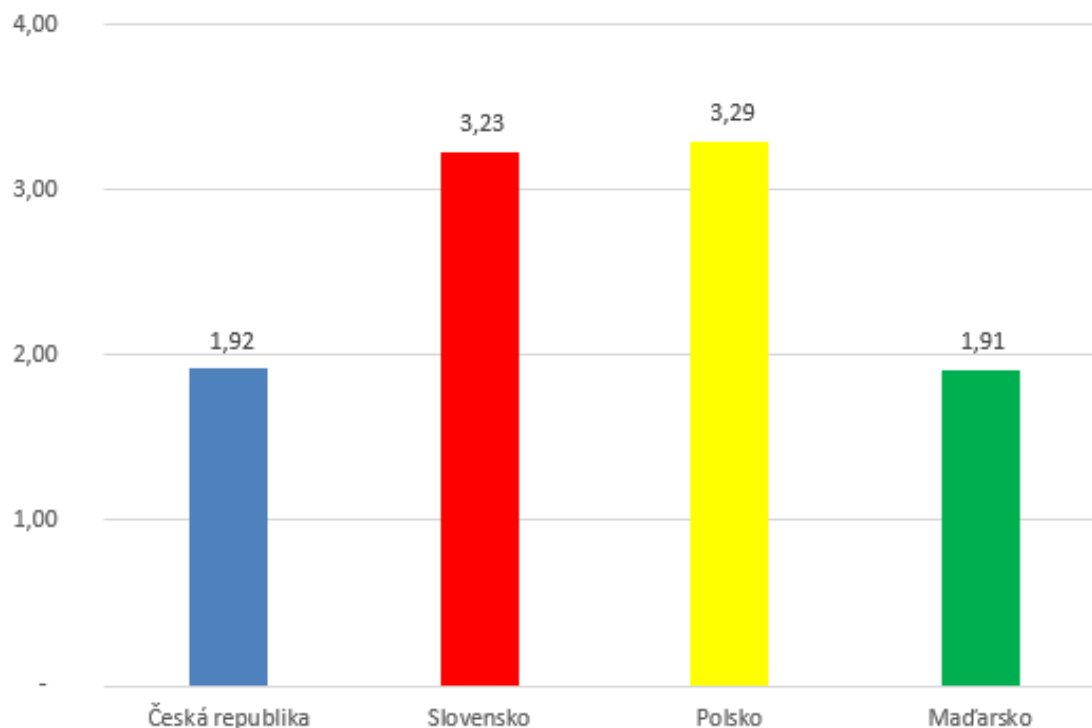
Obrázek 48: Základní kapitál firem Bosch na zaměstnance v zemích V4

Tabulka 15: Počet zaměstnanců a souhrnný kapitál

Stát	Počet zaměstnanců	Základní kapitál
Česká republika	8 654	20 136 080 EUR
Slovensko	1 100	17 752 856 EUR
Polsko	5 000	125 129 349 EUR
Maďarsko	13 500	18 524 772 EUR

Na následujícím obrázku číslo 53 a v tabulce číslo 16 jsou zobrazena data, jež poukazují na základní kapitál firem Bosch v zemích V4 na obyvatele země v závislosti na jejich počtu. Základní kapitál na obyvatele Slovenska i Polska je velmi podobný 3,23 EUR platných pro Slovensko a 3,29 EUR pro Polsko, v České republice a Maďarsku je téměř shodný a dosahuje 1,92 EUR respektive 1,91 EUR. Téměř identické hodnoty pro základní kapitál na obyvatele v České republice a Maďarsku jsou dány jak velmi podobným počtem obyvatel (okolo 10 milionů), tak i podobným základním kapitálem firem Bosch v těchto zemích (20 milionů EUR v České republice a 18,5 milionu EUR v Maďarsku). Slovensko a Polsko mají také téměř shodný základní kapitál na obyvatele, avšak důvody jsou odlišné. Slovensko dosahuje základního kapitálu na obyvatele v hodnotě 3,23 EUR zejména z důvodu nízkého počtu obyvatel (5,5 milionu) při základním kapitálu téměř

18 milionů EUR. V Polsku je základní kapitál na obyvatele na hodnotě 3,29 EUR. V této zemi je velmi vysoký základní kapitál firem Bosch (více než 125 milionů EUR), ale také vysoký počet obyvatel, jenž dosahuje 38 milionů.



Obrázek 49: Základní kapitál firem Bosch na obyvatele v zemích V4

Tabulka 16: Počet obyvatel a souhrnný kapitál

Stát	Počet obyvatel	Základní kapitál
Česká republika	10 500 000	20 136 080 EUR
Slovensko	5 500 000	17 752 856 EUR
Polsko	38 000 000	125 129 349 EUR
Maďarsko	9 700 000	18 524 772 EUR

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základně provedení analýzy zjistit možné formy vstupů na zahraniční trhy jak z teoretického hlediska, tak následně analyzovat jak vybraná nadnárodní společnost vstupovala na vybrané zahraniční trhy. Zkoumaným subjektem byla společnost Robert Bosch GmbH a vstupy dceřiných firem na trhy Visegradské čtyřky. Po provedení rešerše a analýzy vybraného podniku, lze usoudit, že vybraná společnost je internacionalizovaná a je v expanzi na zahraniční trhy velmi aktivní ve všech obchodních divizích, kterými se zabývá. Při analýze jednotlivých trhů a společností skupiny Bosch působících na nich, byla zjištěna skutečnost, že společnost využívá při vstupu na trhy V4 zejména, kapitálových vstupů a investic. Společnost na každém z trhů provozuje hned několik společností, jenž se zabývají činnostmi pro různé obchodní divize, kterými jsou mobility solution, průmyslová technika, spotřební zboží a technika a energetika budov. Společnost Robert Bosch GmbH se snaží své aktivity rozdělit do více lokalit a na různé zahraniční trhy, zejména z důvodu stability, diverzifikace a pokrytí trhu. Motivací pro expanzi na tyto evropské trhy jsou ekonomické rozdíly mezi domácím trhem, kterým je Německo a relativně levnějšími trhy Visegradské čtyřky, dále pak výrobní a personální možnosti, které jsou na domácím trhu omezené. V neposlední řadě je motivací zajištění zdravého růstu podniku, pro který je expanze společnosti nezbytná.

Hlavními poznatky získaných během zpracování dat pro tuto diplomovou práci, lze učinit závěr, že společnost Robert Bosch GmbH vstoupila na trhy Visegradské čtyřky za pomoci zřízení společnosti s ručením omezeným, případně jejím ekvivalentem v dané zemi. Tyto dceřiné společnosti byly založeny formou přímých investic, zejména jako společné podniky firmy Robert Bosch GmbH a obchodního partnera na daném trhu. Tyto společné podniky se zabývají zejména činnostmi pro obchodní divizi mobility solution a divizi spotřebního zboží. V souvislosti se zakládáním podniků na zahraničních trzích byly analyzovány základní kapitály těchto společností, z nichž je patrné, že nejvyšší základní kapitál mají společnosti v divizi mobility solution následovaná divizí domácích spotřebičů.

Z uvedených skutečností lze konstatovat, že práce byla úspěšná a věřím, že cíl práce byl splněn, z hlediska zjištění volby forem vstupu společnosti

Robert Bosch GmbH na trhy Visegradské čtyřky. Analyzování hodnoty základního kapitálu jednotlivých dceřiných společností, následně dělení základního kapitálu dle divizí a států.

Seznam literatury

AHK Investment Climate Survey Central & Eastern Europe: Results of 13th Investment Climate Survey of the German AHK chamber network in 15 countries of Central & Eastern Europe [online]. Budapest, 2018, 2018(1) [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://tschechien.ahk.de/fileadmin/AHK_Tschechien/Newsroom/Umfragen/AHK_Investment_Climate_Survey_CEE_2018_final_wb.pdf

BARTLETT, Christopher A. a Paul W. BEAMISH. Transnational management: text and cases in cross-border management. 8th edition. New York, NY: Cambridge University Press, [2018]. ISBN 9781108436694.

Bosch na Slovensku. *Bosch* [online]. Bratislava: Robert Bosch, spol., 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.bosch.sk/nasa-spolocnost/bosch-na-slovensku/>

CAVUSGIL, S. Tamer, Gary A. KNIGHT a John R. RIESENBERGER. *International business: strategy, management, and the new realities*. Upper saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2008. ISBN 0131738607.

Company. *Bosch* [online]. Gerlingen: Robert Bosch, 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/en/company-page.html>

CULLEN, John B. Multinational management: a strategic approach. Sixth edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, [2014]. ISBN 9781285094946.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0176-7.

HSSF. *HSSF* [online]. Budapest: Hungarian School Sport Federation, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://www.mdsz.hu/en/news/hssf/2016/02/23/hssf-successfully-closed-its-project-supported-by-international-visegrad-fund/>

Interactive Map: Automobile Assembly and Engine Production Plants in Europe. European Automobile Manufacturers Association [online]. Brussels: ACEA, 2019 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.acea.be/statistics/tag/category/european-production-plants-map>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216712-3.

MAIN INDICATORS OF THE VISEGRÁD GROUP COUNTRIES [online]. 2018, 2018(1) [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/80650655/main_indicators_of_the_visegrad_group_countries.pdf

ManagementMania. *Management Mania* [online]. Wilmington: MANAGEMENTMANIA.COM, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>

Maps Google [online]. Mountain View: Google, 2019 [cit. 2019-05-14]. Dostupné z: https://www.google.com/maps/@48.5128168,18.5580947,8z/data=!3m1!4b1!4m2!6m1!1s1SIQpwWXVD_YKulgQSYQMyCM7WxD_2sUt

Maps Google [online]. Mountain View: Google, 2019 [cit. 2019-05-14]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/@51.7901585,16.7078038,7z/data=!3m1!4b1!4m2!6m1!1s1rle4Obl6CI98DwdWkNr1ATvGzkz-CRUS>

Marketing-Insider. *Marketing-Insider* [online]. Mannheim: Impressum, 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://marketing-insider.eu/product-life-cycle-stages/>

Ministerstvo vnitra. *Ministerstvo vnitra* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/statni-symboly-ceske-republiky.aspx>

Our company. *Bosch* [online]. Budapest: Robert Bosch Kft, 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.bosch.hu/en/our-company/bosch-in-hungary/>

Our company. *Bosch* [online]. Warsaw: Robert Bosch Sp. z o.o., 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.bosch.pl/en/our-company/bosch-in-poland/#locations>

Peak Car Poses a Mortal Threat to Germany's Most Important Industry. Bloomberg Businessweek [online]. New York City: Bloomberg Businessweek, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/features/2019-02-28/peak-car-poses-a-mortal-threat-to-germany-s-most-important-industry>

Poland. *Ministry of Foreign Affairs* [online]. Warsaw: Ministry of Foreign Affairs, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://polska.pl/tourism/experience-poland/>

Pražský hrad. *Pražský hrad* [online]. Praha: Pražský hrad, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.hrad.cz/cs/ceska-republika/o-ceske-republice>

REYNOLDS, Frank. *Managing exports: navigating the complex rules, controls, barriers, and laws*. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2003. ISBN 0-471-22173-2.

Robert Bosch Sp. z o.o. *European Business* [online]. Rheine: International Business Verlag, 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.european-business.com/robert-bosch-sp-z-oo/portrait/>

ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽĎÁREK. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9.

RUMLOVÁ, K. *Adaptace mezinárodní marketingové strategie.: Diplomová práce*. Diplomová práce. ŠAVŠ o.p.s. Mladá Boleslav,: 2015.

SALOMON, Robert. *Learning from exporting: new insights, new perspectives*. Northampton, MA: Edward Elgar, c2006. ISBN 1845425812.

SATO, Alexej, Jaroslav HALÍK a Vít HINČICA. *International business operations*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 9788024522050.

Skupina Bosch ve zkratce. *Bosch* [online]. Praha: Robert Bosch, 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-group-ve-svete/>

List of Countries by GDP Sector Composition. *Statistics Times* [online]. Dehli: Statistics Times, 2018 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <http://statisticstimes.com/economy/countries-by-gdp-sector-composition.php>

The Visegrad Group countries are closer politically than economically. *Central European Financial Observer* [online]. Warsaw: Narodowy Bank Polski, 2015 [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://financialobserver.eu/poland/the-visegrad-group-countries-are-closer-politically-than-economically/>

The World Factbook. *Central Intelligence Agency* [online]. Washington: Central Intelligence Agency, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hu.html>

TRADING ECONOMICS. *TRADING ECONOMICS* [online]. New York: TRADING ECONOMICS, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/gdp>

TRADING ECONOMICS. *TRADING ECONOMICS* [online]. New York: TRADING ECONOMICS, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/gdp-per-capita>

TRADING ECONOMICS. *TRADING ECONOMICS* [online]. New York: TRADING ECONOMICS, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/gdp-per-capita-ppp>

TRADING ECONOMICS. *TRADING ECONOMICS* [online]. New York: TRADING ECONOMICS, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/gdp>

TRADING ECONOMICS. *TRADING ECONOMICS* [online]. New York: TRADING ECONOMICS, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/gdp-per-capita>

TRADING ECONOMICS. *TRADING ECONOMICS* [online]. New York: TRADING ECONOMICS, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/gdp-per-capita-ppp>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME* [online]. New York: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/CZE>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME* [online]. New York: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/SVK#>

Visegrad Group. *Visegrad Group* [online]. Bratislava: International Visegrad Fund, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://www.visegradgroup.eu/historie>

VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage [online]. Rotterdam, 2016 [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>

Výroční zpráva 2017 [online]. 2018, 2017(1) [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-annual-report-2017.pdf

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vstupy na zahraniční trh	10
Obrázek 2: Risk a kontrola strategií vstupu na nové trhy	14
Obrázek 3: Životní cyklus odvětví.....	21
Obrázek 4: Životní cyklus produktu	23
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	24
Obrázek 6: SPACE analýza	27
Obrázek 7: Visegrádská 4	29
Obrázek 8: HDP Česká republika.....	30
Obrázek 9: HDP na obyvatele ČR (per capita).....	31
Obrázek 10: Index lidského rozvoje ČR	32
Obrázek 11: Parita kupní síly - ČR.....	32
Obrázek 12: HDP Slovensko.....	33
Obrázek 13: HDP na obyvatele Slovenska (per capita)	34
Obrázek 14: Index lidského rozvoje Slovensko	35
Obrázek 15: Parita kupní síly - Slovensko.....	35
Obrázek 16: HDP Polsko	37
Obrázek 17: HDP na obyvatele - Polsko (per capita)	37
Obrázek 18: Index lidského rozvoje - Polsko.....	38
Obrázek 19: Parita kupní síly - Polsko	38
Obrázek 20: HDP Maďarsko	39
Obrázek 21: HDP na obyvatele - Maďarsko (per capita).....	40
Obrázek 22: Index lidského rozvoje - Maďarsko	41
Obrázek 23: Parita kupní síly - Maďarsko	41
Obrázek 24: Struktura obyvatelstva V4 podle věku.....	42
Obrázek 25: Struktura obyvatel dle sektoru (15-64 let)	43
Obrázek 26: HDP v roce 2017.....	44
Obrázek 27: HDP na obyvatele v roce 2017	44
Obrázek 28: Podíl průmyslu na HDP.....	45
Obrázek 29: Index lidského rozvoje 2017	46
Obrázek 30: Parita kupní síly 2017	46
Obrázek 31: Průměrná mzda v Eurech 2015	47
Obrázek 32: Přímé zahraniční investice německých firem do zemí V4.....	48
Obrázek 33: Logo společnosti.....	49
Obrázek 34: Základní údaje 2018	50
Obrázek 35: Podílníci a hlasovací práva ve firmě Bosch	51
Obrázek 36: Bosch v České republice	53
Obrázek 37: Mapa společností Bosch v České republice	54
Obrázek 38: Výrobní závody automobilů v České republice	55
Obrázek 39: Bosch na Slovensku	61
Obrázek 40: Mapa společností Bosch na Slovensku	62
Obrázek 41: Výrobní závody automobilů na Slovensku	62
Obrázek 42: Bosch v Polsku	66
Obrázek 43: Mapa společností Bosch v Polsku	67
Obrázek 44: Výrobní závody automobilů v Polsku	68
Obrázek 45: Bosch v Maďarsku	71

Obrázek 46: Mapa společností Bosch v Maďarsku	72
Obrázek 47: Výrobní závody automobilů v Polsku	74
Obrázek 48: Základní kapitál firem Bosch na zaměstnance v zemích V4	79
Obrázek 49: Základní kapitál firem Bosch na obyvatele v zemích V4	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Automotive výrobci v České republice	55
Tabulka 2: Vzdálenosti z Robert Bosch České Budějovice do výrobního závodu automobilů	56
Tabulka 3: Vzdálenosti z Robert Bosch Jihlava do výrobního závodu automobilů	57
Tabulka 4: Základní kapitál společností Bosch v České republice	58
Tabulka 5: Automotive výrobci na Slovensku	63
Tabulka 6: Základní kapitál společností Bosch na Slovensku	63
Tabulka 7: Automotive výrobci v Polsku	68
Tabulka 8: Vzdálenosti z Robert Bosch Mirków do výrobního závodu automobilů	69
Tabulka 9: Základní kapitál společností Bosch v Polsku	70
Tabulka 10: Automotive výrobci v Maďarsku	75
Tabulka 11: Vzdálenosti z Robert Bosch Hatvan do výrobního závodu automobilů	75
Tabulka 12: Vzdálenosti z Robert Bosch Maklár do výrobního závodu automobilů	76
Tabulka 13: Vzdálenosti z Robert Bosch Miskolc do výrobního závodu automobilů	76
Tabulka 14: Základní kapitál společností Bosch v Maďarsku	76
Tabulka 15: Počet zaměstnanců a souhrnný kapitál	79
Tabulka 16: Počet obyvatel a souhrnný kapitál	80

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Martin Jasiak		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Strategie pro vstup na zahraniční trhy		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	88		
POČET OBRÁZKŮ	49		
POČET TABULEK	16		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zabývá analýzou strategií pro vstup na zahraniční trhy vybrané nadnárodní společnosti v oblasti automotive. Cílem práce je analýza forem vstupu na zahraniční trhy Visegradské čtyřky společnosti Robert Bosch GmbH, dále analýza investovaného základního kapitálu v závislosti na zahraničním trhu a obchodní divizi. Stanoveného cíle diplomové práce bylo dosaženo, za pomoci důkladné analýzy literárních dat a následně analýzy dat v aplikační části, která se zabývá podrobnou analýzou forem vstupu skupiny Bosch na vybrané trhy. Pomocí analýzy dat byly zjištěny zvolené formy vstupu na trhy V4, dále závislost základního kapitálu firem na obchodní divizi, do které patří a také geografické umístění lokací vzhledem k dojezdové vzdálenosti do výrobních závodů automobilových výrobců.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Automotive, dceřiná společnost, Visegradská čtyřka, zahraniční trh, základní kapitál, strategie vstupu, dojezdová vzdálenost		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Martin Jasiak		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Foreign country entry modes		
SUPERVISOR	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	88		
NUMBER OF PICTURES	49		
NUMBER OF TABLES	16		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This diploma thesis analyze strategies for entering foreign country markets of the multinational company in automotive industry. The aim of the thesis is analyze modes of entry into foreign country markets of Visegrad Group by company Robert Bosch GmbH and analyze invested capital according to foreign market and business division. The stated goal of the thesis was achieved through analysis of literary sources and subsequently analysis in the application part, which handle with detailed analysis of the entry modes of Bosch Group to selected markets. By analyzing of data were identified selected entry modes into markets of V4, as well as dependency of invested capital into subsidiaries in the business division and driving distance of production plant to automotive producers from geographic point of view.</p>		
KEY WORDS	Automotive, subsidiary, Visegrad Group, foreign market, invested capital, entry strategy, driving distance		