

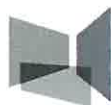
ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

Internacionalizace firmy: Výběr vhodného trhu pro zahraniční expanzi

Bc. Michael Šimáček

Vedoucí práce: Doc. Ing. Pavel Štrach Ph.D. a Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Michael Šimáček**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Internacionalizace firmy: Výběr vhodného trhu pro zahraniční expanzi**

Cíl: Cílem práce je analyzovat vybrané modelové přístupy k internacionalizaci firmy s důrazem na zakládání poboček v zahraničí a výběr vhodného zahraničního trhu. V aplikační části práce je provedena odvětvově relevantní analýza vybraných zahraničních trhů s cílem identifikovat možné příležitosti a hrozby.

Rámcový obsah:

1. Internacionalizace nadnárodní firmy, modely vstupu na zahraniční trh
2. Zřizování poboček nadnárodní firmy v prostředí Evropské unie ve vybraném odvětví, konkurenční analýza
3. Analýza odvětvově relevantních zahraničních trhů v rámci Evropské unie
4. Návrh postupu při zřizování poboček ve Francii, Německu anebo Polsku, vč. identifikace možných příležitostí a hrozeb

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
2. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing.: Nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
3. BIRKINSHAW, Julian. *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Springer, 2016.
4. BJÖRKMAN, Ingmar; BARNER-RASMUSSEN, Wilhelm; LI, Li. *Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms*. *Journal of international business studies*, 2004, 35.5: 443-455.

Datum zadání diplomové práce: červenec 2018

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2019

L. S.



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



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

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Bc. Michael Šimáček
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. Užiju-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 jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji vedoucímu mé práce, panu doc. Ing. Pavlu Štrachovi Ph.D. a Ph.D.,
za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

| | |
|---|----|
| Seznam použitých zkratk a symbolů..... | 7 |
| Úvod..... | 8 |
| 1 Teoretická východiska pro vstup na zahraniční trh | 10 |
| 1.1 Formy vstupu na zahraniční trhy | 11 |
| 1.2 Průzkum cílových trhů | 19 |
| 1.2.1 PEST analýza | 21 |
| 1.2.2 Ukazatele trhu..... | 22 |
| 1.3 Rizika spojená se vstupem na zahraniční trh | 22 |
| 1.3.1 Faktory ovlivňující volbu vstupu na trh | 24 |
| 1.3.2 Řízení finančního rizika při zakládání podniku v zahraničí..... | 26 |
| 2 Společnost Helicar a.s. | 28 |
| 2.1 Obecný popis | 29 |
| 2.2 Obchodní operace..... | 30 |
| 2.3 Internacionalizace Helicarů | 31 |
| 3 Průzkum cílových trhů..... | 33 |
| 3.1 Francie | 33 |
| 3.1.1 Politicko-legislativní vlivy..... | 34 |
| 3.1.2 Ekonomické faktory..... | 36 |
| 3.1.3 Sociálně-kulturní faktory..... | 39 |
| 3.1.4 Technologické vlivy..... | 41 |
| 3.1.5 Příležitosti a hrozby trhu..... | 43 |
| 3.2 Německo | 44 |
| 3.2.1 Politicko-legislativní vlivy..... | 45 |
| 3.2.2 Ekonomické faktory..... | 47 |
| 3.2.3 Sociálně-kulturní faktory..... | 49 |
| 3.2.4 Technologické vlivy..... | 52 |
| 3.2.5 Příležitosti a hrozby trhu..... | 54 |
| 3.3 Polsko | 55 |
| 3.3.1 Politicko-legislativní vlivy..... | 56 |
| 3.3.2 Ekonomické faktory..... | 58 |
| 3.3.3 Sociálně-kulturní faktory..... | 60 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.3.4 | Technologické vlivy | 63 |
| 3.3.5 | Příležitosti a hrozby trhu..... | 65 |
| 4 | Zhodnocení jednotlivých trhů a stanovení strategie | 67 |
| 4.1 | Zhodnocení Francie | 67 |
| 4.2 | Zhodnocení Německa | 68 |
| 4.3 | Zhodnocení Polska..... | 70 |
| | Závěr | 73 |
| | Seznam literatury | 75 |
| | Seznam obrázků a tabulek..... | 80 |
| | Seznam příloh | 81 |

Seznam použitých zkratk a symbolů

| | |
|-------|---|
| ČR | Česká republika |
| KAS | Krajowa Administracja Skarbowa = národní daňová/finanční správa |
| ECG | Asociace dodavatelů aut pro evropský trh |
| EU | Evropská unie |
| FCA | Fiat Chrysler Automobiles |
| MiLoG | Mindestlohngesetz = zákon o minimálně mzdě |
| PSA | Group Peugeot S. A. |
| PZI | Přímé Zahraniční Investice |
| USA | Spojené státy americké |
| VW | Volkswagen group |
| WB | World Bank = Světová banka |

Úvod

Úspěšné rozvíjení podnikání se spjata s rozšiřováním okruhů jeho působnosti a aktivit. Expanze na zahraniční trhy je stále běžnější záležitostí, především v dnešním globalizovaném prostředí. Pro firmy tak vzniká možnost rozšířit pole svých zákazníků, stejně jako využít prolínání prostředí k obohacení spektra nabízených služeb.

Před krokem k další expanzi stojí také firma Helicar a.s. (dále pouze Helicar), které se tato práce bude věnovat v rámci průzkumu nových trhů. Společnost je jednou z největších českých dopravních společností na českém trhu v outbound přepravě hotových automobilů. Během posledních let došlo v tomto podniku k velkým změnám, které se týkají nejen vlastnické struktury, ale také samotného směřování společnosti. Součástí těchto změn je také snaha o dobývání nových pozic na českém a také zahraničních trzích. Od zahraničního zastoupení si vedení společnosti slibuje především zisk konkurenčních výhod, které by s touto expanzí souvisely.

Cílem diplomové práce je přiblížit situaci na vybraných potenciálních trzích s ohledem na zaměření oboru, ve kterém společnost Helicar operuje za pomoci metodologie sběru dat k jednotlivým trhům a jejich porovnání s domácími podmínkami tak, aby si čtenář mohl vytvořit představu o specifikách, podobnostech či naopak odlišnostech jednotlivých trhů. Je předpoklad, že Francie a Německo budou lukrativnější trhy, zatímco Polsko nabídne především přístup k levné pracovní síle. Sekundárním cílem je vytvoření krom prezentace přehledu vhodnosti zemí k uvážení čtenáře také navržení řešení samotným autorem.

První část práce je zaměřena na představení obecných pojmů a principů, které se objasňují nejen způsoby sběru a vyhodnocování informací k jednotlivým trhům, ale také všeobecnou představu o důvodech vstupu na nové trhy, které mají sloužit nejen pro potřeby práce v oblasti nástinu dalšího vhodného postupu, ale také čtenáři, aby byl dle svých osobních preferencí schopen prezentované informace zpracovat a dále na nich stavět. Konkrétně tedy kapitola rozebírá formy vstupu na nové trhy a rozbor PEST analýzy.

Druhá část práce se v krátkosti zaměřuje na představení společnosti Helicar, tedy jejího vývoje od vzniku až do současnosti, dřívějších aktivit v rámci mezinárodní

expanze a popis současných obchodních operací pro lepší porozumění konceptu práce, který si společnost nyní volí.

Třetí část se věnuje zvoleným teritoriím, které se snaží rozebírat v souladu se zásadami PEST analýzy, jakožto jedním ze základních marketingových nástrojů pro analyzování makroprostředí. Tato analýza je prováděna s ohledem na primární zaměření společnosti Helicar v rámci automobilového průmyslu a dopravu hotových automobilů.

Čtvrtá část práce se pokouší zhodnotit možnosti a překážky, které by dané trhy pro společnost představovaly a navrhnout formu vstupu, která se pro zvolený trh jeví jako ideální s ohledem na zjištěné skutečnosti a povahu společnosti Helicar. V závěrečné části autor shrne zjištěné informace, stanoví hlavní plusy a mínusy trhů, společně s navržením vlastní preference a případným doporučením kroků, které by měly následovat.

1 Teoretická východiska pro vstup na zahraniční trh

Stále větší množství společností expanduje na zahraniční trhy. Tato praktika není nic nového a obchodníci jednali se zahraničím v průběhu všech etap lidské historie. Velké nadnárodní společnosti, jakou je například Siemens, otevírají své zahraniční pobočky poslední 150 let (Klug, 2006). Cílem tohoto snažení je prioritně hledání nových odbytišť, jež by společností pomohly ke zvýšení obrátu. Dalšími stimuly může být diverzifikace rizik, anebo přístup k novým zdrojům. Internacionalizace poskytuje subjektům nové prostředí s novými možnostmi.

Mezinárodní obchod představuje všechny komerční transakce subjektů (soukromých i státních) z 2 a více zemí (Daniels a kol., 2007) a globalizace v tomto odvětví představuje globální ekonomiku, sociální a politickou integraci a vzájemnou provázanost mezi státy, která je spojena s tokem kapitálu, zboží, informací, nápadů, lidí a v neposlední řadě také změn prostředí (Al-Rodhan a Stoudmann, 2006).

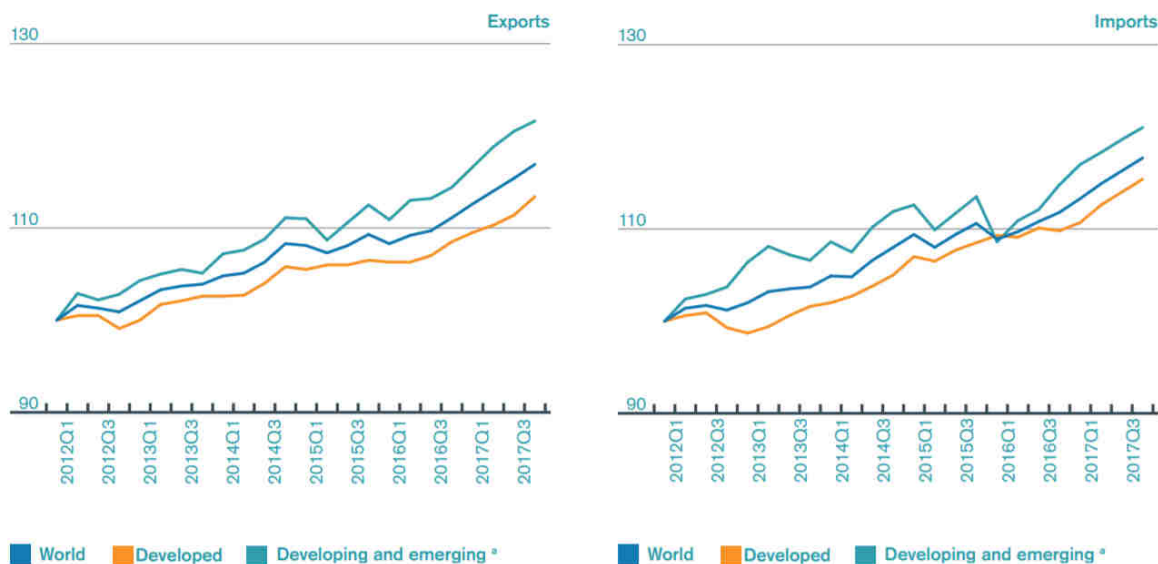
V současné době klade mezinárodní podnikání důraz zejména na **strategický přístup**, který spojuje potřebu poznání a respektování prostředí, kam se vstupuje (Machková, 2006). V 90. letech proběhly velké změny v rámci sociálně-politické situace jednotlivých států v Evropě, což mělo za následek intenzivní rozvoj mezinárodního obchodu a utužení provázanosti. Roku 1993 (Světlík, 2003) byla v Kodani stanovená tzv. Kodaňská kritéria pro integraci zemí střední a východní Evropy, v rámci nichž bylo řečeno: „*Hospodářství daného státu musí být schopno vypořádat se s konkurenčními tlaky a tržními procesy uvnitř unie.*“ (Evropská komise, 2015). Vstupem do EU před sebe tedy klade každý stát velkou výzvu, jelikož společnosti dostávají nejen nové příležitosti, ale musí také prokázat schopnost přežití v novém konkurenčním prostředí. Evropská unie je největší světový trh, a to ne díky počtu zákazníků, ale díky své koupěschopnosti a velikosti průmyslového potenciálu (Světlík, 2003).

Jak je možno vidět z obrázku 1, objemy obchodů se i v posledních letech výrazně zvyšují a to především v oblasti mezinárodních styků. Tento trend byl zaznamenáván například i v letech 2007 až 2009 (WTO sekretariát, 2018), navzdory celosvětové ekonomické krizi. Aby se v tomto rychle rozvíjejícím prostředí společnosti lépe orientovaly, tak vznikají národní i nadnárodní organizace, které

jsou v tomto ohledu nápomocné. V ČR se jedná například o CzechTrade, Exportní a garanční pojišťovnu (EGAP) nebo Českou exportní banku (ČEB).

World merchandise exports and imports by level of development, 2012 Q1 to 2017 Q4

(Volume index, 2012Q1=100)



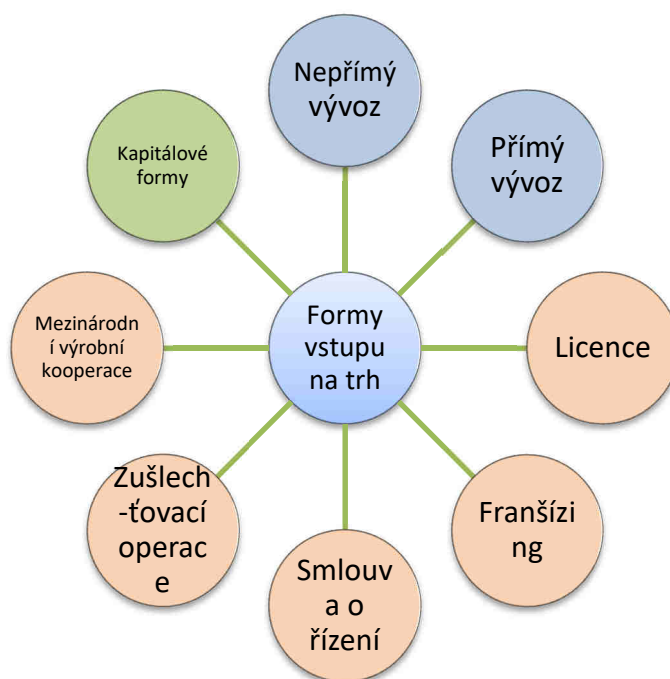
Zdroj: (WTO sekretariát, 2018)

Obrázek 1: Objemy světového importu a exportu

1.1 Formy vstupu na zahraniční trhy

Společnosti, které mají zájem expandovat na zahraniční trhy, čelí složitému rozhodnutí, jak na nový trh vstoupit. Základní podmínkou pro dobrou volbu strategie, kterou zmiňují publikace k mezinárodnímu obchodu, je znalost, která reflektuje silné a slabé stránky subjektu pro vstup s podmínkami cizího trhu stejně, jako firemní strukturální a strategické charakteristiky (Brown, 2003). Když se vybírá forma vstupu, management musí identifikovat všechny motivace, kvůli kterým společnost expanduje. Motivace pro internacionalizaci je možné rozdělit na 2: „interní a externí“. Albaum, Stranskov a Duerr (1998) dále dělí interní a externí faktory na reaktivní a proaktivní. V praxi to vypadá tak, že pokud následujete způsob podnikání většiny zákazníků v zahraničí, tak jednáte v reaktivně, naopak pokud hledáte rychle rostoucí trhy, tak jednáte proaktivně (Cavusgil, 2013).

Existuje mnoho odlišných způsobů vstupu na zahraniční trhy, ze kterých si firmy mohou vybrat. Mezi těmito můžeme najít nepřímý vývoz, přímý vývoz, licence, franšizing, smlouvu o řízení, zušlechtovací operace a mezinárodní výrobní kooperace (Machková, 2010).



Zdroj: Machková, 2010

Obrázek 2: Formy vstupu na zahraniční trh

Jak zmiňuje Kottler (2000), společnost nepatří na trh, na kterém nemůže být nejlepší. To znamená, že společnost musí mít jasný cíl na konci internacionalizačního procesu. V praxi by to měl být vedoucí s jasným a realizovatelným posláním a vizí pro společnost.

Nejběžnější formou vstupu je pomocí exportních operací. Root (1994) uvádí, že export může být pro firmy ochutnávkovou zkušeností, která nastartuje jejich proces rozvoje k hlubším závazkům na zahraničním trhu. V tomto ohledu to koresponduje s Machkovou (2010), která vývozní operace označuje za nejjednodušší metodu vstupu, která je zároveň v ČR nejběžnější. Podle Roota (1994) se zde společnosti zaměřují na minimalizování rizika oproti maximalizování kontroly na cizím trhu. K tomu, aby společnost exportovala svůj produkt na zahraniční trh, může použít některý z vývozních způsobů.

Nepřímý vývoz lze řešit například za pomoci **prostřednických vztahů**, kdy využíváme prostředníky, kteří na vlastní riziko, účet a jméno nakupují produkty a opět předprodávají svým zákazníkům (Birkinshaw, 2016). Prostředníci jsou hodnoceni rozdílem nákupní a prodejní ceny. Tento způsob je vhodný především pro malé a střední podniky, které se věnují exportu pouze okrajově (Root, 1994). Nespornou výhodou jsou nízké náklady a nízká míra rizika. Cenou za to je ztráta kontaktu s cílovými zákazníky na těchto trzích.

Další možností je **smlouva o výhradním prodeji**, kdy se rámcovou smlouvou dodavatel zaváže, že na zvolený trh bude dodávat výhradnímu odběrateli. Výhodou tohoto způsobu je solidní vztah mezi výrobcem a výhradním distributorem. Umožňuje to výrobcí snáze proniknout na uzavřené, vzdálené anebo zdánlivě neperspektivní trhy s poměrně nízkými náklady a riziky (Root, 1994). Problémem může být právě závislost na jediném prodejním subjektu, který si stanovuje svou prodejní strategii sám. Ze strany výrobce se dá toto částečně eliminovat smlouvou o minimálním odběru. To bývá často doplněno také o klauzuli dohodnutých cen, které je prodejce povinen dodržovat z důvodu cenové politiky a prodeji v dalších regionech.

Pokud se společnost chystá ke vstupu na nový trh, tak právě volba správného způsobu je jednou z klíčových pro úspěšné pokračování. Z tohoto důvodu je třeba zohledňovat mnoho faktorů, Cavusgil a spol. (2017) jmenuje tyto:

- Cíle a záměry (profitabilita, podíl na trhu)
- Úroveň kontroly, kterou si chce společnost udržet
- Zdroje a možnosti, kterými společnost disponuje
- Úroveň rizika, které je management ochoten podstoupit
- Charakter produktu nebo služby, který jsou nabízen
- Podmínky cílové země (legislativa, kultura, ekonomika, atd.)
- Konkurence na cílovém trhu
- Dostupnost partnerů na trhu
- Dlouhodobý strategický význam trhu
- Kroky, které je společnost sama ochotna realizovat na cizím trhu

Jak je vidět vyjmenované faktory pro volbu trhu mají široký záběr a je velmi důležité je zvážit před konečným výběrem formy vstupu. Částí, která je klíčovou v tomto ohledu, je především míra kontroly a vlivu na rozhodování, operace a strategické zdroje zapojené do zahraničního podniku (Cavusgil a spol., 2017). Následující graf ilustruje kontroly nad podnikem pro jednotlivé formy vstupu.



Zdroj: Cavusgil a spol., 2017 a Machková, 2010

Obrázek 3: Klasifikace vstupů na zahraniční trh, podle míry kontroly

Prostřednické vztahy – existuje mnoho druhů zprostředkovatelských vztahů, které je v rámci mezinárodního obchodu možné využít. Jedná se o subjekty, které provozují činnost na vlastní riziko, vlastním jménem. Subjektem může být jednotlivec nebo společnost (agent, distributor, prodejce, atd.) a ten propojuje výrobce s kupcem. Tato služba pomáhá společností propagovat a prodávat jejich výrobky na zahraničním trhu za cenu „cenové marže“, která je rozdílem mezi prodejní cenou výrobce a prostředníka. Využití takovéto služby je zajímavé především pro malé a střední podniky, které chtějí tímto způsobem obsáhnout zahraniční trhy bez budování nákladné sítě k distribuci a propagaci svých výrobků. Výsledkem jsou nižší náklady a omezení rizikovosti při vstupu na nový trh, ovšem za cenu ztráty vlastního vlivu na určování mezinárodní strategie, stejně jako kontaktu se zákazníkem (Machková, 2010).

Obchodní zastoupení – cílem při volbě tohoto typu expanze je, aby byly uzavírány smlouvy vaším zástupcem s cílem využít maxima příležitostí se jménem zastoupeného. Stěžejním problémem ovšem zůstává, že legislativní podmínky se v ohledu pro zastoupení v mezinárodním obchodě značně liší. Zde se tedy naráží podrobná ustanovení, která definují práci obchodního zastoupení v různých zemích

velice odlišně, tudíž je problematické uchopit problematiku správně při expanzi do nové země a společnosti jí musí věnovat dostatek času (Machková, 2010).

Smlouva o výhradním prodeji – za předem stanovených podmínek může společnost vstoupit na trh pomocí smlouvy o výhradním prodeji. Ta ustanovuje výhradního prodejce, kterému se výrobce zavazuje dodávat zboží jako jedinému. Smlouva má písemnou formu a specifikuje oblast a druh zboží. Výhodou této metody je rychlý vstup na trh, využitím již vybudovaných distribučních cest, či naopak oslovení oblastí, kam by jinak sám neexpandoval, ať již kvůli distribuční komplikovanosti anebo nízké ziskovosti. Proto využívají společnosti tuto formu expanze jako testovací, aby si ověřili, že na daném trhu má výrobek dobré možnosti uplatnění. Často se tedy stává, že po první roce úspěšného fungování tato smlouva zaniká a je nahrazena jinou formou vstupu s větší mírou kontroly distribuce. Nevýhodou je tedy opět nemožnost ovlivnit distribuci a vztahy se zákazníkem, umocněná v tomto případě o fakt, že pouze jediný subjekt má tuto možnost. Proto se jako součást smlouvy o výhradní distribuci objevuje často také doložka, kde se prodejce zaváže k minimálnímu odběru určitého množství (Businessinfo.cz, 2019).

Komisionářská smlouva – závazek mezi komisionářem a komitentem na skladování, přepravu, prodej nebo předprodej a použití určité komodity za úplatu pro komisionáře od komitenta. Komisionář jedná pod vlastním jménem, ale na účet komitenta. Využití komisionáře dává výrobcí možnost kontroly nad cenovou politikou v kombinaci s využitím vlivu a možností komisionáře na cizím trhu. Problémem je, že původní výrobce zůstává stále v pozadí a nemá možnost zvyšovat prestiž firmy na cizím trhu. Alternativou ke komisionářské smlouvě je smlouva mandátní, ve které se mandatář zavazuje k poskytování služeb za úplatu, ovšem pod jménem mandanta. Mandátní smlouva je ovšem uzavírána spíše pro potřeby jednotlivých úkonů nežli rámcové spolupráci (Machková, 2010).

Licenční smlouva – dle Machkové (2010) je licenční smlouva často využívaná forma vstupu. Licence umožňuje činnost, která by byla jinak zakázána. Na poskytnutí licence má nárok ten, kdo má k využití tohoto nehmotného majetku absolutní právo. V oblasti průmyslového vlastnictví existují tyto formy licencí: vynálezy – patenty, průmyslové vzory, užité vzory, ochranné známky, označení původu. K prodeji práv vedou společnosti především tyto podněty: nemožnost zavést výrobu k implementaci svých poznatků, výzkumné oddělení již pracuje na

lepším řešením patentu, obchodně-politické, devizové celní a jiné bariéry, nestabilní anebo malý cílový trh, prodej je spojen s výhodným kooperačním doplňkem, licence je v rozporu právy firmy. Naopak o nákupu licence podnik uvažuje, pokud: chybí mu vlastní vývoj a výzkum, kvůli původním patentům nemůže dosáhnout vlastního řešení v daném odvětví anebo se společnost rozhodne expandovat do zemí, kde jsou jejich výrobky chráněny místními patenty. V dnešním světě je běžná praxe, že si velké společnosti nepatentují své výzkumy ze strachu z úniku informací, avšak vyměňují je s konkurencí, aby dosáhli lepšího synergetického efektu a zároveň předešly duplikování poznatků. Velkou hrozbou jsou v tomto ohledu asijské země a jejich politika zavádění standardů pro všechny společnosti vyvážející a dovážející do těchto zemí (Machková, 2010).

Frenšízing – typ prodejního systému, pomocí kterého jsou nabízeny produkty, služby a technologie. Nabízí například způsob, jak založit vlastní podnik pod všeobecně známou značkou. International Franchise Association definuje frenšízing jako dohodu nebo licenci mezi dvěma legislativně nezávislými stranami, která dává osobě anebo skupině lidí (franšizantům) obchodovat produkt nebo službu za použití operativních práv franšizéra. Za toto právo jsou franšizanti povinni platit poplatek (IFA, 2019).

Join venture – strategie používaná nejen nadnárodními korporacemi při vstupu na zahraniční trhy. Dle Guilléna (2003) tvoří join ventures a další formy přeshraničních strategických aliancí významnou složku v mezinárodních operacích nadnárodních společností. Podle Geringera a Herberta (1989) jsou join ventures tvořeny, když 2 a více legislativně nezávislých společností zřídí společnost se strategickým využitím v určitém obchodním projektu. Join venture může být definován jako mezinárodní, pokud je alespoň jeden z partnerů z cizí země (Geringer a Hebert, 1989).

Kapitálové vstupy – greenfield a brownfield. Přímé zahraniční investice (PZI) jsou strategie, kterou si společnosti zajišťují fyzickou přítomnost na zahraničním trhu za pomoci vlastnictví aktivního majetku ve formě kapitálu, technologií, práce, země nebo vybavení. Dle Beamish a Lu (2001), PZI mohou vyžadovat větší množství dedikovaných zdrojů, než je tomu u exportu a zároveň je obtížnější případný odchod. Domácí firma také pocítí více nebezpečí trhu, jakými jsou politická nestabilita a fluktuující zahraniční trh.

Greenfield investice, tedy investice na zelené louce znamenají vybudování podniku kompletně od nuly.

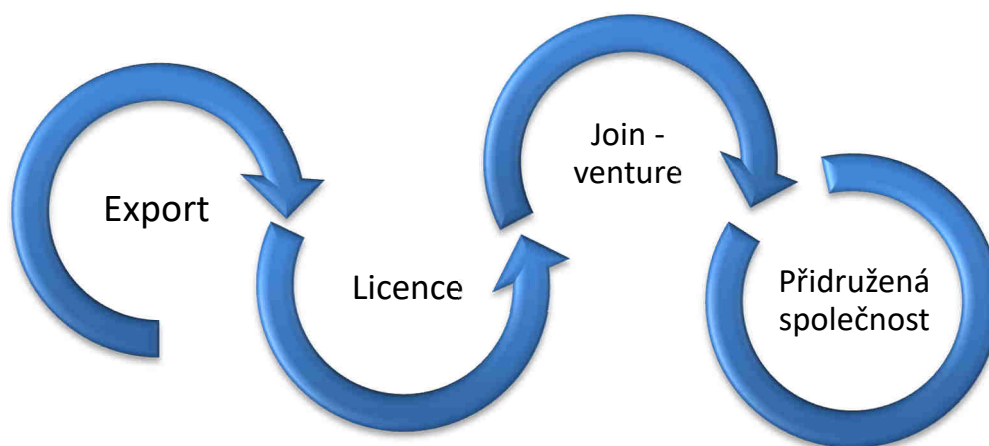
Je důležité si také uvědomit, že jednotlivé formy vstupu určují počáteční stav, ve kterém společnost přichází na nový trh. Předcházející možnosti nám tedy nabízejí paletu možností nejen s tím, v jaké formě může společnost přijít na zahraniční trh, avšak také představu o směru, který by měl být optimální do budoucna. Na základě této teorie vzniklo několik strategií vstupu nadnárodních firem na zahraniční trhy, které demonstrují, že vstup je proces, jímž si firmy procházejí. Dále zmíněné modely nelze dogmaticky uplatňovat na všechny společnosti, avšak měly by být aplikovatelné na většinu malých a středních podniků vstupujících na zahraniční trh. Podniky, které se objevují stále častěji a tomuto pojetí se vymykají, jsou tzv. born global a born-again global společnosti.

Stopford - Wells model internacionalizace

Tento model z roku 1972 byl založen na empirickém výzkumu strategických vazeb 187 organizací v USA. Model definoval vztahy v rámci 2 proměnných:

- Počet produktů prodaných mezinárodně.
- Poměrová významnost prodaných produktů mezinárodně vůči celkovým prodejm.

Dle Stopforda a Welse (1972) se do mezinárodního prostředí pouštějí často společnosti, které mají úzké portfolio produktů. Větší diverzifikace produktové řady se v zahraničním obchodě ukazuje jako příliš nákladná z pohledu nutných administrativních úkonů. Nejlépe naopak dopadly produkty s nízkou diverzifikací produktů a oblastí působení. Výsledkem zkoumání byl také model, kde se způsob působení společnosti na zahraničním trhu v průběhu času mění. Firmy vstupují postupně a jejich vztah se mění spolu s přibývajícím zkušenostmi (Grazia, 1996). Nejprve společnosti využívají vývozní operace, kde si společnosti osvojí první zkušenosti s daným trhem. Spolu s těmito vědomostmi je jednodušší krok, ve kterém se firma přesouvá do zahraničí, zvažuje lokální produkci a nákup nutných povolení – licencí. V další fázi se z původního poskytovatele licence stává partner a přechází se na princip společného podnikání, kvůli udržení pozic jednotlivých společností. Konečnou fází je zakládání vlastních dceřiných společností. Tento vývoj je ilustrován na obrázku níže.



Zdroj: Štrach a kol., 2004

Obrázek 4: Stopfordův model

Uppsala model internacionalizace

Dle Edwarda (2003) Uppsala model je teorie, která vysvětluje, jak společnosti postupně navyšují jejich aktivity na zahraničních trzích. Svým pojetím se blíží Stopford-Wellsově modelu. Klíčové vlastnosti, které jsou pro oba modely společné. V Uppsala modelu společnosti nejprve získávají zkušenosti na domácích trzích, než se přesunou do zahraničí. V zahraničí začínají společnosti v zemích, které jsou kulturně a geopoliticky blízko a poté se postupně přesouvají i na vzdálenější trhy. Při expanzi společnost začíná své operace pomocí tradičních exportních operací a teprve postupem času se pouští do intenzivnějších a náročnějších operací. Jak uvádí Štrach (2009), firmy rozvíjí tyto operace především na základě 2 atributů: znalost trhu a úsilí o trh.

Uppsala model také ukazuje (Edward, 2003), že zahraniční obchody začínají formou příležitostných vývozů, které se vyvíjejí v pravidelné exporty. Zároveň je vyšší tendence vyvážet do zahraničí fyzické produkty, ke kterým jsou přidány služby dodávány v pozdějších fázích vývoje obchodu. Nakonec společnosti se chovají zodpovědně a neumožňují použití většího množství zdrojů na zahraniční obchod, dokud nezískají dostatečné množství experimentálních znalostí. Zároveň Uppsala model upozorňuje, že s rostoucím povědomím nemusí mít operace nutně vzrůstající tendenci, avšak může také klesat.

Model Danielse a Radebaugha

Daniels a kol. (2004) ve své publikaci popisují vztahy pro jednotlivé oblasti mezinárodního obchodu v podnicích pro znázornění celkové integrace. Ty jsou znázorněny pěti osami jednotlivých druhů mezinárodní expanze:

- Pasivní – aktivní expanze
- Externí – interní zvládnání operací
- Počet zahraničních trhů, na kterých společnost operuje
- Úroveň zapojení
- Geografická diverzifikovanost

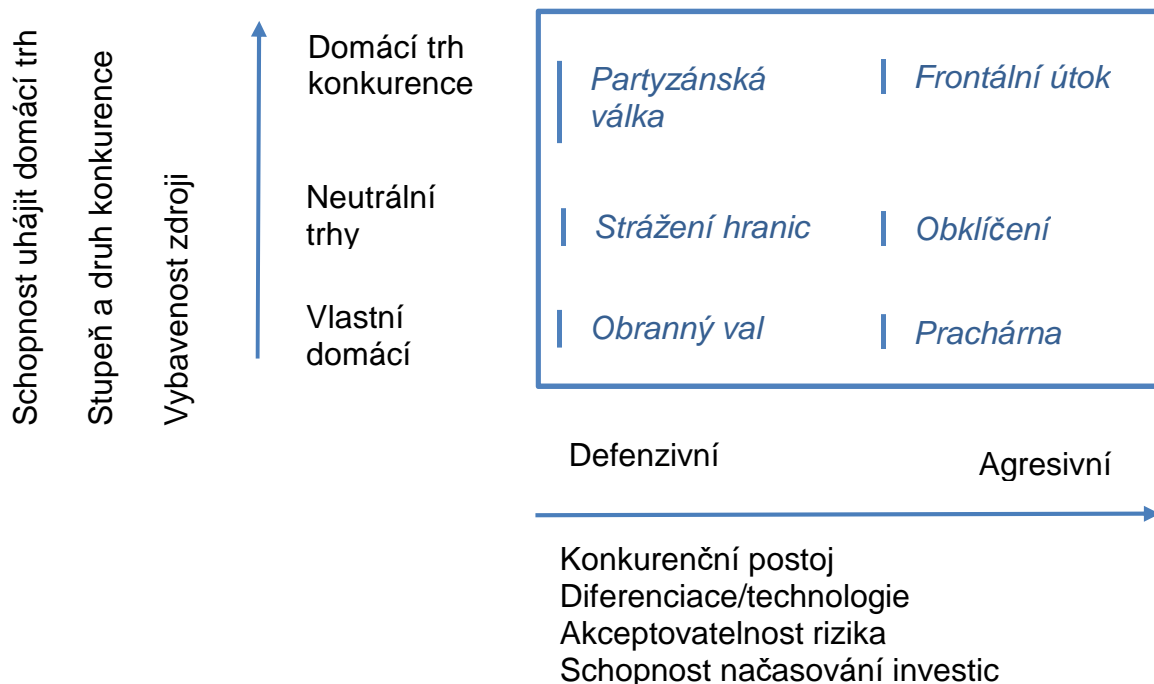
Především v úrovni zapojení model Danielse a Radebaugha navazuje na Uppsala model. Tendence postupovat na zahraniční trh částečně koresponduje s pojetím aktivního vytěžování příležitostí v zahraničí od Danielse a Radebauha (Štrach, 2009).

1.2 Průzkum cílových trhů

V dnešních dnech se svět vyvinul do velkého spletnice plného obchodu. Tato potřeba obchodovat může být dána poptávkou po produktech, které na domácím trhu chybí, avšak také potřebou hledat nabídky nižší ceny i jinde (O'Rourke a Williamson, 2002). Nicméně tato možnost mezinárodního zapojení je často komplikovanější, nežli se zdá. Jak uvádí WTO (2014), společnosti se musí vypořádat s problémy již na makro úrovni v podobě pravidel a regulací jakými jsou: duševní práva v jednotlivých zemích, obchodní bariéry, vývozní a dovozní cla a další.

Kotler (2004) mluví o nelítostném bojišti, kde zásadnější roli hrají informace, tedy jejich zisk, zpracování a využití, nežli ostatní zdroje. V tomto tvrzení vychází z konceptu, že konkurence je schopná kopírovat postupy, produkty a zařízení, mnohem komplikovanější je ovšem kopírovat podnikové informace a intelektuální kapitál, zde by tedy měla ideálně ležet hlavní konkurenční výhoda. To je důvod, proč musí podniky investovat úsilí a vybudovat kvalitní cesty pro získávání nových a kvalitních informací. Pokud má společnost takovéto informace k dispozici, tak je dalším krokem, aby je zpracovali, tedy vytáhli pouze informace, které jsou podstatné. Dle Kotlera (2004) je dobré dělit informace do třech okruhů. Makroprostředí, úkolové prostředí a podnikové prostředí. Na tyto poznatky poté

může daná společnost vhodně zareagovat a zužítkovat je při konkurenčním boji. Jak uvádí Štrach (2009), reakce nadnárodních společností na konkurenci je v tomto ohledu často špatně cílená a načasovaná. Proto by si měly společnosti nejprve ujasnit svou pozici, své cíle a poté strategii, jestli se rozhodnou pro konfrontaci se svými konkurenty na domácím trhu, anebo upřednostní expanzi do třetích zemí. Vše vychází především z postavení, které mají na svém domácím trhu. Jednotlivé strategie mezinárodní expanze zachycuje následující obrázek.



Zdroj: Faulkner a Segal-Horn (1999)

Obrázek 5: Strategie mezinárodní expanze

Tato kapitola doposud představovala vztah postupu při rozhodování společnosti, ke kterému je zapotřebí mít uspořádané informace, ze kterých je možné vyjít. Jednou ze základních metod je PEST analýza, která napomáhá v posouzení především makro-prostředí a vytvoření podkladů pro další rozhodování.

1.2.1 PEST analýza

Jak zmiňuje Machková (2009), PEST analýza je základním nástrojem při analyzování makroprostředí. Obsahuje prostředí politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, a technologické. Tato analýza přibližuje podmínky, jaké jsou v cílovém teritoriu, a zároveň mapuje rizika, se kterými se bude muset společnost při vstupu vypořádat.

Politické faktory se váží k úrovni vládních intervencí v ekonomii. Jsou to například pracovní politika, daňová politika, či obchodní tarify a omezení. Často hraje zahraniční politika země zásadní roli pro aplikované regulace obchodu. Ty mohou být buď restriktivní anebo podpůrné. Podstatné jsou zde také průmyslové regulace, které si každá země stanovuje (Jakubíková, 2008).

Ekonomické faktory obsahují míru inflace, směnný kurz, úrokovou míru, nezaměstnanost a další ekonomické indikátory růstu. Ty mají velký význam na firmu a plánování jejích operací do budoucna. Například kurz přímo ovlivňuje cenu za importované/exportované zboží (Sedláčková, 2006).

Sociálně-kulturní obsahují, jak už název naznačuje, kulturní odlišnosti a demografické aspekty, které utváří makroprostředí společnosti. Sociální faktory obsahují kariérní možnosti, věkové zastoupení, zalidnění a nárůst, zdraví a povědomí obyvatel o možných rizicích. Studium těchto aspektů je důležité pro společnost především z důvodu, aby byla schopna lépe porozumět poměrům na trhu a také samotným zákazníkům.

Technologie je velmi rychle se vyvíjející kategorie a zákazníci začínají být extrémně lační po novinkách. S každým novým pokrokem technologie se stává původní nepotřebnou a stahuje se do ústraní. Technologické faktory, kterým společnosti čelí, jsou: technologické změny, aktivity v Research and Development, automatizace a inovace. Pokud společnost nehledá technologické změny, tak okamžitě zůstává ve stínu konkurence.

Kotler (2007) rozšiřuje tento přístup k analyzovaným datům také o prostředí ekologické, což je téma, které je v současné době stále aktuálnější. I přesto, že se na první pohled zdá, že ekologie nemá s podnikáním příliš společného, tak opak je pravdou a mění se stav nerostných surovin, ubývající zásoby vody či změny klimatu se přímo podepisují na fungování společností a je nutné je reflektovat již

v plánech firmy. Setkat se můžeme také s modelem PESTLE, který obsahuje také rozměr legální.

1.2.2 Ukazatele trhu

Index průmyslové výroby (IPP)

Index průmyslové produkce (IPP) je považován za základní ukazatel průmyslové výroby jako takové. V rámci Eurostatu, se kterým především pracuje také tato práce, obsahuje sekce CZ-NACE B, C a D, což je těžba a dobývání, zpracovatelský průmysl a výroba energie. Díky faktu, že tento ukazatel je již očištěn od cenových vlivů, tak může sloužit dobře pro hodnocení a porovnávání jednotlivých ekonomik z pohledu průmyslové produkce (Eurostat, 2019).

Index cen průmyslové výroby

Na obdobném principu fungují také indexy cen průmyslové výroby, které zahrnují ceny zvolených výrobků. Například v rámci této práce jsou používána pouze očištěná data pro výrobky producentů aut. Jedná se o smluvené ceny mezi dodavatelem a odběratelem, které jsou ale bez daňové zátěže. V rámci tohoto ukazatele lze odfiltrovat pouze jednotlivé výrobní oblasti, se kterými chceme pracovat (ČSÚ, 2018). V rámci Eurostatu lze rozlišit 359 oborů, pro které lze cenový vývoj sledovat.

1.3 Rizika spojená se vstupem na zahraniční trh

Řízení rizik je jedním z primárních úkolů firmy, která se rozhodne operovat v mezinárodním prostředí. Ovšem oblast strategického managementu již neposkytuje všeobecně uznávanou definici rizik. V obecné rovině je chápán tento termín jako nezdár či ztráta. Lépe to však představuje Smejkal (2006): „*Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku*“. V praxi pak tato rizika mohou mít na společnost jak negativní, tak pozitivní dopad (např. riziko pohybu cen). Na zahraničních trzích platí určitá specifika oproti domácímu prostředí, jako například vývoje kurzů měn, ekonomicko-politické změny anebo riziko odlišných obchodních zvyklostí. Na poslední zmíněné riziko je třeba dbát o to víc, že v rámci zahraničních obchodů většinou usilujeme o vytvoření pevných dlouhodobých vztahů s partnery z odlišné kultury. A v neposlední řadě se se zahraničním obchodem pojí také zvýšené riziko přepravní.

Se všemi těmito předpoklady vstupuje podnikatel na zahraniční trh s očekáváními, jaký dopad budou mít jeho vlastní rozhodnutí. Při vstupu do zahraničí je velké riziko, že vývoj vnějších podmínek až příliš ovlivní původní záměr a podnikatelé nebudou schopni dostat ani základním stanoveným cílům. Proto je právě zde o to nutnější důkladně sledovat a předvídat veškeré procesy, které jsou s příchodem na nový trh spjaty. S kvalitními podklady je na společnostech, aby se rozhodly, jaká rizika jsou únosná. Dostávají se tak zde do konkurence s lépe informovanými domácími subjekty a je na nich, aby využili maximum přínosných příležitostí a naopak se úspěšně vyvarovali těm příliš rizikovým. Rizika lze dle Machkové a kol. (2010) rozdělit do několika skupin.

Tržní riziko představuje hrozbu, že kvůli změně tržních podmínek nedosáhne společnost očekávaného výsledku. Ovšem může svůj předpoklad díky tržní situaci také překonat. Změna může být způsobena například posunem nabídky vůči poptávce v určitém sektoru, změnou technologie anebo nákupní/prodejní politikou. Obchodníci si jsou těchto rizik většinou vědomi, a proto se je snaží minimalizovat v rámci podmínek ve smlouvách (např. pohyblivá cena zboží). Na druhou stranu, dojednání takovýchto položek bývá pro obě strany velice náročné.

Tím se již ale dotýkáme rizik komerčních, která představují nebezpečí plynoucí nejen ze vztahu mezi exportérem a importérem, ale také podružných služeb, jako pojištění či přeprava. Pro omezení tohoto rizika je zapotřebí uvážena volba partnerů s ohledem na vlastnickou strukturu, finanční situaci, případnou likvidnost a důkladné právní zajištění. Prevence je nutná o to více, pokud se jedná o dlouhodobé obchodní vztahy, např. zakládání společných podniků, anebo smlouva o výhradním zastoupení partnera. V tomto ohledu hraje významnou roli i míra, jakou stát přispívá k ochraně obchodně-investičních aktivit vlastních subjektů v zahraničí. Všechny výše popsané věci probíhají vně podniku, proto je dobré také zmínit, že zvládání těchto rizik je spjaté s kvalitou podnikového řízení a schopností zaměstnanců provádět operativní úkony, je tedy nutný kvalitní výběr kvalifikovaných pracovníků.

Přepravní rizika bývají dobře ošetřena, jelikož při mezinárodním obchodu je právě dlouhá přeprava jednou z nejstěžejnějších stránek podniku. Zde je tedy jasně stanoveno, že zodpovědnost za zboží má strana, která má zboží v okamžiku poškození na starosti. O toto vymezení se starají jasně definované a unifikované

přepravní podmínky (např. INCOTERMS). Proti poškození se pak jednotlivé strany musí také pojišťovat, na základě smluvních podmínek, které si stanoví.

Kurzové riziko vyplývá z proměnlivosti kurzů měn. Riziko můžeme rozdělit dále na skupiny – transakční, ekonomické a translační. Nejprve se zaměříme na transakční, kde záleží nejen na vývoji domácího kurzu měny, ale na vývoji kurzů měn navzájem, což způsobuje změny hodnot závazků a pohledávek navázanými na transakce. Pokud společnost z důvodu špatného kurzového vývoje přizpůsobuje své dlouhodobé podnikatelské záměry, tak už se jedná o riziko ekonomické. Poslední, translační riziko, se vztahuje ke společnostem, které mají v zahraničí např. svou divizi. Zajištění proti kurzovému rozdílu existuje aktivní, kdy se pojistíme proti změně kurzu u pojišťovny v rámci sjednaných transakcí, anebo pasivní pomocí vyrovnané bilanci příjmů a výdajů v každé měně.

1.3.1 Faktory ovlivňující volbu vstupu na trh

V předchozí části práce popisovala různé formy vstupu na trh a analyzovala jejich silné a slabé stránky. Nyní se blíže podívá na jednotlivé faktory, které ovlivňují volbu vstupu na trh, jelikož vstupní strategie na mezinárodní trh vychází z komplexu všech známých faktů. Tento krok determinuje záměry, cíle, zdroje a taktiku, které dlouhodobě ovlivňují operace společnosti až k cílenému udržitelnému růstu na světových trzích (Root, 1994). Podle Roota (1994) je volba metody vstupu tedy výsledkem několika, často konfliktních, sil. Machková a kol. (2010) zároveň vyzdvihují potřebu správné připravenosti domácí společnosti, např. po stránce kapacity, managementu a adaptace.

Podle Roota (1994) jsou 3 rozhodovací principy pro volbu metody vstupu:

- Naivností princip

Manažeři mají princip naivnosti, když zvažují pouze 1 možnost vstupu na zahraniční trh. Prohlášení typu „my pouze exportujeme“ nebo „my pouze licencujeme“ jsou krásným příkladem. Většinou se toto promítá do přesvědčení samotných manažerů, nežli v postojích společnosti. Tento přístup ignoruje rozmanitost jednotlivých zahraničních trhů a jejich vstupních podmínek.

- Princip pragmatičnosti

Většina společností se na začátku bude řídit tímto principem. V tomto případě zástupci společnosti zvažují funkční formu vstupu pro každý jeden odlišný trh. V prvotních fázích exportu společnosti obvykle začínají dělat obchod ve formách s nízkým rizikem.

- Princip strategie

Princip strategie říká, že je nezbytné přizpůsobovat správné metody, což klade velké nároky na management, kteří se snaží tento postup uplatňovat. Vyžaduje totiž systematické porovnávání alternativních metod, než se management propracuje k nejlepšímu možnému výsledku. Aplikace tohoto principu je dobré zvolit, pokud je cílem maximalizovat profit.

Zároveň však Root (1994) uvádí, že malé a střední podniky v praxi nejvíce aplikují princip pragmatičnosti nebo dokonce naivnosti.

Hollensen (2007) se zase zmiňuje o jiných faktorech, které ovlivňují volbu formy vstupu na zahraniční trh. Prvním jsou Interní faktory, kde je určující velikost společnosti, mezinárodní zkušenosti a produkt/služba. Velikost společnosti je také indikátor dostupnosti zdrojů společnosti. Rostoucí dostupnost zdrojů poskytuje větší možnost mezinárodního zapojení. Malé a střední podniky povětšinou vstupují do zahraničí pomocí exportních operací z důvodu nedostatku zdrojů nezbytných k dosažení dostatečné úrovně kontroly. Mezinárodní zkušenosti umožňují společnostem redukovat náklady a obavy z obsluhování trhu, a naopak se nebojí investovat v zahraničí své zdroje. Tuto teorii podporuje i Johanson a Vahlne (2009) prohlášením, že nejistota na mezinárodních trzích je snižována spíše pomocí provedených operací nežli alternativním získáním těchto znalostí. Nakonec fyzické charakteristiky výrobku anebo služby, kde hodnotíme vlastnosti jako poměr cena/váha, životnost a provedení, jsou určující pro lokalizaci produktu. Např. produkty vysoké hodnoty a nízké hmotnosti, jako hodinky, jsou typicky používány na přímý vývoz, aby měla společnost kontrolu nad svým výrobkem. Naopak piva anebo limonády využívají licenční smlouvy, případně investují do lokálních výroben, aby ušetřily přepravní náklady. Zároveň je potřeba zvažovat komplexnost prodávaného výrobku, a jestli je potřeba poskytovat také před/po-prodejní služby.

Mezi externí faktory Hollensen (2007) řadí sociokulturní rozdíly, riziko cizí země, velikost trhu/jeho růst, obchodní bariéry a síla konkurence. Sociokulturní rozdíly mají vliv na to, jak snadno bude cizí výrobek přijat. Pokud není velký rozdíl mezi domácím a hostitelským trhem, společnosti preferují především formy, které obsahují nízkou míru závazků a vysokou flexibilitu (Rodrigues, 2008). Riziko země zmiňuje, že některé země jsou hůře předvídatelné v oblasti politiky a ekonomiky. Čím je toto riziko vyšší, tím spíše bude firma tíhnout k exportní formě vývozu. Velikost trhu má přímý vliv na ochotu investovat zdroje. Větší trhy představují větší potenciál, tudíž firmy zvažují formy poboček a spoluvlastnictví v zahraničí, zatímco na malých trzích se uchylují k exportu a licenčním dohodám. Pokud země užívá omezení a kvóty importu, pak společnosti spíše zvažují vstupy formou join-venture či jiné alianční dohody. Poslední jmenovaná je síla konkurence, která je jedním z prvních ukazatelů, zdali vůbec vstupovat na trh. Čím vyšší je konkurence, tím nižší je ochota investovat na daný trh a spíše se společnosti kloní k exportnímu formě.

1.3.2 Řízení finančního rizika při zakládání podniku v zahraničí

Pro vybrání vhodného postupu je vždy třeba zvážit současný stav mateřské společnosti. Pro tyto účely jsou využívány ukazatele z účetní výkazy společnosti – finanční rozvaha, kniha zisků a ztrát. Získaná data slouží jako podklad pro kvalitní a zodpovědné rozhodování managementu.

Investiční náklady jsou specifikovány jako souhrn nákladů, které jsou vynaloženy na vybudování jednotky a zajištění jejího provozu, což lze rozdělit do 2 skupin nákladů. První jsou náklady na hmotný i nehmotný majetek a druhou náklady na provozní kapitál. Pro potřebu zajištění plynulejšího zakládání podniku v zahraničí a předejití rizikům je dobré detailně rozpracovat konkrétní potřebné částky v rámci technicko-organizační studie (Novák a kol., 2007).

Zároveň je dobré určit, jakým způsobem bude zakládání financováno, zdali půjde o vnitřní či vnější kapitál. Tento výběr určuje finanční zázemí nového projektu a má následně zásadní dopad na celkovou ekonomickou stabilitu projektu. Z praxe se uvádí, že optimální struktura financování nového projektu je někde mezi těmito 2 druhy kapitálů, jelikož vlastní kapitál je často dražší nežli cizí. Při ideální volbě způsobu financování se může management řídit některým z pravidel financování. Mezi nejznámější patří zlaté pravidlo financování, které se snaží ctít zásadu, kdy

dlouhodobý majetek je financován dlouhodobými zdroji, zatímco krátkodobá aktiva závisí na krátkodobých pasivech. Dále lze uvést zlaté pravidlo vyrovnání rizika, zlaté pravidlo pari a zlaté poměrové pravidlo (Křížková, 2013).

2 Společnost Helicar a.s.

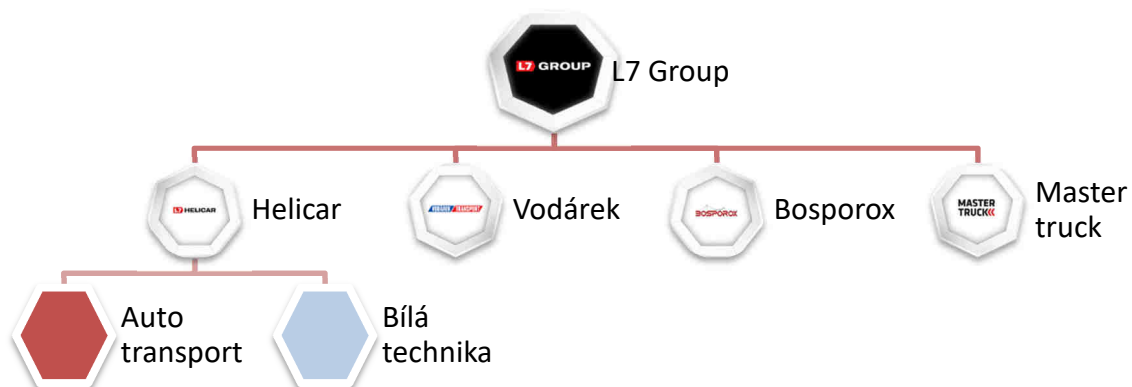
Tato kapitola se pokusí ukázat pozadí, na kterém společnost Helicar vznikala a jakými kroky si postupně procházela. Helicar byl založen roku 1999, jako malá spediční firma, která operovala pouze s jedním starším přepravníkem. Původně vznikla jako obchodní společnost s ručením omezeným pod vedením Tomáše Šilhánka. Uskupením šlo o malou rodinnou firmu, která se nechávala najímat především jako sub-dopravce u již tehdy zavedené české společnosti Litra s.r.o. Jak popisuje Záluský (2011), po prvních úspěšných rocích, kdy si společnost upevnila svou pozici na trhu, začala mít Litra problém s prací a dostatkem nových aut. Proto se společnost rozhodla více zaměřit na svou doposud druhořadou aktivitu, což bylo stahování aut z Německa. Zároveň s tím se podařilo získat vlastní kontrakt na trase Česká republika – Španělsko, což zajistilo Helicaru stabilní a dobrou práci. Na základě této jedné smlouvy byly vystavěny další podpůrné i hlavní práce. S touto zkušeností a nedostatkem kapacit na trhu se již společnosti dařilo získávat další smlouvy a úspěšně rozšiřovat podnikání. K tomu přispělo otevření nových továren v České republice a kromě závodů Škody auto začala v roce 2005 vyrábět auta také TPCA Kolín (TPCA, 2019) a v roce 2008 Hyundai Nošovice (Hyundai Motor, 2019). Díky tomuto vývoji událostí se firma nebyvale rychle rozrůstala. V tuto dobu za sebou měla již zázemí v podobě kvalitní flotily kamionů podpořené vlastním servisním centrem Master Truck, jenž bylo však od počátku budováno jako nezávislá jednotka (Záluský, 2011). Od roku 2007 začíná ekonomická krize, která dopadla také na automobilový průmysl. I přes tyto ztráty objemů se v tuto dobu Helicaru v českém prostředí dařilo rozvíjet stávající business, zatímco zahraniční dopravci z východu, kteří však byli odkázáni pouze na zahraniční práci, ztratili své pozice jako první a na trhu se tehdy objevilo mnoho použité techniky za nízkou cenu. Toho se pokusil využít tehdejší majitel společnosti Tomáš Šilhánek a skokově zdvojnásobuje flotilu o tyto přepravníky. Ovšem ani prosperující společnost jakou byl v této době Helicar nedokázala v těžké době takto velký nárůst vstřebat a začala se potýkat s existenčními problémy.

S tím je spojen příchod nového investora, původně dohodnuté konsultingové společnosti L7 Group, která zafungovala nejen jako poradce, ale také jako investor. S tímto do společnosti přitékají nové peníze a postupy, aby byla společnost

schopna uchopit a využít své nové možnosti. Jednou z velkých výzev se ukázala posilující koruna, což se společnost snažila řešit založením dceřiné společnosti na Slovensku roku 2008 (Helicar, 2019). I tento vstup na zahraniční trh se ukázal jako velice komplikovaný oříšek po organizační stránce, jelikož docházelo k neshodám mezi českým a slovenským vedením, respektive představou o fungování a rozdělování práce (Záluský, 2011). S plánem dále rozvíjet své aktivity a propojit Evropu se zeměmi východu se poté společnost roku 2012 pouští do akvizice turecké společnosti Turdor, která se zabývá výrobou autopřepravníků a přepravníků pro těžké a nadměrné náklady. Od tohoto kroku si slibovala vstup na nový trh s nízkou konkurencí, jelikož jde o úzce specializované odvětví. Roku 2014 se Helicar částečně vymaňuje ze svého unifikovaného zaměření na přepravu aut a roku 2014 přebírá také společnost All in Logis, která působí jako plachtový dopravce a skladovatel bílé techniky. Roku 2015 se Helicar oficiálně stává součástí logistické skupiny L7 Group (Helicar, 2019) a přestěhovává se ze svého současného sídla k Praze.

2.1 Obecný popis

V současnosti jde velikostí o jednoho z předních dopravců aut v České republice. Společnost je původem z Liberce, kde má také oficiální sídlo společnosti, ovšem centrum aktivit je lokalizováno v Měšicích u Prahy. Zde se nachází hlavní servisní i řídicí centrum. Krom jiného se v okolí hlavní budovy nachází parkovací plochy pro kamiony a sklady aut i bílé techniky. Společnost má okolo 300 zaměstnanců a obrát 30 milionů euro. Zařazuje se tedy na rozmezí středních až velkých podniků. Samotný Helicar je rozdělen na 2 divize, auto-transport a logistiku spotřebičů. Divize auto-transportu obsahuje okolo 90 vlastních a 40 smluvních kamionů a za loňský rok přepravila přes 170 000 automobilů. Svou významnou pozici trhu podtrhuje nejen zmiňovaným servisním zázemím, ale také partnerstvím s dalšími významnými subjekty, které jsou součástí skupiny, jako například Vodárek transport s vlastní flotilou dalších 60 autopřepravníků. Všechny tyto subjekty jsou ve společné skupině L7 Group. Na obrázku 6 je znázorněno uspořádání struktury.



Zdroj: Helicar, 2019

Obrázek 6: Struktura skupiny L7 Group

Vizí společnosti je udržet si pozici lídra na českém trhu a funkci správce při přerozdělování práce pro menší společnosti. Proto se firma také podílí na rozvoji nových technologií a postupů při přepravě, je aktivním členem skupiny ECG a investuje do rozvoje nových projektů. Tyto představy a zaměření se snaží společnost aktivně prezentovat svému okolí pod hesly „mise a vize“, které by měly zosobňovat kvality jejího konceptu. Stinnou stránkou tohoto konceptu je velká finanční a inovativní náročnost, kterou musí zvládat management společnosti. Zároveň s tím také společnost bojuje s nízkým stavem řidičů kamionu a legislativními omezeními jednotlivých zemí EU. Toto jsou jedny z hlavních důvodů a stimulů, proč společnost v současné době zvažuje expanzi do dalších zemí.

2.2 Obchodní operace

V posledních letech Helicar operuje v rámci států EU včetně Švýcarska a jeho mateřskou zemí je Česká republika. Jeho aktivity se dají rozdělit do 3 hlavních směrů. První bude již zmiňovaná první smluvní trasa z ČR do Španělska. Od jejího vzniku se však její podoba změnila. Marže na kilometr oproti dřívějšímu výrazně poklesla, což bylo v současnosti vykompenzováno mnohem vyšší efektivitou na této trase. Zatímco dříve se vozily pouze vozy Škoda Auto, tak nyní se snaží samotné Volkswagen Group o efektivnější využití dopravců tím, že nabízí nejen náklady

vozů Škoda a Ateca do Barcelony, ale také náklady Seatů z Martorellu na cestu zpět. V současnosti jsou objemy aut do i ze Španělska okolo 50 nákladů týdně. Avšak kvůli nízkým nákladům jezdí tuto práci stále méně vlastní kamiony Helicar a využívají na těchto trasách sub-dopravce. Jedná se především o stabilní práci s velkými objemy, která je zároveň oblíbená u řidičů díky dlouhým přejezdům mezi nakládkou a vykládkou.

Druhou nohu společnosti představuje směr do Skandinávie, kam Helicar vozí malou Toyotu Aygo pro dánský a švédský trh. Na této trase funguje společnost již od roku 2009 a za dobu svého fungování firma kontinuálně zefektivňovala své působení na této trase. Výsledkem je také přestavba části flotily za účelem specializace na malá Ayga a zvýšením počtu převážených aut na přepravníku. Zde se jedná o dlouhodobou spolupráci s Toyotou v Kolíně, která dbá v rámci své filosofie „Lean managementu“ především na kvalitu a rychlost prováděných služeb, spolu s pružností dopravce zvládnout fluktuující objemy. Aby se zamezilo negativním vlivům těchto výkyvů na flotilu, tak jsou náklady do Skandinávie a severního Německa doplněny o objemy z maďarských továren v Kecskeméthu a Ostřihomi a slovenských linek v Bratislavě a Trnavě.

Třetí podpůrnou nohou logistických operací jsou náklady, které opět vycházejí z produkce Škody Auto a míří na jiho-východ. Helicar si konkrétně udržuje stálé kontrakty na menší objemy do Slovinska, Maďarska a Slovenska. Ty slouží především jako podpůrné toky pro nájezd k dalším partnerům a zároveň doplňují potřeby pro návaznost k nákladům v těchto zemích z předchozího odstavce.

2.3 Internacionalizace Helicar

Jak již bylo zmíněno, tak společnost si prochází v rámci internacionalizace několika fázemi. Jak internacionalizační modely ukazují, tak v první fázi se společnosti snaží získávat zkušenosti na domácím trhu, což zde může být fáze, kdy Helicar dělal sub-dopravce většímu subjektu v ČR a začátky svých operací. Zde se trochu narušuje tradiční postup, jak vnímá společnost mezinárodní prostředí, jelikož i přesto že dlouhou dobu neměla žádné zahraniční pobočky, tak již prakticky od počátku nabízí svůj produkt, přepravní službu, na mezinárodním prostředí a dostává se do kontaktu s požadavky a možnostmi zahraničních subjektů téměř okamžitě.

K této znalosti trhu se přirozenou cestou připojuje úsilí o větší zapojení na nových trzích, aby společnost získala větší konkurenční výhodu a mohla využívat benefitů, které další země mohou nabídnout. První takovouto zkušeností byla Slovenská pobočka Helicar, která také umožnila nabrat zkušenosti a „experimentální“ znalosti pro další možné přesuny. Toto je typ zkušeností, o kterém pojednával například model Uppsala zmíněný v předchozí kapitole (Edward, 2003).

Na základě těchto zkušeností a potřeb se také společnost rozhodla oslovit další trhy, které by jim umožnily rozvíjet současné operace. Při volbě vstupu je potřeba zohlednit fakta, která vychází z plánů vedení společnosti a povahy podnikání, kdy cílem je proniknutí na zahraniční trh a získání práce domácích dopravců, společně s rozšířením náborové aktivity mimo ČR. Plusem je zde silné zázemí skupiny, která je schopna tuto aktivitu financovat a řídit také po stránce znalostní. Na vedení společnosti bude rozhodnout úroveň kontroly, kterou bude na zahraničním trhu vyžadovat, riziko, které je schopno akceptovat či agresivitu, se kterou se chce prosazovat na zahraničním trhu. Toto budou klíčová kritéria, která budou mít dopad na konečné rozhodnutí o formě vstupu. Aby mohlo vedení společnosti tato rozhodnutí lépe udělat, tak následující kapitola se snaží představit podmínky cílových trhů a prostředí, které na nich panuje, především formou PEST analýzy.

3 Průzkum cílových trhů

Na jednotlivých trzích je nejprve potřeba udělat průzkum trhu, aby byl schopen management podniku správně posoudit přínosy a negativa, se kterými se bude nucen na daném trhu potýkat. Jedná se o komplexní rozhodnutí, proto také první shrnutí je relativně všeobecné. Pro tento účel poslouží PEST analýza jako rozbor klíčových segmentů teritoria. V následujících kapitolách se práce vždy zaměřuje na analýzu politicko-legislativních vlivů, ekonomických faktorů, sociálně-kulturních faktorů a technologických vlivů v každé ze zvolených zemí: **Francie, Německo a Polsko**. Ty byly již určeny top managementem společnosti Helicar jako potenciální trhy k expanzi. V rámci zvolených států se autor věnuje rozboru jednotlivých faktorů, které determinují vlastnosti států, s cílem umožnit lepší volbu při vstupu na nový trh. Data jsou, pokud možno, prezentována a porovnávána s relevantními údaji pro Českou republiku, aby měl čtenář možnost okamžitého srovnání.

3.1 Francie

Francie (Republique française) se nachází v západní Evropě a svou rozlohou 643 801 km² se jedná o největší zemi v Evropě. (Pro účely této práce jsou popsány pouze údaje pevninské Francie bez zámořských území.) Své hranice sdílí se státy: Andora (55 km), Belgie (556 km), Německo (418 km), Itálie (476 km), Lucembursko (69 km), Monako (6 km), Španělsko (646 km) a Švýcarsko (525 km). Už jen z pozice své velikosti jde o zemi, která hraje v Evropě z logistického hlediska významnou roli a tvoří jakousi křižovatku mezi státy Evropy, a to především z pohledu propojení severu a jihu západní Evropy. Kromě hranic s danými státy má také k dispozici 4 853 km pobřeží a přístup ke Středozemnímu moři a Atlantskému oceánu. Na těchto pobřežích můžeme nalézt také významné obchodní přístavy jako: Marseille, Nantes, Le Havre a Calais. K červenci 2018 (CIA, 2019) měla tato země 67 364 357 obyvatel, jejichž úředním jazykem je francouzština, oficiální měnou euro a hlavním městem Paříž.

Jedná se o jednu z největších ekonomik světa a moderní stát, který hraje významnou roli v mnoha světových organizacích: NATO, G-7, EU, atd. Snaží se o dlouhodobou spolupráci s ostatními státy a v tomto ohledu vyniká především Německo, se kterým se v posledních dekádách zahájilo užší spolupráci nejen na ekonomické úrovni s cílem vybudování stabilnějšího evropského prostředí.

Jelikož se jedná o stát, který propojuje vyspělé státy západní Evropy, tak má velice dobrou infrastrukturu silnic o celkové délce 951 125 km, což je vůbec nejvíce v Evropě. Z toho 11 392 dálnic, které jsou velmi dobře udržované, nutno však podotknout, že velice drahé.

Dle CIA (2019) zaujímá Francie 6. místo v oblasti importu a 7. místo v exportu ve světovém žebříčku. Mezi 3 hlavní partnery v oblasti exportu patří Německo, Španělsko a Itálie a vyváží především stroje, letadla a plastové výrobky. Mezi 3 nevýznamnějšími importními partnery jsou Německo, Belgie a Nizozemí a nevýznamnějšími importními artikly jsou stroje, auta a ropa.

Dlouhodobě se Francie potýká s příliš vysokými výdaji a relativně pomalým hospodářským růstem, následkem čehož dosáhl například roku 2017 deficit státu na úroveň 2,7 % HDP. V souvislosti s tím vidíme také nárůst veřejného dluhu, který stoupl z úrovně 89,5 % roku 2012 na 97 % roku 2017. V současné době se země zmítá v sérii dlouhotrvajících protestů, kdy se lidé bouří proti vzniklé situaci na trhu práce a všeobecným podmínkám žití ve Francii. Součástí těchto protestů je také blokování ulic a zapalování aut (CIA, 2019).

3.1.1 Politicko-legislativní vlivy

Daňová politika

Daňový systém Francie pracuje s přímými a nepřímými daněmi stejně, jako je tomu u nás. Naposledy prošel větší úpravou 1. 1. 2015, kdy byl přijat nový finanční zákoník. Celý systém je pak dosti komplikovaný a špatně přehledný, vinnou složitostí kombinování jednotlivých daní i jejich odstupňování do jednotlivých skupin výše zdanění (Vybíhal, 2010). Mezi přímými daněmi lze jmenovat daň z příjmu fyzických osob, daň z příjmu právnických osob, daň z příjmu podnikatelů, daň z majetku a další. Nepřímě daně jsou zastoupeny například DPH, kolky a akcízem (Businessinfo.cz, 2019).

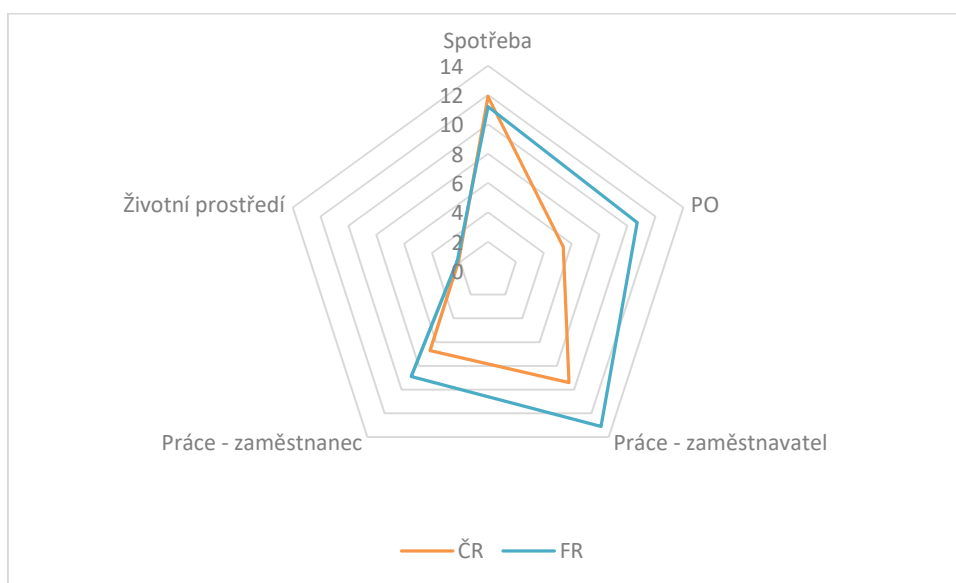
Daň z příjmu právnických osob, která má přímý dopad na zisk ze zahraničí je relativně vysoká. Standardní sazba je 33,33 % a dále může být navyšována o sociální příspěvek (3,3 %), dodatečný příspěvek (3 % z přerozděleného zisku, například akcionářům) a případně také mimořádný příspěvek. Při podnikání je třeba, aby podnikatelé platili sociální pojištění za sebe i své zaměstnance z hrubé mzdy. Daň z příjmu fyzických osob je zde v 5 sazbách. Do 5 875 Eur je 0 %, poté

do 11 720 Eur je 5,5 %, do 26 030 Eur je 14 %, do 69 783 Eur je 30 % a nad tuto částku se daní 40 %. Zaměstnanci odvádí ze své mzdy důchodové pojištění, pojištění v nezaměstnanosti, zdravotní a nemocenské pojištění. I zde jsou daňové sazby rozděleny do jednotlivých skupin dle výše, avšak odvody za průměrný plat jsou 13,7 % pro zaměstnance a 42,3% pro zaměstnavatele.

DPH se ve Francii pohybuje v těchto úrovních zdanění dle typu zboží: 19,6 %, 10 %, 5,5 % a 2,1 %.

Daňové výnosy

Z následující grafu lze sledovat, jak významně se na tvorbě DPH podílí jednotlivé složky daní. Všechny zobrazené údaje jsou pro rok 2016 z databáze Eurostatu (2019). U výnosu ze spotřební daně lze vidět, že za rok 2016 je přibližně na stejné úrovni s ČR, kdy ve Francii představovala 11,2 % DPH, zatímco v ČR dokonce 11,9 %. Ovšem rozdílem ve Francii je, že má na ní větší podíl spotřební daň za pohonné hmoty. Tento rozdíl by byl ještě lépe viditelný dnes, jelikož spotřební daň pro pohonné hmoty i nadále rostla a dnes se stala jedním z terčů demonstrací „žlutých vest“ (Lidovky.cz, 2018). Přímým dopadem je tedy konečná cena benzínu a nafty pro konečné zákazníky. Zatímco v ČR je k 29. 4. 2019 možné koupit litr nafty za 28,90 Kč/l, tak ve Francii za stejné množství zákazník zaplatí 35,30 Kč/l (mBenzin.cz, 2019).



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 1: Daňový výnos v % DPH

Druhým ukazatelem byl výnos ze zdanění kapitálu, který je u ČR 5,4 %, zatímco ve Francii 10,7 %, tedy téměř dvojnásobný. Důvod je zcela zřejmý, jelikož Francie má nejvyšší zdanění kapitálu v EU, která má aktuálně hodnotu 52,8 %, což je více než dvakrát oproti ČR.

Dalším ukazatelem je zdanění práce, které je v tomto grafu rozděleno na část, kterou odvádí zaměstnavatel a zaměstnanec. Jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé odvádí státu více, nežli v ČR. Výnos z daní odvedených zaměstnavatelem za práci zaměstnanců má ve Francii o 3,7% větší podíl na DPH a u zaměstnanců je to o 2,2 % více ve Francii.

Posledním ukazatelem jsou výnosy z daní na životní prostředí, které se stále více promítají právě v dopravě. V tomto aspektu si jsou obě země za rok 2016 velice vyrovnané, kdy v ČR byl výnos těchto daní 2,1 %, zatímco ve Francii 2,2 %. Ovšem i v této oblasti se v blízké budoucnosti chystá navyšování a je to dalším z bodů aktuálních protestů „žlutých vest“ (Lidovky.cz, 2018).

3.1.2 Ekonomické faktory

HDP v PPS

Tabulka níže zobrazuje situaci, která byla již nastíněna v úvodní kapitole jako dlouhodobý problém Francie. I přesto, že má země slušnou úroveň ekonomické výkonnosti, tak není schopna ji udržet v udržitelném růstu ani za podpory masivních půjček ze zahraničí. I přesto, že reálné HDP Francie velmi pomalu stoupá, při přepočtu na paritu kupní síly je situace ještě černější a od roku 2013 je vidět mírný pokles.

Tab 1: Vývoj DPH v PPS

| Rok | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| EU 28 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| ČR | 79 | 82 | 84 | 85 | 83 | 83 | 82 | 84 | 86 | 87 | 88 | 89 |
| FR | 109 | 108 | 106 | 108 | 108 | 108 | 107 | 108 | 107 | 105 | 104 | 104 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

K tomu přibývá problém, že EU již začala Francouzskou vládu usměrňovat v utrácení a kontrolovat výši zadlužení, aby byla schopna plnit předsevzaté deficitní cíle. V tomto snažení během roku 2018 nepřispěla ani situace na trhu kvůli silnému

euru a vysoké ceně ropy. Z tohoto důvodu se také nyní snaží Francie přeorientovat svou ekonomiku, aby byla opět atraktivnější pro zahraniční investory (OECD, 2019).

Počet vyrobených osobních aut

Jak je možné vidět z tabulky níže, která udává počet vyrobených osobních v daném roce a na daném území, tak zjistíme, že Francie není ke své velikosti příliš velkým producentem automobilů. Nutno podotknout, že toto číslo je očištěno od lehkých komerčních vozidel. Příznivé je, že za poslední roky má tento obor ve Francii opět stoupající tendenci, kdy průměrně meziročně stoupal o 6,2 %, což je srovnatelné s vývojem, který byl také v ČR.

Tab 2: Vývoj počtu obyvatel, ČR vs. FR

| Rok | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----|-----------|-----------|-----------|
| ČR | 1 241 166 | 1 344 182 | 1 413 881 |
| FR | 1 555 000 | 1 636 917 | 1 748 000 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Zarážející je, že při pohledu do historie lze zjistit, že ještě roku 2001 vyrábělo přes 3,5 milionu automobilů ročně. Poté začíná produkční pád dolů, který je přisuzován přechodu na euro, který byl následován ekonomickou krizí. Výsledkem je kolaps tamního automobilového průmyslu a omezení produkce na méně než 2 miliony aut. Zde se především ukázala výhoda dlouhodobého partnerství s Německem, jehož tamní odbyt výrazně napomohl před naprostým zhroucením, což by spustilo další lavinu událostí ve francouzském hospodářství.

Index cen průmyslových výrobců automobilů

V tabulce 3 níže je možné sledovat vývoj indexu průmyslových cen, kdy index 100 je pro všechna odvětví v roce 2015. Dále lze vidět, že automobilový průmysl vykazuje mírně stoupající trend, kdy Francie se drží více průměrných hodnot pro EU28 oproti České republice. V posledním roce byly cenové indexy však přeci jen o něco vyšší jak oproti ČR, tak průměru EU28.

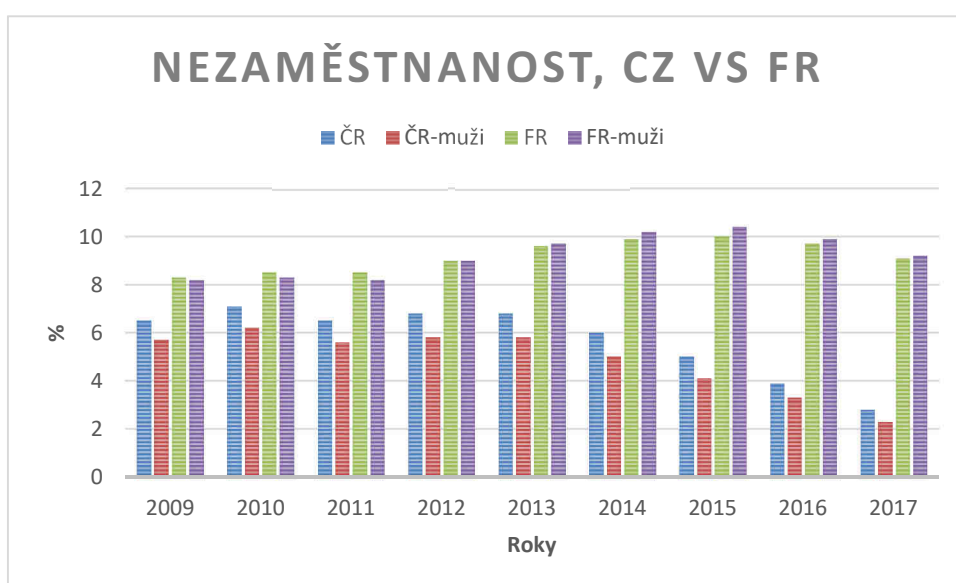
Tab 3: Vývoj indexu cen průmyslových výrobců, ČR vs. FR

| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| EU 28 | 100,5 | 102,1 | 102,6 | 102,6 | 103,5 | 104,3 | 105 | 104,6 |
| ČR | 99,4 | 100,4 | 99,6 | 107,2 | 108,6 | 106,3 | 104,9 | 100,3 |
| FR | 100 | 100,6 | 102,5 | 103,2 | 104,5 | 105 | 104,5 | 104,9 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Nezaměstnanost

Jak lze vidět v grafu 7 níže, tak nezaměstnanost představuje dlouhodobý problém. Během posledních několika let se do dnes nedaří stáhnout nezaměstnanost pod úroveň 9 %, což vůbec nekoreluje s vývojem v ČR ani většině dalších států pro toto období. Toto má negativní vlivy na chod celé francouzské ekonomiky. Ukazatel nezaměstnanosti mužů je zde uváděn především kvůli povaze podnikání Helicar, kde většina zaměstnanců jsou řidiči, kteří jsou v současnosti z drtivé většiny muži. Ovšem, jak lze pozorovat, nezaměstnanost mužů a žen Francie je přibližně na stejné úrovni.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 7: Úroveň nezaměstnanosti, ČR vs. FR

Paradoxem této situace je, že i přes vysokou míru nezaměstnanosti si zaměstnavatelé stěžují na dlouhodobý nedostatek schopných pracovníků. Zřejmě také to je jeden z důvodů, proč se Francie rozhodla investovat dalších 15 miliard eur do pracovních tréninkových kurzů a zároveň se rozhodla uvalit sankce na jednotlivce, kteří se dlouhodobě nesnaží o zapojení do pracovního řetězce (Leigh, 2019).

Minimální mzdy

Následující tabulka 4 zobrazuje porovnání minimálních hrubých měsíčních mezd, které umožňují přehled nároků, které budou na zaměstnavatele na zahraničním trhu kladeny v souvislosti s placením zaměstnanců. V přepravním prostředí je tento údaj

o to důležitější, jelikož se lze očekávat, že založením pobočky v daném státě se zvýší také podíl práce v tomto státě a vzhledem k platným ustanovením, dle kterých je zaměstnavatel povinen doplácet kterémukoli řidiči pohybujícímu se na daném území mzdu minimálně na tuto úroveň, tak se jedná o podstatný faktor při výběru země.

Tab 4: Minimální mzda v EUR/měsíc, ČR vs. FR

| EUR/měsíc | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ČR | 311 | 329 | 312 | 308 | 310 | 340 | 365 | 420 | 469 |
| FR | 1 344 | 1 365 | 1 426 | 1 430 | 1 445 | 1 458 | 1 467 | 1 480 | 1 498 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Zde je dobré podotknout, že je zde také minimální mzda 10,03 EUR na hodinu pro rok 2019, ovšem ve Francii je standardní pracovní doba pouze 7 hodin, tudíž může být měsíční údaj oprati ostatním státům v tomto trochu zkreslený. I poslední zvýšení minimální mzdy bylo odpovědí na všeobecné nepokoje, které ve Francii panují.

3.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Demografický vývoj – počet obyvatel

Jak již bylo řečeno v úvodu, tak počet obyvatel je důležitým faktorem, který ovlivňuje chod ekonomiky a její rozvoj. Tabulka níže zobrazuje vývoj počtu obyvatel ve Francii v období let 2010 – 2018. Během tohoto období docházelo ke stabilnímu nárůstu počtu obyvatel, který byl za toto období v průměru o 0,43 % ročně.

Tab 5: Vývoj počtu obyvatel, ČR vs. FR

| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ČR | 10 462 088 | 10 486 731 | 10 505 445 | 10 516 125 | 10 512 419 | 10 538 275 | 10 553 843 | 10 578 820 | 10 610 055 |
| Francie | 64 658 856 | 64 978 721 | 65 276 983 | 65 600 350 | 65 942 267 | 66 456 279 | 66 730 453 | 66 804 121 | 66 926 166 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Vzhledem k porodnosti, která se dlouhodobě pohybuje ve Francii těsně pod úrovní 2 dětí na ženu, což je nejvyšší porodnost v EU, tak je k tomu celkový přírůstek navýšen také o imigranty z dalších států. V případě Francie jsou to především lidé z koloniálních území Afriky, kteří se přesouvají za lepšími životními podmínkami v Evropě.

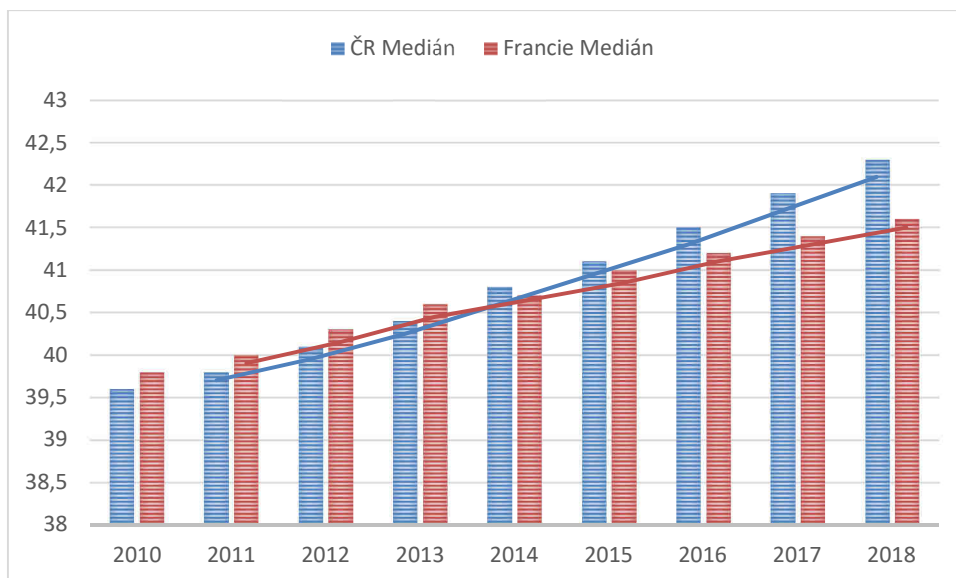
Věkové zastoupení

Tab 6: Zastoupení věkových skupin, CZ vs FR

| Rok | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ČR | Medián | 39,6 | 39,8 | 40,1 | 40,4 | 40,8 | 41,1 | 41,5 | 41,9 | 42,3 |
| | 0-14 | 14,3 | 14,5 | 14,7 | 14,8 | 15 | 15,2 | 15,4 | 15,6 | 15,7 |
| | 15-19 | 5,8 | 5,5 | 5,2 | 4,9 | 4,6 | 4,4 | 4,3 | 4,3 | 4,4 |
| | 20-39 | 30,5 | 30,3 | 30,1 | 29,7 | 29,1 | 28,3 | 27,5 | 26,6 | 25,9 |
| | 40-59 | 27,2 | 27 | 26,8 | 26,8 | 27 | 27,3 | 27,6 | 27,9 | 28,2 |
| | 60 a více | 22,2 | 22,7 | 23,3 | 23,8 | 24,3 | 24,7 | 25,1 | 25,5 | 25,8 |
| FR | Medián | 39,8 | 40 | 40,3 | 40,6 | 40,7 | 41 | 41,2 | 41,4 | 41,6 |
| | 0-14 | 18,6 | 18,6 | 18,6 | 18,6 | 18,6 | 18,6 | 18,4 | 18,3 | 18,1 |
| | 15-19 | 6,2 | 6,1 | 6 | 6 | 6 | 6,1 | 6,1 | 6,2 | 6,2 |
| | 20-39 | 25,5 | 25,3 | 25 | 24,7 | 24,3 | 24,1 | 23,9 | 23,8 | 23,7 |
| | 40-59 | 27,1 | 27 | 27 | 26,9 | 26,9 | 26,7 | 26,6 | 26,4 | 26,2 |
| | 60 a více | 22,6 | 23,1 | 23,5 | 23,9 | 24,2 | 24,6 | 24,9 | 25,3 | 25,7 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat

Dalším ukazatelem v rámci sociálně-kulturních faktorů je věkové zastoupení obyvatelstva. Tabulka zobrazuje celkové rozvrstvení věkových skupin. Z následující tabulky lze číst, že Francie má v porovnání s ČR stejný podíl lidí v důchodovém věku a vyšší podíl dětí školního věku, ovšem na úkor pracujících, kteří aktuálně znamenají větší přínos do ekonomiky státu. Zajímavě se faktor vyšší porodnosti a podílu dětí předškolního a školního věku promítá na grafu mediánů věků jednotlivých států níže. Z něj je také vidět, že v roce 2014 se role států prohodily a v ČR byl vyšší průměrný věk. Od té doby se tento rozdíl již pouze zvětšuje.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 8: Medián věků ČR vs. FR

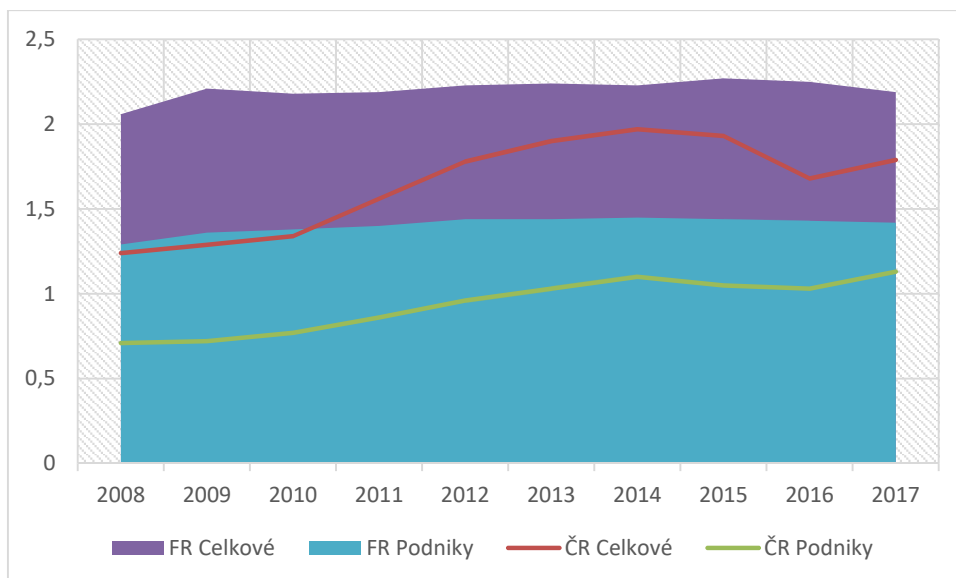
Náročnost na řidičskou profesi

Ve Francii platí také pro řidiče kamionu standartní pracovní doba 35 hodin týdně. Hodiny, které pracuje řidič nad rámec tohoto omezení, tak by měl dostávat vyšší hodinovou sazbu. Stejně tak je pro francouzský zaměstnavatel povinen platit bonus 20 % za hodiny odpracované v čase mezi 21. hodinu večer a 6. hodinou ráno. Krom bonusu na výplatě může zaměstnavatel převést tyto hodiny také jako náhradní volno. Dle ERI (2019) se ve Francii pohybuje průměrná mzda řidiče kamionu na úrovni 14 eur na hodinu a na úrovni měsíce si průměrný řidič vydělá 2 381 eur.

3.1.4 Technologické vlivy

Podíl výdajů na R&D

Jak lze vidět na grafu níže, tak výdaje na výzkum a vývoj mají ve Francii vyšší podíl z celkového HDP nežli je tomu v ČR. Tento ukazatel ukazuje investorovi ambice a úsilí, které je na daném teritoriu vkládáno do jednotlivých projektů. Nutno podotknout, že obecně většina investic na výzkum a vývoj přichází od samotných podniků, které již současně na trhu působí, ovšem novým hráčům na trhu to dává možnost se do tohoto zapojit anebo alespoň těžit z faktu, že jsou „u centra dění“.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 9: Výdaje na výzkum a vývoj, Francie

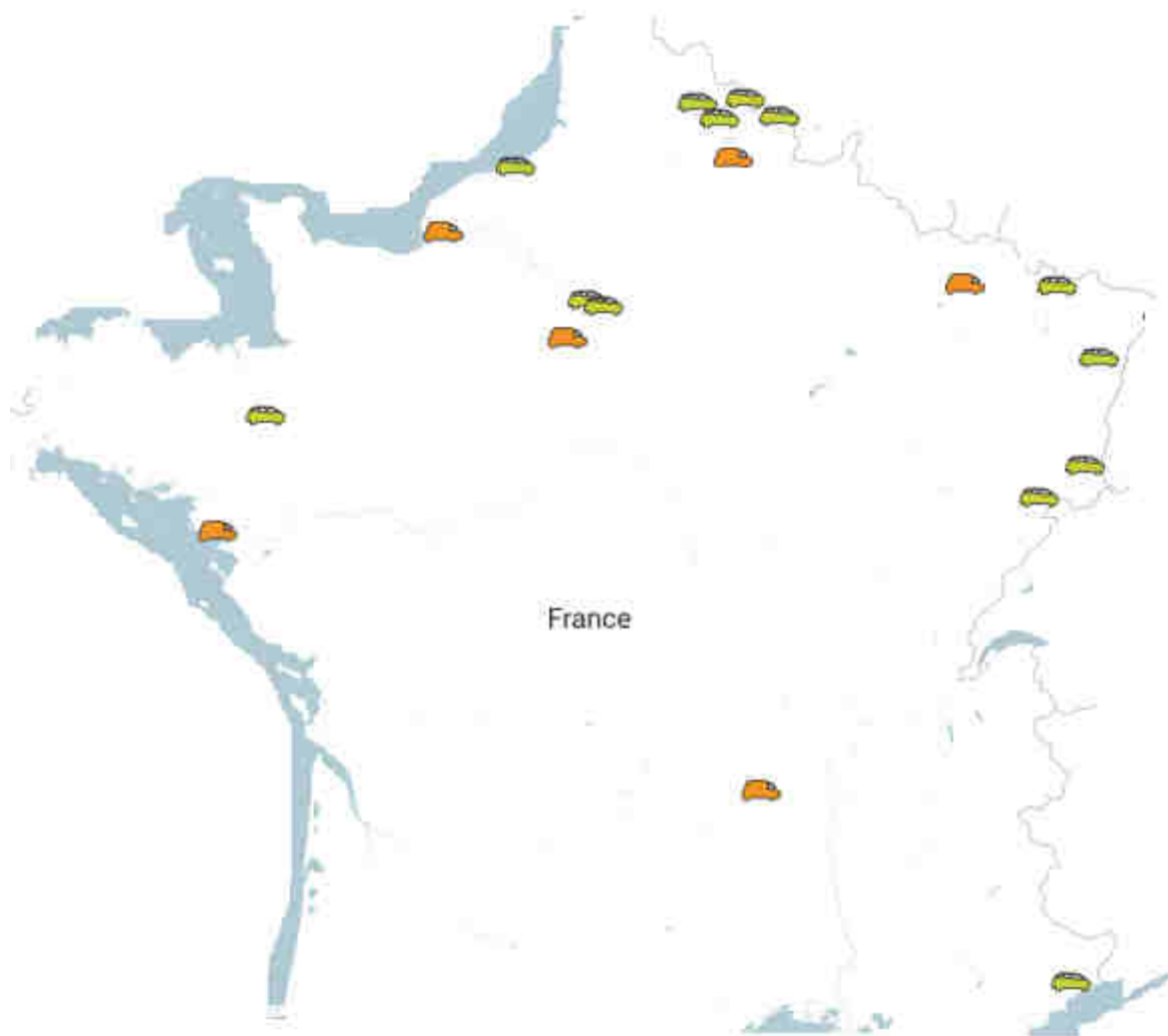
EU se snaží všeobecně prosazovat vyšší investice do výzkumu s cílem vytvořit z Evropy kvalitativně-znalostní základnu, která by určovala směr vývoje ve světě. Nyní na tuto pozici stále aspirují spíše asijské státy.

Stávající továrny na výrobu aut

Ve Francii je většina továren lokalizovaných do oblasti severní Francie, kde jsou také lokalizovány továrny na díly. Toto soustředění výroby má nadnárodní charakter spolupráce, jelikož továrny jak na hotová auta, tak na výrobu jednotlivých komponentů jsou soustředěny do 2 oblastí: francouzsko-belgická oblast a francouzsko-německé příhraničí. Celkem je ve Francii rozmístěno 19 továren na osobní a lehká komerční auta, jejich umístění je zaznamenáno na obrázku níže.

Mezi nejrozšířenější patří francouzské značky Renault S. A. a PSA, které mají obě po 5 továrnách. Dále jsou zde umístěny 4 továrny Volva a po jedné od Toyoty, Mercedesu a MIDI (Acea, 2019).

Podrobnější mapka s rozmístěním podniků (ECG, 2018) souvisejících s dopravou hotových automobilů v tomto regionu je k nahlédnutí v příloze č. 1.



Zdroj: Zpracováno podle ACEA (2019)

Obrázek 10: OEM továrny ve Francii

3.1.5 Příležitosti a hrozby trhu

V minulých kapitolách pro Francii byly popsána fakta, která poukazovala především na silné a slabé stránky. Tato kapitola se pokusí dále rozvést příležitosti a hrozby.

Dle Businessinfo.cz (2019) představuje velkou příležitostí v automobilovém průmyslu rostoucí poptávka po autech z dovozu. Na Francouzském trhu se daří především koncernu Renault-Nissan-Mitsubishi, které auta dováží a exportují auta pro francouzský trh především z belgických přístavů. Velkým producentem, který působí přímo na francouzském teritoriu je koncern PSA. Ten byl v předchozích kapitolách představován jako slabá stránka kvůli velkému kolísání produkce a slabším prodejním výsledkům. Příležitostí pro zahraniční dopravce může být plánovaná změna řetězce subdodavatelů. Zároveň je podstatnou změnou koupě

automobilky Opel roku 2017. I zde byl změněn dodavatelský řetězec a distribuci vozů Opel má od začátku roku společnost Gefco, která je dlouhodobým partnerem PSA pro distribuci aut. Automobilka PSA se rozhodla inovovat a stát se ambicióznější na v oblasti výzkumu a vývoje. V souladu se současným trendem vývoje by ráda do roku 2025 výrazně zvýšila podíl výroby elektro-aut, která je v současnosti outsourcovaná v Asii. Zároveň investuje peníze do autonomního řízení.

Hrozbou je, zdali tyto plány nebudou až příliš ambiciózní vzhledem k současné situaci trhu s automobily, který míří do recese (Lišková, 2019). Na rozdíl od jiných automobilek si francouzské koncerny neměly příležitost vytvořit dostatečný finanční polštář. Hrozbu může představovat také silná aktivita francouzské dopravní asociace FNTR (2019), která má v současnosti přes 5 000 členů. Jejimi prioritami jsou otázky kabotáže a míra kontrol dopravců přímo na silnicích. Asociaci by měla společnost Helicar také kontaktovat, pokud by chtěla zjistit podrobnější informace o problematice přeprav na tomto území.

3.2 Německo

Německo (Bundesrepublik Deutschland) se nachází v západní Evropě a svou rozlohou 357 022 m² jde o pátou největší zemi v Evropě. Své hranice sdílí se státy Rakousko (801 km), Belgie (133 km), Česká republika (704 km), Dánsko (140 km), Francie (418 km), Lucembursko (128 km), Nizozemí (575 km), Polsko (467 km) a Švýcarsko (348 km). Jak lze z výčtu těchto zemí pozorovat, tak Německo hraje důležitou roli na poli logistických propojení napříč Evropou a jejími hlavními ekonomickými centry. Krom toho má také 2 389 km pobřeží a přístup k Severnímu a Baltskému moři. U těch také nalezneme významné obchodní přístavy Brémy, Bremerhaven, Hamburk, Lübeck a Rostock. K červenci 2018 obývalo výše popsané území 80 457 737 obyvatel, jejichž úředním jazykem je němčina, oficiální měnou Euro a hlavním městem Berlín.

Jakožto největší ekonomika Evropy má také klíčový podíl na dalším rozvoji celého kontinentu po stránce ekonomické, politické, tak i v rámci bezpečnostních organizací. Tuto představu stále trochu halí temná minulost a role Německa v obou světových válkách, které zapříčinily, že byla v druhé polovině 20. století a období studené války byla země rozdělena na 2 části: „Východní a Západní Německo“. Toto

rozdělení je v zemi minimálně na ekonomické úrovni znatelné i přes snahu a běžící podpůrné programy na znovusjednocení úrovně obou celků.

Jak již bylo nastíněno, transportu přes tuto zemi se z ČR lze jen těžko vyhnout. S celkovou délkou silnic 645 000 km silnic se řadí na druhé místo v Evropě, z toho celých 12 800 km je tvořeno dálnicemi, které jsou ceněny pro svou kvalitu.

Dle CIA (2019) zaujímá Německo v oblasti importu a exportu 3. místo ve světovém žebříčku. Mezi 3 hlavní partnery v oblasti exportu patří Amerika, Francie a Čína a vyváží především motorová vozidla, stroje a chemii. Mezi 3 nevýznamnějšími importními partnery jsou Nizozemsko, Čína a Francie a nejodvážnějšími artikly jsou stroje, výpočetní technika a auta.

V současnosti se Německo potýká především s nízkým přílivem investic a nakonec sám automobilový průmysl je příkladem, jak se moc Německo operuje na hraně. Stále méně je země uznávána za své zaměření na kvalitu a výkon. Příkladem tohoto poklesu důrazu na kvalitu je v očích zahraničí například také Dieselgateová aféra, jejíž dopady jsou nejen v Německu stále citelné. Stejně tak zkostnatělá země není schopna rovnat svým asijským rivalům na poli výzkumu a vývoje, (Mody, 2018) kde příkladem může být zavádění elektro-mobility na úrovni následovníka trendu a nikoli tvůrce.

3.2.1 Politicko-legislativní vlivy

Daňová politika

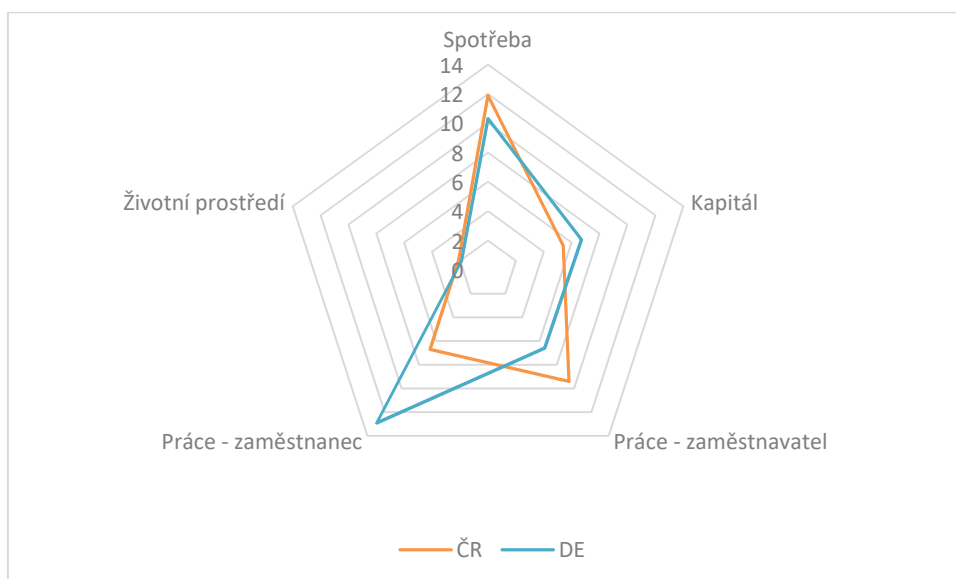
Již více než 10 let se snaží Německo a Francie o maximální přiblížení svých daňových systémů, které by tak udaly vzor a umožnily pokročit dále v daňové integraci celé eurozóny. Dalším krokem v tomto postupu byla také nedávno podepsaná smlouva v Cáchách o spolupráci a integraci. Proto se také bude legislativní pozadí daňové politiky v mnohých ohledech shodovat s nastavením ve Francii.

Daň, která zajímá investory, jelikož přímo ovlivňuje jejich čistý zisk, je daň z příjmu právnických osob, která prošla během posledních 20 let výraznými úpravami. Roku 2001 byla snížena na 25 % a následně v roce 2008 na úroveň 15 %. Spolu s ní je

ovšem třeba odvádět také živnostenskou daň a daň ze solidarity. S těmito 2 se pohybuje výše daně mezi 30 - 33 %. Při podnikání je třeba platit také sociální pojištění za sebe i své zaměstnance v těchto výších z hrubé mzdy, které jsou jedny z nejvyšších v EU: důchodové pojištění 19,9 %, zdravotní pojištění 13,3 %, pojištění nezaměstnanosti 3,3 % a nemocenské pojištění 1,7 % (Finance.cz, 2019).

Daňová sazba pro příjem fyzických osob je pohyblivá. Do 8 005 EUR je sazba 14% a poté se sazba s každým navýšením o 1000 EUR zvyšuje o 1,88 % až do výše 13 469 EUR (sazba 24%). Při každém zvýšení nad tuto částku se daň zvedá za každých 1 000 EUR o 0,46 %.

Daňové výnosy



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 11: Daňový výnos, ČR vs. DE

V následujícím grafu jsou zaznamenány výnosy pro jednotlivé složky daní a jejich procentuální zastoupení v % HDP. Jak lze sledovat, tak výnosy spotřebních daní u obou zemí jsou si relativně podobné a v celkovém součtu vychází dokonce v Německu o 1,6 % méně než v ČR. To potvrzuje také údaj o ceně nafty, který byl 29. 4. 2019 v ČR 28,90 Kč/l, zatímco v Německu 30,80 Kč/l. Oba státy jsou na tom podobně ve výnosech ze zdanění kapitálu, kde v Německém HDP tvořilo o 1,3 % více nežli v ČR.

Zajímavý fakt lze sledovat v zastoupení daní za práci od zaměstnavatele a zaměstnance. Zatímco v Německu odvádějí do státní kasy zaměstnavatelé téměř

o 30% nežli je tomu v ČR, tak naopak zaměstnanci v Německu odvádějí dvakrát více než v ČR. Daně vázající se k životnímu prostředí měly v procentuálním zastoupení HDP nižší hodnotu v Německu, kde tvořily 1,9 % oproti 2,1 % v Čechách.

3.2.2 Ekonomické faktory

HDP v PPS

Jak lze pozorovat z následující tabulky 7, tak Německá ekonomika vykazuje velice silné výsledky a ekonomická výkonost je nad průměrem EU, což spolu s velikostí státu potvrzuje klíčovou roli Německa v EU.

Tab 7: HDP v PPS, ČR vs. DE

| Rok | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| EU 28 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| ČR | 79 | 82 | 84 | 85 | 83 | 83 | 82 | 84 | 86 | 87 | 88 | 89 |
| DE | 116 | 117 | 117 | 117 | 120 | 123 | 124 | 124 | 126 | 124 | 124 | 124 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Jak lze vidět, tak i přesto, že se mnohdy mluví v souvislosti s Evropskou unií o trendu sjednocování úrovně jednotlivých států, tak zde je možné pozorovat, že i přes to, že Česko bylo relativně úspěšné na poli ekonomických výsledků, není výsledek takový v porovnání s Německem až tak zářný. Pokud bychom vzali zobrazená data a lineárně nechali vývoj pokračovat, tak ČR dožene Německé HDP teprve v roce 2228.

Počet vyrobených osobních aut

Tab 8: Počet vyrobených osobních aut, ČR vs. DE

| Rok | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----|-----------|-----------|-----------|
| ČR | 1 241 166 | 1 344 182 | 1 413 881 |
| DE | 5 708 138 | 5 746 808 | 5 645 581 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

V tabulce 8 výše vidíme počet vyrobených osobních automobilů v jednotlivých letech. Jak uvádí agentura GTAI (2019), 78 % aut vyrobených v německých továrnách je určeno k exportu. Na tomto čísle se podílí především těchto 5 německých výrobců. Audi, se sídlem v Ingolstadtu, což je značka vlastněná Volkswagen Group. Její auta jdou především do dalších států a jedná se o značku,

kteřá je mezi osobními auty hodnocena pro svou kvalitu. Druhým zástupcem je BMW, které sídlí v Mnichově a prezentuje samo sebe jako „ultimátní jízdní stroj“. Třetí značkou je další zástupce z rodiny Volkswagen Group, Porsche. To je známo především výrobou sportovně zaměřených aut, i když poslední dobou od této cesty pouští. Čtvrtým zástupcem je Mercedes-Benz s ústředím v Sindelfingenu. Zaměřuje se na výrobu luxusních užitkových vozů. Posledním zástupcem je samotný Volkswagen, tedy výrobce „lidových“ aut, se sídlem ve Wolfsburgu (GTAI, 2019).

I přes omezenou vypovídající hodnotu tabulky, z důvodu krátké časové řady, je vidět klesající trend výroby aut v Německu. Zatímco v ČR byl mezi roky 2015 – 2017 registrován nárůst vyrobených aut o 13,91 %, tak Německo ve stejném období registruje pokles o 1,1 %. Na vině může být přesouvání výroby do zemí s levnější pracovní silou, Německé automobilky k tomu přidávají také negativní vliv emisních limitů a homologací, kvůli kterým musí být výroby odkládány. Přes tato negativa zůstává třetí zemí na světě a první v Evropě s největším počtem vyrobených aut v absolutních číslech (Statista, 2019).

Freight transport

Index cen průmyslových výrobců automobilů

V rámci indexu cen průmyslových výrobců nezaznamenává žádné výraznější výkyvy. Tento fakt může být jak konstantní situací na trhu společně s konzistentním výkonem, podpořeným velkou produkcí v tomto odvětví. Za poslední sledované období v roce 2017 byl index cen v DE téměř shodný s EU28 a vyšší proti ČR.

Tab 9: Index cen průmyslových výrobců, ČR vs. DE

| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| EU 28 | 100,5 | 102,1 | 102,6 | 102,6 | 103,5 | 104,3 | 105 | 104,6 |
| ČR | 99,4 | 100,4 | 99,6 | 107,2 | 108,6 | 106,3 | 104,9 | 100,3 |
| DE | 100,7 | 101,9 | 102,9 | 102,1 | 103,2 | 105 | 105,1 | 104,8 |

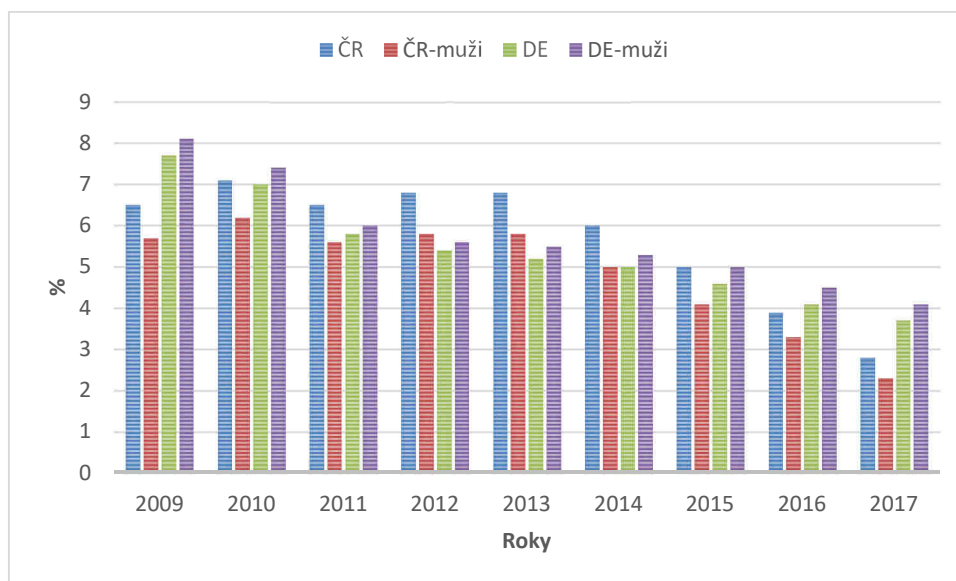
Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Nezaměstnanost

Z grafu níže je vidět, že nezaměstnanost v Německu je dlouhodobě o něco vyšší v porovnání s Českou republikou. Především v posledních 3 letech byl pokles nezaměstnanosti v ČR mnohem vyšší oproti Německu. Je třeba zde ale také

poznámenat, že se zde porovnávají 2 země, které mají dle Eurostatu (2019) současně nejnižší nezaměstnanosti v Evropě.

Zajímavým trendem je také poměr nezaměstnanosti celkové oproti nezaměstnanosti mužů, Na Německu lze pozorovat dlouhodobě vyšší nezaměstnanost mužů, konkrétně v posledních 3 letech je o 0,4 % vyšší oproti průměru. Již za březen 2019 dosáhla nezaměstnanost v Německu nového minima, kdy se dostala na úroveň 4,9 % a nadále klesá.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 12: Vývoj nezaměstnanosti, ČR vs. DE

3.2.3 Sociálně-kulturní faktory

Demografický vývoj – počet obyvatel

Jak lze vidět z tabulky níže a popisu země v předchozích kapitolách, Německo je se svými 82 792 351 obyvateli nejlidnatějším státem Evropy. Populace je tvořena převážně Němci (87,2 %), Turky (1,8 %), Poláky (1 %), Syřany (1 %) a dalšími menšinami (CIA, 2019). Jak můžeme vidět na tabulce, tak počet obyvatel stále stoupá, konkrétně v zobrazených letech rychlostí 0,15% za rok. Tento fakt je vzhledem k nízké porodnosti, která byla v roce 2015 (Eurostat, 2019) 1,45 dítěte na ženu, dán především díky vysokému podílu imigrantů.

Tab 10: Vývoj počtu obyvatel, ČR vs. DE

| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ČR | 10 462 088 | 10 486 731 | 10 505 445 | 10 516 125 | 10 512 419 | 10 538 275 | 10 553 843 | 10 578 820 | 10 610 055 |
| Německo | 81 802 257 | 80 222 065 | 80 327 900 | 80 523 746 | 80 767 463 | 81 197 537 | 82 175 684 | 82 521 653 | 82 792 351 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Očekává se, že množství obyvatel 80 000 000 se udrží při stávajícím okolnostech až do roku 2060 (Heise, 2017). Tato teze je založena na předpokladu, že Německo si zachová stabilní ekonomický růst, všechny 3 faktory populačního růstu (imigrace, porodnost a životní úroveň) budou stabilně stoupat a Německo bude pokračovat ve stávajícím trendu. Během posledních 3 let byl tento růst výrazně podpořen německou aktivní imigrační politikou, která má v Německu 2 roviny, pasivní přijímání utečenců žádajících o azyl a aktivní imigrační politikou, zaměřující se na pracovní sílu z dalších zemí EU.

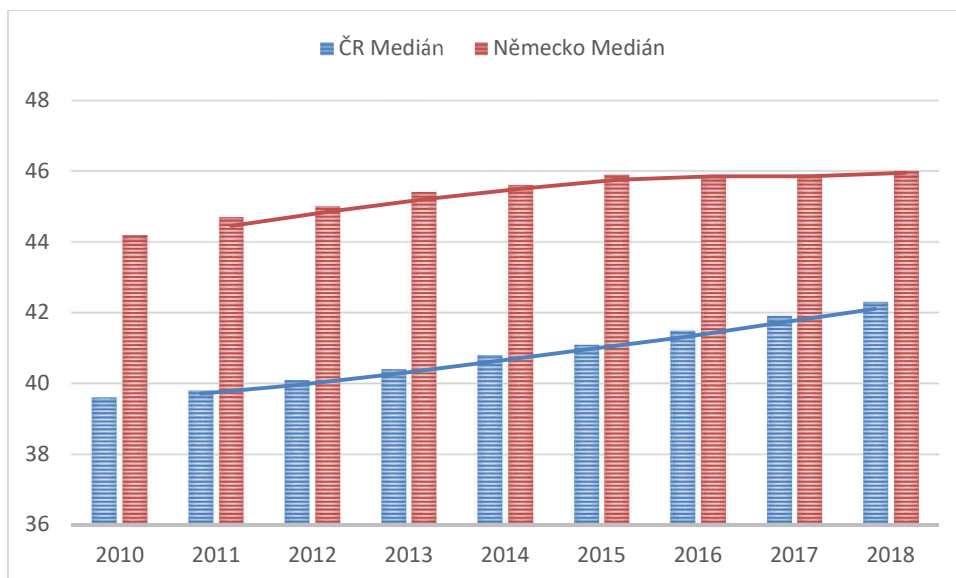
Věkové zastoupení

Tab 11: Zastoupení věkových skupin, ČR vs. DE

| Rok | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ČR | Medián | 39,6 | 39,8 | 40,1 | 40,4 | 40,8 | 41,1 | 41,5 | 41,9 | 42,3 |
| | 0-14 | 14,3 | 14,5 | 14,7 | 14,8 | 15 | 15,2 | 15,4 | 15,6 | 15,7 |
| | 15-19 | 5,8 | 5,5 | 5,2 | 4,9 | 4,6 | 4,4 | 4,3 | 4,3 | 4,4 |
| | 20-39 | 30,5 | 30,3 | 30,1 | 29,7 | 29,1 | 28,3 | 27,5 | 26,6 | 25,9 |
| | 40-59 | 27,2 | 27 | 26,8 | 26,8 | 27 | 27,3 | 27,6 | 27,9 | 28,2 |
| | 60 a více | 22,2 | 22,7 | 23,3 | 23,8 | 24,3 | 24,7 | 25,1 | 25,5 | 25,8 |
| DE | Medián | 44,2 | 44,7 | 45 | 45,4 | 45,6 | 45,9 | 45,8 | 45,9 | 46 |
| | 0-14 | 13,5 | 13,6 | 13,4 | 13,3 | 13,2 | 13,2 | 13,2 | 13,4 | 13,5 |
| | 15-19 | 5,3 | 5,1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,1 | 5,1 | 4,9 |
| | 20-39 | 24,3 | 23,9 | 23,8 | 23,9 | 24 | 24,1 | 24,5 | 24,5 | 24,6 |
| | 40-59 | 31 | 31,1 | 31,1 | 30,9 | 30,7 | 30,3 | 29,8 | 29,4 | 29,1 |
| | 60 a více | 25,9 | 26,4 | 26,7 | 27 | 27,2 | 27,4 | 27,4 | 27,6 | 27,9 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Z tabulky výše stejně jako grafu níže je zřejmé, že Německo již dnes čelí faktu stárnoucí populace daleko více nežli ČR. Již zmíněný rok 2060 v minulém odstavci má své opodstatnění právě zde, jelikož Německo se současným rozvrstvením obyvatelstva a prodlužujícím se průměrnému věku nemůže očekávat úbytek lidí v důchodovém věku, za současného legislativního nastavení. To je také důvod, proč by Německo rádo využilo současného hospodářského růstu k zabezpečení sociálního systému a znovu-přetransformování penzijního systému.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 13: Vývoj mediánů věků, ČR vs. DE

Minimální mzda

Tab 12: Vývoj minimální mzdy v EUR za měsíc, ČR vs. DE

| EUR/měsíc | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| ČR | 311 | 329 | 312 | 308 | 310 | 340 | 365 | 420 | 469 |
| Německo | : | : | : | : | : | 1 440 | 1 440 | 1 498 | 1 498 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Zde můžeme vidět vývoj minimální mzdy alespoň za poslední 4 roky, které jsou pro Německo na Eurostatu (2019) k dispozici z důvodu absence tohoto omezení na Německém území v předchozích obdobích. V celém sledovaném období je německá minimální mzda výrazně vyšší, nežli ta česká. I přesto, že se na poměry EU jedná o nadprůměrnou mzdu, tak v západní Evropě jde o jednu z nejnižších a v Německu se mluví o úrovni těsně nad hranicí chudoby z důvodu vysokých nákladů na život. I z tohoto důvodu se neustále tlačí na její zvyšování, kdy již 1. 1. 2019 byla oficiálně navýšena na 1 562 EUR a od 1. 1. 2020 je již nyní plánováno navýšení na 1 590 EUR. Zavedení minimální mzdy v Německu bylo dříve dlouhodobě odsouváno z důvodu obav negativních důsledků na hospodářský růst a plynulý chod především menších společností.

Náročnost na řidičskou profesi

V Německu je velká poptávka po řidičích, jelikož platy jsou relativně nízké a naopak vstupní náklady vysoké. Pro kamionovou přepravu je v Německu Evropskou kartu

řidiče, která zde stojí přibližně 400 Eur a C, E třídu na řidičský průkaz. Jelikož je v Německu při výuce v autoškole prosazován systém jednotlivých hodin, kdy instruktor sám hodnotí, zdali je žák připraven jít na zkoušku, tak se ceny pohybují v různých rozmezích, avšak v rámci těchto skupin se cena pohybuje okolo 2 500 Eur (příklad výpočtu ceny autoškoly na řidičské oprávnění C+E).

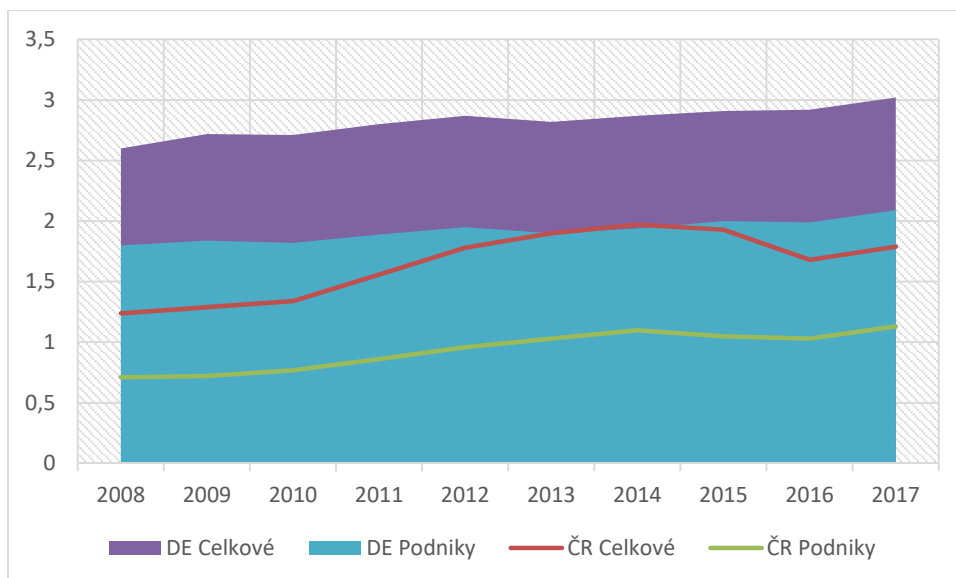
Dle ERI (2019) se v Německu pohybuje průměrná mzda řidiče kamionu na úrovni 23 eur na hodinu a na úrovni měsíce si průměrný řidič vydělá 3 932 eur. Tato data byla získána anonymním průzkumem u zaměstnavatelů, otázkou zůstává, zdali jsou v takovém případě důvěryhodná.

3.2.4 Technologické vlivy

Podíl výdajů na R&D

Jak lze vidět z následujícího grafu, Německo investuje značnou část svých financí do výzkumu a vývoje. V roce 2017, kdy v ČR byly investice do podnikového sektoru 1,09 %, tak v Německu tvořily přes 2 % z HDP. Ačkoli jsou výsledky těchto investic jen těžko měřitelné, tak vysokým podílem těchto investic se vyznačují všechny státy světa, které mají tendence hrát ve světě roli lídra. V celkových nákladech vydaných na výzkum a vývoj zaujímá Německo 4 příčku USA, Číně a Japonsku (Eurostat, 2019).

Toto je jeden z faktorů, který je atraktivní pro případné investory, kteří se díky přesunu na tento trh dostanou blíže těmto inovacím. Tento fakt platí i zde u automobilových výrobců, neboť „zkostnatělý“ Volkswagen byl v roce 2018 třetí firmou na světě, dle výše celkových investic.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 14: Výdaje na výzkum a vývoj

Stávající a plánované továrny na elektromobily

V Německu je v současné době 25 továren na výrobu osobních aut a dodávek, kdy většina z těchto továren spadá pod Volkswagen Group. Na obrázku níže lze vidět rozmístění jednotlivých továren. Velké množství výroby je koncentrováno do oblasti kolem Stuttgartu, Kolína/Dortmundu, Wolfsburgu a Mnichova.

Pokud se na tuto problematiku podíváme z pohledu jednotlivých výrobců, tak můžeme říci, že BMW vlastní na tomto území výrobu v Dingolfingu, kde vyrábí BMW 3., 4., 5., 6. a 7. série. Dále výrobu v Lipsku, která se zaměřuje na menší auta 1. a 2. série, Mnichově, kde se specializují na sedany 3. série a nakonec Regensburg, kde běží produkce 1., 2. a 4. série spolu s X1. Dále zde nalezneme továrny Daimler AG, které vyrábí v Bremenu auta třídy C-class, GLC a SLC. Další je v Rastattu na auta třídy A-class, B-class a GLA a poslední se nachází v Sindelfingenu s výrobou E-class, S-class, CLS a SL. Ford sice vlastní pouze 2 továrny, první v Kolíně s produkcí Fiesty a druhou v Saarlouis se zaměřením na Ford Focus a C-Max, ovšem jejich výroba je relativně silná, především po stránce využití kamionové přepravy. Posledním zástupcem je Volkswagen AG, který vyrábí Passaty v Emdenu, T6 v Hannoveru, Audiny v Ingolstadt a Neckarsulmu, Porsche Cayen a Panamera v Lipsku, zatímco Porsche 911 má produkční linku ve Stuttgartu. Nakonec užitkové vozy Volkswagen verze Golf, Passat a Touran, jejichž produkci bychom našli ve Wolfsburgu, Cvikově a Osnabrucku.

Pro podrobnější mapka s rozmístěním podniků (ECG, 2018) souvisejících s dopravou hotových automobilů v tomto regionu jsou k nahlédnutí plánky v příloze č. 2 a 3.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 15: OEM továrny a jejich lokalizace v Německu

3.2.5 Příležitosti a hrozby trhu

Odvětví automobilového průmyslu nabízí mnoho příležitostí i do budoucna, jak bylo naznačeno také v minulých kapitolách, jelikož jde o nejdůležitější průmyslové odvětví v tomto státě, které se podílí více 40 % na celkovém exportu. Také pro ČR jsou osobní automobily jedním z nejdůležitějších artiklů exportu do Německa. Příležitost představuje vysoký podíl investic z tohoto odvětví do rozvoje a inovací. Jednou z velkých příležitostí představuje pokračující obměna vozového parku

v Německu a podpora bezemisních automobilů v soukromé, stejně jako veřejné sféře (Businessinfo.cz, 2019).

Hrozbou, která je již dlouhodobějšího rázu, avšak pro přepravní firmy stále představuje výzvu a problém pře cestách d této země je MiLoG, což je minimální mzda stanovená pro operace na tomto území (ČESMAD, 2019).

Na nové změny na tomto trhu má přímý vliv sdružení dopravců v Německu BGL. V současné době sdružení usiluje o důkladnější kontroly pravidel, včetně dodržování MiLoGu. Zde upřednostňují přímou kontrolu dokumentace a povolení dopravců na silnicích, společně s dokládáním a prověřováním číselných řad vypovídajících o práci dopravců na německém území (BGL, 2019).

3.3 Polsko

Polsko (*Rzeczpospolita Polska*) se nachází v oblasti střední Evropy a rozlohou 312 685 km² jde o osmou největší zemi v Evropě. Své hranice sdílí se státy Bělorusko (418 km), Česká republika (796 km), Německo (467 km), Litva (104 km), Rusko (210 km), Slovensko (541 km) a Ukrajina (535 km). 210 km pobřeží umožňuje Polsku přístup k Baltskému moři. Zde také nalezneme významné obchodní přístavy Štětín, Gdyně a Gdaňsk (CIA, 2019). Toto území obývá 38,5 mil obyvatel (37. nejlidnatější země na světě), jejichž úředním jazykem je polština a oficiální měnou polský zlotý a hlavním městem Varšava.

Polsko má šestou největší ekonomiku v EU a reputaci přívětivého podnikatelského prostředí. Od roku 1990 prosazuje politiku ekonomické liberalizace. Kupříkladu během let 2008 – 2009, kdy ostatní země zaznamenávaly zpomalování ekonomiky, tak Polsko bylo jedinou zemí EU, které se povedlo vyhnout recesi. Tento průběh byl podpořen především díky vládní volné fiskální politice, spojené se závazkem k opatrnému uvolňování peněz v rámci střednědobých investic. Zároveň je Polsko největším příjemcem z evropských rozvojových fondů, jež mají významný dopad také na celkový hospodářský růst země. Velká část z těchto dotací jde do oblasti infrastruktury, jež je pro Polsko dlouhodobým problémem a výzvou. Ve špatném stavu se nachází jak silniční, tak železniční síť, avšak v poslední době se tato situace mění díky velký rekonstrukcím a budování nových transnitních koridorů. K roku 2016 bylo na území Polska k dispozici 420 000 km silnic, z toho 1 492 km dálnic a 1552 km silnic pro motorová vozidla.

Mezi střednědobé výzvy polské ekonomiky lze zařadit přizpůsobování podnikatelského prostředí, příliš přísný pracovní zákoník či složitý daňový systém, obzvláště pro podnikatele. V dlouhodobých cílech figuruje diverzifikace energetických zdrojů, posílení investic do inovací, výzkumu a vývoje. Stejně tak se bude stát snažit snížit odliv vystudovaných do jiných států EU. Toto se zdá obzvláště palčivým problémem v souvislosti s nízkou porodností a stárnoucí populací.

Dle CIA (2019) v oblasti importu a exportu zaujímá Polsko 23. místo ve světovém žebříčku. Mezi 3 hlavními partnery v oblasti exportu jsou to Německo, Česká republika a Velká Británie a vyváží především techniku a suroviny k dalšímu zpracování. 3 hlavní importní partneři jsou Německo, Čína a Rusko a dováží se především stroje a transportní technika, suroviny určené k další výrobě a chemie.

3.3.1 Politicko-legislativní vlivy

Daňová politika

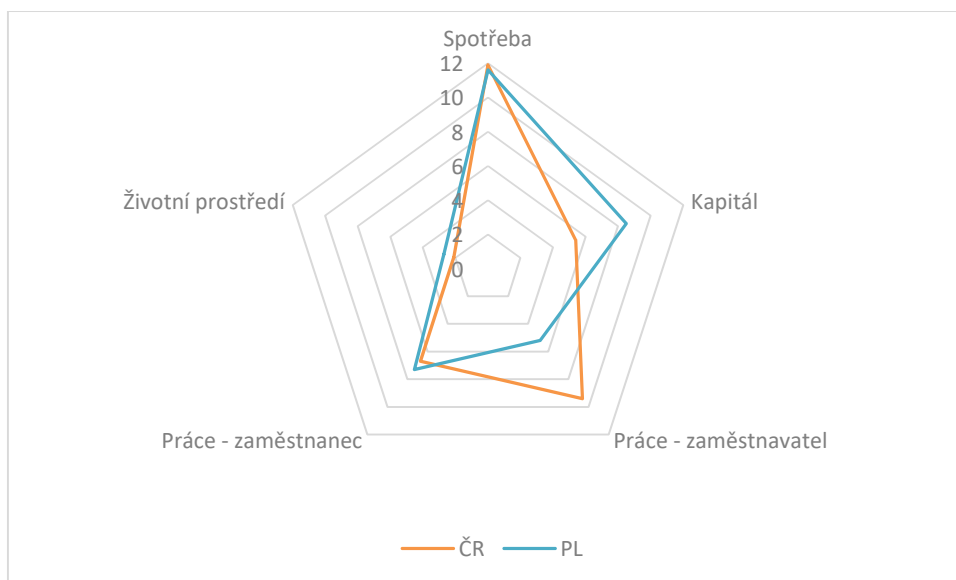
Na začátku 80. a 90. let také v Polsku prošel daňový systém výraznou transformací. Tato tendence byla poté nadále podporována zapojením do EU. Dnes je daňový systém definován „Daňovým řádem“, který rozděluje daně do dvou oblastí, přímé (daň z příjmu fyzických osob, dědická daň, darovací daň a další) a nepřímé daně (DPH, spotřební daň a daň z hazardu).

U právnické osoby jsou zatíženy jednotnou daňovou sazbou 19 %. Jedná se velice důležitý faktor pro podnikatele, jelikož přímo ovlivňuje výsledek podnikání. A právě u této daně došlo k jednomu z největších poklesů z původní hranice 40 %. Zároveň s tím došlo také ke značnému zjednodušení legislativy. Povinnost k registraci k DPH je dána hranicí 10 000 EUR za zdaňovací období a její základní sazba je 22 %. Při podnikání je třeba platit sociální pojištění za sebe i své zaměstnance v těchto výších z hrubé mzdy: penzijní pojištění 19,52 %, důchodové pojištění 13 %, nemocenské pojištění 2,45 %, zdravotní pojištění 9 % a úrazové pojištění 1 – 3,9 % dle vykonávané profese.

Od 1. března 2017 funguje v Polsku *Krajowa Administracja Skarbowa* (KAS). Ta zajišťuje finanční kontrolu, daňovou správu a celní správu. Zároveň dohlíží na správné zdanění podle smlouvy o zamezení dvojímu zdanění a úniků v oblasti daní z příjmů mezi Polskem a Českou republikou.

Daňové výnosy

Následující graf zobrazuje, jakým dílem přispívají daňové výnosy z jednotlivých oblastí k celkovému HDP daného státu. Všechna data jsou opět vztahena k roku 2016.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 16: Daňový výnos v % DPH, ČR vs. PL

Příjmy států ze spotřební daně se na DPH podíleli v roce 2016 téměř stejně v obou zemích. Konkrétně v ČR byl 11,9 % a v Polsku o 0,3 % nižší. Příjem z kapitálu je jednoznačně vyšší v Polsku, kde poté tvořil 8,5 %, zatímco v ČR byl 5,4 %.

Při pohledu na příjmy z daní práce za zaměstnavatele a zaměstnance lze vidět, že se i zde trochu opakuje model, které byl také u Německa. Peníze odváděné zaměstnavatelem jsou mnohem nižší. V Polsku přispívá do HDP pouze částí 5,2 %, zatímco v ČR je to o 4,2 % více. Naopak v Polsku se zaměstnanci odvody ze své mzdy podíleli na výnosu v % HDP o něco více, nežli v České republice, ovšem zde byl rozdíl mezi podíly na HDP pouze 0,6 %.

Relativně velké je zastoupení daní na životní prostředí v Polsku. Jak již bylo řečeno, tak tyto daně se i přes malé zastoupení v celkových příjmech promítají hodně do přepravy. V Polsku byl v roce 2016 podíl příjmů z ekologických daní na celkovém HDP 2,7 %, tedy o 0,6 % více nežli v ČR.

3.3.2 Ekonomické faktory

HDP v PPS

Jak lze sledovat z tabulky níže, která zobrazuje porovnání HDP v paritě kupní síly na občana, pracující s indexem založeném na průměrném HDP 28 členských států EU. Zde je možno vidět, že i přes stabilní růst ČR vůči ostatním státům EU, tak v Polsku je tento vývoj ještě razantnější.

Tab 13: Vývoj HDP v PPS, ČR vs. PL

| Rok | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| EU 28 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| ČR | 79 | 82 | 84 | 85 | 83 | 83 | 82 | 84 | 86 | 87 | 88 | 89 |
| Polsko | 51 | 53 | 55 | 59 | 62 | 65 | 67 | 67 | 67 | 69 | 68 | 70 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Tento vývoj může být přisuzován především zahraničním investicím, které v této zemi jsou během posledních let nejvyšší z celé Evropy (Eurostat, 2019).

Počet vyrobených osobních aut

Tab 14: Počet vyrobených osobních aut, ČR vs. PL

| Rok | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----|-----------|-----------|-----------|
| ČR | 1 241 166 | 1 344 182 | 1 413 881 |
| PL | 534 700 | 554 600 | 514 700 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Z předchozí tabulky je názorně vidět, že Polsko není příliš silná země po stránce výroby aut. I přesto, že Polsko nemá žádnou svojí domácí značku a počty vyrobených aut nejsou příliš vysoké, tak automobilový průmysl hraje v Polsku velice důležitou roli především kvůli výrobě motorů a dalších částí do aut. Zároveň se již několik let v řadě daří lákat nové a nové investory z tohoto oboru a navyšovat objemy (IE, 2018).

Index cen průmyslových výrobců automobilů

V indexu cen průmyslových výrobců automobilů lze pozorovat, že výrazný nárůst v posledních letech, což by mohlo mít negativní vliv na produkci aut, pokud by i nadále pokračoval.

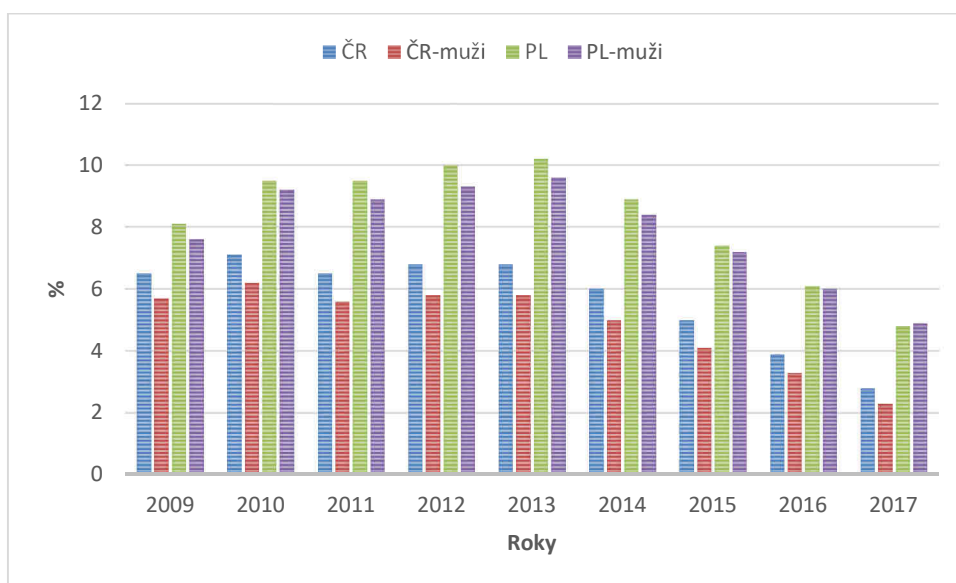
Tab 15: Vývoj indexu cen průmyslových výrobců automobilů, ČR vs. PL

| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| EU 28 | 100,5 | 102,1 | 102,6 | 102,6 | 103,5 | 104,3 | 105 | 104,6 |
| ČR | 99,4 | 100,4 | 99,6 | 107,2 | 108,6 | 106,3 | 104,9 | 100,3 |
| PL | 102 | 109,3 | 105,1 | 105 | 104,3 | 107 | 109,3 | 106,2 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Tento jev lze spojit s předchozími body, kdy bylo řečeno, že díky levné pracovní síle a přívětivému pracovnímu prostředí je vysoký zájem investorů. Negativním dopadem poté může být přílišná akumulace podniků a lokální nedostatek surovin pro výrobu automobilových, což způsobuje růst cen v tomto odvětví.

Nezaměstnanost



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 17: Vývoj nezaměstnanosti, ČR vs. PL

Jak je patrné z předchozího grafu, tak nezaměstnanost je sice o něco vyšší nežli v ČR, avšak pouze minimálně a všeobecně lze říci, že je stále jednou z nejnižších v Evropě. I toto vedlo k situaci, že Polsko bylo nutno sáhnout po pracovnících ze zahraničí. Jen v roce 2017 bylo vystaveno pracovní povolení pro 263 000 pracovníků ze zemí mimo EU, což je dvojnásobek oproti roku 2015. Dle Centrálního statistického úřadu (2019) je 80 % z těchto povolení pro pracovníky z Ukrajiny a to se bavíme pouze o oficiálních číslech, jelikož nikdo neví, kolik jich bude v tzv. šedé ekonomice. Některé odhady však říkají, že by mohlo jít o více nežli milion pracujících.

I z tohoto důvodu od začátku roku 2018 spustila vláda nový systém, pro zjednodušení přestupů zahraničních pracovníků ze šesti zemí: Ukrajina, Bělorusko, Rusko, Georgia, Moldávie a Arménie. Postupem času se ukazuje, že zaplňování mezer vlastní pracovní kapacity pomocí pracovníků ze zemí bývalého východního bloku není příliš adekvátní, jelikož pracovníci, kteří přicházejí, nemají takovou kvalifikaci, jako ti, které nahradili (Day, 2018).

3.3.3 Sociálně-kulturní faktory

Demografický vývoj – počet obyvatel

Tab 16: Vývoj počtu obyvatel, ČR vs. PL

| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ČR | 10 462 088 | 10 486 731 | 10 505 445 | 10 516 125 | 10 512 419 | 10 538 275 | 10 553 843 | 10 578 820 | 10 610 055 |
| Polsko | 38 022 869 | 38 062 718 | 38 063 792 | 38 062 535 | 38 017 856 | 38 005 614 | 37 967 209 | 37 972 964 | 37 976 687 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Jak můžeme vidět z tabulky vývoje počtu obyvatel, Polsko čelí dlouhodobému úbytku svého obyvatelstva i přes snahu maximálně otevřít své brány lidem ze zahraničí. Pokud se ovšem podíváme na důsledek tohoto počínání, tak realita je trochu jiná. Zatímco v ČR byl zaznamenán nárůst počtu obyvatel o 1,41% mezi lety 2010 a 2018, tak v Polsku za to samé období registrují úbytek o 0,12 %.

Jak již bylo naznačeno v kapitole o nezaměstnanosti, tak v současnosti probíhá hromadné přijímání pracovníků především z Ukrajiny. Tento jev je mnohdy trnem v oku EU, která kritizuje Polsko, které zatímco odmítlo utečence ze Sýrie, tak v tichosti spustilo novou vlnu nábory z Ukrajiny. V současnosti se mluví o jedné z největších migračních vln v Evropě, přibližně 400 000 lidí z Ukrajiny, kteří již získali oficiální pracovní povolení v Polsku/EU. Právě tato skupina umožňuje zaplnit mezeru, která v Polsku začala vznikat migrováním původního obyvatelstva především do Velké Británie, Německa a dalších zemí EU od zapojení země do jednotného evropského systému. Na přílivu ukrajinských obyvatel se podepsala také ukrajinská krize a série Euromajdanů, které zažívali tamní obyvatelé v roce 2014 (Walker, 2019). V současné chvíli se dle informací z průzkumu časopisu Rzeczpospolita (Eldarov, 2018) začíná atraktivita ukrajinských přistěhovalců v Polsku upadat, jelikož se z Polska stala pouze tranzitní zastávka při cestě do dalších zemí: Slovensko, Česká republika a Německo.

Na tyto změny je se podívat také z globálního hlediska, zatímco v Polsku celkový počet obyvatel klesá, tak země na východě jako s velkým populačním růstem a nedostatečným růstem HDP budou bojovat s přebytkem obyvatelstva. Záleží nyní na Polsku, zdali dokáže do té doby nalézt cestu, která umožní přesun obyvatelstva a zajištění udržení vlastního rozvoje.

Věkové zastoupení

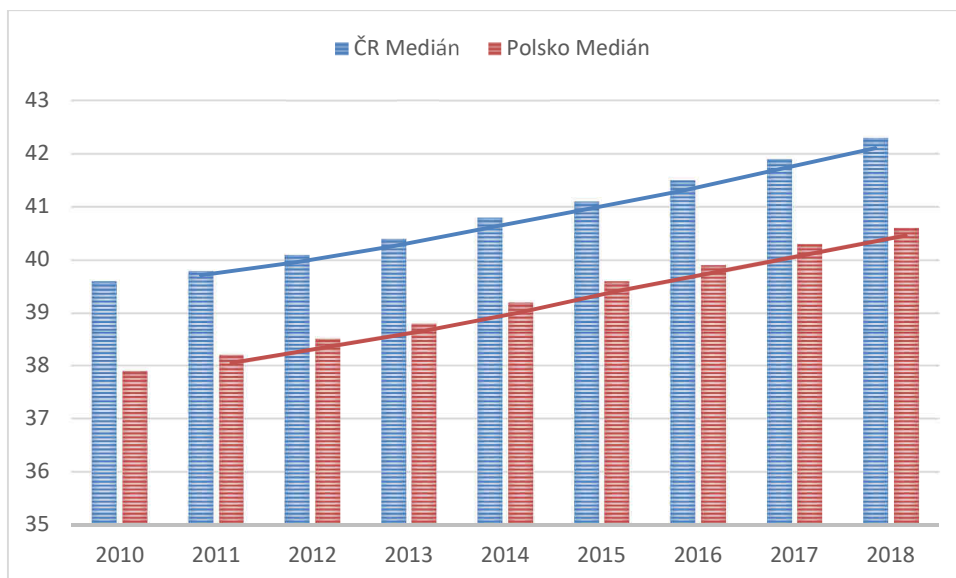
Tab 17: Zastoupení věkových skupin, ČR vs. PL

| Rok | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ČR | Medián | 39,6 | 39,8 | 40,1 | 40,4 | 40,8 | 41,1 | 41,5 | 41,9 | 42,3 |
| | 0-14 | 14,3 | 14,5 | 14,7 | 14,8 | 15 | 15,2 | 15,4 | 15,6 | 15,7 |
| | 15-19 | 5,8 | 5,5 | 5,2 | 4,9 | 4,6 | 4,4 | 4,3 | 4,3 | 4,4 |
| | 20-39 | 30,5 | 30,3 | 30,1 | 29,7 | 29,1 | 28,3 | 27,5 | 26,6 | 25,9 |
| | 40-59 | 27,2 | 27 | 26,8 | 26,8 | 27 | 27,3 | 27,6 | 27,9 | 28,2 |
| | 60 a více | 22,2 | 22,7 | 23,3 | 23,8 | 24,3 | 24,7 | 25,1 | 25,5 | 25,8 |
| Polsko | Medián | 37,9 | 38,2 | 38,5 | 38,8 | 39,2 | 39,6 | 39,9 | 40,3 | 40,6 |
| | 0-14 | 15,3 | 15,3 | 15,1 | 15,1 | 15 | 15 | 15 | 15,1 | 15,2 |
| | 15-19 | 6,6 | 6,3 | 6 | 5,8 | 5,6 | 5,3 | 5,2 | 5 | 4,9 |
| | 20-39 | 30,8 | 30,8 | 30,9 | 30,8 | 30,6 | 30,3 | 29,9 | 29,4 | 28,9 |
| | 40-59 | 28,1 | 27,8 | 27,5 | 27,3 | 27,1 | 26,9 | 26,8 | 26,7 | 26,6 |
| | 60 a více | 19,2 | 19,8 | 20,4 | 21,1 | 21,7 | 22,4 | 23,1 | 23,7 | 24,4 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Druhým bodem, který je dobré zmínit v souvislosti s Polskem, a který prohlubuje problematiku v předchozí kapitole, je věkové zastoupení obyvatelstva. Problém je srovnatelný se situací v ČR. Dle průzkumů Eurostatu (2019) a WB (2018) stárne polská populace příliš rychle. Zatímco roku 1950 byl věkový medián 25,8 roku, tak v roce 2018 to bylo 40,6. Trend stárnutí můžeme vidět na tabulce níže a za předpokladu lineárního průběhu bude v roce 2050 průměrný věk 51 let. Tento stav zapříčiňují 2 faktory, již zmiňovaná vysoká míra emigrantů a nízká porodnost. Ze statistických údajů vyplývá, že polská žena má v průměru 1,3 dítěte, zatímco na udržitelnou obnovu obyvatelstva je třeba 2,1 dítěte na ženu.

Tento trend stárnoucího a ubývajícího obyvatelstva má negativní vlivy na ekonomiku státu. Prvním problémem byl neudržitelný důchodový systém, který je již od 1.1 1999 reformován. Vnáší to ovšem další nejistotu v úspěšné pokračování současného trendu polské ekonomiky, kdy WB očekává u Polska pokles na 3% růst HDP do roku 2021.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 18: Vývoj mediánů věků, ČR vs. PL

Dalším neméně podstatným faktorem pro zahraniční investory je možná změna priorit při přerozdělování financí. Zatímco nyní je vidět stále snaha o budování zázemí státu, tak do budoucna je stále zřetelnější nutnost masivnějšího investování do zdravotního systému.

Minimální mzda

Vývoj minimální mzdy v Polsku je dosti srovnatelný s ČR, jak lze vidět také z tabulky níže, která vyjadřuje minimální měsíční mzdu pro daný stát v eurech. Dle dat z Eurostatu (2019), krom období mezi lety 2003 až 2008, si udržuje Polsko mírný náskok ve výši minimální mzdy. V posledních letech opět můžeme pozorovat dorovnávání tohoto rozdílu, kdy dle dat za první pololetí roku 2019 je rozdíl mezi těmito 2 státy pouze 4 Eura ve prospěch Polska.

Tab 18: Vývoj minimální mzdy v EUR za měsíc, ČR vs. PL

| EUR/měsíc | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ČR | 311 | 329 | 312 | 308 | 310 | 340 | 365 | 420 | 469 |
| PL | 318 | 347 | 353 | 369 | 404 | 422 | 417 | 473 | 480 |

Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Je dobré si ovšem říci, že v Polsku je vyšší podíl obyvatel, který se blíží této minimální mzdě, což lze sledovat na průměrné mzdě, která dosahovala v ČR za rok 2018 na 12,6 EUR na hodinu, zatímco v Polsku 10,1 eur na hodinu. Dalším

faktorem, který zkrusuje čísla, bude zmiňované velké množství zahraničních pracovníků, kteří se dle odhadů z větší části pohybují v šedé ekonomice.

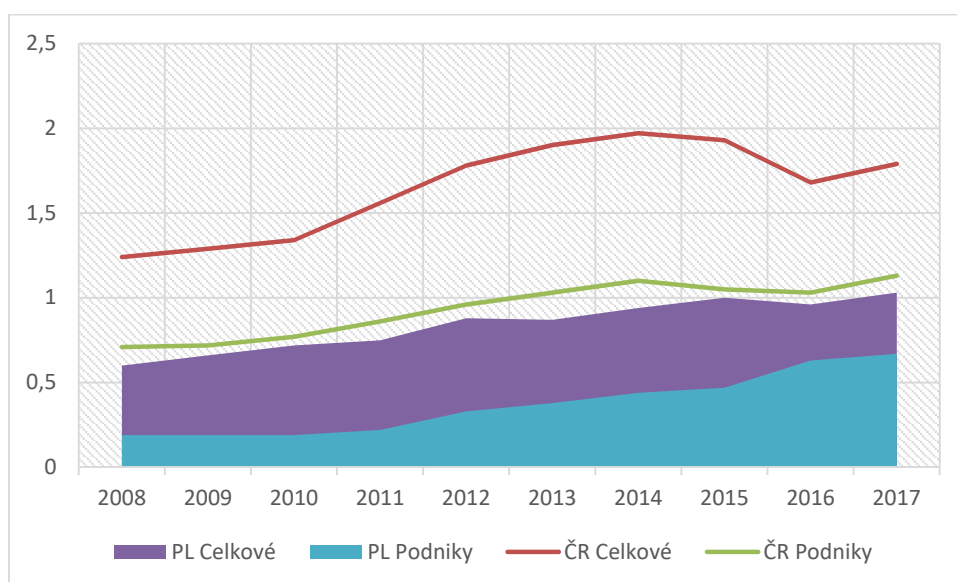
Náročnost na řidičskou profesi

Dle ERI (2019) se v Polsku pohybuje průměrná mzda řidiče kamionu na úrovni 4,9 eur na hodinu a na úrovni měsíce si průměrný řidič vydělá 864 eur. Tato data byla získána anonymním průzkumem u zaměstnavatelů a hodnota je pouze informativní.

3.3.4 Technologické vlivy

Podíl vládních výdajů na R&D

Výdaje jsou v Polsku na výrazně nižší úrovni, než je tomu v České republice, přičemž oba státy zůstávají za cíli, které stanovuje Lisabonská smlouva s předsevzetím přetvořit společenství EU na znalostně orientovanou ekonomiku. Největší posun je možné sledovat právě ve výzkumu podnikového sektoru, což podporuje teorii Polska, jako otevřené ekonomiky, které se současně úspěšně daří tuto oblast rozvíjet. Otevírá to nové možnosti státu, jelikož jak je možné vidět ze statistik EU (Eurostat, 2019), tak největším podílem přispívají na výzkum a vývoj právě sami podnikatelé a poté teprve vlády.



Zdroj: Zpracováno podle Eurostat (2019)

Obrázek 19: Výdaje na výzkum a vývoj v % HDP, ČR vs. PL

Stávající a plánované továrny

Jak již bylo naznačeno v kapitole vyráběných aut, tak Polsko se zaměřuje především na výrobu komponentů a nemá žádnou domácí značku automobilu, kterou by vyrábělo. I přesto se na území Polska v současnosti nachází 2 továrny na osobní auta a 1 na dodávky.

V Tychy můžeme nalézt závod FCA, kde se například vyrábí úspěšný Fiat 500 a také Lancia Ypsilon a v současnosti se jedná o polského největšího exportéra hotových automobilů (Fiat, 2019). Druhou továrnou na osobní automobily je nedaleko umístěna automobilka Opel Gliwice vlastněná skupinou PSA. Poslední továrnou je VW Vřesno na výrobu lehkých komerčních vozidel.

V současné době se stále více investuje Toyota do své produkční linky ve Valbřichu, která se stala první továrnou Toyoty na výrobu elektromotorů mimo Asii. Ta se nyní krom montážní linky profiluje také jako samostatné vývojové centrum se zaměřením na hybridní vozy a elektro-mobilitu všeobecně. Na poli přeprav hotových automobilů sice nefiguruje, ovšem kvůli svému velkému rozvoji a možnému potenciálu do budoucna si ji autor dovolil zařadit výčtu také.

Pro podrobnější info je k nahlédnutí mapka s rozmístěním podniků (ECG, 2018) souvisejících s dopravou hotových automobilů v tomto regionu v příloze č. 4.



Zdroj: Zpracováno podle ACEA (2019)
 Obrázek 20: OEM továrny na výrobu aut v Polsku

3.3.5 Příležitosti a hrozby trhu

Polsko představuje příležitost pro dopravce vyrobených aut především z hlediska exportu z ČR do Polska. V opačném směru lze do příležitostí stále zařadit továrnu Volkswagenu, kde vyrábí komerční vozidla Crafter, a to nejen se spalovacími motory, ale také elektro-verze, což představuje větší potenciál do budoucna. Zároveň polský stát se snaží podporovat elektromobilitu a vláda očekává, že do konce roku 2025 se bude na polských silnicích pohybovat přes 1 milion vozů a do konce roku 2020 chce investovat do elektrických aut 118 miliard CZK (Businessinfo.cz, 2019). V současné době je velkou příležitostí zavádění LNG čerpacích stanic, což je další krok k zelenějšímu a úspornějšímu způsobu dopravy. V současnosti je naplánována také síť stanic na trase z polského Ústí nad Svinou do Španělska (Logistika, 2019). Další příležitostí je uvažovaná expanze automobilky Škoda Auto do Polska, všem to je v současnosti teprve ve fázi spekulací.

Mezi hrozby patří změna legislativy na západních trzích, díky čemuž se mohou stát atraktivnějšími pro zaměstnance z Ukrajiny. To by mohlo mít v nejbližší době negativní důsledek na trh práce v Polsku, kde se očekává, že by mohlo chybět až 500 000 pracovníků (Skwirowski, 2018).

K bližším informacím nejen o příležitostech a hrozbách je možné kontaktovat například asociaci polských dopravců GALICJA, která je schopna zprostředkovat dopravcům nejen informace k plánovaným změnám, ale také přiblížit situaci na trhu z pohledu pohonných hmot či možných partnerů (GALICJA, 2019).

4 Zhodnocení jednotlivých trhů a stanovení strategie

V následujících kapitolách se autor pokusí o sumarizaci jednotlivých bodů pro každou zemi s doplňujícími informacemi v rámci potřeb společnosti Helicar. Výsledkem by měl být stručný přehled o zemi, zakončený zhodnocením situace a návrhem dalšího postupu pro management.

4.1 Zhodnocení Francie

V kapitole rozboru francouzského trhu byla provedena analýza, která se zabývala všeobecnou analýzou trhu. Na základě této analýzy a rozborů nejen všeobecné situace, ale také náhledu do automobilového průmyslu v dané zemi může autor práce v této kapitole zhodnotit situaci, vhodnost trhu a doporučit způsob vstupu na tento trh.

Vstup na francouzský trh znamená také vstup do největší země v Evropě a 8. nejsilnější ekonomiky na světě. Pro potřeby přepravní společnosti je u takto velké země pozitivem kvalitní infrastruktura v podobě dálniční sítě, které je ovšem v porovnání s dalšími evropskými státy velmi drahá. Dle výhledu, který nabízí situace ve Francii, je však třeba být také obezřetný při dalším postupu, jelikož za současné situace, jak bylo prezentováno, má problém s udržením stabilní situace a čelí tlaku ze strany jak nadnárodních organizací, tak samotných obyvatel. Již na ukázce reálného HDP lze pozorovat, velice nízký růst, který po přepočítání na paritu kupní síly začíná nabývat dokonce klesajícího průběhu. Dalším otazníkem, který se zde objevuje, je produkce aut, která v dlouhodobém horizontu bojuje o přežití.

Francie ovšem není zcela přívětivým prostředím pro investory po legislativní stránce, což je názorně vidět na nepřehledném daňovém systému, v němž se podnikatelům špatně orientuje. Samotná byrokratická zátěž při vyřizování dokumentací je popisována, jako jedna z nejsložitějších. Je možno také sledovat tradicionalistické smýšlení úřadů i obyvatel, kdy prosazování i nových Francouzských subjektů je značně problematické. Situace je tedy o to komplikovanější, pokud se do této tradiční společnosti, založené na vzájemných dlouhodobých vztazích snaží dostat společnost zvenčí.

Další oblastí diskuze, byla populace Francie, kde je zemi k dobru jak relativně vysoká porodnost, tak přísun nových pracovních sil, především z koloniálních zemí, což Francii umožňuje chytit potřebný druhý dech. Ve stejnou chvíli má však i tento aspekt vadu na kráse v podobě slabší skupiny ekonomicky aktivních obyvatel, ještě umocněný vysokou nezaměstnaností. Ta sice destabilizuje politicko-ekonomické zázemí, ovšem zároveň může představovat lákadlo pro přepravní společnosti, které dlouhodobě bojují s nedostatkem pracovní síly a důležitým zdrojem pracovní síly jsou právě dlouhodobě nezaměstnaní, kteří jsou podporováni při rozšiřování vzdělání a schopností pro uplatnitelnost na pracovním trhu. Jednou z těchto podpor může být také příspěvek na získání řidičského oprávnění, které následně vede k získání práce v daném oboru.

Se vstupem na Francouzský trh musíme počítat s tržním rizikem, kvůli nestabilitě situace na francouzském trhu. Toto riziko nelze eliminovat, ale je dobré ho snížit. Možným řešením je vyšší patrnost přístupu na tento trh, například ve volně formy vstupu.

Pokud by se Helicar rozhodl expandovat na francouzský trh, tak by získal pro kamiony větší možnost uplatnění svých služeb ve Francii, díky možnosti dělat rozvozy bez časových, či nákladkových omezení. Toto jinak představuje velký problém pro všechny nedomácí dopravce během operování v takto velkých zemích. To by umožnilo stabilní přístup k zajištění lépe placených prací na tomto trhu.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem by bylo lépe volit při vstupu na francouzský trh obezřetnější postup a zvolit například spolupráci s již zavedenou místní společností i s rizikem nižší míry kontroly akcí. V praxi to u dopravních společností může znamenat období frenšizingu, kdy společnost jezdí jako „sub-dopravce“ na vlastních kamionech, pod označením domácího subjektu, s přístupem jeho práci a případně také kamiony přihlášenými do této země. Velkým problémem je zde riziko kvality dodávané práce. Proto je pro tento způsob vstupu potřeba důkladný výběr obchodního partnera, jelikož mnohé aspekty jsou založeny na vzájemné důvěře.

4.2 Zhodnocení Německa

Tato kapitola navazuje na rozbor Německého trhu a provedené všeobecné analýzy, opět se zaměřením na přiblížení Automotive a přepravní problematiky. Zde byly

ukázány silné i slabé stránky Německého trhu a jeho porovnání s Českou republikou

Německá ekonomika patří mezi nejsilnější na světě a i přesto u ní lze sledovat až překvapivě velký růst, jak bylo ukázáno v části s vývojem HDP. Zároveň vykazuje vysokou míru stability v dalších oblastech ekonomicko-politické situace, kdy se státu daří zdárně prosperovat i s výzvou začlenění velkého množství přistěhovalců, kteří byli v minulých letech hromadně přijímáni. Přehlednost politické situace je umocněna samotnou transparentností politiky a nízkou mírou korupce. Posledním popisovaným faktorem z této oblasti je stálá snaha o harmonizaci německého trhu se společenstvím EU a hlubším provázáním země na úrovni mezinárodních vztahů.

Stejně jako u Francie je důležité uvážit velikost a významnost trhu. Ten je jedním z vedoucích článků nejen v evropském, ale také v celosvětovém měřítku, díky jak velikosti země, tak obyvatelstvu a bohatství, které produkuje. Atributem země je kvalitní silniční síť, která v současné době prochází vlnou rozsáhlých oprav. Pozitivem je dále geografická blízkost České republiky a Německa, což nabízí možnost těsnější spolupráce centrální společnosti v ČR a budované pobočky v zahraničí a zároveň aktivnější kontrolu. V neposlední řadě je dobré zvážit také investiční pobídky, které fungují především v Bavorsku a Sasku společně s plánem na ekonomické sjednocení jednotlivých částí Německa.

Problémem pro přepravní společnost ovšem zůstává relativně nízká nezaměstnanost, která je ovšem považována za dobře kvalifikovanou díky německému vzdělávacímu a školicímu systému. Zároveň zde hraje důležitý aspekt nově přijatý zákon „*Fachkräftezuwanderungsgesetz*“, který je platný od 1. 1. 2019 a umožňuje rychlejší a snazší rekrutování kvalifikovaných pracovníků ze zemí mimo EU. Sám federální úřad práce v Německu očekává, že jednou z oblastí, kde bude mít tento zákon největší dopad, jsou přepravní společnosti a nábor nových řidičů. Zároveň však Německý systém klade nároky na zaměstnavatele v podobě dorovnání minimální mzdy, která byla v minulých letech v Německu zavedena a její úroveň rychle stoupá. Negativy zůstává byrokratická náročnost při vstupu podniku ze zahraničí, ztížené regulacemi, které mají jednotlivé spolkové země. I přes zmiňovanou harmonizaci legislativy s EU si Německo zároveň ponechává také řadu opatření na svou ochranu.

Situace na trhu s automobilovým průmyslem je v Německu velice dobrá a dá se konstatovat, že Německo si drží své výsostné postavení a celá ekonomika je velmi těsně navázána nejen na výrobu, ale také na import a export nových i použitých automobilů. S tím jde ruku v ruce velká konkurence přepravních společností, která se ovšem právě kvůli legislativním omezením z velké části soustředí pouze na mezinárodní dopravu, zatímco vnitrostátní skýtá i vzhledem k velikosti území Německa velký potenciál pro „domácí“ společnosti.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem by bylo dobré mít na území Německa vlastní pobočku, která bude schopna využívat německou legislativu včetně daňových úprav. Zde se nabízí konkrétní možnost založení nové kanceláře, jejíž vznik je ve formě nesamostatné pobočky velice rychlý, jelikož nevyžaduje zápis do obchodního rejstříku, ale pouze registraci na konkrétním úřadě. Druhou variantou, která je ovšem kapitálově i časově náročnější a zároveň rizikovější je převzetí již fungující společnosti.

Společně s tím je ovšem třeba zohlednit vyšší náročnost a zároveň riziko financování. To vychází z 2 důvodů, jednak předpoklad, že vstup na tento trh bude z kategorie finančně náročných vstupů a zároveň by společnost vstupovala do prostředí s vysokou životní úrovní. Je zde třeba více zohlednit podíl vlastních a cizích financí, a k čemu budou které finance použity.

4.3 Zhodnocení Polska

V tato část je shrnutím závěrů na základě analýzy, která byla provedena v kapitole 3.4. Autor práce se zde pokusí ukázat silné i slabé stránky Polského trhu jak z pohledu celkové ekonomiky Polska, tak z pohledu automobilového zaměření.

Polsko představuje vhodnou příležitost díky silnému zázemí tamější ekonomiky, jejímž tahounem jsou vysoká spotřeba a investice, proudící do této země. Za tímto přílivem investic stojí z velké části legislativní kroky, které se snaží vytvářet přehlednější systém nejen po stránce přehlednosti legislativy, ale také přívětivosti daňového systému. Oblastí, na kterou se dále Polsko poslední dobou zaměřuje a investuje do ní dost peněz, je průmysl 4.0.

Jednou hlavních oblastí obchodu jsou průmyslové a dopravní stroje a energetika. Není tedy divu, že samo Ministerstvo zahraničních věcí ČR (2019) doporučuje vstup na trh subjektům zabývajícím se právě touto tematikou, včetně silniční a kolejové

dopravy. V oblasti budoucích příležitostí poukazují především na potenciál cesty obnovitelných zdrojů

Polsko je rychle se rozvíjející ekonomikou a tento růstový potenciál je zajímavý také pro nové investory. Automobilový průmysl sice v současnosti hraje významnou roli pro další fungování státu, ovšem v současnosti především na poli výroby dílů, zatímco samotná komplementace automobilů probíhá jinde. Stávající polské továrny na montování aut však nabývají na svém významu a další producenti zamýšlejí vstup na tento trh. Příkladem může být sama Škoda Auto, která expanzi do Polska taktéž zvažuje.

Pozitivem státu je, že nezaměstnanost se drží na relativně nízké úrovni, která podporuje hospodářský růst a chybějící pracovní místa se daří obsazovat díky zjednodušenému režimu pro přijímání pracovníků z Ukrajiny. Naopak negativním důsledkem této strategie, je odchod kvalifikované pracovní síly z Polska dále na západ a obtížné hledání lidí, kteří by je svou kvalifikací zastoupili.

Velkou hrozbou pro přepravní společnost je množství konkurentů pracujících v tomto odvětví i přesto, že Polsko nemá natolik silnou výrobu hotových aut. To je dáno především nižšími nároky na mzdy a dobrému oceňování řidičů v mezinárodní dopravě, takže mnoho polských společností se soustředí na zprostředkování této pracovní síly pro obor mezinárodní dopravy. Naopak plusem je lokalizace producentů automobilů v blízkosti hranic s Českou republikou, tedy také blízkost ideální pozice pro teoreticky zamýšlenou pobočku.

Jako jediná ze zvažovaných zemí nepřijalo Polsko euro, ale jeho hlavní měnou je polský zlotý, který lze považovat za vyšší kurzové riziko, jelikož bude daleko více podléhat výkyvům oproti euru. Bude zde nutné lepší míra zajištění a opatrnosti PLN vůči CZK. Zároveň lze jmenovat vyšší tržní riziko v podobě velké konkurence na tomto trhu, prvním krokem by měla být vhodně zvolené cílená a načasovaná. Z pohledu rozdělení mezinárodní expanze dle Faulknera a Segal-Horna by nejvíce odpovídal model strážení hranic domácího trhu před agresivní konkurencí v Polsku.

Spíše, než fungující společnost pro přepravu v rámci Polska, skýtá země možnost vytvoření pobočky, která bude fungovat jako náborové centrum a přestupní stanice, s funkcí dodávat pracovníky pro mateřskou společnost. Jestliže se bude zajímat pouze o nábor nových zaměstnanců pro svou českou pobočku, tak jedním

z možných řešení této situace bez větších investic je také spolupráce s personální agenturou, která bude tuto službu obstarávat. Pokud by se to převedlo, na formu vstupu, tak by šlo o dohodu o zastoupení v oblasti nábory zaměstnanců. Tato varianta je zde zmíněna především proto, že polský trh samotný nepředstavuje v současnosti až takový potenciál pro přepravu hotových automobilů. Pokud by společnost chtěla tento trh i přesto oslovit, pak je nejlepší možností zřízení nového podniku, ovšem v tomto případě je třeba počítat s delší čekací dobou až jednoho roku, jelikož získávání licencí pro přepravní anebo personální potřeby je dle agentury Altaxo zdlouhavá záležitost (podle ústního sdělení Mariyi Marchuk, Sales manager Altaxo, Sokolovská 131/86, Praha 8, dne 1. dubna 2019). Toto by mohlo být řešeno opět převzetím již zavedené společnosti, která již tyto licence vlastní, jak bylo navrhováno také pro Německo.

Závěr

Cílem této práce bylo přiblížit situaci na jednotlivých trzích v souvislosti s rozšířením stávající společnosti na další trhy. Tomuto výběru by mělo napomoci přiblížení jednotlivých oblastí ukazatelů u každého státu a jejich porovnání se situací v ČR. Za tímto účelem bylo využito popisných a analytických nástrojů.

Pro první trh byl zjištěn růstový potenciál diskutovaného odvětví. Očekávaný růst vychází ovšem pouze z předpokladu, že ekonomika státu bude dále rostoucí. Ostatní makroukazatele zatím poukazují na problémy, se kterými se musí teritorium v současné době potýkat především po ekonomické stránce. Trhu se nedostává dostatek finanční podpory ve formě půjček, jak tomu bylo dříve. Zároveň zde byl identifikováno prostředí, které není příliš přívětivé pro vstup nových subjektů, kvůli tradicionalistickému smýšlení obyvatel, vysokým nákladům a komplikované byrokratické situaci.

Druhý trh byl vyhodnocen jakožto stabilní, se stálým hospodářským růstem a aktivním řešením problémů v podobě nedostatku pracovní síly a stárnutí obyvatelstva. Zároveň trh nabízí mnoho obchodních příležitostí, díky své specializaci a profilu jednoho ze světových center automobilového průmyslu. V souvislosti s geografickou blízkostí se jeví tento trh jako optimální pro další marketingové aktivity.

Také třetí trh byl hodnocen na základě výše jmenovaných kritérií. Dle zkoumaných makro-oblastí se trh jeví jako stabilní prostředí s růstovým potenciálem. Je populární mezi investory nejen díky jistotám, které stát nabízí, ale také legislativě, která je relativně příznivá. Pro vstup byly jako plusové body posouzeny také geografická a kulturní blízkost vůči tomuto trhu. Negativem je slabší produktivita již hotových aut na tomto trhu a naproti tomu velká konkurence v oblasti přepravních společností.

Tímto se částečně podařilo v rámci této práce odpovědět na očekávání, která jednotlivé státy měly. Očekávání vedoucí pozice na trhu potvrdilo Německo, které má potenciál pro případné investory. Oproti očekávání dopadla Francie, u které se objevilo mnoho překážek a rizik spojených se vstupem. Předpoklad se potvrdil i u Polska, které nabízí silné zázemí v pracovní síle, ovšem slabé zastoupení dalších obchodních příležitostí.

Přínosem této práce bylo vytvoření informačních podkladů, které mohou posloužit pro potřeby společnosti Helicar při zvažování vstupu na některý z těchto trhů. V závěru byly autorem jmenovány pozitivní i negativní aspekty každého trhu, jejich příležitosti i hrozby na základě průzkumu jejich prostředí. Zároveň byly v závěrečné části naznačeny možnosti vstupu. Vyšší management společnosti by se nyní měl zajímat, které oblasti jsou pro něj klíčové a jaký směrem chtějí společnost dále směřovat.

Nedostatkem této práce je, že se zaměřuje na všeobecné hodnocení situací a nevěnuje se jednotlivým rozdílům forem podnikání pro dané trhy, které by umožnilo i další objektivnější určení preferované formy vstupu. To je zapříčiněno tím, že informace zde mají sloužit pouze jako mezikrok pro další postup při výběru konkrétní formy vstupu. Dle velikosti a důvodům vstupu se dá očekávat, že bude při volbě vstupu volen princip pragmatičnosti.

Autor této práce by pro další rozvoj doporučil primárně německý trh pro další aktivity společnosti a zároveň by navrhoval zaměřit se na podrobnější legislativní rozbor. Jedním ze stěžejních bodů, bude možnost uchopit nově zavedenou změnu přijímání pracovníků ze třetích zemí pro tento trh a zároveň důkladnější studium daňových povinností a operativních náročností pro jednotlivé druhy vstupů na trh.

Seznam literatury

ACEA: *Interactive Map: Automobile Assembly and Engine Production Plants in Europe* [online]. Brusel: ACEA, 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.acea.be/statistics/tag/category/european-production-plants-map>.

Al-Rodhan, N. R. F., Stoudmann, G. *Definition of Globalization: A comprehensive overview and a proposed definiton program on the geopolitical implications of globalization and transnational security*. Geneva: Geneva Center for Security Policy, 2006.

BGL: *Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e.V.* [online]. Berlín: BGL, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.bgl-ev.de/web/home/index.htm>.

BINKOVÁ, D. *Státní podpora exportu. Seminární práce*. Masarykova univerzita, 2006.

BIRKINSHAW, Julian. *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Springer, 2016.

Businessinfo.cz: Daně, účetnictví [online]. Praha: CzechTrade, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/dane.html>.

CAVUSGIL, S. Tamer, G. A. KNIGHT a J. R. RIESENBERGER. *International business: the new realities*. Fourth Edition. Boston: Pearson, 2017.

CIA. *Central Intelligence Agency* [online]. Washington: CIA, 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/Publications/the-world-factbook>.

ČESMAD. *Aktuální situace s MiLoG*. ČESMAD Bohemia [online]. Praha: ČESMAD, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <http://info.odoprave.cz/aktualni-situace-s-milog>.

DANIELS, J., RADEBAUGH, L., SULLIVAN, D. *International business: Environments and Operations (11 ed.)*. 2007.

DAY, M. *Poland has one of the lowest unemployment rates in Europe but is struggling to find labour*. THEfirstNEWS [online]. Varšava, 2018, 1.(1), 1 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.thefirstnews.com/article/poland-has-one-of-the-lowest-unemployment-rates-in-europe-but-is-struggling-to-find-labour-2537>.

ECG, *Survey of vehicle logistics in Europe: 2018/2019*. Brusel: ECG, 2018.

ELDAROV, N. *Poland faces increasing competition for Ukrainian workers* [online]. 2018, 1.(1), 1 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://emerging-europe.com/news/poland-faces-increasing-competition-for-ukrainian-workers/>.

ERI. *Truck Driver Salary*. Economic Research institute [online]. Irvine: ERI, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.eri.com/salary/job/truck-driver/>

Eurostat: Statistic Explained [online]. Brusel: European Commission, 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Page.

FAULKNER, D., SEGAL-HORN, S. *The dynamics of international strategy*. Cengage Learning Business Press, Florence, 1999.

FIAT: *Nowe samochody* [online]. Tychy: Fiat, 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.fiat.pl/modele>.

FINANCE.CZ. *Daňový systém v Německu*. Finance.cz [online]. Praha: Finance.cz, 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-v-cr-a-v-eu/dane-v-eu/dane-v-nemecku/>.

FNTR: *Fédération Nationale des Transports Routiers* [online]. Paříž: FNTR, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <http://www.fntr.fr/>.

GALICJA: *Ogólnopolskie Stowarzyszenie Przewoźników Drogowych Galicja* [online]. TĘGOBORZE: GALICJA, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <http://galicja.org.pl/wydarzenia/>.

GERINGER, M. a L. HEBERT. *Control and Performance of International Joint Venture* [online]. London, 1989 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8490359.pdf>. University of Western Ontario.

GRAZIA, L. a J. ROBIN. *Global Business Strategy*. London: Thomson Learning Emea, 1996.

GTAI. *The Automotive Industry in Germany* [online]. Berlín, 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-automotive-industry-en.pdf?v=15. Report. GTAI.

GUILLÉN, M.F. *“Experience, Imitation, and the Sequence of Foreign Entry*. Heidelberg: Journal of International Business studies, 2003.

HELICAR: *O nás* [online]. Měšice: L7 Group, 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.helicar.cz/o-nas.html#historie>.

HOLLENSSEN, S. *Global Marketing*. Pearson Education Limited, 2007.

Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. [online]. Kolín: Hyundai Motor, 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/index.php?rubrika=basic-info>.

IE. *Poland: Excellent results in the automotive industry*. Industry Europe [online]. 2018, 1.(1), 1 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://industryeurope.com/poland-good-results-of-the-automotive-industry/>.

IFA [online]. Washington: IFA, 2019 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.franchise.org/>.

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

KLUG, M. *Market Entry Strategies in Eastern Europe in the context of European Union: An Empirical Research into German Firms Entering the Polish Market*. Weisbaden: Deutscher Universitats, 2006.

KOTLER, P. *Marketing Management, The Millennium Edition*. Prentice Hall International, Inc. Upper Saddle River, 2000.

KOTLER, P. *Principles of Marketing. Second European Edition*. Prentice Hall Europe. Upper Saddle River, 1999.

KŘÍŽKOVÁ, R. *FINANCOVÁNÍ PODNIKU – ZDROJE FINANCOVÁNÍ*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce JUDr. Ing. Zdeněk Hraba, Ph.D.

LEIGH, T. *French jobless rate falls to near 10-year low*. Reuters [online]. 2019, 1.(1), 1 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/us-france-economy-unemployment/french-jobless-rate-falls-to-near-10-year-low-idUSKCN1Q30NE>.

LIDOVKY.CZ. *Proti vládě ve Francii demonstrovalo 106 000 lidí, celkem bylo zraněno 20 lidí*. Lidovky [online]. 2018, 1.(1), 1 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/svet/francii-ceka-dalsi-dejstvi-protestu-proti-zvys-granatem-v-ruce-protestoval-francouz-proti-zvysovani.A181124_073835_In_zahranici_ele.

LIŠKOVÁ, A. *Varování: Globální automobilový průmysl míří do recese*. Roklen24 [online]. 2019, 1.(1), 1 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/a/SQKtC/varovani-globalni-automobilovy-prumysl-miri-do-recese>.

LOGISTIKA. *V Evropě vznikne síť čerpacích stanic LNG. Na trase ze Španělska do Polska budou od sebe vzdálené 400 kilometrů*. Ihned.cz [online]. Praha: iHned, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66445420-v-evrope-vznikne-sit-cerpacich-stanic-lng-na-trase-ze-spanelska-do-polska-budou-od-sebe-vzdalene-400-kilometru>.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3.,aktual. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

MBENZIN.CZ. *Aktuální ceny benzínu v Evropě*. MBenzin.cz [online]. Praha: Mbenzin, 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.mbenzin.cz/Ceny-benzinu-a-nafty-v-evrope>.

MODY, A. *Germany's Economy Will Be Europe's Problem*. Bloomberg [online]. 2018, 1.(1), 1 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-12-07/germany-s-economy-will-be-europe-s-problem>.

NOVÁK, a kol. *ZAKLÁDÁNÍ PODNIKU A INVESTOVÁNÍ*. Ostrava: VŠB, 2007.

O'Rourke, K. H., & Williamson, J. G. *When Did Globalization Begin?* *European Review of Economic History*, 2002.

ROOT, F. *Entry Strategies for International Markets*. Revised and expanded edition. Lexington Books, 1994.

SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ: Strategie rozšíření EU. In: *Brusel: Evropská komise, 2015, ročník 1., číslo 611*. Dostupné také z: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/CS/1-2015-611-CS-F1-1.PDF>.

OECD. *Economic Survey of France 2019*. OECD [online]. Paříž: OECD, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/france/>

RODRIGUES, C. *International Management.: A Cultural Approach*. California: SAGE Publications, 2008.

SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání Praha: C.H. Beck, 2006.

SKWIROWSKI, P. *Zły sen polskich pracodawców. Widmo odpływu Ukraińców*. Rzeczpospolita [online]. Varšava: Gremi Media, 2018 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.rp.pl/Biznes/310289935-Zly-sen-polskich-pracodawcow-Widmo-odplywu-Ukraincow.html>.

Statista: The Statistics Portal [online]. London: Statista, 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.statista.com/contact/>.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009.

The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership [online]. Uppsala, 2009 [cit. 2018-12-06]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Jan_Johanson/publication/227470275_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsidership/links/00b7d528a8b35e8e52000000/The-

Uppsala-Internationalization-Process-Model-Revisited-From-Liability-of-Foreignness-to-Liability-of-Outsidership.pdf. Article. Uppsala University.

TPCA: O nás [online]. Kolín: TPCA, 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://www.tpca.cz/o-nas/?isnomobile=1>.

VYBÍHAL, V. *Zdaňování příjmů fyzických osob: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2010.

WALKER, S. 'A whole generation has gone': Ukrainians seek a better life in Poland. The Guardian [online]. 2019, 1.(1), 1 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2019/apr/18/whole-generation-has-gone-ukrainian-seek-better-life-poland-elect-president>.

World Trade Organisation. (2014, June). *WTO Trade Topics*. Retrieved from World Trade Organisation: http://www.wto.org/english/tratop_e/tratop_e.htm.

World Trade Organisation. *World Trade Statistical Review 2018*. Ženeva: World Trade Organisation, 2018.

ZÁLUSKÝ, J. *Zažili jsme živelný růst. A málem nás to položilo: AUTA VOZÍCÍ AUTA*. Hospodářské Noviny [online]. Praha, 2011, 26.1.2011, 1.(1), 1 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-49583980-zazili-jsme-zivelny-rust-a-malem-nas-to-polozilo>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Objemy světového importu a exportu | 11 |
| Obrázek 2: Formy vstupu na zahraniční trh..... | 12 |
| Obrázek 3: Klasifikace vstupů na zahraniční trh, podle míry kontroly | 14 |
| Obrázek 4: Stopfordův model..... | 18 |
| Obrázek 5: Strategie mezinárodní expanze | 20 |
| Obrázek 6: Struktura skupiny L7 Group | 30 |
| Obrázek 7: Úroveň nezaměstnanosti, ČR vs. FR..... | 38 |
| Obrázek 8: Medián věků ČR vs. FR..... | 41 |
| Obrázek 9: Výdaje na výzkum a vývoj, Francie..... | 42 |
| Obrázek 10: OEM továrny ve Francii | 43 |
| Obrázek 11: Daňový výnos, ČR vs. DE..... | 46 |
| Obrázek 12: Vývoj nezaměstnanosti, ČR vs. DE | 49 |
| Obrázek 13: Vývoj mediánů věků, ČR vs. DE | 51 |
| Obrázek 14: Výdaje na výzkum a vývoj..... | 53 |
| Obrázek 15: OEM továrny a jejich lokalizace v Německu | 54 |
| Obrázek 16: Daňový výnos v % DPH, ČR vs. PL..... | 57 |
| Obrázek 17: Vývoj nezaměstnanosti, ČR vs. PL..... | 59 |
| Obrázek 18: Vývoj mediánů věků, ČR vs. PL..... | 62 |
| Obrázek 19: Výdaje na výzkum a vývoj v % HDP, ČR vs. PL | 63 |
| Obrázek 20: OEM továrny na výrobu aut v Polsku..... | 65 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tab 1: Vývoj DPH v PPS..... | 36 |
| Tab 2: Vývoj počtu obyvatel, ČR vs. FR..... | 37 |
| Tab 3: Vývoj indexu cen průmyslových výrobců, ČR vs. FR | 37 |
| Tab 4: Minimální mzda v EUR/měsíc, ČR vs. FR..... | 39 |
| Tab 5: Vývoj počtu obyvatel, ČR vs. FR..... | 39 |
| Tab 6: Zastoupení věkových skupin, CZ vs FR..... | 40 |
| Tab 7: HDP v PPS, ČR vs. DE | 47 |
| Tab 8: Počet vyrobených osobních aut, ČR vs. DE..... | 47 |
| Tab 9: Index cen průmyslových výrobců, ČR vs. DE..... | 48 |
| Tab 10: Vývoj počtu obyvatel, ČR vs. DE..... | 49 |
| Tab 11: Zastoupení věkových skupin, ČR vs. DE | 50 |
| Tab 12: Vývoj minimální mzdy v EUR za měsíc, ČR vs. DE | 51 |
| Tab 13: Vývoj HDP v PPS, ČR vs. PL..... | 58 |
| Tab 14: Počet vyrobených osobních aut, ČR vs. PL | 58 |
| Tab 15: Vývoj indexu cen průmyslových výrobců automobilů, ČR vs. PL | 59 |
| Tab 16: Vývoj počtu obyvatel, ČR vs. PL | 60 |
| Tab 17: Zastoupení věkových skupin, ČR vs. PL..... | 61 |
| Tab 18: Vývoj minimální mzdy v EUR za měsíc, ČR vs. PL..... | 62 |

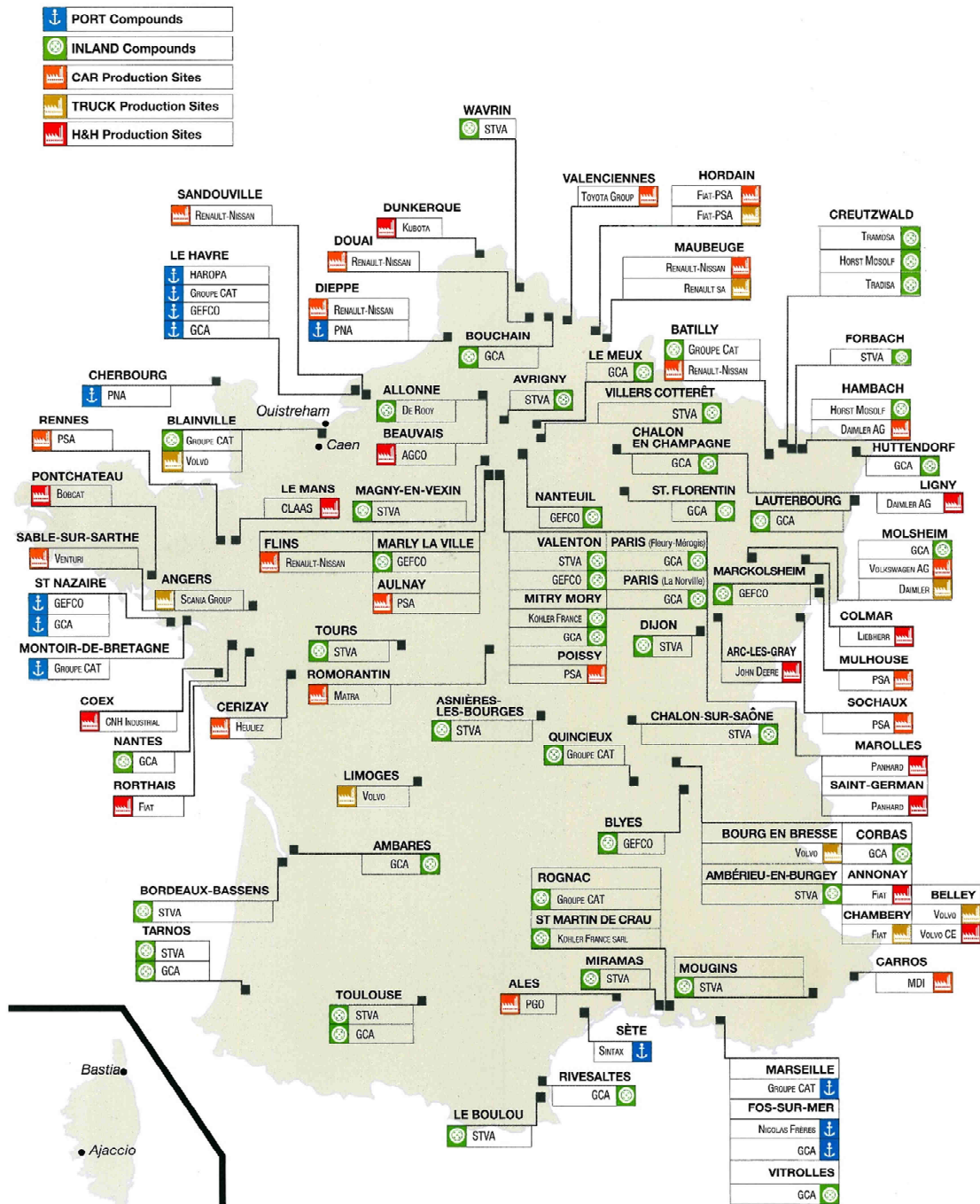
Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha č. 1 Analýza Francie pro potřeby přepravy aut..... | 82 |
| Příloha č. 2 Analýza severního Německa pro potřeby přepravy aut..... | 83 |
| Příloha č. 3 Analýza jižního Německa pro potřeby přepravy aut | 84 |
| Příloha č. 4 Analýza Polska pro potřeby přepravy aut..... | 85 |

Příloha č. 1 Analýza Francie pro potřeby přepravy aut








FRANCE

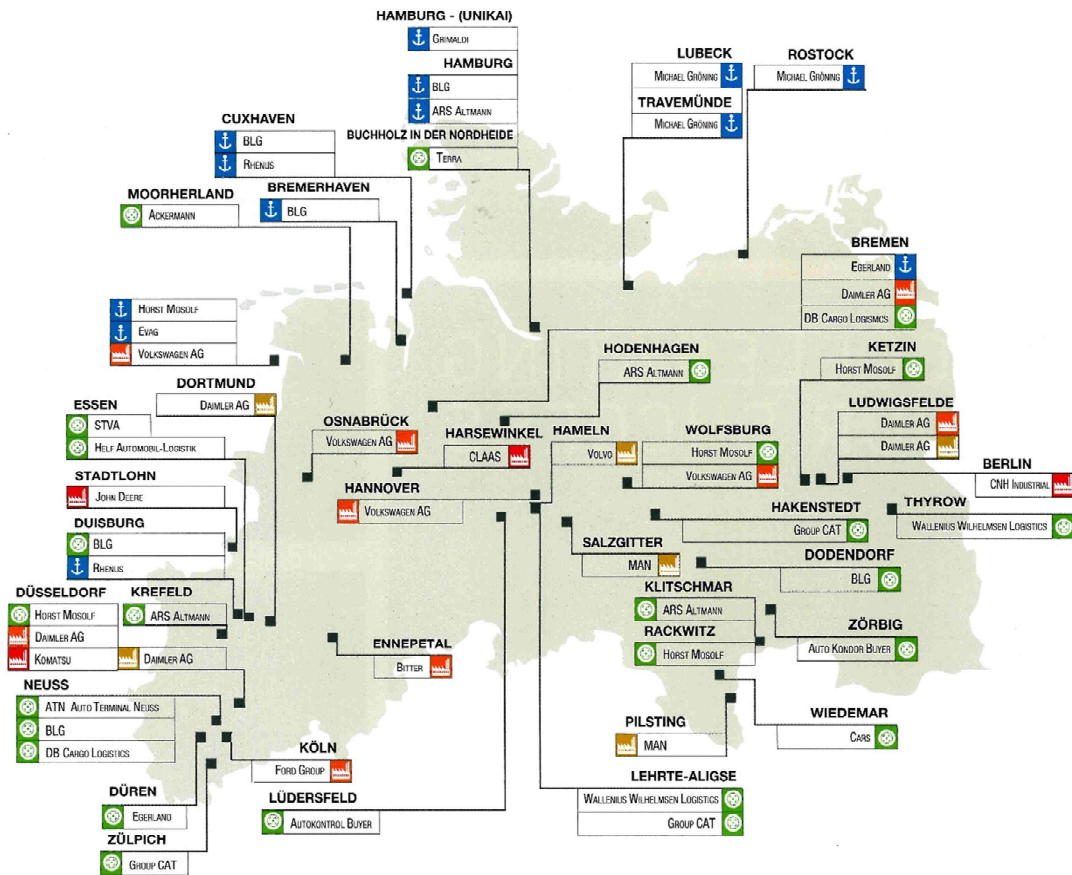


Příloha č. 2 Analýza severního Německa pro potřeby přepravy aut

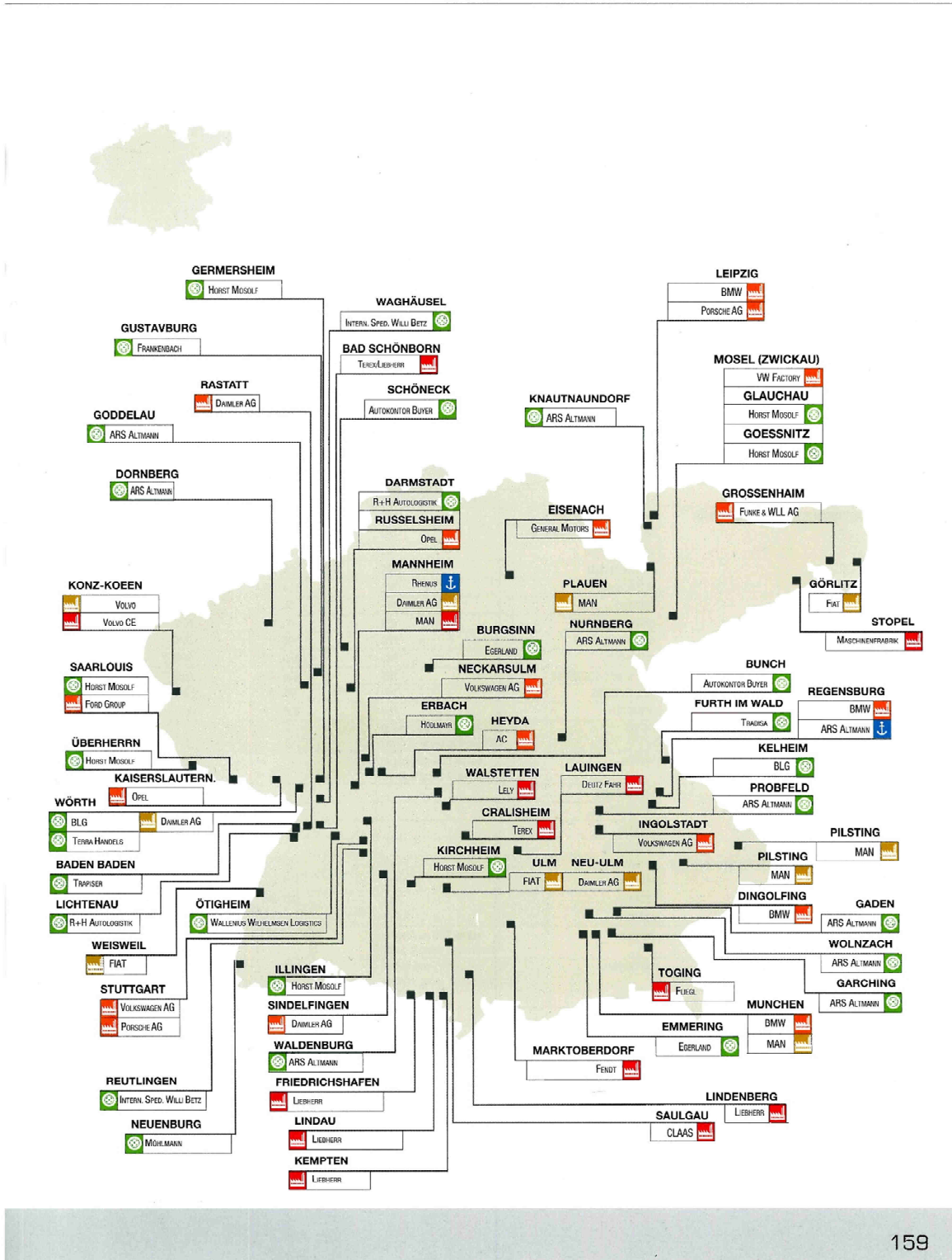
GERMANY



-  PORT Compounds
-  INLAND Compounds
-  CAR Production Sites
-  TRUCK Production Sites
-  H&H Production Sites



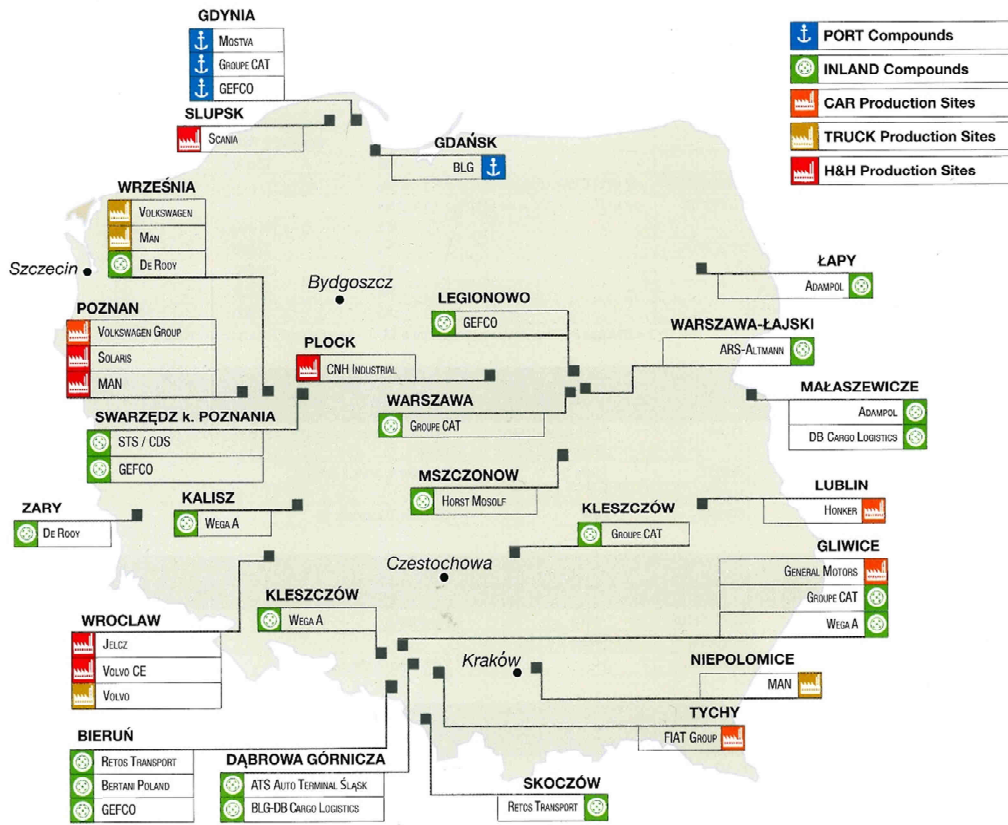
Příloha č. 3 Analýza jižního Německa pro potřeby přepravy aut



Příloha č. 4 Analýza Polska pro potřeby přepravy aut



POLAND



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|----------------------|--|----------------------|------|
| AUTOR | Bc. Michael Šimáček | | |
| STUDIJNÍ OBOR | 6208T139 Globální podnikání a marketing | | |
| NÁZEV PRÁCE | Internacionalizace firmy: Výběr vhodného trhu pro zahraniční expanzi | | |
| VEDOUCÍ PRÁCE | doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D. | | |
| KATEDRA | KMM - Katedra managementu a marketingu | ROK ODEVZDÁNÍ | 2019 |
| POČET STRAN | 85 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 20 | | |
| POČET TABULEK | 18 | | |
| POČET PŘÍLOH | 4 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Práce je zaměřena na průzkum zvolených trhů za účelem expanze společnosti do zahraničí. Cílem práce je shrnutí podkladových materiálů a navržení možného vstupu na zahraniční trh.</p> <p>Pro účely této práce byla zvolena popisně-analytická metoda popisu jednotlivých států. Při popisu byla využita struktura analýzy PEST, ke které byly přidány další aspekty, a byla vypracována se obecně pro dané státy, avšak se zaměřením na automobilový průmysl a přepravní služby.</p> <p>V závěru práce bylo autorem vyhodnoceno Německo jako nejatraktivnější země vstupu s návrhem založení nové pobočky na tomto území. Tato volba je podpořena stávající ekonomickou situací, novými změnami v legislativě i silným zázemím automobilového odvětví.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | Helicar, vstup, zahraniční trhy, zakládání poboček, Francie, Německo, Polsko | | |

ANNOTATION

| | | | |
|-----------------------------|---|-------------|------|
| AUTHOR | Bc. Michael Šimáček | | |
| FIELD | 6208T139 Marketing Management in the Global Environment | | |
| THESIS TITLE | Internationalisation of the company: Selection of the foreign market for the expansion | | |
| SUPERVISOR | doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D. | | |
| DEPARTMENT | KMM - Department of Management and Marketing | YEAR | 2019 |
| | | | |
| NUMBER OF PAGES | 85 | | |
| NUMBER OF PICTURES | 20 | | |
| NUMBER OF TABLES | 18 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | 4 | | |
| | | | |
| SUMMARY | <p>The work is focused on the research of chosen markets with a goal of expansion of the company into the abroad. Objective of the work is summary of materials and suggestion of possible entrance to the foreign market.</p> <p>For purposes of this work was chosen analytical-describing method for characterisation of the countries. During the describing was used PEST analyse plus other criterions with a focus on automotive and transport industry.</p> <p>In the conclusion of the work author evaluated Germany as the best country from the selection and suggested founding of a new subsidiary in this country. This choice was based on economic situation, new changes in the legislation and strong automotive and transport industry in this area.</p> | | |
| KEY WORDS | Helicar, entry a new market, founding of subsidiaries, France, Germany, Poland | | |