

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

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

## **Headquarters-subsidiary Relationship: Řízení produktového managementu v nadnárodní firmě**

**Bc. Anna REZNICHENKO**

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Anna Reznichenko**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Headquarters-subsiary Relationship: Produktový management v nadnárodní firmě**

Cíl: Cílem práce je analyzovat vazby mezi centrálou a pobočkami zvolené výrobní nadnárodní společnosti a ověřit literaturou podložené kontrolní mechanismy a organizační uspořádání ve funkční oblasti produktového managementu.

Rámcový obsah:

1. HQ-Subsidiary Relationship – vztah mezi centrálou a pobočkami nadnárodní společnosti, organizační uspořádání, kontrolní mechanismy, znalostní toky
2. Produktový management ve výrobně orientované nadnárodní společnosti – product marketing, international product marketing, lokalizace, mezinárodní marketingová komunikace
3. Empirické zpracování případové studie zvolené výrobně orientované nadnárodní společnosti – zkoumání vybraných teritorií a charakteristik ovlivňujících vazbu mezi centrálou a pobočkami

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 18. května 2018

Děkuji doc. Ing. Pavlovi Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Nadnárodní společnost.....	9
1.1 Definování a typologie nadnárodní společnosti.....	9
1.2 Motivy a formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trh.....	14
2 Vztah mezi centrálou a pobočkami nadnárodní společnosti .....	21
2.1 Organizační uspořádání MNCs .....	21
2.2 Znalostní toky v nadnárodních společnostech .....	25
3 Management portfolia produktů v nadnárodní společnosti.....	30
3.1 Globalizovaná versus adoptovaná produktová strategie.....	30
3.2 Nejdůležitější produktové a propagační strategie.....	34
4 Pronikání Škoda Auto a.s. na ukrajinský trh .....	38
4.1 Představení společností ŠKODA AUTO a.s.....	38
4.2 Ukrajinský automobilový trh a představení společnosti Eurocar .....	40
5 Vnímání vztahu centrála - pobočka zaměstnanci ŠKODA AUTO a Eurocar..	49
5.1 Metodologie výzkumu.....	49
5.2 Rozhovory se zaměstnanci společností ŠKODA AUTO a Eurocar .....	51
5.3 Syntéza a doporučení .....	62
Závěr .....	65
Seznam literatury .....	67
Seznam obrázků a tabulek.....	72
Seznam příloh .....	73

## Seznam použitých zkratk a symbolů

ABB	Asea Brown Bover – nadnárodní korporace se sídlem v Curychu
AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
a.s.	akciová společnost
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FTA	Free Trade Agreement – Dohoda o volném obchodu
ČR	Česká republika
II	Index internacionalizace
JV	Joint venture
JIT	Just-in-time – dodávky přesného množství v přesný čas
MBO	Management by Objectives – řízení podle cílů
MNC	Multinational corporation – nadnárodní společnost
MNE	Multinational enterprise – nadnárodní podnik
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SKD	Semi-Knocked-Down – operace s nižším stupněm rozloženosti
SUV	Sport utility vehicle – sportovní užitkové vozidlo
STP	Segmentation, Targeting, Positioning
TNC	Trans National Cooperation – nadnárodní společnost
TNI	Index transnacionality
USA	United States of America
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
ZPS	Zahraniční přidružená společnost

## Úvod

Konkurenceschopnost každé země v globalizované ekonomice je dána její ekonomickou činností včetně toho, jak její nadnárodní společnosti pronikají na mezinárodní trhy. Tato diplomová práce je věnovaná řízení produktového managementu v nadnárodní české společnosti ŠKODA AUTO. Toto téma je velice aktuální, jelikož v dnešních moderních podmínkách je nezbytné vyvinout nové přístupy k rozvoji strategie mezinárodní společnosti. Účtování stávajících rozdílů v ekonomických, politických a kulturních podmínkách v zemi vede k nutnosti přizpůsobovat své výrobky v souvislosti s místní poptávkou. Cílem diplomové práce je prozkoumání vztahů mezi nadnárodní společností a její pobočkou na příkladu společností ŠKODA AUTO a Eurocar, včetně návrhu změn pro efektivnější mezinárodní spolupráci. Zároveň dojde k ověření předpokladu, zda transfer znalostních toků prostřednictvím expatriace opravdu přispívá ke zlepšení spolupráce mezi centrálou a pobočkou a ve stejnou dobu je výborným kontrolním mechanismem. Stanovený cíl je dosažen prostřednictvím důkladné analýzy literárních pramenů a sekundárních dat, dále aplikační části, která se skládá z analýzy osobních rozhovorů se zaměstnanci obou firem.

Diplomová práce obsahuje celkem pět kapitol. Východiskem pro teoretickou část posloužily především zahraniční odborné články a odborná literatura. První dvě kapitoly jsou věnovány významu nadnárodních společností ve světové ekonomice, popisu jejich typologií, motivů vstupu na zahraniční trhy a také formám pronikání těchto trhů. Pro lepší pochopení problematiky nadnárodních společností jsou ve druhé kapitole popsány vztahy mezi MNCs a jejími pobočkami. Zvláštní důraz je kladen na přenos znalostních toků a kontrolní mechanismy prostřednictvím expatriace. Třetí kapitola je věnována řízení produktu v nadnárodní společnosti. V daném případě je kladena největší pozornost otázce adaptace a standardizace, jelikož řízení portfolia produktu v mezinárodním prostředí úzce souvisí s tím, jak vznikají samotné vztahy mezi centrálou nadnárodní firmy a jejími pobočkami.

Poslední dvě kapitoly představují aplikační část. Nejprve pomocí analýzy sekundárních dat týkající se pronikání ŠKODA AUTO na ukrajinský trh, dále prostřednictvím osobního šetření se zaměstnanci společností ŠKODA AUTO a Eurocar. Nakonec jsou představeny názory zaměstnanců jmenovaných společností

se zaměřením na obchodní vztahy mezi centrálou, pobočkou a existujícími problémy. V souvislosti s tímto zjištěním jsou navržena řešení a doporučení, která by mohla vést k zlepšení současných vztahů mezi společnostmi a efektivnějšímu řízení produktu.



# 1 Nadnárodní společnost

Nadnárodní společnosti (MNCs – multinational corporations) jsou předmětem častých diskuzí v mnoha vědeckých pracích, člancích a knihách. Jelikož společnost je nadnárodní hospodářskou organizací, souvisí termín těsně nejenom s ekonomickou teorií, ale i s dějepisem a politikou (Kogut, Zander, 1993). Moderní společnosti potřebují globální strategii pro zajištění vysoce kvalifikovaných a cenově výhodných pracovních sil a dosažení schopnosti rychle se posouvat v souladu s dovednostmi, jelikož se jedná o jednu z největších konkurenčních výhod. Hledat nové oblasti, kde se vyskytují změny a rychle se přizpůsobit okolnostem, jsou klíčové schopnosti každé firmy, jež jsou základem jejich úspěchu (Bernstein, 2016). V první podkapitole bude důkladně popsán pojem nadnárodní společnost a budou zmíněny různé pohledy na toto téma. Další podkapitola popisuje hlavní typy nadnárodních společností. Podkapitola, Motivy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trh, si klade za cíl vysvětlit, z jakých důvodů se firma rozhoduje vstoupit na cizí trh. Poslední podkapitola se zabývá formami vstupu nadnárodních společností na zahraniční trhy.

## 1.1 Definování a typologie nadnárodní společnosti

MNCs se liší od jiných firem tím, že koordinují ekonomickou aktivitu přes státní hranice, jelikož významná část hospodářských transakcí spojených s touto koordinovanou činností se uskutečňuje právě v zahraničí. Odborná literatura poskytuje celou řadu definic, avšak z jejich analýzy vyplývá, že nadnárodní korporaci lze zkoumat z několika pohledů. Zatímco různé organizace používají odlišná pojetí, včetně nadnárodní společnosti (MNC), nadnárodního podniku (MNE) a transnacionální společnosti (TNC), jsou tyto pojmy v mnoha ohledech funkčně ekvivalentní. Termín MNC je pravděpodobně nejpoužívanější, nicméně někteří mezinárodní obchodní konzultanti dávají přednost použití jiné zkratky MNE, která zahrnuje všechny typy nadnárodních operací, včetně dceřiných společností, jež jsou provozovány jako samostatné firmy, a licenčních a franšízových smluv, u nichž zahraniční provoz není v držení mateřské společnosti, ale je součástí společnosti jako právnické osoby (Hamam, 2017).

Štěrbová (2013) dodává, že určitý rozdíl sice existuje a spočívá hlavně v tom, že TNCs nejsou vázány na určitý stát, což je dělá více globálními, na rozdíl od MNCs. Z pohledu produktové strategie lze říci, že MNC nemá v každé zemi koordinovanou nabídku produktů. Je více zaměřena na přizpůsobení svých produktů a služeb každému místnímu trhu, na rozdíl od TNCs, které poskytují rozhodovací, výzkumné a marketingové pravomoci každému jednotlivému zahraničnímu trhu. Příkladem MNC mohou být společnosti jako Procter & Gamble, Microsoft, Apple, Hewlett Packard, Nestlé a PepsiCo. Zatímco TNC společnostmi jsou například General Electric, Royal Dutch, Ford Motor Company nebo Allianz (Sharma, 2015). Z toho plyne, že hlavní rozdíl představuje míra transnacionality firmy.

Existují i další možné pohledy na pojem nadnárodní společnost - lze ji zkoumat třeba z etnocentrického neboli geocentrického hlediska. Ještě před 25 lety MNCs měly spíše etnocentrickou orientaci: zahraniční provoz byl založen především na orientaci mateřské společnosti. Vzhledem k událostem jako rozpad Sovětského svazu a otevření Číny přišla doba globalizace, a s ní nastaly i obrovské příležitosti pro nadnárodní korporace (The Economist, 2017). Příkladem globální společnosti s geocentrickou orientací může být švédsko-švýcarská nadnárodní korporace ABB (Asea Brown Bover). Tato společnost skutečně nemá žádnou domovskou zemi a řídí se mottem „Myslet globálně a jednat lokálně“. ABB se snaží kombinovat globální přístup, a zároveň věnovat pozornost místním potřebám a požadavkům (Belanger a Kol., 1999). Jiné prameny dodávají, že nové nadnárodní společnosti mají další významné rysy ve změně dimenzí, které se velmi liší od tradičních MNCs. Tyto rozdíly jsou popsány v níže uvedené tabulce (Guillen, Garcia-Canal, 2009). Je možné všimnout si faktu, že nové MNCs jsou charakterizovány komplikovanějším a komplexnějším přístupem k internacionalizaci, jelikož usilují o nové, dříve nedostupné zdroje v rozvojových zemích, stejně jako nové aliance a nemají strach z nestabilního politického prostředí, čímž se jejich organizační přizpůsobivost výrazně zvětšuje.

**Tab. 1 Nové nadnárodní společnosti ve srovnání s tradičními**

Dimenze	Nové MNCs	Tradiční MNCs
Rychlost internacionalizace	Zrychlená	Postupná
Soutěžní výhody	Slabé: hledání potřebných zdrojů	Silné: požadované zdroje dostupné ve vlastním podniku
Politické schopnosti	Silné: firmy jsou zvyklé na nestabilní politické prostředí	Slabé: firmy jsou zvyklé na stabilní politické prostředí
Rozšiřovací cesta	Dvojitá cesta: současný vstup do rozvinutých a rozvojových zemí	Jednoduchá cesta: z méně vzdálených zemí do více vzdálených
Standardní režimy vstupu	Externí růst: aliance a akvizice	Vnitřní růst: dceřiné společnosti ve vlastnictví společnosti
Organizační přizpůsobivost	Vysoká, kvůli jejich skromné mezinárodní přítomnosti	Nízká, kvůli jejich zakořeněné struktuře a kultuře

Zdroj: Guillen, M., Garcia-Canal, 2009

Mezi další možná rozdělení patří ekonomický a sociologický pohled, které se navzájem liší, ale i doplňují. V ekonomické definici je nadnárodní společnost kontrolou zahraničních aktivit prostřednictvím záštity firmy (Lazarus, 2001). Štrach (2009) dodává, že nadnárodní společnosti mají za úkol nejenom kontrolu a řízení podnikatelské aktivity zahraničních poboček, prostřednictvím kterých se tento obchod uskutečňuje, ale i poskytnutí a zabezpečování svých produktů v různých zemích. Dunning (2008) má také spíše ekonomický pohled na daný termín, což vyplývá z definování MNC jako podnik, který se zabývá přímými investicemi a vlastní, nebo určitým způsobem kontroluje činnosti, které tvoří přidanou hodnotu ve více než jedné zemi.

Norman Macrae, náměstek redaktora *The Economist*, má velmi zvláštní pohled na definici mezinárodní společnosti. Dle jeho názoru je nadnárodní korporace americkou registrovanou společností, která vyrábí své výrobky tam, kde je práce nejlevnější, přičemž její zisky směřují do jiné země, kde je zdanění nejnižší nebo nejlépe neexistující. Autor definice schválně zvýrazňuje Ameriku s cílem ukázat nepříznivý názor většiny Američanů, kteří ignorují skutečnost, že nadnárodní

společnost není a nikdy nebyla výlučně americkým fenoménem (Forrow, 1972). V pojmu jsou zároveň zobrazeny důvody internacionalizace společnosti, které budou podrobněji popsány v následující podkapitole. V sociologické definici je nadnárodní společnost mechanismem, kterým jsou organizační postupy přenášeny a replikovány z jedné země do druhé (Lazarus, 2001).

Existují detailní ukazatele mezinárodní pomoci, podle kterých lze jednoznačně konstatovat, zda se jedná o mezinárodní společnost. Štrach (2009) tvrdí, že existují dva základní ukazatele mezinárodnosti u nadnárodních firem, mezi které patří Index transnacionality (TNI) a Index internacionalizace (II). Knights a Willmott (2007) také uznávají tyto ukazatele za rozhodující v definování společnosti jako nadnárodní. Index transnacionality měří národní společnost pomocí třech kritérií: aktiva, tržby a počet zaměstnanců. Každé z těchto kritérií lze měřit v procentech v poměru zahraničního množství k celkovému množství. Získaná data vyjadřují jaké procento celkových aktiv, tržeb a zaměstnanosti se ocitne mimo domovskou zemi (Štrach, 2009, Knights, Willmott, 2007).

Odborná organizace o obchodu a rozvoji (UNCTAD) řeší otázky hospodářské a světové obchodní spolupráce a každoročně publikuje seznam stovky největších nadnárodních společností z hlediska indexu transnacionalizace. Tyto výsledky jsou předběžně vytvořeny pomocí dat z finančního výkaznictví a odpovídají období od 1. dubna do 31. března dalšího roku. Z analýzy dat uvedených v tabulce níže vyplývá, že mezi nejčastěji reprezentovaný průmysl patří výroba automobilů, ropný průmysl a distribuce ropných produktů, potraviny a nápoje. Nejvíce nadnárodními zeměmi jsou USA, Japonsko a Spojené království (UNCTAD, 2017). Druhý index internacionalizace udává podíl počtu zahraničních dceřiných podniků vzhledem k celkovému počtu dceřiných podniků (Štrach, 2009).

**Tab. 2 Top 10 největších MNCs na světě dle TNI, 2016-2017**

Zahraniční ocenění aktiv	TNI	TNI %	Jméno společnosti	Domácí ekonomika	Průmysl
1	63	74,3	Royal Dutch Shell plc	Spojené království	Těžba, ropný průmysl
2	36	60,2	Toyota Motor Corporation	Japonsko	Motorová vozidla
3	24	74,9	BP plc	Spojené království	Rafinace ropy a související odvětví
4	20	80,9	Total SA	Francie	Rafinace ropy a související odvětví
5	61	82,1	Anheuser-Busch InBev NV	Belgie	Jídlo a nápoje
6	67	60,3	Volkswagen Group	Německo	Motorová vozidla
7	68	57,9	Chevron Corporation	Spojené státy	Rafinace ropy a související odvětví
8	79	56,8	General Electric Co	Spojené státy	Průmyslová a obchodní technika
9	58	52,1	Exxon Mobil Corporation	Spojené státy	Rafinace ropy a související odvětví
10	63	62,5	Softbank Corp	Japonsko	Telekomunikace

Zdroj: UNCTAD, 2017

Pojem nadnárodní společnost nelze jednoznačně charakterizovat. Příčinou je odlišná terminologie v různých částech světa. Lze však nadnárodní společnosti rozdělit na čtyři typy, které se liší z pohledu strategického zaměření, organizační struktury, a dokonce využití lidských zdrojů (Pichanič, 2004):

- Mezinárodní (international)
- Mnohonárodní (multinational)
- Globální (global)
- Nadnárodní (transnational)

Mezinárodní společnost se strategicky zaměřuje na transfer technologií z domovské země, export zboží, know-how a marketingu. Je flexibilně decentralizovaná a potřebuje porozumění požadavkům, zvyklostem a chování zákazníků z různých

zemí s cílem využití specifických dovedností. Mnohonárodní firma má svoji podstatnou část prodeje v zahraničí, a proto respektuje národní zvyklosti. Daný typ společnosti je decentralizován pouze částečně v jednotlivých zemích. Mezi typické lidské zdroje, které využívá mnohonárodní firma, patří expatrianti. Globální společnost přizpůsobuje celosvětově své produkty v souladu s potřebami zákazníků. Pobočky se nacházejí všude, kde jsou efektivní zdroje. Firma je řízena z domovské země, využívá světové standardy a má multinárodní zastoupení v top managementu.

Bartlett a Goshal (1989) dodávají, že globální společnosti centralizují klíčové funkce, včetně marketingu a financí. Centrála vyrábí nové technologie a šíří je dceřiným společnostem. Cenové výhody jsou dosaženy prostřednictvím úspor z rozsahu a celosvětových operací. Specifické místní potřeby bývají ignorovány. Centrála multinacionální společnosti si udržuje značnou kontrolu nad systémem řízení a marketingovou politikou dceřiné společnosti, avšak méně, než v globální společnosti. Výrobky a technologie jsou vyvíjeny pro domácí trh, následně rozšířeny do dalších zemí s podobnými tržními charakteristikami, rozptýleny jinde a vývojová sekvence se rozhoduje na základě co největšího efektivního a flexibilního řízení životního cyklu výrobku. Nadnárodní společnosti jsou lokálně responzivní a koordinují nezávislé jednotky národně i celosvětově. Vyvíjí a přemísťují know-how z jakékoliv lokality do místa s vysokou pravděpodobností úspěchu.

## **1.2 Motivy a formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trh**

Existují dva tradiční přístupy k internacionalizaci - Uppsala model internacionalizace a inovační model. Oba modely jsou často označovány jako "stupňové", jelikož navrhují, aby internacionalizace probíhala postupně. Podle inovačního modelu každé internacionalizační rozhodnutí se počítá jako inovace pro firmu. Tento model je založen na postupném učení kvůli potřebné adaptaci inovací (Zapletalová, 2011). Nejčastěji používaným modelem v literatuře je však Uppsala model, který reprezentuje tradiční přístup k internacionalizaci. Podle daného modelu se firmy dozvídají více o specifickém trhu, více se na něho angažují prostřednictvím investování více zdrojů na daný konkrétní trh. V daném případě firma preferuje

získat maximum znalostí o konkrétním trhu a následně vyčlenit více prostředků na tento trh, jelikož rozhodnutí internacionalizovat je velmi riskantní a požaduje mnoho znalostí a podkladů. Fáze, jimiž firma postupuje, když se internacionalizuje podle Uppsala modelu, jsou následující:

- Nepravidelné exportní aktivity
- Export prostřednictvím nezávislých reprezentantů (agentů)
- Založení zahraniční dceřiné společnosti
- Zámořská výroba (Pandian, Sim, 2002).

Existují i novější přístupy k internacionalizaci. Například „Born global“ a „Born global again“. Born globals vstupují na mezinárodní trhy brzy po založení firmy. Takové firmy nemusí mít dokonce ani prodej na svém domácím trhu. Navíc tyto společnosti vnímají svět jako jeden trh a neomezují se tak na jednu zemi. Internacionalizaci chápou jako příležitost, nikoli jako překážku. Hlavním cílem Born globals je tedy růst prostřednictvím mezinárodních prodejů (Chetty, Campbell, 2004). Jiné prameny pojem rozšiřují a tvrdí, že se jedná o malé a střední podniky (s méně než 500 zaměstnanci a ročními tržbami méně než 100 milionů dolarů), v nichž je špičková technologie základem pro vývoj inovativních produktů nebo relativně jedinečných procesů, tyto firmy se nacházejí nejméně v pěti zemích a byly internacionalizovány v průměru do tří let po jejich založení a v neposlední radě vytvářejí alespoň 25 % svého prodeje na zahraničních trzích (Bell, McNaughton, Young, 2001).

Strategie „born global“ je vhodná zejména pro malé a střední firmy, které využívají strategii diferenciacce a chtějí najít konkurenční výhody v konkrétně zaměřených segmentech. Takové společnosti by měly být řízeny manažery, kteří nemají strach z podnikatelského rizika díky svým mezinárodním zkušenostem (Machková, 2015). Koncept Born-again global firem znamená, že společnosti jsou pevně založené na svých domácích trzích a nejsou skutečně motivovány nebo mají zájem o rozšíření svých aktivit na zahraniční trhy, dokud nezareagují na kritické události, které je donutí změnit své zaměření z lokální do mezinárodní sféry a využívat nové sítě a zdroje pro rychlou internacionalizaci současně na několika trzích, stejně jako přizpůsobovat své produkty zahraniční poptávce (Bell, McNaughton, Young, 2001).

Existují různé motivy firem pro vstup na zahraniční trhy. Štrach (2009) uvádí dva základní: ofenzivní a defenzivní. Ofenzivní přístup představuje proaktivní přístup společnosti, který je charakterizován snahou o úspory a získání přístupu na další trhy. Defenzivní přístup se snaží řešit situace, které jsou vyvolané především vnějšími činiteli. Stejně dělení uvádí i Dunning (2008), přitom označuje ofenzivní druh jako „agresivní“. Tímto autor zdůrazňuje snahu společnosti podniknout proaktivní kroky k posílení svých strategických cílů, které nejsou vyvolány opatřeními. Zatímco defenzivní motivy mají za cíl reagovat na již přijatá opatření zahraničními vládami nebo konkurenty za účelem ochrany své pozice na zahraničním trhu.

Podle Dunninga (2008) a Dickena (2011) existují čtyři hlavní druhy aktivit nadnárodních společností, mezi které patří firmy hledající zdroje (Natural resource seekers) a nové trhy (Market seekers), firmy hledající efektivitu (Efficiency seekers) a také společnosti hledající strategická aktiva (Strategy assets seekers). Tyto druhy lze také rozdělit na dvě skupiny z pohledu ofenzivního a defenzivního přístupu. Ke skupině s ofenzivním přístupem patří Natural resource a Market seekers. Jde o firmy, které se chtějí stát mezinárodními s cílem získat přístup na mezinárodní trhy se specifickými, v některých případech dokonce omezenými zdroji vyšší kvality a s nižšími náklady v porovnání s domovskou zemí. Jako zdroj může sloužit bohatá nabídka levné pracovní síly, technologické schopnosti, manažerské dovednosti a znalosti marketingu. Ke druhé skupině s defenzivním přístupem patří Efficiency a Strategy assets seekers. Motivací společností hledajících efektivitu je minimalizace rizikových situací, které mohou být vyvolané obchodními bariérami, regulacemi a restrikcemi, prostřednictvím racionalizace struktury zavedených investic, jež je založena na diverzifikaci rizik. Společnosti hledající strategická aktiva jsou ohroženy konkurenčními tlaky, a proto prosazují své dlouhodobé strategické záměry s cílem udržení nebo posílení své globální konkurenceschopnosti (Štrach, 2009; Dunning, 2008).

Každá společnost má individuální motivy pro svou mezinárodní expanzi. Nicméně v některých případech je ziskovost na domácím trhu tak špatná, že mezinárodní expanze může být jedinou příležitostí k zisku. Příkladem může být rakouská firma Trotec, která se specializuje na laserový průmysl. Původně se orientovala pouze na



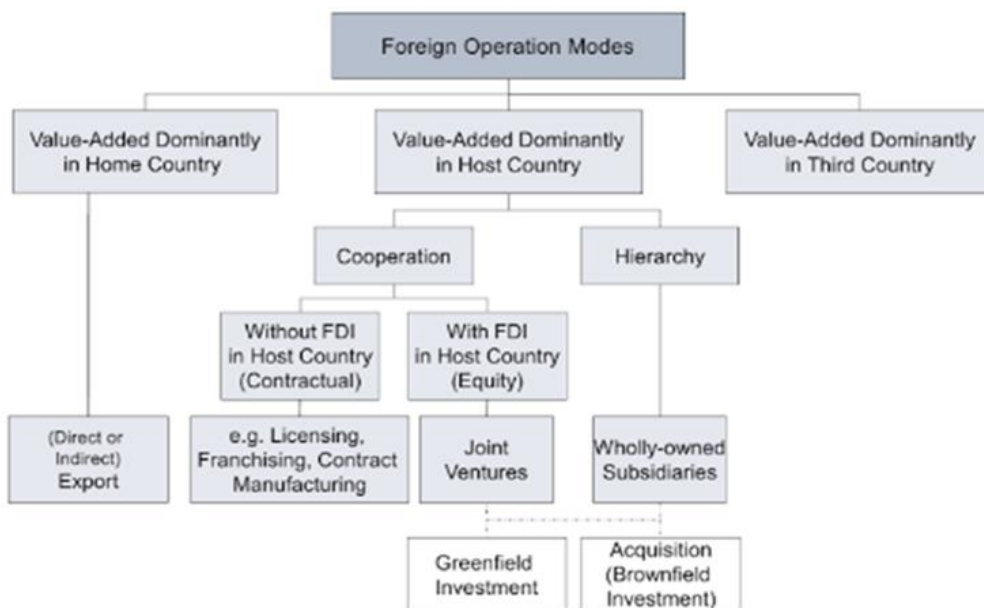
domácí trh v Rakousku a Německu, ale jelikož konkurence byla již o deset let před nimi a získali dominantní podíly na trhu, Trotec musela najít jiné řešení. Díky mezinárodní expanzi nejenom přežila krizi, ale stala se velice úspěšnou mezinárodní firmou, která má dvacet poboček po celém světě a její roční tržby neustále rostou. Nyní je Trotec opravdu úspěšnou nadnárodní korporací (Penz, Trotec, 2017).

Volba formy vstupu nadnárodních společností na zahraniční trhy je jednou z nejdůležitějších a klíčových součástí strategie mezinárodní expanze. Akademici rozlišují vertikální formu vstupu, která je charakteristická hledáním surovin a horizontální formu, která má za cíl přemísťování na nové trhy. V praxi se však mnohé firmy okamžitě staly globálními - kvůli konkurenci a přiblížení se k zákazníkům otevíraly továrny všude, kde vznikala případná možnost tento krok učinit (The Economist, 2017). Režim provozu představuje organizační uspořádání, které se používá za účelem provádění mezinárodních obchodních transakcí. Jeho cílem je určit způsob a zároveň intenzitu kontroly činnosti zahraniční pobočky, stejně jako stanovit související rizika. Proto je výběr tohoto režimu považován za rozhodující faktor úspěchu mezinárodní firmy. Zahraniční aktivity podniku lze provádět různými způsoby, například prostřednictvím vertikálně integrovaných organizačních jednotek v zahraničí. Tomuto druhu provozu se říká zahraniční přidružená společnost. Existují dva druhy ZPS: dceřiné společnosti, kde vlastnický podíl mateřské firmy je roven 50 % a filiálky, kde je vlastnický podíl mezi 10 a 50 %. Další možností je expanze provedená pomocí externích organizačních jednotek, například distributorů. Nakonec lze použít družstevní dohody neboli Cooperative arrangements (Morshett a kol., 2015; Štrach, 2009).

Odborná literatura nabízí různé způsoby klasifikace zahraničních provozních režimů, nicméně mezi nejčastěji uváděná rozdělení patří z pohledu kapitálového a bezkapitálového způsobu:

- Bezkapitálové exportní režimy: přímý a nepřímý export, ostatní
- Bezkapitálové smluvní režimy: licence, francising, aliance
- Kapitálové investice: Joint-ventures a plně vlastněné podniky

Jednou z klíčových rolí při rozhodování o volbě zahraničního provozního režimu hraje poloha. Existují tři hlavní možnosti: produkce s přidanou hodnotou v zemi původu, produkce s přidanou hodnotou na cílovém trhu a nakonec produkce s přidanou hodnotou ve třetí zemi. Obecně platí, že rozhodnutí o přidané hodnotě v určité zemi je dáno lokalizačními charakteristikami, jakými jsou například velikost trhu, daně, pracovní síla a v neposlední řadě rizikovost dané země (Morshett a kol., 2015).



Zdroj: Morshett a kol., 2015, s. 324

**Obr. 1 Klasifikace vybraných režimů zahraničního provozu**

## Joint Venture

Velmi populárním druhem zahraničního provozního režimu je Joint Venture (dále jen JV). Jedná se o spojení sil se zahraniční firmou při vstupu na mezinárodní trh. Mezinárodní společný podnik je v tomto případě často označován jako spojení dvou nebo více obchodních partnerů z různých jurisdikcí za účelem výměny zdrojů, sdílení rizik a rozdělení odměn ze společného podniku. Obvykle, ale ne vždy, je jeden z partnerů fyzicky umístěn v jurisdikci společného podniku. JV má prvky partnerství, ale je typicky vytvořen pro definovaný účel nebo specifikovaný projekt, a proto je velmi často omezen účelově a časově. Příspěvky partnerů společného podniku se často liší a mají tendenci být specifikovány na základě schopností

každého partnera a povahy podniku. Mezi klady JV patří fakt, že mezinárodní společné podniky umožňují mnohem rychlejší a levnější přístup na zahraniční trhy, než jakého je možno dosáhnout zakoupením stávající společnosti v jurisdikci nebo zahájením nového podnikání. Dalším plusem je, že JV poskytují rychlý přístup k distribučním kanálům a poskytují nerezidentskému partnerovi znalosti a know-how na místním trhu, což podstatně zvyšuje pravděpodobnost úspěchu podniku. Partner má také často dobré vztahy s klíčovými dodavateli a zákazníky, navíc disponuje znalostí místního jazyka a kulturních zvyklostí. Nicméně, mezinárodní společný podnik může mít za následek frustrující zkušenosti a nakonec selhání, pokud mu chybí odpovídající plánování a strategie. Faktory jako je vývoj na trhu, technologické otázky, regulační nejistoty a hospodářské útlumy, mohou být obtížně předvídatelné a mohou mít oslabující dopad na společné podniky (Stewart, Maughn, 2011).

### **Franchising a Licence**

Dalším druhem zahraničního provozu je Franchising, který představuje dlouhodobou smluvní spolupráci mezi franchisorem a franchisistem. Tato spolupráce poskytuje franchisantovi právo užívat ochrannou známku, jméno, know-how, zkušenosti, image a dokonce marketingové postupy franchisora za podmínek jednání stanoveným způsobem (Řezníčková, 2009). Licence je také smluvní způsob, který dává právo používat nehmotný statek know-how na sjednaném území a nabyvatel musí poskytnout určitou odměnu poskytovateli (Štrach, 2009). Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma bezkapitálovými způsoby vstupu na zahraniční trh je, že provozovatel franšízy si udržuje značný stupeň kontroly nad operacemi a procesy používanými franchiserem, navíc pomáhá s marketingem. Zatímco poskytovatel licence nemá kontrolu nad držitelem licence. Příkladem Franchisingu je McDonalds nebo Subway. Mezi příklady licencí patří společnost, jež využívá licenci oblíbeného charakteru, např. Mickey Mouse, ne však jejich produkty (Diffen, 2013).

### **Greenfield Investment a Brownfield Investment**

Je důležité také definovat, v čem spočívá rozdíl mezi „Greenfield Investment“ a „Brownfield Investment“. Vliv MNCs na výběr mezi greenfield investment a akvizicemi lze argumentovat následujícími faktory: Greenfield investment poskytuje investorovi příležitost vytvořit zcela novou organizaci specifikovanou podle vlastních

požadavků, ale obvykle znamená postupný, nikoli jednorázový vstup na trh. Z tohoto důvodu může být Greenfield Investment příliš pomalý na to, aby dosáhl požadovaných cílů investorů. Akvizice usnadňuje rychlý vstup a okamžitý přístup k místním zdrojům, ale nabytá společnost může vyžadovat důkladnou restrukturalizaci, aby překonala nesoulad mezi oběma organizacemi (Harzing, 2001).

## **Shrnutí**

V předchozích podkapitolách byly popsány nejenom typologie nadnárodní společnosti, ale také různé pohledy, ze kterých lze tento pojem zkoumat. Zároveň byl vysvětlen rozdíl mezi odlišnými pojmenováními nadnárodní společnosti. Dále byly popsány formy vstupu nadnárodních společností na zahraniční trh a jejich motivace pro učinění daného kroku. Bylo zjištěno, že každá společnost má individuální motivy pro svou mezinárodní expanzi, pro kterou musí zvolit tu nejvhodnější formu vstupu na zahraniční trh, jelikož je to jeden z rozhodujících faktorů úspěchu každé mezinárodní firmy.

Centrála zpravidla nemůže činit každé rozhodnutí, jelikož nemá všechny potřebné znalosti nebo zdroje, ale zároveň nemůže nechat všechna rozhodnutí dceřiným společnostem, protože zájmy dceřiných společností se mohou lišit od zájmů centrály nebo MNC jako celku. Přesně proto je následující kapitola věnovaná vztahům mezi centrálou a pobočkami nadnárodní společnosti z pohledu organizačního uspořádání, kontrolních mechanismů a v neposlední řadě způsobů přenosu znalostních toků.

## 2 Vztah mezi centrálou a pobočkami nadnárodní společnosti

Klíčovým aspektem vztahů centrály a dceřiných společností je způsob, díky kterému centrála bude mít jistotu, že dceřiné společnosti pracují na společných organizačních cílech (Harzing a kol., 2001). Následující kapitola má za cíl popsat organizační uspořádání MNCs a také různé typy kontrolních mechanismů, pomocí kterých centrála může této jistoty dosáhnout. Další podkapitola bude zkoumat znalostní toky a expatriaci v dceřiných společnostech, protože expatrianti hrají zásadní roli při kontrole zahraničních dceřiných společností prostřednictvím osobní kontroly. Posledním velmi důležitým zkoumaným prvkem této kapitoly jsou bariéry, které vznikají při transferu znalostních toků mezi centrálou a pobočkou a způsoby jejich odstranění.

### 2.1 Organizační uspořádání MNCs

Především pro nadnárodní společnost je velmi důležité najít si správnou strukturu. Mezi nejběžnější organizační struktury patří *liniová, funkční, výrobová, teritoriální, divizionální a maticová*.

- Liniová organizační struktura je velmi typická pro malé podniky do padesáti zaměstnanců, a proto má většinou pouze jeden stupeň nadřazenosti.
- Při funkční struktuře jsou zaměstnanci seskupeni podle podobných úkolů a schopností s cílem lepšího provádění kontroly vedoucími pracovníky. Daná struktura je typická pro malé a střední podniky. Hlavní nevýhodou je, že rozhodovací proces může být pomalejší, než u jiných organizačních struktur.
- Velké firmy často používají výrobovou organizační strukturu, kde jsou všechny činnosti soustředěny v určitém úseku. Daný úsek je zodpovědný za konkrétní výrobek a řídí ho pouze jeden manažer. Mezi nevýhody této strategie patří zejména fakt, že řízení podniku je velmi složité a vrcholový management činí náročná rozhodování.
- Teritoriální organizační struktura je založena na stejném principu jako výrobová, jen rozdělení se provádí dle určitých znaků teritoria.
- Divizionální organizační struktura je založena na dělení podniku na divize, kde každá z nich je zaměřena na úzké pole služeb. Tato struktura je

velmi populární u nadnárodních společností, jelikož vede ke zlepšení specializace na konkrétní produkt bez většího zatížení vrcholového managementu.

- Také existuje maticová organizační struktura, která vzniká prostřednictvím propojení dvou nebo více druhů členění organizace. V daném případě mají zaměstnanci dva nadřízené a mimo úkolů od svého oddělení dostávají navíc další úkoly od projektového manažera. Tato organizační struktura je používána většími firmami, pro které je důležitá pružná reakce.

Nicméně, vztah mezi strukturou a strategií je velmi kontroverzní z pohledu synergie, jelikož neexistuje jediné řešení toho, zda strategie sleduje strukturu, nebo naopak. Mnoho kombinací strategie a struktury může vést k synergii pro nadnárodní společnost. V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny tři hlavní strategické styly řízení, které jsou spojeny se strukturálními kontrolními mechanismy (Wien, 2010).

**Tab. 3 Strategické styly řízení**

	<b>Změna stanov pobočky</b>	<b>Stupeň centralizace</b>	<b>Vnitropodnikové sítě</b>	<b>Rozsah kontroly</b>
Strategické plánování	Ne	Poměrně vysoká	Vysoká	Úzký
Finanční kontrola	Ano	Poměrně nízká	Střední	Široký
Strategická kontrola	Ano	Poměrně nízká	Střední	Široký

Zdroj: Wien, 2010

V případě strategického plánování se centrála aktivně podílí na tvorbě strategií s dceřinými společnostmi s cílem pomáhat jim činit lepší strategická rozhodnutí a velmi často iniciuje strategické impulzy mezi vzájemně propojenými dceřinými společnostmi. Při použití stylu strategického plánování není vhodné provádět změny stanov, jelikož jádrem tohoto stylu je úzká spolupráce a strategická důvěra, kterou by změna charterové dohody mohla výrazně poškodit. Tento styl znamená velké zapojení centrály a tedy i vysoký stupeň centralizace. Používání vnitropodnikových sítí v daném případě je časté, protože se zlepšuje spolupráce. Úzký rozsah kontroly

přispívá k větší socializaci firem. Také úzký rozsah kontroly je vhodný pro přenos zdrojů a znalostí. Společnosti, které používají finanční kontrolu, převážně delegují strategická rozhodnutí na odpovědné manažery za ziskovost obchodních jednotek a úkolem centrály v tomto případě je sledovat náročné krátkodobé finanční cíle pro podnik. Finanční kontrola umožňuje změny stanov, neboť se zaměřuje krátkodobě. Míra centralizace je poměrně nízká, protože centrála není zapojena tak moc do funkcí, které plní dceřiné společnosti. Je však nutné stanovit správné pobídky k podpoře spolupráce a sdílení znalostí, což by mělo zase zvýšit výkon dceřiných společností. Kromě toho mohou být použity vnitropodnikové sítě, avšak z důvodu, že dceřiné společnosti se pravděpodobně zaměří na své vlastní náročné cíle, je nezbytné nastavit dobrou spolupráci. Rozsah kontroly může být široký, protože snižuje počet hierarchických úrovní, a tím i zpožděné výsledky (Verschuren, 2006). Společnosti, které používají strategický styl řízení, preferují decentralizaci. Centrála usiluje o přezkoumání a sledování optimálního využívání zdrojů, což může zároveň vést ke změnám stanov. Vnitropodnikové sítě jsou užitečné, protože umožňují interní konkurenci a vedlejší benchmarking. Kritéria pro monitorování a hodnocení by však měla být pevně stanovena, jelikož úsudek o finančních cílech může vést pouze ke ztrátě synergie. Je třeba počítat i s faktem, že při používání tohoto stylu kontroly existuje nebezpečí, že důraz na vnitřní trh může vést ke ztrátě znalostí a příležitostí na vnějších trzích (Wien, 2010).

Samotné kontrolní mechanismy společnosti lze definovat jako nástroje, které jsou používány k zajištění, aby všechny jednotky organizace usilovaly o společné organizační cíle. Tím pádem, cílem kontrolních mechanismů je řídit vztah mezi centrálou a pobočkou optimálním způsobem k dosažení stanovených cílů. Kontrolní mechanismy se také používají k překonání problémů a konfliktů, týkajících se asymetrie informací a nedorozumění, která mohou vzniknout mezi centrálou a dceřinou společností. Existuje hodně kontrolních mechanismů, které lze však strukturovat podle dvou dimenzí: z pohledu, zdali kontrola je přímá nebo nepřímá, a také jestli je prováděna osobním nebo neosobním způsobem. Čtyři hlavní typy kontrolních mechanismů jsou shrnuty v tabulce č.4. Každý z představených kontrolních mechanismů je definován pomocí určitých základních prvků. Například, řízení expatriantů patří do kategorie osobní přímé kontroly, neboť pro nadnárodní společnosti je velmi důležité určit způsob, jakým bude uskutečňován přímý dohled.

Jinou možností přímé kontroly je centralizace rozhodování prostřednictvím manažerů na úrovni pobočky.

**Tab. 4 Hlavní typy kontrolních mechanismů**

<b>Kontrola</b>	<b>Osobní/Kulturní: založena na sociální interakci</b>	<b>Neosobní, byrokratická, technokrat: založena na pomocných artefaktech</b>
Přímá/ Explicitní kontrola	Centralizace, přímý dohled, řízení expatriantů	Standardizace, formalizace
Nepřímá/ Implicitní kontrola	Socializace, neformální komunikace, management trénink	Plánování, kontrola výkonu

Zdroj: Verschuren, 2006

Dle kanadského akademika Henryho Mintzberga takový kontrolní mechanismus jako standardizace lze zkoumat ze tří pohledů: standardizace výstupu, dovedností a znalostí anebo standardizace norem. V prvním případě se kontrola a koordinace činnosti uskutečňuje nastavením očekávaných výsledků. Tato metoda nastavení cílů je úzce spojena s vedením společnosti podle cílů: MBO. Dalším druhem je standardizace dovedností a znalostí prostřednictvím specifikovaného a standardizovaného školení a vzdělávání, které umožňují pracovníkům pracovat téměř automaticky díky tomu, že zaměstnanci vědí, jaký požadovaný výsledek je od nich očekáván. Standardizace norem stanovuje společné hodnoty a normy. Formalizace představuje také druh neosobní kontroly, která je dosahována přes soubor určitých pravidel regulací a postupů, které pracovník musí důkladně dodržovat (Mintzberg, 1979).

K explicitní kontrole patří centralizace, přímý dohled a expatriace. Expatrianti hrají velkou roli při kontrole zahraničních dceřiných společností prostřednictvím osobní kontroly. Jejich role a mise bude podrobněji popsána v následující podkapitole „Znalostní toky v MNCs“. Centralizace je spojena s definováním místa, odkud budou v organizaci přijímána řešení. Velmi centralizovaná organizace může být charakterizována především tím, že nejdůležitější rozhodnutí jsou činěna na vrcholu společnosti. Při decentralizaci naopak lokální manažeři přijímají důležitá



řešení a informuji centrálu, a tím pádem jsou kontrola a autorita soustředěny na místní úrovni. Tuto souvislost popisuje níže uvedený obrázek, na kterém je zobrazen teoretický model způsobu rozhodování a kontroly v nadnárodních společnostech z hlediska místa (Howe, 1979).

## **2.2 Znalostní toky v nadnárodních společnostech**

Znalostní toky v nadnárodních společnostech jsou velmi důležitým, dokonce nezbytným faktorem pro jejich konkurenční výhodu. Některé prameny dodávají, že znalostní toky mohou být důvodem existence MNCs, neboť v jiném případě bez jejich využití by byly postačující pouze externí tržní mechanismy. Autoři se domnívají, že přenos znalostních toků je důležitý zejména v projektech rozvoje produktů, které provádějí nadnárodní korporace, jelikož mají velký vliv na úspěšnost a výkonnost firmy. Je však nutné identifikovat proměnné, které ovlivňují proces přenosu znalostí mezi centrálou a dceřinou společností. Mezi ně patří: druh znalostních toků, role pobočky, absorpční kapacita a výměna zaměstnanců (Schreiber a kol., 2011).

První klasifikace znalostí byla představena Polanym (1967), který je rozdělil do dvou skupin: explicitní a tacitní. Rozdíl mezi danými typy spočívá v tom, že explicitní znalosti jsou objektivní a racionální, a zároveň mohou být uloženy v různých fyzických a elektronických formátech. Zatímco tacitní znalosti představují spíše individuální zkušenosti a reflexi, které je těžké vyjádřit fyzickým způsobem. Proces vytváření znalostí začíná procesem poznání tacitních znalostí prostřednictvím socializace. To napomáhá internalizaci, ve které jsou všechny činnosti seskupeny a zaměřeny na zachycování, organizování, strukturování a reprezentování. Je důležité zdůraznit, že interakce mezi různými typy znalostí není lineárním a sekvenčním procesem, ale dynamickým. Tato interakce je více známá jako spirála znalostí, která vyjadřuje vytvoření nových konceptů založených na neustálém dialogu mezi tacitním a explicitním poznatkem (Astorga-Vargas a kol., 2011).

### **Expatriace**

Expatrianta lze definovat jako zaměstnance, který vykonává svoji práci v zahraničí, ať už v dceřiné společnosti nebo v nadnárodních pobočkách, přitom má konkrétní úkol a mise, které jsou časově omezené. Expatrianti jsou považováni za klíčové hráče v MNCs, jelikož jejich role spočívá nejenom v kontrole a přenosu firemní

kultury a cílů do dceřiné společnosti, ale také v transferu znalostních toků. Jsou rozlišované dva druhy expatriantů - tradiční a virtuální. Tradiční expat disponuje manažerskými znalostmi a dovednostmi a je velmi zkušeným zaměstnancem. Jeho doba vysílání do zahraničí je obvykle 1-5 let. Virtuální expat zůstává v domácí zemi, nicméně je zodpovědný za řízení a dění v zahraniční pobočce a kontroluje její činnost prostřednictvím pravidelných video či telefonních konferencí. V následující tabulce jsou zobrazeny výhody a nevýhody tradičního expatrianta (Štrach, 2009).

**Tab. 5 Výhody a nevýhody tradičního expatrianta**

Výhody	Nevýhody
Otevřená komunikace	Vysoká úroveň selhání expatriovaných manažerů
Transfer znalostí, technologie a know – how	Vysoké náklady
Řízení lidí	Vysoké riziko
Přenos firemní kultury a cílů	Demotivace lokálních zaměstnanců v hostitelské zemi
Poznávání nových kultur, lidí	Stěhování expatrianta s celou rodinou, kulturní šok
Získání zkušeností	Časté cestování, Vzdálenost od centrály

Zdroj: Štrach, 2009

Jakou roli hrají expatrianti při transferu znalostních toků? Empirická studie (Harzing, 2015) zkoumá danou závislost, do jaké míry expatrianti přispívají k přenosu znalostí z a do centrály. Tato studie také ověřuje hypotézu, že rozsah přenosu znalostí z centrály a do ní v každé z funkčních oblastí bude výrazně vyšší, pokud dceřiná společnost zaměstnává v dané funkci expatrianta namísto lokálního manažera. Bylo zjištěno, že rozsah přenosu znalostí z centrály do dceřiných společností je opravdu výrazně vyšší u dceřiných společností, které zaměstnávají expatrianty ve srovnání

s dceřinými společnostmi, které zaměstnávají pouze místní zaměstnance. Nicméně, existuje problém, který souvisí se skutečností, že expatrianti, kteří jsou v současné době na zahraničním výjezdu, mohou být méně schopni přenést znalosti zpět do centrály, protože v hostitelské zemi dosud nemají dostatečně rozvinuté vztahy s místními zaměstnanci a místní kulturou. Nemají tím pádem ani dostatečný přístup k příslušným znalostním zdrojům (Harzing, 2015). Důležitou roli hraje také absorpční kapacita cílové jednotky, která znamená schopnost rozpoznat důležitost informací. Některé obchodní jednotky nevěnují dostatečnou pozornost důležitým informacím, protože neuznávají jejich hodnotu. Výzkum ukázal, že čím více kontextu je v určitém rozhodnutí, tím těžší a nákladnější je přenášet znalosti na jiné jednotky, které nemají stejnou absorpční kapacitu. To může vést k tomu, že odesílatel musí vynaložit značné úsilí na podporu přijímajících jednotek.

Tento problém mohou vyřešit speciální interkulturní tréninky, jejichž cílem je učinit preventivní opatření, která by následně vedla k minimalizaci vlivu odlišnosti kultur. Jde o hodně podstatný krok, jelikož expatrianti mají často problémy se začleněním do lokálního týmu a nemohou tak vybudovat dobré vztahy s rezidenty kvůli odlišným komunikačním stylům a jazykové bariéře. Přesně proto jsou tyto tréninky základem úspěchu expatriantů v zahraničí, jelikož slouží jako prevence jejich selhání. Cena takových selhání je velmi vysoká, především v souvislosti s tím, že nese s sebou nejenom finanční náročnost, ale také náklady z neefektivní práce manažera. Štrach (2009) uvádí tři základní typy interkulturních tréninků: *In-country real-time training* - asistence v sociálně-kulturních otázkách během celé doby expatriace, *Global mindset training* - komplexní přístup ke globálnímu vnímání společnosti, v neposlední řadě je důležitá proaktivita ze strany expatriantů v podobě *sebevzdělávání* pomocí speciálních softwarových nástrojů a internetu.

Jsou rozlišovány dva základní pohledy na znalostní toky: z pohledu rozsahu transakcí (rozsah, v jakém se dceřiné společnosti zabývají přenosem znalostí) a z pohledu směru transakcí (zda je dceřiná společnost poskytovatelem nebo příjemcem znalostí). Kombinace těchto dvou dimenzí definuje čtyři základní role dceřiných společností: *Globální Inovátor* (vysoký odliv, nízký příliv), *Integrovaný hráč* (vysoký příliv, vysoký příliv), *Implementátor* (nízký odliv, vysoký příliv) a *Lokální inovátor* (nízký odliv, nízký příliv). Dceřiná společnost, která má roli Globálního inovátora, je zdrojem znalostí pro další jednotky a může působit jako středisko

excelence pro specifické produktové řady. Integrovaní hráči se podílejí na přenosu znalostí do jiných organizačních jednotek, a proto jde o velmi důležitý typ dceřiné společnosti. Implementátoři se obvykle nezabývají rozsáhlou tvorbou znalostí, jsou velmi závislí na příchozích znalostech z centrály nebo jiných dceřiných společností. Jejich opakem jsou samostatně stojící lokální inovátoři, kteří se podílejí na vytváření znalostí, nicméně tyto poznatky nepřevádějí jiným organizačním jednotkám a ani nezískávají od nich znalosti. Je ale prokázáno, že sdílení znalostí poskytuje příležitosti ke zlepšení výkonnosti, protože dceřiné společnosti, které jsou izolované v oblasti přenosu znalostí, nemají přístup nejenom ke znalostem jiných jednotek v MNCs (např. osvědčené postupy vyvinuté jinou dceřinou společností), ale také k informační síti, která je prostředkem rychlého sdělování zpráv o případných příležitostech a překážkách (Monteiro, Arvidsson, Birkinshaw, 2008).

Během transferu znalostních toků existují určité bariéry, které mohou výrazně poškodit spolupráci mezi MNCs a dceřinou společností. V případě tacitních znalostí je těžké je přenášet ústně nebo písemně. Kromě toho mohou být všeobecné znalostní toky ovlivněny konkurencí, která může být přítomna mezi jednotkami. Soutěž může být velmi vážnou překážkou sdílení znalostí, jelikož členové jedné jednotky mohou být demotivováni poskytovat své vlastní informace skupině, kterou považují za konkurenta. Další překážkou je iluze odškodnění odměny: někteří zaměstnanci vidí ve sdílení znalostí hrozbu ztráty své odměny za práci, protože dávají své znalosti a zkušenosti někomu jinému, kdo může být odměněn zvýšením platu. Další bariéra se týká hierarchické struktury uvnitř organizace a komunikačního toku informací. Velmi často vrcholové vedení věří, že mají nejpřesnější a nejlepší informace a zaměstnanci mohou následně špatně interpretovat postoje a akce jejich nadřízených. Tím pádem může vzniknout „zed“ mezi hierarchickými úrovněmi organizace, která pouze sníží flexibilitu, inovativnost, efektivitu a pracovní spokojenost ve všech organizacích. Nedostatek komunikace také výrazně omezuje přenos znalostí v různých geografických oblastech. Nedostatek času může navíc ovlivňovat tok informací, tlak na splnění termínů, účast na akcích (Guerra, Lugli, Parra Flores, 2009).

Pro zlepšení sdílení znalostí v obchodní jednotce lze zavést několik řídicích systémů, které nabízí způsoby, jak snížit účinky překážek na znalostní toky. Prvním systémem je monitorování. Zadruhé, hodnocení výkonnosti manažerů, což by vedlo k většímu úsilí o sdílení znalostí od manažerů. Třetím způsobem je speciální kompenzace managementu, když manažeři získávají bonus nejen podle výkonnosti svých obchodních jednotek, ale také podle výkonů MNC jako celku. Nakonec je socializace, jejímž cílem je dosáhnout sdílených hodnot a cílů v různých obchodních jednotkách MNC. Tímto způsobem je snazší sdílet znalosti, neboť jde o osobní proces (Harzing, Noorderhaven, 2005).

## **Shrnutí**

V předchozí kapitole byla popsána důležitost synergie pro nadnárodní společnost z pohledu vztahu mezi strategickými styly řízení a kontrolními mechanismy. K hlavním typům kontrolních mechanismů patří explicitní a implicitní kontrola. Bylo také zjištěno, že expatrianti nejenom hrají zásadní roli při kontrole zahraničních dceřiných společností prostřednictvím osobní kontroly, socializace místních manažerů a rozvoje komunikačních sítí, ale i při transferu znalostních toků.

Jelikož je daná diplomová práce věnována vztahu mezi centrálou a pobočkou zvolené výrobní nadnárodní ve funkční oblasti produktového managementu, cílem následující kapitoly je rozebrání specifiky nadnárodní společnosti v oddělení mezinárodního produkt managementu. Důležitým prvkem, který bude zkoumán, je úroveň místní odezvy - z hlediska místní produkce, místního výzkumu a vývoje a přizpůsobení výrobků a marketingu místním podmínkám - které ředitelství umožňuje dceřiné společnosti, tudíž bude věnována větší pozornost otázce lokalizace a adaptace.

### **3 Management portfolia produktů v nadnárodní společnosti**

Řízení produktové strategie je důležitou součástí divize prodeje a marketingu a představuje zájmy zákazníků ve společnosti. Rozvoj marketingové strategie pro produkty nebo služby společnosti je velmi dynamickým procesem. Aby byl produkt úspěšný, musí společnost prozkoumat vhodnost svých marketingových taktik a posoudit je oproti novým strategiím. Hlavním cílem úspěšné strategie je zvýšit konkurenční výhody firmy na trhu a zajistit, aby společnost dosáhla svých růstových a finančních cílů (Ghauri, Cateora, 2009).

#### **3.1 Globalizovaná versus adoptovaná produktová strategie**

Každý marketingový aspekt by měl být posouzen nejen jako takový, ale i ve vztahu k ostatním prvkům "mixu". Vhodným způsobem pro porovnání průmyslových a konkurenčních podmínek na různých trzích v jednotlivých zemích je životní cyklus výrobku. Historie mnoha různých produktů ve Spojených státech naznačuje, že většina z nich prochází během několika let různými etapami a že marketingové strategie se obvykle mění z fáze na fázi. Některé produkty se navíc nacházejí v různých fázích životního cyklu na různých trzích. Vysavač vlastní například více než 75 % domácností ve Velké Británii, Německu a Švýcarsku, avšak pouze 10 % domácností v Itálii a 45 % ve Francii. Ještě výraznější kontrasty existují u některých novějších typů výrobků, jakými jsou sušičky prádla, které jsou ve většině domácností rodin ve Spojených státech velmi obvyklé, ale ve většině ostatních zemí nejsou tak populární. Tyto rozdíly v etapách životního cyklu obvykle vyžadují přinejmenším přizpůsobení marketingových přístupů domovské země, ne-li vytvoření zcela samostatné strategie pro danou zemi (GFK, 2015).

Sledování produktových a tržních trendů v zahraničí může přinést globální efekty, a zároveň přínosy flexibilní reakce na roztříštěnost národního trhu. Velmi často vznikají problémy a nedorozumění mezi manažery produktového marketingu z centrální a poboček. Manažeři globálních obchodních společností nebo divizí produktů mají jednu nadřazenou odpovědnost: zvýšit celkovou účinnost a konkurenceschopnost společnosti. Tento úkol vyžaduje nejen identifikaci příslušných rizik, ale i jejich omezení. Z tohoto důvodu velmi často globální manažeři nedůvěřují těm lokálním a omezují tak jejich rozhodovací pravomoci. Je velmi důležité vybudovat důvěryhodné vztahy mezi lokálními manažery a manažery

centrály, jelikož lokální manažeři mají velice cenné zdroje a schopnosti, které je nutné zvažovat. Velmi dobrým příkladem mohou být jednotlivé dceřiné společnosti Unilever, které se staly inovativními v produktové marketingové strategii: Německo vytvořilo kampaň pro Snuggle (změkčovadlo tkanin), Finsko vyvinulo Timotei (bylinný šampon), a Jižní Afrika uvádí impuls (parfém těla) (Bartlett, Ghoshal, 2003). Nicméně existují určité síly, které upřednostňují globalizovanou produktovou strategii a ty zahrnují (Tanase, 2010):

### *1. Společné potřeby zákazníků*

U mnoha kategorií výrobků jsou potřeby spotřebitelů velmi podobné v různých zemích. Funkce, pro které je výrobek používán, mohou být totožné. Stejně tak mohou být podobné podmínky použití nebo požadované přínosy. Jedním takovým příkladem produktu, který je zaměřen na globální segment, je iPhone společnosti Apple. Rostoucí podobnosti v preferencích spotřebitelů byly také pozorovány v automobilovém průmyslu. Například preference barev, které se sblíží po celém světě, avšak s jemnou diferenciací napříč trhy. Bílá je oblíbenou volbou především v Severní Americe, Indii a Japonsku. Mezi další populární barvy patří černá (Čína, Mexiko a Evropa) a stříbrná (Brazílie, Čína, Evropa, Indie, Rusko a Jižní Korea). Jedním z trendů je také rostoucí popularita modré barvy po celém světě, zejména u spotřebitelů, kteří hledají více environmentálních témat.

### *2. Globální zákazníci*

V marketingu mezi podniky představuje posun směrem ke globalizaci fakt, že významná část podnikání mnoha společností pochází z MNCs, které jsou v podstatě globálními zákazníky. Rozhodování o nákupu a získávání zdrojů jsou obvykle centralizované nebo přinejmenším regionalizované. Výsledkem je, že zákazníci obvykle požadují služby nebo produkty, které jsou celosvětově harmonizovány.

### *3. Úspory z rozsahu*

Úspory nákladů z ekonomického měřítká ve výrobě a distribuci globalizovaných výrobků jsou v mnoha případech hlavním hybatelem normalizačních kroků. Úspory jsou také často realizovány z důvodu efektivnosti zdrojů nebo snížených výdajů na výzkum a vývoj. Tyto úspory mohou být předány konečným zákazníkům společnosti prostřednictvím nižších cen. V mnoha průmyslových odvětvích však důvody úspor

z rozsahu ztratily některé z jejich půvabů. Výrobní postupy, jakými jsou flexibilní výroba a výroba just-in-time (JIT), posunuly zaměření z velikosti na včasnost.

#### *4. Doba trvání*

V mnoha průmyslových odvětvích není dostačující být pouze inovativní. Společnosti musí rovněž hledat způsoby jak zkrátit čas, aby nové výrobky na trh vůbec přinesly. To platí zejména pro kategorie s kratší životností výrobku. Pomocí centralizace výzkumu mohou společnosti snížit časový a tržní cyklus. Například Procter & Gamble uvádí, že spuštění tekutých pracích prostředků by mohlo být provedeno za desetinu času oproti počátku 80. let 20. století, kdy byly marketingové snahy stále velmi decentralizované. Stejně tak švédská inženýrská skupina Alfa Laval dokázala urychlit čas na trhu tím, že zefektivnila svůj globální nový vývojový proces.

#### *5. Regionální dohody o trhu*

Tvorba dohod o regionálním trhu jako je jednotný evropský trh, povzbuzuje podniky, aby zahájily regionální (např. celoevropské) produkty nebo přepracovaly stávající produkty jako celoevropské značky. Právní předpisy vedoucí k vytvoření jednotného evropského trhu v lednu 1993 se snažily odstranit většinu překážek obchodu v rámci Evropské unie. Rovněž zajišťovaly harmonizaci technických norem v mnoha odvětvích. Tato opatření směřují k celoevropským produktovým strategiím. Mars například nyní považuje Evropu za jeden obří trh. Změnil jména značek pro několik svých výrobků a přeměnil je na celoevropské značky. Maratón ve Velké Británii se stal Snickersem, názvem dříve používaným v kontinentální Evropě. Raider bar v kontinentální Evropě byl přejmenován na Twix, název používaný ve Velké Británii.

Hledání správné rovnováhy mezi místní autonomií a centrální koordinací není snadným úkolem, ale ještě obtížnější je vyrovnávání přínosů standardizované marketingové strategie proti potřebám heterogenních národních trhů. Jde však o důležitý úkol s vysokými potenciálními zisky pro management. Hledání nejlepších řešení těchto problémů by mělo být na seznamu priorit každé nadnárodní společnosti (Buzzell, 1968). Je ale velmi náročné definovat, které prvky marketingové strategie mohou, nebo by měly být standardizovány a do jaké míry? V současné době většina nadnárodních společností využívá strategie, které směřují k lokalizaci. Oblíbená filozofie mezinárodních marketérů zní následovně: "Myslet globálně, ale jednat lokálně." Tato politika znamená prosazování globální strategie,



v rámci které probíhá standardizace základních marketingových prvků, a zároveň adaptace jiných prvků na místní podmínky. Nicméně Kotler (2007) tvrdí, že zdaleka ne všechny firmy jsou schopny tuto rovnováhu dodržet. Existují dva hlavní extrémy: standardizovaný a adaptovaný marketingový mix. Standardizovaný marketingový mix představuje prodej prakticky stejných produktů na všech mezinárodních trzích, využití stejných marketingových postupů včetně reklamy, distribučních cest a dalších prvků marketingového mixu. Adaptovaný marketingový mix je jeho opakem, výrobce se snaží přizpůsobit jednotlivé prvky marketingového mixu cílovým trhům. Jednou z nejvíc sporných otázek je, zda-li marketingový mix adaptovat nebo standardizovat? V níže uvedené tabulce jsou uvedeny výhody a nevýhody obou strategií z finančního, spotřebitelského a produktového hlediska.

**Tab. 6 Výhody a nevýhody Standardizovaného a adaptovaného marketingového mixu**

	Standardizovaný marketingový mix	Adaptovaný marketingový mix
Finanční	Snížení nákladů na výrobu, distribuci, marketing a management, ale menší výnosnost.	Vyšší náklady, ale větší výnosnost a podíl na trhu.
Spotřebitelské	Kulturní arogance preferencí spotřebitelů: neochota přizpůsobovat své produkty a marketingové postupy změnám spotřebitelských potřeb na zahraničních trzích.	Různé kulturní zázemí, potřeby, touhy a přání potřebují odlišné strategie, jelikož kupní síla na jednotlivých zahraničních trzích se velmi liší.
Produktové	Nabídka kvalitnějších produktů za nižší ceny.	Větší uspokojení spotřebitelských potřeb, ale zároveň oslabení globální síly značky.

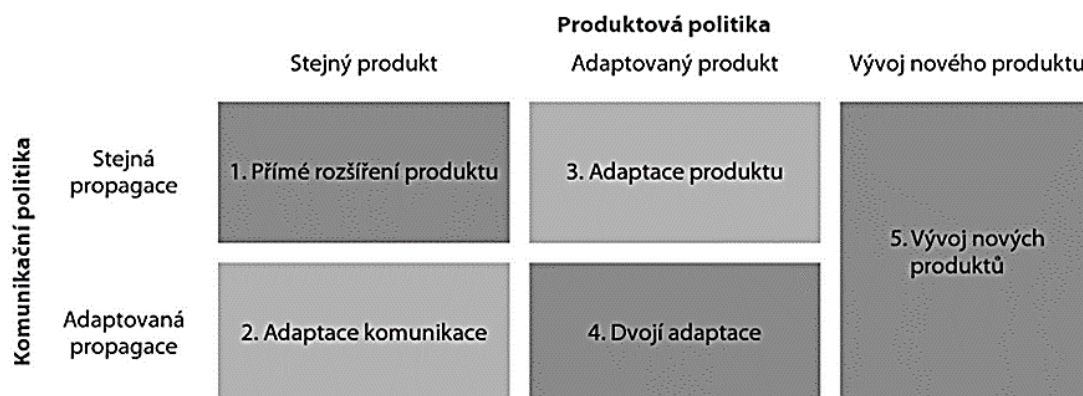
Zdroj: Kotler, 2007

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že oba přístupy v sobě nesou jak pozitivní, tak i negativní důsledky. Standardizovaný mix může například výrazně snížit náklady na výrobu a správu. Přínosy v oblasti nákladů a správy standardizačních strategií zjednodušují mezinárodní marketingový přístup, a proto je velmi atraktivní volbou

pro mnoho firem. Na druhou stranu pouze adaptace je schopna přinést větší výnosy a podíl na trhu. Tento přístup je považován za nejvlivnější pro nadnárodní korporace. Ačkoli hodně dříve provedených výzkumů ukázalo, že standardizace zvyšuje výkonnostní výsledky, novější teorie naznačují, že tomu tak nemusí být vždy. Příklad výzkumu s McDonalds ukázal, že standardizovaný přístup je účinný v tom, aby zvýšil konzistentní kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. To však neznamena, že je nutné přehlížet adaptaci, protože úspěšné produkty musí být přizpůsobeny tak, aby vyhovovaly místní kultuře, respektovaly místní kulturní rozdíly a splňovaly preference zákazníka.

### **3.2 Nejdůležitější produktové a propagační strategie**

V dnešním globalizovaném světě již volba standardizace versus adaptace mezinárodních produktů není jediným rozhodnutím, které je potřeba učinit. Namísto toho jsou zvažovány kombinace těchto dvou přístupů vzhledem k závislým faktorům v dané době na daném trhu. Z praktického hlediska není standardizace jednoznačným problémem. V doslovném smyslu by nadnárodní standardizace znamenala nabídnutí identických produktových řad za identické ceny prostřednictvím identických distribučních systémů podporovaných stejnými propagačními programy v několika různých zemích. Na druhém konci by plně "lokalizované" marketingové strategie neobsahovaly žádné společné prvky. Je zřejmé, že žádný z těchto extrémů není často možný nebo žádoucí. Rozhodujícím faktorem toho, jaká strategie by byla nutná v určitém případě, je charakter výrobku: spotřební, který je charakterizován poměrně vysokým stupněm citlivosti a zvyklosti, neboli průmyslový, který méně podléhá kulturním vlivům, ale naopak více respektuje různá nařízení a vyhlášky (Peterson, Kerin, 2011; Kotler 2007). Pro lepší definici účinné mezinárodní strategie je níže uveden obrázek, který ukazuje pět mezinárodních strategií, mezi něž patří tři produktové a dvě propagační strategie.



Zdroj: Kotler, 2007, s. 324

**Obr. 2 Pět mezinárodních produktových a propagačních strategií**

Přímé rozšíření produktu, nebo-li produktové řady, znamená produktový marketing na trhu v zahraničí bez provádění změn. Daná strategie nevyžaduje náklady na změnu konceptu a výroby produktu, čímž se jeví pro společnosti velmi atraktivní. Je zde však riziko, že zahraniční spotřebitel nebude dostatečně uspokojen, což činí tuto strategii z dlouhodobého hlediska finančně riskantní. Další strategií je adaptace produktu, tudíž přizpůsobení produktu místním podmínkám a přáním. Příkladem může být společnost Nokia, která upravovala mobilní telefony pro každý významný trh, nebo Philips, který musel zmenšit velikost kávovarů pro Japonsko, aby se vešly do malých japonských kuchyní. Strategie vývoje nových produktů znamená vytvoření zcela něčeho nového pro zahraniční trh. Samozřejmě jde o velmi drahý, ale ve stejnou chvíli výnosový způsob.

Problém nepochopení marketingových zpráv nebo informací v mezinárodním kontextu je velice častou výzvou pro nadnárodní společnosti. Řízení mezinárodní marketingové komunikace je však obzvláště náročné kvůli řadě faktorů, jako je složitost různých tržních podmínek, rozdíly v dostupnosti médií, jazyky, kulturní citlivosti, regulace kontroly reklamy a propagace prodeje. Nicméně je efektivní komunikace v mezinárodním marketingu velmi důležitá především z důvodu geografických a psychologických vzdáleností mezi organizací a jejími zúčastněnými stranami. Jazyk je jednou z hlavních překážek komunikace prostřednictvím reklamy. Nejedná se pouze o problém různých jazyků v různých zemích, ale také o existenci různých dialektů, akcentů, hovorové řeči, idiomů a metafor, které obvykle bývají

ztraceny v překladu a mohou vést k nesprávnému pochopení informace. Dokonce i výslovnost slova může být špatně interpretována během překladu z jednoho jazyka do druhého. Například společnost s rajčatovou pastou na Středním východě zjistila, že v arabštině se fráze „rajčatová pasta“ překládá jako lepidlo na rajčata. Další otázka spojená s jazykovými omezeními, je nízká gramotnost v některých zemích, stejně jako existence více jazyků v zemích jako například Švýcarsko (Kotler 2007).

Problémy spojené s komunikací s lidmi v různých zemích s odlišnými kulturami představují jeden z velkých tvůrčích problémů v nadnárodní marketingové komunikaci (Cateora a Graham, 2008). Vnímání různých jevů nebo marketingových zpráv je utvářeno kulturními hodnotami, přesvědčeními, dědictvím a tradicemi, které je často těžké překonat. Existuje mnoho příkladů kulturních rozdílů, které výrazně ovlivnily marketingový úspěch. Jedním z kulturních faktorů je postoj spotřebitelů k "cizímu" zboží. Například Princess Housewares, Inc., velký výrobce amerických spotřebičů, představil řadu elektrických domácích spotřebičů na německém trhu. Obchodní značka společnosti byla ve Spojených státech dobře známá a vysoce ceněná, ale relativně neznámá v Německu. Značka měla pravou "americkou image". Později firma zjistila, že americká asociace byla skutečnou nevýhodou mezi německými spotřebiteli. Podle průzkumu bylo méně než 40 % německých spotřebitelů přesvědčeno o kvalitě elektrických spotřebičů vyrobených ve Spojených státech, ve srovnání s 91%, kteří byli přesvědčeni o kvalitě výrobků německých. Nedostatek povědomí o značce spojený s podezřením na kvalitu amerických výrobků vyžadoval, aby společnost v Německu přijala odlišnou marketingovou strategii než tu, která byla používána ve Spojených státech, kde uvědomění si kvalitního amerického obrazu je považováno za samozřejmost.

## **Shrnutí**

Rozhodnutí o produktové strategii v rámci podnikání nadnárodní společnosti jsou nesmírně důležitá pro celkový úspěch MNC. Nadnárodní společnost má tři možnosti: rozšíření domácí strategie, adaptaci domácích strategií a vývoj nových produktů, které uspokojí společné potřeby globálních zákazníků. Z pohledu komunikační politiky společnosti existují dvě ryze komunikační politiky:

stejná a adaptovaná propagace. Poslední strategií je dvojitá adaptace, která znamená přizpůsobování výrobku a komunikaci lokálnímu trhu. Jedním z hlavních problémů, se kterými se firmy potýkají, je otázka standardizace a přizpůsobení. Zároveň budou vždy existovat síly, které tlačí produktovou strategii ve směru přizpůsobení. Avšak v ideálním případě se společnosti snaží dosáhnout vyvážené rovnováhy mezi standardizací výrobků a adaptací. Přijetím těchto přístupů nebo jejich variant se firmy snaží minimalizovat riziko nadměrné standardizace svých nabídek produktů. Řízení portfolia produktu v mezinárodním prostředí úzce souvisí s tím, jak vznikají samotné vztahy mezi centrálou nadnárodní firmy a jejími pobočkami. Jde o stupeň naslouchání a důvěry ze strany centrály, jestli se snaží spíše důvěřovat zkušenostem a profesionálnímu přístupu místní pobočky kvůli jejich znalosti lokálního trhu anebo se skoro všechna rozhodnutí přijme sama. Daná skutečnost může přispět k lepším a důvěryhodným vztahům, nebo naopak ke zhoršení vztahu v tom smyslu, že mezi centrálou a pobočkou nebude opravdová spolupráce.

## **4 Pronikání Škoda Auto a.s. na ukrajinský trh**

Následující kapitola je věnována vztahům mezi ŠKODA Auto a.s. a Eurocar s.r.o. Nejprve je popsána samotná společnost ŠKODA Auto, její krátká historie a také internacionalizační strategie. Dále následuje popis současné situace automobilového trhu na Ukrajině, včetně popisu výzev a problémů, se kterými se momentálně Ukrajina potýká. Zároveň jsou popsány odlišnosti v zákonech, týkající se automobilového průmyslu mezi Ukrajinou a Českou republikou. Nakonec je představena společnost Eurocar, prostřednictvím které ŠKODA Auto pronikla na ukrajinský trh. Cílem kapitoly je sběr sekundárních dat pro následné šetření se zaměstnanci s cílem zjistit, jak je společnost Eurocar na automobilovém trhu úspěšná a z čeho se skládá produktové portfolio značky Škoda na Ukrajině.

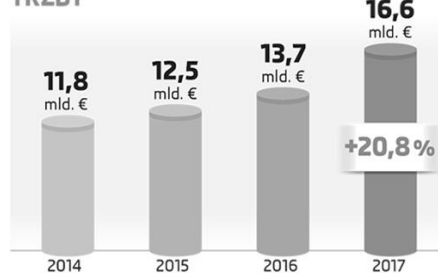
### **4.1 Představení společností ŠKODA AUTO a.s.**

Nejprve je nutné představit společnosti, jejichž vztah bude popsán v této části diplomové práce. Společnost Škoda Auto je jedním z nejstarších výrobců automobilů na světě, její historie začala v roce 1895 výrobou jízdních kol. První automobil značky ŠKODA vyjel z montážní linky v roce 1905 ve městě Mladá Boleslav. V současné době se zde nachází také sídlo společnosti. Od začátku výroby v roce 1905 bylo v závodě Mladá Boleslav vyrobeno více než 18 milionů vozů ŠKODA. V českých městech Kvasiny a Vrchlabí byly před druhou světovou válkou otevřeny další dva závody této značky. V průběhu let se výrobní kapacita rozšířila a společnost otevřela nové továrny v dalších zemích (Škoda Auto, 2018).

Automobilový podnik hraje velmi důležitou roli pro Českou republiku. Není to jenom největší český výrobce automobilů, ale také největší česká firma podle různých faktorů, jakými jsou například tržby exportu a počet zaměstnanců v ČR. Tato společnost je opravdu nadnárodní, jelikož kromě třech hlavních výrobních závodů, kterými Škoda Auto a.s. disponuje v Česku, má firma závody také na Slovensku, v Indii, Rusku, Číně a dokonce i v Kazachstánu. Další zemí, ve které jsou v současnosti montovány vozy společnosti ŠKODA AUTO, je Ukrajina (a.s. Eurocar, obec Solomonovo, Zakarpatská oblast). Práce je zaměřená na popis a zkoumání vztahu mezi vedením společnosti v ČR a její pobočkou v Ukrajině.

Zahraniční strategie značky ŠKODA je velmi účinná. Momentálně je firma zastoupena ve sto dvou zemích. Do roku 2025 má vizi být přítomna již ve sto dvaceti zemích. Například, v letošním roce firma rozjíždí zastoupení v Singapuru a již v roce 2019 bude mezinárodní expanze společnosti pokračovat v Jihoafrické republice. Takový ambiciózní program samozřejmě potřebuje větší výrobní kapacity. Předseda společnosti ŠKODA AUTO Bernhard Maier přiznává, že momentálně pracují na hranici kapacity. Nicméně, představenstvo si je jisté, že tato strategie a cíle jsou reálné a dosažitelné, jelikož minulý rok 2017 byl nejúspěšnějším rokem v historii firmy. V současnosti společnost vyrábí ročně 1,2 milionu vozů, cílem poloviny příštího desetiletí je však dvojnásobek tohoto čísla (Maier, 2018). Během poslední tiskové konference ŠKODA AUTO bylo předsedou představenstva zmíněno, že prodeje firmy jsou nejlepším důkazem mezinárodního úspěchu společnosti. Tržby za minulý rok 2017 činily 16,6 miliardy eur, což oproti roku 2016 znamená nárůst tržeb o 20,8 % (Maier, 2018).

#### TRŽBY



- ŠKODA AUTO dodala svým zákazníkům více než milion automobilů počtvrté v řadě. **Rok 2017 byl nejlepším v dosavadní historii společnosti.**
- S tržbami 16,6 miliardy eur dosáhla ŠKODA AUTO nového rekordu. **Ve srovnání s rokem 2014 jde o nárůst 41 %.**
- Provozní výsledek vzrostl na 1,611 miliardy eur. Proti loňsku je to nárůst téměř 35 %, **za tři roky se téměř zdvojnásobil.**
- Rentabilita tržeb dosáhla 9,7 %.

#### PROVOZNÍ VÝSLEDEK



#### ŠKODA AUTO V ČÍSLECH

		2016	2017	Změna v %
TRŽBY	mil. EUR	13 705	16 559	+20,8
PROVOZNÍ VÝSLEDEK	mil. EUR	1 197	1 611	+34,6
RENTABILITA TRŽEB	%	8,7	9,7	-
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	mil. EUR	1 173	1 570	+33,9
ZISK PO ZDANĚNÍ	mil. EUR	951	1 274	+34,0
INVESTICE	mil. EUR	548	733	+33,9

Zdroj: ŠKODA Storyboard, 2018

**Obr. 3 Škoda Auto a.s. v roce 2017: Finanční výsledky s rekordními tržbami a ziskem**

ŠKODA AUTO může být právem považována za jednu z neúspěšnějších nadnárodních společností v automobilovém průmyslu. Modely značky ŠKODA jsou velice žádané, a to nejenom v Evropě. Jak již bylo zmíněno výše, tržby společnosti neustále rostou díky rostoucí poptávce a aktuální modelové paletě, která této poptávce přesně odpovídá. Například za leden 2018 činil celkový počet prodaných vozů 103.800 aut. Tajemství úspěchu společnosti spočívá především v její mezinárodní strategii, jelikož jde o jednu z nejdůležitějších částí pro zintenzivnění růstu, a proto firma neustále pokračuje v hledání, rozpoznávání a zvyšování tržních potenciálů. Je nutné poznamenat, že takový mezinárodní úspěch společnosti ŠKODA AUTO by pravděpodobně byl těžce dosažitelný, kdyby 16. dubna v roce 1991 česká automobilka nebyla prodána německému koncernu Volkswagen. Do tohoto významného milníku byla Škoda schopna vyrobit pouze 170 tisíc vozů za rok. Sloučení společnosti s koncernem Volkswagen nejenom způsobilo zvýšení výroby a prodeje, ale také přispělo k další internacionalizaci značky ŠKODA. Samozřejmě, i koncernu Volkswagen se toto řešení v současnosti také velmi vyplácí.

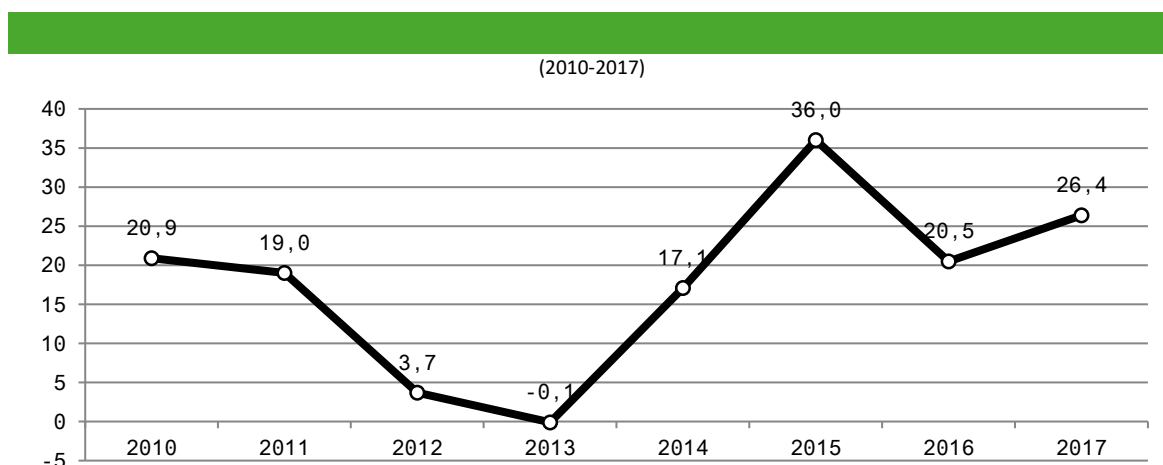
Na základě těchto sekundárních údajů si lze udělat závěr, že ŠKODA AUTO je opravdu nadnárodní společností. Její proces internacionalizace je zrychlený, firma preferuje dvojitou cestu rozšiřování, a proto vstupuje nejenom do méně vzdálených, ale také i do rozvojových zemí. Firma má rozhodně ofenzivní motivy pro vstup na zahraniční trhy, jelikož její proaktivní přístup je výrazný: společnost se snaží získat přístup na další trhy bez ohledu na vnější činitele. V souvislosti s tím lze tuto nadnárodní korporaci přirovnat ke skupině „Market seekers“ (Dunning, 2008). Jeden z takových zahraničních trhů se firmě podařilo najít na východě Evropy, na Ukrajině. ŠKODA neustále hledá možnosti pro navýšení výroby s ohledem na rostoucí poptávku. Následující část diplomové práce má za cíl detailněji popsat důvody expanze firmy ŠKODA AUTO na Ukrajinu a výzvy, se kterými se česká společnost neustále potýká na tomto trhu.

#### **4.2 Ukrajinský automobilový trh a představení společnosti Eurocar**

Zájem evropských nadnárodních společností pracovat s ukrajinským trhem je dán jak zeměpisnou polohou k EU tak i úsporami v důsledku levné pracovní síly. Automobilový trh na Ukrajině závisí na spoustě faktorů, jak mikro tak i



makroekonomických. V posledních letech politická a ekonomická situace v této zemi nebyla stabilní, což samozřejmě ovlivnilo kupní sílu spotřebitelů a v důsledku toho i vývoj obratu na ukrajinském trhu. Napjatá situace vede k výraznému snížení výroby a také k celkovému zpřísnění podmínek vývozu na Ukrajinu. Jednu z nejdůležitějších rolí pro rozvoj automobilového trhu na Ukrajině hraje jejich národní měna – hřivna, přesněji řečeno její dynamika vůči americkému dolaru a euru. Rovněž je nutné poznamenat důležitost kurzu eura vůči dolarové sazbě, jelikož velmi ovlivňuje ceny automobilů (v dolarovém vyjádření), které jsou dodávány na Ukrajinu na základě smluv v eurech. Dalším důležitým faktorem je hospodářská a politická situace v zemi, momentálně (březen 2018) zbývá jeden rok do prezidentských voleb na Ukrajině. Samozřejmě všechny tyto události ovlivňují průmyslový trh, což dokazuje níže uvedený graf, který ukazuje, jak se měnil cenový index průmyslových výrobců z pohledu jejich výrobků. Bez ohledu na nepříznivé podnikatelské a investiční prostředí význam daného teritoria je obrovský (Zastupitelský úřad ČR v Ukrajině, 2012).



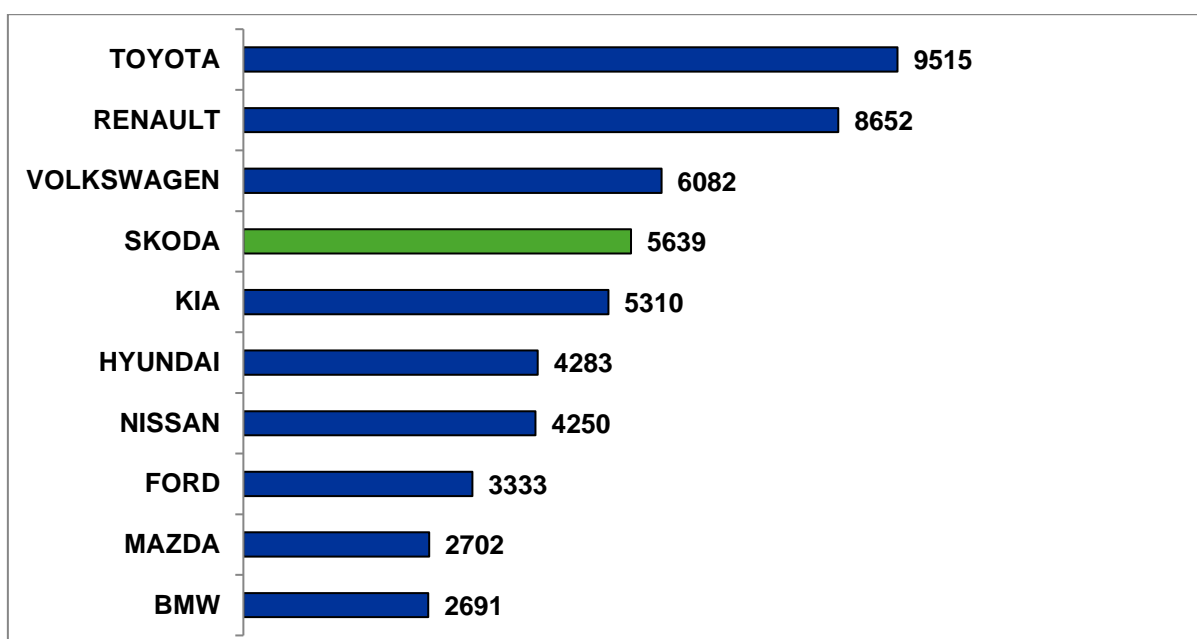
Zdroj: State Statistics Service of Ukraine, 2017

**Obr. 4 Vývoj cenového indexu průmyslových výrobců na Ukrajině v letech 2010 - 2017**

## Prodeje automobilů na Ukrajině

Ukrajinská ekonomika, a v důsledku toho i ukrajinský automobilový trh, se rozvíjí velmi nerovnoměrně. To poněkud komplikuje dlouhodobé plánování množství automobilů. Krize v roce 2013 výrazně snížila prodej nových vozů. Nicméně bez

ohledu na velice těžkou ekonomickou situaci se automobilovému trhu stále daří. Jak uvádí AUTO-Consulting, za rok 2017 se podařilo prodat 80.271 nových vozů, což je o 24,5 % více než v předchozím roce. Rekordní tržby byly zaznamenány v prosinci, kdy Ukrajina dosáhla nového rekordu v prodeji po skončení krize – 8.820 vozů. Takový pokrok v prodeji má obrovský význam pro Ukrajinu, jelikož během posledních tří let byla země v důsledku nepříznivých politických a ekonomických událostí v krizové situaci. V roce 2017 byla vůdcem ukrajinského automobilového trhu Toyota, která dokázala výrazně zvýšit tržby v druhé polovině roku a prodat 9.515 nových vozů. Na druhém místě se umístil Renault s výsledkem 8.652 vozů. Na třetím místě je Volkswagen a společnost ŠKODA AUTO je na čtvrtém místě s výsledkem 5.639 prodaných vozů. Z níže uvedeného obrázku vyplývá, že značka ŠKODA patří mezi nejúspěšnější značky na ukrajinském automobilovém trhu.

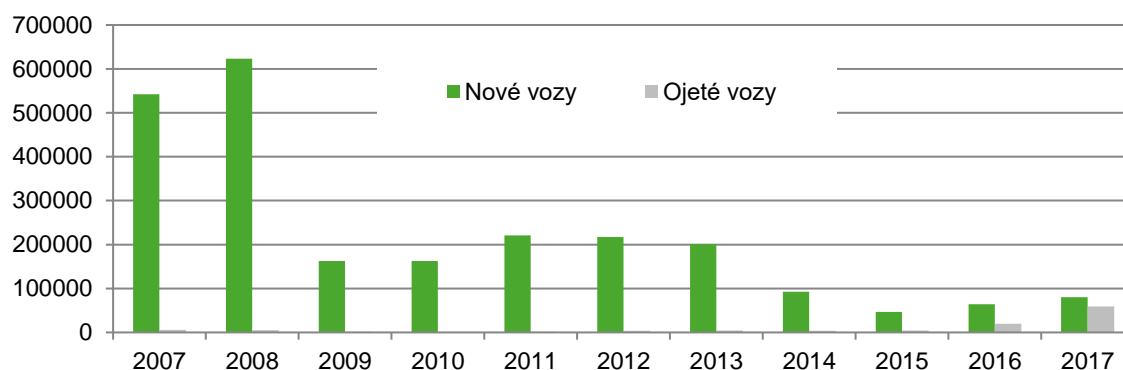


Zdroj: Autoconsulting, 2018

**Obr. 5 Nejúspěšnější značky na ukrajinském automobilovém trhu za rok 2017**

Z následujícího grafu také vyplývá, že ukrajinští zákazníci kupují jak nové, tak i ojeté vozy, jejichž poměr v roce 2017 je skoro na stejné úrovni. Je třeba poznamenat, že růst trhu je primárně způsoben prodejem firem. Například v lednu až únoru 2017 vzrostl ukrajinský trh o 32 % ve srovnání se stejným obdobím v roce 2016 v

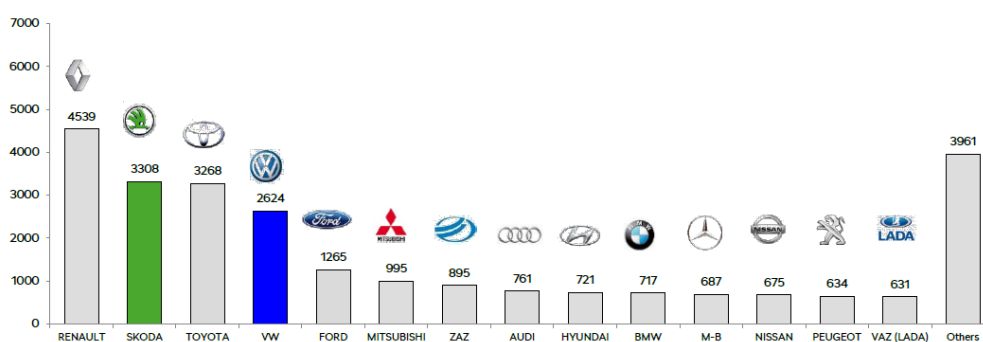
důsledku nárůstu prodeje firmou o 61 %, zatímco maloobchodní tržby vzrostly pouze o 21 %.



Zdroj: Interní materiály společnosti Škoda Auto a.s.

**Obr. 6 Vývoj celkových prodejů ojetých a nových vozů na Ukrajině v letech 2007 - 2017**

Prodej velkoobchodatelům neboli tak zvaný Fleetový prodej tvoří významnou část prodejů automobilů na Ukrajině. V roce 2017 ukazatel celkových fleetových prodejů na Ukrajině činil 32 %. Společnost ŠKODA v daném segmentu dlouhodobě má dominantní postavení ve velikosti 59 % z celkových prodejů za rok 2017. Toto dominantní postavení se projevuje i na ukrajinském trhu, kde ŠKODA má 13 % podíl na fleetových prodejích. Mezi největší fleetové zákazníky na Ukrajině patří takové společnosti, jakými jsou Coca-Cola, Nestlé, Philipp Morris (Autoconsulting, 2018).



Zdroj: Autoconsulting, 2018

**Obr. 7 Vývoj fleetových prodejů vozů na Ukrajině v roce 2017**

## Zákony a normy na Ukrajině

Analýza sekundárních dat ukázala, že jednu z nejdůležitějších rolí v problematice automobilového průmyslu na Ukrajině hrají emisní normy „Euro“, které vyžadují od

automobilových výrobců podstatné změny jejich vozů. Evropské emisní normy jsou závaznými normami EU a jejich cílem je stanovit přijatelné limity pro výfukové emise nových vozidel prodávaných v členských státech EU. Dieselové motory mají přísnější normy, jelikož vytváří pro lidi velmi škodlivé znečištění. V souvislosti s nedodržením emisních norem mnoho automobilových výrobců dostává obrovské pokuty, čímž se díky mediálnímu ruchu rovněž snižuje i jejich reputace. Jeden z největších skandálů měl koncern Volkswagen AG, ke kterému patří i, v této diplomové práci zkoumaná, společnost ŠKODA AUTO.

Ukrajina zavedla standard EURO 5 o šest let později než EU, v roce 2015. Nyní Ukrajina nesmí importovat automobily, které jsou starší než pět let a také nové vozy, které nespĺňují přísné ekologické normy. Velký problém spočívá v tom, že Ukrajina má stále velké zpoždění, na rozdíl od EU. Předsedkyně pro daňovou a celní politiku Ukrajiny, Nina Yuzhanina, zastává názor, že přijetí tohoto návrhu zákona umožní ukrajinským občanům koupit levnější automobily se sníženou spotřební daní (StranaUA, 2017). Mezi další důležité zákony, týkající se automobilového průmyslu na Ukrajině, patří:

- Dohoda o hluboké a komplexní zóně volného obchodu (FTA) mezi Ukrajinou a Evropskou unií, jež vstoupila v platnost 1. ledna 2016. Zákon, který výrazně snižuje spotřební daň na úrovni nových automobilů a spotřebních daní při dovozu ojetých automobilů (vyrobené po 1. lednu 2010 a v souladu s normou EURO 5) od fyzických nebo právnických osob až do 1. ledna 2019 vstoupila v platnost od 1. srpna 2016.
- Návrh zákona, který ruší registraci zahraniční investice a zjednodušený postup pro vydávání povolení k zaměstnávání cizinců, jakož i postup pro vydávání povolení k přechodnému pobytu, byl přijat a vstoupil v platnost dne 27. září 2017.
- Ministerstvo infrastruktury Ukrajiny představilo strategii a návrh zákona zaměřeného na podporu rozvoje elektrické dopravy na Ukrajině. Zákon je očekáván v ukrajinském parlamentu a navrhuje: osvobození od DPH a spotřební daně do roku 2023; zavedení nulové sazby DPH na elektrickou dopravu, nabíjecí stanice a komponenty.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že ukrajinský trh se jeví velmi nestabilním jak z ekonomického, tak i z politického hlediska pro nadnárodní automobilové společnosti. V období před krizí Ukrajinci aktivně kupovali jak nové, tak i ojeté vozy. S nástupem hospodářského poklesu se objem trhu poněkud snížil. Nicméně prodejní údaje o automobilech na ukrajinském trhu jsou stále poměrně vysoké. Lze konstatovat, že Ukrajinci mají opět zájem o nákup nových aut od světových výrobců. Tato pozitivní dynamika ale ještě neznamena zlepšení celkové finanční a hospodářské situace, proto je třeba brát v úvahu všechna možná finanční rizika a na základě toho vytvářet optimální strategii.

### **Eurocar s.r.o.**

V roce 1997 ukrajinskou vládou prošel zvláštní zákon na podporu domácího automobilového průmyslu a v důsledku toho se na Ukrajině začalo aktivně diskutovat o otázkách stimulace produkce automobilů. Při analýze situace si společnost Eurocar uvědomila, že myšlenka vytvoření domácího automobilového průmyslu je velmi pesimistická, jelikož ve světě již existovalo několik automobilových světových výrobců, kteří mají kontrolu nad 90 % světového trhu. Zbytek se snaží soutěžit. Z tohoto důvodu se rozumnějším rozhodnutím jeví najít takovou zahraniční automobilovou značku, která by splňovala potřeby domácích spotřebitelů na Ukrajině a současně by měla silné postavení na světovém trhu. Tato kritéria byla nejvíce v souladu se společností ŠKODA AUTO.

Nicméně bylo velice obtížné získat souhlas společnosti ŠKODA AUTO a zároveň společnosti Volkswagen, která vlastní značku. Vedení společnosti Eurocar osobně navštívilo Škodu a představilo svůj plán spolupráce. Cílem bylo získat souhlas ŠKODA na stavbu závodu na území Ukrajiny a tím pádem získání licenční smlouvy a také podepsání smlouvy o spolupráci mezi společnostmi. I když česká a německá strana tuto nabídku přijaly, byl tento projekt realizovatelný jenom v případě, když Eurocar doložil všechny prostředky potřebné ke spuštění - kvalifikované vedení, souhlas místních úřadů, dostatečné finanční prostředky. Společnost ŠKODA chtěla totiž mít jistotu, že tento nápad je reálný i v relativně krátkém čase, Eurocar byl totiž nejrychleji realizovaný projekt v historii Škody a koncernu Volkswagen. 12. prosince, se společností ŠKODA AUTO byla podepsána všeobecná dohoda o výrobě automobilů této značky na Ukrajině. Jednalo se o exkluzivní smlouvu, která dala společnosti, která nepatří do koncernu Volkswagen Group, všechna práva

na výrobu modelů Škoda. Taková dohoda se stala druhým případem v historii po roce 1946. Tím pádem, společnost ŠKODA vstoupila na ukrajinský trh bezkapitálovým způsobem prostřednictvím spolupráce s ukrajinským partnerem – Eurocar s.r.o.

Spolupráce mezi společnostmi ŠKODA AUTO a Eurocar je založena na zabezpečení odbytu vozů na trhu prostřednictvím stanovené strategie tržních podmínek na Ukrajině a požadavků stávajících zákazníků. Česká společnost má již mnoho let SKD (z angl. Semi knocked down) výrobu na Ukrajině. Území závodu hraničí se Slovenskem a Maďarskem. Stavba byla zahájena 23. července 2001, od té doby podnik neustále provádí inovační a investiční aktivity. Na začátku činnosti společnosti absolvoval přímý personál zabývající se výrobou automobilů v České republice speciální výcvik ve společnosti ŠKODA AUTO. Firma neustále provádí certifikaci personálu, pracovišť a pracovních podmínek.

Závod vyrábí hotové automobily ze součástí, které získává od společnosti ŠKODA. Produkce v plném rozsahu nepřipadá v současném stavu v úvahu, jelikož není považována za ekonomicky efektivní. Například před událostmi na Maidanu měl Eurocar téměř připravený projekt pro výrobu dvou modelů - Rapid a Rapid Spaceback - pro ruský a ukrajinský trh. Plánované objemy výroby byly od 50 000 do 100 000 vozů za rok. Právě v tomto projektu byla plánovaná výroba v plném rozsahu. Z politických důvodů se nikdy neuskutečnila a investice nebyly realizovány. Nicméně vozy ŠKODA které jsou shromažďovány na Ukrajině, jsou často cenově srovnatelné s konkurencí a někdy i dražší. Důvodem je, že daň z dovozu automobilů ze zemí EU činí 7,3 %. Dovozci zaplatí spotřební daň při dodávce automobilu pouze jednou. Zatímco spotřební daň v případě společnosti Eurocar by měla být zaplacená dvakrát, při dovozu karoserie a také při prodeji dokončeného vozu. Ve skutečnosti tato daňová sazba činí 7,3 %. Proto je společnost v rovnováze s dovozem.

Dohoda o rozsáhlé a komplexní zóně volného obchodu mezi Eurocar a ŠKODA AUTO byla založena v březnu 2003. Eurocar je oficiálním dodavatelem vozů ŠKODA na Ukrajině. Podnik působí od března 2002 a poskytuje služby prostřednictvím prodejní sítě pokrývající celé území Ukrajiny a má certifikáty kvality české centrály. Prodejní síť Eurocar je jednou z největších na Ukrajině, společnost je uznávána jako nejlepší v Evropě v oblasti organizace provozu provozní sítě a

úrovně vybavení stanic pro údržbu automobilů. V roce 2012 měl Eurocar podíl na trhu: 6,6 %, v roce 2017 již 7 %. Věrnostní úroveň značky je 43 %, průměr na trhu je přitom 19 %. Portfolio vozů ŠKODA, které jsou prodávány na území Ukrajiny, se skládá z šesti modelů, jejich segmentace, targeting a positioning jsou popsány v níže uvedené tabulce. Mezi nejprodávanější modely na Ukrajině patří ŠKODA Fabia (31 %), a Kodiaq (17,2 %). Následující STP nezahrnuje fleetové zákazníky (Autoconsulting, 2018).

**Tab. 7 Produktové portfolio značky ŠKODA na Ukrajině**

<b>Model</b>	<b>Segment trhu</b>	<b>Charakteristiky</b>	<b>Positioning</b>
<b>Rapid, Fabia</b>	Malá rodina, která buď plánuje děti, nebo je už má v současnosti.	Hledají cenově dostupné a spolehlivé auto. Cena je klíčovým faktorem. Auto by mělo být prostorné natolik, aby se vešli všichni členové rodiny + potraviny a další zatížení.	Rapid a Fabia mají řadu malých užitečných funkcí, které usnadňují každodenní život. Kromě toho mají jeden z nejprostornějších interiérů ve třídě.
<b>Octavia</b>	Rodina středního věku s jedním nebo více dětmi.	Auto by mělo být dostatečně velké, a zároveň by mělo mít všechny potřebné funkce.	Cenový rozsah vozů Octavia je poměrně velký. Přesně proto tento model může uspokojit různé požadavky. Jsou k dispozici nejenom modely Limo, ale i Octavia Combi.
<b>Karoq, Kodiaq</b>	Rodina středního věku s jedním nebo více dětmi.  Následující modely patří mezi neoblíbenější u ukrajinských spotřebitelů.	Nejdůležitějším znakem tohoto segmentu je, že rodina žije na předměstí nebo preferuje aktivní odpočinek a dovolenou. Navíc v průběhu jara a zimy některé cesty na Ukrajině nemají velmi dobré podmínky pro řízení auta, takže si lidé musí být jisti, že auto zvládne i náročný terén.	Stylový design, impozantní rozměry a bezkonkurenční vnitřní prostor, stejně jako inovativní technologie, komfort a bezpečnost a v neposlední řadě adaptabilita na ruské silnice.
<b>Superb</b>	1. Podnikatel ve věku kolem 30 let, který začíná svoji úspěšnou kariéru 2. Rodina středního věku: hledá pohodlné, ale praktické auto.	Současně je zákazník připraven poskytnout určitou částku za luxusní funkce za předpokladu, že vůz nebude předražený.	Díky svému novému designu má Superb image prestiže a úspěchu. Zároveň zůstává cenově dostupným vozem z pohledu údržby a nákladů.

Zdroj: ŠKODA Auto Ukraine, 2018

## Shrnutí

Předchozí kapitola ukázala, že společnost Škoda Auto a.s. je velice úspěšná a její zahraniční strategie navíc velmi účinná. Již v první kapitole byl popsán rozdíl mezi zkratkami MNC a MNE. Pro společnost ŠKODA Auto se více jeví zkratka MNE, jelikož tato zkratka zahrnuje všechny typy nadnárodních operací, včetně dceřiných společností, jež jsou provozovány jako samostatné firmy. Takovou samostatnou firmou je společnost Eurocar. Současně ale takto vysoká popularita značky s sebou nese některé problémy a výzvy, mezi které patří hlavně fakt, že ŠKODA momentálně pracuje na hranici své kapacity, tím pádem není schopna plně uspokojit poptávku svých zákazníků. V souvislosti s tím je nyní firma v procesu hledání optimálních možností pro řešení tohoto problému, mezi které může být otevření dalších závodů po celém světě. Bylo zjištěno, že ukrajinský trh může být charakterizován jako specifický, jež čelí spoustě výzvám a má zvláštní legislativní normy, týkající se automobilového prostředí. Jsou to jak politické, tak i ekonomické výzvy, kvůli nimž se trh na Ukrajině rozvíjí nerovnoměrně. Ukrajinská vláda usiluje o podporu automobilového průmyslu, a proto navrhuje strategii, která je zaměřená dokonce i na podporu rozvoje elektrické dopravy na Ukrajině. Tento fakt může být uznán jako velice pozitivní i pro českou společnost, která také plánuje výrobu elektromobilů. Značka ŠKODA je na ukrajinském trhu velmi populární také díky faktu, že společnost má na Ukrajině domácí výrobu. Při porovnání sekundárních údajů s literární rešerší lze stávající situaci shrnout následovně:

- ŠKODA AUTO vstoupila na ukrajinský trh bezkapitálovým způsobem prostřednictvím obchodního partnera, jde tedy o *externí růst vstupu na zahraniční trhy*.
- Rychlost internacionalizace společnosti ŠKODA AUTO je zrychlená, o čemž svědčí i fakt, že si tato nadnárodní společnost zvolila dvojitou cestu vstupu jak do rozvinutých, tak i rozvojových zemí, bez ohledu na jejich nestabilní ekonomické politické prostředí (viz Tab. 1).
- Z pohledu produktové strategie si ŠKODA AUTO zvolila dvojitou produktovou strategii, ve které kombinuje standardizaci a lokalizaci. Výroba vozů ŠKODA v závodě Solomonovo se uskutečňuje s ohledem na současné okolnosti a existující poptávku (viz. Obr. 2).



## **5 Vnímání vztahu centrála - pobočka zaměstnanci ŠKODA AUTO a Eurocar**

V této kapitole budou představeny výsledky osobních rozhovorů se zaměstnanci společností ŠKODA AUTO a Eurocar. Cílem této kapitoly je zajištění současných problémů, které existují při řízení produktového managementu mezi oběma stranami a následné rozpracování návrhu pro jejich odstranění. Kapitola si rovněž klade za cíl porovnat názory české a ukrajinské strany, a zároveň porovnat jimi nabízené návrhy na zlepšení situace. Na základě analýzy všech rozhovorů a poznatků budou autorkou diplomové práce zpracována doporučení s cílem vylepšit současnou situaci tak, aby řešení byla přijatelná pro obě strany.

### **5.1 Metodologie výzkumu**

Výstupem práce bude návrh změn pro efektivnější spolupráci. Pro dosažení stanoveného cíle byla nejprve provedena analýza sekundárních dat za účelem zjištění současné situace. Sekundární data zahrnují nejenom veřejná data, ale také interní materiály společnosti, což poslouží jako východisko pro zjištění současné situace ve firmě. Na základě analýzy sekundárních dat bude ve spolupráci se zaměstnanci obou firem provedeno šetření, které následně umožní zjistit, jaké problémy se objevují při řízení produktové strategie. Šetření se bude skládat z několika osobních rozhovorů s produktovými a prodejními manažery. V dalším kroku následují rozhovory se zaměstnanci společnosti Eurocar – u obou cílových skupin za účelem sběru důležitých informací. Dále následují rozhovory se zaměstnanci společnosti Eurocar s cílem identifikovat jejich pohled na řízení produktu. Jedná se o kvalitativní nástroj sběru dat, který představuje konceptualizaci myšlenek. Koncepce rozhovoru je definována na základě zpracování teoretické části a analýzy sekundárních dat.

Osobní rozhovory umožní pátrat po příčinách problémů s řízením produktu. Hlubkové rozhovory jsou polostrukturované, což znamená, že bez ohledu na to, že mají danou ústřední linii rozhovoru, pořadí otázek a jejich znění není pevně stanoveno. Na základě syntézy všech okolností plynoucích z výzkumu bude vypracováno doporučení a návrh na zlepšení současného systému řízení. Všechny rozhovory byly prováděny osobně. Sběr dat probíhal v březnu a dubnu 2018 v Mladé Boleslavi i na Ukrajině. Osobní rozhovory byly zaznamenány

pomocí technického prostředku – diktafonu, jež umožnilo provést následné transkripce těchto rozhovorů a jejich shrnutí je představeno v následující kapitole. Níže je uveden detailní přehled dotazovaných osob:

*Respondent 1:*

- Muž, současný zaměstnanec společnosti ŠKODA AUTO, pracuje jako specialista produktové strategie pro Východní Evropu. Pro společnost pracuje již 25 let.
- Metoda: rozhovor, délka 40 minut

*Respondent 2:*

- Muž, současný zaměstnanec společnosti ŠKODA AUTO., pracuje jako manažer prodejové strategie pro Východní Evropu. Pro společnost pracuje již 20 let.
- Metoda: rozhovor, délka 40 minut

*Respondent 3*

- Žena, současný zaměstnanec společnosti Eurocar, pracuje jako manažer produktové a prodejové strategie pro Ukrajinu.
- Metoda: rozhovor, délka 40 minut

Hlavní činností dotazovaných osob je:

- Analyzování tržní situace na Ukrajině
- Komunikace odbytové politiky a cílů ŠKODA AUTO
- Spolupráce při dlouho-, středně- a krátkodobém plánování prodeje
- Kooperace při tvorbě výrobního programu pro ukrajinský trh
- Zajištění objednávek, vyřizování všech exportních dokumentů

## 5.2 Rozhovory se zaměstnanci společností ŠKODA AUTO a Eurocar

### Rozhovor č. 1 – Specialista produktové strategie ŠKODA

První polostrukturovaný rozhovor byl proveden se specialistou produktové strategie společnosti ŠKODA AUTO. Struktura otázek byla založena jak na teoretické části práce, tak i na předchozí kapitole, ve které byly odhaleny rozdíly v zákonech a euronormách. Z pohledu teorie bylo podstatné zjistit, jak probíhá spoluvytváření produktu, zdali je preferovaná lokalizace nebo standardizace a také, jestli je spolupráce mezi oběma stranami úspěšná. Dotazovaný zaměstnanec pracuje ve společnosti již dvacet pět let a má spoustu zkušeností s trhy Východní Evropy. S ukrajinským trhem pracuje mnoho let, a proto se první otázky týkaly změn, které byly uskutečněny během posledních let, zdali se ukrajinský trh prudce rozvíjí v pozitivním smyslu, nebo se situace naopak pouze zhoršuje v souvislosti s posledními ekonomickými a politickými událostmi na Ukrajině. Specialista produktové strategie uznal, že ekonomická situace na Ukrajině je dosud nestabilní, v souvislosti s tím často dochází k situacím, kdy Eurocar upravuje výrobu aut ŠKODA v závodě Solomonovo s ohledem na současné okolnosti a existující poptávku. Je nutné zmínit, že zřízení místní továrny v Solomonovo vylučuje dovoz již hotových automobilů z České republiky.

Během rozhovorů byly odhaleny největší problémy, se kterými se v současné době potýkají obě strany. Největším problémem je, že produktovému specialistovi z české strany chybí člověk, který by byl soustředěn pouze na problematiku produktu ve společnosti Eurocar. Během rozhovoru zaznělo: „Bohužel se nám již dávno zdá, že organizační struktura ve společnosti Eurocar je lehce poddimenzovaná.“ Bylo zjištěno, že produktový specialista nezná hierarchii ve firmě Eurocar a neví, kdo je za co přesně zodpovědný. Při řízení produktové strategie musí mít specialista, který zodpovídá za produkt, dostatečné znalosti a dovednosti, jelikož se jedná o velmi specifickou oblast. Bylo odhaleno, že v okamžiku, kdy bylo provedeno šetření, nebyl ve společnosti Eurocar zaměstnanec, který by zodpovídal pouze za produktovou část. Dále bylo zjištěno, že postrádají znalosti ukrajinské strany o euronormách, které platí v EU a také znalosti o národních předpisech Ukrajiny – ne vždy je jasné, co daná země může a nesmí mít.

Tyto znalosti jsou však při oboustranném řízení produktu a prodeji velmi podstatné: „Doba, kdy volba spotřebitelů byla velmi omezená, dávno uplynula – stačí si vzpomenout na model Henryho Forda, Model T, když si kupující mohl vybrat jakoukoliv barvu karoserie – dosud to byla černá. Nyní je velmi těžké si představit, že zákazník by měl tak malou účast na spoluvytváření produktu. V dnešní době každý zákazník přizpůsobuje svůj produkt nebo službu řadě komponentů, obzvláště při objednávání automobilu.“ Z tohoto tvrzení respondenta plyne, že individualizace vozů je v současnosti poměrně častým jevem. Při nákupu nového auta se mnozí zákazníci snaží nějakým způsobem odlišit od jiných lidí a přidat si do svého vozu něco výjimečného a originálního. Navíc jsou ukrajinští zákazníci nároční na speciální výbavu, což je spojeno s klimatickými a dopravními podmínkami na Ukrajině. Nicméně pokud ukrajinská strana nemá dostatečnou úroveň znalostí ve věci všech restrikcí, velmi často dochází k tomu, že vysněné auto nemůže být zákazníkem objednáno.

Mezi další problémy patří kulturní a jazykové rozdíly, které byly důkladně popsány v předešlých kapitolách. Bylo zjištěno, že samotné vztahy mezi oběma stranami jsou na velmi dobré úrovni. Komunikace probíhá pravidelně, obě strany se snaží řešit všechny problémy a výzvy společně. Existují zde problémy interkulturní komunikace, které vyplývají z mezikulturní komunikace ukrajinského a českého národa s přihlédnutím k zvláštnostem v mentalitě. Jedná se především o odlišné názory během společného spolurozhodování. Jako potenciální řešení těchto problémů vidí specialista produktové strategie za prvé v přidělení produktového manažera z ukrajinské strany, který by byl vyslán na nějakou dobu do České republiky s cílem výměny znalostních toků prostřednictvím krátkodobé a dlouhodobé expatriace. Zároveň by uvítal možnost školení, která by pomohla ukrajinským specialistům zlepšit jejich znalosti a dovednosti v produktové oblasti.

V níže uvedeném diagramu jsou zobrazeny hlavní problémy produktové strategie z pohledu produktového specialisty ŠKODA AUTO. Zvláštní pozornost během rozhovoru byla věnována způsobu komunikace: preferenci telefonních rozhovorů místo emailové komunikace z důvodu příliš dlouhému čekání na odpověď z ukrajinské strany. Jedna z nejdůležitějších otázek byla, zdali ŠKODA AUTO preferuje lokalizační nebo globální politiku při řízení produktu pro Ukrajinu. Odpověď

byla jednoznačná – lokalizace. Bylo zmíněno, že společnost má na Ukrajině lokální výrobu a díky tomu je značka ŠKODA vnímaná jako domácí. Na níže uvedeném diagramu je zobrazen souhrn nejdůležitějších problémů z pohledu produktového specialisty.



Zdroj: Osobní rozhovor se specialistou produktové strategie ŠKODA

**Obr. 8 Hlavní problémy produktové strategie**

## **Rozhovor č. 2 - Manažer strategie prodeje ŠKODA**

Další rozhovor byl proveden s manažerem prodeje ve Východní Evropě, včetně Ukrajiny. Během tohoto rozhovoru bylo důležité dozvědět se, proč byl zvolen bezkapitálový způsob vstupu na ukrajinský trh a jak spolupráce s obchodním partnerem na Ukrajině a otevření místního závodu přispívá k lepší finanční situaci pro ŠKODA AUTO. Odpověď manažera byla pozitivní když říká: „Spolupráce s Eurocar pomáhá výrazně ušetřit na zahraničních ekonomických aktivitách a zejména zlepšit finanční stabilitu společnosti ŠKODA. Díky tomu, že všechny potenciálně nebezpečné transakce mohou být prováděny prostřednictvím obchodního partnera, se nám podařilo najít velmi spolehlivého importéra, který sleduje zájmy společnosti ŠKODA AUTO.“

Navíc respondent zmínil přidanou hodnotu na tomto cílovém trhu z pohledu lokalizační charakteristiky, kterou je levná pracovní síla. Spolupráce mezi společnostmi probíhá pravidelně a je nastavena odpovídajícím způsobem: kromě každodenní telefonní konverzace posílá ukrajinská strana každý den reporty stavu skladu, tržeb a příchozích objednávek. To dává možnost české straně pružně reagovat na změny a činit potřebná rozhodnutí včas, jelikož rozvoj produktové a prodejní strategie je závislý na společnosti ŠKODA AUTO. Manažer rovněž během rozhovoru zmínil, že se obě strany snaží setkávat osobně a řešit současné výzvy a problémy přímo na území Ukrajiny nebo v České republice, jelikož ne vždy lze pomocí telefonické a e-mailové komunikace odstranit všechna nedorozumění.

Jako největší současný problém vidí fakt, že téměř 20 % automobilového trhu je tvořeno tzv. "diesel-gate" automobily, které kvůli své levné ceně nenechaly téměř žádnou šanci konkurentům. Velká nabídka modelů Golf Sport Wagon a Audi A3 z roku 2015 (s motory 1,6 a 2,0 l) za akční ceny představuje odložený požadavek na automobily ostatních starších populárních značek. Přesně proto se momentálně centrála a pobočka snaží řešit tento problém a najít řešení, které by mohlo situaci zachránit. Dalším velkým problémem je omezená výroba. Momentálně ŠKODA AUTO není schopna uspokojit plně požadavky ukrajinské strany z důvodu převisu poptávky nad nabídkou, jak již bylo zmíněno v kapitole č. 4 - momentálně společnost pracuje na hranici své výrobní kapacity. Obzvláště pak s ohledem na segment SUV, ve kterém je poptávka na Ukrajině největší. Modely Kodiaq a Karoq mají největší poptávku nejen na Ukrajině, ale jsou velmi populární i v ostatních zemích, které jsou z hlediska počtu prodejů vozů větší, a proto mají přednost v dodávce. Kvůli tomuto faktoru je prostor pro cenovou manipulaci na Ukrajině velmi omezen. Tento problém je těžce řešitelný, přesto ŠKODA AUTO dělá vše pro to, aby se situace v nejbližší době zlepšila.

Manažer prodejní sítě také uvítal možnost expatriace a zdůraznil, že by velmi pomohla zkrátit čas při řešení problémů na dálku. Samozřejmě činí potíže i to, že společnosti mají odlišné softwarové systémy, prostřednictvím kterých provádí plánování vozů a tržeb. Bylo zjištěno, že z tohoto důvodu dochází k nedorozuměním a odlišným výsledkům, což může s sebou nést i velmi podstatné finanční ztráty v případě, že je něco chybně zaznamenáno v systému. Jako vhodné řešení vidí manažer prodeje vyslání českého zaměstnance na Ukrajinu. Hlavním cílem by však

nebyla kontrola činností zahraničních zaměstnanců, jelikož nejde o dceřinou společnost, ale o obchodního partnera. Naopak v daném případě vyjádřil dotazovaný obavu, jak by importér vnímal tuto nabídku. Mohlo by dojít k situaci, že ukrajinská strana by byla pohoršena a vnímala by nabídku spíše jako formu kontroly. Expatriace by v daném případě byla nutná pro transfer znalostních toků a školení ukrajinských zaměstnanců. Velmi důležitým bodem je roční plánování, které vypracovávají zaměstnanci ŠKODA AUTO. Strategické plánování je jediný způsob, jak formálně předpovídat budoucí výzvy a příležitosti. Strategické plánování poskytuje základ pro rozhodnutí: znalost toho, čeho chce organizace dosáhnout, pomáhá odhalit nejvhodnější způsoby, jak postupovat. Formální plánování také pomáhá snížit riziko při rozhodování, jelikož slouží k formulování stanovených cílů a pomáhá vytvořit jednotu společného cíle v rámci organizací. Bylo zjištěno, že momentálně se ročním plánováním zabývají pouze zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO. Manažer prodeje během rozhovoru vyslovil přání, aby toto plánování bylo provedeno oběma stranami pro minimalizaci chyb a maximální upřesnění požadavků ukrajinské strany. Jde o velmi důležité plánování, na základě kterého ukrajinský trh bude dostávat motory a výbavy. Zaměstnanci společnosti Eurocar mají samozřejmě větší a hlubší představu o jejich trhu a změnách, které budou probíhat v poptávce ukrajinských spotřebitelů, ale zároveň nemají úplnou představu, jak se toto plánování má správně provádět.



Zdroj: Osobní rozhovor se specialistou prodeje strategie ŠKODA

**Obr. 9 Hlavní problémy prodejové strategie**

## Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci ŠKODA AUTO

Na základě dvou výše uvedených rozhovorů lze shledat, že společnost ŠKODA AUTO má spíše nepřímou kontrolu činností Eurocar s.r.o, která se projevuje prostřednictvím časté neformální komunikace, plánování a kontroly výkonu. V souvislosti s úzkým rozsahem kontroly lze spolupráci těchto firem přiřadit ke stylu řízení, jakým je „strategické plánování“. Tento styl se vyznačuje úzkou spoluprací, vysokou úrovní socializace a strategickou důvěrou. Při porovnání obrázků č. 7 a 8 lze vidět společné body, které zdůraznili oba zaměstnanci, a to omezená výroba a s ní související omezený prostor pro cenovou manipulaci, stejně jako nedostatek personálu. Produktový specialista české firmy jako jeden z největších problémů zmínil absenci produktového specialisty z ukrajinské strany. Proto jedním z cílů dalších rozhovorů s ukrajinskými zaměstnanci je dopátrat se, jestli je tomu opravdu tak, že ukrajinská strana nemá žádného produktového specialistu. Jedná se přitom o velmi úzkou specializaci - produktový specialista by měl ovládat speciální znalosti a dovednosti spojené s produkty, navíc by měl umět používat všechny potřebné produktové systémy. Realita je v tuto chvíli taková, že produktový specialista ŠKODA AUTO odpovídá na všechny otázky týkající se produktu, což je časově velmi náročné.

Oba zaměstnanci by uvítali možnost expatriace a uznávají důležitost tohoto kroku, jelikož přenos znalostních toků je obzvlášť důležitý při plánování prodeje a produktové strategie. Byla však rovněž vyřčena určitá obava, a to zejména v souvislosti s názory ukrajinských zaměstnanců ve věci expatriace. Tato obava je oprávněná, jelikož již v kapitole č. 2 byly ukázány nevýhody expatriace, mezi které patří i demotivace lokálních zaměstnanců v hostitelské zemi. Kvůli tomuto riziku je třeba nejprve zjistit názor zaměstnanců společnosti Eurocar, zdali by sami vůbec uvítali takovou možnost. Existuje také varianta, že zaměstnanci firmy Eurocar by uvítali možnost expatriace v opačném směru, především kvůli nedostatečně rozvinutým vztahům s místními zaměstnanci.



### **Rozhovor č. 3 – Specialista produktové strategie společnosti Eurocar**

V dalším kroku následoval polostrukturovaný rozhovor - tentokrát s ukrajinskou stranou. Cílem rozhovoru je podívat se na současnou situaci z obou pohledů a porovnat názory jednotlivých stran, jelikož pouze tak je možné dosáhnout celistvého obrazu existujících překážek. První dotazovaná osoba je zodpovědná za objednávání a kontrolu vozidel v systému. Mezi její činnosti patří zejména:

- Plánování potřeb pro výrobu a naplnění objemových cílů
- Zajišťování operativní a dispoziční činnosti ve spolupráci se ŠKODA AUTO
- Kontrola objednávek na základě plnění kvót s ohledem na příslušné restrikce
- Práce s plánovacími systémy (krátkodobý plán, dlouhodobý plán)
- Plánování produktového mixu a prodejů

Je velmi důležité pochopit, jak ukrajinští manažeři rozumí interním procesům ve ŠKODA AUTO. Během rozhovoru s manažerem produktové a prodejové strategie bylo zmíněno, že často dochází k nedorozuměním během plánování, a to nejenom z důvodu jazykové bariéry, ale spíše kvůli faktu, že ukrajinská strana si představuje proces plánování zcela jinak. V této souvislosti požaduje od české strany občas i to, co pro ni není zcela reálné. Dále je potřeba zjistit, zdali by ukrajinská strana uvítala možnost expatriace a výměny znalostních toků a jak by tento krok vnímala. Navíc je nutné zjistit spokojenost ukrajinské strany s kontrolními mechanizmy a případné návrhy k zlepšení současně nastaveného způsobu komunikace z jejich strany. Podněty k zlepšení spolupráce mohou být také očekávány i z pohledu interkulturních a programových školení, která by ukrajinská strana uvítala.

Díky skutečnosti, že autorka diplomové práce pracuje jako specialistka vnitřní služby pro ukrajinský trh ve společnosti ŠKODA AUTO, probíhal rozhovor s ukrajinskou stranou ve velmi přátelské a důvěrné atmosféře. Dotazovaná osoba znala tazatele, se kterým je v neustálém pracovním styku. Navíc byl rozhovor veden v mateřském jazyce respondenta. Tyto skutečnosti přispěly k tomu, že odpovědi byly úplné a jasné. Respondent neměl strach vyjadřovat svůj osobní pohled na situaci a byl velice proaktivní při navržení nápadů na zlepšení situace. Na začátku rozhovoru byly dotazované osobě položeny otázky ohledně znalostí stávajících

procesů ve společnosti ŠKODA AUTO. Odpověď byla jednoznačná: „Bohužel bez ohledu na naši dlouhou spolupráci se společností ŠKODA AUTO se stále potýkáme s problémy porozumění jejich procesů, i když máme určitou představu ohledně toho, jak vše probíhá, nevíme přesně, jak se plánování produktu ve ŠKODA AUTO dělá, a proto se občas ptáme na věci, které však nemají nic společného s tím, jak zaměstnanci v české centrále při plánování produktu postupují. Při osobním rozhovoru bylo vidět, že tato skutečnost zaměstnance na Ukrajině opravdu trápí. Na druhou stranu bylo zjištěno, že žádné proaktivní kroky a iniciativa z ukrajinské strany vůči hlubším znalostem interních procesů ve ŠKODA AUTO nebyly podniknuty. Důvodem je obava zeptat se z jejich pohledu na „hloupé“ otázky a připadat si tak neprofesionální, čímž by v očích ukrajinských zaměstnanců ztratili určitý respekt u zaměstnanců centrály. Bylo zřejmé, že by dotazovaná osoba uvítala možnost dozvědět se více o těchto procesech, a zároveň došlo během interview k nabídce ukrajinské strany zorganizovat speciální workshop zaměřený na interní procesy na Ukrajině s cílem ukázat českým zaměstnancům pracovní náplň ve společnosti Eurocar.

Dalším bodem byla náročnost pochopení technických zpráv, týkajících se produktové strategie jednak kvůli jazykové bariéře, ale také i s ohledem na omezené znalosti emisních norem, což nutí respondenta ptát se českých kolegů na jejich význam. Dané tvrzení je v absolutním souladu s názorem specialisty produktu ve ŠKODA AUTO, který již zmiňoval nedostatek kompetencí ukrajinských zaměstnanců v této záležitosti. V souvislosti s tím bylo rozvinuto i téma organizační struktury ve společnosti Eurocar. Pro řešení problémů a otázek týkajících se produktu, emisí a dalších technických záležitostí, je třeba mít vzdělání s technickým zaměřením a být soustředěný pouze na produkt.

Autorkou dotazovaná osoba byla v době provádění osobního šetření zodpovědná jak za produktovou, tak i prodejovou strategii společnosti Eurocar. Do jejích každodenních úkolů spadalo příliš mnoho úkolů a během rozhovoru vyšlo najevo, že její pracovní místo je více spojeno s prodejovou strategií než s produktem samotným. Tato skutečnost je logicky velkou komplikací v rámci spolupráce obou společností. Dochází totiž k nedorozuměním a zkreslení informací ohledně organizační struktury ve společnosti Eurocar. Produktový specialista firmy ŠKODA AUTO se tak nemůže spolehnout na kompetenci

zahraničního kolegy. Lze rovněž konstatovat, že v době provádění šetření ve společnosti Eurocar nebyl zaměstnanec, který by odpovídal pouze za produktovou strategii a disponoval dostatečným množstvím znalostí v této oblasti.

Dalším významným bodem, o kterém se diskutovalo během rozhovoru nejdéle, bylo roční plánování, přesněji jeho spoluvytváření. Dotazovanou osobou byl zmíněn fakt, že se momentálně roční plánování provádí pouze českou stranou při dálkové podpoře ukrajinskými kolegy. Jak česká, tak ukrajinská strana uznává důležitost společného ročního plánování produktu a v důsledku toho i přesnějších a lepších výsledků celého plánování. Zároveň by ukrajinská strana uvítala možnost školení, které by probíhalo přímo v centrále. Zjistili by tak nejen informace, jak se plánování provádí, ale zároveň by se naučili, jak jej provádět na každodenní bázi. Tento krok by pomohl oběma stranám odstranit dřívější nedorozumění a mít úplnou představu o činnostech obou stran.

Jako největší problém byla vyřčena jazyková bariéra, která představuje zejména velký rozdíl úrovně anglického jazyka, kterým zaměstnanci disponují. Ukrajínští zaměstnanci preferují jako hlavní jazyk komunikace ruštinu. I když někteří čeští zaměstnanci ruštinu ovládají a snaží se diskutovat s ukrajinskými kolegy v ruštině, občas tyto snahy vedou k ještě většímu nedorozumění v důsledku špatného porozumění kontextu. Dotazovaná osoba během rozhovoru zmínila, že díky nové, ruský mluvící posile v centrále v Mladé Boleslavi, lze nyní mnohem snadněji a rychleji řešit nejrůznější problémy a neztrácet tak čas. Kulturní rozdíly rovněž hrají při pracovních vztazích mezi zaměstnanci společností velkou roli. Východní mentalita je od té západní velmi odlišná. Jelikož ŠKODA AUTO patří k německému koncernu Volkswagen, celková práce je nastavena takovým způsobem, aby vše bylo přesně, včas, bez zpoždění a správně. Bez ohledu na tuto skutečnost byla zmíněna ochota spolupracovat se zaměstnanci centrály s odůvodněním, že vztahy jsou mezi společnostmi velmi dobré a přátelské.

Nejdelším úsekem celého rozhovoru byla diskuze týkající se expatriace. Při rozhovoru se zaměstnanci ŠKODA AUTO bylo několikrát toto přání vyjádřeno. V průběhu rozhovoru bylo zřejmé, že expatriace zatím probíhá ve směru z centrály do pobočky, a to zejména s cílem určité kontroly činností obchodního partnera, seznámení se s lokálními zaměstnanci Eurocar a pochopení procesu v ukrajinské

pobočce. Právě obavu, jak ukrajinští zaměstnanci vnímají časté návštěvy z centrály, zmínil manažer prodejové sítě ve ŠKODA AUTO během svého interview. Dotazovaná osoba nejprve měla určitou obavu mluvit otevřeně, ale nakonec přiznala, že i když jsou vztahy mezi dvěma společnostmi na velmi dobré úrovni, časté návštěvy mění atmosféru v samotném týmu v Eurocar. Zaměstnanci se cítí upjatě, nemohou se chovat přirozeně, jak jsou zvyklí, mají určité předsudky, že cílem těchto návštěv je opravdová kontrola činností, a proto mají strach. Bylo však zmíněno, že v týmu panují dva přístupy. Někteří zaměstnanci naopak vítají tuto možnost a souhlasí s tím, že návštěvy zaměstnanců ŠKODA AUTO nejenom přispívají k jejich internacionalizaci, ale pomáhají seznámit se s českou mentalitou a učí se pracovat v souladu s pravidly centrály.

Dalším bodem rozhovoru byl způsob komunikace, který autorka práce již diskutovala se zaměstnanci ŠKODA AUTO. Dle výsledku rozhovorů s českými zaměstnanci, preferuje česká strana jak telefonní, tak i emailovou komunikaci. Pokud se jedná o opravdu důležité záležitosti, jednoznačně dávají přednost telefonické domluvě, díky které lze rychleji vyjasnit problémy bez zbytečného čekání na odpověď formou emailu, zároveň se tak vyhnou případným nedorozuměním. Problém však spočívá v tom, že zaměstnanci Eurocar často nezvedají telefon a chtějí řešit problémy spíše pomocí emailové korespondence. To bylo ukrajinskou stranou zdůvodněno právě již několikrát zmíněnou jazykovou bariérou, kdy je pro ně jednodušší využívat komunikaci emailovou. Znovu však bylo připomenuto, že pokud zaměstnanci ŠKODA AUTO používají jako komunikační jazyk ruštinu, přispívá to k lepšímu pochopení.

Během interview bylo zmíněno, že by pro lepší a hlubší pochopení procesů uvítali ukrajinští zaměstnanci expatriaci a častější školení přímo v centrále. Cílem by byl nejenom transfer znalostních toků, ale také i lepší spolupráce mezi centrálou a pobočkou prostřednictvím zlepšení osobních vztahů. Pokud by byl jeden z ukrajinských zaměstnanců dlouhodobě na expatriačním výjezdu ve ŠKODA AUTO, přispěl by k zrychlení procesů a pružné reakci na různé problémy. Na otázku jaké největší problémy vidí specialista produktové strategie na Ukrajině bylo jednoznačně řečeno: „Nevidím žádné zásadní problémy, spíše existují problémy uvnitř společnosti Eurocar. Naše vztahy s českými kolegy jsou na dobré úrovni, ale selhávání vnitřních procesů nepřispívá k lepší komunikaci s centrálou.“ Tato

odpověď ukazuje, že ukrajinská strana přiznává nejprve své chyby, což je znamením, že zaměstnanci společnosti Eurocar přemýšlejí o své práci kriticky. Důležitým diskutovaným bodem byl i způsob řešení současných problémů a výzev společně v kooperaci mezi dvěma společnostmi. Během rozhovorů s českou stranou bylo odhaleno, že se společnost ŠKODA AUTO momentálně potýká s problémy jako restrikce, omezená výroba a také silná konkurence na ukrajinském trhu kvůli dieselovým vozům značek Volkswagen a Audi. V situaci, která se jeví poměrně kritickou, může dojít ke zhoršení vztahů mezi Eurocar a ŠKODA AUTO. Odpověď ukrajinského specialisty byla následující: „Obě strany si v této záležitosti uvědomují důležitost efektivní spolupráce a pochopení situace v obou firmách. Rozumíme tomu, že omezená výroba znamená nadměrnou poptávku, což je dobře pouze pro společnost ŠKODA AUTO. Máme velkou výhodu i v tom, že na Ukrajině máme SKD výrobu. Na rozdíl od jiných zemí jsme na tom ještě relativně dobře, věříme, že se časem situace zlepší a doba restrikcí a omezení výroby zmizí. Co se snížení prodejů na Ukrajině v důsledku naftových vozů týče, hledáme nyní ve spolupráci s centrálou řešení. Necítíme žádný tlak z jejich strany, naopak vnímáme jejich podporu při řešení těchto výzev.“ V níže uvedeném obrázku jsou zobrazeny hlavní problémy a podněty ke zlepšení z ukrajinské strany.

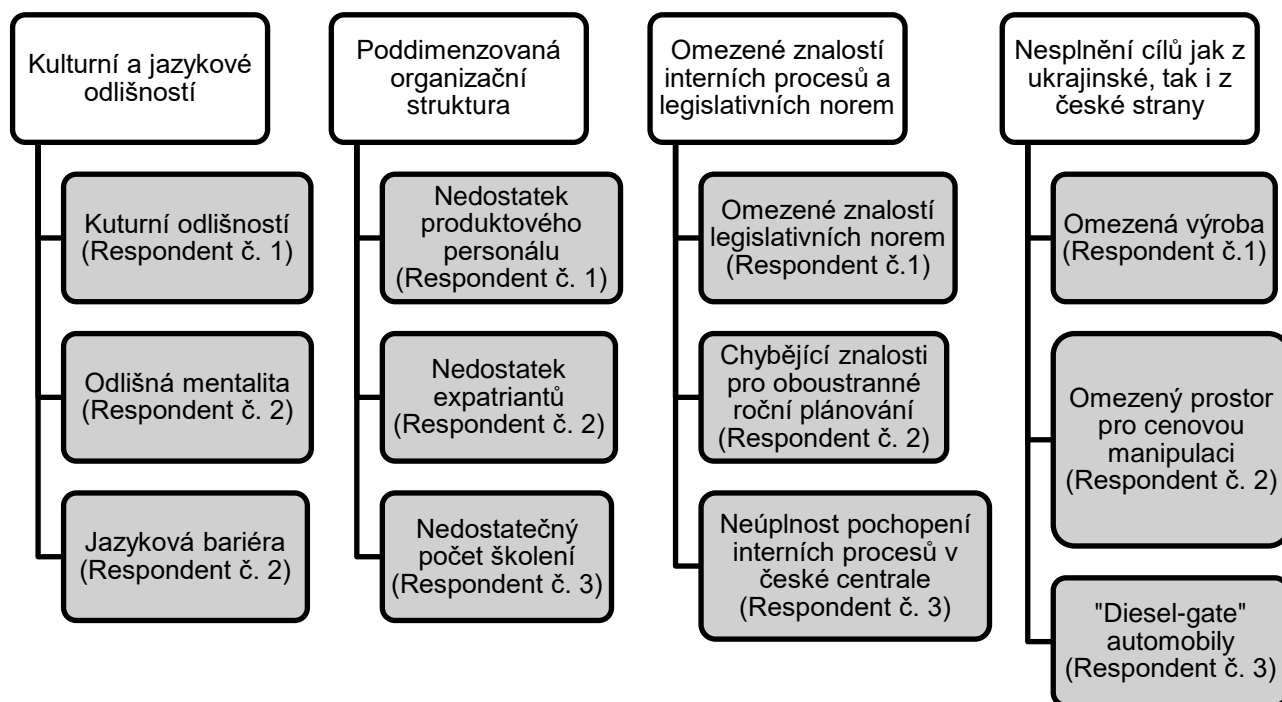


Zdroj: Osobní rozhovor se specialistou prodeje strategie ŠKODA

**Obr. 10 Hlavní problémy a podněty ke zlepšení z ukrajinské strany.**

### 5.3 Syntéza a doporučení

Po porovnání všech třech rozhovorů lze konstatovat, že se odpovědi respondentů shodují v několika hlavních bodech, které jsou představeny v níže uvedeném obrázku.



Zdroj: Osobní rozhovory se zaměstnanci ŠKODA AUTO a Eurocar

#### **Obr. 11 Shrnutí osobního šetření**

Bylo zjištěno, že bez ohledu na nesplnění cílů jak z ukrajinské, tak i z české strany, vztahy mezi centrálou a pobočkou jsou na velmi dobré úrovni, obě strany se snaží společně tyto problémy vyřešit a mají sebekritické pohledy na danou situaci. Největším problémem při spolupráci mezi centrálou a pobočkou je omezená znalost interních procesů obou společností. Dalším jednoznačným problémem je poddimenzovaná organizační struktura. V době provádění osobních rozhovorů ukrajinská strana opravdu neměla v týmu specialistu, který by zodpovídal jenom za produkt. Obě strany uznaly, že to má velmi negativní vliv na výkonnost prací při řízení produktové strategie. Výsledky osobních rozhovorů byly představeny manažerům obou společností. Na základě diskuze bylo domluveno, že ukrajinská strana zaměstná nového produktového manažera s odpovídajícími znalostmi automobilového trhu, emisních norem, a zároveň s dobrým technickým přehledem s tím, že zejména on bude zodpovídat za produktovou strategii pro ukrajinský trh.

V souvislosti s tím ukrajinská strana požádala o speciální školení pro nového zaměstnance s cílem profesionálního zaučení a seznámení s lokálním týmem české centrály. Česká strana tuto nabídku přijala a momentálně připravuje školení, které bude obsahovat všechny body důležité pro odborné zaučení. Jedním z bodů bude i roční plánování, které s sebou přináší velkou výzvu: softwarový program, prostřednictvím kterého se plánování provádí, ale momentálně není ve společnosti Eurocar dostupné. Je třeba prodiskutovat interně ve společnosti ŠKODA AUTO, zda je jeho užívání vůbec možné a pokud ne, najít alternativní řešení. Školení by mělo rovněž obsahovat interkulturní trénink pro lepší adaptaci nového zaměstnance v mezinárodním týmu.

Česká strana také vyjádřila zájem o návštěvu společnosti Eurocar s cílem provedení speciálního workshopu, který by vysvětlil zaměstnancům interní procesy ve společnosti ŠKODA AUTO. Zároveň by tato návštěva měla za cíl diskuze ohledně možné expatriace ukrajinských zaměstnanců na delší dobu do centrály společnosti, a to nejenom nových, ale i stávajících. Tento krok samozřejmě požaduje schválení od vedení Eurocar, jelikož se jedná o velké náklady. Provedené rozhovory význam tohoto kroku jednoznačně ukázaly. V případě expatriace do společnosti Eurocar bylo zřejmé, že obchodní partner by nechtěl trvalý pobyt ve své firmě. Řešením v daném případě může být přidělení virtuálního expatu, který by zůstal fyzicky v domácí zemi, byl by však zodpovědný za řízení a dění v zahraniční pobočce a pravidelně by kontroloval její činnost prostřednictvím video či telefonních konferencí.

V případě častější telefonní komunikace lze navrhnout řešení v podobě pravidelných telekonferencí, během kterých by si zaměstnanci mohli vyjasnit všechny aktuální záležitosti. Ukrajinská strana by vždy znala konkrétní datum a čas konání této konference, měla by zároveň dostatek času připravit se na ni, čímž by se předešlo situacím, kdy ukrajinská strana nezvedá telefon. Tento bod patří k tématu kulturních odlišností a byl zmíněn všemi stranami během rozhovorů. Pro lepší pochopení odlišností a celkového přehledu toho, co je očekáváno českou centrálou od společnosti Eurocar, by měl být také připravený interkulturní trénink *Global mindset training*, jehož cílem je zajištění komplexního přístupu ke globálnímu vnímání společnosti. Na základě výsledků osobního šetření lze učinit závěr o kontrolních mechanismech, které jsou v současnosti uplatňovány v rámci produktové strategie mezi centrálou a pobočkou: ŠKODA AUTO preferuje osobní

vztahy a implicitní druh kontroly, jež se uskutečňuje skrze neformální komunikaci a socializaci. Zároveň jsou zde i kontrolní mechanismy, založené na pomocných artefaktech, jakými jsou pravidelné reporty o stavu prodeje, skladu a příchozích objednávek. Explicitní druh kontroly prostřednictvím řízení českých expatriantů není v lokální pobočce preferován (viz. Tab 4).



## Závěr

Mezinárodní spolupráce není jednoduchá a čelí spoustě výzev. Kvůli tomu je čas od času potřeba provádět výzkumy o stavu současné situace, zaměřené na spolupráci mezi zaměstnanci centrály a pobočky, obzvláště není-li firma dceřinou společností, ale obchodním partnerem, jako v případě firmy Eurocar, jsou obchodní vztahy ještě více citlivé a vyžadují zvláštní pozornost a podněty ke zlepšení. Cílem diplomové práce bylo analyzovat vztahy mezi centrálou a pobočkou jak z teoretického, tak i z praktického hlediska. Jako výzkumné subjekty byly zvoleny dvě společnosti: ŠKODA AUTO a.s. a Eurocar s.r.o. Na základě literární rešerše lze konstatovat, že společnost ŠKODA AUTO je nadnárodní společností, která má ofenzivní důvody k internacionalizaci a která podniká proaktivní kroky ve vstupu na nové zahraniční trhy. Současnou největší vyzvou pro firmu je omezená výroba, která je vyvolána především vysokou poptávkou po vozech ŠKODA po celém světě. Tato skutečnost však slouží i jako motivace k další expanzi výrobních závodů společnosti. Bylo zjištěno, že na ukrajinský trh společnost vstoupila bezkapitálovým způsobem prostřednictvím obchodního partnera Eurocar s.r.o. Navíc má společnost na území Ukrajiny výrobní závod, což přispívá k lepší finanční situaci pro ŠKODA AUTO, a zároveň snaze o lokalizaci pro lokální spotřebitele. Díky tomuto faktu je činnost společnosti ŠKODA AUTO na ukrajinském trhu velice stabilní, což je velmi důležité zejména v podmínkách celkové ekonomické a politické nestability na Ukrajině.

Motivace vstupu na ukrajinský trh je daná především ekonomickou výhodou, která je spojena s levnou pracovní silou na Ukrajině, a zároveň úsporami z rozsahu. Na základě empirického zpracování dat, lze učinit závěr, že společnosti ŠKODA AUTO a Eurocar mají momentálně určité problémy při společném řízení produktové strategie na Ukrajině. I přes to, že jsou celkové vztahy mezi firmami na velmi dobré úrovni a jejich komunikace je pravidelná, dochází k nedorozuměním v souvislosti s omezenými znalostmi interních procesů v obou společnostech. Tyto problémy představovaly zejména odlišnosti emisních a legislativních norem, poddimenzované organizační struktury na Ukrajině a v neposlední řadě kulturní odlišnosti. Všechny zmíněné body výrazně zpomalují a komplikují řízení produktové strategie.

Hlavním poznatkem, získaným v průběhu práce je fakt, že transfer znalostních toků prostřednictvím expatričních pobytů je uznán všemi stranami výzkumu jako klíčový a momentálně nedostačující. V souvislosti s tímto zjištěním bylo navrženo několik doporučení, týkajících se organizace školení či expatričních pobytů, a to jak virtuálních, tak i tradičních i interkulturních tréninků. Jedním z doporučení bylo rovněž přidělení produktového specialisty z ukrajinské strany a jeho zaškolení na území centrály. V tuto chvíli jsou výsledky výzkumu ve zpracování u obou společností a již s sebou přinesly určitá opatření: ukrajinská strana představila společnosti ŠKODA AUTO nového produktového manažera, který disponuje dobrými zkušenostmi v oblasti řízení produktové strategie v automobilovém průmyslu. Momentálně je rovněž diskutován termín školení, během kterého by česká strana poskytla novému ukrajinskému kolegovi všechny požadované informace, a zároveň by mu připravila přehled jejich očekávání a požadavků. Kromě výše uvedeného je momentálně ve fázi rozpracování otázka expatričního pobytu ukrajinských zaměstnanců ve ŠKODA AUTO.

Na základě těchto skutečností lze dospět k závěru, že diplomová práce byla velmi účinná především z praktického hlediska pro zefektivnění řízení produktové strategie na Ukrajině. Věřím, že cíl práce byl splněn, a to jak z praktického, tak teoretického pohledu. Pomocí literárních rešerší vazeb mezi nadnárodní společností ŠKODA AUTO a její pobočkou Eurocar na Ukrajině, byly tyto vazby důkladně analyzovány a podařilo se nalézt určitá řešení a opatření, která mohou přispět nejenom k minimalizaci selhání z ukrajinské i české strany, ale především zajistit zlepšení a zintenzivnění vztahů mezi centrálou a pobočkou.

## Seznam literatury

Auto Consulting – Ukrajina: Automobilový průmysl na Ukrajině [online]. 2018 [cit. 03. 12. 2017]. Dostupné z URL: <<http://www.autoconsulting.ua>>.

ASTORGA-VARGAS, M., FLORES-RIOS, G., GONZALEZ-NAVARRO, F. *Explicit and tacit knowledge conversion effects*. Knowledge Management Research & Practice Journal. 3. vyd. [online]. 2017, [cit. 03. 12. 2017]. ISSN 1477-8238. Dostupné z URL: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/s41275-017-0065-7>>.

BELANGER, J., BERGGREN, C., BJORKMAN, T., KOHLER, C. *Being local worldwide: ABB and the challenge of Global Management*. Cornell University [online]. 1999, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://books.google.at/books?id=TeQxLcGFwwC&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false>>.

BELL, J., MCNAUGHTON, R., YOUNG, S. *'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon*. Journal of International Management [online]. 2001, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425301000436#!>>.

BERNSTEIN, A. *Globalization, Robots, and the Future of Work* [online]. Harvard Business Review [online]. 2016, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://hbr.org/2016/10/globalization-robots-and-the-future-of-work>>.

BARLETT, A., GHOSHAL, S. *What Is a Global Manager?* Harvard Business Review [online]. 2003, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://hbr.org/2003/08/what-is-a-global-manager>>.

CATEORA, P., GRAHAM, J. *International Marketing*. 14. vyd. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 2008. 744 p. ISBN 0073380989.

CHETTY, S., CAMPBELL, C. *A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach*. Journal of International Marketing, 2004. Spring 2004, Vol. 12, No. 1, pp. 57-81.

DUNNING, J., LUNDAN, M. *Multinational enterprises and the global economy*. 2. vyd. Bodmin, Cornwall.: MPG Books Ltd, 2008. 920 p. ISBN 9781 84376 525 7

DICKEN, P. *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy*. New York: The Guilford Press, 2011. 607 s. ISBN 978-1-60918-006-5.

Diffen: *Franchising vs. Licensing* [online]. 2013, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <[https://www.diffen.com/difference/Franchising\\_vs\\_Licensing](https://www.diffen.com/difference/Franchising_vs_Licensing)>.

FORROW, B. *The Multinational corporations in the enlarged european community* [online]. 1972, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3366&context=lcp>>.

GUILLEN, M., GARCIA-CANAL, E. *The American Model of the Multinational Firm and the „New“ Multinationals from Emerging Economies* [online]. 2009, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <[http://www-management.wharton.upenn.edu/guillen/PDF/Documents/New\\_MNEs\\_Acad\\_Mgmt\\_Perspectives-2009.pdf](http://www-management.wharton.upenn.edu/guillen/PDF/Documents/New_MNEs_Acad_Mgmt_Perspectives-2009.pdf)>.

GUERRA. P., LUGLI. V., FLORES.M. *How to improve the knowledge sharing within a MNC: The case of PROACT GROUP* [online]. Uppsala Universitet . 2009 [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <[www.diva-portal.org/smash/get/diva2:224600/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:224600/FULLTEXT01.pdf)>.

GHAURI, P., CATEORA, P. *Interantional Marketing* [online]. Edinburgh Business School. 2011, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/english/pdf/h17ik-bk-taster.pdf>>.

GFK. *Západní Evropa: Trh technického spotřebního zboží roste* [online]. Tisková zpráva. 2015, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/zapadni-evropa-trh-technickeho-spotrebniho-zbozi-roste/>>.

HARZING, A. *Acquisitions versus greenfield investments*. University of Melbourne [online]. 2001, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://harzing.com/download/acquisitions.pdf>>.

HARZING, A., PUDELKO, M., REICHE, S. *The Bridging Role of Expatriates and Inpatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Human Resource Management [online]. 2015, [cit. 07. 03. 2018]. ISSN 00904848. Dostupné z URL:<<http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.21681>>.

HARZING, A., NOORDERHAVEN, N. *Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta & Govindarajan's typology of subsidiary roles*. International Business Review [online]. 2005 [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <<https://harzing.com/download/ggtypo.pdf>>.

HOWE, D. *Social workers and their practice in welfare bureaucracies* [online]. Brookfield, Vt., USA: Gower, 1986 [cit. 03. 12. 2017]. ISBN 0-566-05091-9. Dostupné z URL:<<http://projekty.osu.cz/metakor/dok/preklad4.pdf>>.

HAMAM, M. *What is the difference between a multi-national corporation (MNC) and a trans-national corporation (TNC)?* [online]. 2017. [cit. 03. 12. 2017]. Dostupné z URL:<<https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-multi-national-corporation-MNC-and-a-trans-national-corporation-TNC>>.

KOTLER P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 p. ISBN 978-80-247-154-52.

KOGUT, B., ZANDER, U. *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*. Academy of International Business [online]. 1993, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: < <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248> >.

LAZARUS, A. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Columbia Business School [online]. 2001, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: < [https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/Chapter\\_in\\_smelser-Baltes\\_2001.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/bkogut/files/Chapter_in_smelser-Baltes_2001.pdf) >.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 p. ISBN 978-80-247-9633-8.

MORSHETT D., SCHRAM-KLEIN, H., ZENTES, J. *Strategic International Management*. 3. vyd. Springer Gabler, 2015. 557 p. ISBN 978-3-658-07884-3.

MINTZBERG, H. *Six coordination mechanisms*. In: ProvenModels [online]. 2005 [cit. 03. 12. 2017]. Dostupné z URL:<<https://www.provenmodels.com/17/six-coordination-mechanisms/henry-mintzberg>>.

MONTEIRO, L., ARVIDSSON, F., BIRKINSHAW, J.. *Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications*. Organization Science [online]. 2008, [cit. 07. 03. 2018]. ISSN 1047-7039. Dostupné z URL: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1070.0264>>.

MAIER, B. *Skoda-Chef Bernhard Maier im Interview*. Handelsblatt [online]. 2018, [cit. 11. 04. 2018]. Dostupné z URL: <<http://www.handelsblatt.com/my/unternehmen/industrie/skoda-chef-bernhard-maier-im-interview-skoda-bereitet-fuer-vw-gross-angelegte-indien-expansion-vor-und-plant-elektrooffensive/21030026.html?ticket=ST-2992415-jlgWI9d4hcgaJ6IXVocw-ap3> >.

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H.Beck, 2004. 176 p. ISBN 978-80-7179-886-6.

PETERSON, R., KERIN, R. *Product Innovation and Management International Encyclopedia of Marketing*.: Volume 5. 1. vyd. Anglie: John Wiley and Sons, 2011. ISBN 978-1-405-16178-7.

POLANYM, M. *The Tacit Dimension*. Doubleday Anchor: 1967. 108 p. ISBN 978-0143414186.

PANDIAN, R., SIM, A. *Internationalisation Process: Revisiting the Uppsala Model in the Asian Context*. University of Wollongong. [online]. 2002, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupné z URL: < <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1844&context=commpapers> >.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 207 p. ISBN 978-80-7400-174-1.

State Statistics Service of Ukraine. *Macroeconomic indicators*. [online]. 2017, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupné z URL: < <https://ukrstat.org/en> >.

SHARMA, P. *What is the difference between a multi-national corporation (MNC) and a trans-national corporation (TNC)?*. [online]. 2015, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupné z URL: < <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-multi-national-corporation-MNC-and-a-trans-national-corporation-TNC> >.

StranaUA: *Новости Украины* [online]. 2017, [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: < <https://strana.ua/> >.

STEWART, M., MAUGHN, R. *International Joint Ventures, a practical approach*. Davis Wright Tremaine [online]. 2011, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <[https://www.dwt.com/files/Publication/1b841dbe-3453-4983-97cd-d6f5b44e5b2f/Presentation/PublicationAttachment/47d38fc0-1cc3-4c3e-b91f-d8aacd2ce6d1/International%20Joint%20Ventures%20Article\\_Stewart.pdf](https://www.dwt.com/files/Publication/1b841dbe-3453-4983-97cd-d6f5b44e5b2f/Presentation/PublicationAttachment/47d38fc0-1cc3-4c3e-b91f-d8aacd2ce6d1/International%20Joint%20Ventures%20Article_Stewart.pdf)>.

SCHREIBER, D., DALTON J., VARGAS, L., MACADA, A. *Knowledge transfer in product development: an analysis of Brazilian subsidiaries of multinational corporations*. BAR - Brazilian Administration Review [online]. 2011, [cit. 03. 12. 2017]. ISSN 1807-7692.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 168 p. ISBN 978-80-247-2987-9.

ŠTRACH, P., GARRETT, T., CONE, M. *Bringing up Japanese Subsidiaries: Exploring the Parental Relationship*. In *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*. Freemantle, Australia: 2005, s. 174--181. ISBN 0-646-45546-X.

ŠKODA Storyboard. *Výroční tisková konference ŠKODA AUTO* [online]. 2018, [cit. 28. 04. 2018]. Dostupné z URL: <[https://www.skoda-storyboard.com/cs/media-cs/zive-vysilani/primy-prenos-vyrocní-tiskova-konference-skoda-auto/?utm\\_source=32460-Interni%20CZE&utm\\_medium=email&utm\\_term=2175442003&utm\\_content=take%20projevy%20a%20video%20z%20tiskove%20konference&utm\\_campaign=Vyrocní+tiskova+konference+SKODA+AUTO+2018:+Fotografie+a+projevy-20180321](https://www.skoda-storyboard.com/cs/media-cs/zive-vysilani/primy-prenos-vyrocní-tiskova-konference-skoda-auto/?utm_source=32460-Interni%20CZE&utm_medium=email&utm_term=2175442003&utm_content=take%20projevy%20a%20video%20z%20tiskove%20konference&utm_campaign=Vyrocní+tiskova+konference+SKODA+AUTO+2018:+Fotografie+a+projevy-20180321)>.

ŠTĚRBOVÁ, G. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století* [online]. Praha: Grada Publishing. 2013, [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <[https://books.google.cz/books/about/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD\\_obchod\\_ve\\_s\\_v%C4%9Btov%C3%A9\\_krizi.html?id=IXZPAQAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.cz/books/about/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD_obchod_ve_s_v%C4%9Btov%C3%A9_krizi.html?id=IXZPAQAAQBAJ&redir_esc=y)>.

Škoda Auto Česká republika: *Historie firmy* [online]. 2013, [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <<http://www.skoda-auto.cz/>>.

Škoda Auto Ukrajina: *Офіційний дистриб'ютор автомобілів ŠKODA в Україні* [online]. 2018, [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <<http://www.skoda-auto.ua/>>.

The Economist: *Multinationals: The retreat of the global company* [online]. 2017, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.economist.com/news/briefing/21715653-biggest-business-idea-past-three-decades-deep-trouble-retreat-global>>.

Trotec: *About Trotec* [online]. 2017, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://www.troteclaser.com/en/>>.

TANASE, G. *Global product policy decisions: developing new products for Global markets* [online]. 2010, [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rdc/v4i3/3.pdf>>.

UNCTAD: *World Investment Report 2017: Annex Tables* [online]. 2017, [cit. 03. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>>.

VERSCHUREN, B. *Knowledge flows within Multi National Companies: Management control systems to manage HQ-BU relationship* [online]. Tilburg University. 2006, [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=55931>>.

WIEN, J. *The Influence of Corporate Control Strategies on the Headquarters-Subsidiary Relationship: Taking an agency perspective* [online]. Tilburg University, 2010 [cit. 03. 12. 2017]. Dostupné z URL: <<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=122216>>.

ZAPLETALOVÁ, Š. *Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit* [online]. 2011, [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <<http://www.opf.slu.cz/aak/2011/03/zapletalova.pdf>>.

Zastupitelský úřad ČR v Ukrajině. *Export na Ukrajinu* [online]. 2012, [cit. 07. 03. 2018]. Dostupné z URL: <<https://www.mzv.cz/file/940076/Ukrajina.pdf>>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Klasifikace vybraných režimů zahraničního provozu .....	18
Obr. 2 Pět mezinárodních produktových a propagačních strategií .....	35
Obr. 3 Škoda Auto a.s. v roce 2017: Finanční výsledky s rekordními tržbami a ziskem .....	39
Obr. 4 Vývoj cenového indexu průmyslových výrobců na Ukrajině v letech 2010 - 2017 .....	41
Obr. 5 Nejúspěšnější značky na ukrajinském automobilovém trhu za rok 2017..	42
Obr. 6 Vývoj celkových prodejů ojetých a nových vozů na Ukrajině v letech 2007 - 2017 .....	43
Obr. 7 Vývoj fleetových prodejů vozů na Ukrajině v roce 2017 .....	43
Obr. 8 Hlavní problémy produktové strategie .....	53
Obr. 9 Hlavní problémy prodejové strategie .....	55
Obr. 10 Hlavní problémy a podněty ke zlepšení z ukrajinské strany .....	61
Obr. 11 Shrnutí osobního šetření .....	62

### Seznam tabulek

Tab. 1 Nové nadnárodní společnosti ve srovnání s tradičními .....	10
Tab. 2 Top 10 největších MNCs na světě dle TNI, 2016-2017 .....	13
Tab. 3 Strategické styly řízení .....	22
Tab. 4 Hlavní typy kontrolních mechanismů.....	24
Tab. 5 Výhody a nevýhody tradičního expatrianta.....	26



Tab. 6 Výhody a nevýhody Standardizovaného a adaptovaného marketingového mixu..... 33

Tab. 7 Produktové portfolio značky ŠKODA na Ukrajině..... 47

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Seznam otázek k osobnímu rozhovoru č. 1 ..... 74

Příloha č. 2 Seznam otázek k osobnímu rozhovoru č. 2 ..... 75

Příloha č. 3 Seznam otázek k osobnímu rozhovoru č. 3 ..... 76

## **Příloha č. 1 Seznam otázek k osobnímu rozhovoru č. 1**

1. Na jaké pozici a jak dlouho pracujete pro Ukrajinský trh?
2. Zřízení místní továrny zahraniční automobilkou vylučuje dovoz hotových vozů z Evropy?
3. Jak se trh měnil během těchto let, k jakým zásadním změnám došlo?
4. Jaké jsou dle Vašeho názoru největší problémy a výzvy při společném řízení produktové strategie s ukrajinskými kolegy?
5. Jaká možná řešení byste navrhnul k odstranění těchto problémů?
6. Je ve společnosti ŠKODA Auto preferovaná spíše lokalizační nebo globalizovaná strategie? Jakým způsobem se výrobní portfolio přizpůsobuje preferencím místních zákazníků?
7. Jakou roli hrají odlišné emisní normy v obou zemích? Jsou příčinou nedorozumění?
8. Řekl byste, že odlišná mentalita českého a ukrajinského národa hraje podstatnou roli při řízení produktové strategie? Jak tento faktor ovlivňuje Vaši spolupráci?
9. Uvítal byste vyslání expatrianta na Ukrajinu nebo naopak do České republiky? Kterou z těchto dvou možností byste preferoval více a proč?
10. Jak ovlivňuje Vaši práci nedostatek kapacity a výroby? Je poptávka na Ukrajině také nad nabídkou?
11. Jak často probíhá vaše komunikace s ukrajinskou stranou?
12. Jsou vaše vztahy více formální nebo neformální?
13. Jak osobně přispíváte k tomu, aby se vaše kooperace zlepšovala?

## **Příloha č. 2 Seznam otázek k osobnímu rozhovoru č. 2**

1. Na jaké pozici a jak dlouho pracujete pro Ukrajinský trh?
2. Jaké byly motivy vstupu Škoda Auto na ukrajinský trh? Proaktivní nebo pasivní?
3. Proč byla zvolena taková volba formy vstupu - proč obchodní partner a ne dceřiná společnost?
4. Jaké jsou výhody a nevýhody takové formy vstupu na ukrajinský trh, jak to ovlivňuje určení způsobu a intenzity kontroly činnosti zahraniční pobočky?
5. Jaká je přidaná hodnota na tomto cílovém trhu z pohledu lokalizačních charakteristik?
6. Je rozhodovací proces centralizovaný nebo decentralizovaný?
7. Jaká jsou kritéria pro monitorování a hodnocení úspěšnosti obchodního partnera na ukrajinském trhu? Jsou nějakým způsobem pevně stanovená?
8. Usiluje-li centrála o sledování optimálního využívání zdrojů, vede to často ke změnám stanov?
9. Jsou kontrolní mechanismy spíše osobní, které jsou založeny na sociální interakci, pravidelných návštěvách a přímém dohledu?
10. Jaké jsou dle Vašeho názoru největší problémy a výzvy při společném řízení prodejové strategie s ukrajinskými kolegy?
11. Jaká možná řešení byste navrhnul k odstranění těchto problémů?
12. Uvítal byste vyslání expatrianta na Ukrajinu nebo naopak do České republiky?
13. Kterou z těchto dvou možností expatriačních pobytů byste preferoval více a proč?

### **Příloha č. 3 Seznam otázek k osobnímu rozhovoru č. 3**

1. Na jaké pozici a jak dlouho pracujete ve společnosti Eurocar?
2. Jaké jsou dle Vašeho názoru největší problémy a výzvy při společném řízení produktové strategie s českými kolegy?
3. Jaká možná řešení byste navrhla k odstranění těchto problémů?
4. Je ve společnosti ŠKODA Auto opravdu preferovaná spíše lokalizační politika?
5. Řekla byste, že odlišná mentalita českého a ukrajinského národa hraje podstatnou roli při řízení produktové strategie? Jak tento faktor ovlivňuje Vaši spolupráci?
6. Jaký způsob pracovní komunikace preferujete: e-mailovou korespondenci, nebo telefonní rozhovory?
7. Máte v současné době specialistu, který by odpovídal pouze za produkt a disponoval dostatečnými technickými znalostmi?
8. Jak dobře rozumíte tématu „Emisní normy“, dochází k nedorozuměním kvůli dané tématice?
9. Jak dobře rozumíte procesům vytváření produktové strategie v české centrále?
10. Uvítala byste vyslání expatrianta z centrály na Ukrajinu nebo naopak do České republiky? Kterou z těchto dvou možností byste preferovala více a proč?
11. Jak ovlivňuje Vaši práci nedostatek kapacity a výroby?
12. Jak často probíhá Vaše komunikace s českou stranou? Jsou Vaše vztahy více formální nebo neformální?
13. Jak osobně přispíváte k tomu, aby se Vaše kooperace zlepšovala?

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Anna Reznichenko		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Headquarters-subsidiary Relationship: Řízení produktového managementu v nadnárodní firmě		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2018
<b>POČET STRAN</b>	76		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	11		
<b>POČET TABULEK</b>	7		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato diplomová práce se zabývá analýzou řízení produktové strategie v nadnárodní automobilové společnosti. Cílem práce je prozkoumání současné situace na automobilovém trhu Ukrajiny a zároveň vztahů mezi společnostmi ŠKODA Auto a Eurocar a návrh změn pro efektivnější mezinárodní spolupráci. Stanovený cíl byl dosažen prostřednictvím důkladné analýzy literárních pramenů a sekundárních dat a dále aplikační části, která se skládala z analýzy osobních rozhovorů se zaměstnanci obou firem. Pomocí rozhovorů byly následně zjištěny názory zaměstnanců jmenovaných společností, ohledně vztahů mezi centrálou a pobočkou a případných existujících problémů. V souvislosti s tímto zjištěním a také zpracovanou teoretickou rešerší byla navržena řešení a doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současných vztahů mezi společnostmi a efektivnějšímu řízení produktu.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Nadnárodní společnost, internacionalizace, automobilový trh, expatriace, produktový management, lokalizace, Ukrajina		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Bc. Anna Reznichenko</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208T139 Marketing Management in the Global Environment</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Headquarters-subsiidiary Relationship: Product management in a multinational company</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KMM - Department of Management and Marketing</b>	<b>YEAR</b>	<b>2018</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>76</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>11</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>7</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>3</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>This diploma thesis analyzes the product management strategy in the multinational automobile company. The aim of the thesis is to examine the current situation in the automotive market of Ukraine and at the same time the relationship between ŠKODA Auto and Eurocar and then suggest changes for more effective international cooperation. The stated goal was achieved through analysis of literary sources and secondary data, as well as the empirical part, which is consisted of personal interviews with employees of both companies. The interviews subsequently identified the employees' opinions of the named companies regarding the relationship between the head office and the subsidiary and also about existing problems. As a result, solutions and recommendations, which could lead to improvement of existing situation and more efficient product management, have been proposed.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Multinational company, internationalization, automotive market, expatriation, product management, localization, Ukraine</b>		