



Adaptace mezinárodně působícího podniku na měnící se prostředí vlivem nárůstu elektromobility

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí
Autor práce: **Bc. Adéla Buchtíková**
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Buchtíková**
Osobní číslo: E16000451
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
Konzultant práce: Tomáš Hanus
BENTELER Automotive, projektový manažer regionu

Název práce: **Adaptace mezinárodně působícího podniku na měnící se prostředí vlivem nárůstu elektromobility**

Zásady pro vypracování:

1. Pojem internacionalizace.
2. Investiční pobídky v CEE a automotive průmyslu.
3. BENTELER Automotive.
4. Návrh mezinárodní obchodní strategie vybraného podniku.
5. Formulace závěrů.

Seznam odborné literatury:

- DENSCOMBE, Martyn. 2014. *The good research guide: For small scale research projects*. 5th ed. Maidenhead, United Kingdom: Open University Press. ISBN 0335264719.
- KRUGMAN, Paul, R., Maurice OBSTFELD a Marc J. MELITZ. 2015. *International economics: Theory and policy*. 10th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 1292019557.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024753669.
- FIGENBAUM, Erik, Nils FEARNLEY a Paul PFAFFENBICHLER. 2015. Increasing the competitiveness of e-vehicles in Europe. *European Transport Research Review* [online].7(3): 28, [cit. 2017-09-21]. DOI: 10.1007/s12544-015-0177-1. ISSN 1867-0717. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s12544-015-0177-1>
- WIT, Bob. 2017. *Strategy: an international perspective*. 6th ed. Australia: Cengage Learning. ISBN 9781473725157.
- PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-10-06]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty


doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry



V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

V České republice je automobilový průmysl jedním ze stěžejních odvětví průmyslu. Současná příznivá ekonomická situace výrazně přispívá vývoji automobilového průmyslu, ačkoli ten čelí mnoha změnám, které budou v budoucnu nevyhnutelnými. Celosvětovým trendem ve vývoji automobilů jsou automobily na elektrický pohon. V důsledku udržitelného rozvoje tohoto průmyslu tak dochází k mnoha změnám a jsou vytvářeny tlaky na automobilové výrobce ze strany států, na které musí být výrobci schopni pružně reagovat. Tyto vlivy působí nejen na samotné prodejce automobilů, ale i na jednotlivé dodavatele automobilových dílů, kteří jsou nuceni své obchodní strategie přizpůsobovat požadavkům zákazníků. I přesto, že je v současné době trend elektromobility poměrně v počátcích, mohou výrobci i dodavatelé v rámci automobilového průmyslu tento vliv znatelně pociťovat. Cílem těchto výrobců tedy je adaptovat své obchodní strategie na příchod a vývoj tohoto nového trendu v budoucnu.

Klíčová slova

Automobilový průmysl, CEE, elektromobilita, internacionalizace, investiční pobídky, přímé zahraniční investice.

Annotation

The automotive industry belongs to the most important industries in the Czech Republic. The current favourable economic situation greatly contributes to the development of automotive industry, even though it faces too many changes that will be inevitable in the future. The global trend in the automotive industry is the electromobility. In the consequence of achieving sustainable development in this industry, there are many changes. There are pressures made on car manufactures globally and all car manufactures need to be able to be flexible in their production. These pressures are made not only on car manufactures but also on individual suppliers. Therefore, suppliers are forced to adapt their strategies to customer's needs. Although the electromobility trend is in its beginnings, all car manufactures and suppliers already may feel the influence of electromobility. The aim of those manufactures is to adapt their business strategies to electromobility and its development in close future.

Keywords

Automotive industry, CEE, electromobility, internalization, investment incentives, foreign direct investment.

Obsah

Obsah.....	7
Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk a symbolů	11
Úvod	12
1 Pojem internacionalizace.....	13
1.1 Pojmy a motivy internacionalizace	13
1.2 Stupně internacionalizace.....	16
1.3 Bariéry v internacionalizačním procesu	17
1.4 Internacionalizační teorie	18
1.4.1 Uppsala model	20
1.4.2 Eklektická teorie (OLI paradigma)	21
1.4.3 Teorie Born Globals.....	23
2 Investiční pobídky v CEE a automotive průmyslu.....	26
2.1 Obecné pojetí a cíle investičních pobídek.....	26
2.2 Investiční pobídky ve zpracovatelském odvětví	27
2.2.1 Podmínky udělení investiční pobídky.....	29
2.2.2 Formy investičních pobídek.....	32
2.3 Právní úprava.....	34
2.3.1 Zákon o investičních pobídkách z roku 1998	34
2.3.2 Právní úprava v EU	35
2.4 Přímé zahraniční investice spojené s inv. pobídkami	37
2.5 Automobilový průmysl	41
2.5.1 Důležitost odvětví a úroveň zaměstnanosti	42

2.5.2	Elektromobilita	45
2.5.3	Investiční pobídky a CEE region.....	48
3	BENTELER Automotive	52
3.1	Historie podniku.....	52
3.2	Struktura podniku.....	53
3.3	Region North&Eastern Europe	56
3.3.1	Čerpání investičních pobídek	56
3.3.2	Profily jednotlivých závodů v regionu	58
4	Návrh mezinárodní obchodní strategie vybraného podniku	63
4.1	Metodika práce.....	63
4.2	Analýza dat podniku	64
4.3	Formulace závěrů a doporučení	76
	Závěr.....	79
	Seznam použité literatury	82

Seznam ilustrací

Obr. 1 Žádosti o investiční pobídky dle sektoru.....	28
Obr. 2 Rozdělení investic dle regionů	31
Obr. 3 Vývoj PZI v ČR od 1998 do 2015.....	39
Obr. 4 Stav PZI v ČR podle regionů za rok 2015	40
Obr. 5 Stav PZI v ČR podle země původu (PZI nad 100 mld. czk).....	41
Obr. 6 Výroba vozidel na území Československa 1898–2012.....	43
Obr. 7 Výroba, tuzemský prodej a export motorových vozidel (čtvrť. 2017)	44
Obr. 8 Předpokládaný vývoj prodeje elektromobilů dle trhu	47
Obr. 9 Automobilový průmysl v regionu CEE.....	49
Obr. 10 Objem investic v CEE 2012–2016 (1. čtvrtletí).....	50
Obr. 11 Jednotlivé divize BENTELER Group	53
Obr. 12 BENTELER ve světě.....	54
Obr. 13 Příjmy BENTELERU dle regionu.....	54
Obr. 14 Vývoj regionu NEE 1995–2017	56
Obr. 15 Predikce podílu automobilů dle typu v letech 2017–2029 v Evropě	67
Obr. 16 Predikce výroby elektromobilů v Evropě.....	68
Obr. 17 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů výrobce Z	69
Obr. 18 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů výrobce X.....	70
Obr. 19 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů výrobce Y.....	71
Obr. 20 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů v roce 2017.....	71
Obr. 21 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů v roce 2023.....	72
Obr. 22 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů v roce 2029.....	72

Seznam tabulek

Tab. 1 Formy vstupu na vybraný zahraniční trh	22
Tab. 2 Rozdělení forem investičních pobídek dle typu investiční akce.....	32
Tab. 3 Přímé zahraniční investice v ČR za rok 2015	39
Tab. 4 Počty zaměstnanců a průměrná mzda za rok 2016 a 2017	45
Tab. 5 Investiční pobídky pro BENTELER Automotive v ČR.....	57
Tab. 6 Profily jednotlivých závodů z hlediska výrobní a materiálové struktury.....	74

Seznam použitých zkratek a symbolů

Central and EasternEurope	CEE
Česká národní banka	ČNB
Česká republika	ČR
Český statistický úřad	ČSÚ
Evropská unie	EU
Klasifikace ekonomických činností	CZ-NACE
Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj	OECD
Přímé zahraniční investice	PZI
Stlačený zemní plyn	CNG
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	ÚOHS

Úvod

V současné době díky vlivu technologií a jejich vývoji, dochází v mnoha různých oblastech ke změnám. Výjimkou není ani automobilový průmysl, který nyní čelí mnoha výzvám. Jednou z těchto výzev je nalezení alternativního pohonu automobilů, jež by zcela nahradil současné spalovací motory. V dnešní době je největším trendem elektromobilita, na které pracují vývojoví pracovníci po celém světě. Ačkoli je tento alternativní pohon relativně v počátcích, automobilový producenti se již nyní předhánějí ve vývoji baterií s nejdelší dojezdovou vzdáleností.

Tato diplomová práce se zabývá trendem elektromobility z pohledu vybraného podniku a popisuje její vývoj a potenciální vliv na jeho nejen obchodní strategii. V první části této práce je popsán teoretický základ, na který navazuje druhá polovina práce zabývající se konkrétní analýzou daného podniku. Ačkoli je v této práci popsán vývoj elektromobility pouze v Evropě a analýza je zaměřena na konkrétní výrobce, je možné předpokládat podobný vývoj i v jiných částech světa jako je například Asie, která prochází značným technologickým pokrokem.

Cílem této práce je zhodnotit vliv vývoje elektromobility působící na vybraný podnik a zabývat se připraveností tohoto podniku čelit příchodu tohoto nového trendu. Elektromobilita je považována za budoucnost udržitelného automobilového průmyslu a i přesto, že její vliv prozatím není tak markantní, je i v současné době měřitelným trendem a její vývoj v poměrně blízké budoucnosti je nevyhnutelný.

1 Pojem internacionalizace

V současnosti patří internacionalizace svojí aktuálností a důležitostí v globálním světě mezi důležité pojmy. Obzvlášť menší státy, jako je například ČR, mohou z toho konceptu v oblasti obchodu velmi těžit. Je to z toho důvodu, že internacionalizace s sebou přináší pozitivní faktory jako je například zvýšení produkce, možnost mezinárodního růstu a zároveň je možné skrz internacionalizaci potlačit vliv domácího prostředí na odbyt firem (Jurek, 2012).

Cílem této kapitoly je nejprve obecně popsat pojem internacionalizace uvedením definic a různorodým chápáním několika autorů. Dále se pokusit kriticky stanovit jaké motivy vedou firmy k internacionalizaci. V další kapitole pak budou shrnuty jednotlivé stupně, bariéry a rizika plynoucí z internacionalizace. Další subkapitola pak bude věnována jednotlivým teoriím internacionalizace, jež budou stručně popsány a kriticky zhodnoceny.

1.1 Pojmy a motivy internacionalizace

Pojem internacionalizace je hlavním tématem této diplomové práce. Nejen že je na tomto pojmu postaven obsah několika následujících kapitol, ale také je pojmem velmi diskutovaným v odborné literatuře. Z důvodu pochopení obsahu této diplomové práce, je třeba tento pojem dále objasnit. Starzychná (2010) hovoří o internacionalizaci jako o tendenci, která není v odborné sféře ničím novým, přesto se její definice odborné literatuře často neshodují. Tuto tendenci definuje jako „...rozšiřování činností obchodní firmy z mateřské země do zahraničí.“ (Starzychná, 2010, s. 116)

Další autoři popisují internacionalizace jako strategický proces, který má za cíl zvýšení zapojení se do mezinárodních operací za hranicemi daného státu. Na internacionalizaci se dá nahlížet jako velmi významnou dimenzi, která může být součástí procesu určující strategii firem, jejíž cílem je determinovat probíhající obchodní vývoj a najít způsob, jak se přizpůsobit změnám na světové úrovni (Caputo, Pellegrini, Dabic a Paul Dana, 2016).

Jurek (2010) taktéž uvádí několik možných definic internacionalizace. Hovoří o internacionalizaci jako postupném vývoji, který zahrnuje adaptaci firem na různé ekonomické situace. Na základě podmínek, ve kterých firma operuje, se může například rozhodnout přesunout výrobu do zahraničí z důvodu získání lepších podmínek pro činnost

firmy. Sýkora (2000, s. 59) naopak tvrdí, že „*internacionalizace představuje mezinárodní obchod se zbožím, které je vytvářeno výrobou organizovanou v rámci národních hospodářství.*“

Výše uvedené definice a různá pojetí internacionalizace dokazují, že je tento pojem vnímám velmi různorodě. Nicméně ze všech těchto definic se dá internacionalizace například chápat jako souhrn činností a kroků jednotlivých firem, které přesahují hranice daného státu.

Úzce k procesu internacionalizace firem se váže myšlenka, proč se majitelé firem do daného procesu vlastně zapojují a jaké mají důvody k rozšiřování své činnosti za státní hranice. Prvotní stimuly, k tomu podnik internacionalizovat, se mohou mezi firmami lišit. Zároveň se však v odborné literatuře některé motivy často opakují a mohou tedy být považovány za motivy nejvýraznější. Autoři Král, Machková, Lhotáková a Cook (2016) ve své publikaci uvádí, že internacionalizace jako taková může podnikům přinést mnoho možností. Jako příklady definuje zvýšení konkurenceschopnosti a upevnění si pozice na trhu. Zároveň tito autoři pohlíží na internacionalizaci jako na proces zvyšující tržby z prodeje díky faktu, že je možné produkty a služby prodávat na zahraničních trzích.

Dalším pozitivním aspektem internacionalizace firem je, že různé organizace vyskytující se na zahraničních trzích mohou těžit z nastavení výhodnějších cen a zároveň možnosti získání levnějšího zboží. Je to z toho důvodu, že firmy operující na zahraničních trzích mají tendence sdílet globální nákupy a využívat tuto kupní sílu vůči dodavatelům. Následně celý tento proces pak vede k hromadným slevám a snižuje náklady na transakci. Díky tomuto procesu pak mohou firmy nastavit výhodnější ceny. Další nespornou výhodou je podle autorů možnost optimalizace zdrojů firmy tak, že některé aktivity firmy mohou být přesunuty do zemí s nižšími náklady. Dalšími způsoby optimalizace zdrojů firmy je pak možnost sloučit se se zahraniční firmou anebo ji naopak převzít formou akvizice, a tím tak upevnit pozici na globálním trhu (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016).

Oproti tomu Starzyczná (2010, s. 116) rozlišuje motivy internacionalizace firem dvojího rázu, a to obchodní a neobchodní. Obchodní motivy definuje jako „touhu využití příležitosti dostupné na stabilním a ekonomicky atraktivním zahraničním trhu. Neobchodní motivy pak mohou být aspekty, které jsou ovlivněny důvěryhodností země, která je dána

politickou situací, anebo aspekty související se „společenským, etickým a lidským pokrokem“ (Starzyczná, 2010, s. 116).

Petersen, Welch a Benito (2010) uvádí stejné anebo velmi podobné motivy, které jsou již uvedené výše. Nicméně výčet motivů doplňují dalšími, a těmi jsou například zvětšování oblasti působnosti podniku, získávání zahraničních zkušeností, které mohou vést k vyšší úrovni internacionalizace nebo rozšiřování podniku samotného. Jurek (2010) smýšlí o procesu internacionalizace jako o možnostech podniku si uvědomit, jakou hodnotu má v porovnání se zahraniční konkurencí.

Motivy a stimuly se také zabývala organizace OECD (2009), která na základě dotazníkového šetření s malými a středními podniky v zemích Evropy, USA, Indie, Indonésie a Chile, dokázala stanovit hned několik motivů k internacionalizaci, které následně rozdělila do čtyř kategorií:

1) Motivy růstu – do této kategorie spadají motivy, které úzce souvisejí s růstem podniku ať svou velikostí anebo růstem ziskovosti. Dále mezi tyto stimuly agentura OECD (2009) zařazuje důležitost postavení podniku na trhu a zvýšení nezávislosti na daném trhu. Jako jeden z příkladů uvádí kanadské podniky, u kterých bylo zjištěno, že ty, které nějakým způsobem vyjádřily úmysly růstu a internacionalizace podniku, dosahovaly více jak dvakrát většího vývozu než podniky, které tyto ambice neměly.

2) Motivy související se znalostmi–k těmto motivům agentura OECD (2009) zařadila stimuly, jež ukazovaly například na důležitost čerpání znalostí manažerů se zahraničními zkušenostmi. Studie ukazují, že tito manažeři přinášejí firmě nejen výhodu ve formě jejich zahraničních zkušeností, ale jsou z pravidla i velmi dobře jazykově vybaveni. V neposlední řadě mohou podniku přinést inovační potenciál, který je pro podnik důležitým faktorem.

3) Motivy spojené s obchodními vztahy a dodavatelskými řetězci–v tomto případě agentura OECD (2009) zakládá motivy na několika studiích, které prokázaly, že povzbuzovat a udržovat vztahy se zákazníky nebo obchodními partnery je velmi důležité a žádoucí pro budoucí obchody a pro snadnější přístup ke zdrojům. Některé podniky dokonce uvádějí, že byl tento faktor rozhodující pro vznik souvisejících obchodních vazeb.

4) Motivy spojené s domácími / regionálními trhy–tyto stimuly internacionalizovat se jsou jedny z nejčastějších. Zpráva agentury OECD (2009) potvrzuje, že na

domácích/regionálních trzích je velikost trhu omezená a s tím i možnost růstu podniků. Stimulem pro podniky je tedy atraktivita zahraničních trhů.

Stimulů a motivů k tomu, aby se podnik internacionalizoval existuje velmi mnoho a může na ně být nahlíženo hned z několika úhlů pohledu. Nicméně pro pochopení problematiky této diplomové práce postačí motivy výše uvedené, na které bude v průběhu dalších kapitol navázáno.

1.2 Stupně internacionalizace

V kapitolách výše byla internacionalizace teoreticky popsána a zároveň byly identifikovány nejčastější motivy podniku se účastnit na mezinárodní rovině podnikání. Pro podnik jako takový však není natolik podstatné internacionalizace definovat, ale naopak stanovit do jaké míry je podnik do internacionalizačního procesu zapojen a jak je možné tuto míru zapojení vyjádřit. V neposlední řadě je pak důležité určit ukazatele, které podniku napomáhají být úspěšným (Kubíčková a Marková, 2011). Pro bližší upřesnění jsou v literatuře popsány jednotlivé stupně internacionalizace, na základě kterých je možné určit, do jaké míry se podnik mezinárodně zapojuje. Nicméně jednotlivé stupně a jejich měření se mezi autory značně liší.

Starzychná (2010) rozlišuje čtyři stupně internacionalizace:

- první stupeň, který zahrnuje činnosti soustředící se na vývozní a dovozní specializaci podniku,
- druhý stupeň, který zahrnuje obchodní vztahy založené na smluvním základě,
- třetí stupeň je definován majetkovou účastí domácích podniků v zahraničí a
- čtvrtý stupeň, jako stupeň nejvyšší, je založení zahraniční pobočky.

Oproti tomu Kubíčková a Marková (2011) uvádí tři základní ukazatele pro měření stupně internacionalizace, a to:

- porovnání velikosti aktiv podniku oproti velikosti aktiv v zahraničí,
- velikost objemu prodeje podniku mimo domácí zemi oproti celkovému objemu prodeje

- počet zaměstnaných lidí pocházejících ze zahraničí oproti celkovému počtu zaměstnanců.

Ačkoli jsou pohledy autorů na tuto problematiku v mnoha případech odlišné, pro podnik je z obou přístupů možné určit, do jaké míry je do internacionalizačního procesu zapojen. Nicméně z pohledu podniku se může zdát rozdělení autorek Kubíčkové a Markové (2011) snadněji proveditelné a uchopitelné.

1.3 Bariéry v internacionalizačním procesu

Hovoříme-li o možnostech internacionalizace podniku, je zároveň velmi důležité uvést rizika či bariéry s tímto procesem spojené. Překážkami, kterým musí podnik čelit v rámci internacionalizačního procesu je mnoho a také se jimi zabývá řada autorů anebo studií. V této kapitole budou blíže popsány bariéry internacionalizace a uvedeno jejich rozdělení.

Bariéry internacionalizace jsou obecným pojmem, který zaštiťuje dělení bariér z různých úhlů pohledu. Tyto bariéry mohou být definovány jako různé překážky, které pro podnik znamenají omezení v rozvoji a udržování obchodních činností za hranicemi domácího státu (OECD, 2009). Agentura OECD (2009) uvedla výsledky studie, která se zabývala internacionalizací podniků a definovala několik bariér, které podniky považují za veliké překážky. Těmito bariérami jsou:

- **Finanční bariéry** – tyto bariéry byly vyzdvihnuty jako nejčastější a nejhůře překonatelné.
- **Informačně-kontaktní bariéry** – z pohledu domácích podniků je velmi těžké identifikovat zahraniční možnosti a analyzovat zahraniční trh. Zároveň najít a kontaktovat zahraniční obchodní partnery je těžkým a nákladným úkolem, a stejně tak oslovení zahraničních zákazníků.
- **Nedostatek schopností a znalostí** – podniky často bojují s nedostatkem schopností a znalostí řídit jejich podnik za hranicemi daného státu.

Další teoretickou klasifikací internacionalizačních bariér pak může být rozdělení na bariéry interní a externí. Kubíčková (2013) charakterizuje interní bariéry jako bariéry spojené se zdroji podniku a zároveň jeho schopnostmi. Externí bariéry jsou pak definovány domácím

a zahraničním prostředím, ve kterém se podnik pohybuje anebo se pohybovat chce. Další členění interních bariér je možné následovně:

- **Informační bariéry** – tyto bariéry byly identifikovány i agenturou OECD (2009) a zahrnují veškeré potíže spojené s identifikací a následným zvolením zahraničního trhu,
- **Funkční bariéry** – zde mohou být veškeré bariéry spojené s fungováním daného podniku, ať už ve výrobě, financování či s lidskými zdroji,
- **Marketingové bariéry** – tyto bariéry úzce souvisejí s marketingovým mixem daného podniku.

Kubíčková (2013) dále člení externí bariéry na:

- **Bariéry dané zákazníky nebo konkurenty** – tyto bariéry mohou úzce souviset s informačními bariérami, kdy je pro podnik dle OECD (2009) těžké analyzovat zahraniční trh,
- **Bariéry prostředí** – do této skupiny patří mnoho faktorů. Velmi závisí na konkrétním zahraničním trhu a jaké ekonomické, právní, sociální a politické prostředí daný zahraniční stát má.

Autorka dále poukazuje na skutečnost, že většina podniků dává větší důležitost bariérám interním. Nicméně ze studií vyplývá, že je žádoucí rozlišovat, zda je podnik již aktivní na zahraničním trhu anebo naopak se na trh chystá vstoupit. Tento faktor je totiž stěžejní pro určení významnosti jednotlivých bariér.

1.4 Internacionalizační teorie

Stejně tak jako v odborné literatuře existuje poměrně veliké množství definic pojmu internacionalizace, tak ani teorií, které se touto problematikou zabývají, není malé množství. V této kapitole budou teorie obecně rozděleny a dále stručně popsány v jednotlivých podkapitolách. Vzhledem k množství teorií, jež je možné v odborné literatuře dohledat, budou představeny pouze tři teorie internacionalizace, které jsou vzhledem k tématu diplomové práce považovány za nejvhodnější.

Jak bylo zmíněno výše, internacionalizační teorie je možné rozdělit do různých skupin. Zapletalová (2012) přejímá rozdělení podle Starzychné (2010), která definuje dva hlavní přístupy k internacionalizačnímu procesu, a to přístup *krokový* a přístup *globální*. *Krokový* přístup pak může být definován jako souhrn podnikatelských aktivit, které se sestávají z určitých kroků s cílem zapojit podnik do mezinárodního prostředí. V tomto případě může být každý krok chápán jako určitý mezistupeň, kdy je pro podnik žádoucí zajistit si potřebné zdroje pro další kroky. Do této skupiny teorií patří zejména teorie „Mezinárodního životního cyklu produktu“ nebo „Model Uppsalské školy“ (Zapletalová 2012). Oproti tomu přístup *globální* zahrnuje takové teorie, kdy podnik neaplikuje postupné kroky k tomu stát se mezinárodním, nýbrž se buď stává přímo mezinárodním anebo se mezinárodně projevuje velmi brzo po svém založení. K této skupině podle Zapletalové (2012) se řadí například teorie „Born Globals“. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma skupinami je tedy takový, že podniky spadající do skupiny první (*krokový přístup*) nejprve začínají na domácích trzích a postupně se mezinárodně působícími podniky stávají. Avšak podniky patřící do skupiny druhé (*globální přístup*) zpravidla tyto kroky vynechávají a jsou mezinárodně aktivními již od počátku.

Na druhou stranu Jurek (2012) ve své práci uvádí hned několik internacionalizačních teorií bez teoretického dělení. Tento autor rozděluje teorie podle jejich návaznosti na jiné studie a vybírá teorie na základě jejich možné využitelnosti v praktickém pojetí a také na tom, jak funkční v současném světě jsou. Těmito teoriemi jsou:

- Model Uppsalské školy
- Internacionalizační teorie sítě
- Teorie strategického chování
- Mezinárodní teorie životního cyklu výrobku
- Mezinárodní teorie transakčních nákladů
- Eklektická teorie (OLI)
- Teorie Born Globals

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, v této diplomové práci budou blíže charakterizovány pouze tři internacionalizační teorie z výše uvedeného výčtu teorií autora Jurka (2012), které jsou považovány, vzhledem k tématu práce, za nejvhodnější a zároveň je kladen důraz na popsání alespoň jedné teorie z každé skupiny přístupu podle

Starzyczné(2010). Těmito teoriemi jsou *Uppsala model*, *Eklektická teorie (OLI)* a v neposlední řadě teorie *Born Globals*.

1.4.1 Uppsala model

Tento model je řazen k těm velmi dobře a světově známým teoriím internacionalizace. Autory tohoto projektu je trojice švédských ekonomů J. Johnsonu, F. Wiedersham-Paula a J.E.Vahlneho. Hlavní myšlenkou tohoto modelu je podle Krále, Machkové, Lhotákové a Cook (2016) to, že mezinárodní rozvoj je úzce spjatý s rostoucí obchodní zahraniční zkušeností. V rámci tohoto modelu jsou rozlišeny čtyři různé způsoby vstupu na mezinárodní trhy, kde ty úspěšné jsou definovány vyšším stupněm mezinárodního zapojení podniku. Na tomto základě je pak možné rozdělit běžný internacionalizační proces do čtyř stádií, a to:

- první stádium – v podniku neexistují žádné exportní aktivity
- druhé stádium – podnik využívá obchodních agentů k realizaci exportu
- třetí stádium – podnik vytváří své pobočky v zahraničí
- čtvrté stádium – podnik investuje do výrobních aktivit v zahraničí (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016).

Górska (2013) dodává, že tyto stádia představují rostoucí závazky zdrojů na trzích a současně také indikují aktuální obchodní aktivity, které podnik má a které se také spolu se získanými zahraničními zkušenostmi mění. První dvě stádia jsou snadno představitelná, oproti tomu třetí a čtvrté stádium podle Górské jsou pro podnik zásadními, jelikož podnik získává obsáhlejší a více odlišné zkušenosti se zahraničním trhem.

Podle Jurka (2012) je tento model rozdělen na dva hlavní koncepty. Prvním z nich je stupeň zapojení a druhý je nazýván konceptem psychické vzdálenosti. Jurek (2012) uvádí, že autoři tohoto modelu viděli nízké zapojení firem do mezinárodních aktivit z důvodu nízké informovanosti o potenciálním trhu jako hlavní příčinu. Tento fakt je úzce spjat s konceptem psychické vzdálenosti, kdy může být psychická vzdálenost chápána „jako soubor faktorů, které brání toku informací mezi firmou a trhem nebo jej ruší. Mezi tyto faktory patří geografická vzdálenost, rozdílnost v kultuře, jazycích, politických systémech, vzdělání, ekonomické úrovni atd.“ (Jurek, 2012, s.75).

Důležitým zlomem vázajícím se k Uppsala modelu byla 80. léta 20. století, kdy byl tento model rozšířen autory J.S.Welchem a L. Roustarinem. Tito muži uvedli šest faktorů globalizace namísto čtyř, které ovlivňují internacionalizační proces. Těmito faktory jsou:

- produkt, kam patří portfolio produktů, služeb a průmyslového majetku,
- vybraná forma vstupu na zahraniční trh,
- cílový trh a jeho prostředí,
- firemní struktura a rozdělení
- lidské zdroje a jejich nejen zahraniční zkušenosti (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016).

Podle Górské (2013) je toto rozšíření vnímáno jako důležitý příspěvek Uppsala modelu, protože se více zabývá moderními fenomény v internacionalizačním procesu podniku. Zároveň tato úprava modelu řeší do určité míry nesrovnalosti spojené s předpoklady a důsledky, které byly nejvíce kritizovány u modelu původního. Současně je tato novější verze Uppsala modelu aktuálnější a díky tomu aplikovatelná i v 21. století. Král, Machková, Lhotáková a Cook (2016) doplňují, že je toto aktuálnější pojetí aplikovatelné i pro velké nadnárodní podniky. Původní model totiž toto využití nesplňoval a stejně tak nebylo možné předvídat vývoj globalizace ani vývoj informačních technologií.

1.4.2 Eklektická teorie (OLI paradigma)

Další možnou teorií internacionalizace je eklektická teorie, často také nazývána OLI paradigma, kde zkratka OLI je dána anglickými slovy ownership, location a internalization (Jurek, 2012). Tato teorie je odlišná od Uppsala internacionalizační teorie, a to z toho důvodu, že vychází podle autorů Krále, Machkové, Lhotákové a Cook (2016) z odlišných faktorů, které se nijak neváží k časové perspektivě narozdíl od teorie předešlé. Autorem této teorie je britský ekonom J. H. Dunning a uvádí tři základní faktory, na nichž stojí celý proces internacionalizace podniku. Těmito faktory jsou již výše zmíněné:

- Ownership – do této skupiny patří faktory, jež přináší podnikům určité výhody. To mohou například být patenty nebo ochranné známky, které podnik vlastní či je oprávněn využívat. Dále to jsou důležité firemní zdroje nebo schopní a vyškolení pracovníci

- Location –faktor, který může být značnou výhodou v případě mezinárodních obchodních aktivit. V případě, že podnik správně zvolí cílový trh, který je vybaven nejen dobrou infrastrukturou, zkušenými a schopnými pracovníky, ale jedná-li se i o trh se stabilním obchodním prostředím a trh bez obchodních bariér, může být internacionalizace podniku značně urychlena.
- Internalization – faktor, který je dán zkušenostmi podniku se zahraničním obchodováním a váže se k vnitřnímu nastavení podniku. Jedná se způsob řízení podniku, o nastavení vnitřních kontrolních systémů, o nízké transakční náklady nebo o celkovou, vhodně nastavenou, organizační strukturu (Král, Machková, Lhotáková a Cook, 2016).

Celá tato teorie je založena na správném a opatrném zhodnocení výše uvedených faktorů a na jejich základě si pak vybírá nejvhodnější formu vstupu na vybraný zahraniční trh. Tento proces blíže vysvětluje následující tabulka:

Tab. 1 Formy vstupu na vybraný zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční trh	O	L	I
Kapitálové investice	+	+	+
Vývoz	+	-	+
Poskytnutí licence	+	-	-

Zdroj: Machková (2015), vlastní zpracování

Daný podnik po zhodnocení výše uvedených faktorů (Ownership, location a internalization) vybírá správnou formu vstupu na zahraniční trh. Z tabulky č. 2 vyplývá, že pokud podnik splňuje pouze výhody patřící k prvnímu faktoru (ownership), jeho nejvhodnější formou vstupu na zahraniční trh bude poskytnutí licence. Naopak v případě, splňuje-li daný podnik jak ownership faktory, tak internalization faktory, může zvolit formu vstupu na zahraniční trh za pomoci vývozu. Poslední možností pro podnik je vstup formou kapitálové investice. Nicméně tato forma vstupu je pro podnik vhodná v případě, že podnik splňuje všechny výše uvedené faktory, tedy ownership, location internalization (Jurek, 2012; Machková, 2015).

Machková (2015) ve své publikaci dále zmiňuje, že ekonom Dunning přišel později s novým konceptem eklektické teorie, kterou nazývá New paradigma of development (NDP), který je zaměřený na etapu globalizace a ovlivňuje vývoj zahraničních obchodních

aktivit velkých nadnárodních firem. Autor NDP tvrdí, že existují situace, kdy je pro podnik výhodnější zvolit kapitálově nenáročnou formu vstupu na zahraniční trh i za podmínek, že by podnik mohl zvolit i tu kapitálově nejnáročnější variantu. Velmi při rozhodování záleží, o jakou zemi se jedná. V případě, že se jedná o zemi, kde panují velké sociálně-kulturní odlišnosti nebo je to země s nestabilním obchodním prostředím, pak je skutečně pro podnik lepší nepodnikat kapitálově náročné investice. Toto „pravidlo“ platí i v případě, že je například pro podnik výhodnější některé podnikatelské aktivity outsourcovat než přímo do aktivit investovat vlastní kapitál.

1.4.3 Teorie Born Globals

Tato teorie je podle Zapletalové (2012) velmi často nazývána různými pojmenováními, například „Global Start-ups“, „Infant Multinationals“ nebo „International New Ventures“. Avšak nejčastěji užívaným názvem v odborné literatuře je „Born Globals“. Tento název byl poprvé použit v roce 1993 v jedné ze studií společnosti McKenzie zabývající se právě internacionalizací podniků. Tato teorie se o těch výše uvedených (Uppsala model nebo Eklektická teorie) liší velmi podstatně. Zásadním rozdílem je to, že podniky nevstupují na zahraniční trhy postupně, nýbrž jsou od svého vzniku operující na světovém trhu (Machková, 2015). Ve studii zpracované společností McKenzie byly tyto podniky popsány jako *„podniky, které se dívají na svět jako svůj trh od počátku a vidí tuzemský trh jako podporu pro své mezinárodní podnikatelské aktivity“* (Zapletalová, 2012, s. 81). Společnost takto označovala podniky, které vyvážely své produkty/služby na zahraniční trhy již po dvou letech od založení.

Důležitou roli pro vznik těchto podniků hraje několik skutečností, které umožnily podnikům se Born globals stát. Jednou z těchto skutečností je to, že se zvýšily možnosti mezinárodní komunikace. Další skutečností pak je, že se světové trhy stávají více a více homogenní. Zároveň díky těmto skutečnostem dochází ke zvyšování znalostí a zkušeností se zahraničními trhy. Neméně důležitým faktem je pak snadnější dostupnost finančních nástrojů a celému prostředí pak napomáhá lidský kapitál, který je díky odstraňování bariér mezi státy čím dál více dostupnější (Jurek, 2012).

Zapletalová (2012) také uvádí několik důvodů vedoucích k tomuto globálnímu přístupu podniků. Autorka hovoří o liberalizaci trhů jako o jednom z podnětů pro vznik těchto podniků a současně s tím i uvádí, že zvyšování konkurenčních tlaků jsou důvodem vzniku.

Autorka uvádí další impulsy, které vytváří ideální prostředí pro vznik a fungování Born globals podniků, těmi jsou „*rostoucí poptávka po specializovaných produktech, rostoucí úloha tržních výklenků a zkracující se životní cyklus produktu*“ (Zapletalová, 2012, s. 87).

V odborné literatuře jsou podniky Born globals charakterizovány různými způsoby. Nicméně Zapletalová (2012) hovoří o odlišnostech rozdělených do dvou kategorií. První kategorií je rychlost internacionalizace, která je charakterizována časem, jež podniku trvá, než vstoupí na zahraniční trh od jeho založení. Druhou kategorií je geografické působení internacionalizace, kde autoři například hovoří o počtech zemí, kde podnik působí. Ačkoliv jsou podle Zapletalové (2012) na druhou kategorii různé názory, v odborné literatuře se autoři často shodují na době, za jak dlouho může být podnik označován Born globals. Pokud podnik učiní internacionalizační krok do tří let od svého založení, je označován jako Born globals.

Ačkoli existuje v odborné literatuře velmi mnoho internacionalizačních teorií, pro další vývoj diplomové práce není potřeba přibližovat více teorií. Tři výše uvedené internacionalizační teorie demonstrují, že přístupů podniků může existovat několik a mohou se velmi lišit. Původní Uppsala model by mohl být považován jako za nejméně přizpůsobivý model pro přiřazování strategií podniků, nicméně jeho rozšíření mnohem lépe reflektuje současnou světovou situaci. Teorie Born globals je jednou z neaktuálnějších teorií, kdy podniky rovnou směřují na mezinárodní trhy, nicméně tato teorie může fungovat pouze za určitých velmi liberálních podmínek, jak je popsáno výše.

Oproti tomu Eklektická teorie (OLI) je teorií, kde jsou jasně definované faktory, které jsou žádoucí, aby podnik rozhodl, rozhodne-li se vstoupit na zahraniční trh. Tato teorie z výše popsaných jako jediná nejbližší specifikuje možné internacionalizační postupy podniků. Tímto přístupem tak dává možnost potenciálním podnikům určitý návod, jak v případě zmezinárodnování postupovat. Z toho důvodu by se mohla zdát jako nejvíce využitelnou teorií pro přiblížení procesů vybrané společnosti popsané v praktické části diplomové práce. V kapitole 3 věnované společnosti BENTELER bude blíže popsán historický vývoj, ze kterého bude známo, jak a kam se společnost postupně mezinárodně rozrůstala. Nicméně z jejího historického počínání je patrné, že společnost si nejprve vybudovávala přes 100 let silnou pozici na německém trhu a budovala si své dobré jméno. V tomto časovém úseku probíhala všechna výroba do automobilového průmyslu v Německu a společnost své výrobky pouze obchodovala na zahraničních trzích. Teprve v roce 1980

vstoupila společnost BENTELER na svůj první zahraniční trh, a to tím způsobem, že vybudovala svůj první automobilový závod ve Spojených státech amerických. Tento postup lze přiřadit k Eklektické internacionalizační teorii, která popisuje internacionalizační vývoj podniků poměrně jasně. V tomto případě společnost nejprve vyráběla a prodávala své výrobky na domácím trhu. Postupem času začala vyvážet své výrobky za hranice, v tu dobu to bylo pro podnik zřejmě nejvhodnější rozhodnutí předpokládáme-li, že společnost racionálně zhodnotila faktory ovlivňující toto rozhodnutí (viz kapitola 1.4.2.). Nicméně společnost svoji strategii změnila v roce 1980, kdy patrně vyhodnotila svoji pozici na trhu a veškeré faktory ovlivňující toto rozhodnutí kladně a vystavěla svůj první automobilový závod za hranicemi Německa. Americký trh byl patrně v té době vhodným trhem se stabilním prostředím, dobrou infrastrukturou a s akceptovatelnými obchodními bariérami.

V další kapitole této diplomové práce budou blíže definovány investiční pobídky v automobilovém průmyslu jak na tuzemském trhu, tak i v zahraničí. Tento pojem bude blíže charakterizován a spojen s přímými zahraničními investicemi, které úzce souvisejí s investičními pobídkami. Zároveň bude práce zaměřena na automobilový průmysl, na důležitost tohoto odvětví zvláště v České republice a v neposlední řadě se bude práce zaměřena na budoucnost tohoto odvětví.

2 Investiční pobídky v CEE a automotive průmyslu

Následující kapitola diplomové práce bude zaměřena na veřejnou státní podporu formou investičních pobídek. Pro lepší pochopení obsahu této práce je nutné vymezit pojem investiční pobídky, dále se zaměřit na jejich existující formy a v neposlední řadě na jejich právní úpravu, ať už na území EU nebo ČR. Vzhledem k zaměření této diplomové práce na automobilový průmysl a aktuální trendy v daném odvětví, budou proto poslední kapitoly věnovány investičním pobídkám v tomto odvětví.

2.1 Obecné pojetí a cíle investičních pobídek

Investiční pobídka je tedy určitá výhoda pro investora, která je vyčíslitelná v penězích a současně zacílená tak, aby daný investor v dané zemi uskutečnil svůj investiční záměr. Zároveň může konkrétní investiční pobídka investorům vynahradit určité nedostatky v lokalizačních faktorech (Šimanová, 2011). Tedy podpořit uskutečnění dané investice i přesto, že zde existuje nějaká lokalizační nevýhoda jako je například omezený zdroj surovin anebo vzdálenost místa od hlavních dopravních cest (Žák, 2002).

Jak uvádí Štrach (2009, s. 110) „*Smyslem investičních pobídek je přilákat investory do odvětví prioritního rozvoje dané ekonomiky a investice, které by byly za neexistence pobídkového systému realizovány v zahraničí.*“ Tato definice poukazuje na cíl investičních pobídek a také na důležitost, co se týká podpory rozvoje v určitém státu.

Zajímavým faktem je, že Ministerstvo průmyslu a obchodu v zákoně o investičních pobídkách, neuvádí žádnou definici investičních pobídek, která by mohla být použita pro tuto diplomovou práci. Tento zákon však definuje jednotlivé formy investičních pobídek, které budou blíže popsány v následujících kapitolách.

Ačkoliv investiční pobídky v ČR existují již od roku 1998, názory na jejich poskytování se nesešly s jednotným názorem. Ti, co se staví proti nim, poukazují na to, že mohou být brány pouze jako úplatek investorům bez nejasného důvodu. Argumentací často bývá, že ačkoli investoři, investující do montážních závodů, danou investiční podporu získají, nemusí tento počín nutně znamenat skutečný přínos pro ČR. Na druhou stranu na

investiční pobídky existují i pozitivní ohlasy. Zastánci o této formě podpory hovoří jako o nástroji ekonomického růstu, který by potenciálně mohl pomoci méně průmyslově vyspělým státům s jejich transformací na státy s dominantním podílem high-tech produkce (Šimanová, 2011).

Obecně lze ale říci, že investiční pobídky slouží ke zvýšení hospodářského růstu. Jsou považovány za jakýsi nástroj hospodářské politiky, jejímž hlavním cílem je prostřednictvím těchto pobídek postupné odstraňování rozdílů mezi regiony dané země. Dalším pozitivním aspektem vnímaným současně s těmito pobídkami je vyrovnávání úrovní nezaměstnanosti mezi regiony a současně podpora vzniku nových pracovních míst. Další přidanou hodnotou je pak, díky potenciálnímu hospodářskému růstu, zvyšování mezinárodní konkurenceschopnosti dané země, a to nejen v oblasti inovací, ale i například v oblasti informačních technologií (KPMG, 2016).

Shrneme-li však všechna pozitiva a negativa této problematiky, můžeme konstatovat, že se jedná o nástroj efektivní alespoň v oblasti regionálního rozvoje. Jak vyplývá z předchozí kapitoly, můžeme hovořit o tomto nástroji jako o vhodné podpoře regionálního rozvoje v místech, kde by bez investičních pobídek nebyl uskutečněn pravděpodobně žádný investiční záměr. S touto problematikou taky úzce souvisí vytváření nových pracovních míst a díky tomu snižování regionální nezaměstnanosti. CzechInvest (2017) uvádí, že mezi roky 1998–2016 bylo v ČR vytvořeno 180 tisíc nových pracovních míst právě díky přiděleným investičním pobídkám ve stejném časovém úseku.

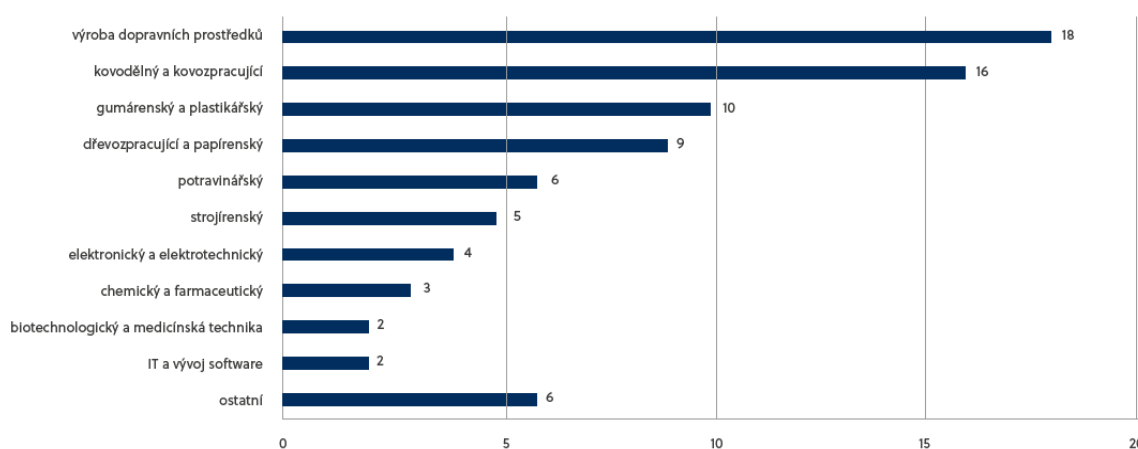
2.2 Investiční pobídky ve zpracovatelském odvětví

Podpora, ve formě investiční pobídky je dle zákona č. 72/2000 Sb. v platném znění o investičních pobídkách, je možné udělit jak českým firmám, tak zahraničním. Nicméně se musí jednat o investiční záměr na území ČR a současně musí být příjemcem dané podpory pouze právnická osoba, jejíž hlavní sídlo se nachází na území ČR.

Další velmi důležitou podmínkou pro udělení podpory je, že potencionální žadatel o investiční pobídku se musí pohybovat pouze v jednom z několika málo odvětví, které jsou specifikovány českou legislativou. Zákon č. 72/2000 Sb. hovoří o podporách ve zpracovatelském průmyslu, technologických centrech a centrech strategických služeb. Těmito oblastmi se pak blíže zabývá agentura CzechInvest, u které, jako u jediné agentury,

je možné zaregistrovat potencionální žádost o získání investiční pobídky (CzechInvest, nedatováno).

Následující obrázek formou grafu poukazuje na to, v jakých sektorech bylo podáno nejvíce žádostí o investiční pobídky za rok 2016. Dle informací CzechInvestu (2016), bylo zaevidováno nejvíce žádostí v sektoru Výroba dopravních prostředků. V roce 2016 bylo v automobilovém průmyslu zaregistrováno 18 projektů. Tento fakt není nijak překvapující vzhledem k velkému rozvoji v tomto průmyslu. Na druhém místě se umístil kovodělný a kovo zpracující průmysl, který zaznamenal registraci 16 projektů za rok 2016, čímž zaostává za automobilovým průmyslem pouze nepatrně. Třetí místo patřilo gumárenskému a plastikářskému průmyslu, kde bylo zaevidováno 10 žádostí a udělení investiční pobídky. Podobný počet žádostí měl pak dřevozpracující a papírenský průmysl. Další průmysly, které jsou v grafu označovány jako „ostatní“ a nebyly blíže specifikovány, zaznamenaly žádosti od 6 investorů. Průmyslem, se stejným počtem jako „ostatní“, je pak průmysl potravinářský. Další odvětví se pak pohybovaly mezi 2–5 projekty. Celkem tedy za rok 2016 bylo zaevidováno 81 projektů žádajících o podporu formou investiční pobídky.



Obr. 1 Žádosti o investiční pobídky dle sektoru

Zdroj: CzechInvest (2016), Výroční zpráva 2016, s. 16

Z důvodu zaměření této diplomové práce na zpracovatelský průmysl a dále na průmysl automobilový, je obsah následujících kapitol hlavně zaměřen na podmínky a formy investiční pobídek pouze ve zpracovatelském průmyslu.

2.2.1 Podmínky udělení investiční pobídky

Dle Klasifikace ekonomických činností (dále CZ-NACE), která byla zavedena Českým statistickým úřadem (dále ČSÚ) s platností od 1. ledna 2008 (ČSÚ, 2007), je zpracovatelský průmysl dále členěn do několika sub-kategorií. Dle CZ-NACE (Nace.cz, nedatováno) je právě jednou z kategorií Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů. Tato skutečnost tedy zařazuje automobilový průmysl do zpracovatelského průmyslu, což je jedna z podmínek udělení investiční pobídky. Opravňuje tedy firmy, podnikající v automobilovém sektoru, k možnosti podání žádosti o investiční pobídku. Nicméně i v případě, že právnická nebo fyzická osoba spadá svojí činností do zpracovatelského průmyslu, musí dále splnit i několik dalších podmínek. Tyto podmínky blíže specifikuje agentura CzechInvest (2015, s. 5) na základě Zákona 72/2000 Sb., a to následovně:

- „Zahájení investiční akce až po předložení záměru CzechInvestu
- Splnění podmínek do 3 let od udělení investičních pobídek
- Zachování majetku a pracovních míst po celou dobu čerpání pobídek, nejméně však 5 let“

Nicméně tyto konkrétní podmínky jsou uplatnitelné pouze ve zpracovatelském průmyslu a pro získání investiční pobídky musí být bez výhrady splněny (CzechInvest, 2015).

Zpracovatelský průmysl se z pohledu investičních pobídek dělí na dvě kategorie. Dle agentury CzechInvest (2015) pro každou kategorii pak platí jiné podmínky pro udělení investiční podpory a zároveň se může lišit i forma investiční podpory. Toto tvrzení bude více přiblíženo v kapitole *Formy investičních pobídek*.

První kategorií jsou *investiční akce*, které oproti druhé kategorii nejsou blíže specifikovány legislativou ČR a jejímž cílem je splnit investiční záměr ve zpracovatelském průmyslu. Zaměření investiční akce se může různit. Mohou to být například investice za účelem zavedení nebo rozšíření výroby nebo naopak nějaká změna výrobního procesu dané firmy (KPMG, 2016). Pro tuto kategorii platí obecné podmínky uvedené výše a současně také, jak uvádí agentura CzechInvest (2015, s.3), podmínky následující:

- „Investice do majetku minimálně 50–100 mil. Kč, dle regionu umístění investice

- *Strojní zařízení minimálně 25–50 mil. Kč*

- *Vytvoření nejméně 20 nových pracovních míst.*“

Tyto podmínky spolu s podmínkami obecnými ve zpracovatelském průmyslu uvedené výše jsou stěžejními pro získání podpory dané investiční akce.

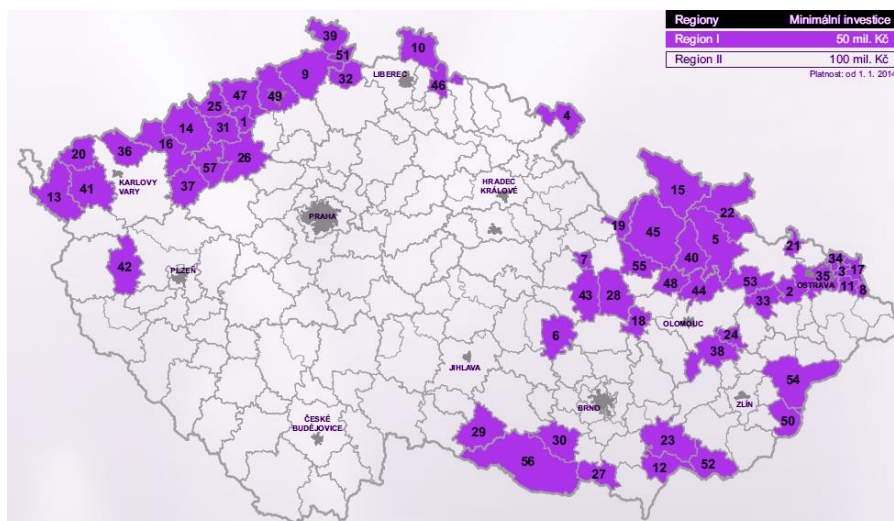
Druhou kategorií pak tvoří *strategické investiční akce*, na které je také možné získat investiční pobídky ve zpracovatelském průmyslu. Strategickou investiční akcí bývají investice do zavedení nebo rozšíření výroby stejně jako u akcí investičních. Nicméně v tomto případě je s projekty tohoto rázu zacházeno podle tzv. zvláštního režimu (Investičnípobídky.cz, nedatováno). O tom, zda daný projekt splní specifické podmínky pak rozhoduje vláda ČR. Označí-li vláda ČR daný projekt jako strategickou investiční akci, investor má možnost čerpat kromě standardních forem investičních pobídek i další specifické formy jako je hmotná podpora na pořízení majetku až do výše 10 % z uznatelných nákladů dané firmy (CzechInvest, 2017; Investičnípobídky.cz, nedatováno). V tomto případě musí investor nejen splnit obecné podmínky pro získání investiční pobídky, ale i specifické podmínky vázající se ke strategické investiční akci za jakou je daný projekt považován. Agentura CzechInvest (2015, s. 3; 2017, s. 7) uvádí následující podmínky:

- *„Investice do majetku minimálně 500 mil. Kč*

- *Strojní zařízení minimálně 250 mil. Kč*

- *Vytvoření nejméně 500 nových pracovních míst.*“

V neposlední řadě pak záleží, v jakém regionu ČR bude investiční záměr uskutečňován. K tomuto faktu se váže potencionální minimální výše investiční pobídky. Agentura CzechInvest (2015) na základě dat z Českého úřadu zeměměřického a katastrálního uvedla konkrétní minimální výši investiční pobídky znázorněnou v následujícím obrázku (Obr. 2).



Obr. 2 Rozdělení investic dle regionů

Zdroj: CzechInvest (2015), na základě dat z Českého úřadu zeměměřického a katastrálního, Investiční pobídky s. 3

Z obrázku vyplývá, že v regiony označených jako *Region I* a zabarvených do fialové barvy, mohou investoři čerpat minimálně 50 mil. Kč. Naopak v regionech označených jako *Region II* s nevybarvenými poli, je možné čerpat investiční pobídky minimálně ve výši 100 mil. Kč. Z obrázku je také patrné, že od roku 2014 mohou investoři čerpat minimální investiční pobídky ve výši 100 mil. Kč ve zhruba 2/3 České republiky.

Výše uvedené podmínky jsou tedy stěžejními pro kvalifikaci o udělení investiční pobídky dané právní osobě. Současně se musí investor svojí činností podílet na rozvoji ve zpracovatelském průmyslu a v neposlední řadě i splnit specifické podmínky uvedené agenturou CzechInvest výše (CzechInvest, 2015).

Nicméně v případě investičních pobídek v dalších oblastech jako jsou technologická centra nebo centra strategických služeb, kde je možno také získat investiční podporu, platí rozdílné podmínky, kterými se musí investor řídit. Agentura CzechInvest uvádí kvalifikační podmínky, které se různí tedy nejen oblastí zaměření investice, ale i například minimální výší investice, minimální výší strojního zařízení či kolik minimálně počtu pracovních míst musí daný projekt vytvořit. Je tedy nutné řídit se kvalifikačními podmínky pro danou oblast (KPMG, 2016). Dle agenturou CzechInvest (2015) se oblastí rozumí jedna ze tří kategorií, kde je možno obdržet investiční pobídku, a to zpracovatelský průmysl, technologická centra anebo centra strategických služeb.

2.2.2 Formy investičních pobídek

V průběhu této kapitoly bude blíže vysvětlena problematika jednotlivých forem investičních pobídek. Druhů podpor k uskutečňování investičních záměrů existuje, dle CzechInvestu (2017) vycházejícího ze zákona č. 72/2000 Sb., hned několik. Jak bylo již zmíněno v předchozích kapitolách, tato diplomová práce se z důvodu svého zaměření převážně na automobilový průmysl, zabývá pouze investičními pobídkami ve zpracovatelském průmyslu.

Pro lepší vysvětlení dané problematiky budou jednotlivé formy investičních pobídek týkající se pouze zpracovatelského průmyslu rozčleněny v následující Tabulce 1. V této tabulce budou uvedeny obě kategorie investičních pobídek (investiční akce a strategické investiční akce) a zároveň k jednotlivým kategoriím budou přiřazeny jednotlivé formy investičních pobídek, které následně budou v bodech blíže vysvětleny.

Tab. 2 Rozdělení forem investičních pobídek dle typu investiční akce

Zpracovatelský průmysl	Typ investiční akce	Formy investičních pobídek
	Investiční akce	<ul style="list-style-type: none">• Sleva na dani z příjmu na 10 let• Hmotná podpora na nově vytvořené pracovní místo až do výše 300 tis. Kč• Hmotná podpora na školení zaměstnanců až do výše 50 % školících nákladů
Strategická investiční akce	<ul style="list-style-type: none">• Hmotná podpora na pořízení majetku až do výše 10 % z uznatelných nákladů (max. 1,5 mld. Kč)• + výše uvedené formy investiční akce	

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat agentury CzechInvest (2015; 2017)

Z předcházející tabulky je tedy patrné, že velmi záleží na typu dané investiční akce, a to hlavně proto, že na jejímž základě se dále určuje, na jakou formu investiční pobídky má investor nárok. První polovina tabulky tedy uvádí jednotlivé formy vztahující se k obecným investičním akcím, které jsou definovány v kapitole 2.3.1. V této kategorii mezi nabízené formy investiční podpory spadají sleva na dani z příjmu na 10 let, hmotná podpora na nově vytvořené pracovní místo až do výše 300 tis. Kč a hmotná podpora na školení zaměstnanců až do výše 50 % školících nákladů. Jednotlivé typy jsou popsány v následujících bodech:

A) Sleva na dani z příjmu

Daň z příjmu je legislativně vymezena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Sleva na dani z příjmu je konkrétně legislativně upravována §35a a 35b. Shrneme-li formu investiční pobídky slevou na dani z příjmu, má investor (poplatník) možnost tuto slevu uplatňovat až po dobu 10 let. Daný poplatník musí tedy splňovat stanovené podmínky a na základě toho je mu vypočtena výše slevy na dani z příjmu dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, odstavce 1 a 2 (CzechInvest, 2015).

B) Hmotná podpora na nově vytvořené pracovní místo

Hmotná podpora na nově vytvořená pracovní místa jsou poskytována Ministerstvem práce a sociálních věcí na základě zákona č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. Dle agentury CzechInvest (2015; 2017), která jedná na základě zákona o zaměstnanosti konkrétně dle §111, může zaměstnavatel čerpat investiční podporu až do výše 300 tis. Kč na jedno nově vytvořené pracovní místo. Výše podpory závisí na regionu, ve kterém vzniká investiční záměr, který je definován průměrnou mírou nezaměstnanosti. Regionem s nejvyšší možnou výší podpory jsou tzv. zvýhodněné průmyslové zóny a zde lze čerpat výše zmíněná podpora činící 300 tis. Kč. Dalším regionem je oblast, která uvádí míru nezaměstnanosti 50 % nad průměrem a této oblasti přísluší podpora ve výši 200 tis. Kč. Region, který může čerpat podporu ve výši 100 tis. Kč., je oblast s mírou nezaměstnanosti 25 % nad průměrem.

C) Hmotná podpora na školení zaměstnanců

Hmotná podpora na školení zaměstnanců je rovněž upravována zákonem č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. Stejně jako u výše uvedené hmotné podpory na nově vytvořená pracovní místa, je podpora poskytována Ministerstvem práce a sociálních věcí. U této formy investiční podpory opět záleží, v jakém regionu, závislém na průměrné míře nezaměstnanosti, bude investor danou podporu čerpat. Regiony s mírou nezaměstnanosti 50 % nad průměrem mohou čerpat až 50 % nákladů na rekvalifikaci nebo školení a regiony s mírou nezaměstnanosti 25 % nad průměrem mohou čerpat 25 % nákladů na rekvalifikaci nebo školení. Jednotlivé částky jsou pak stanoveny nařízením vlády ČR.

V druhé polovině Tabulky 2 jsou pak uvedeny formy investičních pobídek vztahující se pouze ke strategickým investičním akcím. V tomto případě se jedná pouze o jedinou formu podpory, kterou lze čerpat navíc k výše uvedeným formám investičních pobídek, a to hmotná podpora na pořízení majetku až do výše 10 % z uznatelných nákladů. Pokud tedy investor naplní kvalifikační podmínky investiční akce pro získání jedné nebo více z forem investičních podpor, může navíc ještě čerpat další investiční podporu, avšak pouze za předpokladu, splní-li další specifické podmínky definující strategické investiční akce.

D) Hmotná podpora na pořízení majetku

Další existující formou investičních pobídek je tedy hmotná podpora na pořízení majetku, která je upravena zákonem č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, §11a. Tato forma podpory, která může být poskytnuta pouze na strategickou investiční akci ve zpracovatelském průmyslu nebo technologických centrech, a dle zákona o investičních pobídkách je poskytována až do výše 10 % způsobilých investičních nákladů. Výjimku zde tvoří strategická investiční akce, která je uskutečňována v obou oblastech a na jejíž záměr je poskytována podpora ve výši až 12,5 % způsobilých investičních nákladů (CzechInvest, 2015).

2.3 Právní úprava

Vezmeme-li v úvahu právní úpravu investičních pobídek, je třeba se zaměřit jak na úroveň vnitrostátní, tak i na úroveň evropskou. Následující kapitoly přiblíží problematiku spojenou s právní úpravou investičních pobídek jak v ČR, tak EU.

2.3.1 Zákon o investičních pobídkách z roku 1998

Investiční pobídky začaly být v České republice řešeny v roce 1998, kdy došlo ke schválení návrhu vlády ČR č. 298 o investičních pobídkách pro investory v České republice. V tu dobu se ještě nejednalo o zákon, který by přesně definoval právní úpravu. Nicméně se jednalo o stanovení základních podmínek pro investory do zpracovatelského průmyslu. Tyto podmínky však byly aktuální pouze určitou dobu a během této doby byly tyto podmínky také upravovány až do roku 2000, kdy byl schválen zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách vládou ČR (Kavka, 2015).

Tento zákon nabyl účinnosti 1. května 2000 a ačkoliv ČR v té době nebyla členem Evropské unie, zákon o investičních pobídkách byl Evropskou unií hodnocen velmi kladně. Tento zákon zahrnuje podmínky poskytování investičních pobídek, definuje postupy získání investičních pobídek, jejich formy a také jejich možnou výši (Kavka, 2015).

Zákon 72/2000 Sb., o investičních pobídkách si v průběhu let od roku 2000 do současnosti prošel celou řadou novelizací za účelem zdokonalení systému investičních pobídek. Důležitým milníkem byl rok 2004, ve kterém se ČR stala členem Evropské unie a zákon byl v rámci této změny také upraven. Zákon č. 19/2004 Sb. tak upravuje evropská pravidla týkající se veřejné podpory, kdy proběhly změny v kompetencích v oblasti veřejných podpor. Právním orgánem, který tak upravuje tyto kompetence, se v souladu s touto novelizací zákona o investičních pobídkách stala Evropská komise namísto ÚOHS. Díky této změně tak tak nemusela udělovat Evropská komise výjimky z obecného zákazu poskytnutí veřejné podpory a „zákon o investičních pobídkách stal jedním z národních programů veřejné podpory, který schválila Evropská komise“ (Kavka, 2015).

V dalších letech až do současnosti byl tento zákon ještě několikrát upraven. Jednou z dalších důležitých změn tohoto zákona je, že nyní existuje možnost čerpat investiční pobídky i v případě investice nejen do zpracovatelského průmyslu, ale také do budování center strategických služeb a technologických center (Czech Invest, 2017a). Podle agentury Czech Invest (2017d) čeká zákon o investičních pobídkách další novelizace, a to k roku 2019. Systém investičních nabídek by měl v budoucnu být více zaměřený na projekty s „vyšší přidanou hodnotou“ jako jsou různá vývojová centra a centra strategických služeb. V rámci této úpravy by měla být poskytována hmotná podpora na vytvořená pracovní místa, avšak by tato změna měla být podmíněna aktuální situací na trhu práce. Z toho důvodu by toto nařízení vlády mělo být flexibilnější. V praxi je to možné chápat tak, že „v případě nízké nezaměstnanosti by se podmínka snížila či eliminovala; v případě vysoké nezaměstnanosti naopak“ (Czech Invest, 2017d).

2.3.2 Právní úprava v EU

Státní podpora, uvedená v oddíle 2 Smlouvy o fungování Evropské unie, podle článku 107 odst. 1 definovány takto: „Podpory poskytované v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, které narušují nebo mohou narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňují

určité podniky nebo určitá odvětví výroby, jsou, pokud ovlivňují obchod mezi členskými státy, neslučitelné s vnitřním trhem, nestanoví-li Smlouvy jinak.“ Tato definice jasně naznačuje, že státní podpora je možná avšak jen za splnění určitých podmínek. Tyto podmínky, které uvádí situace, kdy je možné čerpat státní podporu, jsou uvedeny hned v následujících odstavcích 2 a 3. Konkrétně článek 3, písmenka a) a c) jsou stěžejními pro potenciální čerpání státní podpory. Odstavec 3a) uvádí, že státní podpory slučitelné s vnitřním trhem EU mohou být podpory, které nějakým způsobem mohou napomoci regionálnímu rozvoji s nízkou životní úrovní nebo nízkou mírou zaměstnanosti. Odstavec 3c) pak hovoří o dalších podporách, které mohou být slučitelné s vnitřním trhem EU a definuje je následovně: *„podpory, které mají usnadnit rozvoj určitých hospodářských činností nebo hospodářských oblastí, pokud nemění podmínky obchodu v takové míře, jež by byla v rozporu se společným zájmem.*“ Nicméně jak je uvedeno v následujícím článku 108 Smlouvy o fungování Evropské unie, Komise Evropské unie pravidelně kontroluje státní podpory udělované v jednotlivých státech EU a v případě kroků, které by mohly vést k porušení fungování vnitřního trhu, uděluje připomínky a navrhuje vhodná opatření, které státy EU musí akceptovat.

Jak již bylo uvedeno výše, investiční pobídky existují v ČR od roku 1998. Nicméně se situace zkomplikovala se vstupem ČR do EU v roce 2014. Jelikož jsou státní podpory dle článku 107, Smlouvy o fungování Evropské unie zakázány, je proto potřeba žádat Evropskou Komisi o udělování výjimek, které jsou uvedeny v odstavci 3 článku 107. Společně se vstupem ČR do EU byl v platnost uveden zákon č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje. Tento zákon stanovuje, že veškerá rozhodovací pravomoc, která náležela Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže je od 1. května 2014 přenesena na Evropskou Komisi a stávající Úřad pro ochranu hospodářské soutěže se stává dle zákona č. 215/2004 Sb., *„centrálním koordinačním, poradenským, konzultačním a monitorovacím orgánem v oblasti veřejné podpory.*“

Nicméně pro usnadnění procesu udělování výjimek státní podpory Evropskou Komisí, bylo v ČR přijato nařízení č. 651/2014, které definuje tzv. blokové výjimky, jež stanovují kategorie a druhy veřejné podpory slučitelné s fungováním vnitřního trhu EU za dodržení určitých podmínek. Součástí tohoto nařízení jsou podmínky pro poskytování veřejné

podpory rozdělené do různých oblastí a není nutné, aby Evropská Komise přezkoumávala jednotlivé žádosti (ÚOHS).

2.4 Přímé zahraniční investice spojené s inv. pobídkami

K problematice investičních pobídek se často váže pojem přímých zahraničních investic (PZI). V této podkapitole budou PZI krátce charakterizovány a budou definovány ekonomické důvody PZI. Dále zde bude popsána silná korelace mezi PZI a investičními pobídkami v České republice po roce 1998. V neposlední řadě bude ukázáno, jaké regiony jsou z pohledu přímých zahraničních investic těmi nejatraktivnějšími.

Přímé zahraniční investice jsou Českou národní bankou (dále ČNB) (2015), definovány jako „*přeshraniční investice, které odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor) získat trvalou účast v subjektu (podnik přímé investice), který je rezidentem v ekonomice jiné než ekonomika přímého investora.*“ ČNB sleduje ukazatele PZI na základě kterých získává potřebné informace k různým analýzám a statistikám. Mezi takové patří přehled o mezinárodních investičních aktivitách formou majetkových účastí spolu s úvěry a výnosy, které plynou z investovaného kapitálu. Tyto statistiky jsou vytvářeny v souladu s mezinárodními standardy přijatými organizací jako je OECD, Evropskou komisí a Mezinárodní měnovým fondem a slouží pro sestavování platební bilance (ČNB, 2015).

Srholec (2004) uvádí, že PZI jsou investicemi, které pochází ze zahraničí s cílem vlastnit alespoň 10 % kmenových akcií ve vybrané společnosti tak, aby daný investor získal rozhodovací pravomoci. Zároveň také zdůrazňuje důležitost způsobu vstupu na zahraniční trh. Vybraný způsob vstupu na zahraniční trh dále definuje, jakým způsobem bude investice realizována.

Důvodů, proč mohou hrát PZI důležitou roli v ekonomice, existuje v odborné literatuře několik, stejně tak, jako jejich různých forem. Autoři Potužáková a Demel (2014) rozlišují tři formy PZI, a to podíl na základním kapitálu, reinvestovaný zisk a půjčku od mateřské společnosti. Zároveň uvádí, že jsou jedním z významných faktorů majících vliv na vývoj nejen české ekonomiky. Autoři také spojují PZI s určitou ekonomickou vyspělostí dané země. Na jedné straně jsou méně vyspělé ekonomiky, které jsou označovány jako *příjemci PZI*. S postupem, jak jejich ekonomická vyspělost roste, roste i schopnost těchto zemí kapitál vyvážet do zahraničí. Oproti tomu země, označovány jako velmi rozvinuté, se

vyznačují vyváženým objemem přijatých a investovaných PZI. Autoři také zmiňují, že ČR patří stále k zemím, kde PZI jsou spíše přijímány. Nicméně i v tuzemsku jsou podniky, které kapitál naopak vyvážejí.

Benáček (2000) uvádí hned několik důvodů, proč mají PZI pozitivní vliv na ekonomiku. Dodává také, že při analýzách PZI dochází autoři k závěru, že v dnešním globalizovaném světě mohou být PZI jen velmi těžko nahraditelné ve vlivech, které na ekonomiku mají. Mezi tyto pozitivní vlivy i z velmi obecného hlediska autor řadí:

- podpora nedostatku finančního kapitálu v domácí zemi a jeho následné zlevňování
- přínos moderních technologií (např. kvalitnější výrobky)
- podpora nedostatečné vybavenosti lidským kapitálem v několika oblastech (výzkum a vývoj, řízení výroby a prodejů atd.)
- podpora vývoje domácího kapitálu sítí v různých oblastech (IT, distribuce a marketing atd.)
- zlepšování institucionálního stavu v domácí zemi v různých oblastech (kompetitivnost trhů, budoucí rozvoj ekonomiky atd.)

Benáček (2000) svoji úvahu také zakládá na historickém rozdělení zemí. Postkomunistické země, kam spadá i ČR, by podle něj díky intenzivnímu čerpání PZI mohly v kombinaci s vhodnými institucionálními podmínkami ekonomicky dotáhnout i východoasijské velmoci. Z toho důvodu hrají PZI v těchto zemích důležitou roli v budoucím ekonomickém růstu.

Oproti tomu Srholec (2004) uvádí, že mezi přílivem PZI a ekonomickým růstem neexistuje nutně přímá úměra. PZI mohou mít pozitivní vliv na ekonomiku dané země, nicméně ekonomický růst ovlivňuje mnoho dalších faktorů. Mezi pozitivní vlivy PZI je řazen obecně známý vliv na růst zaměstnanosti, ale i ta je ovlivňována dalšími aspekty. Podle autora ovlivňují nezaměstnanost strukturální změny, které jsou přirozeným jevem. Pro trh práce je tedy důležitá alokační efektivnost, která napomáhá trhu práce se rychle přizpůsobit těmto strukturálním změnám.

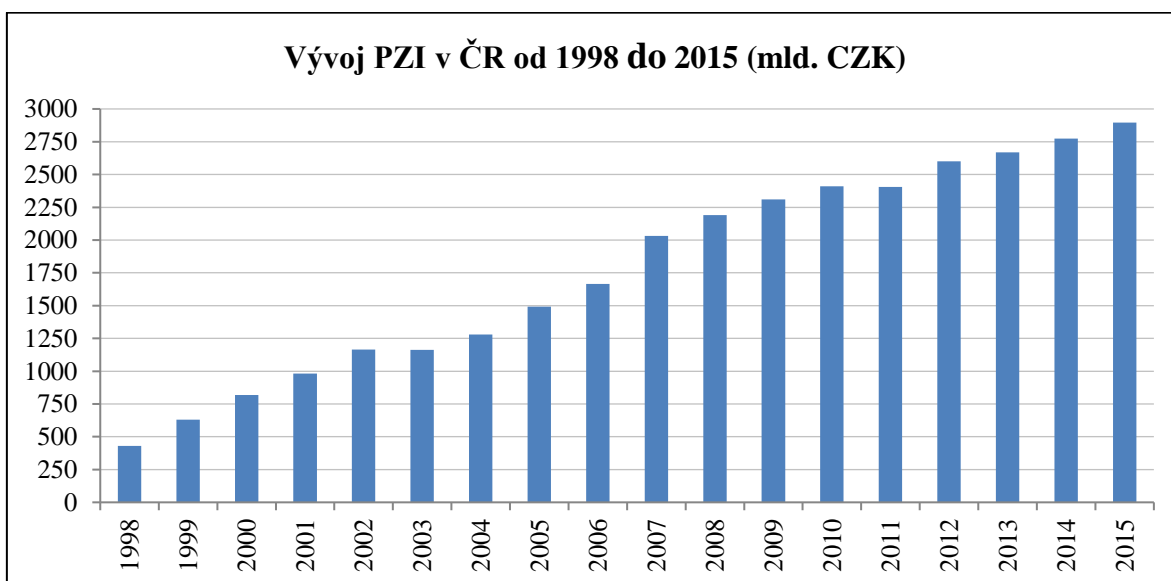
ČNB každoročně vydává přehled PZI zaměřených jak na stav českých PZI v zahraničí, tak i PZI v České republice. Vzhledem k problematice této diplomové práce bude následující tabulka (Tab. 3) zaměřena na PZI v České republice, a to za rok 2015.

Tab. 3 Přímé zahraniční investice v ČR za rok 2015

Měna	Základní kapitál	Reinvestovaný zisk	Ostatní kapitál	Celkem
Mld. CZK	1 482	1235,7	177,5	2895,2
Mld. EUR	54,8	45,7	6,6	107,1
Kurz k 31.12.2015: 1 EUR = 27,025 CZK				

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČNB, 2015

Z tabulky (Tab. 3) jasně vyplývá, že celkový součet PZI v ČR je 2 895,2 miliardy českých korun. Pro srovnání s lety předešlými byl vytvořen následující graf, který vypovídá o vývoji PZI v ČR od roku 1998 až do roku 2015. Rok 1998 byl rokem, kdy byl poprvé schválen návrh vládou ČR o investičních pobídkách, jak je uvedeno v podkapitole 2.3.1.



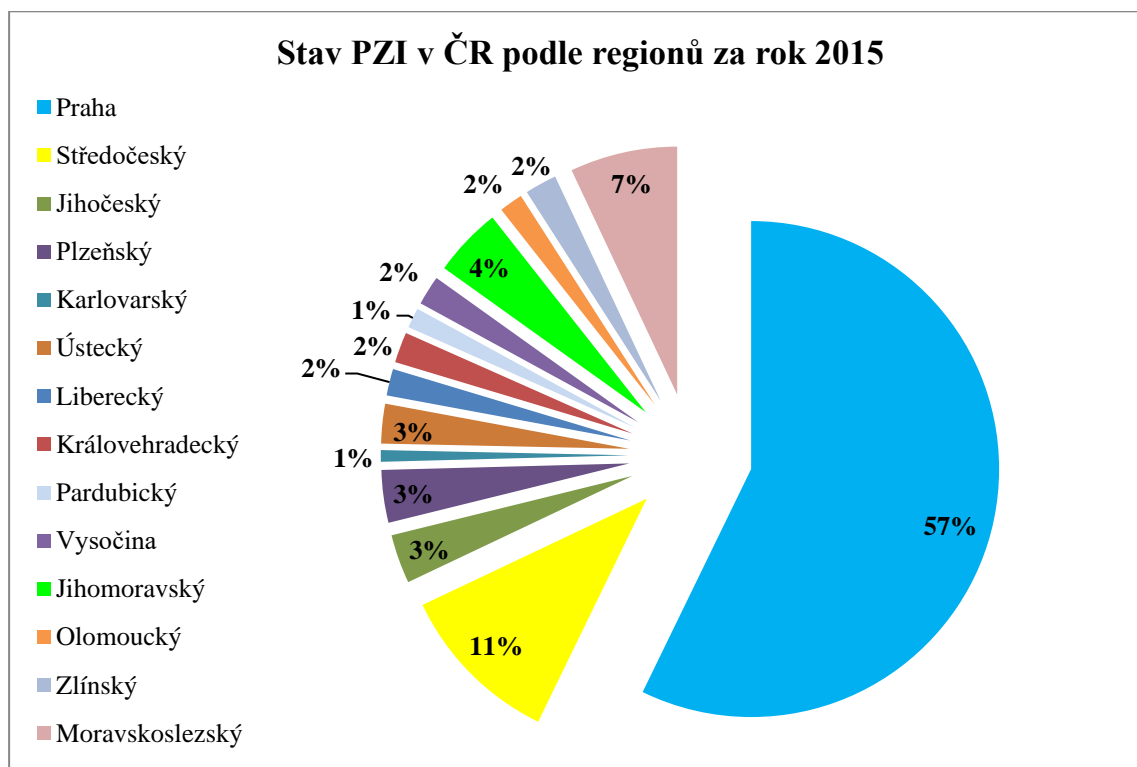
Obr. 3 Vývoj PZI v ČR od 1998 do 2015

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČNB, 1998–2015

Z výše uvedeného grafu (Obr. 3) jasně vyplývá, že objem PZI v ČR téměř každým rokem stoupá. Výjimkou jsou pouze roky 2003 a 2011, kdy ČNB zaznamenala mírný pokles objemu PZI oproti roku předešlému. Avšak ani v jednom případě se nejedná o významný pokles.

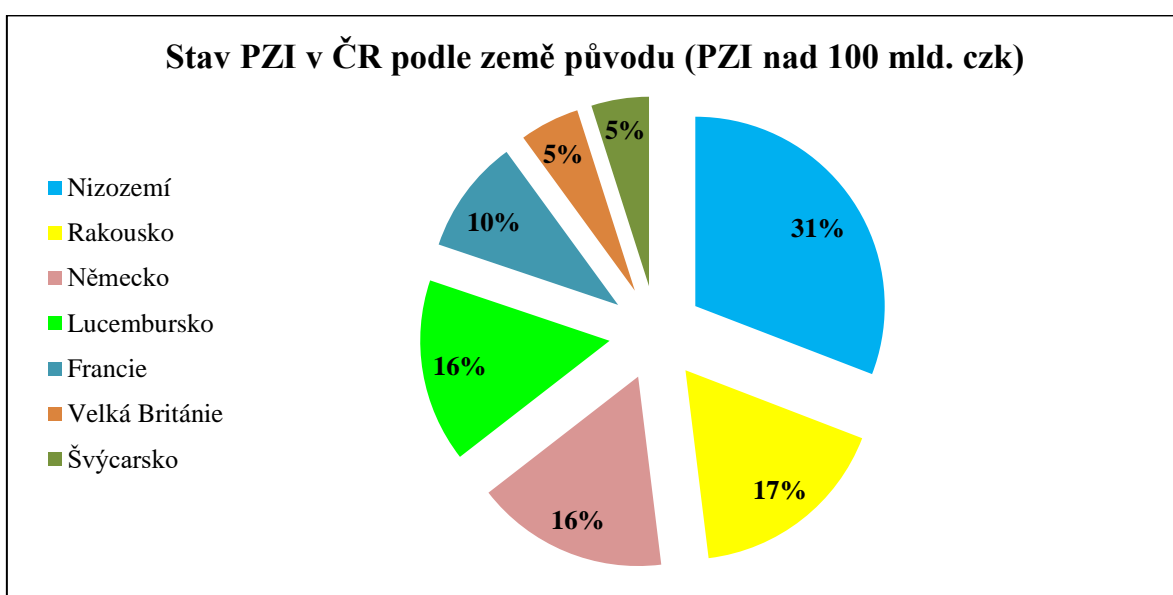
Odbor analýz a informací Úřadu vlády ČR (2014) hodnotí vývoj přílivu PZI kladně. Uvádí silné spojení mezi vývojem PZI se systémem investičních pobídek v ČR. Významný nárůst PZI právě souvisí s rokem 1998, kdy byl přijat návrh vlády ČR o investičních pobídkách. V tomto roce byl zaznamenán významný nárůst PZI díky stabilizaci makroekonomického prostředí, restrukturalizaci bankovního systému a v neposlední řadě již výše zmíněnému systému investičních pobídek, který byl později ukotven v zákoně ČR. Mezi další faktory ovlivňující narůstající příliv PZI byly privatizační prodeje mezi roky 1999 a 2002. Důležitou roli také hrál vstup ČR do Evropské unie.

Z následujícího grafu (Obr. 4) je možné vyčíst, že největší objem PZI za rok 2015 zaznamenal kraj hlavního města Prahy. Z celkového množství PZI v ČR 2 895,2 miliardy českých korun bylo investováno téměř 1 700 miliardy českých korun do tohoto regionu, což je více jak 50 % z celkového objemu. Na druhém místě je nejvíce ze zahraničí investováno do Středočeského kraje, kde objem PZI tvoří přes 300 miliard českých korun. Významnou částku z PZI pak přijal Moravskoslezský kraj s 202 miliardami českých korun. Nejvíce z těchto investic je alokováno do zpracovatelského průmyslu, který tvoří více než 30 % z celkového objemu PZI (ČNB, 2015).



Obr. 4 Stav PZI v ČR podle regionů za rok 2015
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČNB, 2015

Oproti tomu následující graf naznačuje, z jakých zemí do ČR proudí nejvíce PZI. Data jsou uvedena k roku 2015, nicméně pořadí těchto zemí se příliš nemění. Z grafu jasně vyplývá, že nejvíce PZI přichází do ČR z Nizozemí, kde je výše PZI uváděna v hodnotě téměř 700 miliard českých korun. Druhým státem je pak Rakousko, které do ČR investovalo necelých 400 miliard českých korun. Následuje Německo a Lucembursko zhruba s 300 miliardami českých korun. Dalším státem je pak Francie s 220 miliardami českých korun a Velká Británie se Švýcarskem, které poslaly do ČR zhruba polovinu toho, co Francie, tedy zhruba 100 miliard českých korun. Výše uvedené státy jsou největšími investory z pohledu PZI přicházejících do ČR.



Obr. 5 Stav PZI v ČR podle země původu (PZI nad 100 mld. czk)
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČNB, 2015

Z výše uvedeného grafu (Obr. 5) vyplývá, že nejvíce PZI do ČR proudí z Evropy. Z celosvětového hlediska je dalším důležitým investorem Asie, odkud přichází do ČR více jak 110 miliard českých korun. Na tomto čísle se nejvíce podílí Čína. Poloviční množství PZI oproti Číně pak do ČR přichází ze Severní a Jižní Ameriky, a to nejvíce ze Spojených států amerických. Z celosvětového měřítka pak nejméně PZI přichází do ČR z Mexika či Austrálie.

2.5 Automobilový průmysl

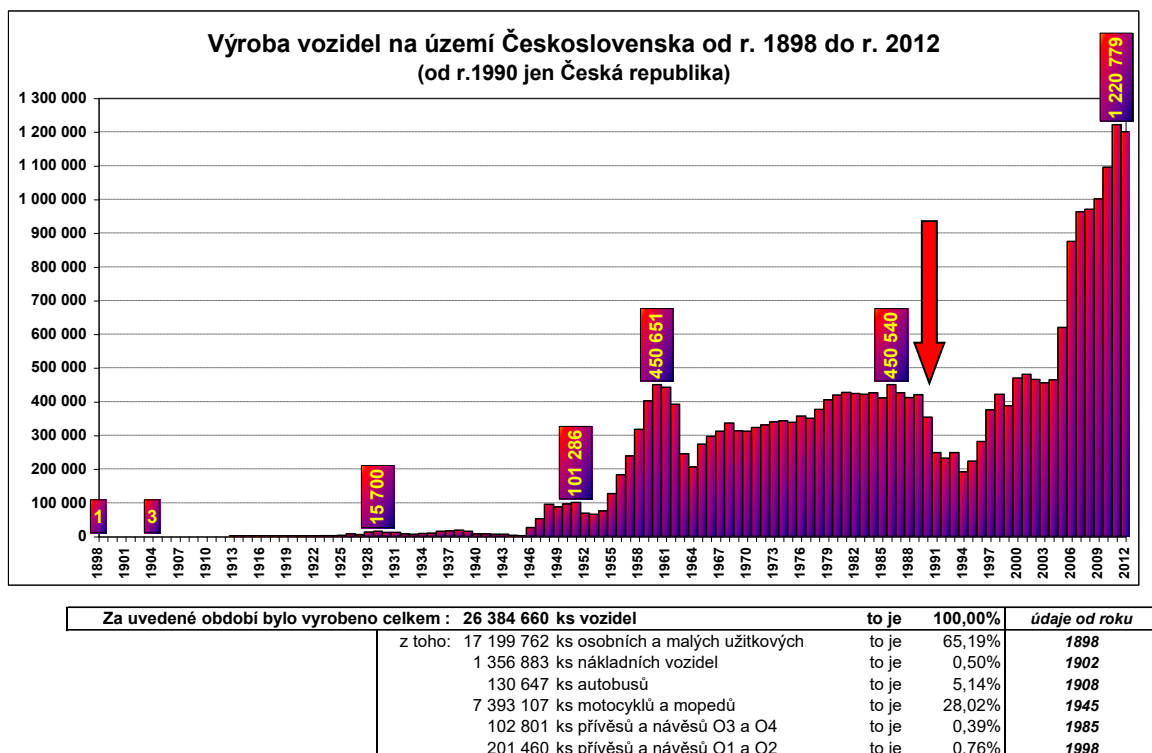
V současné době zažívá automobilový průmysl veliký rozmach ať celosvětově, v Evropě nebo přímo v ČR. Historicky dáno v ČR patří automobilový průmysl ke stěžejním

průmyslovým odvětvím a dle agentury CzechInvest (2017b) patří ČR ke světové špičce ve výrobě automobilů na obyvatele na světě. Tento fakt potvrzuje Sdružení automobilového průmyslu AutoSAP (2016), které zveřejnilo údaje za rok 2016. V ČR bylo vyrobeno za rok 2016 celkem 1,35 mil. motorových vozidel, což znamená nárůst motorových vozidel o 8,35 % oproti roku 2015, kdy jich bylo vyrobeno celkem 1,25 mil. Rok 2017 bude pravděpodobně neméně úspěšný v počtu vyrobených motorových vozidel ve srovnání s rokem předcházejícím. Statistiky zveřejněné rovněž sdružením AutoSAP k říjnu 2017 vypovídají o nárůstu výroby motorových vozidel o 4,38 % oproti říjnu 2016 (AutoSAP, 2017).

2.5.1 Důležitost odvětví a úroveň zaměstnanosti

Automobilový průmysl vždy byl, je a bude neodmyslitelně spojený s ČR. Tento fakt nedokládá pouze úspěšná původem česká společnost Škoda Auto, ale i veliký počet automobilek operujících na českém území. Díky tomu je automobilový průmysl pro ČR jedním z nejdůležitějších odvětví, nejen z ekonomického pohledu, ale i z pohledu personálního, kdy automobilový průmysl v ČR zaměstnává přes 120 tisíc lidí (AutoSAP, 2018).

Dříve než bude tato kapitola zaměřena na samotná čísla ukazující na důležitost odvětví, je zapotřebí ve zkratce shrnout vývoj tohoto průmyslu na území ČR. Následující přehled (Obr. 6) je nástinem vývoje automobilového průmyslu na území tehdejšího Československa od roku 1898 do roku 2012. Přehled jasně ukazuje na rostoucí množství vozidel, ačkoliv mezi lety 1898–1928 není možné hovořit o markantním nárůstu. Nicméně období 1946–1962 můžeme dle přehledu považovat za období počátku nárůstu vozidel, kdy výroba dosahovala přes 100 tis. kusů vozidel. Od konce tohoto období výroba vozidel téměř stále rostla. Významnější výjimkou jsou pouze léta 1991–1997, kdy výroba značně poklesla téměř o polovinu. O následujících zhruba dvaceti letech můžeme hovořit jako o období významného růstu co do počtu vozidel na území ČR.

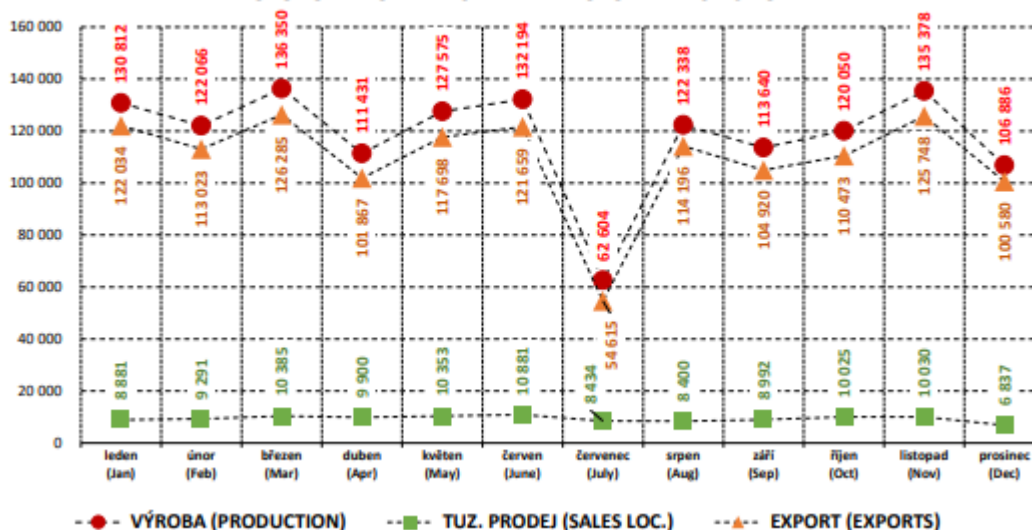


Obr. 6 Výroba vozidel na území Československa 1898–2012
Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu, 2013

V současnosti je vyráběno přes 1.4 milionu motorových vozidel na území ČR a toto číslo stále roste (AutoSAP, 2017). Podle sdružení AutoSAP (2017) byl rok 2017 rekordním co do počtu vyrobených motorových vozidel a toto platí nejen pro automobilový průmysl samotný, ale i pro odvětví dodávající do tohoto odvětví. Tento pozitivní vývoj je přisuzován dobře fungující ekonomice, jak té české, tak i světové, která zaznamenává ekonomický růst. Mnozí ekonomové se však shodují, že následující rok 2018 bude, co se ekonomického růstu týká, rokem slabším. Je to z toho důvodu, že nejen česká ekonomika v poslední době naráží na hranici svých produkčních možností, ale vyskytují se i potíže na trhu práce, který je z důvodu nedostatečné nabídky limitován. Očekávaný vývoj auto průmyslu je ale i tak pozitivní, nicméně růst by neměl být tak markantním jako v roce předešlém, kdy za rok 2017 dosáhl téměř 4,7 %. V roce 2018 je předpovídaný růst v autoprůmyslu kolem 5 % (AutoSAP, 2017).

V závěru této podkapitoly bude krátce shrnuta výroba, tuzemský prodej a export za rok 2017. Následující obrázek (Obr. 7) naznačuje měsíční data za rok 2017 rozdělených do těchto tří skupin.

Výroba, tuzemský prodej a export - měsíčně, 2017
Production, Sales Local, Exports - Monthly, 2017
MOTOROVÁ VOZIDLA CELKEM - MOTOR VEHICLES TOTAL



Obr. 7 Výroba, tuzemský prodej a export motorových vozidel (čtvrt. 2017)

Zdroj: Sdružení automobilového průmyslu, 2017a

Z přehledu (Obr. 7) je patrné, že vyjma měsíce července, se měsíční výroba zhruba drží v pásmu 100–140 tisíc vyrobených kusů motorových vozidel. Dá se předpokládat, že měsíc červenec je nejslabším měsícem roku 2017 z toho důvodu, že velká většina automobilových firem stanovuje celozávodní dovolené. Zajímavým faktem je, že exportní linie, která logicky kopíruje linii výrobní, dokazuje, jak velká část vyrobených aut je exportována do zahraničí. Oproti tomu linie tuzemského prodeje vykazuje poměrně stálá množství kusů motorových vozidel jdoucích na český trh.

Výše byl zmíněn ekonomický růst automobilového průmyslu. Tento pozitivní fakt se samozřejmě projevuje i na trhu práce. V automobilovém průmyslu bylo za rok 2017 zaměstnáno více jak 126 tis. obyvatel ČR, což znamená oproti předešlému roku nárůst o 5,8 %. V roce 2016 tak bylo v automobilovém průmyslu zaměstnáno o 7 tis. lidí méně než v roce 2017 (AutoSAP, 2018). Tato problematika je blíže vyobrazena v následující tabulce (Tab. 4).

Tab. 4 Počty zaměstnanců a průměrná mzda za rok 2016 a 2017

Firmy	Počet firem	Údaje za rok 2016		Údaje za rok 2017	
		Počet pracovníků	Průměrná mzda	Počet pracovníků	Průměrná mzda
Finální výrobci	13	35 952	42 523	39 632	45 633
Výrobci dílů	92	74 957	31 032	77 918	33 062
Účel. organizace	39	8 537	37 212	8 825	38 717
Celkem	144	119 446	34 933	126 375	37 399

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Sdružení automobilového průmyslu, 2018

Z tabulky výše je patrné, že i průměrná mzda se v tomto odvětví zvyšuje. Průměrná mzda na jednoho pracovníka byla v roce 2017 37 tis. českých korun a v roce 2016 necelých 35 tis. Tuto změnu vyjadřuje téměř 7 % zvýšení průměrné mzdy v roce 2017. nicméně je důležité zmínit, že nejvyšší mzdy pobírají pracovníci zaměstnaní u finálních výrobců vozidel (AutoSAP, 2018).

2.5.2 Elektromobilita

Ačkoli je automobilový průmysl pro ČR jedním z nejdůležitějších odvětví, jak bylo prokázáno výše a současně se tomuto odvětví ekonomicky velmi daří, tento trend nemůže trvat věčně. Česká ekonomika dle odborníků naráží na hranici svých produkčních možností a nabídka na trhu práce je také limitována. Z ekonomického hlediska se ale jedná o přirozený jev kolísání, který dobře zachycují hospodářské cykly (AutoSAP, 2017). Dalším nepřehlédnutelným faktem jsou i omezené nerostné zdroje, ze kterých jsou posléze vyráběna paliva pro automobily. Z tohoto důvodu se zde otevírá prostor pro nové technologie, které by lidstvu měly umožnit využívat automobily i v budoucnu, kdy budou fosilní paliva vyčerpána.

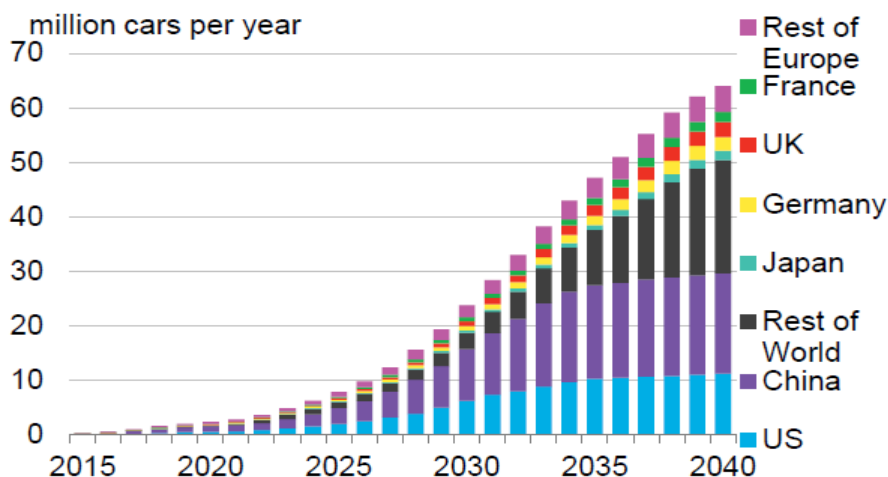
Dalším podstatným důvodem využívání alternativních zdrojů namísto současných paliv, je neustálé překračování imisních limitů. Auta se spalovacími motory produkují ve výfukových plynech velmi drobné částice, jež špatně působí na lidské zdraví, protože se usazují v plicních sklípcích. Je prokázáno, že na tyto drobné usazeniny se mohou vázat polycyklické aromatické uhlovodíky, které zvyšují pravděpodobnost mutagenního a karcinogenního onemocnění. Zároveň jsou výrobci automobilů nuceni poptávat více automobilových modelů s elektrickým pohonem, protože v rámci EU byly schváleny cíle pro čistší ovzduší, je tedy povinností členských států a výrobců v daných zemích na tyto

cíle adekvátně zareagovat. Výhodami alternativních zdrojů by tedy mělo být hned několik, mezi které patří snížení nejen lokálních emisí, skleníkových plynů, ale i snížení závislosti na dovozu ropných produktů (MZP, 2017).

Rostoucím trendem a částečným řešením by podle odborníků mohla být elektromobilita. Toto řešení je však stále v počátcích v porovnání s možnostmi, které nabízí automobily se spalovacími motory. Avšak díky rychlému technologickému vývoji se bude výkonnost elektromobilů zlepšovat a současně se bude snižovat i jejich cena. Nyní je však elektromobility zvláště v ČR stále v začátcích. V delším časovém horizontu je však elektromobilitě předpovídána slibná budoucnost. Nicméně je potřeba prodloužit dojezd elektrických aut, rozšířit síť s dobíjecími stanicemi, snížit cenu baterií a v neposlední řadě rozšířit nabízené portfolio. při splnění těchto podmínek by mohla elektrická auta tvořit více jak 20 % registrací nových automobilů (CzechInvest, 2017e).

V rámci snížení škodlivých plynů v ovzduší byl v roce 2015 v ČR vládou schválen projekt nazývaný *Národní akční plán čisté mobility*. Tento projekt vychází ze směrnice Evropského parlamentu a Rady EU o „zavádění infrastruktury pro alternativní paliva, která v případě elektromobility a zemního plynu (a částečně rovněž vodíku) stanoví členským státům povinnost rozvíjet příslušnou infrastrukturu dobíjecích a plnicích stanic. NAP CM stanoví požadavky na výstavbu plnicích a dobíjecích stanic s časovým horizontem mezi léty 2020 a 2030“ (MPO, 2015).

Následující obrázek (Obr. 8) nastiňuje odhadovaný vývoj prodeje elektromobilů mezi lety 2015–2040. Tento odhad zpracovala agentura Bloomberg New Energy Finance zabývající se zpracováváním dat pro jiné společnosti, které si zakoupí jejich služby. Tato agentura vytváří průzkum každoročně a je tak schopna vykazovat poměrně přesné informace a odhady. Z jejich průzkumu vyplývá, že v roce 2040 bude celosvětově prodaných aut tvořit více jak 54 % na elektrický pohon a zároveň 33 % vozového parku budou tvořit elektromobily (Bloomberg new energy finance, 2017). Tuto skutečnost také vykresluje následující obrázek, ze kterého je jasně vidět předpokládaný vývoj elektromobilů na trhu. Nárůst, který agentura předpovídá, je markantní, avšak se jedná stále o odhady.



Obr. 8 Předpokládaný vývoj prodeje elektromobilů dle trhu
Zdroj: Bloomberg New Energy Finance (2017)

Ačkoli se elektromobilita stává poměrně rychle součástí dnešního světa, otázkou stále zůstává, zda má elektromobilita opravdu budoucnost a jak dlouhé trvání jí přisuzovat. Tato otázka je zde proto, že stejně jako automobily se spalovacími motory je potřeba na benzinových pumpách doplňovat pohonnými hmotami, tak i baterie v elektromobilech je potřeba dobíjet. To je otázka, kterou je potřeba se zabývat proto, aby elektromobily měla budoucnost a nenahradily je úplně jiné alternativní zdroje.

Mezi tyto alternativní zdroje patří stlačený zemní plyn (CNG), na který například jezdí autobusy v městské hromadné dopravě. Je považován za ekologičtější alternativu pro benzinové či naftové motory aut. CNG může být také postupně nahrazen zkapalněným zemním plynem označovaným zkratkou LNG (Czech Invest, 2017e). Agentura KPMG (2017) ve svém průzkumu uvádí další alternativní zdroje, a to automobily na vodíkový pohon. Jedná se o technologie pouze v začátcích, nicméně zde existuje značný technologický potenciál. Kromě vodíkového pohonu agentura KPMG (2017) uvádí jako alternativu kombinaci elektromotoru a vodíkového pohonu. Tato technologie spočívá v dobíjení palivových článků pomocí vodíku a tyto články posléze generují elektřinu pro elektromotor. Agentura se dotazovala více jak 1 000 manažerů na vedoucích pozicích pracujících v oboru ohledně budoucnosti automobilového průmyslu. Zajímavým faktem je, že na otázku, zda elektrické baterie budou v budoucnu nahrazeny technologií kombinující elektrické baterie a vodíkový pohon, souhlasilo 78 % dotazovaných. V současné době se jedná o dohady, nicméně někteří odborníci hovoří o elektromobilitě jako o určitém mezistupni.

2.5.3 Investiční pobídky a CEE region

V rámci investičních pobídek v evropském prostoru je důležitým mezníkem rok 1989, kdy došlo k pádu tzv. železné opony, což vedlo v následujících dvou dekádách k nárůstu jak zahraničního obchodu, tak i PZI mezi CEE regionem a ostatními zeměmi. V současnosti jsou země CEE regionu součástí internacionalizačního procesu a z hlediska jejich specifického historického vývoje mohou nyní sloužit k testování teorií v rámci mezinárodního obchodu. V budoucnu by mohla zjištění z těchto dat vést k vývoji nových teorií (Ninan a Puck, 2010).

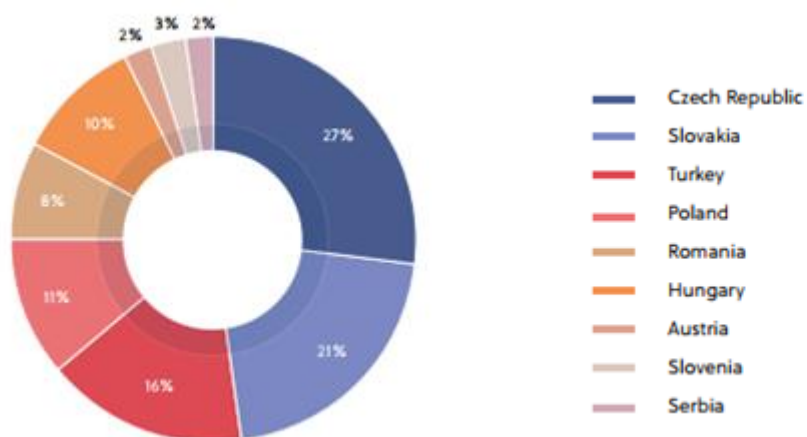
V odborné literatuře se se zkratkou CEE setkáme častokrát. Nicméně se výklad zemí, které spadají do tohoto regionu, často liší. Dle Světové organizace OECD (2001) patří do regionu CEE následující země: Albánie, Bulharsko, Chorvatsko, Česká Republika, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovenská Republika, Slovinsko, Estonsko, Litva a Lotyšsko. Toto rozdělení je pravděpodobně nejrozšířenějším.

V rámci této diplomové práce, která je zaměřena na automobilový průmysl, jsou vybrány pouze země, relevantní pro vybraný podnik, který bude představen v následující hlavní kapitole. Těmito zeměmi jsou hlavně Česká Republika, Slovensko, Maďarsko a Polsko. Jedná se tedy o země spolupracující rámci Visegrádské skupiny (Visegrad Group).

Z pohledu automobilového průmyslu je CEE region velmi významnou oblastí. Jedná se o region, který vyrobí ročně miliony aut a díky tomu se podílí na celkové produkci trhu EU více jak 20 %. Z hlediska investorů je lákavý hned z několika důvodů. Jedním z nich jsou mnohem nižší náklady na zaměstnance jednotlivých firem. Společnost Colliers International, jedna z předních firem poskytujících investorům služby z oblasti komerčních realit, zveřejnila v říjnu 2017 studii, v rámci které uvedla srovnání zemí v CEE dle atraktivnosti pro investory v automobilovém průmyslu (Colliers International, 2017). V této studii uvádí faktory, jež nejvíce ovlivňují investory v rozhodování se, kde podnik umístí. Jedním z daných faktorů jsou výše uvedené náklady na pracovní sílu – tedy jejich mzda. Studie potvrzuje, že všechny zkoumané země mají nižší průměrné mzdy než průměrné mzdy v EU. Dle studie jsou pracovníci nejlevnější v Bulharsku. Naopak nejvíce investoři zaplatí pracovníkům na Slovensku.

Dalším faktorem, který je ovlivňuje investory, je geografické umístění země a také míra rozvinutosti infrastruktury dané země. V tomto případě studie jasně potvrzuje, že bližší dostupnost západní Evropě je důležitá, zejména v případě, porovnáme-li například vzdálenost Polska s Německa nebo Bulharska s Německem. Zde se jasně potvrzuje, že čím blíže daná země investorovi je, tím je atraktivnější. Tato myšlenka plyne hlavně z důvodu zvýšených nákladů na transport v případě příliš vzdálené země nebo také většího rizika pro investora plynoucího ze strachu o správné načasování dodávek (Colliers International, 2017).

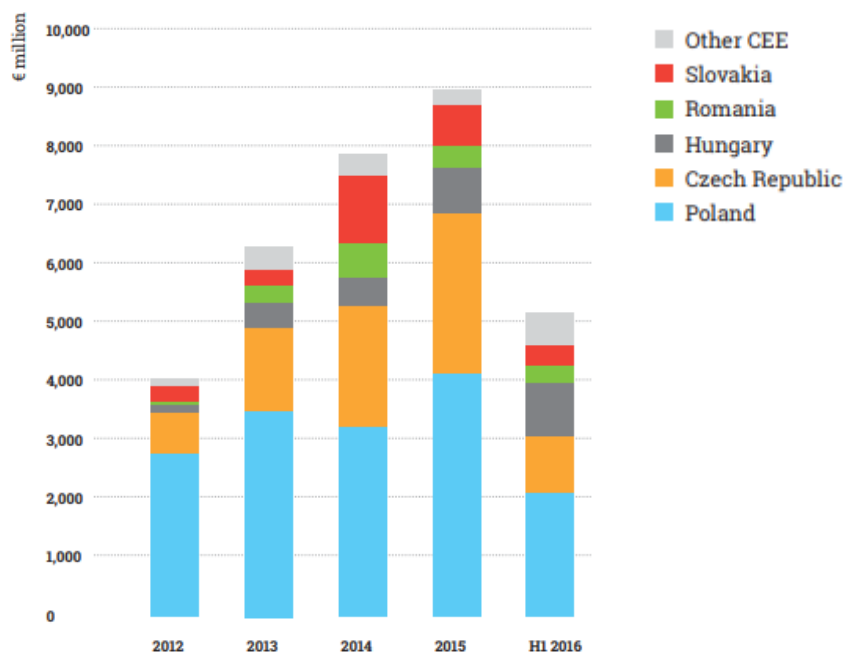
Nicméně v případě zaměření se na CEE z hlediska výroby osobních automobilů, je ČR na úplném vrcholu žebříčku (CzechInvest, 2017). Tento fakt dokládá agentura CzechInvest a znázorněn je v následujícím obrázku (Obr. 9). Toto znázornění uvádí, že 27 % z celkové výroby osobních automobilů v CEE regionu spadá pod ČR. Slovensko se poté s výslednými 21 % zařazuje na místo druhé. Nejméně osobních automobilů se vyrobí v Rakousku, Srbsku a Slovinsku. Ze selektivního výběru zemí Visegrádské čtyřky v rámci této diplomové práce, je na tom nejhůře Maďarsko, které je na úrovni 10 % z celkové produkce osobních automobilů v CEE.



Obr. 9 Automobilový průmysl v regionu CEE

Zdroj: CzechInvest (2017c), Sektorové brožury: Land ofAutomotive, s. 6

Stav investic jdoucích do CEE regionu je zachycen na následujícím obrázku (Obr. 10), který uvádí data od roku 2012 do roku 2016. Nicméně tato studie byla vypracována v průběhu roku 2016, z toho důvodu zde není zachycen celý rok, ale pouze čtvrtletí a slouží tedy pouze pro porovnání.



Obr. 10 Objem investic v CEE 2012–2016 (1. čtvrtletí)
Zdroj: Skanska, JLL, Dentons (2016)

Z obrázku (Obr. 10) je rozpoznatelné, že nejvíce investic z CEE zemí přijímá Polsko a na druhém místě pak ČR. Tyto proporce v průběhu sledovaných let zůstávají stejné. Ačkoli v přehledu není uveden celý rok 2016, zpracovatelé studie uvádějí, že rok 2016 zaznamenává o 69 % nárůst investic oproti stejnému období v roce 2015. V roce 2015 dosahovaly investice téměř 9 000 miliard euro a v roce 2016 jsou očekávané investice okolo 11 000 miliard euro. Studie uvádí, že CEE region je pro investory velmi atraktivním z důvodu politické stability, infrastruktury i nevyužitého potenciálu (Skanska, JLL, Dentons, 2016).

Druhá kapitola této diplomové práce byla věnována problematice systému investičních pobídek převážně ve zpracovatelském průmyslu. Investiční pobídky byly krátce definovány, byly popsány jednotlivé formy investičních pobídek a vše bylo zasazeno do právního hlediska věci, jak z českého, tak z evropského hlediska. V další subkapitole jsme se věnovali PZI. Zde byla blíže popsána úzká souvislost mezi PZI a investičními

pobídkami, a to hlavně po roce 1998, kdy byl poprvé schválen návrh vlády ČR o investičních pobídkách a byly blíže stanoveny podmínky čerpání těchto investic. Na tato témata pak navazuje další kapitola věnována automobilovému průmyslu, do kterého proudí díky investičním pobídkám největší objem PZI. Tento průmysl je stěžejním odvětvím pro ČR, jelikož se na něm podílí více než 120 tis. ekonomicky aktivních obyvatel a zároveň je to odvětví průmyslu s největším ekonomickým růstem.

V další kapitole se zaměříme na konkrétní nadnárodní podnik operující v automobilovém průmyslu. Tento podnik bude stručně představen, jak ze současného hlediska, tak z hlediska firemní struktury. Blíže se také zaměříme na jeho exportní aktivity a v rámci analýzy podniku budou představeni tři největší zákazníci podniku.

3 BENTELER Automotive

Tato část diplomové práce bude blíže zaměřena na vybraný podnik, jímž je BENTELER, konkrétně divize Automotive. Jelikož se jedná o nadnárodní podnik a BENTELER operuje téměř po celém světě, práce bude ještě blíže specifikovat rozdělení společnosti v rámci automotive divize na regiony, které jsou převážně organizačně propojené podle geografické polohy jednotlivých závodů společnosti. Pro jasnější zpracování této diplomové práce, byl vybrán North&Eastern Region, tedy severo-východní region automotive divize. Avšak struktura podniku bude blíže popsána v kapitole 3.2. Následující kapitola stručně popisuje historii společnosti BENTELER, která sahá až do roku 1876. V dalších kapitolách pak bude vysvětlena organizační struktura podniku a na tuto kapitolu pak naváže kapitola věnující se současnému stavu společnosti, její vnitřní politice a krátce obchodním aktivitám společnosti.

3.1 Historie podniku

Společnost BENTELER Group byla založena roku 1876 v německém Bielefeldu. Dodnes vystupuje jako rodinný podnik, který v současnosti vlastní již čtvrtá generace rodiny. Podnik založil Carl Benteler, který na počátku získal železářství, ze kterého později vznikl tento rodinný podnik operující nyní ve více jak 40 zemích světa.

První krok směrem k automobilovému průmyslu je datován roku 1935, kdy společnost BENTELER přijala první objednávku přispívající do automobilového průmyslu. Až do roku 1980 vyráběl podnik pouze na německém území, avšak v roce 1980 byl otevřen první podnik operující v zahraničí, a to ve Spojených státech amerických. O pár let později, v roce 1992, bylo otevřeno dalších pět zahraničních závodů. Rok 1999 byl pro podnik významný, protože společnost prošla celkovou restrukturalizací a od tohoto roku byla z právního hlediska vedena jako holdingová společnost. Dalšími podstatnými změnami prošel podnik v roce 2010, kdy byl nově založen podnik BENTELER International AG se sídlem v rakouském Salzburgu. Spolu se založením tohoto podniku, byly veškeré manažerské funkce zabývající se strategií společnosti přemístěny do této nově vytvořené holdingové společnosti.

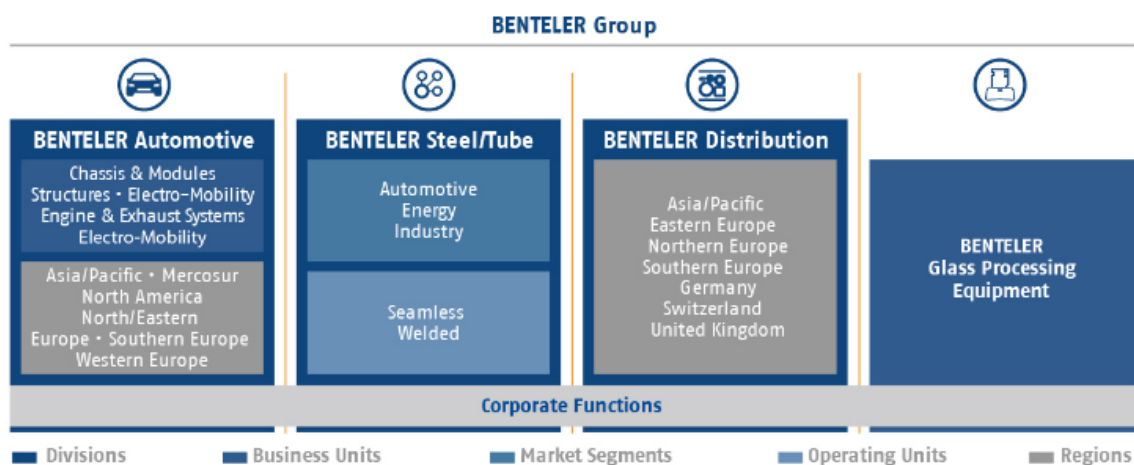
V současnosti patří společnost BENTELER k významným společnostem podílejícím se nejen na automobilovém průmyslu. Kromě automobilového průmyslu společnost vyrábí a

prodává ocelové trubky v rámci divize Steel/Tube. Další divizí společnosti je divize Distribution, která úzce spolupracuje s divizí Steel/Tube a vytváří možnosti skladování těchto ocelových trubek a organizuje jejich následnou distribuci spolu s dalšími službami.

3.2 Struktura podniku

V roce 2010 byla založena holdingová společnost BENTELER International AG, která sídlí v rakouském Salzburgu. Tato společnost zodpovídá za chod celé BENTELER Group, která je dále dělena do čtyř divizí podniku. Výše zmíněná BENTELER International AG je zodpovědná za rozvoj společnosti, její organizační strukturu a za plnění cílů všech divizí. Zároveň zde sídlí veškeré centrální funkce řídicí personální záležitosti, kontrolní orgány týkající se daní, veškerých závazků a financí společnosti. V neposlední řadě veškeré právní záležitosti a strategie společnosti jsou také řízeny z této mateřské společnosti.

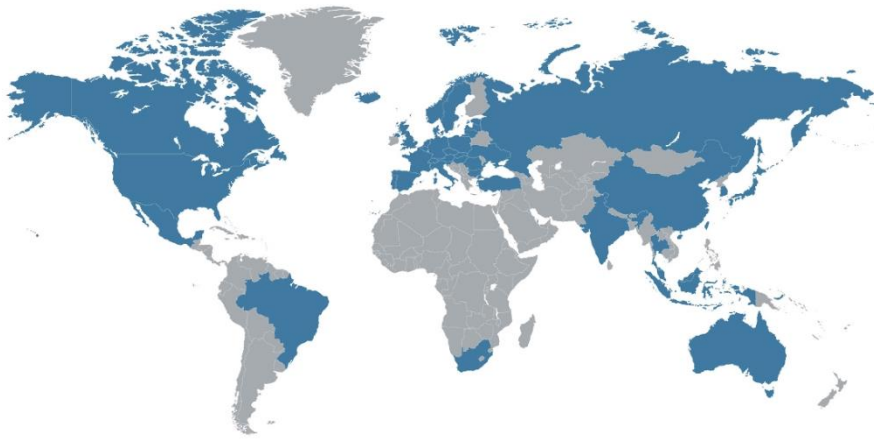
BENTELER Group, spadající pod BENTELER International AG, je dále rozdělen do čtyř divizí. Každá z těchto divizí je zaměřena na jiné odvětví. Následující obrázek (Obr.11) názorně vysvětluje rozdělení této skupiny.



Obr. 11 Jednotlivé divize BENTELER Group

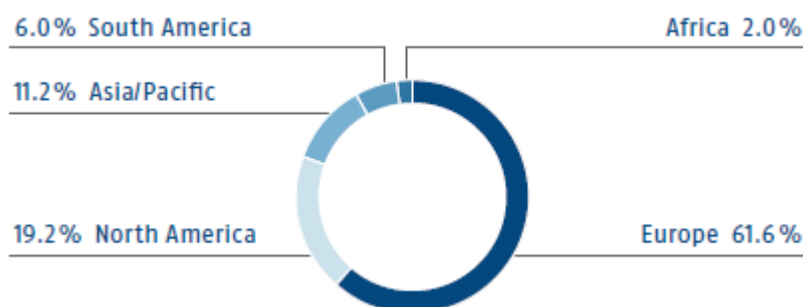
Zdroj: BENTELER, interní zdroj, 2018

Těmito čtyřmi divizemi jsou Automotive, Steel/Tube, Distribution a nejmenší divizí je pak Glassprocessing Equipment. Z toho důvodu, že je tato diplomová práce zaměřena na automobilový průmysl, bude blíže specifikována pouze divize Automotive.



Obr. 12 BENTELER ve světě
Zdroj: BENTELER, interní zdroj, 2018

Výše uvedený obrázek (Obr. 12) znázorňuje geografické rozšíření společnosti BENTELER. Společnost je v současnosti tvořena 83 závody, které zaměstnávají téměř 30 tisíc lidí po celé světě. V roce 2017 dosahovaly tržby společnosti 7 856 milionu euro, což je doposud nejvíce za dobu společnosti na trhu. Oproti roku 2016, kdy příjmy dosahovaly 7 400 milionu euro, je to téměř 6 % nárůst. Největší příjmy plynou společnosti z divize Automotive, která je současně největší divizí. Z této divize měla společnost za rok 2017 příjmy ve výši téměř 6 300 milionu euro, což tvoří zhruba 80 % podíl na celkových příjmech společnosti. Následující obrázek (Obr. 13) je jednoduchým vyobrazením celosvětových příjmů společnosti. Je zde jasně vyobrazeno, že regionem s největšími příjmy je Evropa, která se podílí více jak 60 % na celkových příjmech. Zajímavé je, že ačkoli první zahraniční závod byl vystaven v USA, je tento region znatelně méně ziskovým například oproti Evropě, a to s necelými 20 % podílu na celkových příjmech.



Obr. 13 Příjmy BENTELERU dle regionu
Zdroj: BENTELER, Annual report, 2017

BENTELER Automotive je tedy největší divizí společnosti a zabývá se vývojem, výrobou automobilových součástí a zároveň službami spojenými s tímto průmyslem. V rámci této divize jsou vyráběny různé komponenty a moduly pro podvozky aut. Dále se závody v této divizi podílí na výrobě konstrukcí, motorů a výfukových systémů. Novinkou v tomto směru jsou pak různá řešení pro elektromobily.

Divize Automotive je dále rozdělena do několika business units neboli obchodních jednotek, z nichž se každá zabývá jinou oblastí automobilového průmyslu. V divizi Automotive jsou čtyři obchodní jednotky. První se zabývá vývojem a výrobou podvozků a modulů pro podvozky. Druhá obchodní jednotka je zaměřena na jednotlivé konstrukce aut. Další obchodní jednotka se soustředí na výrobu motorů do aut a výfukových systémů. Poslední, a nejnovější obchodní jednotkou, je jednotka zabývající se elektromobilitou, která vznikla v roce 2017. Tato jednotka byla založena za jednoduchým účelem – držet krok s novými trendy v automobilovém průmyslu. Mezi ty bezpochyby patří snižování emisí v ovzduší, výroba lehkých automobilových konstrukcí anebo naopak dodržování stále přísnějších bezpečnostních standardů. Cílem této obchodní jednotky je zkonstruovat vozidla, jež nebudou přesahovat povolené množství vypuštěných emisí do ovzduší, a tento cíl je splnitelný skrz pouze hybridní a elektrické automobily nebo s automobily na alternativní pohon.

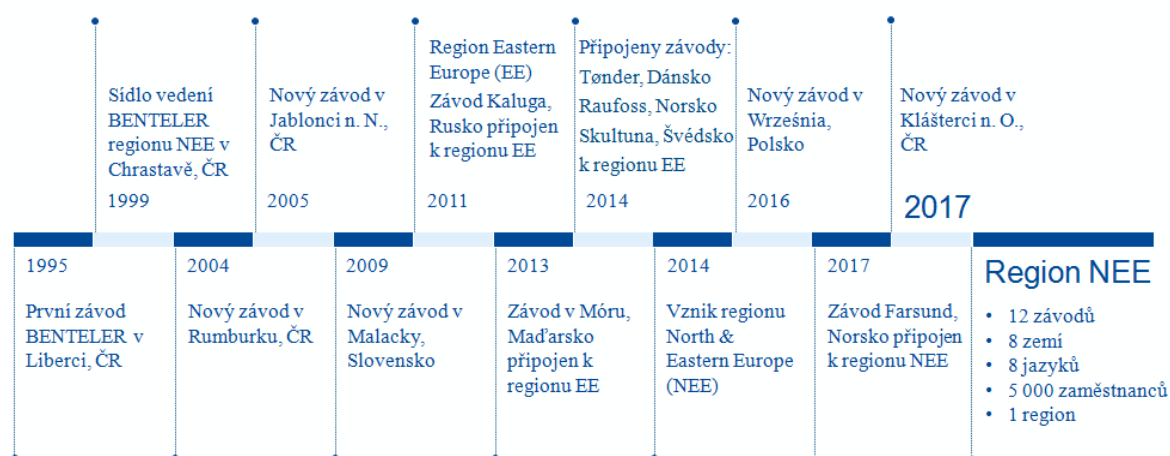
Divize Automotive se dále rozděluje na jednotlivé regiony, které spolu vytváří klastry vyplývající mimo jiné z jejich geografické polohy. Těmito regiony jsou:

- North America region
- Mercosur (Brazílie) region
- Western Europe region
- North&Eastern Europe region
- Southern Europe region
- Asia/Pacific region

V rámci této diplomové práce se zaměříme na region severo-východní Evropy a na závody patřící do tohoto regionu, které budou blíže popsány v následující kapitole.

3.3 Region North&Eastern Europe

BENTELER organizačně shlukuje své závody po celém světě do jednotlivých klastrů, jež sdílí nejen například výrobní know-how, finance, ale i vedení, které na vrcholu řídí výkonný viceprezident daného regionu. Tento region zahrnující závody ve východní a severní Evropě a Rusku vznikl v roce 1995, je tedy poměrně novým regionem. Prvním závodem založeným v tomto regionu je závod v Liberci v ČR. Nicméně se postupem času začaly otevírat i dalších závody a nyní do tohoto regionu patří dalších 11 závodů přispívajících svých dílem do automobilového průmyslu. Celý region je tedy v současnosti tvořen 12 závody a jeho historický vývoj je blíže vyobrazen na následujícím obrázku (Obr. 14).



Obr. 14 Vývoj regionu NEE 1995–2017

Zdroj: BENTELER, interní zdroj, 2017

3.3.1 Čerpání investičních pobídek

V první části této práce byly teoreticky popsány investiční pobídky, stanoveny podmínky jejich získání a také vlivy plynoucí z udělení těchto finančních pobídek. V rámci této podkapitoly budou vypsány konkrétní investiční pobídky, které byly přiděleny společnosti BENTELER na území ČR, a to v konkrétní výši a za jakým účelem bylo o tuto finanční podporu zažádáno.

Podle dat CzechInvestu (2018), který každoročně zveřejňuje investiční pobídky, které byly přislíbené investorům, získal BENTELER za dobu své působnosti v ČR již tři investiční podpory. Společnosti byla celkem přislíbena finanční podpora ve výši 1,3 miliardy českých

korun, a to v letech 2004, 2006 a 2016. Následující tabulka (Tab. 5) blíže popisuje fakta ohledně finanční podpory, jež společnost získala.

Tab. 5 Investiční pobídky pro BENTELER Automotive v ČR

Rok	Druh inv. akce	Celková investice (mil. Kč)	Strop veřejné podpory (mil. Kč)	Nově vytvořená prac. místa
2004	Výroba	1553	760,97	352
2006	Výroba	162	79,38	23
2016	Výroba	2488,83	479,99	576
Celkem	—	4203,83	1320,34	951

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat agentury CzechInvest, 2018

Z tabulky (Tab. 5) je patrné, že společnost BENTELER získala finanční podporu již třikrát a vzhledem k tomu, že se jedná o podnik operující v automobilovém průmyslu, byly všechny tyto investiční akce zařazeny do skupiny výroba. V roce 2004 vystavovala společnost svůj třetí závod na území ČR v Rumburku a celková investice byla naplánována ve výši přes 1,5 miliardy českých korun. Realizace tohoto investičního plánu měla za cíl otevřít 352 nových pracovních míst. V tomto případě společnosti byla přislíbena finanční podpora ve výši zhruba 760 milionů českých korun. Tedy téměř polovina celkových investic byla hrazena z veřejné podpory státu. Na tento konkrétní projekt získala společnost hned několik forem investičních pobídek, a to slevu na dani z příjmu, příspěvek na každé nově otevřené pracovní místo a příspěvek na školení (rekvalifikaci) zaměstnanců (CzechInvest, 2018).

Následoval rok 2016, kdy společnost BENTELER rozšiřovala automobilový závod v Rumburku a přistavovala novou výrobní halu. Na tento projekt bylo společnosti přislíbeno téměř 80 milionů českých korun. Celková výše investice činila zhruba 160 milionů českých korun. V tomto případě bylo téměř 50 % z celkové sumy investice hrazeno z veřejné podpory, a to formou slevy na dani z příjmu, příspěvkem na nově otevřená pracovní místa a také příspěvkem na školení nových zaměstnanců. Tento projekt měl za cíl vybudovat 23 nových pracovních míst (CzechInvest, 2018).

O 10 let později oznámila společnost BENTELER výstavbu nového, již pátého, automobilového závodu v ČR, a to konkrétně v Klášterci nad Ohří. Toto město svou polohou spadá do Ústeckého kraje, okres Chomutov, který patří ke krajům s největší

nezaměstnaností v ČR. Společnost BENTELER přislíbila vznik 576 nových pracovních míst a získala finanční podporu ve výši 480 milionů českých korun na výstavbu tohoto závodu. V tomto případě formou slevy na dani z příjmu a příspěvkem na každé nové pracovní místo. Celková výše investice je téměř 2,5 miliardy českých korun. Stát tedy u tohoto investičního projektu poskytl téměř 20 % míru veřejné podpory (CzechInvest, 2018).

Společnost BENTELER obdržela příslib investičních pobídek celkem ve výši 4,2 miliardy českých korun a do budoucna by tato podpora měla přinést vznik téměř 1 000 nových pracovních míst v automobilovém průmyslu. Nicméně podle dat agentury CzechInvest (2018) je tato částka poměrně zanedbatelná v porovnání s celkovou výší udělených investičních pobídek za roky 1998–2017. Za toto období totiž činí součet veškeré udělené veřejné podpory téměř 865 miliard českých korun.

3.3.2 Profily jednotlivých závodů v regionu

Tato kapitola popisuje jednotlivé závody regionu. Jsou zde uvedeny obecné údaje o závodech jako jsou velikost, počet zaměstnanců a umístění závodů. V této kapitole je zároveň zmíněné výrobní portfolio každého závodu a jejich klíčový zákazník. Z důvodu zachování anonymity jsou tito zákazníci uvedeni pod zkratkami X, Y a Z. Tito tři zákazníci jsou klíčovými odběrateli výrobků pro vybraný podnik v daném regionu. Jedná se o německé společnosti a každá z nich se zaměřuje na jiný segment koncových zákazníků. Výrobce X cílí svými vozidly zpravidla na střední třídu koncových zákazníků. Oproti tomu výrobce Z nabízí primárně výrobky luxusní třídy vozů. Výrobce Y se zaměřuje na vozidla vyšší střední třídy a na vozy sportovního charakteru.

Liberec

Závod v Liberci je prvním závodem BENTELERU na území ČR a byl vystaven v roce 1995. V současnosti je v tomto závodě zaměstnáno více jak 200 zaměstnanců. Tento závod patří k těm menším v regionu. Jeho rozloha je necelých 16 000 m². Ačkoli je tento závod umístěn u rychlostní silnice vedoucí do Německa, jeho poloha je i z části jeho nevýhodou. Je to z toho důvodu, že vzhledem ke skalnatému okolí závodu, není možné žádné rozšíření výroby. Tento liberecký závod je svou výrobou převážně zaměřen na podvozkové díly do automobilů. Nejvíce využívanými technologiemi jsou svařovací linky, obráběcí stroje a

poskytování povrchových úprav. Největším zákazníkem tohoto závodu je výrobce X, který tvoří více jak 50 % z celkových zakázek (Interní zdroj, 2018).

Chrastava

Chrastavský závod byl otevřen v roce 1999 a svojí rozlohou i počtem zaměstnanců se řadí k těm větším závodům v regionu. Jeho rozloha je 41 000 a zaměstnává více jak 600 zaměstnanců. Zároveň do tohoto závodu bylo v roce 1999 přesunuto sídlo hlavního vedení celého North&Eastern regionu. Z toho důvodu se zde nachází veškerá interní oddělení, jež podporují celý region. Výjimkou je pouze IT oddělení, které sídlí v Praze. Částečně i z toho důvodu, má tento závod nejvíce THP (technickohospodářský pracovník). V Chrastavě je používáno více výrobních technologií, které vytváří nejčastěji podvozkové díly a jiné části konstrukce automobilů. Zároveň tento závod vytváří hliníkové nárazníky a pouzdro na baterie používané u elektromobilů značky Y. Dalšími využívanými technologiemi jsou hydroformování, laserování a robotické sváření. Specializací tohoto závodu je montáž modulů zadních náprav. V současnosti je nejvíce zakázek chrastavského závodu pro výrobce X, což tvoří více jak 50 % z celkové výroby (Interní zdroj, 2018).

Jablonec nad Nisou

Společnost BENTELER založila jablonecký závod v roce 2005 jako čtvrtý závod v pořadí v ČR. Tento závod prošel několika rekonstrukcemi a rozšířeními a v nyní má 33 000 m² a zaměstnává přes 350 lidí. Zajímavostí je, že tento závod zaměstnává ve výrobě poměrně vysoké procento žen. Je to dané tím, že v tomto závodě se vyrábí spousta automobilových součástí z lehkých materiálů jako je hliník. Zároveň jako jediný závod v North&Eastern regionu vyrábí konstrukce a součástky do motorek a výroba jejich dílů je také snadněji obsluhovatelná ženami kvůli menším velikostem a lehčí váze dílů. Mimo jiné jablonecký závod spolupracuje s oddělením technického vývoje s cílem zaměřit se pouze na výrobu z lehkých materiálů. Nejvíce zakázek je nasmlouváno pro společnost Y, což tvoří 50 % z celkové výroby (Interní zdroj, 2018).

Rumburk

Závod v Rumburku se nachází v Ústeckém kraji a je s 116 000 m² největším závodem BENTELERU na území ČR. Tento závod byl vystavěn v roce 2004 a v roce 2006 ještě podstoupil rekonstrukci díky výstavbě nové výrobní haly. Nyní zaměstnává téměř 1 100 pracovníků, což je ještě více než ve svých investičních záměrech BENTELER plánoval.

V rumburském závodě prochází automobilové díly několika technologickými procesy. Hlavními procesy jsou lisování jak za tepla, tak studena, strojové obrábění, svaření a různé povrchové úpravy automobilových dílů. Největším zákazníkem pro rumburský závod je v současnosti X (Interní zdroj, 2018).

Klášterec nad Ohří

Tento závod je již pátý v pořadí na území ČR. Jelikož se jedná o nový závod s otevřením plného provozu v dubnu 2018, není tento závod plně dobudován a jeho plocha je 22 000 m². V budoucnu by však velikost závodu měla být až 40 000 m². Tento závod prozatím zaměstnává kolem 50 pracovníků, nicméně toto číslo každý měsíc roste. Na konci roku 2018 by měl závod zaměstnávat přes 500 pracovníků. Jelikož se jedná o nový závod, společnost BENTELER vybavuje závod moderními technologiemi s cílem co nejvíce automatizovat jednotlivé procesy výroby. V závodě budou hlavní výrobní procesy zaměřeny na řezání 3D laserem, svařování a lisování za studena i tepla. Výroba bude spočívat ve výrobě lehkých komponentů z hliníku a zároveň ocelových dílů lisovaných hlavně za tepla (Interní zdroj, 2018).

Malacky

Závod Malacky je slovenský závod, který byl vybudován jako závod BENTELERU v North&Eastern regionu v roce 2009. V současnosti zaměstnává více jak 450 pracovníků a rozprostírá se na 24 000 m². Tento závod patří používáním výrobních technologií k těm modernějším. Využívá jak řezání materiálu pomocí 3D laseru, ale zároveň svařování oceli s hliníkem probíhá v ochranné atmosféře. V závodě Malacky je vyráběna velká část bočních automobilových dílů. Největším zákazníkem je výrobce X (Interní zdroj, 2018).

Mór

Další zemí, kde se nachází jeden ze závodů regionu, je Maďarsko. Tento závod vlastní společnost BENTELER od roku 2000 a zaměstnává v něm více jak 600 pracovníků. Svou velikostí je podobný libereckému závodu, rozprostírá se na 20 000 m². V tomto závodě je využíváno různých technologií, od tváření materiálů za tepla, svařování až k strojovému obrábění. Avšak výjimkou je struktura výrobního portfolia. V Móru jsou vyráběny součástky do motorů a výfukových systémů automobilů. Tedy veškerá výroba

produkována v tomto závodě je závislá na automobilech se spalovacími motory. Nejvíce výrobků z tohoto závodu je pro výrobce X (Interní zdroj, 2018).

Września

Września je druhý nejnovější závod regionu. Společnost BENTELER vystavěla tento závod v roce 2016 a nyní je o velikosti 12 000 m². Jedná se tedy o poměrně malý závod v porovnání s ostatními v regionu. Nyní zaměstnává necelých 100 zaměstnanců, toto číslo se však stejně jako u závodu v Klášterci n. O. každý měsíc zvyšuje. Jediným zákazníkem tohoto závodu je prozatím výrobce X. Výroba je převážně zaměřena na podvozky a přední moduly. Vzhledem k velikosti závodu a konkrétnímu zákazníkovi je výrobové portfolio Wrześni poměrně úzce zaměřené (Interní zdroj, 2018).

Kaluga

Ruský závod patří k BENTELERU od roku 2009. Je rozprostřený na 35 000 m² a zaměstnává okolo 300 pracovníků. Kromě standardních technologií jako svařování, strojové obrábění nebo úpravu povrchů, se závod zaměřuje i na montování dílů. Součástí tohoto závodu jsou totiž montážní linky. Tento ruský závod je kombinací montážního a výrobního závodu. Výroba je zaměřena stejně jako ve Wrześni na konkrétního zákazníka, a tím je společnost X (Interní zdroj, 2018).

Tønder

Závod v Dánsku patří k závodům severní Evropy od roku 2010. Velikost závodu je 30 000 m² a zaměstnává přes 200 pracovníků. Stejně jako další závody severní Evropy, i zde jsou vyráběny díly převážně z hliníku. výstupem produkce jsou tedy lehké díly jako například brzdové pedály anebo části předních modulů. Hlavním zákazníkem tohoto závodu je německá společnost Y, pro kterou závod vyrábí více jak 40 % z celkové produkce. Předností tohoto závodu je interní know-how ke kompletnímu projektování hliníkových dílů (Interní zdroj, 2018).

Skultuna

Švédský závod o velikosti 52 000 m² a pouze se 150 zaměstnanci patří do trojice severských závodů. Zajímavostí je už samotný počet zaměstnanců v porovnání s velikostí závodu. Tento nízký počet je dán velmi vysokými náklady na jednotlivé pracovníky. Mnoho výrobních procesů je tedy co nejvíce automatizováno. Skultuna stejně jako závod

Tønder vyrábí hliníkové díly. Oproti dánskému závodu se však zaměřuje na automobilové nárazové systémy. Mezi tyto také patří hliníkový nárazník elektromobilu. Největším zákazníkem je společnost Y (Interní zdroj, 2018).

Raufoss

Norský závod uzavírá třetici severských závodů. Závod funguje od roku 1963, nicméně až v roce 2009 ho společnost BENTELER převzala akvizicí. Jeho rozloha je 56 000 m² a zaměstnává 500 pracovníků. Ani tento závod není výjimkou a vyrábí převážně hliníkové díly pro zákazníky jako společnost Y. Do výrobního portfolia patří hlavně přední i zadní nárazníky pro různé typy automobilů. Nejvíce využívanými technologiemi v tomto závodě je svařování, lisování za tepla, strojové obrábění ale i montáž (Interní zdroj, 2018).

V této kapitole byla shrnuta fakta o vybraném podniku od historie až po současný stav. Byla popsána organizační struktura vybrané společnosti BENTELER se zaměřením na North&Eastern region. V poslední subkapitole byly přiblíženy jednotlivé závody regionu, konkrétně jejich velikost, počet zaměstnanců a blíže specifikovány technologie, které jsou v daných závodech využívány. Následující a zároveň poslední kapitola této práce bude věnována již samotné analýze dat podniku. Nejprve bude nastíněn zvolený postup analýzy práce a na tu budou již navazovat konkrétní data. Závěr následující kapitoly bude věnován formulaci závěru a vhodným doporučením vybranému podniku.

4 Návrh mezinárodní obchodní strategie vybraného podniku

Tato poslední kapitola diplomové práce se bude zabývat analýzou konkrétních dat spojených s vybraným podnikem. Předmětem této kapitoly je v rámci první subkapitoly nejprve stanovit cíle výzkumu a odůvodnění vybraných metod a zdrojů, které budou v práci použity. Další subkapitola bude zahrnovat již samotná data analyzující podnik a situaci, ve které se nachází. Poslední část této kapitoly bude věnována formulaci závěrů, diskusi o jednotlivých zjištěních a návrh vhodných řešení či nějaká vlastní doporučení.

4.1 Metodika práce

Předmětem této subkapitoly je stanovení cílů práce, metody výzkumu k dosažení těchto cílů a popsání zdrojů, jež budou k těmto účelům použity. Výstupem této diplomové práce je objektivně zhodnotit připravenost vybraného podniku na příchod nových trendů v automobilovém průmyslu. Konkrétně bude tato práce zaměřena na elektromobilitu, která je již měřitelným trendem ve vývoji alternativních pohonů automobilů po celém světě. V závěru bude situace zhodnocena za pomoci analýzy interních i neinterních dat vybraného podniku a shrnuta její současná situace.

K dodržení daných cílů poslouží analýza nejen závodů společnosti BENTELER ve vybraném regionu, ale i analýza aktuálního a budoucího stavu na automobilovém trhu. Z důvodu stanovení co nejpřesnějších a jasných závěrů a dodržení daných cílů, bude třeba nejprve identifikovat zákazníky vybraného podniku, jež přímo ovlivňují situaci podniku na automobilovém trhu. V rámci této identifikace se zaměříme na tři největší zákazníky společnosti BENTELER ve vybraném regionu, kteří budou z důvodu nezveřejňování interních informací označeny písmeny X, Y a Z.

Dále budou tito zákazníci blíže identifikováni a v rámci vývoje elektromobily nastíníme jejich budoucí strategie zaměřené na vývoj elektromobility a jejich přístup k budoucím trendům. Z důvodu zjištění, do jaké míry jsou tyto trendy aktuální, bude provedena analýza automobilového trhu, a to za pomoci IHS databáze. IHS databáze je vytvořena s cílem dokumentovat mezinárodní výzkum a nejen současnou, ale i budoucí produkci v rámci automobilového průmyslu. Tato databáze zahrnuje data výrobců automobilů a

zaznamenává aktuální i budoucí množství vyrobených automobilů na světě. Její využití je široké a slouží například jednotlivým automobilovým podnikům při stanovování budoucích strategií a objemových plánů. Přesto, že tato databáze obsahuje mnoho dat, budou vybrána pouze ta data s přímým vlivem na vybraný podnik a region, který byl vybrán pro analýzu této práce. Za použití filtrů je tak možno vybrat data o konkrétních zákaznících vybraného podniku a vytvořit tak různá porovnání a závěry.

Po konzultaci s vybraným manažerem společnosti BENTELER, bude v rámci analýzy dat podniku navázáno na technologickou vybavenost závodů v North&Eastern regionu. Cílem je zhodnotit aktuální připravenost závodů na příchozí trend elektromobility. Na závěr bude tato problematika shrnuta za celý vybraný region a nastíněna možná doporučení.

Na závěr bude zhodnocena situace vybrané společnosti v návaznosti na technologickou připravenost rozvoje elektromobility. Cílem je situaci kriticky zhodnotit na základě dat zjištěných v rámci výzkumu této diplomové práce. Výstupem poslední kapitoly této práce bude nastínění budoucích hrozeb související s danou problematikou a uvedena doporučení na co by se mohl vybraný podnik zaměřit v blízké budoucnosti s příchodem nového trendu elektromobility.

4.2 Analýza dat podniku

Tato kapitola bude věnována analýze dat podniku BENTELER a aktuálnímu stavu na automobilovém trhu. Nejprve budou identifikováni hlavní zákazníci vybraného podniku. Tito zákazníci budou blíže charakterizováni a budou představeny jejich obchodní strategie v návaznosti na elektromobilitu. V dalším kroku budou zpracována data z IHS databáze do přehledů, jež poskytnou informace o současném, a hlavně budoucím vývoji automobilového průmyslu. Další část této kapitoly bude analyzovat konkrétní závody vybraného podniku ve vybraném regionu a na základě jejich technologické vybavenosti bude přiblížena připravenost závodu na změny v podnikatelském prostředí přicházející s elektromobilitou. Závěr této kapitoly bude věnován současné situaci podniku v návaznosti na budoucí vývoj elektromobility.

Společnost BENTELER má široké spektrum zákazníků od světově známých koncernů po méně známé nebo menší automobilové značky. V této práci budou vybráni tři konkrétní zákazníci společnosti, pro které BENTELER v rámci North&Eastern regionu dodává

v největších objemech. Jsou tedy klíčovými zákazníky závodů vybraného regionu. Byly zvoleny pouze tři zákazníci. Vzhledem k jejich velikosti a důležitosti pro vybraný podnik a jejich celkový objem zakázek u společnosti, který dohromady činí více jak 60 % ze všech zakázek, poslouží jako relevantní vzorek pro tuto práci.

Zákazník s největším objemem zakázek ve vybraném regionu je automobilový koncern X. Z interních zdrojů vyplývá, že téměř 30 % zakázek za rok 2016 pro tohoto zákazníka za celou divizi Automotive je vyrobeno právě v North&Eastern regionu. Dle výhledů a plánů pro rok 2021 by se tato částka měla ještě o 10 % navýšit, což by bylo téměř 40 % zakázek. Nejvíce zakázek pro tohoto zákazníka pochází ze závodů Liberec, Chrastava, slovenských Malacek, maďarského Móru a dále z polské Wrześni s ruskou Kalugou, což jsou závody zaměřené téměř zcela na výrobu automobilových dílů pro tohoto zákazníka. Společnost X je inovativní společností a po skandálu ohledně vypouštění nadlimitního množství emisí do ovzduší, značně utrpěla pověst této německé společnosti. I z toho důvodu patří X do skupiny automobilek, které mají velmi ambiciózní a inovativní přístup k elektromobilitě. Ze strategie této společnosti vyplývá, že již v roce 2025 odhaduje počet vyráběných elektromobilů mezi 2 a 3 miliony. Přičemž by chtěla svým zákazníkům nabídnout více jak 30 různých modelů. V budoucnu se chystá zaměřit na vývoj baterií, což bude novou hlavní kompetencí této společnosti.

Druhým největším zákazníkem je německý automobilový výrobce Y. I tento zákazník je klíčový pro vybrané závody. Nejvíce zakázek pro tohoto zákazníka se vyrobí v závodech Jablonec nad Nisou, norském Raufossu, dánském Tønderu a švédské Skultuně. Ze strany Y je největším dodavatelem automobilových dílů z Automotive divize BENTELERU region Severní Amerika, ve kterém se vyrobí 40 % zakázek. Nicméně North&Eastern region vyrábí pro tohoto zákazníka téměř 20 % zakázek a z tohoto důvodu patří Y k těm klíčovým zákazníkům. Y je automobilkou, která v současnosti z vybraných zákazníků udává tempo v rámci elektromobility a již nabízí několik typů elektromobilů. Strategií společnosti je nabídnout svým zákazníkům do roku 2025 více jak 12 modelů s elektricky poháněným motorem.

Třetím a posledním zákazníkem zkoumaným v rámci této práce je automobilový výrobce Z, který je také německou společností. V rámci společnosti BENTELER a vybraného regionu se nejvíce dílů automobilů Z vyrobí v severských závodech. Tedy v norském Raufossu, švédské Skultuně a dánském Tønderu. V ostatních závodech regionu se pro tuto

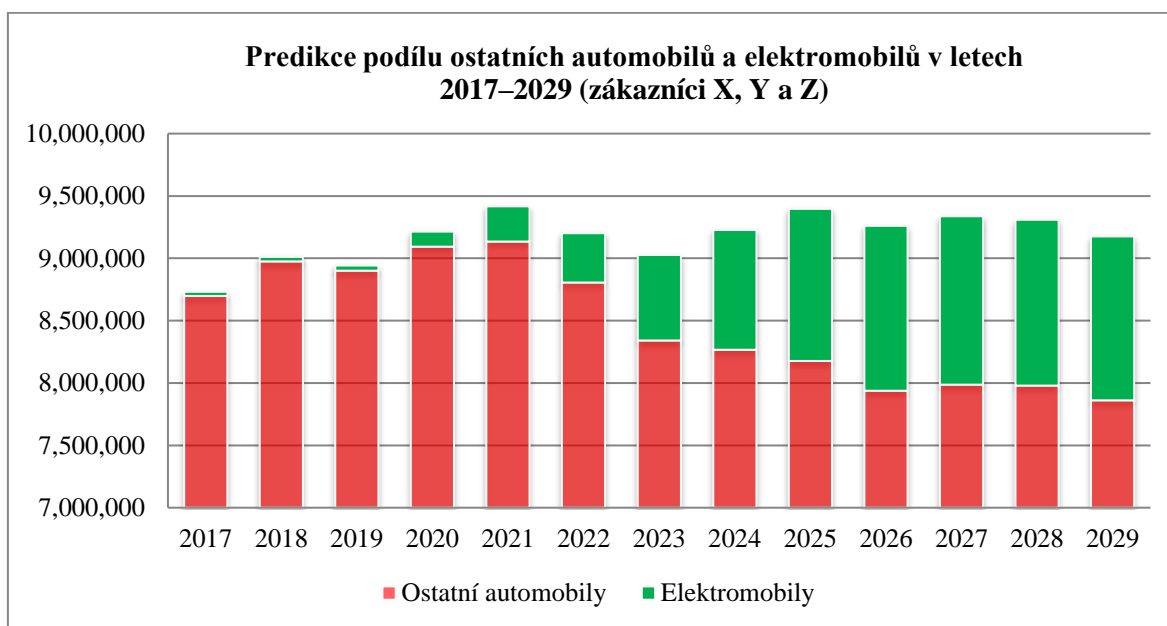
německou společnost vyrábí také, nicméně v menším měřítku oproti severským závodům. V rámci divize Automotive bylo v roce 2016 nejvíce zakázek pro automobilku Z přiděleno regionu Jižní Evropa. Ve zkoumaném regionu tvořil tento počet zakázek okolo 15 %. Nicméně do roku 2021 by se mělo více zakázek alokovat v North&Eastern regionu a toto procento celkových zakázek by mělo vzrůst na 25 %. V porovnání se zákazníky X a Y je společnost Z v současnosti ohledně cílů v elektromobilitě porovnatelná. Stejně jako tito dva konkurenti si uvědomuje nátlak na výrobu alternativně poháněných automobilů, a nejen z tohoto důvodu například investuje značné částky peněz do vlastních závodů, které svou výrobu budou soustředit pouze na vývoj a produkci baterií do aut. V rámci elektromobility pracuje Z na projektu zvaným *Concept EQ*, v němž jsou zahrnuty typy elektromobilů.

Z interních zdrojů vyplývá, že všichni tři zákazníci X, Y i Z patří k hlavním zákazníkům vybraného regionu a že jejich budoucí strategie cílí na alternativní pohony aut. Další část bude zaměřena na IHS databázi, ze které je možné vyfiltrovat pouze informace o objemech vyráběných aut vybranými zákazníky ve vybraném regionu a vytvořit přehledy budoucího vývoje na základě strategií jednotlivých zákazníků.

Zaměříme-li se nejprve na automobilový trh jako celek, je obecně známým faktem, že v současné přívětivé ekonomické situaci množství automobilů stále roste. V rámci této práce je žádoucí zaměřit se na vybraný trh a tím je trh evropský. V několika následujících grafech budou automobily rozděleny na elektromobily a na automobily s jiným druhem pohonu. Z IHS databáze budou vyobrazeny údaje za roky 2017–2029. Rok 2017 je nejaktuálnějším sledovaným uzavřeným obdobím, v rámci kterého jsou uvedené informace skutečnými. Časové období 2018–2029 je předpokládaným vývojem na základě nasmlouvaných zakázek vybraných zákazníků – automobilových výrobců X, Y a Z.

V současnosti na trhu vládnu, co do počtu vyrobených kusů automobilů, stále automobily se spalovacími motory. V menším měřítku se pak vyskytují hybridní automobily s dvojitým možným pohonem. Následující obrázek (Obr. 15) vykresluje podíl elektromobilů a ostatních automobilů vyrobených vybranými automobilkami pro tuto práci – X, Y a Z. Červená část grafu zobrazuje vyrobené množství automobilů bez elektrického pohonu těmito třemi výrobci dohromady. Oproti tomu zelená část vyobrazuje podíl vyrobených elektromobilů také celkem za tyto výrobce. V roce 2017 bylo těmito výrobci vyprodukováno na území Evropy přes 8,7 milionu kusů automobilů celkem. Jen velmi

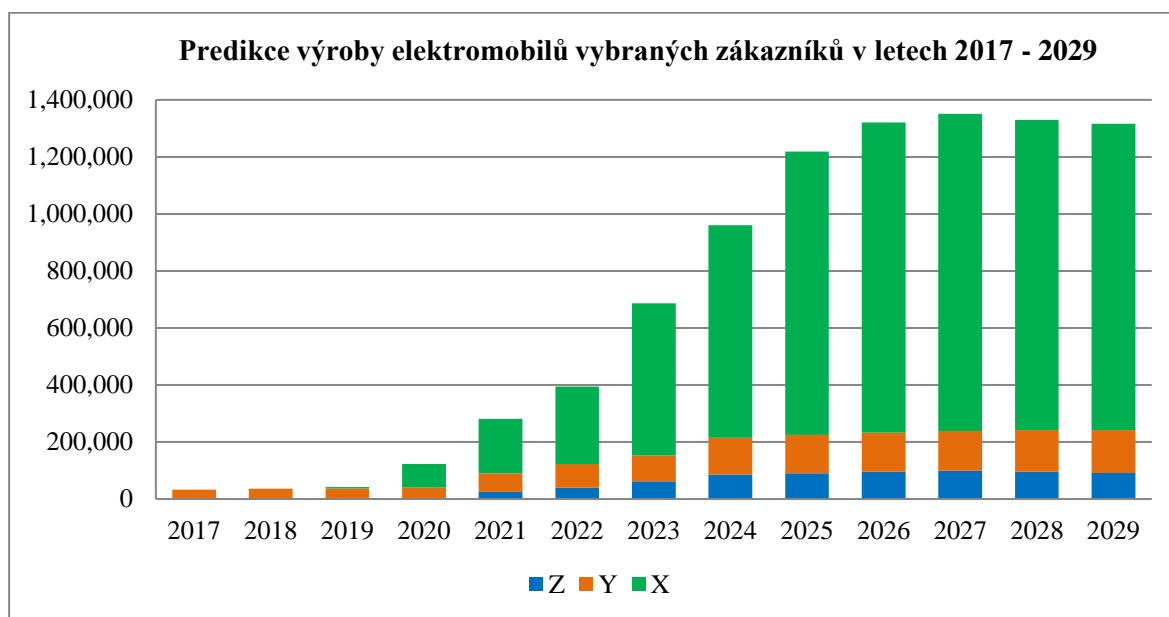
malé procento z tohoto množství automobilů byly elektromobily. V současné době na evropském trhu produkuje elektromobily nejvíce společnost Y z vybrané skupiny automobilek, které vyprodukovalo za minulý rok 2017 přes 33 tisíc kusů. Y je tedy aktuálně největším výrobcem elektromobilů z vybraných společností. Nicméně z obrázku je patrný i budoucí vývoj až do roku 2029 a z něj jasně vyplývá, že nárůst elektromobility bude v budoucnu značný a nebude to pouze zásluha výrobce Y.



Obr. 15 Predikce podílu automobilů dle typu v letech 2017–2029 v Evropě
Zdroj: Interní zdroj – IHS databáze, 2018

Další obrázek (Obr. 16) úzce souvisí s obrázkem předcházejícím a predikuje výrobu elektromobilů vybranými společnostmi. V roce 2017 a 2018 bude vůdčím výrobcem na evropském trhu stále Y. Plán této společnosti pro rok 2018 je jen o pár tisíc vyšší než pro rok předešlý, a to je zhruba 36 tisíc elektromobilů. Z obrázku je zároveň patrné, že od roku 2019 se k výrobě elektromobilů v Evropě přidá společnost X. V části věnované strategii tohoto výrobce bylo zmíněno, že pověst X utrpěla v rámci světově známé kauzy. Přesto, že doposud tento výrobce elektromobily vyrábí v malém měřítku, od roku 2020 mají počty elektromobilů vyrobených tímto výrobcem velmi rychle stoupat. V rámci budoucí strategie X byl zmíněn cíl vyrobených elektromobilů na 2–3 miliony, a toto tvrzení se zdá být na základě naplánovaného výrobního množství elektromobilů pravdivé. Oproti tomu společnost Z plánuje značně navýšit výrobu elektromobilů od roku 2020 v objemu necelých 2,5 tisíce kusů a do roku 2029 plánuje toto množství dále postupně navyšovat. Nicméně výrobce Z zvolil méně agresivnější strategii. Shrňme-li tento predikovaný vývoj

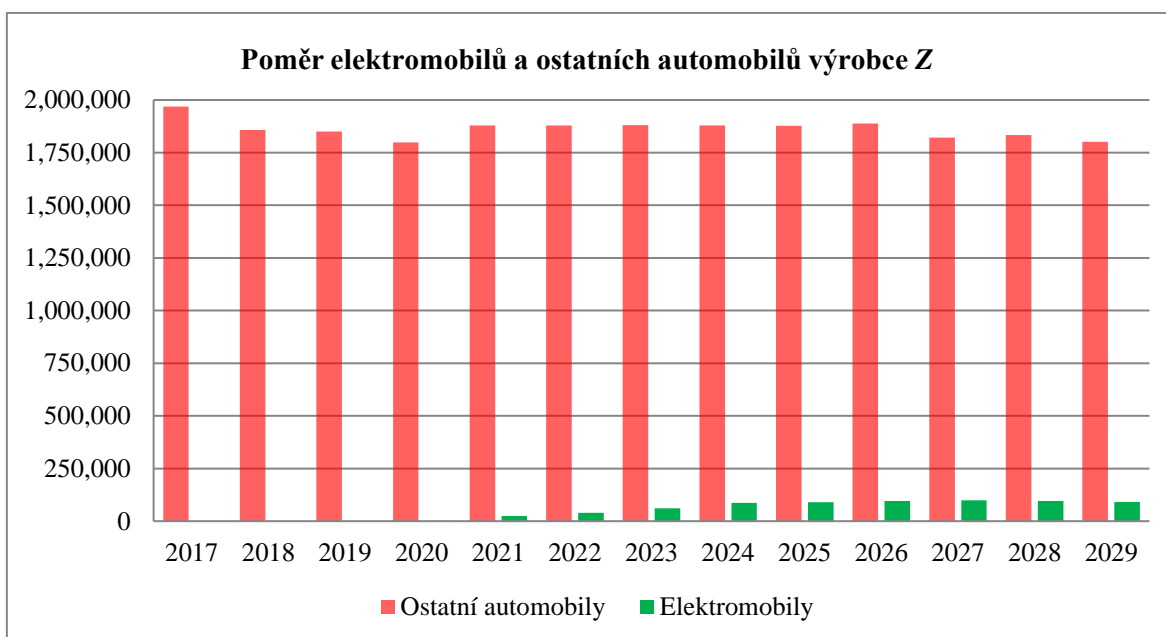
produkce elektromobilů, největší nárůst u těchto vybraných společností je očekáván od roku 2021, kdy by mělo být vyrobeno přes 280 tisíc elektromobilů. Vrcholem by měl být rok 2027, kdy je plánováno přes 1,35 milionů kusů. V roce 2029 je očekávaný mírný pokles, nicméně počet vyrobených automobilů by měl dosahovat stále hranice 1,3 milionů kusů. Oproti roku 2021, kdy se na výrobě elektromobilů budou podílet všechny vybrané společnosti, je toto množství přes čtyřikrát tolik větší.



Obr. 16 Predikce výroby elektromobilů v Evropě
Zdroj: Interní zdroj – IHS databáze, 2018

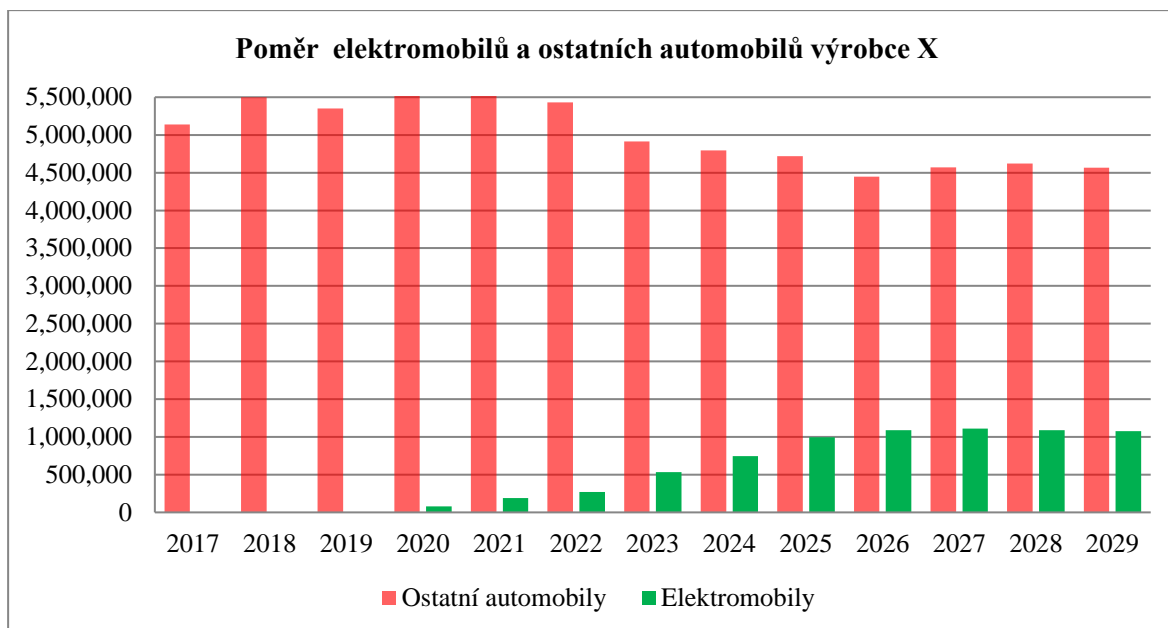
Zaměříme-li se konkrétně na jednotlivé společnosti, lze z této databáze snadno určit největšího výrobce z těchto tří vybraných společností v budoucnu. Na území Evropy je to aktuálně společnost Y, která již nabízí několik typů. Nicméně do budoucna by tímto „tahounem“ na základě plánovaného množství měl být koncern X, který má nejagresivnější strategii. Nicméně ani to není překvapením vzhledem k tomu, že X se z celosvětového měřítká nejvíce zaměřuje na evropský trh. Oproti tomu výrobce Y cílí z největší části na trh americký. Společnost Z, je automobilovým výrobcem a její strategie je zaměřit se hlavně na asijský trh. Plánovaný vývoj tohoto výrobce je zobrazen na následujícím obrázku (Obr. 17), kde červeně označené sloupčky označují množství vyrobených automobilů bez elektrického pohonu. Zelené sloupčky pak značí počet vyrobených elektromobilů v Evropě. Množství elektromobilů roste pomalu a zajímavé je to, že ani množství automobilů s klasickým spalovacím motorem téměř neklesá. S touto strategií

pouze potvrzuje záměr zaútočit na jiné trhy s elektromobily a na tom evropském trhu si udržovat své postavení.



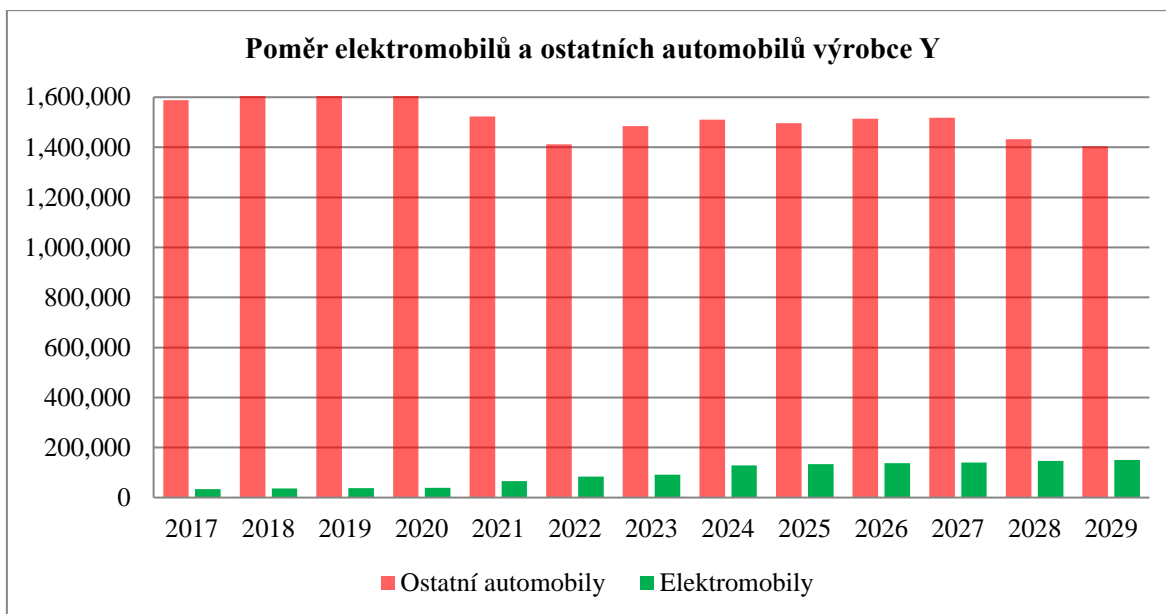
Obr. 17 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů výrobce Z
Zdroj: Interní zdroj – IHS databáze, 2018

Na dalším obrázku (Obr. 18) se zaměříme na výrobu automobilů zákazníkem X. Tento vývoj naznačuje, že společnost se usilovně zaměřuje na výrobu elektromobilů a z její budoucí strategie víme, že zejména cílí na evropský trh. Od roku 2021 až do roku 2029 počet vyrobených elektromobilů téměř stále poroste. Červená linie sloupců naopak znázorňuje postupný pokles vyrobených automobilů se spalovacími motory, téměř úměrně k navyšování množství elektromobilů. Počet elektromobilů by v roce 2029 měl dosáhnout téměř 1,1 milionu v Evropě vyrobených společností X.



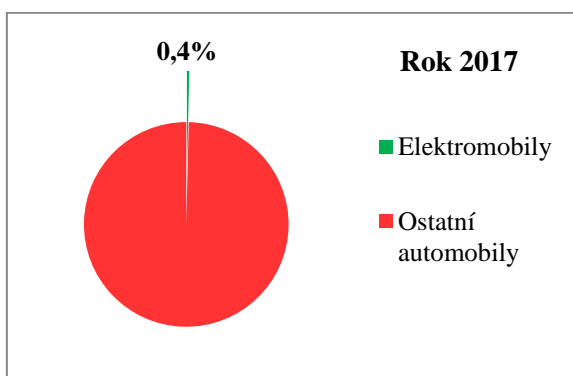
Obr. 18 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů výrobce X
 Zdroj: Interní zdroj – IHS databáze, 2018

Společnost Y plánuje soustavný růst elektromobilů až do roku 2029, kdy počet plánovaných elektromobilů by měl dosáhnout přes 150 tisíc kusů. Zaměříme-li se na červené sloupečky (Obr. 19) znázorňující vyrobený počet automobilů na klasický pohon, měl by mít vývoj kolísající tendenci. Avšak v roce 2029 bude toto množství menší oproti roku 2017 o zhruba 200 tisíc automobilů. Lze tedy hovořit o postupném poklesu. Nicméně ze strategie Y na základě plánovaných kusech automobilů lze usuzovat, že Y stejně jako Z si bude své postavení na evropském trhu udržovat a pravděpodobně se svou výrobou zaměří na jiný trh v rámci elektromobility.



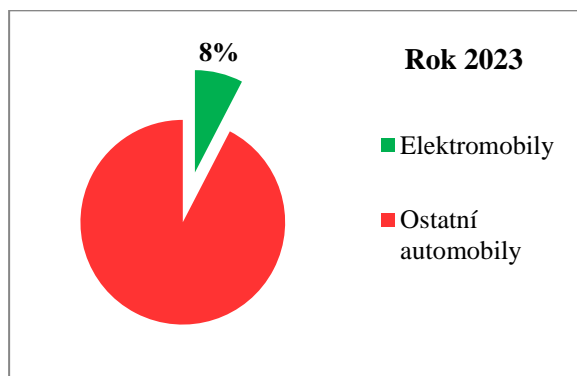
Obr. 19 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů výrobce Y
Zdroj: Interní zdroj – IHS databáze, 2018

V rámci samotného vývoje elektromobility lze předpokládat celkový nárůst až do roku 2029. Společnosti X, Y a Z vyrobí v roce 2017 přes 8,7 milionu automobilů na evropském trhu. V celosvětovém měřítku se toto číslo může zdát nevýznamné. Nicméně v porovnání s celkovým množstvím vyrobených automobilů na evropském trhu, což je za rok 2017 téměř 20 milionů kusů, je toto číslo markantní. Zvláště proto, že množství, které vyrobí tito tři výrobci, je téměř polovina všech automobilů vyrobených v Evropě za rok 2017. Na následujícím obrázku (Obr. 20) červená část grafu zobrazuje toto množství. Oproti tomu zelená výseč značí jen velmi malé procento vyrobených elektromobilů v roce 2017, na kterém se, jak bylo zmíněno výše, podílí největším dílem společnost Y.



Obr. 20 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů v roce 2017
Zdroj: Interní zdroj – IHS databáze, 2018

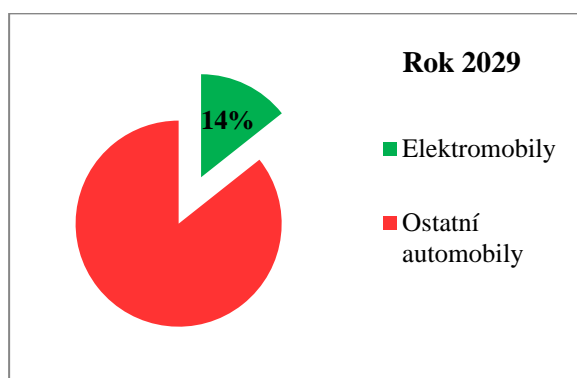
Markantní nárůst elektromobility je zobrazen na dalším obrázku (Obr. 21), kdy zelená výseč zobrazující počet vyrobených elektromobilů tvoří 8 % z celkového množství vyrobených automobilů v roce 2023. Počet elektromobilů z 33 tisíc v roce 2017 tak vzroste na téměř 700 tisíc kusů v úseku šesti let.



Obr. 21 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů v roce 2023

Zdroj: Interní zdroj – IHS databáze, 2018

Pro další porovnání poslouží poslední obrázek (Obr. 22), který zobrazuje předpověď pro rok 2029. Počet elektromobilů opět vzroste a dle plánů by měl tvořit již 14 % z celkově vyrobených aut zkoumanými automobilovými společnostmi X, Y a Z. Těchto 14 % odpovídá množství přes 1,3 milionu vyrobených elektromobilů, což je oproti roku 2017 značný skok, vezmeme-li navíc v úvahu, že toto množství vyprodukují pouze tři výrobci.



Obr. 22 Poměr elektromobilů a ostatních automobilů v roce 2029

Zdroj: Interní zdroj – IHS databáze, 2018

Z celkové analýzy vývoje automobilového průmyslu vyplývá, že elektromobilita není jen budoucím plánem. Její vývoj je možné již vnímat v současných trendech výroby a její nárůst je možné očekávat ve velmi blízké budoucnosti. Vzhledem k agresivní strategii výrobce X je možné predikovat, že bude cílem této společnosti zaujmout pozici lídra na

evropském trhu z pohledu elektromobility. Na druhou stranu u společností Y a Z je možné předpovídat zaměření se na jiné segmenty vzhledem k jejich plánům ve výrobě elektromobilů. V případě, že budou tyto plány dodrženy, můžeme předpokládat masivní nárůst „zelených“ automobilů již od roku 2020.

Tyto tři společnosti byly vybrány pro analýzu vývoje elektromobility z toho důvodu, že patří k největším obchodním partnerům společnosti BENTELER divize Automotive pro evropský region. Tento fakt dokazuje jejich hlavní vliv na výrobní portfolio společnosti a na vliv její obchodní strategie. V případě, že si společnost BENTELER bude chtít udržet tyto zákazníky, musí být schopen plnit jejich požadavky na budoucí zakázky. Je možné předpokládat, že přechod na výrobu elektromobilů bude postupný a že tedy není nutností měnit dosavadní výrobní strukturu ze dne na den. Nicméně společnost musí být do budoucna připravena reagovat pružně na měnící se požadavky nejen svých největších zákazníků tak, aby o ně nepřišla. Je tedy žádoucí zaměřit se na jednotlivé závody a na jejich výrobní portfolio a zhodnotit technologickou vybavenost na příchod nového elektromobilového trendu.

Závěr této kapitoly bude zaměřen na připravenost jednotlivých závodů na produkci výrobků využitelných pro elektromobily na základě jejich technologické vybavenosti. Připravenost daného závodu je posuzována ze dvou hledisek, a to z hlediska nejvíce používaného materiálu a z hlediska výrobní technologie v daném závodě. V následující tabulce (Tab. 6) jsou znázorněny všechny závody vybraného regionu a jejich výrobní struktura s uvedením nejvíce využívaných materiálů v každém závodě regionu. Druhý sloupeček uvádí produkty, které se v daném závodě vyrábějí. Nicméně jsou zde uvedeny pouze produkty stěžejní pro daný závod a s největšími výrobními objemy.

Ve třetím sloupečku tabulky (Tab. 6) je uveden materiál, který se běžně nejvíce používá v daném závodě. Tato informace je v tabulce uvedena z důvodu, že na základě použitého materiálu, je možné stanovit, zda daný výrobek je nebo není použitelný pro výrobu elektromobilů. Hliník je totiž v současné době nejvyužívanějším materiálem na výrobu dílů do elektromobilů. Je to proto, že u elektromobilů se velmi dbá na lehkost použitého materiálu a tu hliník splňuje.

Tab. 6 Profily jednotlivých závodů z hlediska výrobní a materiálové struktury

Závod	Hlavní produkty	Nejvíce využívaný materiál	Připravenost závodu na elektromobilitu
Liberec	<ul style="list-style-type: none"> • podvozkové díly 	ocel	částečně
Chrastava	<ul style="list-style-type: none"> • moduly zadních náprav • podvozky • bezpečnostní díly • kryt na bateriovou vanu 	ocel plasty	částečně
Rumburk	<ul style="list-style-type: none"> • nápravy • nárazníky • výztuhy dveří 	ocel	částečně
Jablonec n. N.	<ul style="list-style-type: none"> • nárazníky • bateriové vany • motorkové díly 	hliník	ano
Kláštorec n. O.	<ul style="list-style-type: none"> • díly karosérií • nárazníky 	ocel hliník	ano
Malacky	<ul style="list-style-type: none"> • výztuhy dveří • boční sloupky • nárazníky 	hliník ocel	ano
Mór	<ul style="list-style-type: none"> • chladicí a palivové trubice • katalytický konvertor 	ocel	ne
Września	<ul style="list-style-type: none"> • díly náprav • přední moduly 	ocel	částečně
Kaluga	<ul style="list-style-type: none"> • podvozkové díly a montáže • nárazníky • ocelové chrániče 	ocel	částečně
Tønder	<ul style="list-style-type: none"> • řídicí jednotky • brzdové pedály • díly karosérií 	hliník	ano
Skultuna	<ul style="list-style-type: none"> • bezpečnostní díly • nárazové systémy 	hliník	ano
Raufoss	<ul style="list-style-type: none"> • nárazníky • bezpečnostní díly 	hliník	ano

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z interního zdroje

Z tabulky (Tab. 6) je patrné, že každý závod je nějakým výrobkem specifický a zároveň je znát, jak se jednotlivé závody svou výrobní strukturou doplňují. Co není naopak z tabulky čitelné, je například výroba několika různých dílů do jednoho konkrétního vozidla. Jako příklad může být elektromobil společnosti Y, na jehož výrobě se podílí několik závodů regionu. V jabloneckém závodě se vyrábí bateriová vana použitá v tomto typu vozidla. V Chrastavě je vyráběn kryt na tuto bateriovou vanu. Do stejného typu vozu se pak v dánském závodě vyrábí hliníkový komponent do řídicího modulu a ve švédském

závodě hliníkový nárazový systém. Výroba do stejného typu vozidla je tak synchronizovaná a typ dílu je umístěn do závodu dle jeho technologické vybavenosti.

V posledním sloupečku tabulky je uvedena připravenost závodu na příchod elektromobility ve větším měřítku než doposud. Nicméně hodnocení této připravenosti není komplexní. Toto hodnocení je z pohledu využívaných materiálů v závodech a využívaných technologií. Nicméně je nutné uvést, že jednotlivé závody disponují i některými technologiemi, které mohou vyrábět automobilové díly za použití i jiného materiálu, než aktuálně používají. Z toho důvodu se v posledním sloupečku nachází hodnocení „částečně“, které označuje pouze částečnou připravenost závodu na příchod elektromobility. Je to tím, že závod sice vyrábí díly do automobilů, jež jsou použitelné i v elektromobilech, ale nevyužívá správný materiál, kterým je pro svou lehkost hliník. V tomto případě by tedy bylo nutné přizpůsobit technologie danému výrobku a změnit výrobní materiál anebo naopak přizpůsobit výrobní technologie a postupy.

U závodů, které jsou označeny slovem „ano“ je více než pravděpodobné, že závod je připraven na výrobu dílů do elektromobilů i ve větším měřítku. Odpovídá tomu nejen technologická vybavenost závodu, ale i materiál, který je na výrobu konkrétních dílů použit. Označení slovem „ne“ se v tabulce vyskytuje pouze jedenkrát, a to u maďarského závodu Mór. Je to z toho důvodu, že v tomto závodě se vyrábí pouze automobilové díly z oceli, a hlavně se zde vyrábí pouze díly, které jsou součástí spalovacího motoru. Jelikož tedy elektromobil nemá klasický spalovací motor, je využití těchto výrobků u elektromobilů nulové. Z toho důvodu by tento závod v případě převedení výroby pouze na výrobu dílů do elektromobilů měl značné potíže.

Jednotlivé závody tedy byly rozřazeny do tří skupin, a to do skupiny, která je označena slovem „ano“, a to proto, že splňují technologickou vybavenost na výrobu dílů do elektromobilů a současně využívají hliník pro výrobu jednotlivých dílů, který je stěžejním pro výrobu lehkých dílů, které se v elektromobilech používají. Druhou skupinou jsou závody označené slovem „částečně“. Jedná se o závody, jež alespoň z části splňují podmínky, za kterých je možné vyrábět díly do elektromobilů. Tyto závody v současné době nevyužívají hliník jako hlavní materiál, nicméně mají k dispozici výrobní technologie, jež mohou operovat i s tímto materiálem namísto oceli. Poslední skupinou jsou závody označené slovem „ne“. Tímto slovem je označen pouze jeden závod v daném regionu, a to maďarský Mór, který vyrábí čistě díly do spalovacích motorů a z nevhodného

materiálu pro elektromobily. Příkladem rozdílné připravenosti může být porovnání závodu Liberec a Mór. Ačkoli liberecký závod používá jako hlavní materiál ocel, je i tak označen jako částečně připravený na výrobu dílů do elektromobilů. Je to z důvodu, že současné výrobky se budou i nadále využívat v elektromobilech. Je tedy potřeba pouze změnit výchozí materiál z oceli na hliník, což současná technologie v závodě Liberec umožňuje. Oproti tomu závod Mór má značnou nevýhodou, a to z toho důvodu, že zde není možná změna zpracování oceli na zpracování hliníku při zachování stávající technologie. Další překážkou jsou samotné výrobky závodu Mór, které mají využití pouze ve spalovacích motorech. Úprava výrobních linek na výrobu dílů využitelných v elektromobilech by tedy byla další komplikací.

Nicméně obchodní jednotka BENTELERU zabývající se elektromobilitou uvádí, že téměř 85 % produktů je distancovaných od výroby spalovacích motorů. Toto tvrzení i vyplývá z uvedené tabulky. Společnost v rámci divize Automotive vyrábí již nejen výrobky využitelné přímo v elektromobilech jako jsou například bateriové vany, ale vyrábí veliké množství výrobků, jež jsou použitelné jak v automobilech se spalovacími motory, ale i v elektromobilech. Jedná se o výrobky jako přední a zadní nápravy, díly karosérií, ale i jiné díly, jež mají využití u obou typů automobilů. Klíčový je v tomto případě použitý materiál.

4.3 Formulace závěrů a doporučení

Cílem této poslední subkapitoly je nejprve kriticky zhodnotit data zjištěná v předešlé kapitole. Na jejich základě stanovit v jaké situaci se vybraná společnost nachází a formulovat vlastní doporučení, které by společnosti mohly pomoci v rámci budoucí strategie, která by měla být příchodu elektromobility podmíněna. Část této subkapitoly bude věnována i hrozbám týkajících se vývoje elektromobility a budou zde uvedeny jiné alternativní pohony, které by potenciálně mohly ohrozit vývoj elektromobility.

Tato diplomová práce byla zpracována s cílem získat informace ohledně trendů v automobilovém odvětví, konkrétně o trendu elektromobility. Tak, aby bylo možné tato data získat, byly vybráni tři nejdůležitější zákazníci v rámci North&Eastern regionu, kteří z hlediska objemu zakázek mají značný vliv na budoucí vývoj vybrané společnosti. Těmito zákazníky byly společnosti X, Y a Z. Jejich strategie v rámci budoucí výroby automobilů byla zaměřena pouze na evropský region tak, aby data získaná z analýzy automobilové

databáze IHS byla slučitelná s vybraným regionem v rámci organizační struktury BENTELERU.

Výsledků vývoje na automobilovém evropském trhu je několik. Nejprve byl zhodnocen obecný trend vývoje elektromobility u těchto tří společností. Ukázalo se, že v současné době zákazníkem zabývající se výrobou elektromobilů nejvíce je společnost Y. Nicméně podíl elektrických automobilů vyrobených Y je v porovnání s celkovým počtem vyrobených automobilů těmito třemi společnostmi velmi nízký. Nedosáhl ani jednoho procenta za rok 2017. Avšak tento podíl by měl stále narůstat a největší částí by se na tomto růstu měla od roku 2020 podílet společnost X. V roce 2029 by mělo množství automobilů se spalovacími motory vyrobené těmito třemi společnostmi klesnout o zhruba 2 miliony kusů oproti roku 2017 a tento úbytek měl být úměrně nahrazen počtem elektromobilů.

Z analýzy dále vyplývá, že ze zkoumaných společností má za cíl stát se lídrem ve výrobě elektromobilů na evropském trhu zřejmě pouze společnost X. Její agresivní strategie od roku 2020 je velmi znát na celém plánovaném vývoji elektromobility až do roku 2029, kdy plánuje X vyrábět přes 1,2 milionů elektromobilů. Vzhledem k tomu, že je X největším zákazníkem BENTELERU ve vybraném regionu, měl by tento podnik zjištěnému faktu podřídit své budoucí strategie tak, aby byl schopen vyhovět požadavkům a udržet si tohoto významného zákazníka. Společnosti Y a Z plánují zvyšovat počet vyrobených elektromobilů velmi zvolna. Počtem vyrobených elektromobilů se ani z poloviny X nevyrovnají, a to již od prvního roku výroby elektromobilů X. Každopádně i tyto dvě automobilové společnosti značným dílem ovlivňují výrobní portfolio BENTELERU a je tedy potřeba tomuto vývoji podřídit technologickou připravenost závodů, protože můžeme předpokládat, že zakázek ohledně dílů do elektromobilů bude stále přibývat.

Cílem této diplomové práce je také objektivně zhodnotit připravenost vybraného podniku na příchod elektromobility. V rámci předešlé kapitoly jsme se zaměřili na profily jednotlivých závodů, kde bylo stanoveno výrobní portfolio každého závodu a nejčastěji použité materiály při výrobě automobilových dílů. Výsledkem této analýzy je teorie o částečné připravenosti závodů. Celkem šest závodů je připraveno přizpůsobit výrobu potenciálním požadavkům tří vybraných zákazníků. Tyto závody jsou připraveny z důvodu využívání lehkých materiálů jako je hliník pro výrobu jednotlivých dílů. Dalšíh pět závodů vybraného regionu by v tuto chvíli bylo připraveno částečně. A to z toho důvodu,

že tyto závody nezpracovávají použitelné materiály do elektromobilů. Avšak disponují technologiemi, které je možno používat i s jinými materiály vhodnými k výrobě dílů do elektromobilů. Z toho důvodu můžeme hovořit o částečné připravenosti daných závodů.

Nicméně jeden závod ve vybraném regionu není zcela vybaven na výrobu dílů do elektromobilů. Tímto závodem je maďarský Mór, který vyrábí používá k výrobě daných dílů ocel, která má příliš velkou hmotnost na to, aby byla použita na výrobu dílů do elektromobilů. Další překážkou je, že portfolio výrobků tvoří drobné součástky používané ve spalovacích motorech. V tomto případě by společnost BENTELER utrpěla v případě ponechání výroby značnou finanční ztrátu. Je tedy žádoucí se na tento závod zaměřit a postupně ho technologicky připravovat na výrobu dílů do elektromobilů tak, aby mohla výroba plynule přejít na výrobu jiných automobilových dílů z jiného materiálu. Tím by BENTELER mohl minimalizovat finanční ztrátu. Avšak je třeba finanční investice z důvodu přizpůsobení současných nebo pořízení zcela nových technologií. V současné situaci jsou v regionu závody, které jsou lépe připravené na výrobu dílů do elektromobilů a je logické, že v případě navýšení těchto zakázek, bude výroba umístěná do nějakého z těchto závodů. Maďarský Mór tedy do té doby, než to bude nezbytné, může pokračovat ve výrobě současného výrobního portfolia. Avšak by měl podstoupit tuto přípravu v nejbližší budoucnosti.

V kapitole věnované investičním pobídkám v CEE regionu bylo Maďarsko uvedené mezi státy, které jsou příjemcem investic v rámci automobilového průmyslu. Zároveň Maďarsko patří k zemím poskytující různé formy investičních pobídek. Z toho důvodu by mohlo být jednou z možností, jak snížit náklady spojené s nevyhnutelnou transformací závodu, požádat o získání finanční podpory formou investičních pobídek od maďarské vlády.

Závěr

Tato diplomová práce poukazuje na mnoho zajímavostí ohledně vývoje elektromobility a dokazuje, jak aktuální tento trend je. Ačkoli je elektromobilita v současnosti považována za budoucnost automobilového světa, je důležité si uvědomit, že závody nepřetransformují svou celkovou výrobu na výrobu pouze dílů do elektromobilů ze dne na den. Jedná se o dlouhodobější proces a současné prognózy zjištěné z analýzy dat v předešlé kapitole ukazují, že i v roce 2029 by stále měla převládat produkce automobilů se spalovacími motory nad elektromobilními vozidly. Společnost má tedy čas se vývoji postupně nejen technologicky přizpůsobovat a být tak připravena plynule přejít na jiný typ výroby s minimalizací nákladů.

Hlavním důvodem, proč se automobilové společnosti zabývají alternativními pohony automobilů, je zpřísnění regulací ohledně vypouštění škodlivých látek do ovzduší, které mají spalovací motory na svědomí. Tyto nařízení o regulacích emisních látek v ovzduší přicházejí ze strany států a u nás v Evropě ze strany EU. V současné době je trendem zakazování vjezdu naftových automobilů do měst. Toto rozhodnutí je pouze v počátcích, nicméně se rychle rozšiřuje. Z tohoto plyne, že je vyvíjen tlak na automobilové společnosti nejen vyrábět vozidla bez spalovacích motorů, ale v první řadě snižovat počet naftových automobilů, protože jejich využití již nebude díky těmto zákazům tak široké jako doposud. Noví zákazníci pořizující si nový automobil tak přirozeně budou hledat variantu automobilu s benzinovým motorem nebo s alternativním pohonem a počet naftových automobilů bude přirozeně klesat.

Ačkoli elektromobilita nabízí v současné době lákavé řešení, jak se vypořádat s tlaky vnějšího okolí na automobilové výrobce z hlediska výroby vozidel na alternativní pohon, existuje i v tomto směru mnoho nezodpovězených otázek. Jednou z nich je řešení nabíjení baterií v elektromobilech. V současné době se dojezdy elektromobilů pohybují v řádech stovek kilometrů. Tato vozidla pak musí být několik hodin nabíjen. Ačkoli již existují nabíjecí stanice anebo si majitelé svá vozidla mohou nabíjet v pohodlí domova, je to situace řešitelná pouze tehdy, je-li počet elektromobilů prozatím takto nízký. Značný problém může v budoucnu nastat s nedostatkem prostoru pro každého si nabíjet svůj elektromobil. Hlavně v případě občanů žijících ve městech a k tomu například na sídlištích.

Další potíží je již zmiňovaný samotný dojezd elektromobilů. Jinými slovy je celý vývoj elektromobility velmi závislý na vývoji výdrže baterií. V kapitole věnované elektromobilitě byly uvedeny i jiné alternativní pohony vedle baterií. Mimo stlačený zemní plyn či zkapalněný plyn je do alternativních pohonů vozidel zařazen vodíkový pohon. Tato varianta je sice teprve v počátcích, nicméně je variantou s velikým potenciálem. Závěrem této stinné stránky elektromobility by mohlo být tvrzení, že elektromobilita bude pouze určitým mezistupněm mezi automobily se spalovacími motory a automobily na jiný alternativní pohon, který bude snadněji proveditelný a vyřeší potíže týkající se elektromobility.

V rámci teoretické části byla nastíněna problematika investičních pobídek v ČR. Z odborné literatury vyplynulo, že názory na investiční pobídky jsou velmi nejednotné a že existuje mnoho odpůrců těchto pobídek. Ačkoli je toto téma v současnosti velmi diskutovaným a debatuje se o jeho pozitivních či negativních dopadech na vývoj ekonomiky státu, o jeho efektivnosti a neefektivnosti coby nástroje hospodářské politiky státu, v rámci této práce a z pohledu vybraného podniku je možné tyto investiční pobídky vnímat jako nástroj pozitivní. Německá společnost BENTELER získala v rámci výstavby a rekonstrukce dvou závodů tři investiční pobídky. Oba závody byly vystaveny v Ústeckém kraji, který je v současnosti druhým krajem s největší nezaměstnaností a přislíbila v tomto kraji vybudovat okolo 1 000 nových pracovních míst. Z tohoto hlediska nelze tyto pobídky vnímat jako neefektivní nástroj v rámci posilování zaměstnanosti ve vybraném kraji. Tyto pobídky mají za cíl přilákat investory v krajích, kde by se bez investičních pobídek s největší pravděpodobností nic nebudovalo, z tohoto hlediska je možné investiční pobídky vnímat jako nástroj s kladným efektem.

Analýza v rámci této diplomové práce poskytla několik zajímavých výsledků nejen o vybrané společnosti BENTELER, ale i vývoji automobilového odvětví v rámci elektromobility. Ačkoli může být tento trend mezi širokou veřejností stále vnímán jako daleká budoucnost, v daném odvětví tomu tak není. Elektromobilita je již v současné době měřitelná a její predikovaný vývoj existuje na základě známých dat, nejedná se tedy pouze o odhady. V průběhu této práce byly zjištěny hlavní důvody, proč vůbec dochází k vývoji automobilů na alternativní pohon, dále byl na základě plánů vybraných společností zobrazen vývoj produkce elektromobilů. Na základě těchto dat je pak možné vyvíjet

budoucí strategie v rámci vybraného podniku BENTELEER, pro který jsou tyto tři společnosti největšími obchodními partnery ve vybraném regionu.

Za přínos této práce považuji obohacení znalostmi v rámci automobilového odvětví, který v ČR patří k těm nejvýznamnějším, a proto je výhodou disponovat těmito informacemi nejen pro osobní přehled a účely. Dále je velmi zajímavým zjištěním, že existuje více alternativních pohonů automobilů, kterým je předpovídána budoucnost na základě jejich potenciálu. Nejzajímavějším je určitě vodíkový pohon, který ačkoli je v počátcích, má značný potenciál. Překvapením je pak samotná elektromobilita, o které je možné z důvodu například komplikovaného dobíjení hovořit jako o určitém mezistupni mezi současnými automobily a automobily s alternativním pohonem v budoucnosti.

Seznam použité literatury

AUTOSAP. *Trochu z historie*. [online]. 2013. [citováno 2018-03-09]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/trochu-z-historie/>

AUTOSAP. *Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel: Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců*. [online]. 2016. [citováno 2017-12-13]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#souhrn16>

AUTOSAP. *Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel: Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců*. [online]. 2017. [citováno 2017-12-13]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#souhrn16>

AUTOSAP. *Výroba, tuzemský prodej a export – čtvrtletně 2017*. [online]. 2017a. [citováno 2018-03-09]. Dostupné z: http://www.autosap.cz/sfiles/VYR_PROD_EXP17_12.pdf

AUTOSAP. Růst automobilového průmyslu v roce 2017 se pozitivně promítl do růstu mezd i pracovních příležitostí. *Tisková zpráva*. [online]. 2018. [citováno 2018-03-09]. Dostupné z: http://www.autosap.cz/sfiles/TI7-2018_FIN.pdf

BENTELER. *Annual report 2017*. [online]. 2018. [citováno 2018-03-10]. Dostupné z: https://www.benteler.com/fileadmin/corporate/Group/Annual_Reports/2018/en/BENTELER_Annual_Report_2017.pdf

BLOOMBERG NEW ENERGY FINANCE. *Electric vehicle outlook 2017*. [online]. 2017. [citováno 2018-03-31]. Dostupné z: <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook/#toc-download>

CAPUTO, Andrea, MATTEO PELLEGRINI, Massimiliano, DABIC, Marina and Leo PAUL DANA. Internalisation of firms from Central and Eastern Europe. *European Business Review* [online]. 2016, Vol. 28, no. 6, s. 630-651, ProQuest Central. ISSN 0955534X. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1830274511/2B57117E8AB7463CPQ/5?accountid=17116>

COLLIERS INTERNATIONAL. *The road kings: CEE Autos. In: CEE Real Estate: Industrial sector report, October 2017*. [online]. 2017. [citováno 2017-12-13]. Dostupné z: http://www.colliers.com/en-gb/-/media/Files/EMEA/emea/research/CEE/Colliers_CEE-Auto_10-2017

CZECH INVEST. *Podpora podnikání: Investiční pobídky – Vaše brána k prosperitě*. [online]. 2015 [citováno 2017-11-09]. Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs/podnikatel-investor/pobidky/pobidky/brozurainvesticnichpobidek.pdf>

CZECH INVEST. *Výroční zpráva 2016*. [online]. 2016. [citováno 2017-12-09]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/Ke-stazeni/Vyrocní-zpravy-cs>

CZECH INVEST. *Investiční pobídky v České republice: Získejte podporu pro Váš projekt* [online]. 2017a. [citováno 2017-12-13]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/getattachment/ecc7dda8-01d1-426b-b40b-4029ca1640fe/Investicni-pobidky-v-Ceske-republice>

CZECH INVEST. *Automobilový průmysl*. [online]. 2017b. [citováno 2017-11-09]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Klicove-sektory/Automobilovy-prumysl>

CZECH INVEST. *Sektorové brožury: Land of Automotive*. [online]. 2017c [citováno 2017-12-13]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/getattachment/5d791f44-b7a0-4c18-8280-8e286450df07/Land-of-Automotive>

CZECH INVEST. *Připravovaná novela zákona o investičních pobídkách*. [online]. 2017d. [citováno 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Investicni-pobidky>

CZECH INVEST. *Green mobility*. [online]. 2017e. [citováno 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/getattachment/4257eabb-ab5f-4b40-a13f-2ce7b15f4c4f/Green-mobility>

CZECH INVEST. *Udělené investiční pobídky za rok 2017*. [online]. 2018. [citováno 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Investicni-pobidky>

CZ-NACE.CZ. *Zpracovatelský průmysl*. [online]. [citováno 2017-11-09]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/c-zpracovatelsky-prumysl/>

ČNB. *Přímé zahraniční investice za rok 2015. Sekce statistiky a datové podpory – Odbor platební bilance a ekonomických statistik* [online]. 2015. [citováno 2018-03-08]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2015_CZ.pdf

ČSÚ. *Sbírka zákonů – Česká Republika. In: Ročník 2007*. [online]. 2007. [citováno 2017-11-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0

GÓRSKA, Magdalena. *DoesThe Uppsala InternationalizationModel ExplainTheInternationalizationProcessOf Professional Business ServiceFirms?* Prague: Central Bohemia University, 2013. ProQuest Natural Science Collection. ProQuest Technology Collection. DOI <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v1.8>. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1909306702/7E28B4BED2444E35PQ/8?accountid=17116>

JUREK, Martin. Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu. In: *Acta economicaPragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*, 2012. Praha: Vysoká škola ekonomická, vol. 20.2012 s. 70-88. ISSN 0572-3043. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=388.pdf>

KAVKA, Martin. *Obecné informace o systému investičních pobídek v ČR*[online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015. [citováno 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/investicni-pobidky-a-prumyslove-zony/investicni-pobidky/obecne-informace-o-systemu-investicnich-pobidek-v-cr--879/>

KPMG, MPO. *Výroční hodnotící zpráva za rok 2015 dle Plánu hodnocení režimu státní podpory GBER: Investiční pobídky v České republice*. [online]. 2016. [citováno 2017-12-09]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/investicni-pobidky-a-prumyslove-zony/investicni-pobidky/2016/12/Vyrocnihodnotici-zprava_2015.pdf

KPMG. *Globalautomotiveexecutivesurvey 2017*[online]. 2017. [citováno 2018-03-31]. Dostupné z:<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf>

KUBÍČKOVÁ, Lea. Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků [online]. In: *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 2013, vol. 7, no. 14, s. 44-54. ISSN 18028527.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Šárka MARKOVÁ. Identifikace klíčových faktorů úspěchu internacionalizace malých a středních firem podnikajících v oboru strojírenství [online]. In: *Trendy ekonomiky a managementu*, 2011. sv. V, č. 9, s. 24-32. ISSN 1802-8527. Dostupné z: https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19603/09_02.pdf?sequence=1

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: Grada Publishing, 2015, 4. vyd. ISBN 9788024753669.

MPO. *Národní akční plán čisté mobility*[online]. 2015. [cit. 2018-3-31]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/automobilovy-prumysl/narodni-akcni-plan-ciste-mobility--167456/>

MŽP. *Elektromobilita – osvětový materiál. Popis problematiky a souvisejících technických řešení*. [online]. 2017. [cit. 2018-3-31]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/cista_mobilita_seminar/\\$FILE/SOPSPZP-Elektro_osvetovy_material-20171031.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/cista_mobilita_seminar/$FILE/SOPSPZP-Elektro_osvetovy_material-20171031.pdf)

NINAN, Schien a Jonas F. PUCK. The internationalisation of Austrian firms in Central and Eastern Europe* [online]. In: *Journal for East European Management Studies*, 2010, vol. 15, no. 3, s. 237-259. ISSN 09496181. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/749404179/fulltextPDF/B6A379D8680E41A3PQ/1?accountid=17116>

OECD. Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation [online]. In: *Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*, 2009. [cit. 2018-2-17]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf>

OECD. *Glossary of statistical terms: Central and Eastern European countries* [online]. 2001. [citováno 2017-12-13]. Dostupné z: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=303>

PETERSEN, Bent, Lawrence S. WELCH and Gabriel R. G. BENITO. Managing the Internalisation Process [online]. *Management International Review*, 2010. ProQuest Central, vol. 50, no. 2, s. 137-154. ISSN 09388249. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/202726816/322036EA9E7840A6PQ/3?accountid=17116>

POTUŽÁKOVÁ, Zuzana a Jaroslav DEMEL. Podniky se zahraniční účastí v Libereckém kraji. Výsledky dotazníkového šetření. *E+M Ekonomie a Management*. [online]. 2014, ProQuest Central, vol. 17, no. 2, pp. 61-72. ISSN 12123609. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1541843845/fulltextPDF/C5CB41808CB44450PQ/1?accountid=17116>

SKANSKA, JLL a DENTONS. *CEE Investment Report 2016: Mission to Outperform*. [online]. 2016. [citováno 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.skanska.pl/4a5217/siteassets/oferta/biura/raporty-i-standardy/cee-investment-report-2016/cee-investment-report-2016-mission-to-outperform.pdf>

SRHOLEC, Martin. *Přímé zahraniční investice v České republice: teorie a praxe v mezinárodním srovnání*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-52-1.

Strategická investiční akce: Zpracovatelský průmysl. [online]. [citováno 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.investicnipobidky.cz/pobidky/strategicka-investicni-akce-prumysl>

SÝKORA, Luděk. Globalizace a její společenské a geografické důsledky. In: *Stát, prostor, politika: vybrané otázky politické geografie*. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 2000, s. 59-79. ISBN 80-238-5566-2.

ŠIMANOVÁ, Jana. *Investiční pobídky, nadnárodní firmy a regionální rozvoj*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-803-8.

STARZYCZNA, Halina. Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního obchodu v teoretických přístupech a v empirickém zkoumání v České Republice v období transformace [online]. In: *E+M Ekonomie a Management*, 2010, no. 1, s. 115-130. [citováno 2018-02-17]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/195459030/fulltextPDF/F462D814C69F47C2PQ/1?accountid=17116>

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009, s. 110. ISBN 978-80-247-2987-9

WISEGRAD GROUP. *About the Visegrad Group* [online]. [citováno 2017-12-13]. Dostupné z: <http://www.visegradgroup.eu/about>

ÚOHS. *Obecné nařízení o blokových výjimkách (GBER)* [online]. [citováno 2017-12-11]. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/obecne-narizeni-o-blokovych-vyjimkach-gber.html>

Úřad vlády ČR, odbor analýz a informací. *Analýza podpory ekonomického růstu prostřednictvím stimulace investic* [online]. 2014. [citováno 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/vydavatelstvi/vydane-publikace/Analyza-podpory-ekonomického-rustu-prostrednictvim-stimulace-investic.pdf>

ZAPLETALOVÁ, Šárka. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomie a Management*. 2012, No. 4, pp. 84-96. ProQuestCentral.

ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde, 2002, 2., rozš. vyd. ISBN 80-7201-381-5.