



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Vliv vstupu zahraničního investora na fungování českého podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michal Podroužek**

Vedoucí práce: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Podroužek**

Osobní číslo: E17000397

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika

Zadávací katedra: katedra ekonomie

Vedoucí práce: Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

Konzultant práce: Luboš Vnenk
Altran CZ a.s., project manager

Název práce: **Vliv vstupu zahraničního investora na fungování českého podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Teoretické přístupy k fúzím a akvizicím podniků.
3. Průběh fúze konkrétní české společnosti a francouzského podniku.
4. Problémy souvisejících se vstupem zahraničního investora.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných předpokladů.

Seznam odborné literatury:

- CIA. 2018. *The World Factbook* [online]. Langley, VA, USA: Central Intelligence Agency. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/index.html>
- HLAVÁČ, Jiří. 2010. *Fúze a akvizice – procesy nákupu a prodeje firem*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1635-6.
- HOFSTEDE, Geert. 2018. *Geert Hofstede* [online]. Helsinki, Finland: Geert Hofstede Centre. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/>
- KPMG. 2018. *Trompenaars Hampden-Turner. Fons Trompenaars* [online]. Amsterdam: THT Consulting. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www2.thtconsulting.com/>
- MILLER, Edwin L. 2008. *Mergers and acquisitions: a step-by-step legal and practical guide*. Hoboken, NJ, USA: Wiley. ISBN 978-04-702-2274-4.
- SHERMAN, Andrew J. 2011. *Mergers & acquisitions from A to Z*. 3rd ed. New York, NY, USA: American Management Association. ISBN 978-08-144-1383-8.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

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



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byl jsem seznámen 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 vědom 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 vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

11. 4. 2019

Bc. Michal Podroužek

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Alešovi Kocourkovi, Ph. D., za odborné vedení, obětavost, vstřícnost a trpělivost, za jeho cenné rady, náměty a věcné připomínky. Poděkování patří také mému konzultantovi panu Lubošovi Vnenkovi ze společnosti Altran CZ, a.s., za poskytnutí potřebných dat a informací, díky kterým jsem mohl tuto diplomovou práci jasně zacílit a formulovat konkrétní závěry. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat mé báječné ženě Veronice za její podporu a pochopení, bez kterých bych svoji diplomovou práci jen stěží dokončil.

Vliv vstupu zahraničního investora na fungování českého podniku

Anotace

Cílem diplomové práce je zjistit, zda a do jaké míry mohou mít kulturní a sociální specifika vliv na fúzi daných společností i přesto, že se jedná o společnosti ze zemí Evropy, které jsou si historicky i geograficky velmi blízko. Prostřednictvím této práce bude analyzován průběh akvizice a následné vyústění ve fúzi a analýza překážek nebo neshod, které nastaly nebo by mohly nastat. První část práce se zabývá teoretickou definicí kulturních a sociálních specifík daných států, dále se definuje fúze a akvizice, jejich příčiny a průběh, SWOT analýza, přímé zahraniční investice a závěrem je čtenář seznámen s historií fúzujících společností. Druhá část se zabývá názornou implementací teoretických konceptů definovaných v první části této práce. Poslední část se zabývá investiční spoluprací České republiky a Francie prostřednictvím příkladu konkrétních společností a podrobným průběhem fúze těchto firem. Závěrem se zjišťuje, jak velkou bariérou jsou kulturní a sociální specifika ve spolupráci podniků z relativně blízkých evropských kultur a jaké mohou v průběhu fúze nastat problémy nebo komplikace.

Klíčová slova

akvizice, Česká republika, ekonomická specifika, Francie, fúze, investiční spolupráce, kulturní specifika, sociální specifika

Influence of a Foreign Investor Entry on a Czech Company Functions

Annotation

The aim of this master thesis is to find out whether and to what extent cultural and social specifics can have an impact on the merger of the companies in question, despite the fact that they are companies from two European countries with a very similar historical and geographical background. This thesis will also identify the course of the acquisition and the consequent outcome of the merger and the analysis of obstacles or disagreements that might arise. The first part of the thesis deals with the theoretical definition of cultural and social specifics of particular countries, further it defines mergers and acquisitions, their causes and course, SWOT analysis, foreign direct investment and finally the reader is acquainted with the history of the two merging companies. The second part deals with the implementation of the theoretical concepts obtained from the first part of this thesis. The last part deals with the investment cooperation of the Czech Republic and France through specific companies and the detailed course of the merger of these firms. Finally, it is examined to what extent the cultural and social specificities hinder the cooperation of companies from such close cultures and what risks or obstacles may arise during the merger.

Key Words

Acquisition, Cultural Specifics, Czech Republic, Economic Specifics, France, Investment Cooperation, Merger, Social Specifics

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1. Teoretická část	14
1.1 Kulturní specifika	14
1.1.1 Hofstedeho model kulturních dimenzí	14
1.1.2 Kulturní dimenze podle Trompenaarse a Hampden-Turnera.....	17
1.2 Sociální specifika	20
1.3 Organizační koncentrace	21
1.3.1 Fúze	22
1.3.2 Akvizice.....	24
1.3.3 Příčiny akvizic a fúzí.....	25
1.3.4 Podrobný průběh akvizice	26
1.4 SWOT analýza	30
1.5 Přímé zahraniční investice	33
1.6 Historie a vývoj vybraných fúzujících společností	34
1.6.1 Altran Technologies, a.s.	34
1.6.2 Swell, a.s.....	36
1.6.3 Altran Technologies Czech Republic s.r.o.	38
2. Aplikační část	39
2.1 Kulturní specifika České republiky	39
2.2 Kulturní specifika Francie	41
2.3 Sociální specifika České republiky	43
2.4 Sociální specifika Francie	44
2.5 Ekonomická specifika České republiky	46
2.6 Ekonomická specifika Francie	47
3. Vzájemná investiční spolupráce České republiky a Francie	49
3.1 Investiční prostředí v České republice	49
3.2 Investiční prostředí ve Francii	53
3.3 Fúze společností SWELL, a.s. a Altran Technologies Czech Republic, s.r.o.	54
3.4 Altran CZ, a.s.	60
4. Identifikace problémů plynoucích z fúze a návrhy na jejich eliminaci	63
Závěr	68
Seznam použité literatury	72

Seznam zkratek

BIW	Body in White
BIWE	Body in White Engineering
CAE	Computer Aided Engineering
CEO	výkonný ředitel (Chief Executive Officer)
CFO	finanční ředitel (Chief Financial Officer)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
E&D	Konstrukce a vývoj (Engineering and Development)
GDP	Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
HDP	hrubý domácí produkt
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
ISMS	Systém řízení bezpečnosti informací (Information Security Management System)
IT	Informační technologie (Information Technology)
Kč	koruna česká
PZI	přímé zahraniční investice
QMS	Systém řízení jakosti (Quality Management System)
R&D	Věda a výzkum (Research and Development)
USD	americký dolar (United States Dollar)

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafické vyobrazení fúze sloučením.....	23
Obrázek 2: Grafické vyobrazení fúze splynutím	23
Obrázek 3: Grafické vyobrazení Hofstedeho dimenzí v České republice	40
Obrázek 4: Grafické vyobrazení Hofstedeho dimenzí ve Francii	42
Obrázek 5: Mapa průměrných hrubých měsíčních mezd v ČR v roce 2018.....	50
Obrázek 6: Mapa infrastruktury v ČR.....	51
Obrázek 7: Schéma fúze a vzniku Altran CZ, a.s.....	58

Úvod

Tato diplomová práce pojednává o problematice vstupu investora na zahraniční trh. Touto prací metodicky navazují na svoji bakalářskou práci, která se zabývala kulturními a sociálními rozdíly mezi Japonskem a Českou republikou a jejich vlivem na mezinárodní obchod. V této práci se konkretizuje pole působnosti a zkoumání je zaměřeno již na konkrétní podnikatelské subjekty daných zemí. Jedná se o poměrně nedávnou fúzi společností Altran Technologies Czech Republic, s.r.o., což je francouzská poradenská společnost zabývající se převážně E&D (Engineering and Development) poradenstvím, a společností SWELL, a.s., což je česká společnost s dlouholetou tradicí zabývající se vývojovými službami v oblasti automobilového průmyslu. Tato fúze se datuje k 1.1.2018. (SWELL, 2018)

Toto téma jsem si vybral z důvodu dynamiky měnícího se investičního prostředí a také z osobní zvědavosti, proč by měla chtít francouzská nadnárodní společnost, rozšířená de facto po celém světě, investovat v České republice. Zajímalo mě také, co všechno může být v praxi součástí akvizice a jaké mohou být reálné překážky v tomto procesu.

Cílem této diplomové práce je zjistit, zda a do jaké míry mohou mít kulturní a sociální specifika vliv na fúzi dvou společností z různých zemí Evropy. Prostřednictvím této práce bude kriticky analyzován průběh akvizice, která následně vyústila ve fúzi francouzské a české společnosti. (LUKÁŠOVÁ, 2010; HOFSTEDE, 2018a; HOFSTEDE, 2018b; HU CONSULTANCY, 2011)

Předpoklady, ze kterých tato práce formálně vychází, jsou:

1. Kulturní a sociální specifika nemají zásadní vliv na investiční spolupráci podnikatelských subjektů České republiky a Francie.
2. Plán fúze se vždy rozchází se skutečností, u zahraničních investic je tato odchylka ještě větší.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První je teoretická, kde se definují základní pojmy použité poté v aplikační části. Jedná se především o kulturní a sociální specifika, problematiku organizační koncentrace, SWOT analýza a přímé zahraniční

investice. Spojení mezi teoretickou a aplikační částí zajišťuje kapitola věnovaná stručné historii obou fúzujících společností. Samotná aplikační část konkrétně implementuje teoretické koncepty na konkrétní situaci. Jsou zde popsána kulturní a sociální specifika České republiky a Francie, následuje charakteristika investičního prostředí obou států a dále analýza obou společností a procesu akvizice a následné fúze. V závěru práce jsou vyhodnoceny výzkumné předpoklady a formulována doporučení.

1. Teoretická část

V této části diplomové práce bude čtenář seznámen s teoretickým půdorysem práce a definicí základních pojmů, které jsou následně použity v aplikační části.

1.1 Kulturní specifika

Vzhledem k tématu této práce je nezbytné představit kulturní specifika, která mohou mít významný vliv na zahraniční investici. Roli zde hraje především vzdálenost mezi danými zeměmi a v neposlední řadě také rozdílnost náboženství a historie.

Dalšími specifiky, které mohou země kulturně odlišit, jsou jazyk, chování, praktiky a projevy typické pro etnikum dané země. Z čehož plyne, že hlavními držiteli kultury jsou lidé, kteří se tyto své kulturní zvyklosti učí od svých rodičů a prarodičů. K identifikaci kulturních znaků, díky nimž lze následně lépe definovat kulturní rozdíly, se využívají jednotlivé dimenze kulturních specifíků.

Kulturní specifika v této práci budou zkoumána dvěma různými způsoby. Prvním je rozčlenění kulturních specifíků dle Geerta Hofstedeho, holandského vědce patřícího mezi nejrenomovanější v oboru. Druhý způsob identifikace rozdílnosti kulturních specifíků vychází z teorie Fonsa Trompenaarse a Charlese Hampden-Turnera. (KPMG, 2018; LUKÁŠOVÁ, 2010; HOFSTEDE, 2019)

1.1.1 Hofstedeho model kulturních dimenzí

Geert Hofstede se narodil v Nizozemsku. Začal pracovat jako inženýr, brzy se však stal personálním manažerem. Fascinován člověkem úspěšně absolvoval Ph.D. studium v oboru organizačního chování. Díky tomu mu bylo nabídnuto zaměstnání v oddělení personálního výzkumu jako psycholog IBM International. Na konci šedesátých let začal analyzovat data z celopodnikového personálního průzkumu. V tomto období vydal knihu „Culture’s Consequences“. (HOFSTEDE, 2019)

Geert Hofstede rozčlenil dimenze na základě dat získaných z IBM International neboli empiricky. Díky rozšířenosti společnosti IBM International, která měla pobočky v 77 zemích, měl Geert Hofstede možnost získat velké množství informací z různých kultur a z toho odvodit data, která shrnul do dimenzí kulturních specifik. Ve spojení s tímto obsáhlým množstvím informací byl schopen sestavit svoji všeobecnou klasifikaci kulturních systémů. Hofstede je přesvědčen o tom, že kultura je jakési kolektivní programování mysli, z čehož plyne, že je možné rozlišovat lidi v jedné skupině od skupiny další. Věří, že každý člověk na Zemi je ovlivněn kulturou ve které žije, a tím je ovlivněna také jeho mysl. To naznačuje, že členové jedné kultury se budou v konkrétních situacích chovat stejně, či podobně, jako ostatní zástupci dané kultury, a budou na konkrétní podněty nebo problémy reagovat stejně, nebo podobně. Kulturní rozdíly jsou orientovány dle hodnot daných kultur. Hodnota znamená preference jednoho jevu před jinými. Hodnoty v Hofstedeho výzkumu hrají velkou roli. Jsou jak individuální, tak také společenské, což naznačuje společný jev mezi jednotlivcem a společností. Prostřednictvím Hofstedeho výzkumu lze kulturní specifika mezi národy určit dle skóre v jednotlivých dimenzích. Hofstede ve svém výzkumu definuje šest dimenzí, na základě kterých určuje specifika jednotlivých národů a rozdíly mezi nimi. Každá z dimenzí je vyjádřena na stupnici 0–100. Všech šest dimenzí bude charakterizováno níže. (HOFSTEDE, 2019)

3. Odstup od moci (*Power Distance*) nebo také vztah k autoritě měří míru přijetí rozdělení moci v organizaci. Nerovnosti v přijímání moci jsou přirozené, je s tím spojena rozdílná výše příjmů a společenského postavení. Čím vyššího skóre stupnice dosahuje, tím lépe společnost respektuje hierarchii rozdělení moci ve společnosti.
4. Vyhýbání se nejistotě (*Uncertainty Avoidance*) popisuje, jak se společnost dokáže vyrovnat s nejistou a nebezpečnou prognózou budoucnosti. Tato dimenze vyjadřuje, jak různé kultury tolerují nejistotu a v jaké míře se snaží předcházet nejistým situacím v budoucnu. Národy s vysokým skóre na této stupnici se snaží nejistotě předcházet a jedním z nástrojů, jak jim předejít, jsou zákony, regulace, garance nebo pojištění. Naopak kultury postavené níže na této stupnici jsou mnohem tolerantnější a kreativnější v přijímání rizika či odlišných názorů a myšlenek na danou věc.
5. Individualismus versus kolektivismus (*Individualism versus Collectivism*) vykresluje lidi a jejich schopnost integrovat se do společnosti. Tato kulturní dimenze zkoumá, jestli se společnost chová spíše individualisticky, či je schopna pracovat jako tým nebo

skupina. Individualisté se vyznačují chováním, při kterém se každý jedinec spoléhá sám na sebe a špatně se zařazuje do kolektivu, či do týmových projektů. Kolektivismus je pravý opak, lidé ve skupinách (rodiny, spolky, skupiny přátel, zájmové skupiny) na sebe spoléhají, chrání se a pomáhají si.

6. Maskulinita versus feminita (*Masculinity versus Femininity*) představuje společnost a její zaměření na emocionální role, či hodnoty ve společnosti. Maskulinní povahy jsou známé svojí orientací na výkony, úspěchy, pokrok. Vyznačují se také svojí asertivitou, vytrvalostí a přísností. Opakem jsou feminní povahy, které se soustřeďují spíše na péči o sebe sama, prostředí kolem a v neposlední řadě také na kvalitu života. Pro feminní kultury je typické mírné a solidární vystupování. Vše závisí na postavení priorit v pyramidě hodnot.
7. Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (*Long-term versus Short-term Orientation*) napovídá, jak dané kultury pohlíží do budoucnosti a v jakém časovém intervalu jsou ochotné plánovat. Jak už název napovídá, dlouhodobá orientace se zaměřuje na činnosti v přítomnosti s dosažením výsledků v dálné budoucnosti. Tyto kultury jsou vytrvalé a schopné se poučit z vlastních chyb, díky čemuž se v budoucnu dokáží lépe rozhodovat. Dlouhodobou orientací se vyznačují převážně asijské kultury. Kultury s krátkodobou orientací se soustřeďují na výsledky, kterých mohou dosáhnout ihned, či v krátkém časovém horizontu. Zaměřují se spíše na přítomnost a minulost. Ke krátkodobé orientaci spadají evropské a africké národy.
8. Shovívavost (*Indulgence*) je poslední z Hofstedeho dimenzí. Kultury dosahující nižší úrovně v této kulturní dimenzi jsou neshovívavé, až pesimistické. Přičemž shovívavé kultury jsou naopak optimistické a díky víře v pozitivní výsledky se nebojí realizovat nové nápady.

Výhodou Hofstedeho teorie kulturních rozdílů je stálý, permanentní vliv národních kultur na její příslušníky. Odlišnosti kultur jsou připisovány společnosti jako celku, nikoli odlišnostem v podnikové kultuře různých organizací.

Negativem Hofstedeho bádání jsou jeho data. Používá data především z analýzy společnosti IBM, která má silné kulturní zázemí. Jelikož byli předmětem zkoumání především zaměstnanci výše zmíněné společnosti, mohl by nastat problém při aplikaci těchto dimenzí do jiných podmínek v organizaci. Dalším nedostatkem může být zaměřenost Hofstedeho

výzkumu, kdy se věnuje rozdílům mezi kulturami, zatímco rozdíly uvnitř kultur mohou být opomíjeny. Na základě pozdějších aplikací a potvrzení ostatními odborníky, existuje předpoklad možné předpovědi přístupu a chování jednotlivých kultur, avšak předvídat chování či přístupy jednotlivců v kultuře přesahuje rámec Hofstedeho výzkumu. (LUKÁŠOVÁ, 2010; KAPRÁLOVÁ, 2011)

1.1.2 Kulturní dimenze podle Trompenaarse a Hampden-Turnera

K dalším autorům popisujícím kulturní rozdílnosti patří Fons Trompenaars, nizozemsko-francouzský autor a teoretik zabývající se komunikací napříč kulturami. S kolegou, britským filozofem Charlesem Hampden-Turnerem, založili Trompenaars-Hampden-Turner Group. Společně po deseti letech popsali sedm dimenzí kultur, kam zahrnuli preference lidí ve více než deseti kulturách z celého světa. Mimo kulturní odlišnost se Trompenaars a Hampden-Turner zabývají například vzdělávacími a poradenskými službami ve veřejném i soukromém sektoru. Tyto služby se týkají oblasti globalizace, fúze, akvizice, firemní identity a udržitelnosti. Nabízejí také výcvik a rozvoj vedoucích pracovníků. Jejich výhodou je především čerpání z rozsáhlého, důsledného výzkumu a intelektuálního kapitálu získaného z diagnostických nástrojů a největší mezinárodní kulturní databáze. Ze zmíněných více než deseti kultur na celém světě bylo v rámci výzkumu dotazováno okolo 46 000 vedoucích pracovníků ze 40 zemí. Výzkum se zaměřil také na jedince a předvídatelnost jejich chování na základě odlišnosti dané kultury. Každá kultura je totiž něčím více či méně odlišná. Ať už jde o víru a s tím spojený způsob myšlení, různé preference, potřeby a podobně. Cílem zmíněných sedmi dimenzí je zachytit tyto odlišnosti a specifika kultur. Je přitom pochopitelné, že některé z dimenzí vykazují značnou podobnost s kulturními dimenzemi podle Geerta Hofstedeho:

1. Univerzalismus versus partikularismus (*Universalism versus Particularism*): Lidé a kultury spadající na stranu univerzalismu se vyznačují striktním dodržováním pravidel, zákonů a povinností. Tyto hodnoty mají pevně vryté ve svých charakterech a normách chování. Tyto kultury obchodují spravedlivě s kulturami dodržujícími stejné hodnoty, zákony a pravidla. Typické pro ně je dodržování daného slibu, zodpovědnost a tolerance ohledně rozhodování jiných lidí. Naopak partikularisté žijí spontánně a striktně žádná

pravidla příliš nedodržují. Příliš neplánují a dané situace řeší, až když nastanou. Tyto kultury jsou pružnější v rozhodování, respektují ostatní lidi a jsou empatické, díky čemuž mohou lépe identifikovat potřeby ostatních.

2. Individualismus versus kolektivismus (*Individualism versus Collectivism*): Individualisté se soustředí sami na sebe a na svůj úspěch. Pochvaly a různá ohodnocení berou tito lidé jako vnitřní vítězství. Ke své práci potřebují volnost pro své myšlenky a kreativitu. Kolektivisté pracují ve skupině a věří, že skupina dosáhne lepších výkonů, než kdyby byl každý sám.
3. Neutralita versus emocionalita (*Neutral versus Emotional*): Neutralita vypovídá o kulturách, které nedávají své emoce příliš znát a snaží se je kontrolovat. Věří, že když potlačí své emoce, je to výhodou pro jejich obchodní jednání a obchod jako takový. Každý, kdo s těmito kulturami obchoduje, by si měl dát pozor na svoji řeč těla a neukazovat příliš své emoce. Lidé z neutrálních kultur toto chování velmi bedlivě sledují. Kultury s vyššími hodnotami emocionality naopak emoce přijímají jak v osobním životě, tak také v profesním. Na otevřených emocionálních projevech a vystupování člověka se snaží budovat důvěru.
4. Specifičnost versus difuznost (*Specific versus Diffuse*): Specifické kultury zastávají přímočarost, věcnost, stručnost a profesionalitu, která zahrnuje schopnost rozlišit osobní život od profesního. Nechtějí nechat ovlivnit své profesní cíle osobními, či pracovními vztahy. Nezavrhují sice možnost mít dobré vztahy na pracovišti, avšak věří, že i se špatnými vztahy je možné pracovat a dosahovat pracovních cílů. Jednoduše by se tito lidé dali popsat jako kariéristi, kteří si jdou cílevědomě za svými cíli a okolní vztahy je nezajímají. Diametrálně odlišná je difuznost, kde lidé věří, že právě dobré vztahy jim napomůžou k lepším profesním výsledkům. Tráví volný čas se svými kolegy a tímto způsobem se snaží vytvářet dobré vztahy. Občas ve vytváření dobrých vztahů zacházejí, až na osobní úrovni.
5. Orientace na přisuzování versus orientace na dosahování (*Ascription versus Achievement*): Jedná se o dimenze, které říkají na základě jakých preferencí je lidem v dané kultuře připisován společenský status či postavení. Při orientaci na dosahování je společenský status připisován na základě znalostí, dovedností a výkonu. Opakem je orientace na přisuzování, kde člověk získává společenský status podle toho, kdo je, na jaké pozici pracuje, jaký má titul anebo také z jaké rodiny pochází.

6. Orientace na minulost, přítomnost a budoucnost (*Orientalions to Past, Present, and Future*) je dimenze, na základě které je možné zjistit, jak daná kultura vnímá čas. Při orientaci na minulost jsou příslušníci této kultury zaměřeni na svoji historii. K tomu patří dodržování tradic, respekt ke své rodině, především ke starším členům rodiny. Takové národy žijí v minulosti a rádi by dobu vrátili. U kultur orientovaných na přítomnost, jak již název napovídá, je typické zaměření na přítomnost a danou situaci v reálném čase. Zabývají se krátkodobými plány, při kterých nemyslí až tak dopředu a budoucnost je v tu chvíli nezajímá. Ze třech částí této dimenze zbývá orientace na budoucnost. Takto orientované kultury velmi rády plánují a na rozdíl od kultur orientovaných na přítomnost berou ohled na to, jaké dopady jejich jednání v přítomnosti bude mít v budoucnosti. Tyto národy se snaží v přítomnosti podat co nejlepší výkon, jelikož věří, že když udělají dobrou práci v přítomnosti, odrazí se to také v budoucnu. K této předposlední dimenzi patří rozdíly ve způsobu vnímání času: buď sekvenčně, nebo synchronně. Kultury, které vnímají čas sekvenčně, jsou velmi často dobrými plánovači. S tím je spojena jejich výjimečná schopnost práce s časem, kam spadá dochvilnost, správná organizace času během schůzky a návaznost dalších schůzek. Naopak kultury vnímající čas synchronně nejsou tak striktní ohledně časového rozvrhu a vnímají čas mnohem flexibilněji.
7. Poslední dimenzí je interní a externí orientace (*Internal Direction versus Outer Direction*): Kultury a lidé s interní orientací si jsou jistí, že za vše co v životě udělají ponese následky. Spoléhají se hlavně sami na sebe a věří pouze svým činům, na osud či štěstí nevěří. Občas se mohou chovat agresivně a sobecky. Jsou přesvědčeni, že s dostatečnými informacemi, dovednostmi a znalostmi zvládnou vše. Opakem jsou kultury s externí orientací, jejichž příslušníci věří v osud či štěstí a berou svět kolem sebe jako součást jejich života. Věří, že jejich směr života je předem stanovený a nemohou ho nijak ovlivnit.

Ani jedna z uvedených verzí kulturních dimenzí, jak Hofstedeho, tak Trompenaarse nemá za cíl porovnávat, zda je nějaká kultura horší než ostatní a naopak. Snaží se ukázat, že jedna kultura může mít jiný názor, myšlení, či rozhodování než druhá. Tyto modely, respektive dimenze pochopitelně nedokáží přesně předurčit chování každého jedince. Jsou zaměřeny spíše na chování a fungování společnosti. Z toho plyne, že je možné předvídat chování příslušníků určité kultury, ale není zde jistota, že každý její jednotlivý člen se bude

chovat přesně podle předpokladu. (LUKÁŠOVÁ, 2010; MINDTOOLS, 2018; KAPRÁLOVÁ, 2011; KPMG, 2018)

Je třeba také zmínit, jak zmíněné kulturní dimenze fungují: zpravidla je možné sestavit dva modelové (teoretické) extrémy pro každou dimenzi, mezi nimiž se umísťují konkrétní země a kultury. Díky této škále nebo také žebříčku je na základě získaných hodnot možné multidimenzionálně porovnávat země, pro které byl výzkum prováděn. Vzhledem k možnosti charakterizovat specifika daných zemí je tedy možné v jednotném měřítku ukázat země ze všech koutů světa a na základě toho zjistit, v čem si jsou vybrané země podobné a čím se naopak odlišují. (LUKÁŠOVÁ, 2010)

Zvolení těchto dvou autorů pro tuto diplomovou práci bylo provedeno na základě jejich odbornosti a dlouholeté zkušenosti v oboru. Patří mezi nejrenomovanější autory, popisující kulturní specifika zemí. Základem jejich klasifikace kulturních specifik daných zemí jsou rozsáhlé badatelské práce a výzkumy. I přes podobný předmět sestavil každý z autorů jiné dimenze kulturních odlišností, které jsou si však v řadě ohledů podobné.

1.2 Sociální specifika

Pro hodnocení kultur nelze použít pouze ověřená kulturní specifika. Je zde další faktor, který může ovlivnit vzájemné porozumění dvou odlišných národů. Jsou jimi sociální specifika, která hrají rovněž důležitou roli v mezinárodní komunikaci a spolupráci. Pod pojmem sociální specifika je třeba si představit zvyklosti, tradice, etiketu a další psaná i nepsaná pravidla států, které jsou předmětem porovnání nebo výzkumu. Před obchodním jednáním nebo případnou komunikací je dobré si sociální specifika alespoň zjistit a prostudovat. Z velké části tak lze předejít nepříjemnému „faux pas“, v horším případě konfliktu. Příkladem může být třeba existence kultur, kde čas nepřijímají příliš striktně a může se jim stát, že přijdou na schůzku později, což pro obchodního partnera jiné kultury, který čas přijímá velmi striktně, může mít fatální dopad na obchodní jednání. Tudíž by se mezi sociální specifika dala zahrnout například dochvilnost, pravidla komunikace, oslovení nebo pozdrav a v neposlední řadě také připravenost na dané obchodní jednání. Připravenost a porozumění sociálním odlišnostem obchodního partnera může mít klíčový vliv na výsledek

samotného jednání. Proto není dobré opomíjet sociální aspekty, které se nemusí zdát na první pohled až tak důležité. (PASSPORT TO TRADE, 2018)

1.3 Organizační koncentrace

Koncentrace podniků znamená spojování menších firem do větších celků spolu s integrací pořizování výrobních faktorů, což může být pro všechny podniky podstupující organizační koncentraci velkou výhodou. Pro mnohé firmy znamená organizační koncentrace velmi rozumný krok. Tato strategie vzniká ve snaze po vyšší konkurenceschopnosti v daném odvětví.

Existují v zásadě dva druhy koncentrace, kterými jsou věcná a organizační koncentrace. Věcná koncentrace je vysvětlována jako soustředění místně dostupných podniků, prováděné z hlediska vnitřního růstu. Naopak organizační koncentrace je spojení vzdálených organizačních celků do jednoho většího.

Jedním ze základních impulsů pro organizační koncentraci je vidina většího podniku, a tedy většího podílu na trhu. Dalšími výhodami mohou být například získání lepších technologií, odborných pracovníků, možností větších skladů, optimalizace logistiky a další. S tím vším je samozřejmě spojena potenciálně vyšší ziskovost pro všechny zapojené podniky. Tato koncentrace znamená, že všechny připojené podniky se domluví a následně fungují pod jedním vedením. Všechna majetková práva musí být zdokumentována a majetko-právně ošetřena.

Koncentrace podniků ovšem nepřináší pouze výhody. Jednou z hlavních nevýhod je zpravidla ztráta pružnosti a flexibility, která je u velkých podniků často malá. Díky jejich velikosti a složité organizační struktuře je pro tyto podniky těžší správně a včas reagovat na změny požadavků trhu, správně motivovat své pracovníky a znát jejich skutečné potřeby.

Organizační koncentrace lze dále rozlišit na fúze a akvizice. Fúze a akvizice mají společný rys, jímž je existence nového podniku. Obecně se akvizicí a fúzí rozumí přeměna majetkových či vlastnických práv a jejich převod.

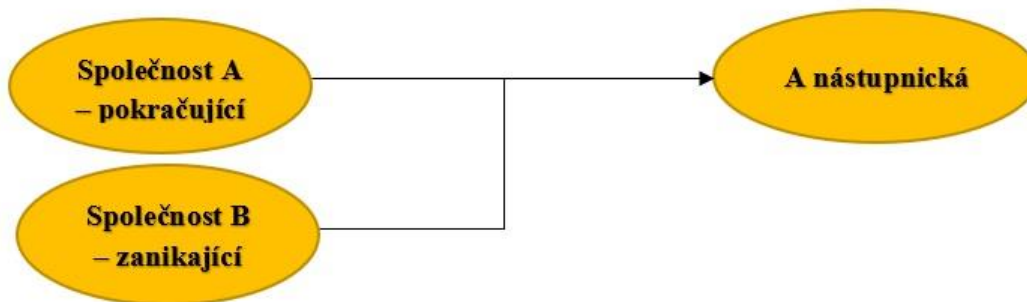
- Fúze obecně probíhá splynutím dvou podniků v jeden. Fúze může probíhat zaniknutím dvou podniků a vznikem jednoho úplně nového anebo splyne jeden podnik do druhého, přičemž jeden zanikne a podniká pod jménem toho druhého. Může jít také o hromadění aktiv v odvětví, kdy se jedna korporace dostane na základě fúze do odvětví jiného. Fúze může mít ale také výhodu pro zaostávající odvětví, kdy přijde velmi vyspělá a silná organizace a uvede do odvětví moderní výrobní nebo řídicí metody. Při fúzi se tedy minimálně dvě nebo více společností spojují buď částečně (jen vybrané divize, resp. organizační jednotky) nebo kompletně celé organizace.
- Akvizice je fúzi velmi blízká, avšak akvizice probíhá zpravidla tak, že velký podnik nákupem získá menší firmu, a to buď v přátelském nebo nepřátelském duchu. K akvizici dochází zejména koupí, a to dvěma způsoby: kapitálovou akvizicí nebo majetkovou akvizicí. (CDV, 2014; BCCAMPUS, 2014)

1.3.1 Fúze

Fúze a její vymezení vychází z českého práva, přesněji tedy z Nového občanského zákoníku a zákona o přeměnách obchodních společností a družstev. V legislativě je tedy fúze pojímána jako proces, ve kterém dochází ke sloučení nebo splynutí alespoň dvou právnických osob. Ve smyslu zákona je tedy fúze jedním z pěti různých způsobů transformace společnosti. Vedle fúze společnosti nebo družstva sem patří dále rozdělení společnosti nebo družstva, převod jmění na společníka, změna právní formy a přeshraniční přemístění sídla.

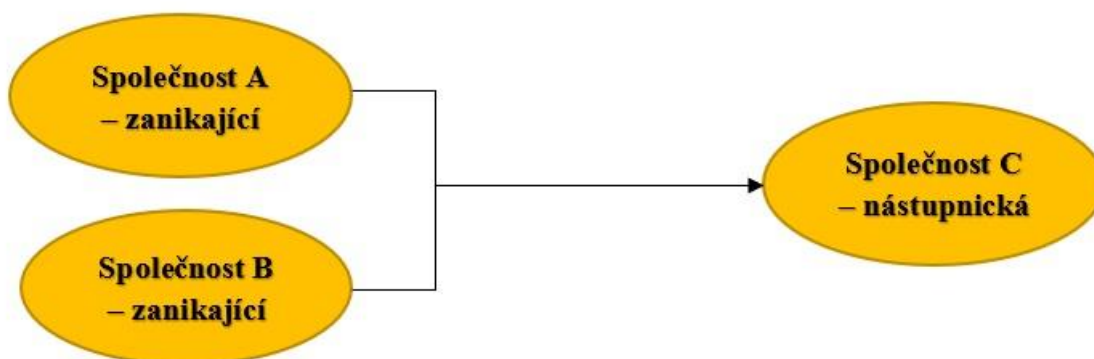
Základními druhy fúze uvedenými v zákoně o přeměnách obchodní společnosti a družstev se píše o fúzi splynutím a fúzi sloučením.

- Fúzí sloučením se rozumí zánik společnosti nebo společností a družstev. Zaniklá společnost spadá jak hmotně, tak právně pod nástupnickou společnost.



Obrázek 1: Grafické vyobrazení fúze sloučením
Zdroj: vlastní zpracování

- U fúze splynutím je proces odlišný především v tom, že dojde k zániku všech zúčastněných společností nebo družstev a zároveň vzniku nové nástupnické společnosti, na kterou přechází jmění všech zaniklých společností.



Obrázek 2: Grafické vyobrazení fúze splynutím
Zdroj: Vlastní zpracování

Fúze je vždy možná pouze u právnických osob s totožnou právní formou podnikání, s výjimkou v podobě tzv. křížové fúze (např. fúze veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti, případně fúze akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným).

Fúze lze dále ještě dělit dle postavení integrovaných společností:

- **Horizontální fúze** je případ, kdy se sloučí, či splynou společnosti podnikající ve stejném odvětví. Motivem k této činnosti může být z velké části odstranění konkurence, získání rozsáhlejší zákaznické základny a navýšení tržního podílu. Je zde však riziko

nadměrného nárůstu tržní síly, která může omezit hospodářskou soutěž v určitém oboru. Tomuto riziku se snaží předejít antimonopolní úřad, který pečlivě prověřuje každou situaci. V České republice plní jeho roli Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

- **Vertikální fúze** je situace, kdy fúzují podniky, které se vzájemně „doplňují“. Je tím myšlen vztah, kdy jedna firma vyrábí produkt, který potřebuje firma druhá, aby vyrobila svůj finální výrobek. Zpravidla se tedy jedná o podniky figurující v rámci jednoho dodavatelsko-odběratelského řetězce. Existují přirozeně dva typy vertikální fúze: integrace vzad, kdy dochází k fúzi směřující ke zdrojům surovin a materiálu (fúze s dodavatelem), nebo naopak integrace vpřed, kdy se fúzující společnost přiblíží svému spotřebiteli (odběrateli).
- **Konglomerátní fúze** spojuje společnosti z diametrálně odlišných odvětví podnikání. Možným impulsem k této fúzi může být snaha o proniknutí na nové trhy a diverzifikace podnikatelských aktivit. Tato fúze by se mohla uskutečnit například v situaci, kdy podnik předpovídá, že jeho předmět podnikání již nemá příliš dlouhou budoucnost, a tudíž začne fúzovat se společností podnikající v perspektivnějším odvětví, ve kterém vidí potenciál.
- **Kongenerická fúze** je podobná horizontální fúzi u společností podnikajících v podobném odvětví. Rozdíl je především v tom, že výrobky obou podniků se do menší nebo větší míry liší a cílí na jiný segment zákazníků.

Dalším charakteristickým rysem fúzí je geografický rozměr fúze. Do fúze vnitrostátní jsou zapojeny pouze společnosti v rámci jednoho státu, zatímco fúze přeshraniční se musí účastnit alespoň jedna zahraniční společnost.

1.3.2 Akvizice

U akvizice činnost spočívá v převzetí jiné společnosti nebo alespoň nějaké její části. Základním rozdílem mezi akvizicí a fúzí je, že u akvizice nedochází k vzniku či zániku společností. Jak již bylo zmíněno, akvizice je dvojího druhu:

- **Kapitálová akvizice:** U kapitálové akvizice dochází k nabytí vlastnického podílu kapitálu dané společnosti, tento kapitál poté vlastník může ovládat. To fakticky znamená nákup podílu vlastního kapitálu jiné společnosti. Neznamená to však, že by zmíněný

kapitál fyzicky vlastnila, získá pouze možnost či vliv disponovat s tímto kapitálem. Na základě velikosti koupeného podílu může být ovládající společností společnost mateřská a ovládanou společností společnost dceřiná. Ke kapitálové akvizici lze dojít jak přátelskou cestou, tak také nepřátelskou. Akvizice přátelskou formou spočívá v informovanosti obou společností a jejich vzájemném souhlasu. Naopak nepřátelská akvizice probíhá tak, že kupující společnost koupí podíl druhé společnosti, aniž by o tomto záměru vlastníci kupovaného podniku předem věděli.

Existuje několik možností, jak docílit kapitálové akvizice. Jedním z nich je nákup akcií na burze. Tato forma spadá k nejjednodušším možnostem a vztahuje se na akcie obchodovatelné na burze. Další možností kapitálové akvizice, se odehrává na primárním kapitálovém trhu, u nově emitovaných akcií v situaci založení nové akciové společnosti nebo navyšování základního kapitálu stávající společnosti. Podobná je akvizice na sekundárním kapitálovém trhu, avšak zde se obchoduje s akciemi či obchodními podíly, se kterými se již v minulosti obchodovalo. Poslední možností je přátelská akvizice tzv. nabídka na převzetí akcií. Tento výraz znamená nákup takového počtu účastnických cenných papírů, na základě kterých získatel ovládne danou společnost.

- **Majetková akvizice** spočívá v transakci podniku celého nebo pouze části jeho aktiv či pasiv.

1.3.3 Příčiny akvizic a fúzí

Důvodů, na jejichž základě dochází k fúzím či akvizicím, je nespočet. Nejčastěji ale souvisí s tzv. teorií synergie. Synergie je poměrně zjednodušující myšlenka, díky které je kombinace dvou firem schopna vytvořit větší hodnotu pro akcionáře, než kdyby byly provozovány samostatně. Existují dva typy synergií: provozní a finanční.

- Provozní synergie spočívá jak v úsporách z rozsahu objemu výroby, tak v úsporách z rozsahu objemu sortimentu, které mohou být důležitými prvky tvorby bohatství akcionářů. Efektivita může vycházet, jak z prostředků, tak také z kvalitnějších manažerských postupů. Úspory z rozsahu se týkají rozložení fixních nákladů na rostoucí objem výroby. Součástí provozní synergie jsou také pevné náklady, jako jsou odpisy zařízení, či běžné výdaje na údržbu. Další jsou závazky např. úrokové náklady a

leasingové splátky. Tyto náklady jsou fixovány tím, že v krátkodobém horizontu nemohou být změněny. Opakem jsou variabilní náklady, které se mění na základě úrovně výroby. Úspory z rozsahu vztahující se k objemu sortimentu spočívají v používání specifického souboru dovedností, majetku a kombinací výrobních linek, který je používán k výrobě souvisejících výrobků nebo služeb. Například Procter & Gamble, gigant v oblasti spotřebitelských produktů, využívá své vysoce uznávané marketingové dovednosti k prodeji celé řady produktů, od osobní péče až po farmaceutické výrobky. Dalším příkladem je Honda, která disponuje jedinečným know-how zvyšujícím výkon vnitřních spalovacích motorů, takže kromě automobilů vyvíjí motocykly, sekačky na trávu, sněhové frézy apod. Citigroup používá stejné centrum výpočetní techniky ke zpracování žádostí o půjčky, vkladů, důvěrných služeb a účtů podílových fondů pro zákazníky svých bank.

- Finanční synergie se týká dopadu fúzí a akvizic na náklady na kapitál nabývací společnosti nebo nově vzniklé společnosti. Náklady na kapitál určuje minimální požadovaná návratnost investorů, což přiměje věřitele koupit firemní akcie a tím společnosti poskytnout finanční prostředky. (VOPLAKAL, 2011)

1.3.4 Podrobný průběh akvizice

Většina činností má své postupy, které jsou více či méně dodržovány. Mohou fungovat jako vodítko nebo průvodce danou problematikou. Dost často fungují na základě empirického vnímání. Není zde výjimka ani u akvizic. Osvědčený proces hodnocení akvizic zahrnuje sedm základních činností, které se objevují jako postupné kroky.

- **Určení služby nebo trhu s rostoucím potenciálem**, v této části vedoucí pracovníci začínají proces hodnocení akvizice a fúze tím, že identifikují růstové možnosti v linii obchodu nebo služeb, na trzích nebo jakékoliv jiné kombinace. K určení trhů a služeb s růstovou tendencí musí vedoucí pracovníci shromážďovat a analyzovat rozsáhlé údaje, zahrnující několik indikátorů. Jsou jimi například původ klienta, které v sobě obsahují několik dalších údajů, kterými jsou demografické údaje, myšleno tedy počet obyvatel v dané oblasti, věk, míra nezaměstnanosti, příjem. Dále údaje o zaměstnavatelích, konkurenci, zaměstnancích a spotřebitelích.

Příkladem může být ICICI Bank, která viděla v akvizici s Bank of Rajasthan mnoho výhod. Jednou z ní bylo zvýšení pobočkové sítě a zejména posílení její přítomnosti v severní a západní Indii. Smlouva tedy kombinuje široké spektrum poboček Bank Of Rajasthan se silnou kapitálovou základnou ICICI Bank. Na tomto příkladě je jasně vidět, že při analýze trhu v této kombinaci bank je velký potenciál a možný nárůst konkurenční výhody v oblasti. Také bývá trendem, že ještě před samotnou akvizicí, se stanoví nejdříve akviziční strategie. Což znamená, že všichni znají záměr firmy, například, že chce expandovat více do střední a východní Evropy, jako tomu bylo u mateřské společnosti Altran Technologies SA. Tato strategie nesla název IGNITION 2020. Tudiž všichni znají strategii, avšak nikdo neví kdy, kde a s jakou společností se bude fúzovat. Jinými slovy je dán plán kam (jakým směrem), ale není známo kdy a s kým.

- **Identifikace kandidátů pro akvizici a fúzi**, činí druhý krok v akvizičním procesu zahrnující proaktivní identifikaci prostředí potenciálních kandidátů pro fúzi nebo akvizici. V této identifikaci se vyhledávají kandidáti, kteří by mohli splnit strategické cíle finančního růstu na určených trzích.

V této oblasti může být příkladem fúze Enam-Axis, jelikož hodnocení obou bank je velmi vysoké. I přes vysoké investice, velké množství práce, obětovaného času a úsilí se však výsledek jevil jako velmi kvalitní fúze. Posléze Axis zjistil, že Enam byla opravdu velmi dobrá volba.

- **Zhodnocení finanční situace**, je velmi důležitý bod celé akvizice. Jsou zde zodpovězeny otázky typu: Jaké jsou pravděpodobné přínosy transakce dané akvizice? Jaká jsou rizika? Jakou hodnotu má daný podnik ve srovnání s ostatními příležitostmi. Finanční situace je komplexní hodnocení finanční a úvěrové pozice cílového a kombinovaného subjektu z čehož vyplývá solventnost subjektu a také finanční prognóza. Toto posuzování se zaměřuje na rozvahu, výkaz zisku a ztrát.

Příkladem k této problematice může být velmi příhodná fúze společnosti Altran, ke které se vztahuje tato diplomová práce. Tato společnost totiž v červenci roku 2018 odhalila falešné zakázky až v hodnotě 10 milionů dolarů u firmy, kterou v témže roce koupila. Jednalo se o americkou firmu Aricent. Na základě této skutečnosti, která se bleskovým tempem dostala do médií klesla hodnota akcií na burze společnosti Altran až o 30 %. Společnost Altran, která získala svého amerického konkurenta za bezmála 2 miliardy dolarů uvedla, že našla padělané objednávky spojené s konkrétním

zaměstnancem, které fiktivně zvýšily výnosy a zisky společnosti Aricent a tím samozřejmě celkovou tržní hodnotu této společnosti. Z čehož plyne, že Altran zaplatil fiktivní cenu. Altran uvedl, že takto velký pokles dostal hodnotu jejich akcií na hodnotu, která byla takto nízká 3 roky předtím. Z tohoto faktu vyplývá, že této části akvizice je potřeba věnovat velké množství času, úsilí a pozornosti, protože konkrétně na tomto příkladě je vidět, jak moc draze může vyjít jakákoliv chyba v kontrole této části. Ovšem nikdo nemohl tušit, že americká společnost se dopustí tak závažného podvodu.

- **Rozhodovací proces Go/No-Go**, vychází z identifikace výhod a nevýhod dané akvizice nebo fúze. Tato činnost spočívá v tom, že vedení podniku a oddělení k tomu stanovená určují pravděpodobné výhody a nevýhody navrhované akvizice, dle otázek a problému diskutovaných v minulosti a snaží se provést kvalitní rozhodnutí. Během rozhodovacího procesu vedoucí představitelé zjistí, zda je případ strategické přidané hodnoty pro kombinovanou entitu natolik přesvědčivý, aby pokračoval.

Příkladem k této problematice může být fúze indických IT společností Satyam-Mahindra. Společnost Satyam čelila velkému skandálu ohledně padělání účetnictví. V tu chvíli proti společnosti Mahindra stálo velké dilema a změny v rozhodovacím procesu Go/ No-Go. Vedoucí pracovníci společnosti Mahindra se však rozhodli odvážně po zvážení pravděpodobných výhod a nevýhod navrhované akvizice. Rozhodli se, že i přes tento skandál výrazně převyšují výhody, nad nevýhodami a rozhodli se pro fúzi.

- **Ocenění daného subjektu**, je stejně důležitou fází akvizic a fúzí stejně jako všechny předešlé. Tento krok zahrnuje posouzení hodnoty daného cíle (podniku), identifikují se alternativy pro strukturování fúze nebo akvizičních transakcí. Vyhodnocuje se výběr struktury, která by nejlépe umožnila organizaci dosáhnout svých cílů a rozvíjet svoji nabídku. V této fázi jsou tři klíčové metody oceňování. Jsou jimi analýza diskontovaných peněžních toků, srovnatelná analýza transakcí a srovnatelná veřejně obchodovaná analýza společnosti. K určení reálného rozsahu oceňování by vedení společnosti mělo zvolit vhodnou metodu. Po kroku, ve kterém je prováděno rozhodování, fáze ocenění je další velmi důležitou fází. Jelikož špatné ocenění může vést k velkým problémům po uskutečnění této fáze. Ocenění provádí v převážné většině externí subjekt, kterým je například KPMG, Ernst & Young, Deloitte, Mazars atd. Znovu i k této fázi bude uveden příklad, kterým je společnost Reliance Infratel a společnost GTL Infrastructure fúzující v roce 2010. Dle analytiků měl jejich vzájemný

obchod ztroskotat na již zmíněné fázi hodnocení finanční situace. R-Com, byl díky své velikosti očekávaným tahounem v oblasti zhodnocení. Pokud se totiž zjistí, že poměr peněžních prostředků a tzv. „swap ratio“, což je poměr směnných kurzů akcií obou fúzujících společností, nevyšel v jejich prospěch, mělo by se od smlouvy odstoupit. K tomu však nedošlo.

- Předposlední fází je fáze, zahrnující **„Due Diligence“, Vyjednávání**, vyjádření **konečného rozhodnutí a uskutečnění transakce**. Jakmile je nabídka přijata, vedoucí pracovníci akceptačního oddělení zajistí komplexní přezkoumání cílové entity s ohledem na „Due Diligence“. Aby bylo možné plně porozumět problémům, příležitostem a rizikům spojených s transakcí. „Due Diligence“ zahrnuje rekapitulaci cílové finanční, právní a provozní pozice z důvodu zajištění přesnosti informací získaných na začátku jednání o akvizici či fúzi. Také zahrnuje zveřejnění všech informací týkajících se dané transakce. Po dokončení „due diligence“ obě strany vyjednávají již o konečných dohodách. Jsou dokončeny ještě všechny regulace, které jsou nezbytné pro uskutečnění transakce a tím se transakce uzavírá. Během procesu transakce je třeba aby nabyvatel sledoval průběh akvizice nebo fúze a zajistil si tak, že sjednaná transakce bude splňovat domluvené úkoly a cíle. V rámci „Due Diligence“ se meze nekladou. Záleží převážně na „zapálenosti“ vedoucího pracovníka a jeho týmu, který se touto problematikou zabývá. V případě velmi důsledné analýzy se subjekt nezabývá pouze analýzou podniku, ale také jeho okolí. Může zkoumat i přilehlou půdu k objektu, který má být kupovaný, z důvodu zjištění zda půda, potažmo i voda v okolí není kontaminovaná, což by mohlo mít negativní vliv na cenu daného pozemku a okolí.
- **Implementace transakce a monitorování průběžného výkonu**, je poslední z fází týkajících se podrobného průběhu akvizic a fúzí od začátku až do konce. Analýza v této fázi usiluje o získání odpovědí na otázky typu: Bude vedení provádět velké provozní změny potřebné k dosažení finančních benefitů? Jaké jsou důsledky pro řízení lidských zdrojů? Existuje základní podpora (vedení, rada, poskytovatelé služeb, komunita a zaměstnanci)? Jaké jsou právní a regulační problémy (schválení soudem, daňové dopady)? Jaké jsou finanční a organizačně-komunitní rizika selhání? Úspěšná fúze nebo akvizice zahrnuje kombinaci dvou organizací vhodným způsobem tak, aby se maximalizovala strategická hodnota a zároveň se minimalizovalo narušení či absolutní

destrukce již stávajících operací. Tato fáze zahrnuje také připravený mechanismus pro řešení budoucích problémů v průběhu implementace fúze či akvizice.

Dalším a zároveň posledním příkladem této části diplomové práce je již zmiňovaná zkušenost fúzujících společností Enam a Axis. Aby v těchto firmách byl zajištěn hladký průběh implementace již dohodnutých podmínek, byl předseda společnosti Enam jmenován členem představenstva společnosti Axis, jako nezávislý ředitel. Ředitel společnosti Enam byl jmenován generálním ředitelem společnosti Axis Securities. Toto je krásný příklad toho, jak využít zkušenosti a dovednosti renomovaných odborníků pro zajištění hladkého průběhu dohody.

Závěrem této podkapitoly je třeba zmínit, že většina obchodních dohod a plánů je ve skutečnosti velmi těžko dosažitelná do detailu a jen minimálně se shoduje s realitou. Hlavním důvodem tohoto špatného výkonu je selhání přísné implementace všech fází akvizice či fúze. Vedoucí pracovníci většinou vše velmi dobře naplánují a z teoretického hlediska mají bezchybný plán. Tudíž jsou všechny kroky z teoretického hlediska připraveny. Kámen úrazu je posléze zahájení procesu, kdy vedoucí pracovníci nedokáží dosáhnout přesně stanovených a naplánovaných kroků, čímž se dostávají do odchylky od „ideálu“. Výše zmíněných sedm kroků nezaručují maximální hodnotu dané fúze či akvizice, ale mohou velmi výrazně pomoci této maximalizaci hodnoty a mohou přispět ke zlepšení tržní a finanční výkonnosti. (HU CONSULTANCY, 2011)

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je rámec používaný k vyhodnocení konkurenční pozice společnosti tím, že identifikuje její silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Konkrétně je SWOT analýza základním vyhodnocovacím modelem, který měří, co organizace může a nemůže dělat a její možné příležitosti případně hrozby. SWOT analýza posuzuje jaká entita, obvykle podnikání, ačkoliv to může být místo, průmysl nebo produkt, ovlivňuje nebo může ovlivnit vnitřní a vnější faktory. S pomocí údajů o životním prostředí k hodnocení pozice společnosti určuje SWOT analýza, co pomáhá firmě při dosahování jejich cílů. Určuje také jaké překážky mohou nastat a jak je minimalizovat, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Analytici prezentují SWOT analýzu jako čtverec, rozdělený na čtyři čtvrtiny, přičemž každá čtvrtina tvoří oblast SWOT analýzy. Toto vizuální uspořádání poskytuje rychlý přehled o pozici společnosti. Ačkoli všechny body pod určitým okruhem nemusí mít stejnou důležitost, měly by všechny představovat klíčové poznatky o rovnováze příležitostí a hrozeb, výhodách a nevýhodách. Pokud je používána tato analýza, musí být splněn předpoklad reálných špatných a dobrých bodů organizace, analýza probíhá ve vztahu k reálným životním podmínkám. SWOT analýza by měla být krátká, jednoduchá a měla by se vyhnout komplexnosti a nadměrné analýze, protože velká část informací je subjektivní. Společnosti by ji tedy měly používat jako průvodce, či vodítko, a ne jako předpis.

Příkladem může být rok 2015, kdy byla prováděna SWOT analýza společnosti Coca-Cola. Silné stránky společnosti bylo její vysoce známe jméno, respektive značka, rozsáhlá distribuční síť. Příležitosti evidovala společnost v potenciálu rozvíjejících se trhů. Naopak slabé stránky a hrozby byly obsaženy ve fluktuaci měnových kurzů, rostoucí chuť na „zdravé“ nápoje a následnou konkurenci poskytovatelů podobných nápojů. Coca-Cola podnikla několik kroků, aby tyto hrozby eliminovala. Jsou jimi například zvyšování marketingových, reklamních a propagačních aktivit a rozšíření do dalších kategorií nápojů. Výsledkem těchto postupů je růst dividend na akcii z 33 centů na 35 centů a akcie, u kterých se dividenda pohybovala okolo 39 USD na akcii, vzrostla na 46 dolarů.

Silné stránky popisují, v čem organizace vyniká a v čem se odlišuje od konkurence. Příklady mohou být silná značka, loajální zákaznická základna, silná kapitálová základna, unikátní technologie a tak dále. S těmito výsledky se organizace posléze rozhoduje, jak je využije k získání nových investorů.

Slabé stránky brání organizaci, aby vykonávala svoji činnost na optimální úrovni. Jsou to oblasti, ve kterých se podnik potřebuje zlepšit, aby si co nejvíce zvyšoval konkurenceschopnost. Těmito oblastmi může být vysoká úroveň zadlužení, neefektivní dodavatelský řetězec, nedostatek kapitálu a další.

Příležitosti se týkají příznivých vnějších faktorů, které může organizace využít, aby jí poskytla konkurenční výhodu. Například výrobce automobilů může exportovat své automobily na nový trh, čímž se zvýší prodej a podíl na trhu.

Hrozby se týkají faktorů, které mohou poškodit organizaci. Například sucho je hrozbou pro společnost obchodující s pšenicí, protože sucho způsobuje snižování množství či kvalitu této plodiny a s tím spojený i pokles příjmů. Dalšími hrozbami mohou být rostoucí náklady na vstup, narůstající konkurence, nízká nabídka práce a mnoho jiných.

Výhody SWOT analýzy se skrývají v samotné znalosti silných a slabých stránek své společnosti. Díky této znalosti je možné diskutovat tyto skutečnosti a zároveň předejít možným negativním dopadům nebo se na tyto dopady alespoň připravit. Hrozby a příležitosti se mohou následně probírat formou brainstormingu, či brainwritingu. Společnost může využít SWOT analýzu pro celkovou obchodní strategii nebo pro určitý segment, jako je marketing, výroba nebo prodej. Předtím, než se společnost rozhodne projít se svým manažerským týmem SWOT analýzu, musí začít přípravou. V první řadě se vytvoří profil společnosti. Ten zahrnuje popis, čím se společnost zabývá a kdo jsou hlavní zákazníci. Pokud je složitá organizační struktura společnosti, je třeba profilovat každý segment společnosti zvlášť, s tím také přidanou hodnotu pro společnost od každého segmentu. Při prezentaci SWOT analýzy je nejefektivnější vyobrazení ve čtvercovém grafu o čtyřech kvadrantech.

SWOT analýza má také svá úskalí, která je třeba pochopit. SWOT analýza totiž zcela ignoruje základní metrické veličiny typu návratnosti kapitálu, marže, nákladů na kapitál a jiné. SWOT analýza, také neřekne svému investorovi, jaká cena je pro akcii spravedlivá, podhodnocena a tak dále. SWOT analýza také nesdělí potencionálnímu obchodnímu partnerovi nic o velikost, či významu příležitostí a hrozeb dané společnosti. Největším úskalím ze všech je zřejmě fakt, že SWOT analýza je pouze subjektivní. Celý proces je tvořen pouze dle úsudku analytika a může zde existovat hrozba předpojatosti. Zde se mohou rozcházet názory tzv. optimistů a pesimistů, každý může vidět potenciál v něčem jiném. Stěžejním faktorem pro úspěšnou SWOT analýzu je kvalita dat. Pokud nebudou přesně zachycené klíčové silné a slabé stránky ve společnosti, pak analýza není vypovídající. Z tohoto faktu plyne, že analýza je pouze tak dobrá, jako jsou data v ní obsažena. Pokud by bylo pracováno s nesprávnými daty, může SWOT analýza nasměrovat podnik jiným směrem. (INVESTOPEDIA, 2019b)

1.5 Přímé zahraniční investice

Přímé zahraniční investice (PZI), jsou investice firmy nebo osoby v jedné zemi do obchodních zájmů v jiné zemi. Obecně platí, že PZI se uskutečňují, když investor zřizuje zahraniční obchodní operace nebo získává zahraniční obchodní majetek, včetně založení vlastnictví nebo ovládajícího podílu v zahraniční společnosti. Přímé zahraniční investice se odlišují od portfoliových investic, v nichž investor pouze nakupuje akcie zahraničních společností. Přímé zahraniční investice se běžně provádějí v otevřených ekonomikách, které pro investora nabízejí kvalifikovanou pracovní sílu a nadprůměrné růstové vyhlídky, na rozdíl od přísně regulovaných ekonomik. Přímé zahraniční investice často zahrnují více než jen kapitálovou investici. Mohou zahrnovat také ustanovení managementu nebo technologie. Klíčovým prvkem přímých zahraničních investic je to, že zavádí buď efektivní kontrolu nad rozhodovacím procesem zahraničního podniku, nebo přinejmenším podstatný vliv na něj. Přímé zahraniční investice lze uskutečnit různými způsoby, zahrnující zahájení dceřiné nebo přidružené společnosti v cizí zemi, získání ovládajícího podílu v existující zahraniční společnosti, prostřednictvím fúze nebo vybudování joint venture se zahraniční společností. Prahová hodnota přímé zahraniční investice, která vytváří kontrolní podíl na základě pokynů stanovených Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (*Organisation of Economic Co-operation and Development – OECD*), představuje minimální 10% podíl na vlastnictví zahraniční společnosti. Tato definice je však flexibilní, jelikož existují případy, kdy lze stanovit účinný kontrolní podíl ve firmě s méně než 10 % hlasovacího podílu společnosti.

Přímé zahraniční investice jsou běžně kategorizovány jako horizontální, vertikální nebo konglomerátní. Horizontální přímá investice se vztahuje na investora, který založil stejný typ obchodní činnosti v cizí zemi, jako v domovské zemi. Vertikální investice je taková, v níž jsou v zahraničí založeny nebo získávány odlišné druhy produkce, ale související s hlavní činností investora. Příkladem je podnik, který vyrábí výrobky a po čase expanduje na zahraniční trh, kde jsou suroviny pro výrobu jeho výrobku levnější. Tam zřídí další činnost a substituuje své dodavatele, čímž může snížit náklady na výrobu, snížit tržní cenu výrobku a získat konkurenční výhodu. Konglomerátním typem přímých zahraničních investic je, že společnost nebo jednotlivec poskytuje zahraniční investice do podniku, který nesouvisí s jeho stávající činností ve své domovské zemi. Vzhledem k tomu, že tento typ investice zahrnuje vstup do odvětví, se kterým nemá investor žádné předchozí zkušenosti,

často má formu společného podniku se zahraniční společností, která v tomto odvětví působí. Tím podnik rozšiřuje své výrokové portfolio. Přímé zahraniční investice a zákony, jimiž se řídí, mohou být rozhodující pro růstovou strategii společnosti. (INVESTOPEDIA, 2019a)

1.6 Historie a vývoj vybraných fúzujících společností

V této části se diplomová práce zabývá charakteristikou historie a vývoje společností zapojených do fúze. Jedná se tedy zejména o mateřskou společnost pocházející z Francie, kterou je Altran Technologies, a.s. Dále dceřiná společnost Altran Technologies Czech Republic, s.r.o. a společnost SWELL, a.s., které prostřednictvím fúze vytvoří novou společnost pod názvem Altran CZ, a.s.

1.6.1 Altran Technologies, a.s.

Společnost Altran vznikla v roce 1982 ve Francii. Altran působí v automobilovém průmyslu, železniční dopravě, letectví, kosmonautice a v telekomunikaci. Společnost se postupně rozrůstala prostřednictvím malých obchodních jednotek čítajících mezi deseti dvě sty zaměstnanci. Tyto jednotky měly částečnou autonomii ve volbě vlastní strategie růstu a investičních programů, avšak stále byly podporovány centrálním vedením. Díky tomu vznikla možnost vzájemné pomoci těchto jednotek a sdílení společných nápadů. Mezi první větší projekty patřil vývoj palubní komunikační sítě pro francouzské vlaky TGV, které umožnily spojení francouzských tratí s jinými evropskými železničními tratěmi. V roce 1989 koupil Altran společnost Ségur Informatique, specialistu na leteckou simulaci a modelování. Začátkem devadesátých let vyvinula společnost novou operační koncepci pro odvětví špičkových technologií. Zaměstnanci firmy Altran pracovali přímo s projekty svých klientů, do kterých přidávali své odborné znalosti. V průběhu tohoto desetiletí měla společnost Altran více než 50 dceřiných společností a chopila se vedení v sektoru technologického poradenství.

I nadále se Altran rozšiřoval prostřednictvím akvizicí podobných poradenských firem ve Francii. Po odstranění hraničních kontrol mezi zeměmi Evropské unie začala společnost Altran expandovat i do dalších evropských zemí. Aby si Altran udržel své zahraniční klienty,

začal zakládat zahraniční partnerství. Později, na základě nevyhovujících výsledků této strategie, zvolil Altran agresivnější strategii a začal s akvizicemi s cílem vytvoření vlastních zahraničních poboček. Zprvu se Altran zaměřil na země Beneluxu. Postupně na tomto trhu založil nebo získal akvizicí dvanáct společností s přibližně tisíci konzultanty.

V roce 1992 Altran vytvořil společnost Altran Conseil zaměřenou na projektování v oblasti automobilového vybavení, jaderného a spotřebního elektronického průmyslu. Díky akvizici společnosti SDB Espan, která byla jedním z předních telekomunikačních poradců ve Španělsku, mohl Altran expandovat na španělský trh. Na trh Spojeného království společnost pronikla prostřednictvím akvizice společnosti High Integrity Systems. Tato společnost se zabývala poradenskou činností zaměřenou na přechod podniků k počítačovým a síťovým systémům nové generace. Dále získává společnost Praxis Critical Systems za účelem poskytování softwarových a bezpečnostních inženýrských služeb. Ve Spojeném království otevírá nové pobočky s názvem Altran Technologies UK, zabývající se multidisciplinárním a inženýrským poradenstvím. Dalšími zeměmi expanze této, nyní již nadnárodní společnosti, byly postupně Itálie, Německo, Portugalsko, Lucembursko, Rakousko, Švýcarsko a další. Dále se pobočky společnosti Altran v zahraničí rozšiřovaly o dceřiné společnosti.

Začátkem nového milénia nastoupila společnost Altran s ambicemi expanze na kontinent Ameriky. Začala Spojenými státy americkými a pokračovala na jih až do Brazílie. V roce 2004 začíná Altran se specializovanými inovačními projekty, kterými se snaží proniknout na asijský trh. V roce 2006 Altran sloučil všechny své dceřiné společnosti na území Francie pod název Altran Technologies SA. Různá technologická konzultační oddělení byla rozdělena do čtyř základních divizí. Altran TEM (telekomunikace, elektronika a multimédia), Altran AIT (automobily, infrastruktura a doprava), Altran Eilis (energetika, průmysl) a Altran ASD (letectví, vesmír a obrana). V roce 2006, otevřela společnost Altran své pobočky v České republice, Slovensku, Polsku, Maďarsku a Rumunsku. Altran se po akvizici společnosti Aricent řadí mezi nezpochybnitelné světové lídry na poli inženýringu a služeb v oblasti výzkumu a vývoje. Společnost nabízí svým zákazníkům prvotřídní konzultační a poradenské služby při řešení jejich transformačních a inovačních potřeb. Altran spolupracuje se svými klienty od formulování první koncepce, přes industrializaci, až po vynalézání produktů a služeb zítřka. Poskytuje expertní znalosti v oblasti letectví, automobilového průmyslu, obrany, energetiky, financí, železniční dopravy a

telekomunikace. Od akvizice společnosti Aricent rozšiřuje Altran své pole působnosti na inovace v oblasti designu. Společnosti Altran a Aricent vytvořily v roce 2017 příjmy ve výši 3,3 miliardy USD a zaměstnávaly 45 000 zaměstnanců z více než 30 zemí. V současnosti je v čele společnosti na pozici generálního ředitele Dominique Cerutti. (REUTERS, 2018; ALTRAN, 2018; L'USINE DIGITALE 2016)

1.6.2 Swell, a.s.

Společnost SWELL s.r.o. vznikla v roce 1993 jako konstrukční kancelář. Začínala v Hořicích, kde tři zakladatelé přijali prvních pět zaměstnanců. Po šesti letech již firma SWELL s.r.o. odkoupila halu od firmy Jesva v Hořicích a rozšířila své služby. Začíná se zaměřovat na lisované karosářské struktury, nástroje a obráběné modely. Pokračuje k vývoji osobních vozů a autobusů.

V roce 2000 firma již čítá přibližně 40 zaměstnanců. Ve stejném roce ze společnosti odchází jeden ze zakládajících členů. Rozvíjející se kooperace se společností Škoda Auto a.s. vede až k tomu, že firma SWELL s.r.o. otevírá svoji pobočku v Mladé Boleslavi, nedaleko Technického vývoje společnosti Škoda Auto. Ke značnému progresu firmy patří úspěšná certifikace společností TÜV SÜD v 2004, kdy zavedla systém řízení kvality splňující normy ISO 9001:2001.

V roce 2005 začíná firma testovat vlastnosti materiálů a zakládá Vývojové zkušebny SWELL. Společnost se rozrůstá na 80 zaměstnanců. Vzhledem k rostoucímu objemu a širokému spektru zakázek a aktivit především pro přední dodavatele automobilových dílů a příslušenství se rozšiřuje také škála služeb nabízených zákazníkům. Z hlediska kapacit stávajícího provozu společnosti nebylo možné dále rozvíjet a zvětšovat objem poskytovaných služeb, které však bylo velmi žádané. Proto se společnost rozhodla v roce 2006 odstartovat projekt výstavby nového Centra vývojových služeb SWELL v Hořicích. Do té doby nejvýznamnější investice v historii firmy. Shodou okolností je tato nová budova otevřena v roce 2008, kdy společnost slaví 15. výročí založení. Tomuto projektu byla zároveň udělena cena od agentury CzechInvest v soutěži Investor roku 2007 za největší technologický přínos. Nová zkušebna je vybavena nejmodernějšími technologiemi, na kterých se provádí testy a zkoušky na nejvyšší úrovni. V roce 2009 získává společnost

SWELL s.r.o. poprvé status Akreditované zkušební laboratoře dle normy ČSN EN ISO/IEC 17025:2005 č.1552. Tato akreditaci je od té doby společností úspěšně obhajována každý rok.

V roce 2009 vyvrcholila hospodářská krize, která velmi citelně postihla zejména automobilový průmysl. Jelikož jsou firmy podnikající v automobilovém průmyslu hlavními zákazníky společnosti SWELL s.r.o., tato krize se jí citelně dotkla. Společnost byla nucena přistoupit k redukci mezd, ale i přes to si zvládla udržet většinu klíčových zaměstnanců. To se ukázalo jako správná strategie, která společnosti umožnila již v druhé půlce roku 2010 pružně reagovat na markantní nárůst poptávky. Díky krizi tak SWELL s.r.o. posiluje svoji pozici a dostává se v České republice na přední místa dodavatelů vývojových služeb v automobilovém průmyslu.

Další část výstavby Centra vývojových služeb je zahájena v roce 2012. Jedná se především o vybudování a další rozšíření prototypových dílen a zkušeben. Rok 2014 pak přináší pro společnost SWELL s.r.o. velké změny. Zakládající jednatelé společnost prodávají novému vlastníkovi, kterým je fond Genesis Private Equity Fund II (GPEF II) fungující pod hlavičkou společnosti Genesis Capital. Management firmy, až na menší změny zůstává stejný a snaží se pokračovat v nastavené strategii růstu. V druhé polovině roku 2015 pak probíhá sloučení společnosti SWELL s.r.o. se společností Kalgato Invest a.s., spadající rovněž pod GPEF II. Společnost SWELL mění svou formu obchodní korporace ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost, tedy SWELL, a.s. Z hlediska zvolené růstové strategie se posiluje infrastruktura a organizace společnosti. Výstavba Centra vývojových služeb pokračuje svou třetí etapou. Společnost zaměstnává přibližně 150 pracovníků, což ji řadí mezi střední podniky. Roční tržby překračují 200 mil. Kč.

V druhé polovině roku 2016 přichází další zásadní změna pro společnost SWELL, a.s. Novým vlastníkem společnosti se stává Altran Technologies Czech Republic, s.r.o. Toto jednání vede k zapojení společnosti SWELL pod „křídla“ nadnárodní skupiny Altran, která je v poli výzkumu a vývoje široké škály odvětví nezpochybnitelnou světovou jedničkou. (SWELL, 2018)

1.6.3 Altran Technologies Czech Republic s.r.o.

Firma Altran Technologies Czech Republic, s.r.o. vznikla na českém trhu na konci roku 2012. Ještě pod názvem IndustrieHansa s.r.o. (tou dobou již koupena společností Altran Group, ale stále ještě nepřejmenovaná) tato dceřiná firma začala podnikat v automobilovém průmyslu, tedy stěžejním odvětvím nadnárodní korporace Altran Group. Původně se jednalo jen o pětičlenný konstruktérský tým pracující na projektech pro Škoda Auto pod vedením business developera, Ing. Martina Hlinského. Ten se později stává výkonným ředitelem společnosti Altran Technologies Czech Republic, s.r.o., která v roce 2014 již zaměstnává dvacet zaměstnanců. Hlavním směrem rozvoje je i nadále orientace na boleslavského giganta Škoda Auto a.s., nicméně firma se rozrostla i o několik dalších, mezinárodních zákazníků (Gestamp, TQM).

Další důležité změny přicházejí v roce 2016. V srpnu 2016 dochází k akvizici nástrojářské firmy R.T. TOOL a celkový počet zaměstnanců se skokově zvyšuje na sedmdesát.

Zlomovým se pak stává listopad 2016, kdy dochází ke zmíněné akvizici hořické společnosti SWELL, a.s. Podnik se díky tomu rozroste na 300 zaměstnanců a sloučení obou společností si pak vyžádá více než rok postupného sladování procesů a vnitřních mechanismů. Proto dochází k oficiálnímu a formálnímu sloučení obou společností až k 1. lednu 2018. (ALTRAN, 2019)

2. Aplikační část

Druhou částí je aplikační část, ve které proběhla implementace kulturních specifíků České republiky a Francie. Dalšími jsou sociální specifika také implementována na oblast České republiky a Francie. Závěrem je popsána ekonomická situace České republiky a Francie.

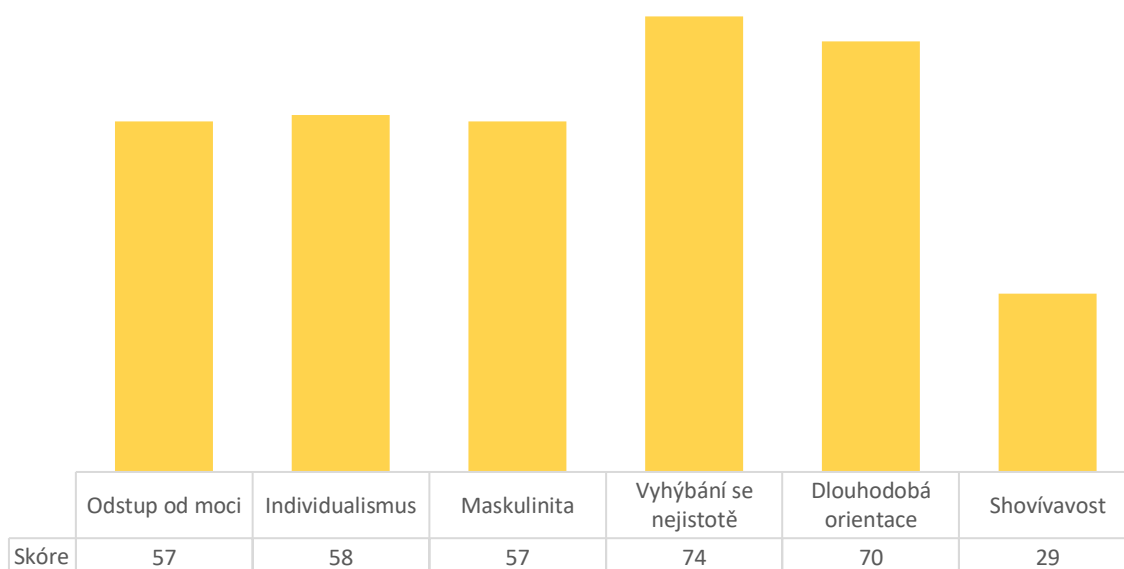
2.1 Kulturní specifika České republiky

S pomocí Hofstedeho modelu 6-D (Odstup od moci, Vyhýbání se nejistotě, Individualismus versus kolektivismus, Maskulinita versus feminita, Dlouhodobá versus krátkodobá orientace, Shovívavost) je možné identifikovat kulturní specifika České republiky (dále jen ČR).

1. Odstup od moci: V této dimenzi dosahuje ČR středně velkého počtu bodů, což naznačuje hierarchické rozdělení společnosti, ve které má každý příslušník danou pozici, kterou dodržuje.
2. Dle další dimenze, lze Čechy umístit spíše mezi individualisty, kteří se převážně starají sami o sebe. Jsou schopni převzít úkol na sebe, plně se ho ujmout, ale také za něj zodpovídat.
3. Maskulinita vs. feminita: U Čechů převládá maskulinita, asertivní a rozhodné chování, a to především na pozicích manažerských. U těchto manažerských i vedoucích pozic se toto chování očekává. Měly by zde převažovat především mužské vlastnosti, typu cílevědomosti, odhodlanosti, soutěživosti, sebeprosazení a materialismu. Tyto vlastnosti jsou posléze důležité v rámci obchodního jednání a jsou součástí vyjednávacích schopností.
4. V dimenzi „vyhýbání se nejistotě“ dosahuje ČR nejvyššího skóre ze všech Hofstedeho dimenzí. Tato skutečnost značí, že obyvatelé ČR se vyhýbají nejistotě ve velké míře. Znamená to tedy emocionální potřebu psaných či nepsaných pravidel (aniž by zde byla potřeba přílišného dodržování těchto pravidel), lidé zde mají stále nutkání být zaneprázdněný a tvrdě pracovat. Nemusí být příliš nakloněni inovacím, změnám, neortodoxnímu chování. Naopak považují bezpečnost za jeden z velmi důležitých prvků motivace. Lidé těchto kultur mají potřebu předvídatelnosti a porozumění, pokud tato potřeba není splněna, projevuje se zde pocit úzkosti a stresu.

5. Druhou nejvýše bodovanou dimenzí je „dlouhodobá orientace“. Při ohledu na toto tvrzení se ČR vykazuje jako pragmatická kultura. V těchto společnostech se lidé domnívají, že pravda závisí na situaci, souvislostech a času. Podporují a udržují tradice, zaměřují se na investice a jsou velmi trpěliví v případě dosahování výsledků. S penězi nakládají s rozvahou a zaměřují se na zachování finančního krytí v budoucnu.
6. Nejnižší hodnocenou dimenzí je v případě ČR dimenze „shovívavosti“, což naznačuje, že Češi nejsou shovívaví. U lidí v této dimenzi převládá cynismus a pesimismus. Tyto kultury nekladou důraz na volný čas a plnění vlastních přání.

Následují další dimenze Fonse Trompenaarsce. ČR vnitřně potřebuje pravidla, avšak tato pravidla nejsou bezpodmínečně dodržována. V průběhu obchodního jednání jsou Češi spíše neutrální, což reflektuje určitou zdrženlivost z hlediska různých emocionálních projevů. ČR spadá mezi difuzní kultury, což vysvětluje jistou neochotu dát obchodnímu partnerovi negativní odpověď. Češi raději svoji odpověď odsouvají, jsou nepřímí. Jedná se o kulturu, která je spíše orientovaná na dosahování, s jistým propojením na orientaci na prisuzování. Z vysokého skóre v Hofstedeho dimenzi dlouhodobé orientace plyne, že Češi splňují Trompenaarsovu orientaci na budoucnost a na externí orientaci. (LUKÁŠOVÁ, 2010; HOFSTEDE, 2018a)



Obrázek 3: Grafické vyobrazení Hofstedeho dimenzí v České republice
Zdroj: upraveno dle (HOFSTEDE, 2018a)

2.2 Kulturní specifika Francie

Francie dosahuje vysokého skóre v dimenzi „odstup od moci“, má tedy ještě větší tendence dodržovat hierarchii ve společnosti než ČR. Například ve Francii jsou děti vychovávány s citovou vazbou na své rodiče, která je postupem času převáděna na učitele a posléze na nadřízené. Převládá zde centralizace, a to nejen ve firmách a vládě, ale také v infrastruktuře, příkladem může být většina dálnic ve Francii, které vedou do Paříže. Francouzské společnosti mají obvykle o jednu až dvě hierarchické úrovně víc, než například společnosti v Německu nebo Velké Británii. Je obvyklé, že ve Francii jsou výkonní ředitelé (*chief executive officer*; CEO) velkých společností titulováni ještě prestižnějším označením *President Director General* (se zkratkou PDG). Tito PDG jsou z velké většiny absolventi nejprestižnějších univerzit ve Francii, známých jako „*grandes écoles*“, což v překladu znamená „velké školy“. (HOFSTEDE, 2018b)

Druhou nejvýše hodnocenou dimenzí je „individualismus“. Z čehož vyplývá, že Francie je vysoce individualistickou kulturou a příslušníci francouzské kultury se starají především sami o sebe. Kombinace vysokého skóre dimenze rozpětí moci a individualismu je spíše ojedinělá, stejnou kombinaci vykazuje například i Belgie. Tato kombinace je ve většině zemí výjimečná, jelikož je ve zdánlivém rozporu.

Nejnižší počet bodů obdržela dimenze „maskulinity“, která ve Francii naznačuje spíše feminní vlastnosti. Francouzi kladou důraz na kvalitu života, rodinu a mezilidské vztahy. Ve Francii však dimenze maskulinity, resp. feminity vykazuje zvláštní kombinaci: vyšší společenské třídy vykazují převahu ženského přístupu, zatímco nižší vrstvy francouzské společnosti tíhnou spíše k mužskému principu.

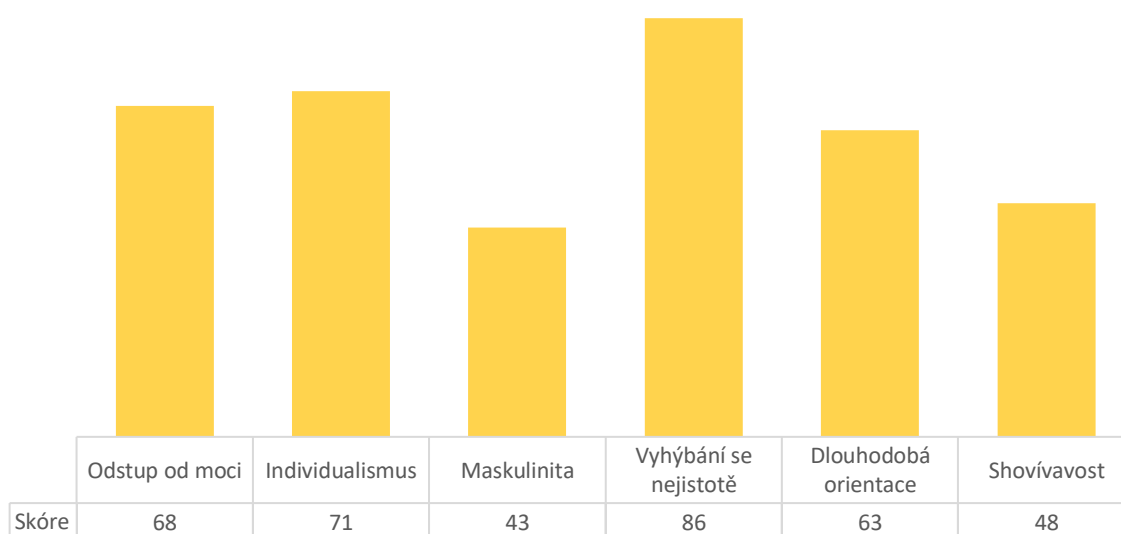
Francie dosahuje vysokého počtu bodů v dimenzi „dlouhodobé orientace“, což z ní dělá pragmatickou kulturu. Lidé v této kultuře se dokáží snadno přizpůsobit tradicím a mají silnou tendenci spořit, či investovat skrze investiční fondy s dlouhodobým zhodnocením. Což naznačuje jejich trpělivost v oblasti dosahování výsledků.

Nejvyšší hodnocení obdržela dimenze „vyhýbání se nejistotě“. Z toho plyne, že Francouzi nemají rádi překvapení, naopak požadují jistotu, strukturu a plánování. Před jednáním chtějí Francouzi veškeré nezbytné informace. Francouzi jsou výkonní v oblasti rozvoje složitých

technologíí, jako jsou jaderné elektrárny, vysokorychlostní vlaky a letecký průmysl. V této kultuře je vysoká potřeba jak psaných, tak nepsaných zákonů a pravidel. Francouzi se snaží dodržovat všechna pravidla. Podobně jako Češi jsou ale pragmatickou kulturou. Jsou tedy také orientováni spíše na budoucnost. Soustřeďují se na dlouhodobé investice, úspory, šetrné nakládání s finančními prostředky a vytrvalost.

Poslední dimenzí je „shovívavost“, která je u Francouzů téměř uprostřed žebříčku, což ve spojení s celkem vysokým bodovým ohodnocením dimenze vyhýbání se nejistotě znamená, že se Francouzi nedokáží plně uvolnit a jsou ve svém chování spíše konzervativní.

Hofstedeho 6-D model doplňuje vyhodnocení kulturních specifíků v pojetí Fonsa Trompenaarse. Francouzi svojí potřebou pravidel a jejich dodržováním spadají spíše k dimenzi univerzalistické, jedná se o kulturu s převahou specifické dimenze, díky francouzské přímocarosti (Francouzi neztrácejí čas tzv. „chozením kolem horké kaše“). Na to by měl každý obchodní partner Francie brát zřetel a nemělo by ho to vyvést z míry. Vzhledem k zaměření Francouzů na složité technologie, které vyžadují trpělivost, investice, a především tvrdou práci a u nichž se výsledky nemusí projevit hned, je vidět, že Francie spadá spíše do kultur orientovaných na budoucnost. Jak již bylo zmíněno, Francouzi se starají o kvalitu života, mezilidské vztahy atd., jsou orientováni externě, nikoli jen sami o sebe. (LUKÁŠOVÁ, 2010; HOFSTEDE, 2018b)



Obrázek 4: Grafické vyobrazení Hofstedeho dimenzí ve Francii
Zdroj: upraveno dle (HOFSTEDE, 2018b)

2.3 Sociální specifika České republiky

Každý z účastníků by se měl připravit na obchodní jednání. O to víc, pokud se jedná o jednání se zahraničním partnerem. Při jednání se musí partneři připravit na to, co budou nabízet, požadovat a čím budou argumentovat. U zahraničního jednání je příprava ztížena ještě odlišnostmi zvyků, tradic a společenského chování. Nepřipravenost a neznalost těchto specifíků by mohla mít významné dopady na průběh a výsledek obchodních jednání a následné spolupráce.

Co se týká České republiky je zvykem si obchodní jednání domluvit předem po dohodě obou partnerů, ať už telefonicky nebo písemně. Většinou by se plánování obchodních jednání mělo vyhnout pátkům odpoledne, zajisté také měsíci srpnu. Jelikož v srpnu je období dovolených a pátek Češi většinou končí v práci dříve. Domluvený termín by se měl dodržet, jak byl domluven, a neměl by se dodatečně neměnit. Samozřejmě z jakéhokoliv závažného důvodu lze případně schůzku přesunout na jiný termín. Není zvykem zasílat obchodní korespondenci na soukromé adresy, nýbrž na adresu společnosti. Je tak učiněno z důvodu zabránění ztráty zásilky. Jelikož ČR nepatří mezi „jižanské“ země, kde čas nehraje zásadní roli, je důležitá dochvilnost. Je zde tolerované patnácti minutové zpoždění, ale už i to může na obchodního partnera udělat špatný první dojem.

Další důležité části, které mohou už ze začátku obchodního jednání buď zlepšit nebo poškodit pozici obchodního partnera, jsou potřesení rukou a oční kontakt. U potřesení rukou je důležitý pevný stisk a přímý oční kontakt. Chabý či slabý stisk ruky bez očního kontaktu mohou o obchodním protějšku napovídat neupřímnost a nezdravou stydlivost. Naprostou samozřejmostí je vykání a oslovení obchodního partnera příjmením až do doby, dokud není nabídnuto tykání. Posadit se zpravidla mohou účastníci obchodního jednání také až po vyzvání. Od Čechů je možné očekávat, že se na první jednání dostaví spíše střední management, který se snaží seznámit s novým obchodním partnerem, vybudovat jakýsi lepší obchodní vztah a důvěru, což může být klíčové. Top management se účastní obvykle až dalších, významnějších jednání, kde je nezbytná zkušenost v oblasti vyjednávání. V průběhu obchodního jednání je třeba se soustředit na danou problematiku, avšak není zcela vyloučené občas uvolnit atmosféru lehkým žertem, který však nesmí vyznít jako nejapný vtíp, který by

narušil projednávání celého projektu. Projekt by měl být prezentován jasně, stručně a nejlépe vyobrazen například v grafech či tabulkách.

Obchodní partner by měl být rozhodně připravený na to, že časový rozestup mezi počátečním jednáním a realizací projektu může být poměrně dlouhý. Češi nejsou tou kulturou, která částečně nadhodnotí cenu, aby vytvořila prostor pro další jednání o ceně. Zde se nabízená cena již nemění a rozhodně se o ní nesmlouvá.

Další radou pro obchodního partnera je oddělení obchodního a pracovního vztahu, či života od soukromí. Češi mohou pozvat obchodního partnera na oběd nebo večeři, za účelem osobního poznání. Tudíž není úplně vhodné se bavit o pracovních problémech. Není také šťastné dotazovat se českého obchodního partnera na jmění, zdraví nebo věk. Dotazy, zda bydlí obchodní partner v bytě nebo rodinném domě, jestli je v jeho vlastnictví či bydlí v nájmu, kolik má našetřeno a dalších podobná témata je vhodné z konverzací vypustit. Vděčnými tématy je především hokej, dále sport obecně, ekonomika a třeba i politika. (SABATH, 1999; COMMISCEO GLOBAL, 2019)

2.4 Sociální specifika Francie

I když je Francie od České republiky vzdálená pouze několik tisíc kilometrů, i zde je potřeba prozkoumat a připravit se na možné společenské odlišnosti. Stejně jako u české kultury je zvykem si ve Francii při pozdravu potřást rukou, přátelé se mohou zdravit lehkým polibkem na tvář. Křestní jméno je možné používat až po vyzvání. Francouzské obchodní chování si zakládá na zdvořilosti a jistém stupni formality. Ke zdárnému vývoji obchodního projektu je zapotřebí důvěra a respekt. Pro Francouze je důležité vytvořit si jakési aliance, či skupiny s obchodními partnery na základě osobního vztahu. Bližší obchodní partner může být pozván na večeři ke svému francouzskému obchodnímu příteli. Je třeba si dát pozor na dochvilnost, na jihu jsou sice tolerantnější, vždy by se však měl opozdilec omluvit. V potaz by se mělo brát to, že Francie je jedním z největších módních tahounů, tudíž i na přátelskou večeři by každý pozvaný měl přijít spíše formálně (v každém případě slušně) oblečen. Jsou zde také pravidla stolování, která jsou však velmi podobná pravidlům stolování v České republice. Například by se mělo začít jíst, až hostitelka popřeje dobrou chuť, nikdo by neměl mít lokty opřené o stůl atd.

Obchodní jednání probíhají většinou ve francouzštině, avšak není to povinnost a angličtina začíná být širěji akceptována. Pokud se však obchodní partner zdvořile omluví za to, že francouzsky nemluví a zároveň požádá o vedení diskuze v angličtině, není to na škodu. Naopak, spíše to napomáhá k budování dobrého obchodního vztahu. Naučením se klíčových frází ve francouzštině není nikdy na škodu a může to mile překvapit a také to evokuje tendenci budování dlouhodobějšího vztahu. Dalo by se tvrdit, že Francouzi jsou ve svém vyjadřování velice přímí, nebojí se zeptat přímo na to, co je zajímavé. Písemná komunikace má formální podobu.

Schůzka by měla být domluvena dva týdny předem, ať už písemně nebo telefonicky, s ohledem na pozici obchodního partnera je možné schůzky domlouvat skrze sekretářky. Stejně jako u České republiky je lepší se vyvarovat schůzkám v období dovolených, to je ve Francii červenec a srpen. Je také nutností dorazit na jednání včas, a pokud se nelze z nenadálých okolností dostavit včas na schůzku, je třeba se okamžitě telefonicky omluvit. Na jednáních s Francouzi se neprovádějí rozhodnutí v oblasti daného projektu, pouze se řeší problémy s ním spojené. Další věci, které by se měli obchodní partneři vyvarovat, je přehnaná nadsázka. Francouzi neznají přehnanou nadsázku a mohlo by dojít ke konfliktu.

Stejně jako Češi, i Francouzi by měli čekat na vyzvání k posazení. V průběhu jednání a následné diskuze by měl být udržován oční kontakt. Obchodní partneři by se měli vyvarovat ostré konfrontaci francouzského partnera i přesvědčování pod nátlakem. To by rozhodně nevedlo k dobrému konci obchodního jednání a pravděpodobně by to trvale narušilo i obchodní vztahy.

Při jednání s Francouzi musí být protistrana vybavena velkou dávkou trpělivosti. Francouzi totiž pečlivě prochází každý detail návrhu, postupně vše analyzují a odsouhlasují. Pokud chce podnik ohromit svého francouzského obchodního partnera, rozhodně by měl na obchodní jednání vyslat svého nejlepšího řečníka se zkušenostmi s vyjednáváním.

Pokud má vyjednávaný kontrakt opravdu strategický význam, může obchodní partner přinést dar. Má-li být dar určen francouzské ženě, je možné jí potěšit květinami. Mladí lidé sice již často nesledují tradiční významy různých druhů květin, avšak starší Francouzi symboliku v květinách vidí. Například by nepřijali bílé lilie nebo chryzantémy, které jsou

určené spíše na pohřby. Dále červené květiny, které symbolizují špatnou vůli a veškeré bílé květiny používané na svatbě. Jiným příkladem vhodného daru může být víno. Francouzi si na dobrá vína velmi potrpí a většina jich také vínům skvěle rozumí. Je tedy třeba obezřetně vybírat opravdu kvalitní víno, které francouzského obchodního partnera neurazí. Je vhodné počítat s tím, že většinou jsou všechny obdržené dary okamžitě rozbaleny. Závěrem je na místě také zmínit pravidla týkající se vizitek. Vizitky se vyměňují v úvodu jednání a je vhodné mít přeloženou druhou stranu vizitky do francouzštiny. (COMMISCEO GLOBAL, 2019a)

2.5 Ekonomická specifika České republiky

Česká republika je prosperující tržní ekonomikou, která se aktuálně může pyšnit jedním z nejvyšších meziročních temp růstu HDP a nejnižší mírou nezaměstnanosti v EU. Na druhou stranu je podstatným dílem závislá na vývozu, který ovlivňuje poptávka v zahraničí, a to především z Německa. Český vývoz tvoří přibližně 80 % HDP a jeho významnou část představuje vývoz v oblasti automobilového průmyslu, který je současně nejsilnější hnací silou české ekonomiky. Již v roce 2010 se v ČR poprvé vyrobilo rekordních více než 1 000 000 aut. I přesto, že je ČR od roku 2004 členem EU, není dosud součástí eurozóny. Zvýšení úrokových sazeb Českou národní bankou v roce 2017 má vést k vyřešení rostoucího inflačního tlaku. Tato změna je první změnou za období devíti let. Vláda zavedla v roce 2016 systém daňového online hlášení, známý jako elektronická evidence tržeb. Cílem je snížení daňových úniků a zvýšení příjmů do státního rozpočtu. Nízká nezaměstnanost v zemi vede k trvalému zvyšování platů. Tato skutečnost vede k tlaku podniků na vládu, aby umožnila větší migraci kvalifikovaných pracovníků například z Ukrajiny či jiných sousedících zemí střední Evropy. (ČNB, 2017)

Mezi dlouhodobé výzvy státu patří řešení rychlého stárnutí populace, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, financování neudržitelného důchodového a zdravotního systému, dále také diverzifikace od manufaktury směřující k využívání spíše k high-tech výroby a správná znalost stále se vyvíjející ekonomiky.

Česká republika dosahuje k roku 2017 HDP v paritě kupní síly ve výši 375,9 miliard USD, při přepočtu na osobu je to tedy přibližně 35 500 USD. Nárůst HDP upravený o inflaci činí

za stejný rok +4,3 %. Míra nezaměstnanosti od poloviny roku 2018 kolísala mezi 2,4 % v červenci a 1,9 % v listopadu. Míra nezaměstnanosti v prosinci roku 2018 byla 2,1 %. Míra inflace za rok 2018 je ve výši 2 %. (CIA, 2019; WORLDBANK, 2018a; WORLDBANK, 2018b; EUROSTAT, 2018b; EUROSTAT, 2018c; EUROSTAT, 2018a)

2.6 Ekonomická specifika Francie

Francouzská ekonomika je diverzifikována ve všech sektorech. Vláda částečně nebo zcela privatizovala mnoho velkých společností, včetně Air France, France Telecom, Renault a Thales. I přes udržování chodu a jistou nákladnost těchto společností si vláda zachovává silnou pozici v některých sektorech, kterými jsou odvětví energetiky, veřejné dopravy a obrany. Francie je nejnavštěvovanější zemí světa s 89 miliony zahraničních turistů za rok 2017. Francouzští lídři stále směřují ke kapitalismu, ve kterém se snaží o udržení sociální spravedlnosti prostřednictvím zákonů, daňové politiky a sociálních výdajů, které snižují ekonomickou nerovnost.

Reálné HDP Francie vzrostlo v roce 2017 o 1,9 %. HDP Francie v paritě kupní síly je 2 856 bilionů USD. HDP na obyvatele odpovídá částce 44 100 USD. Míra nezaměstnanosti je na rozdíl od ČR spíše ustálená a od poloviny roku 2018 si udržuje hodnotu 9,1 %. Nezaměstnanost mládeže v metropolitní Francii se od prvního čtvrtletí roku 2014 snížila z 24,6 % na 20,6 % ve čtvrtém čtvrtletí roku 2017. Míra inflace je 2,1 % za rok 2018.

Po nástupu nového prezidenta Emmanuela Macrona v roce 2017 byla zahájena řada hospodářských reforem zaměřených na zlepšení konkurenceschopnosti a posílení hospodářského růstu. Prezident Macron usiluje o prosazení reformy francouzského pracovního zákoníku a koncem roku 2017 provedl řadu reforem ke zvýšení pružnosti na trhu práce. Podnikům usnadnil jednání ve fázi najímání a propouštění zaměstnanců a vzájemné jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Kromě reforem trhu práce prezident Macron v roce 2018 snížil veřejné výdaje, daně a příspěvky na sociální zabezpečení. Vláda také plánuje postupné snižování sazeb daně z příjmů právnických osob z 33,3 % na 25 % do roku 2022. (CIA, 2019a; EUROSTAT, 2018c; EUROSTAT, 2018a; WORLDBANK, 2018a; WORLDBANK, 2018b)

Dle serveru *Banque de France* lze očekávat růst francouzského HDP v následujících dvou letech, který by měl být zapříčiněn spotřebou domácností (díky snížení daňové zátěže a růstu mezd) a nárůstem exportu. Mezi roky 2016 a 2017 ovšem Francie prohloubila svůj schodek zahraničního obchodu v důsledku rostoucí ceny energetických surovin a nárůstu dovozů průmyslových výrobků, motorových vozidel a strojírenských výrobků. (MZV, 2018)

3. Vzájemná investiční spolupráce České republiky a Francie

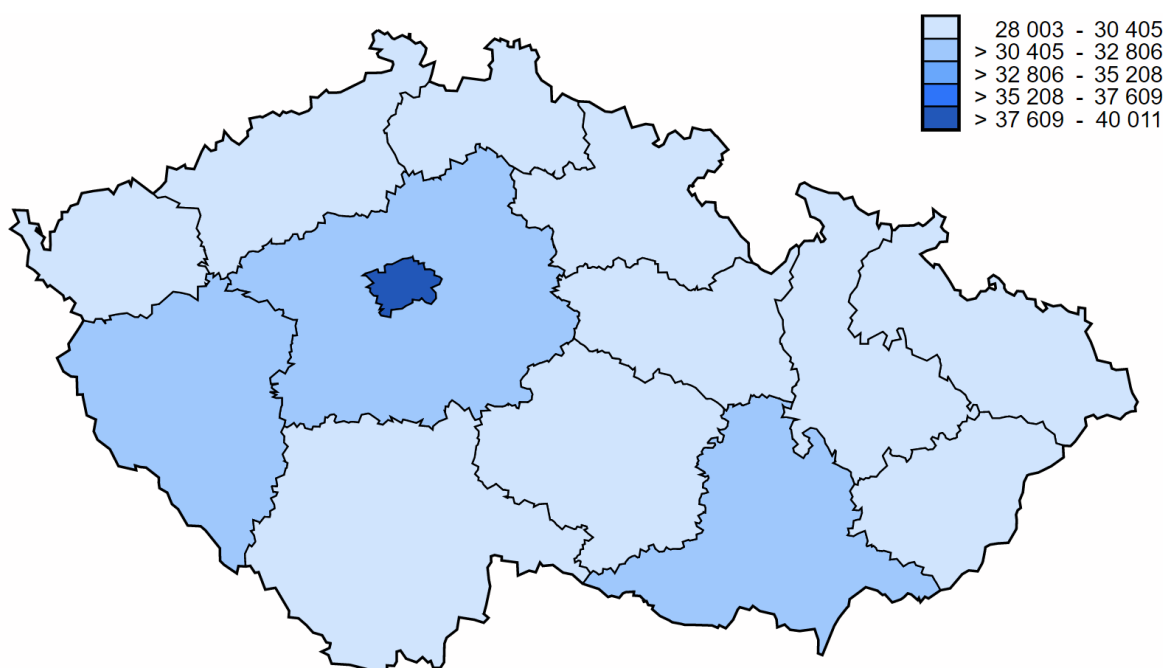
V této kapitole bude představeno investiční prostředí České republiky a Francie. Samotná investiční spolupráce České republiky a Francie bude v závěru kapitoly demonstrována na konkrétním případě fúze.

3.1 Investiční prostředí v České republice

Česká republika má několik hlavních výhod pro zde investovat. Jedním z nich je vzdělaná a dobře kvalifikovaná pracovní síla. Dle IMD World Talent je český vzdělávací systém velkým přínosem pro potřeby konkurenceschopné ekonomiky. Česká republika disponuje pracovníky s působivou úrovní produktivity práce a vysokou kvalitací. V akademickém roce 2017/2018 se více než 85 000 studentů zapsalo na českých univerzitách ke studiu technických oborů. Počet vysokoškolských studentů vzrostl ze 118 000 v akademickém roce 1990/1991 na 299 054 v roce 2017/2018. Těto vysoké dynamiky nebylo dosaženo pouze díky změnám ve vzdělávacím systému, ale také díky demografickému nárůstu počtu obyvatel ve věku 18–26 let, tvořících skupinu potenciálních zaměstnanců zahraničních investorů, k němuž došlo především v průběhu 90. let 20. století. Dle průzkumu STEM pro CzechInvest v roce 2014 je 72 % Čechů ve věkovém rozsahu 18–59 let schopno mluvit alespoň jedním cizím jazykem a jejich znalosti se rapidně zlepšují. (CZECHINVEST, 2018a)

Dalším důvodem je vývojová a výzkumná základna ČR. Česká republika vynakládá více zdrojů na výzkum a vývoj než mnoho srovnatelných zemí. Za posledních dvacet let se podíl výdajů na výzkum a vývoj k HDP v ČR zvýšil o více než jeden procentní bod. Mnoho nadnárodních společností má česká R&D střediska včetně design center. Jsou jimi kromě jiných např.: Panasonic, Honeywell, Mercedes-Benz, Motorola, Rockwell Automation a Visteon a řada dalších. Čeští vědci a vynálezci také stojí za několika světoznámými vynálezy a patenty, např: kontaktní čočky, polarografie (vítězství Nobelovy ceny, rok 1959), léky proti HIV (cidofovir) a rakovině, průmyslová produkce nanovláken (NaniSpider) aj. Na základě prostředků získávaných z EU se ČR snaží stát se prestižní evropskou vědeckou základnou s nejmodernější infrastrukturou s kvalitními podmínkami pro vědce. V ČR je několik

institutů, které tento záměr podporují: Středoevropský technologický institut v Brně, Mezinárodní centrum klinického výzkumu v Brně, IT4Innovation v Ostravě, Biotechnologické a biomedicínské centrum v Praze a další. (CZECHINVEST, 2018a)

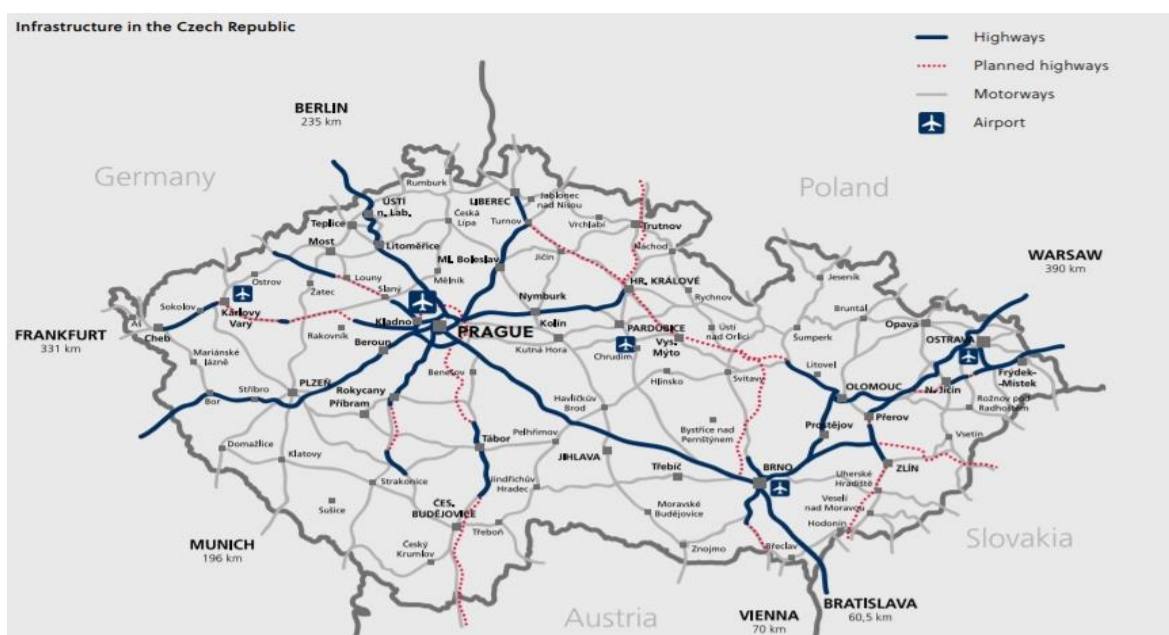


Obrázek 5: Mapa průměrných hrubých měsíčních mezd v ČR v roce 2018
Zdroj: ČSÚ, 2019

Významným investičním „lákadlem“ jsou příznivé náklady na práci a vzdělaná a zkušená pracovní síla dostupná v porovnání se západní Evropou za zlomek mzdových nákladů. Průměrná mzda v ČR dosahuje v paritě kupní síly 25 372 USD za rok. V porovnání s východoevropskými sousedy není česká průměrná mzda až tak rozdílná. Polsko má roční průměrnou mzdu v paritě kupní síly 27 046 USD a Slovensko 24 328 USD. Naopak západní sousedé jsou na tom, co se mezd týká, podstatně lépe. V Německu dosahují roční průměrné mzdy v paritě kupní síly až na 47 585 USD, ještě lépe je na tom Rakousko, které má průměrné roční mzdy v paritě kupní síly ve výši 50 349 USD. V porovnání ročních průměrných mezd dle parity kupní síly, má Francie 43 755 USD, což je téměř o 73 % vyšší průměrná roční mzda v paritě kupní síly, než má ČR (OECD, 2018). V České republice se mzdy pochopitelně liší také dle místa, kraje a regionu. V roce 2018 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v Česku hodnoty 31 885 Kč. Nejvyšší mzdy jsou v Praze, kde zaměstnanci pobírají podle Českého statistického úřadu průměrnou hrubou mzdu ve výši 40 011 Kč, tedy o cca 25,5 % vyšší, než je průměr České republiky (viz též Obrázek 5). Nejnížší mzdy

naopak evidují v Karlovarském kraji, kde dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2018 jen 28 003 Kč, tedy o 12,2 % méně, než je celorepublikový průměr (ČSÚ, 2019).

Další výhoda ČR se skrývá v husté a kvalitní infrastruktuře (viz Obrázek 6) i geografické a kulturní blízkosti k západní Evropě. Přímé zahraniční investice pozitivně ovlivňují lokální trh a místní podniky, které působí jako dodavatelé a subdodavatelé jak služeb, tak také polotovarů a výrobků.



Obrázek 6: Mapa infrastruktury v ČR
Zdroj: CzechInvest, 2018

V neposlední řadě je velkým lákadlem pro zahraniční investory vysoká životní úroveň v České republice. ČR je oblíbenou destinací pro desítky tisíc cizinců, kteří se zde usadili a užívají si život v kombinaci vysoké životní úrovně a nízkých životních nákladů. Praha a další města v ČR jsou proslulá svým architektonickým dědictvím, muzei, divadly, kiny, galeriemi, historickými zahradami a kavárnami.

Velkou výhodou je také umístění České republiky. ČR má strategickou polohu v centru Evropy s velmi dobrým přístupem k západním trhům. Praha je přibližně dvě hodiny letu k většině evropským hlavním městům. Česká republika se stala hlavní tranzitní křižovatkou až po vstupu do Evropské Unie a zapojení do společného trhu EU. Silniční a dálniční síť je jednou z nejhustších ve střední a východní Evropě.

Česká republika je členem Agentury pro mnohostranné investiční záruky (MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency), která je součástí skupiny Světové banky a Mezinárodního měnového fondu. Země podepsala již několik dohod podporujících ochranu zahraničních investic. Tuto dohodu podepsala například s USA, Kanadou, Německem, Velkou Británií, Francií, Rakouskem, Švýcarskem, Itálií, Belgií, Čínou atd. ČR podepsala také dohodu, zamezující dvojímu zdanění. (CZECHINVEST, 2018a)

Nezanedbatelným bonusem pro zahraniční investory jsou také investiční pobídky, kterými se je česká vláda snaží motivovat k investici do ČR. Podporovanými oblastmi jsou zpracovatelský průmysl, technologická centra a centra strategických služeb. K uplatnění těchto pobídek je třeba splňovat stanovené požadavky ve výše zmíněných odvětvích. Výše finanční podpory se odvíjí od velikosti podniku (CZECHINVEST, 2017). V roce 2018 bylo společností CzechInvest přijato 69 žádostí o investiční pobídky s celkovým objemem realizovaných investic přesahujících 35 miliard korun českých (CZECHINVEST, 2019). V roce 2019 je v plánu novela zákona č. 72/200Sb. o investičních pobídkách. Tato novela by měla být zaměřena na projekty s vyšší přidanou hodnotou. Novela spočívá ve zpřísnění podmínek pro získání investiční pobídky díky novému kritériu přidané hodnoty. U výrobních projektů se jedná o kritérium nastavení mezd na úrovni průměrné mzdy v daném kraji alespoň pro 80 % zaměstnanců podniku a dále účast minimálně 10% podílu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním nebo 2% podílu pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje. Dále novela zahrnuje hmotnou podporu pro nově vytvořená pracovní místa a s tím spojené zaškolení a případnou rekvalifikaci nových pracovníků. Tato podpora by měla být poskytována pouze v oblastech s nezaměstnaností vyšší než 7,5 %. Novela počítá rovněž se snížením minimální hranice pro objem investic v malých a středních podnicích na polovinu (tzn. na 50 milionů korun) a se zrušením podmínky vytvoření minimálního počtu nových pracovních míst. Další změny by se měly týkat technologických center a center strategických služeb. Zde by měla být poskytnuta investiční pobídka zaměřená na vytvoření nových pracovních míst a na proškolení či rekvalifikaci zaměstnanců. Tato podpora by měla být soustředěna plošně po celé ČR vyjma Prahy a měla by dosahovat 200 000,- Kč a 25 % nákladů na školení. (CZECHINVEST, 2018a; CZECHINVEST, 2018b)

3.2 Investiční prostředí ve Francii

Do Francie každoročně zamíří více než 1 100 zahraničních investorů se svými investičními záměry a Francie je díky tomu předním evropským příjemcem zahraničních investic ve výrobním sektoru. Francie má několik konkurenčních výhod, které z ní činí atraktivní destinaci pro zahraniční investice. Jedním z nich je výborně zvládnutá infrastruktura, sem patří jedny z nejvytíženějších letišť Evropy, kterými jsou pro mezinárodní přepravu letiště Charles de Gaulle a převážně pro vnitrostátní přepravu letiště Orly. Největším obchodním přístavem ve Francii je přístav v Marseille. Francie se také může pyšnit druhou nejdelší vysokorychlostní železniční sítí v Evropě se svojí vlajkovou lodí, vlakem TGV. Vysokorychlostní železniční síť ve Francii má velký potenciál, na tuto síť navazuje většina sousedících zemí, jako je Švýcarsko, Belgie, Nizozemsko a Německo. Německo však na rozdíl od ostatních zemí disponuje ještě starými železničními normami. Ani silniční doprava nezůstává v pozadí. Francie je hodnocena na třetím místě v Evropě pro svůj vnitrostátní silniční systém s více než 11 450 km dálnic. Dálniční systém je ve Francii centralizován a všechny větší dálnice vedou do Paříže. Jako zakládající člen Evropské unie a eurozóny a vzhledem k její poloze nabízí Francie přímý přístup na jednotný evropský trh. (BUSINESSFRANCE, 2018; FR-DIPLOMATIE, 2017)

Francie je jednou z největších ekonomik světa, druhým největším spotřebitelským trhem Evropy a sedmým největším zahraničním investorem na světě. Francie nabízí širokou škálu obchodních příležitostí pro investory a má osvědčené zkušenosti, jak investory zaujmout a udržet. Nabízí například lákavé provozní náklady pro zahraniční společnosti v některých oblastech, nejvíce však v oblasti vědy a výzkumu. Díky daňovým výhodám v R&D, investice v tomto odvětví stále rostou. (BUSINESSFRANCE, 2018; FR-DIPLOMATIE, 2017)

Francie disponuje vysokou produktivitou práce, předstihla i Německo a Velkou Británii. Francie silně investuje do svého vzdělávacího systému. Až 44 % obyvatel ve věku 25–34 let má tzv. terciární vzdělání, což je vzdělání následující po maturitě (vysoká škola, vyšší odborná škola nebo jazyková škola). Z toho vyplývá vysoká adaptabilita a kvalifikovanost pracovní síly, která dokáže zvládnout nové technologie a využít je pro zvýšení produktivity práce. Hlavními obory zahraničních investic je automobilový průmysl, výroba letadel,

kosmických lodí, léčiv, vědecko-technické činnosti a informační služby. Krom těchto odvětví se Francie také snaží specializovat na oblast biotechnologické. (BUSINESSFRANCE, 2018; FR-DIPLOMATIE, 2017)

V roce 2017 se Francie stala sedmou ekonomikou světa podle objemu přílivu přímých zahraničních investic. Největšími investory ve Francii, kteří představují příliv 50 % všech PZI, jsou Lucembursko, Nizozemsko, Spojené království a Švýcarsko. V roce 2017 se příliv PZI orientoval především na zpracovatelský průmysl (počítačové, elektronické a optické výrobky, rafinérie, farmaceutický, chemický průmysl a agropotravinářský průmysl), nemovitosti, finance, pojištění, maloobchod a doprava. (BUSINESSFRANCE, 2018; FR-DIPLOMATIE, 2017)

3.3 Fúze společností SWELL, a.s. a Altran Technologies Czech Republic, s.r.o.

Jak již bylo popsáno v teoretické části, každá společnost procházející akvizicí/fúzí, by se měla řídit danými kroky. Především z hlediska posloupnosti daného procesu a také kvůli snazšímu plánování. Jak budou dané firmy své předem stanové postupy dodržovat je již jen a jen na nich. Záleží také na pečlivosti v jednotlivých fázích. (ALTRAN, 2019)

Prvním krokem je určení trhu s rostoucím potenciálem. Ve společnosti Altran Technologies, SA, začali v roce 2014/2015 se strategií Ignition 2020. Tato strategie spočívala v expanzi do střední a východní Evropy. Experti společnosti Altran tedy začali definovat trh, kam by chtěli expandovat. Začali zvažovat rizika, dynamiku růstu, politický stav, kulturní odlišnosti, stabilitu ekonomiky atd. Vytipovali oblasti E&D z hlediska jejich potenciálu napojeného na automobilový průmysl a návaznosti na poradenskou a konstruktérskou činnost společnosti Altran. Z hlediska jejich strategie a zmíněných aspektů začala být pro Altran zajímavá Česká republika, ve které je hlavním průmyslovým „tahounem“ automobilový průmysl. Další výhodou PZI v České republice jsou daňové úlevy spojené s výdaji na R&D a nižší daně z příjmů právnických osob. Podobným stylem probíhala i expanze na slovenský trh. (ALTRAN, 2019)

Když byl určen trh, na který chce Altran expandovat, začala fáze identifikace kandidátů pro akvizici/fúzi. Jedním z nich byl právě i SWELL, a.s., který tou dobou měnil majitele, a do investičního prostředí začaly prosakovat informace o možném prodeji společnosti. Dle neoficiálních informací bylo však kandidátů vícero. Hlavní snahou společnosti Altran bylo obsáhnout trh v Mladé Boleslavi, což byl pro Altran klíčový trh vzhledem k napojení na nadnárodní společnosti Škoda Auto a.s. Dalšími cílovými trhy byly Liberec a Praha, ty však měly nižší prioritu. Za tímto účelem byli osloveni kandidáti, kterým byla nabídnuta PZI do jejich společnosti. Dle neoficiálních informací byl osloven i jeden z největších konkurentů v ČR, Aufeer Design, s.r.o. Dalšími kandidáty v oblasti Mladé Boleslavi poté byly Volke, s.r.o., MBtech Bohemia, s.r.o., a IDIADA CZ a.s. (ALTRAN, 2019)

Nejdůležitějším kritériem pro Altran byla finanční situace kupované společnosti. Mezi pravděpodobnými přínosy případné transakce dané akvizice, které Altran předpokládal, bylo navýšení kapacit skladů, výroby, navýšení tržního podílu, eliminace jednoho z konkurentů. Řešila se případná rizika, která mohou nastat, což je vždy velmi důležitou součástí akvizičního procesu. Rizika s sebou nesou všechny kroky akviziční procedury, a proto je dobré je znát, připravit se na ně a minimalizovat je, případně je zcela eliminovat. Altran identifikoval několik možných rizik. Mezi stěžejní rizika, která měla nejvyšší prioritu, patřila ekonomická krize, krize v automobilovém průmyslu (která by dost výrazně zasáhla předmět podnikání obou fúzujících společností), špatné načasování investice z hlediska cen akcií společnosti SWELL. Ve srovnání s ostatními příležitostmi měla společnost SWELL větší hodnotu už jen tím, že splňovala všechna kritéria společnosti Altran. Navíc, díky stávající pobočce v Mladé Boleslavi a případné nové pobočce v Hořicích, má společnost Altran možnost pokrýt poměrně široké území ČR, kde je vysoká koncentrace automobilového průmyslu. V Mladé Boleslavi sídlí především pracovníci poradenství v oblasti konstruktérské činnosti. V Hořicích se zabývají převážně samotnou konstrukcí, modelováním prototypů a zkušebními testy. Odtud mohou pohodlně a rychle dovážet své výrobky klíčovému partnerovi, kterým je bezesporu mladoboleslavská Škoda Auto a.s. Z podnik Hořic dodává produkty dalšímu svému důležitému partnerovi, kterým je kolínská TPCA, s.r.o. Z hlediska strategického umístění má SWELL vynikající lokaci, čímž má oproti ostatním investičním příležitostem pro Altran zjevnou konkurenční výhodu. (ALTRAN, 2019)

Následuje rozhodovací proces Go/No-Go, ve kterém se identifikují výhody a nevýhody a provádí se jejich srovnání přiřazením hodnoty každé výhodě i nevýhodě. Mezi výhody se bezesporu řadí tržní podíl, který by díky fúzi Altran obsadila, vyšší konkurenceschopnost, vzhledem k pobočce v Hořicích také rozšíření působnosti, získání nového know-how, technologických postupů, zkušených a zavedených pracovníků, včetně jejich vynikající znalosti trhu atd. Mezi nevýhody se dá uvést nákladnost investice, čímž se společnost Altran oslabí okamžitá likvidita, což vyvolá nepatrný pokles hodnoty akcií. Další nevýhodu shledává společnost Altran v mírné nejistotě spojené se vstupem na nový trh. Jelikož doposud v ČR poskytovali pouze poradenskou službu, teď by se museli zaměřit také na realizaci vlastních návrhů a produktů. Všechny tyto nevýhody nebyly zdaleka tak velké, jako výhody této potenciální fúze. Ani v této fázi akvizice nebyla nalezena zásadní překážka a společnost se mohla pustit do další fázi akvizice. (ALTRAN, 2019)

Následující fáze je ale pro společnost Altran stěžejní. Spočívá ve správném a realistickém ocenění daného subjektu a s tím související „due diligence“. Jedním z kroků této fáze bylo ohodnocení struktury kupované společnosti. Ta ale poměrně přesně odpovídala tomu, co Altran v té době v souvislosti se strategií Ignition 2020 požadoval. Společnost se zaměřovala převážně na střední a východní Evropu a odvětví E&D. Ve druhé polovině roku 2016 pak bylo přistoupeno k posouzení hodnoty daného podniku. Zde měli majitelé společnosti SWELL již celkem konkrétní představu. Altran naproti tomu zadal ocenění společnosti externí firmě NOVALIA, což je advokátní kancelář zabývající se obchodním právem a přeměnou společností. Do procesu oceňování se zapojili i zástupci společnosti Altran Technologies, SA. Do ČR přijeli Cyril Roger, zástupce za Altran Technologie, SA., finanční ředitel (CFO) z německé pobočky Altranu, Michael Dean a generální ředitel (CEO) německé pobočky Altranu, Mario Walenta. Tento tým diskutoval o postupech v oblasti ocenění společnosti SWELL s poradním týmem NOVALIA. Poradenská firma NOVALIA započala proces, procházela účetnictví, veškeré smlouvy, goodwill, strategickou lokaci výrobních hal, ale také spokojenost zaměstnanců a řadu dalšího aspektů. Celý proces vedl k ocenění společnosti SWELL a určení reálné ceny akvizice. Tento proces odpovídal zhruba třem týdnům práce, z čehož jeden týden poradenská firma sbírala a analyzovala materiály a dva týdny vypracovávala závěrečnou zprávu pro svého zadavatele. V této konečné zprávě byl obsažen výsledek analýzy tzv. „due diligence“, součástí byla také navrhovaná cena za společnost SWELL. (ALTRAN, 2019)

Altran porovnal navrhovanou cenu a částku, kterou požadovali majitelé společnosti SWELL, a rozhodoval se, zda na základě všech podkladů a výsledků „due diligence“, k akvizici přistoupit či nikoli. Vzhledem k tomu, že navrhovaná cena a částka, kterou požadovala společnost SWELL, nebyly tak rozdílné, nebylo třeba podstupovat další zdlouhavá vyjednávání o ceně. (ALTRAN, 2019)

Dne 2. listopadu 2016 proběhla samotná akvizice, kdy Altran majitelům společnosti SWELL vyplatil nejdříve 80 % domluvené částky a následně v prvním a druhém roce po akvizici doplatil po zbývajících 10 %. Celá transakce se ovšem neobešla bez komplikací. Dne 16. listopadu 2016 společnost Altran prošla velkým otřesem. Po konečném jednání se vraceli CEO za Německo Mario Walenta a CFO za Německo Michael Dean se třetím pasažerem a zároveň řidičem Jeremy Colasevskym do Německa a cestou tragicky zemřeli při dopravní nehodě na silnici nedaleko Hořic. Prozatímním CEO za Německo byl jmenován Cosimo de Carlo a společně s týmem jmenovaným Walentou se snažili pokračovat v práci. Následovala velká restrukturalizace ve společnosti Altran, kterou provázela i propad akcí o více než 4 %. Na akvizici s českou společností SWELL to mělo negativní dopad a celý proces se citelně prodloužil. (ALTRAN, 2019)

Poslední fází je implementace transakce a monitorování průběžného výkonu. Začalo sjednocování postupů, požadavků a odměn zaměstnanců. Nepsaným pravidlem v průběhu tohoto procesu bylo sjednocování částí týkajících se zaměstnanců vždy k lepšímu. Jednoduše řečeno, pokud Altran měl vyšší mzdy než SWELL, při sjednocení se bral ohled vždy k vyšší mzdě. Totéž se týkalo např. délky placené dovolené, výše bonusů atd. Altran sestavil komisi členů za každé své oddělení, která se snažila implementovat domluvená pravidla do svých oddělení a kontrolovat je. Příkladem může být účetnictví. Zjistilo se, že Altran a SWELL doposud účtovaly jiným způsobem, a účetnictví se muselo sjednotit. Unifikaci platů a bonusů mělo na starost oddělení financí. Oddělení IT bylo pověřeno sjednocováním emailů, zabezpečení sítí, sjednocení služebních telefonů a dalšími. Oddělení lidských zdrojů (HR) se naopak snažilo stmelovat zaměstnance z obou společností v jeden kolektiv. Plánovaly se firemní večírky a teambuildingové akce. Řešila se také správná informovanost zaměstnanců, kteří podleli falešným zprávám, že se firma prodává, protože krachuje. Firma se prodávala proto, že na tom byla tak dobře, že o ni projevila zájem nadnárodní společnost a o této skutečnosti muselo oddělení HR informovat, aby zabránilo

panice. Toto oddělení mělo dále na starost určení nové organizační struktury, kterou byla divizní organizační struktura. (ALTRAN, 2019)

To vše obsahovala závěrečná zpráva poradenské firmy NOVALIA. Akvizice tedy sice proběhla 2. listopadu 2016, avšak vzhledem k časové náročnosti a nedostatku lidského kapitálu se fúze odsunula až na 1. leden 2018. Společnost neměla šanci stihnout termín fúze splynutím k 1. lednu 2017. Podstupovat fúzi v polovině roku identifikovala společnost jako zbytečně zatěžující a náročnou variantu, zejména z hlediska účetnictví atd.



Obrázek 7: Schéma fúze a vzniku Altran CZ, a.s.

Zdroj: ALTRAN, 2019

V období delším než jeden rok tedy Altran a SWELL začaly s několika změnami, aby byly na fúzi již perfektně připraveni a vše bylo do detailu promyšleno a nachystáno. Altran měl naplánovaný a precizně promyšlený i začátek chodu společnosti po koupi. Ve smlouvě si totiž pojistil finančními sankcemi klíčové zaměstnance společnosti SWELL, která tím měla výraznou motivaci tyto zaměstnance ve firmě udržet a nabídla jim za setrvání nezanedbatelný bonus. Dále se začaly zkoumat programy řídicí kvalitu ve společnosti, platnost a aktuálnost směrnic a norem. Aktualizoval se firemní řád, firemní desatero a především organizační struktura, do níž se zapojili zaměstnanci obou společností. Největší změnou z hlediska organizační struktury bylo sloučení finančních oddělení obou společností do Hořic. Toto oddělení bylo díky tomu personálně významně posíleno. Naopak oddělení HR přesídlilo celé do Mladé Boleslavi a na vedoucí pozici byl jmenován zaměstnanec ze společnosti Altran. Výrobní procesy se přizpůsobovaly standardům kvality společnosti

Altran. Aktualizovaly se smlouvy, které obsahovaly novou výši platů, navýšení dovolených, nové výše bonusů a také nastavení opcí na určité zaměstnance. (ALTRAN, 2019)

Zkoumaly se ale také smlouvy se zákazníky a s dodavateli. Konkrétně u dodavatelů došlo k výrazným změnám. Proběhlo několik výběrových řízení a eliminoval se počet dodavatelů. U vybraných konkrétních výrobků nebo služeb byl určen primární dodavatel. Typickým příkladem se staly služební vozy, kde byla dosavadním dodavatelem společnost Škofin. Ta se ale ukázala jako velmi drahá. Bylo vypsané výběrové řízení, kterého se účastnila dosavadní společnost Škofin, společnost Hertz Lease a Business Lease. První z výběrového řízení vypadla společnost Hertz Lease z důvodů vlastních finančních problémů. Ze zbylých kandidátů zvítězila společnost Business Lease, která nabídla o 30 % nižší cenu než stávající dodavatel Škofin, což v objemu přijímaných služebních vozidel hraje podstatnou roli. Další přezkoumání se týkalo nákladů na reprezentaci a na kancelářské potřeby. Za tyto položky vynakládal Altran vysoké částky a SWELL dokonce ještě dvakrát tolik. Výběrového řízení se zúčastnili dosavadní dodavatelské firmy Lyreco a Activa, jako nováček byla přizvána ještě firma Office Depot. Výběrové řízení vyhrála bývalá dodavatelská firma společnosti SWELL, Activa. Ušetřilo se také na nájemném, jelikož Altran měl kanceláře v Hořicích v pronájmu, díky fúzi se však přestěhovaly do budovy SWELL. Také v Mladé Boleslavi se společnost z pronájmu přesunuje do vlastních prostor u vývojového centra Škoda Auto a.s., kde probíhá rekonstrukce. Z důvodů sankcí za předčasnou výpověď nájemní smlouvy spustil Altran rekonstrukci až v polovině roku 2018. Nájemní smlouva končí ke 31. prosinci 2019 a předpokládaná úspora za nájemné je ještě vyšší než v případě Hořic. Probíhala změna také v IT programech. V tomto případě je ale důvodem spíše časová, než finanční úspora. Místo mzdového programu Premier Altran převzal od společnosti SWELL program Helios. Doposud byla celá agenda evidována v programu Excel, fúzí Altran převzal od SWELLu program Karat, čímž se celkovému systému evidence výrazně ulevilo. (ALTRAN, 2019)

Dle společnosti Altran CZ, a.s. lze zpětně konstatovat, že ne všechny změny proběhly hladce. Největším problémem byla oblast IT, jejíž sjednocení bylo opožděno kvůli vysoké náročnosti propojení sítí. Tento aspekt fúze se projevil v plánování jako chybně nastavený a díky tomu se celkový proces odchýlil od předpokládaného harmonogramu. Tím, že Altran stanovil realistický časový rámec, a také, jak již bylo zmíněno, měli na samotnou fúzi relativně dostatek času, předešlo se mnoha problémům a rizikům, a tak proces fúze nebyl

příliš ohrožen. Vzhledem k detailnímu, promyšlenému plánu s dostatkem času, se implementace fúze sešla s plánem. (ALTRAN, 2019)

3.4 Altran CZ, a.s.

Strategie založená na ofenzivním a regionálním postavení společnosti Altran Technologies SA na celosvětovém trhu v regionu střední a východní Evropy vyvolala nejnovější transformaci společností Altran Technologies Czech Republic s.r.o. a SWELL, a.s. v jednu podnikovou entitu, Altran CZ, a.s. V současné době čítá zaměstnanecká základna společnosti Altran CZ, a.s. více než 300 zaměstnanců. Zabývá se širokým spektrem služeb, kterými jsou např. povrchová úprava třídy A, vytváření konceptu prostřednictvím kompletního inženýrského a vývojového rozsahu činností doplněné o CAE (Computed Aided Engineering). Dále se jedná o prototypování a testování, skrze BIW (Body in White) podporovaná industrializace a výkonost společnosti. Altran CZ, a.s. se stává tahounem ve svém oboru v regionu a podporuje řadu skupin BIWE (Body in White Engineering) nabízejících aktuální projekty v celosvětovém měřítku.

Tím, že se společnosti domluvily na sjednocení pravidel pouze k lepšímu a nikoliv k horšímu, přináší fúze několik výhod. Například zaměstnanci bývalého Altran Technologies Czech Republic, s.r.o., získali navíc 5 dní placené dovolené, příspěvek na důchodové připojištění, dělnickým pracovníkům se snížila pracovní doba z 8 hodin na 7,5 hodiny plus pauza. Zaměstnanci také dostávají flexipass, což je příspěvek na volnočasové aktivity, ať se jedná o sportovní akce, kulturu, cestování, vzdělání, či lázeňské pobyty. Naopak novinkou pro zaměstnance SWELL, a.s., byl celoplošný nárůst mezd o 10–15 % a příspěvek na dojíždění. Další výhodou je posílení IT oddělení a zrušení nákladnějšího outsourcingu IT činností. Výhodou je úspora nákladů a rovněž větší přehlednost a flexibilita v oblasti IT.

Hlavním předmětem činnosti společnosti Altran CZ, a.s. je vývojová a konstruktérská činnost a poskytování kompletního spektra vývojových služeb. K těmto službám patří design, konstrukce CAD, konstrukce nástrojů, výpočtové analýzy a simulace, fyzické zkoušky, vývoj prototypů, vývoj a výroba přípravků. Jedním z nejdůležitějších cílů, které se od fúze očekávaly, bylo udržení nastaveného růstu a zlepšování v rámci zavedených procesů

pro dosažení souladu s relevantními požadavky všech zainteresovaných stran. Fúze nezapříčinila pouze skokový nárůst počtu zaměstnanců, ale také nárůst počtu zákazníků, kterými jsou společnosti z dvanácti evropských i mimoevropských zemí. Z hlediska dosažení cílů, požadovaných společnostmi, bylo třeba analyzovat vnější a vnitřní prostředí k čemuž dopomůže SWOT analýza.

Do vnitřního prostředí spadají silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses). Jako silné stránky hodnotí společnost Altran CZ, a.s. především své kvalifikované a zkušené zaměstnance. Tento fakt pro podnik znamená velkou výhodu, i když mohou být náklady vyšší než na řadové zaměstnance průměrné kvality. Přidaná hodnota, kterou každý zaměstnanec přináší své společnosti je ale v případě Altran CZ, a.s. několikanásobně vyšší. Jako dceřiná společnosti Altran Technologies SA je další silnou stránkou podniku finanční stabilita a jistota, díky, které může na trhu vystupovat jako spolehlivý a solventní obchodní partner. Společnost disponuje vysokou úrovní technologického vybavení testovacího oddělení, která spadá také mezi její silné stránky. Nové prostory vzniklé fúzí se řadí mezi silné stránky, jelikož díky nim může společnost navýšit kapacitu a rozšířit sortiment poskytovaných služeb. Díky mnohaleté působnosti mateřské společnosti na trhu je i dceřiná společnost obohacena o dlouhodobé zkušenosti a vysokou úroveň know-how. Poslední identifikovanou silnou stránkou je zavedený systém řízení bezpečnosti informací, známý pod zkratkou ISMS (Information Security Management System).

I Altran CZ, a.s. má ale několik slabých stránek. Firma vidí svoji slabou stránku ve stabilitě personálu. Jelikož trh práce je velmi křehkým instrumentem a je ovlivňován několika aspekty, kterými může být stabilita personálu dosti ovlivněna. Tento fakt je zapříčiněn také tím, že většina pracovníků musí splňovat specifickou úzkou odbornost a tito zaměstnanci pak mohou mít jiné požadavky, než je jim firma schopna nabídnout. K slabým stránkám se řadí také výstupní kontrola oddělení prototypů. Fúzí přibyly nové agendy a vyšší nároky ze strany Altran Group, což by mohlo být rovněž řazeno ke slabým stránkám. Další slabinou pak může být nezbytnost permanentního doškolování a vzdělávání zaměstnanců, sledování nových trendů a udržování kroku se stále se vyvíjejícími novými technologiemi. Z toho důvodu může docházet k přetěžování zaměstnanců.

Ve SWOT analýze zbývají další dvě – vnější – oblasti, kterými jsou příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). K příležitostem rozhodně patří nové technologie, které se snaží společnost vyvíjet. Přijít s inovativním nápadem by mohl být velkou příležitostí pro společnost v tomto oboru a mohla by si tak vytvořit technologickou výhodu oproti konkurenci. Další příležitostí je bezesporu „brand“, kterým Altran je. Je to zvukné jméno a značka, která svému nositeli otevírá dveře a přináší mnoho výhod a nových příležitostí. Požadavky na výrobky stále rostou a zákazníci jsou stále náročnější. To by mohlo být pro Altran výhodou, jelikož její strategií je růst a další rozvoj, kterým by mohla předběhnout konkurenci a získat větší podíl na trhu.

Podnik však čelí také hrozbám a podnikatelským rizikům. Je dobré tato rizika znát a eliminovat či zmenšit jejich dopad na podnikání. V současném stavu ekonomiky a velmi nízké míře nezaměstnanosti je výraznou hrozbou nedostatek pracovních sil na trhu. Dalším rizikem je bezpochyby konkurence a její nabídka nových služeb a inovativních řešení. Rizikem je také zpomalení růstu trhu, ekonomická krize, nestabilita měny a další makroekonomická rizika. Současný rychlý vývoj v automotive je ostatně rovněž do jisté míry rizikem, jelikož společnost nemusí být schopna držet krok s dynamikou změn v oboru. (ALTRAN, 2017; QMPROFI, 2016; ALTRAN, 2019)

4. Identifikace problémů plynoucích z fúze a návrhy na jejich eliminaci

I přesto, že kultury České republiky a Francie jsou si velmi blízké, několik odlišností se přece jen při fúzi projevilo.

Primární a zásadní bariérou byl pochopitelně jazyk. Jednácím jazykem společnosti Altran je francouzština nebo angličtina. Ne všichni zástupci české společnosti ale ovládali angličtinu natolik dobře, aby všemu dokonale porozuměli. (ALTRAN, 2019) Správné porozumění je důležité zejména v oblastech zabývajících se kvalitou výrobních a poradenských procesů. Je velmi důležité, aby každý odpovědný pracovník perfektně porozuměl tomu, co má udělat. Dle mého názoru by k těmto jednáním měl být rozhodně přizván tlumočník, který by zajistil, že se všem účastníkům školení či diskuze dostanou správné informace. Dalším nápadem pro zlepšení porozumění školení vedených v angličtině by mohly být zaměstnavatelem hrazené jazykové kurzy pro zaměstnance, díky kterým by se zaměstnanci ve své angličtině zdokonalili a posléze by již služby tlumočníka nebyly potřeba. Jako instruktora bych volil rodilého mluvčího, který nejen, že perfektně ovládá angličtinu, ale také donutí své studenty mluvit pouze anglicky, což je velkou výhodou – studenti se více snaží a dávají větší pozor.

Problémem byla také nedostatečná komunikace uvnitř společnosti. Jak již bylo zmíněno několik zaměstnanců se obávalo, že česká společnost má existenční problémy a proto fúzuje, což vyvolalo mezi zaměstnanci neopodstatněnou paniku a strach. Byli zde však také zaměstnanci, kteří se nebáli o existenci společnosti, nýbrž o své vlastní setrvání v zaměstnaneckém poměru. Konkrétně např. dva designéři, kteří se v průběhu příprav na fúzi začali obávat o své pracovní pozice a očekávali zhoršení pracovních podmínek po uskutečnění fúze. Tito zaměstnanci se příliš dlouho nerozmýšleli a zvolili jistotu, kterou pro ně představovala mladoboleslavská Škoda Auto, a.s. Několik dalších zaměstnanců je pak následovalo. (ALTRAN, 2019) Tuto nepříjemnou situaci způsobila zjevně nedostatečná komunikace a nízká informovanost uvnitř společnosti. Myslím si, že pokud by společnost skrze své nejvyšší zástupce a prostřednictvím prezentací a osobních setkání se svými zaměstnanci informovala o záměru a důvodech fúze, o plánech do budoucna a o nové organizační struktuře, mohla celá fúze proběhnout ještě klidněji a bez ztráty cenných

zaměstnanců. Dalším možným opatřením mohl být dodatek v pracovní smlouvě, který by po určitou dobu po fúzi garantoval například technicko-hospodářským pracovníkům jejich současnou pracovní pozici v souladu se stávajícími pracovními podmínkami. Takové opatření by ovšem muselo být s největší pravděpodobností součástí vyjednávání o podmínkách fúze a jeho konečný rozměr by závisel na spolupráci personálního oddělení s ekonomickým oddělením.

Výrazným nedostatkem celé fúze, který se projevil v razantním prodloužení její délky, bylo sjednocení IT systémů. (ALTRAN, 2019) Tento problém je mimořádně citlivý, náročný na profesionální přístup a dokonalou informovanost na obou stranách a při tom obtížně předvídatelný. Z toho důvodu snad nelze připisovat celou vinu manažerům, kteří za plán fúze zodpovídali. Vždy se může ukázat nenadálý problém, na který management není připravený. Zdá se však, že v tomto případě došlo k dramatickému podcenění analýzy informačních systémů a možností jejich sjednocení. V tomto ohled jistě bylo možné nalézt společnosti, které si podobným procesem změny IT systémů již prošly a využít jejich zkušeností a názorů. Takové know-how by mělo tvořit základ při plánování sjednocení IT systémů a mohlo by posloužit také k předvídání možných rizik a úskalí celého procesu.

Samotný proces fúze je u takto velkých společností velmi náročný i z hlediska administrativy s tím spojené. V průběhu fúze se razantně, skokově zvýšilo množství práce a rozsah agendy v oblasti administrativy, aniž by společnost přijala adekvátní pracovní síly, což vedlo to k odchodu bezmála 20 % zaměstnanců. V poměrně hektické situaci tak byla společnost nucena rychle přijímat nové lidi, kteří však museli být proškoleni. To zvýšilo pracovní zátěž i na dalších odděleních podniku a již tak dost náročnou situaci to ještě výrazněji zkomplikovalo. (ALTRAN, 2019) Zpětně je zjevné, že v tomto konkrétním aspektu manažeři zaspali a nepromítli situaci v administrativě podniku do náležitých personálních opatření. Při jednorázovém náporu administrativních procesů nebylo správné nechat tento bezmála zdvojnásobený objem práce na stejném množství pracovníků. Jako vhodné řešení by se jevilo lepší nalánování administrativních činností do delšího časového horizontu, nebo outsourcing některých činností permanentně nebo dočasně. Znamenalo by to předat buď část nebo celou agendu zabývající se administrativou související s fúzí společnosti, která se na tento druh práce specializuje. Sice by na nějakou dobu stouply náklady, avšak i tak by se vyplatilo uhradit služby specializované společnosti, než přijímat výpovědi a znovu školit

nové zaměstnance. Jelikož byla fúze náročná jak finančně, tak také z hlediska lidské kapacity, velmi by se společnosti ulevilo a alespoň částečně by se uvolnila atmosféra v podniku.

Po samotné fúzi se naskytl další problém. Po spojení zmíněných firem měla nově vzniklá společnost dva ředitele. Vzhledem k problémům plynoucí z působení dvou ředitelů ve vedení musel společnost jeden z nich opustit. I přesto, že opouštějící ředitel obdržel od společnosti velmi důstojnou částku jako odstupné, musel odejít ze společnosti v poměrně velkém spěchu a celá záležitost se tím stala poněkud nepříjemnou. (ALTRAN, 2019) Je pochopitelně složité najít pro tuto situaci optimální řešení. Existuje celá řada různých modelů: Například mohla mateřská společnost Altran vyslat do Čech svého zástupce, který by se stal generálním ředitelem celé společnosti Altran CZ, a.s. a dva ředitelé původních společností by se stali řediteli konkrétních úseků a podléhali by generálnímu řediteli. Existují i zcela opačné přístupy, kdy dceřinná společnost fakticky vůbec nemá generálního ředitele a její management podléhá vedení mateřské společnosti. Podnik by díky vhodně zvolenému modelu přesunu řízení nové firmy nemusel přijít o zkušeného, klíčového manažera, který byl obeznámen s chodem společnosti.

Ve firmě byly zprvu vidět socio-ekonomické odlišnosti, kdy Francouzi z Altranu měli několikanásobně vyšší mzdy než Češi, čemuž se Francouzi podívovali a současně se tím v jejich očích zařadila ČR dál na východ Evropy. (ALTRAN, 2019) Tyto rozdíly eliminovalo sjednocování pravidel a podmínek tak, aby nebyly rozdíly mezi oběma společnostmi a mezi platy jejich zaměstnanců. Tento přístup lze hodnotit jako velmi zdařilý. Veškeré změny v oblasti sjednocování mezd a odměn nevedly přitom nikdy na žádné ze stran ke zhoršení.

Odlišnosti jsou znatelné i v kultuře oblékání. Francouzi dodržovali dress code business casual až semi formal. Naopak čeští zástupci společnosti upřednostňují smart casual až casual. (ALTRAN, 2019) Tato odlišnost, která sice nepředstavuje zásadní problém v rámci fúze a kooperace pracovníků, ale naznačuje přetrvávající nesourodost obou společností. Bylo by při nejmenším vhodné, aby pracovníci od středního managementu výše obdrželi od společnosti sjednocený styl oblékání, případně by se mohl někde na klopě obleku či na jiném vhodném místě objevit špendlík s logem společnosti. Tím by se společnost na různých veřejných akcích odlišila od ostatních a působila by sjednoceně a elegantně. Rovněž by se

tím poněkud eliminovala rozdílnost stylu oblékání na pracovišti a zlepšilo by to marketingový obraz společnostipřispělo.

Francouzi jsou velmi zapálení pro svoji práci, jsou zvyklí začínat pracovat cca v devět hodin a končit mezi 18. a 19. hodinou bez jakéhokoliv problému. Naopak Češi jsou zvyklí pracovat od brzkých ranních hodin a končit kolem 15. až 16. hodiny. (ALTRAN, 2019) Tento aspekt má potenciál být výrazným problémem z hlediska komunikace, přestože se jedná o drobný detail. Stanovení jasných pravidel v oblasti pracovní doby, která doposud ve společnosti nejsou, by tento problém při nejmenším částečně eliminovalo, ne-li zcela odstranilo. Je třeba si uvědomit, že stejné časové pásmo mezi Francií a Českem je v tomto ohledu jasnou výhodou a stanovení povinné fixní části z celkové pracovní doby by tedy mělo být poměrně snadné. Mohlo by se jednat např. o čas 10:00–15:00 hod., kdy by museli, jak čeští, tak francouzští pracovníci být ve svých kancelářích, připraveni na vnitrofiremní komunikaci. V tomto rozmezí by se také plánovaly různé videokonference, emailová a telefonická komunikace, porady a jednání a další. Pak by bylo na každém zaměstnanci, zda by do práce chodil v 7:00 hod. a odcházel v 15:00 hod. nebo naopak by do práce přišel až v 10:00 hod. a z práce by odešel v 18:00 hod. Je nicméně zřejmé, že stanovení klouzavé pracovní doby s pevným, povinným intervalem by situaci značně zlepšilo.

Dalším výrazným nedostatkem je v případě společnosti Altran CZ, a.s. bezpochyby reklama a propagace nově vzniklé firmy a značky. Pravděpodobně největším konkurentem je pro Altran CZ, a.s. společnost Aufeer Design s.r.o. Ta je oproti Altran CZ, a.s. mnohem více vidět a proniká výrazněji do povědomí laické i odborné veřejnosti. Investuje do reklamních kampaní na billboardech, na LCD displejích MHD v Mladé Boleslavi, je hlavním sponzorem mladoboleslavského hokejového klubu, svými logy má polepena všechna svá služební auta a podobně. Altran CZ, a.s. bohužel takto rozsáhlou marketingovou působnost zatím nemá. Konzultant této diplomové práce souhlasí, že se jedná o slabé místo ve strategii společnosti Altran CZ, a.s. a aktuálně se marketingové oddělení již zabývá přípravou progresivnější a dravější marketingové strategie. Spojení se silnou francouzskou mateřskou společností nabízí obrovský potenciál a skvělou příležitost proniknout do všeobecných i odborných sdělovacích prostředků a médií. Společnost by měla primárně usilovat o budování svého jména a značky v Mladé Boleslavi a postupně možná dál do okolí směrem k Liberci a na druhou stranu k Praze. Pokud by společnost Altran CZ, a.s. nechtěla používat

totožné komunikační prostředky jako její konkurent Aufeer Design s.r.o., mohla by svoji reklamu umístit například v mladoboleslavském multikině Cinestar, v Bondy Centru na hlavní billboard centra, kam chodí velké množství obyvatel Mladé Boleslavi. Dále lze společnosti doporučit více komunikovat s vedením města a účastnit se kulturních, společenských a sportovních akcí. I na ně zavítá široké publikum a výhodou těchto akcí by mohla být možnost názorné demonstrace činností, jimiž se společnost zabývá. Z hlediska marketingu firmy Altran CZ, a.s. se jeví jako klíčové představit veřejnosti, co společnost dělá, protože tak si lidé snáze spojí jméno a značku Altran CZ, a.s. s konkrétním oborem a činnostmi.

Závěr

Tato diplomová práce zjišťuje a následně definuje všechny možné bariéry, které ovlivňují přímé zahraniční investice v již zmíněném konkrétním případě fúze české a francouzské společnosti. Konkrétně to jsou kulturní specifika, která přibližují chování určitých kultur. U tohoto specifika je provedena analýza dle tvrzení a empirického zkoumání dvou odborníků v této oblasti, jsou jimi Fons Trompenaars a Geert Hofstede. Následují sociální specifika, která se zaměřují spíše na zvyklosti, tradice, nepsaná pravidla, chování při obchodním jednání a s tím spojené chování na neformální úrovni. Jelikož tato práce pojednává především o přímé zahraniční investici, je nezbytné čtenáře seznámit s tím, co přímá zahraniční investice je, jaký je rozdíl mezi akvizicí a fúzí a také představit SWOT analýzu. V teoretické části je také představena historie obou fúzujících společností.

Klíčovou částí této diplomové práce je její aplikační část. Zde je převážná část (kulturní a sociální rozdíly) z teoretické části implementována na konkrétní případy. Dle Hofstedeho výzkumu a následné realizace jeho výzkumu ke každé národnosti lze konstatovat, že česká kultura a česká nátura není příliš odlišná od té francouzské. Při porovnání české kultury a francouzské kultury je zřejmé, že jsou jen nepatrné odlišnosti v hodnocení daných dimenzí obou kultur. Největší bodovou rozdílnost tvoří dimenze shovívavosti. Zde je rozdíl 19 bodů, což v celkovém žebříčku není málo, avšak z hlediska mezinárodní spolupráce to neznačí zásadní rozdíl, který by mohl narušit obchodní jednání. Češi jsou rovněž mírně pesimističtější. Francouzi jsou dle Hofstedeho shovívavější, ale díky své vysoké míře vyhybání se nejistotám jsou ve svých projevech konzervativnější a méně uvolnění.

Třetí část práce se zaměřuje na samotné kapitálové propojení francouzské společnosti Altran Technologies Czech republic, s.r.o. a české společnosti SWELL, a.s. Nejprve je charakterizováno investiční prostředí zemí, z nichž obě společnosti pocházejí. I zde je zřejmá podobnost obou trhů z hlediska infrastruktury a zájem o investice do výzkumu a vývoje. V oblasti infrastruktury má Francie poněkud významněji rozvinutou vysokorychlostní železniční síť a jedná se rovněž o přímořský stát, což představuje znatelnou výhodu v podobě levnější dopravy po moři do největšího obchodního přístavu ve Francii ve městě Marseille. Naopak v ČR je levnější pracovní síla, polohou je Česká republika ke státům východní Evropy, kde je pracovní síla ještě levnější. Obyvatelé

východoevropských zemí využívají ČR k ekonomické migraci a cestují sem za prací. V kombinaci levné pracovní síly z Východu s vysoce kvalifikovanou a vzdělanou českou pracovní silou je tento aspekt pro zahraniční společnosti velkým lákadlem.

Shovívavosti Francouzů si všiml i konzultant této práce, který vzpomíná na seznamovací a sblížovací setkání pořádané francouzskými zástupci společnosti Altran. Upozorňuje také na přátelskost Francouzů, když procházeli výrobní halou tehdejší společnosti SWELL, a.s., podali si ruku se všemi zaměstnanci, a to i s dělníky. Francouzi jsou velmi zaměřeni na detaily, jsou elegantní a kultivovaní. Bez výjimky byli Francouzi vždy dochvilní, a to samé požadovali od ostatních. Vizitky předávají již po potřesení ruky.

Francouzi vysoce oceňovali pracovitost českých kolegů a kvalitu jimi odvedené práce. Francouzi z Altranu si prošli celou výrobní dílnou s jednotlivými procesy až k finálnímu výrobku, kde je zaujala návaznost a zavedené postupy výrobních procesů ve společnosti.

Čtvrtou a zároveň závěrečnou kapitolou je shrnutí a identifikace všech problémů vzniklých v průběhu příprav na fúzi a po fúzi jako takové. V této kapitole diplomové práce rovněž navrhuji řešení ke zlepšení nebo předcházení daným problémům. Jako nejvýraznější problémy byly charakterizovány:

1. **jazyk:** problémy související s použitím cizího jazyka při jednáních v podniku lze v krajním případě vyřešit buď tlumočnickem nebo jazykovými kurzy, hrazenými zaměstnavatelem;
2. **nedostatečná komunikace** a informovanost ještě před samotnou fúzí zapříčinila odchod několika důležitých zaměstnanců, přitom stačilo je lépe informovat o důvodech a příčinách plánované fúze a nabídnout jim větší jistotu;
3. **IT systémy:** při sjednocování firemních informačních systémů došlo k podcenění významu této oblasti. Manažeři zabývající se plánem fúze měli lépe prozkoumat, zda jiné fúzující společnosti nepoužily stejné IT systémy a čerpat z jejich zkušeností;
4. **skokový nárůst administrativy** vedl k odchodu až 20 % zaměstnanců v oddělení administrativy. Jako řešení se zde nabízí administrativní zátěž spojenou s průběhem fúze outsourcovat externí společností.

5. **dva ředitelé:** na jednom křesle generálního ředitele se po fúzi objevili dva ředitelé původních dvou společností. Zde bych jako vhodné řešení doporučoval dát oběma *de facto* stejné pozice v různých oblastech a hlavním vedením pověřit někoho z mateřské společnosti, čímž by se předešlo ztrátě jednoho z klíčových manažerů;
6. **mzdy:** rozdílná mzdová politika obou fúzujících společností byla dle mého názoru vyřešena brilantně samotnou společností;
7. **styl oblékání:** můj návrh spočívá ve sjednocení firemního dress codu;
8. **rozdílná pracovní doba:** mnou navržena fixní pracovní část z celkové pracovní doby;
9. **marketing a reklama:** zde vidím úzké místo společnosti a doporučil bych větší reklamu na veřejných místech a také účast na akcích pořádaných městem. Díky tomu by se mohla společnost a její činnost dostat do povědomí široké veřejnosti, což je základní kámen pro marketingovou expanzi směrem do Prahy a Liberce.

Na základě těchto tvrzení lze dokladovat, že i přesto, že si jsou česká a francouzská kultura i sociální prostředí velmi blízké, rozdíly zde existují a při bližším pohledu na konkrétní situaci je lze snadno identifikovat. Naštěstí tyto rozdíly nejsou tak výrazné, aby zapříčiňovaly kritické komplikace v investiční spolupráci, či této spolupráci dokonce zamezovaly. Důkazem je fungující, oboustranně úspěšná fúze společností Altran a SWELL.

Dalším zkoumaným aspektem bylo, do jaké míry se liší plán fúze od skutečné implementace a reálného průběhu samotné fúze. Altran měl z hlediska této problematiky velkou výhodu. Jelikož k akvizici došlo koncem roku 2016, nebylo dostatek času fúzovat k začátku roku 2017. Celý rok 2017 společnosti využily k přípravě a realizaci dílčích kroků fúze. Společnost sice byla připravena na fúzi již v polovině roku 2017, ale náročnost sjednocení účetnictví obou společností v průběhu účetního roku by byla tak vysoká, že se společnost Altran rozhodla fúzovat až 1. lednu 2018. Tím získala společnost minimálně půl roku na doladění nejmenších detailů a odstranění všech nedostatků a k 1. lednu 2018 francouzská společnost Altran Technologies Czech Republic, s.r.o. a česká společnost SWELL, a.s. fúzují v novou společnost pod názvem Altran CZ, a.s. Dalo by se tvrdit, že právě dostatek času pomohl oběma společnostem hladce implementovat plán fúze a na ni navazujících dalších procesů.

Samotným závěrem lze konstatovat, že záměr francouzské společnosti Altran fúzovat s českou společností SWELL se ukazuje jako vynikající podnikatelský krok. V regionu si Altran CZ, a.s. upevnil své postavení a výrazně posílil svoji konkurenceschopnost.

Seznam použité literatury

- ALTRAN. 2017. *Altran Company*. [online]. Mladá Boleslav, Česká republika: Altran Technologies Czech Republic, s.r.o. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://www.altran.cz/about-us/altranczechrepublic/altranczechrepublic.html#.XJPupZj0IPa>
- ALTRAN. 2018. *Discover Altran: World Leader in Engineering Solutions and R&D*. [online]. Paříž: Altran Group [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.altran.com/us/en/>
- ALTRAN. 2019. *Vnitropodnikové informace*. Mladá Boleslav, Česká republika: Altran Technologies Czech Republic, s.r.o.
- BCCAMPUS. 2014. *Concentration Strategies*. [online]. Vancouver: BCcampus OpenEd [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/concentration-strategies/>
- BUSINESSFRANCE. 2018. *Why invest in France*. [online]. France: 6 Reasons Why You Should Invest in France [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.businessfrance.fr/en/invest-in-France-why-invest>
- CDV. 2014. *Globální retailing v Evropě*. [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci [cit. 2018-12-25]. Dostupné z: <https://turbo.cdv.tul.cz/mod/page/view.php?id=2623>
- CIA. 2019. *The World Factbook: Czech Republic* [online]. Langley, VA, USA: Central Intelligence Agency, 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cz.html>
- CIA. 2019a. *The World Factbook: France* [online]. Langley, VA, USA: Central Intelligence Agency, 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html>
- COMMISCEO GLOBAL. 2019. *Czech Republic Guide* [online]. London, UK: Commisceo Global [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/czech-republic-guide>

- COMMISCEO GLOBAL. 2019a. *France Guide* [online]. London, UK:Commisceo Global [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://www.commisceoglobal.com/resources/country-guides/france-guide>
- CZECHINVEST. 2017. *Investiční pobídky*. [online]. Praha: Czech Invest [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Investicni-pobidky>
- CZECHINVEST. 2018a. *Investment Climate in The Czech Republic*. [online]. Praha: Czech Invest [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/getattachment/0cdb4f76-7726-47a0-b5dd-70f79b3b86ee/Investment-Climate-in-the-Czech-Republic>
- CZECHINVEST. 2018b. *Novela investičních pobídek*. [online]. Praha: Czech Invest [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-proinvestory/Investicni-pobidky/Novela-investicnich-pobidek>
- CZECHINVEST. 2019. *Za uplynulý rok přijal CzechInvest 69 žádostí o investiční pobídky*. [online]. Praha: Czech Invest [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Homepage/Novinky/Leden-2019/Za-uplynuly-rok-prijal-CzechInvest-69-zadosti-o-investicni-pobidky?fbclid=IwAR0e5MkUB2OEDF07Xd8bkTv8zFX2ykT5MWWqKk3tbIkLn2fV3r9FgnuVnMQ>
- ČNB. 2017. *ČNB zvyšuje úrokové sazby*. [online]. Praha: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2017/20170803_menove_rozhodnuti.html
- ČSÚ. 2019. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=ddd370fc>
- EUROSTAT. 2018a. *HICP – inflation rate*. [online]. Brusel: EUROSTAT Your Key to European Statistics [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tec00118>
- EUROSTAT. 2018b. *Purchasing power adjusted GDP per capita*. [online]. Brusel: EUROSTAT Your Key to European Statistics [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=sdg_10_10&language=en

- EUROSTAT. 2018c. *Unemployment rate – quarterly data, seasonally adjusted*. [online]. Brusel: EUROSTAT Your Key to European Statistics [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tipsun30>
- FR-DIPLOMATIE. 2017. *Investing in France*. [online]. France: France's Advantages [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/economic-diplomacy-foreign-trade/investing-in-france/>
- HOFSTEDE, Geert. 2018a. *What about Czech Republic* [online]. Helsinki, Finland: Geert Hofstede Centre [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: <https://www.hofstedeinsights.com/country-comparison/czech-republic/>
- HOFSTEDE, Geert. 2018b. *What about France* [online]. Helsinki, Finland: Geert Hofstede Centre [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: <https://www.hofstedeinsights.com/country-comparison/france/>
- HOFSTEDE, Geert. 2019. *Geert Hofstede* [online]. Helsinki, Finland: Geert Hofstede Centre [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/>
- HU CONSULTANCY. 2011. *Seven Steps to Successful Merger & Acquisition (M&A)*. [online]. Mumbai, India: hu Consultancy M&A, JVs & Re-engineering [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: http://huconsultancy.com/7-steps-to-successful-merger-acquisition/?fbclid=IwAR2bapWcOKagaGdPCQIOKoACbpsDkv1pS8SH0fcAGQD2jymHyJa_bhjPM3U
- INVESTOPEDIA. 2019a. *Foreign Direct Investment (FDI)*. [online]. New York, USA: Investopedia: Sharper Insights. Smarter Investing [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp>
- INVESTOPEDIA. 2019b. *SWOT Analysis*. [online]. New York, USA: Investopedia: Sharper Insights. Smarter Investing [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- KAPRÁLOVÁ, Michaela. 2011. *Interkulturní odlišnosti a jejich vliv na vedení pracovníků v mezinárodní firmě*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

- KPMG. 2018. *Trompenaars Hampden-Turner. Fons Trompenaars* [online]. Amsterdam: THT Consulting, 2018 [cit. 2018-12-15]. Dostupné z: <http://www2.thtconsulting.com/about/people/fons-trompenaars/>
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada – Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
- L'USINE DIGITALE. 2016. *Solar Impulse: 150 milliards de tours du monde numériques, pour un tour du monde bien réel*. [online]. Francie [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.usine-digitale.fr/article/solar-impulse-150-milliards-de-tours-dumond-e-numeriques-pour-un-tour-du-monde-bien-reel.N319613>
- MINDTOOLS. 2018. *The Seven Dimensions Of Culture* [online]. Londýn: The Mind Tool Editorial Team [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>
- MZV. 2018. *Francie: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/francie-zakladni-charakteristika-teritoria-19012.html#sec3>
- OECD. 2018. *Average Annual Wages*. [online]. Francie: Organisation for Economic Co-operation and Development [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=64115&fbclid=IwAR0pr57pxu4i2o5Vs7cko4NUF35Az4WqwSDffVejEu07UJ41DqeViM9Xado>
- PASSPORT TO TRADE. 2018. *Business etiquette*. [online]. Salford, UK: University of Salford [cit. 2018-12-22]. Dostupné z: <http://businessculture.org/easterneurope/czech-republic/business-etiquette/>
- QMPROFI. 2016. *Příklady k revizi normy ISO 9001:2015 - interní a externí aspekty, SWOT analýza* [online]. Česká republika [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/priklady-k-revizi-normy-iso-9001-2015-interni-a-externi-aspekty-swot-analyza-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnaUJIitCVHVvAn8N6ntpNwY/>

- REUTERS. 2018. *Altran FY EBIT Up At 246.3 Million Euros*. [online]. Londýn: Reuters [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/finance/stocks/ALTT.PA/key-developments/article/3776044>
- SABATH, Ann Marie. 1999. *International business etiquette: Europe* Franklin Lakes, N.J: Career Press. ISBN 978-0-5953-2331-9
- SWELL. 2018. *Historie společnosti*. [online]. Hořice: SWELL, a.s. [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.swell.cz/o-nas.html#!/historie>
- VOPLAKAL, Tomáš. 2011. Zhodnocení vývoje fúzí a akvizic v posledních dvaceti letech v kontextu jejich právních dopadů a ekonomických efektů v podobě větší ziskovosti a růstu podílu na trhu. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta. Vedoucí práce PhDr. Mgr. Pavel Seknička, Ph.D.
- WORLDBANK. 2018a. *GDP, PPP data*. [online]. Washington, D.C., USA: World Bank Group – International Development, Poverty, & Sustainability [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/ny.gdp.mktp.pp.cd?end=2017&start=1990&view=chart>
- WORLDBANK. 2018b. *GDP per capita, PPP*. [online]. Washington, D.C., USA: World Bank Group – International Development, Poverty, & Sustainability [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/ny.gdp.pcap.pp.cd>