



Podnik jako přímá zahraniční investice

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Ludmila Jindráková**
Vedoucí práce: Ing. Jan Mačí, Ph.D.





Enterprise as a foreign direct investment

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6210R015 – Economics and Management of International Trade

Author: **Ludmila Jindráková**

Supervisor: Ing. Jan Mačí, Ph.D.



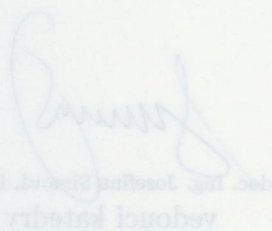
ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

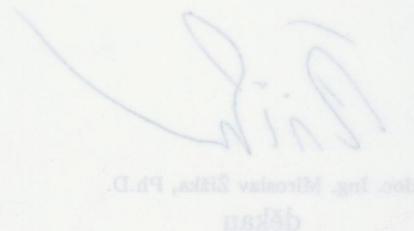
Jméno a příjmení: **Ludmila Jindráková**
Osobní číslo: **E13000493**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Podnik jako přímá zahraniční investice**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Formy vstupu na zahraniční trh
2. Přímé zahraniční investice
3. Představení analyzované společnosti
4. Vyhodnocení postupu přímé zahraniční investice
5. Návrhy na další postupy ve vztahu ke zkoumané přímé zahraniční investici


doc. Ing. Josefina Štábl, Ph.D.
vedoucí katedry




doc. Ing. Miroslav Štábl, Ph.D.
děkan

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KROKOU, Danai. Entering The Chinese Market: A Practical Guide for SMEs and Entrepreneurs. Shanghai, China: China Global Solutions, 2014.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ, et al. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

SVATOŠ, Miroslav, et al. Zahraniční obchod teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

Databáze ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Mačí

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Jindrák

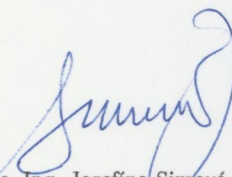
Hydra Vietnam Co., generální ředitel spol.

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



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

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

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

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

Datum:

Podpis:

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 10 |
| 1 Teorie vstupu firem na zahraniční trhy | 12 |
| 1.1 Vybrané strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání | 12 |
| 1.1.1 Strategie vedoucí firmy na trhu (leader strategy) | 12 |
| 1.1.2 Strategie druhé největší firmy na trhu (challenger strategy) | 12 |
| 1.1.3 Strategie firem, které napodobují velké firmy (follower strategy) | 13 |
| 1.1.4 Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty (strategy of market niche) | 13 |
| 1.2 Teoretické přístupy k internacionalizaci | 13 |
| 1.2.1 Model internacionalizace uppsalské školy | 13 |
| 1.2.2 Model internacionalizace cyklu životního výrobku | 14 |
| 1.2.3 Teorie OLI | 15 |
| 1.2.4 Model EPRG | 16 |
| 2 Formy vstupu firem na zahraniční trhy | 17 |
| 2.1 Vývozní a dovozní metody | 17 |
| 2.1.1 Prostřednické vztahy | 17 |
| 2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji | 18 |
| 2.1.3 Piggyback | 18 |
| 2.1.4 Komisionářské a mandátní vztahy | 18 |
| 2.1.5 Přímý vývoz | 19 |
| 2.1.6 Sdružení malých výrobců (exportní aliance) | 19 |
| 2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice | 19 |
| 2.2.1 Licenční dohody | 20 |
| 2.2.2 Franchising | 21 |
| 2.2.3 Smlouvy o řízení | 22 |
| 2.2.4 Výrobní kooperace | 22 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.3 | Kapitálové vstupy podniků | 22 |
| 3 | Přímé zahraniční investice | 24 |
| 3.1 | Příprava zahraničně obchodní operace | 24 |
| 3.2 | Předinvestiční úvahy..... | 26 |
| 3.3 | Formy přímých zahraničních investic | 26 |
| 3.3.1 | Investice na zelené louce..... | 26 |
| 3.3.2 | Investice na hnědé louce | 27 |
| 3.3.3 | Akvizice a fúze..... | 27 |
| 3.3.4 | Společné podnikání | 28 |
| 4 | HYDRA a.s. | 29 |
| 4.1 | Historie | 29 |
| 4.2 | Struktura společnosti HYDRA | 30 |
| 4.2.1 | HYDRA a.s., závod 1 | 31 |
| 4.2.2 | HYDRA a.s. – sklad, závod 2 | 34 |
| 4.2.3 | HYDRA Jičín s.r.o., závod 3..... | 35 |
| 4.2.4 | HYDRA Vietnam Co., Ltd., závod 4 | 35 |
| 4.2.5 | HYDRA Components GmbH, obchodní kancelář | 36 |
| 4.2.6 | HYDRA USA Inc., obchodní kancelář | 36 |
| 4.3 | Produkt..... | 36 |
| 4.4 | Zákazníci | 40 |
| 5 | HYDRA Vietnam Co., Ltd. | 41 |
| 5.1 | Důvody a cíle projektu | 41 |
| 5.2 | Strategické aspekty | 42 |
| 5.3 | Výběr vhodné lokality pro stavbu | 44 |
| 5.4 | Časový průběh projektu..... | 46 |
| 5.5 | Financování projektu | 49 |
| 5.6 | Obecné a aktuální informace | 50 |

| | | |
|------------|--|----|
| 5.7 | Vztah zkoumané PZI k literární rešerši | 51 |
| 6 | Připomínky ve vztahu ke zkoumané PZI..... | 53 |
| 6.1 | Výhled a rizika..... | 54 |
| Závěr..... | | 55 |

Úvod

Mezinárodní obchod má v tržní ekonomice významnou roli. Při současném přesycení všech vyspělých tržních ekonomik se pomalu nenaskýtá jiná možnost pro rozvoj společnosti než expanze na zahraniční trhy. Proto je mezi priority mnohých velkých, někdy již nadnárodních, společností vloženo vyhledávání nových lokalit pro možné investování. Tím společnosti získávají přístup k novým zdrojům a také nové odbytové trhy. Situace je taková, že mnoho společností již na trzích vyspělých tržních ekonomik dosáhlo horních limitů pro svůj prodej. Proto hledají nové trhy, kam by mohly dodávat své finální výrobky, nebo kam přesunout svoji výrobu pro snížení výrobních nákladů. K tomu se vybízí některé asijské či jihoamerické, rozvíjející se trhy. Každá společnost však musí provést důkladné průzkumy dle svých specifických potřeb. Globalizace dává možnost orientovat se dále na rozvíjející se trhy, které ještě nenaplnily svůj potenciál. Existuje mnoho způsobů, jak je možné na zahraniční trhy expandovat. Každý však s sebou nese mnohá rizika a úskalí, na které se investor musí dopředu dobře připravit a vše pečlivě zvážit.

Cílem této práce je popsat a vysvětlit možnosti expanze na zahraniční trhy s jejich výhodami i nevýhodami. Práce poskytuje doporučení, pro jaké typy společností se hodí jaké způsoby expanze, v závislosti na jejich specifických možnostech a cílech. Dále si práce klade za cíl prakticky znázornit možnost růstu společnosti pomocí investice na zelené louce. Na konkrétní případové studii popisuje, jaké jsou nezbytné kroky pro realizaci právě takové přímé zahraniční investice.

Práce je za účelem dosažení hlavního cíle rozdělena do dvou celků. První polovina práce představuje rešerši informací o nadnárodním podnikání. Vysvětluje možné strategické přístupy firem k mezinárodnímu podnikání, které si společnost zvolí podle svého určeného cíle. Jedná se například o strategii vedoucí firmy nebo strategii druhé největší firmy atd. Dále práce popisuje teoretické přístupy k internacionalizaci. Mezi nejznámější patří model uppsalské školy či model EPRG a další. V další části práce nabízí podrobnější popis všech možných způsobů jak vstoupit na zahraniční trh rozdělený dle kapitálové náročnosti. Typickým vstupem nenáročným na kapitálové prostředky jsou vývozní a dovozní metody jako je využití prostředníka. Dalšími kapitálově nenáročnými vstupy je poskytování licencí nebo franchising. Mezi kapitálově náročné vstupy na zahraniční trh se řadí investice na zelené (i hnědé) louce či akvizice a fúze. Poslední rešeršní část se zabývá rozborem přímých zahraničních investic.

Na tuto poslední kapitolu navazuje druhá část práce, která na případové studii rozebírá a popisuje společnost HYDRA a.s., která již pomocí přímé zahraniční investice (dále jen PZI) expandovala na zahraniční trh. Nejdříve je charakterizována obecná struktura společnosti i s jejími dceřinými společnostmi a kanceláři na podporu prodeje. Dále se práce zaměřuje na konkrétní dceřinou společnost – HYDRU Vietnam. Tato společnost vznikla jako přímá zahraniční investice HYDRY a.s. Zde práce popisuje přípravnou fázi PZI, její realizační fázi a následně popisuje soudobý chod společnosti.

V závěru práce je nastíněno, jaké jsou nejdůležitější kroky při investování do zahraničí, které vyplývají z případové studie.

1 Teorie vstupu firem na zahraniční trhy

V této kapitole se práce zaměřuje na problematiku vstupu společností na zahraniční trhy. Nejdříve přiblíží některé strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání, dále popíše hlavní teoretické přístupy k problematice internacionalizace a poté specifikuje jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy.

1.1 Vybrané strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání

Na zahraniční trhy vstupují společnosti rozdílných velikostí. Rozdílnost je jak v počtu zaměstnanců, objemu ročního obratu či celkové ekonomické síly. Každá společnost má také jiné firemní cíle. Dále se práce bude zabývat popisem čtyř rozlišných cílů (leader strategy, challenger strategy, follower strategy, strategy of market niche), které firmy při vstupu na zahraniční trh mohou mít.

1.1.1 Strategie vedoucí firmy na trhu (leader strategy)

V této strategii je hlavní prioritou získání zásadního postavení na cílovém segmentu světového trhu. Z důvodu silné konkurence působící na světovém trhu využívají společnosti pro získání a udržení své dominance určité marketingové nástroje. V současné době jsou často využívány akvizice či fúze (viz dále). Finančně náročnější, avšak neméně často využívané jsou investice do výzkumu a vývoje, díky nimž je firma schopná neustálé inovace výroby. Dále jde o zaměřování produkce na širokou nabídku produktů a značek pro pokrytí co nejvíce tržních segmentů či snahu firem o minimalizaci nákladů v oblasti přepravy a to využitím všech dostupných distribučních řetězců.

1.1.2 Strategie druhé největší firmy na trhu (challenger strategy)

Společnosti využívající tuto strategii se většinou snaží převzít část tržního podílu firmy dominantní na určitém trhu. Toho docilují oslabováním dominantní firmy využitím různých prostředků. Zejména jde o účinnou cenovou politiku – zde firma uplatňuje lepší platební podmínky nebo dokonce nabízí produkty za nižší ceny než společnost dominantní. Dále investují do velkých reklamních kampaní či poskytují lepší služby a servis. Další možností je zaměření se na určitý segment trhu, na kterém má dominantní firma nejmenší podíl.

1.1.3 Strategie firem, které napodobují velké firmy (follower strategy)

Tuto strategii využívají nejvíce malé a střední podniky. Pomocí této strategie se snaží udržet si svůj již získaný podíl na trhu včetně věrných zákazníků. Své zákazníky si navzdory ne příliš silnému postavení na trhu udržují díky nabízení kvalitních produktů a služeb za ceny, které je zákazník ochoten akceptovat. Další výhodou pro tyto podniky je, že nemají potřebu tolik investovat do výzkumu a vývoje z důvodu standardizace výrobků.

1.1.4 Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty (strategy of market niche)

Cílem společností využívající tuto strategii je zaměřit se na malé segmenty trhu, o které velké firmy nejeví zájem. Z toho vyplývá výhoda, že se zmiňovanými velkými firmami nemusí svádět konkurenční boj, neboť s nimi nejsou přímými konkurenty. Celkově na trhu firmy využívající tuto strategii hrají velice důležitou roli, protože vyplňují tržní mezery. Převážně operují v menších městech, které by pro velké firmy nebyly dostatečně rentabilní. Naopak rizikem úzké specializace je možnost změny poptávky, jejímž následkem by byl zánik společnosti. Dalším rizikem je možný vstup silnějšího konkurenta do stejného segmentu trhu. (Machková 2015, s. 17–18)

1.2 Teoretické přístupy k internacionalizaci

Problém internacionalizace řeší spousta teorií. Mezi hlavní patří například model uppsalské školy, teorie mezinárodního cyklu výrobku, dále teorie OLI či model EPRG. Těmito čtyřmi hlavními teoriemi se práce zabývá v dalších bodech.

1.2.1 Model internacionalizace uppsalské školy

Podle této teorie se dá postupné zapojování do mezinárodního prostředí rozčlenit do čtyř po sobě následujících fází. V první fázi firmy exportují do zahraničí velice výjimečně. Ve druhé fázi společnosti dosahují zahraničních trhů formou vývozních obchodních metod. Ve třetí fázi již společnosti podporují export pomocí investic a zřizují afilace v zahraničí. V poslední čtvrté fázi společnosti investují přímo na zahraničních trzích do vlastních výrobních aktivit.

1.2.2 Model internacionalizace cyklu životního výrobku

Další teorií je teorie mezinárodního cyklu životnosti výrobku od Raymonda Verona. Tato teorie se opírá o cyklus životnosti výrobků, přičemž během tohoto cyklu dochází ke třem fázím internacionalizace.



| | | | |
|-----------------------------------|----------------------|--|-------------------------------------|
| Hlavní důvod konkurenceschopnosti | Zcela nový výrobek | Distribuční politika Podpora prodeje Reklama | Nízká cena |
| Příčina internacionalizace | Technologická výhoda | Tuzemské firmy začínají vyrábět obdobné výrobky | Hledání cenově výhodných dodavatelů |
| Fáze internacionalizace | Vývoz | Přesun výroby do zahraničí | Dovoz z méně vyspělých zemí |

Obr. 1: Mezinárodní cyklus životnosti výrobku

Zdroj: Machková 2015, s. 23

Z grafu je zřejmé, že v první fázi se jedná o dovoz výrobků zahraniční firmy na tuzemský trh. Na tuzemském trhu se jedná o zcela nový výrobek, proto zde nemá žádnou konkurenci a dovoz je velice úspěšný. Toho si však brzy všimnou jiní výrobci. Aby se mohli stát konkurenty firmě, která výrobek na tuzemský trh uvedla, zaměří se na výrobu těch samých výrobků. Již zmiňované konkurenceschopnosti docílí snížením výrobních nákladů a to tím, že přesunou svou výrobu do méně vyspělých zemí. Zde se dostáváme ke druhé fázi

internacionalizace. V tento moment je totiž první firma donucena přesunout svou výrobu do zahraničí, kde docílí nižších nákladů na výrobu. Kdyby totiž pokračovala ve vývozu ze své země, nebyla by již schopna poskytnout konkurenceschopné ceny. V této fázi, kdy je výrobek ve svém druhém stádiu – dospělosti, dochází k velkosériové výrobě. To s sebou nese již zmiňovaný pokles nákladů na výrobu a s tím spojený pokles cen. Nyní přichází poslední třetí fáze. Jelikož je cena výrobku nízká a poptávka po výrobcích klesá, není již výhodné pro vyspělé země tyto produkty vyrábět. Výroba je zcela přesunuta do méně vyspělých zahraničních zemí, tudíž zde dochází k importu těchto produktů do zemí vyspělých.

1.2.3 Teorie OLI

Jedná se o teorii J. H. Dunninga a je postavena na úplně odlišných faktorech než teorie předešlé. Zatímco již vysvětlené teorie vycházely především z časové posloupnosti, tato teorie se zabývá třemi základními faktory. Z těchto tří faktorů je určen i samotný název OLI. Jedná se o pojmy *ownership*, *location* a *internalization*, tedy vlastnictví, lokalizace a internacionalizace. Pod prvním faktorem *ownership* se skrývají specifické výhody dané konkrétnímu podniku. Přesněji se jedná o různá průmyslová vlastnictví, jako jsou patenty, licence ad., dále tento faktor zohledňuje velikost firmy a její ostavení na trhu. Druhý faktor, *location*, v sobě skrývá umístění mezinárodních podnikatelských aktivit. Je zde kladen důraz na správný výběr cílového trhu. Jsou zde zohledněny faktory jako infrastruktura, kulturní zvláštnosti, politické překážky, stupeň vzdělanosti ad. Třetím a posledním určujícím faktorem je způsob řízení – *internalization advantages*. Zde se jedná například o zkušenostech mateřské společnosti s podnikáním v zahraničí, je nezbytné mít správný systém kontroly jak řízení, tak jakosti ad.

Tab. 1 Forma vstupu na vybraný zahraniční trh

| Forma vstupu na zahraniční trh | O | L | I |
|------------------------------------|---|---|---|
| Kapitálový vstup na zahraniční trh | + | + | + |
| Vývoz | + | - | + |
| Poskytnutí licence | + | - | - |

Zdroj: Machková 20015, s. 25

Závěr tohoto přístupu je, že kapitálový vstup na daný zkoumaný trh je vhodný pouze za předpokladu, že jsou splněny všechny tři předpoklady. Vstup formou vývozu by byl pro firmu vhodný v případě určitých překážek pro zahraniční investory, nebo pokud trh není dostatečně rozvinutý. Licenci téměř není vhodné do zahraničí poskytovat.

1.2.4 Model EPRG

Tato koncepce Howarda Pelmuttera se zaměřuje na čtyři stěžejní manažerské styly, a to etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický.

- **Etnocentrické společnosti** operují převážně na domácím trhu a expanze na zahraniční trhy je podmíněna úspěchem na trhu vlastním. Tímto úspěchem se rozumí dosažení maximálního tržního podílu na tuzemském trhu a proto pokud chce firma dále růst, je donucena k internacionalizaci. Etnocentrické společnosti nejsou ochotné měnit svoji obchodní strategii, proto zásadně expandují na trhy kulturně velice blízké vlastnímu trhu. I přesto na nejdůležitější pozice v zahraničních pobočkách obsazují zaměstnance pouze ze své země. V dnešní době celosvětové integrace se tento přístup k zahraničnímu podnikání jeví jako brzdicí v ohledu firemního rozvoje a může vést až ke ztrátě konkurenceschopnosti podniku.

- **Polycentrické společnosti** jsou úplným opakem etnocentrických společností. Tyto firmy se naopak snaží co nejvíce přizpůsobit všem rozdílům na zahraničních trzích. Zahraniční pobočky uplatňují vlastní firemní strategii a navozují dojem samostatných podnikatelských jednotek. Z důvodu téměř samostatného podnikání dceřiných společností zde hrozí nebezpečí nedostatečné koordinace mezinárodních aktivit.

- **Regiocentrické společnosti**, neboli regionální orientace společností představuje zaměření mezinárodních aktivit do určitých sociálně-kulturních zón, pro které jsou již vypracované a určené přesné strategie. Důvodem je, že tyto zóny jsou brány jako jeden celek. Regionálně orientované společnosti, společnosti, jež podřídí své strategie při expandování do zahraničí požadavkům jednotlivých regionů, jsou často nazývány jako společnosti multinacionální.

- **Geocentrické společnosti** kombinují jak etnocentrický, tak polycentrický přístup k mezinárodní expanzi. Usilují o celosvětovou integraci. Nepreferují zájmy mateřské společnosti ani dceřiných poboček, ale při rozhodování berou společnost jako celek. (Machková 2015, s. 21–26)

2 Formy vstupu firem na zahraniční trhy

Způsoby, jakými může podnik vstoupit na zahraniční trh, lze dle Machkové (2009) zařadit do tří obecných kategorií. Následující odstavce se budou věnovat internacionalizaci ve formě vývozních a dovozních operací, kam spadají základní a nejjednodušší způsoby expanze, další odstavce popíší formy, pracovně nazvané formami nenáročnými na kapitálové investice, a nakonec budou popsány i kapitálové formy vstupu na zahraniční trh.

2.1 Vývozní a dovozní metody

Import a export zboží či služeb je brán za nejjednodušší metodu vstupu na zahraniční trhy. Vývoz je většinou považován jako nejsnazší vstup na zahraniční trh. Existují mylné představy, že export zboží nevyžaduje žádné zvláštní investice. Pokud ale podnik chce na zahraničním trhu uspět, je nutné investovat do průzkumu nového trhu, dále do mezinárodního marketingu a také je potřeba přizpůsobit svou marketingovou strategii aby vyhovovala podmínkám zahraničního trhu. Existují různé obchodní metody, které podniky mohou při vývozu využít. Musí však dbát správného výběru a zohledňovat činitele jako je obchodní politika, přesný charakter výrobků či služeb, správný výběr obchodního partnera. Obchodní metody vývozních a dovozních operací jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery, kterými mohou být: prostředníci, výhradní prodejci, obchodní zástupci, komisionáři, mandatáři či další subjekty. (Mulačová, Mulač a kol. 2013, s. 493–494)

2.1.1 Prostřednické vztahy

Pod pojmem prostředník se dle Machkové, 2015 rozumí *subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a podniká na vlastní riziko*. Prostředníkům zisk vychází z tzv. cenové marže, což je rozdíl mezi cenou produktu při jeho nákupu prostředníkem a jeho cenou při následném prodeji také prostředníkem. Prostředníky většinou využívají čistě výrobní podniky, nebo malé a střední podniky, které nemají dostatek kapitálu na vlastní průzkum zahraničního trhu. Tento přístup s sebou ale nese riziko ztráty přímého kontaktu se zákazníkem. (Machková 2015, s. 69)

2.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji

V případě expanze na zahraniční trh pomocí smlouvy o výhradním prodeji se dle Svatoše (2009) *dodavatel – prodávající zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude dodávat jiné osobě než odběrateli – kupujícímu*. Tato smlouva se tudíž nevztahuje na přímý prodej zboží, ale jde zde o závazek prodávajícího neprodávat dané zboží nikomu jinému než stanovenému kupujícímu. Z této samotné smlouvy však nevzniká povinnost kupujícímu odebrat a prodávajícímu dodávat dané zboží. K tomu je za potřebí kupní smlouva. Zároveň s uzavřením smlouvy o výhradním prodeji se většinou uzavírá i smlouva o výhradním odběru. Zde se naopak odběratel zaváže neodebírat od nikoho jiného než od výhradního dodavatele. Obě tyto smlouvy mají své náležitosti. Musí být sepsány písemnou formou a musí zde být specifikováno přesné území a konkrétní druh zboží, na které se smlouvy vztahují. (Svatoš a kol. 2009, s. 190)

2.1.3 Piggyback

Tento pojem úzce souvisí s problematikou popsanou výše. Jde o spolupráci dvou či více firem ze stejného odvětví v oblasti vývozu. Jedná se o poskytnutí distribučních cest, kdy jedna, většinou větší společnost, poskytuje své distribuční cesty za úplatu dalším, menším firmám. Výhody této spolupráce vedou na obě strany. Menší firmy využívají již prověřené marketingové a logistické služby větší firmy. Proto je pro ně tento způsob vstupu relativně nenáročný. Výhodou pro větší firmy je úplata, kterou platí menší firmy za poskytované služby. (Machková 2015, s. 70)

2.1.4 Komisionářské a mandátní vztahy

Komisionářská smlouva ujednává vztah mezi komisionářem a komitentem. Komisionář se zde zavazuje, že vlastním jménem, avšak na účet komitenta zhotoví určitou obchodní záležitost. Na druhou stranu komitent se zavazuje, že komisionáři uhradí předem stanovenou úplatu.

Mandátní smlouva je téměř totožná. Jde zde o vztah mezi mandatářem a mandantem. Opět se zde mandatář zavazuje k vykonání určité obchodní záležitosti na účet mandanta, za předem sjednanou úplatu. Na rozdíl od komisionářské smlouvy zde mandatář zastupuje svého mandanta přímo, tudíž jeho jménem. (Machková 2015, s. 72)

2.1.5 Přímý vývoz

Přímý vývoz, čili vývoz bez jakýchkoliv mezičlánků, je uplatňován převážně v průmyslovém odvětví, například při vývozu strojů. Zde výrobci sami zabezpečují celou realizaci obchodu, což s sebou nese jak výhody, tak nevýhody. Mezi výhody patří realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. Za nevýhodu se považuje zvýšení nákladů z důvodu velkého rozsahu činnosti – obchodní činnost, servis, logistika, ad. I přes navýšení nákladů je například pro výše zmiňovaný vývoz strojů přímý vývoz velice důležitý. S dodávkou je totiž spojena potřeba poskytovat odborné služby. Proto je přítomnost vývozce na zahraničním trhu vyžadována. (Machková 2015, s. 72)

2.1.6 Sdružení malých výrobců (exportní aliance)

Exportní aliance uzavírají především malé podniky, které mají zájem expandovat na zahraniční trhy, avšak sami nedisponují dostatečným kapitálem ani zkušenostmi s mezinárodním podnikáním. Toto sdružení většinou přebírá funkci vývozního oddělení. Každý člen uhradí poplatek, který slouží pro výzkum zahraničního trhu, tvorbu distribučních cest, ad. Vzniklé vývozní oddělení má několik funkcí, například jde o komunikaci s odběrateli, vyřizování objednávek a zastupování svých členů v zahraničí. Výhody plynoucí z účasti v exportní alianci je snížení investic do vývozu a s ním spojených operací, mezi nevýhody patří případné diskriminování méně významných členů aliance nebo částečná ztráta samostatnosti. (Machková 2015, s. 72 - 73)

2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Pokud se společnosti rozhodnou své výrobky prosadit na zahraničním trhu a nemají zájem o klasické vývozní operace, často volí tyto formy vstupu nenáročné na kapitálové investice. Důvody vedoucí k tomuto výběru jsou nejčastěji snahy o úspory nákladů či strach z přímých investic do neznámých zemí s možným nestabilním trhem či nepříznivou politickou situací. Nejčastějšími formami nenáročnými na kapitálové investice jsou licence, franchising, smlouvy o řízení a mezinárodní výrobní kooperace. Tyto čtyři nejčastěji využívané formy vstupu dále práce podrobněji rozvádí. (Mulačová, Mulač a kol. 2013, s. 494–497)

2.2.1 Licenční dohody

Licencí se rozumí vyjádření svolení k činnosti, která je jinak zakázána, či svolení k užití nehmotného statku jinou než oprávněnou osobou. Jedná se například o výrobu podle vynálezu chráněného patentem. Dle Vyhlášky Federálního úřadu pro vynálezy vedou k zápisu licence dva kroky:

1. Žádost o zápis licenční smlouvy do patentového rejstříku se podává písemně u Úřadu.
2. K žádosti se přikládají dvě vyhotovení licenční smlouvy, z níž musí být zřejmé označení vynálezu, k jehož využití se poskytuje licence, nabyvatel práv z licence a rozsah poskytnutých práv. (Předpis č. 550/1990 Sb., § 17)

Licenci je možné získat pouze od osoby s absolutním právem k využití nehmotného statku, například od majitele patentu. Využití patentovaného statku bez poskytnutí jeho licence je trestný čin. Licence udělované pro využití předmětů průmyslového vlastnictví se rozdělují do několika skupin. Jedná se o využití patentů (průmyslově využitelné, nově vynalezené objekty), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitných vzorů (technické řešení výrobku), ochranných označení (obchodní jméno společnosti) či využití know how.

Společnosti se rozhodnou získat (koupit) licenci pouze za určitých předpokladů. Těmi mohou být:

- firma nedisponuje dostatkem prostředků pro vlastní výzkum a vývoj,
- patentovaný produkt je dokonalý, firma sama nedokáže vyrobit lepší,
- firma rozšiřuje vývoz výrobků i do zemí, kde je část výrobku chráněna patentem.

Naopak, pokud společnost vlastní určitá práva, také existují různé předpoklady, za kterých se společnost rozhodne je prodat. Zde se jedná například o situace, kdy:

- firma sama není schopna zavést výrobu s využitím vynalezeného produktu,
- existují určité bariéry (např. celní), kvůli kterým není možný přímý vývoz do daných zemí
- cílový trh nesplňuje některá kritéria, jako např. nedostatečná velikost, politická či ekonomická nestabilita, atd.
- prodejem dochází k reciproční výhodě, např. výměna za jinou technologii.

Některé společnosti raději rovnou zúročí své vklady do výzkumu a vývoje prodejem patentu, než aby samy pomocí patentovaného produktu či technologie vyráběly a následně výrobky prodávaly. Toto chování společností je většinou zapříčiněno malou marží u výrobků spojených s daným patentem. (Machková 2015, s. 74–76)

2.2.2 Franchising

V Evropském kodexu etiky franchisingu (2004) je uvedena definice: „*Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.*“ Mimo jiných ustanovení jsou zde přesně specifikovány povinnosti obou stran. Kodex píše: „*Franchisor musí:*

- *již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;*
- *být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;*
- *zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy;*

Franchisant musí:

- *franchisant bude trvale usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i dobré pověsti franchisové sítě;*
- *poskytne franchisorovi prokazatelně správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchisanta a k jeho podkladům;*
- *franchisant nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem.*“ (Evropský kodex etiky franchisingu, 2004)

Franšíza se často uplatňuje například v hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení (zřejmě nejznámější McDonald's), provozování čerpacích stanic atd. Poskytovatel franšízy určuje

podnikatelskou strategii, poskytuje školení, často zajišťuje i oblast zásobování či technického vybavení společnosti. Dále je franchisant povinen dodržovat manuál pro využití obchodní a servisní značky, koncept designu včetně jednotného vybavení pobočky i oblečení pracovníků pro zachování jednotného systému s franchisorem. Franchising je výhodný jak pro velké, tak pro malé firmy. Velké firmy těží z rychlé internacionalizace a to bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje. Pro malé firmy je výhodou omezení podnikatelských rizik z důvodu přítomnosti ve franchisingovém řetězci. (Machková 2015, s. 77–78)

2.2.3 Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení, často také management contracts, jsou zvláštní typy smluv. Často můžou působit podobně jako franchisingové smlouvy, protože se zde také jedná o poskytnutí specifického manažerského know how do zahraničí. Uplatnění se často nalézá ve výrobních závodech či poradenských službách. Odměna za poskytnuté know how je určena ve smlouvě, jedná se zpravidla o procenta z obrátu, podíl na zisku či získání části akcií. (Mulačová, Mulač a kol. 2013, s. 495)

2.2.4 Výrobní kooperace

Výrobní kooperace, či mezinárodní výrobní kooperace, je proces postupného vyrábění určitého produktu více výrobci z různých zemí. Tyto společnosti však nejsou nijak kapitálově propojeny. Výhoda plyne z minimalizace nákladů na výrobu pomocí různých specializací každé z firem, různé dostupnosti výrobních zdrojů atd. Kooperace je uzavřena na základě takzvané nepojmenované smlouvy, která nemá přesně danou formu ani obsah. Vše záleží na dohodě mezi partnery. (Machková 2015, s. 80–81)

2.3 Kapitálové vstupy podniků

Tyto vstupy podniků na zahraniční trhy jsou považovány za nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit. Nejčastěji se jedná o přímé, nebo portfoliové investice. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů, formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. V případě portfoliových investic se zpravidla jedná o nákup akcií či jiných cenných papírů. Zahraniční investice jsou velmi důležité pro rozvoj světové ekonomiky, protože přinášejí kapitál ze zahraničí, nové technologie či know-how, jak technické, tak manažerské. Díky těmto faktorům dochází k modernizaci průmyslu nebo jeho

rozvoje a může docházet k rozšíření pracovních příležitostí v dané zemi. Země přijímající zahraniční investice nabízí investorům různé výhody. Jedná se zejména o daňové úlevy v začátku podnikání, zjednodušené celní režimy. V rozvojových zemích je možné výhodné či bezplatné poskytnutí pozemku. (Machková 2015, s. 81)

3 Přímé zahraniční investice

Česká legislativa uvádí definici přímé investice v devizovém zákonu. „*Pro účely tohoto zákona se rozumí přímou investicí při plnění oznamovací povinnosti takové vynaložení peněžních prostředků nebo jiných penězi ocenitelných majetkových práv a jiných majetkových hodnot, jehož účelem je založení, nabytí nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů investujícího tuzemce nebo tuzemců jako osob jednajících ve shodě na podnikání v zahraničí nebo investujícího cizozemce nebo cizozemců jako osob jednajících ve shodě na podnikání v tuzemsku.*“ (Zákon č. 219/1995 Sb.)

3.1 Příprava zahraničně obchodní operace

Před uskutečněním přímé zahraniční investice na zahraniční trh, je nezbytné provést analýzu daného trhu. Jejím cílem je příprava strategického plánu. Dlouhodobé plány a dobře navržená dlouhodobá strategie jsou totiž klíčem k úspěchu při realizaci dané investice. Analýzou zahraničního trhu se rozumí proces, jehož výsledkem je přesný popis povahy daného trhu. V popisu se rozebírají získané informace ohledně politické situace, obchodních, sociálně-kulturních či technologických podmínek na daném trhu. Tato analýza se nevyužívá pouze pro zahájení investiční činnosti. Slouží také pro definování slabých míst a možných rizik hrozících na daném trhu. Operace na zahraničních trzích jsou obecně více rizikové než operace na domácím trhu. Pokud investor není ochotný na sebe převzít určitá rizika, není připraven provést PZI na zahraniční trh. Pomocí předinvestičních analýz, hlavně finanční analýzy, je však podnik schopný rizika vyhodnotit a navrhnout opatření vedoucí k jejich eliminaci. Na průzkumu zahraničních trhů existuje několiké dělení. Jde o rozlišení

1) Jak a kdo analýzu provádí

První hledisko se zaměřuje na **původce analýzy**. Analýzu si může podnik provést sám, může si na ni najmout specializovanou firmu, nebo využít existující analýzy vyhotovené některou státní institucí (v ČR např. MZV na portále businessinfo.cz). U druhého hlediska na tvorbu analýzy jde o **místo, kde byla analýza provedena**. Zde se rozlišuje, zda byly použity sekundární informace, které již někdo před námi zjistil a my je přebíráme. Tomuto typu se říká analýza od stolu. Opakem tomu je terénní analýza, kdy subjekt sbírá informace osobně přímo na daném trhu. Třetím a posledním hlediskem je **druh použitých analytických metod**.

Jde buď o expertní analýzu, kde se využívají verbální metody, ankety, dotazníky atp., nebo jde o statisticko-matematický přístup k analýze.

2) Časové zaměření analýzy

I v tomto případě se jedná o tři různá dělení. První je **analýza s dlouhodobějším zaměřením – 10 let a více**. V tomto průzkumu jde o zjišťování tendencí vývoje trhu a následně se odhaduje další vývoj, který následně slouží pro sestavování perspektivních plánů a určení koncepce firmy. Jako příklad lze v současném desetiletí uvést jako hit počítače a na další desetiletí lze predikovat zvýšenou poptávku po produktech souvisejících s ochranou životního prostředí atd. Druhým typem analýzy je **analýza se střednědobým zaměřením – 5 let**. V tomto případě se většinou zkoumá jedna konkrétní komodita na daném trhu a její vývoj. Například tendence nahrazování skla plasty, atp. Třetím typem je analýza **s krátkodobým zaměřením – roční, čtvrtletní**. Zde se zkoumají sezónní výkyvy, či jakým stádiem vývoje bude daná ekonomika procházet (období expanze/období krize atd.).

Bez ohledu na jakékoliv dělení by každý předinvestiční průzkum měl poskytnout určité informace. Z těch by měly jasně vyplynout odpovědi na několik základních otázek týkajících se dané investice na konkrétně zvoleném trhu. Jde o otázky, zda je správné na daný trh vstoupit, jaký je předpokládaný objem prodeje (pokud se jedná o PZI s následným prodejem na daném trhu a ne například o PZI specializovanou pouze na výrobu a následný export), jaká strategie se jeví jako nejvhodnější, jaké jsou sociální, ekonomické, politické a legislativní zvláštnosti na daném trhu, jaká je konkurence na daném trhu a její metody, jaká jsou rizika spojená se vstupem na daný trh, jaké jsou finální přínosy vstupu na trh atd. Odpovědi na tyto otázky a ještě mnohé další jsou získány po provedení určitých průzkumů. Zde jsou vyjmenovány nejčastější a nejznámější **typy průzkumů dle jejich záměru**: teritoriální průzkum; obchodně-politický průzkum; komoditní průzkum; spotřebitelský průzkum; průzkum konkurence; průzkum cen a s tím souvisejících faktorů; technický průzkum; průzkum dopravní cesty a prostředků; průzkum kontraktní měny, platebních podmínek a instrumentů; právní průzkum; daňový průzkum; průzkum sociálních a kulturních zvyklostí atd. Samozřejmě není vždy potřeba provádět všechny výše uvedené průzkumy. Každá PZI má své specifické požadavky a podle toho se musí investor řídit. (Svatoš a kol. 2009, s. 148–153)

3.2 Předinvestiční úvahy

Před rozhodnutím k určité přímé zahraniční investici musí každý investor zvážit, za jakým účelem je rozhodnutý investici uskutečnit a co je jejím cílem. Tomu je potřeba přizpůsobit její formu, strukturu a povolené a podporované druhy přímých zahraničních investic v dané zemi. V různých zemích existují různá omezení a zákazy, které musí investor respektovat. Existují také katalogy podporovaných druhů a struktur PZI. Je třeba také zvážit, kolik času investor bude potřebovat k realizaci zvoleného typu a struktury své investice. Ve vyspělých zemích jsou dána většinou jasná pravidla, která umožňují poměrně přesně odhadnout dobu realizace investice. Naproti tomu v rozvojovém světě, kde se pravidla teprve vytvářejí, je vhodné počítat s velkými časovými rezervami. Podobné je to i s plánováním nákladů na realizaci investice. Je dobré si dopředu zjistit, s jakými státními orgány bude investor muset spolupracovat a jaká různá povolení, licence, certifikáty a další potřebné dokumenty bude muset získat. V tomto bodě je nutné navázat na získané informace z dříve provedených průzkumů a zhodnotit rizika, na která průzkumy poukázaly. Jedná se například o administrativní průtahy, nedodržení některých technických kritérií jako například emisních limitů atp. (Krokou 2014, kindle location 290–488)

3.3 Formy přímých zahraničních investic

Přímé zahraniční investice mají různé formy, které se využívají v různých případech. Pokud PZI směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí, nejčastěji se používá PZI ve formě akvizic a fúzí, či společného podnikání. Pokud však PZI směřuje z vyspělé země do rozvojové země, jedná se převážně o formu investice na zelené louce. Forma využívaná v obou případech je investice na hnědé louce. Nyní se každou formou bude práce krátce zabývat. (Machková 2015, s. 81)

3.3.1 Investice na zelené louce

V případě investic na zelené louce, často nazvaných jako greenfield investment, se jedná o nově založenou a nově postavenou společnost. V této formě investice převážně figurují výrobní společnosti vytvářející na zahraničním trhu nová pracovní místa. Díky těmto investicím se v rozvojových zemích zvyšuje procento industrializace, zemědělská půda je zastavěna výrobními či logistickými areály. V souvislosti s tím se mění i urbanizační

struktura, kdy se rozptýlené zemědělské obyvatelstvo stěhuje blíže k průmyslovým celkům. (Machková 2015, s. 81–82)

3.3.2 Investice na hnědé louce

V případě investic na zelené louce, brownfield investment, se jedná se o investici do změny struktury již existujícího areálu. Změna struktury spočívá v přestavbě či modernizaci budovy, úpravě dopravní infrastruktury atd. Bývalé, již nefungující výrobní areály se takovouto investicí mění například na několik menších průmyslových celků. V případě že jejich poloha dovoluje jiné než průmyslové využití, mění se na sklady, logistická centra či na bytové jednotky. (Carpenter, 2011)

3.3.3 Akvizice a fúze

Tyto typy PZI většinou v dané zemi nezvyšují výrobní kapacity, tudíž ani nevytvářejí nová pracovní místa. Z tohoto důvodu se nepovažují za tolik přínosné pro danou ekonomiku v porovnání s investicemi na zelené louce. Jak již bylo zmíněno výše, u těchto forem vstupu se jedná převážně o investice do vyspělých zemí. Důvodem je, že cílový trh je již nasycen a není zde místo na zakládání nových podniků. Proto se nabízí možnost spojit se s již fungující firmou, nebo ji převzít.

Akvizice (takeover) – jak již anglický název napovídá, jedná se o převzetí celého, nebo části fungujícího podniku. Ve většině případů se jedná o přátelské převzetí, jehož cílem je posílení pozice firmy díky sdílení výrobních prostředků, odbytiště, marketingových informací, dodavatele, atd. Akvizice však může nastat i nepřátelská, jejímž cílem je likvidace konkurence.

Fúze (merger) – tento typ PZI může mít dvě různé formy, a to buď sloučení či splynutí. V případě sloučení nedochází k likvidaci aktiv a pasiv slučované společnosti. Její aktiva i pasiva totiž přejdou na společnost, se kterou se slučuje. Pokud však nastane fúze formou splynutí, původní společnosti zanikají a vzniká zcela nový právní subjekt. (Machková 2015, s. 82)

3.3.4 Společné podnikání

Společného podnikání (joint venture) spočívá v propojení vlastnictví dvou či více společností. Může se jednat o tzv. **smluvní společné podniky** (contractual joint ventures), přičemž se nejedná o vzájemnou kapitálovou podporu podniků, pouze o spolupráci v určitých oblastech. Proto tyto podniky zůstávají kapitálově nezávislé, spolupracují však například na společném výzkumu a vývoji či zabezpečování společných služeb. Druhou formou společného podnikání jsou společné **podniky založené na kapitálových investicích** (equity joint ventures). Tyto podniky vystupují pod jedním vlastním jménem a jsou odpovědné za jednání své i druhé společnosti. Podílejí se na nákladech nutných pro chod podniku, na zisku či ztrátě. Mezi výhody patří rychlost vstupu na zahraniční trh. Toho je docíleno využitím již ověřených kontaktů partnera či jeho znalost místního trhu. Naopak neshody se často vyskytují v oblasti společného řízení. Podíl na kapitálové účasti zahraničního investora může být u každého společného podnikání odlišný. Může se hovořit o minoritním, paritním, majoritním nebo dokonce 100% podílu zahraničního vlastníka na dané společnosti. Velmi častým cílem investorů je získat právě 100% vlastnictví celé společnosti. (Machková 2015, s. 83–84)

4 HYDRA a.s.

Společnost HYDRA a.s. se sídlem v Jičíně vyrábí a prodává elektrické svitkové kondenzátory svým zákazníkům po celém světě. Jeden z jejich výrobních závodů se nachází v Asii, a proto se stala předmětem této bakalářské práce.

4.1 Historie

Společnost HYDRA a.s. byla založena v roce 1998 pod původním názvem Interprice s.r.o. Interprice s.r.o. byla dceřinou společností německé AEG Kondensatoren und Wandler GmbH, která v roce 1999 rozhodla postavit výrobní závod v ČR, v Jičíně. Ten se v témže roce přejmenoval na AEG components s.r.o. AEG components bylo postaveno jako greenfield investment. Společnost navazuje na tradici výroby kondenzátorů v Německu sahající do samých počátků elektrotechniky na konci 19. století.

Společnost HYDRA AG byla založena roku 1883 a zabývala se výrobou kondenzátorů, transformátorů a generátorů. Ve znaku má tříhlavou vodní hydru, jejíž hlavy symbolizují hlavní tři výrobky společnosti. V roce 1924 byla koupena společností AEG AG, a tak se stala její součástí. Svoje jméno HYDRA si však ponechala i nadále. Do konce 80. let zde bylo situováno pouze výukové centrum nových učňů a zkušebnictví spojené s výrobou. Samotná výroba probíhala pod hlavičkou AEG AG.



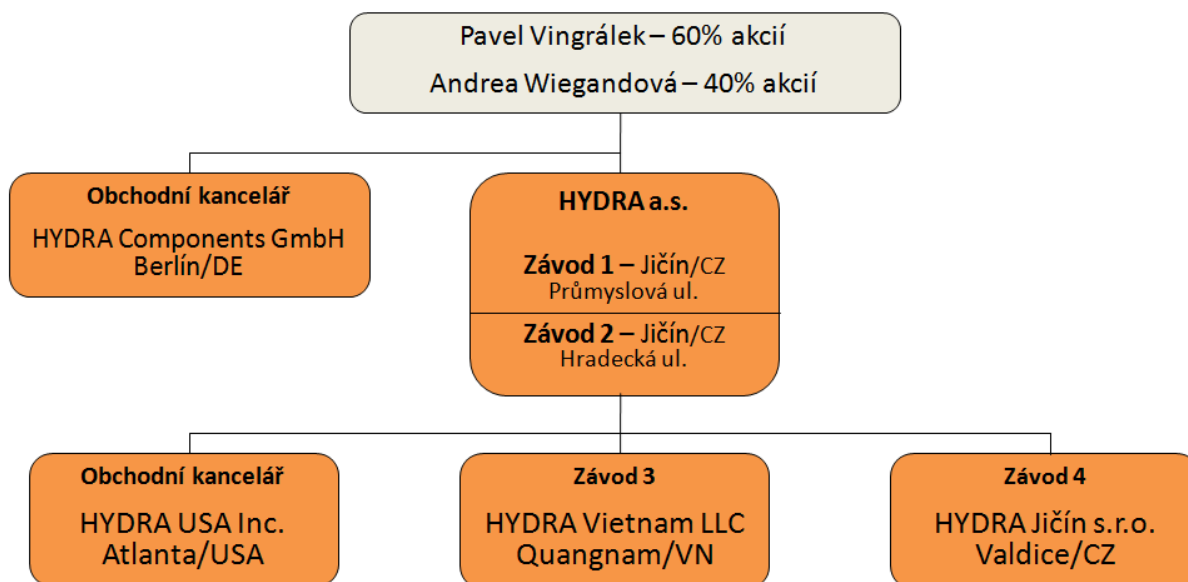
Obr. 2: Logo společnosti HYDRA

Zdroj: Interní materiály společnosti

Tato struktura fungovala až do 90. let minulého století. V roce 2003 však pro AEG Kondensatoren und Wandler GmbH nastala nepříznivá finanční situace, která skončila insolvenčí a rozpadem celé skupiny. AEG components s.r.o. v ČR se osamostatnila, v Berlíně byla ponechána jako zaměstnavatel strategických německých zaměstnanců obchodní kancelář, společnost HYDRA Components GmbH (původně Components Consultants GmbH). V roce 2007 se česká AEG components s.r.o. přetransformovala na akciovou společnost – AEG Components a.s. V minulosti společnost platila licenční poplatky za povolení nést název AEG

tehdejší mateřské společnosti v Berlíně. Po rozpadu skupiny měla tyto poplatky platit firmě Electrolux, která z insolvenční podstaty tato práva a značku odkoupila. V roce 2011 vypršela jičínské AEG Components a.s. licence pro oprávnění nést tento název. Společnost Elektrolux nastavila nové poplatky za licenci asi 30x vyšší – z původních přibližně 100 000 Kč za rok na přibližně 3 miliony Kč za rok. Proto se společnost rozhodla tuto licenci neprodlovovat a přejmenovala se na HYDRU a.s. Tento název nese společnost dodnes. Dále v tomto roce HYDRA a.s. stihla založit rovnou 2 dceřiné společnosti. První je HYDRA Jičín s.r.o. a druhá HYDRA Vietnam Co., Ltd. V roce 2013 byla HYDRA Vietnam Co., Ltd. dostavěna a v roce 2014 začala s produkcí. Prozatím poslední krok učinila společnost HYDRA a.s. v roce 2015, kdy v USA založila kancelář na podporu prodeje.

4.2 Struktura společnosti HYDRA



Obr. 3: *Struktura společnosti HYDRA*

Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování

Celkově má společnost HYDRA 4 závody a dvě kanceláře pro podporu prodeje. Jedná se o hlavní závod, který se nachází v Jičíně, dále sklad společnosti, také v Jičíně, a dvě dceřiné společnosti - jednu ve Valdicích u Jičína a druhou ve Vietnamu. Nyní tato práce každý závod zvlášť popíše a vysvětlí.

4.2.1 HYDRA a.s., závod 1

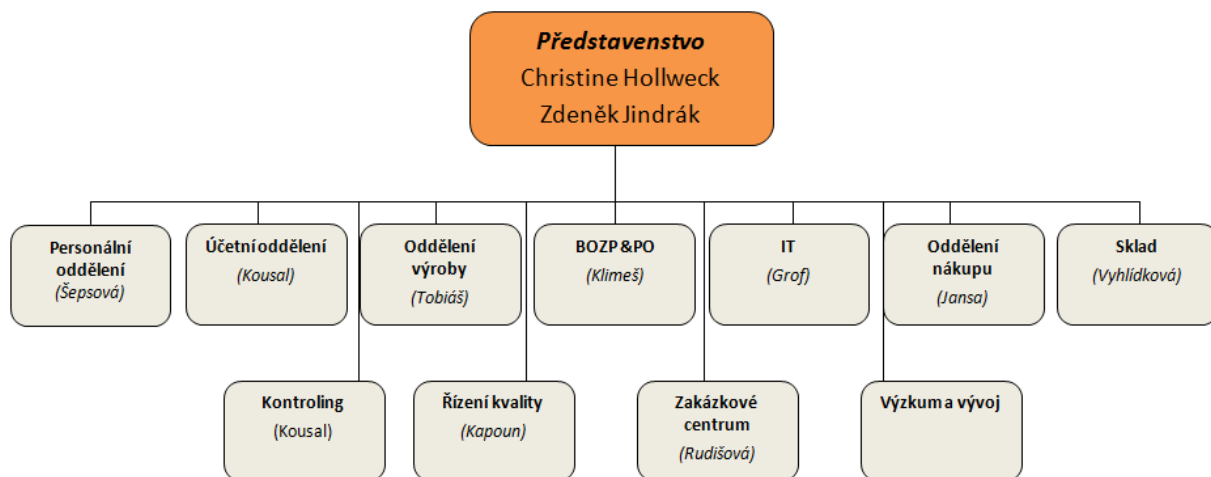
Jedná se o sídlo společnosti a hlavní výrobní závod. Leží na adrese Průmyslová 1110, 506 01 Jičín. V současnosti zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců. Základní kapitál společnosti je 500 milionů Kč. Ve výrobě funguje třísměnný osmihodinový provoz a v kancelářích jednosměnný, také osmihodinový provoz. Hlavními řídicími orgány společnosti jsou valná hromada (akcionáři), představenstvo a dozorčí rada.

Akcionáři, jak je z celkové struktury jasné, jsou ve společnosti dva. 60 % akcií vlastní Pavel Vingrálek a zbylých 40 % akcií vlastní Andrea Wiegandová. Jejich jedinou pravomocí je hlasovat na valné hromadě, která je nejvyšším orgánem společnosti. Valná hromada musí být svolána alespoň jednou ročně. V případě potřeby lze valnou hromadu svolat kdykoliv. Působnost valné hromady spočívá v rozhodování o změně stanov, o změně základního kapitálu, volba a odvolání členů představenstva či členů dozorčí rady, schválení účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku, atd.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti má dva členy. Předsedkyní představenstva je Christine Hollweck a místopředsedou představenstva je Zdeněk Jindrák. Přísluší mu obchodní vedení společnosti a rozhoduje o všech záležitostech společnosti. Členy představenstva volí a odvolává valná hromada. Funkční období jednotlivých členů představenstva činí 4 roky s možností opětovné volby.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti a skládá se ze tří členů. Jimi jsou předseda dozorčí rady Pavel Vingrálek, místopředseda dozorčí rady Reinhard Wiegand a členka dozorčí rady Jana Diblíčková. Úkolem dozorčí rady je dohlížet na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti. Dozorčí radu volí a odvolává valná hromada. Stejně jako u představenstva je funkční období členů 4 roky a opětovné zvolení je možné. (Stanovy společnosti HYDRA a.s.)

Na obrázku 4 (viz níže) je vyobrazena organizační struktura HYDRY a.s. Společnost je rozdělena do jedenácti oddělení. U každého z nich práce krátce vysvětlí jejich působnost a činnost.



Obr. 4: Organizační struktura HYDRY a.s.

Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování

Personální oddělení přijímá nové zaměstnance a vyřizuje s nimi veškeré záležitosti. Všeobecně pečuje o všechny stávající zaměstnance a zajišťuje jejich kontinuální vzdělávání. Řeší kázeňské a jiné přestupky a zodpovídá za dodržování všech ustanovení zákoníku práce a souvisejících předpisů. Vydává a spravuje pracovní řád a organizační pokyny. Interně spolupracuje se všemi úseky společnosti a externě spolupracuje s úřadem práce, Českou správou sociálního zabezpečení nebo se zdravotními pojišťovnami, pro které zajišťuje statistiky a hlášení. Dále také spolupracuje s odborovou organizací.

Účetní oddělení se zabývá veškerými účetními operacemi na vstupu i na výstupu, spravuje a aktualizuje účetní systém, je zodpovědné za správnost všech dat v účetnictví. Spolupracuje s kontrolingem a externě spolupracuje s finančním úřadem, pro který vyhotovuje hlášení o daních. Dále je zodpovědné za včasné a úplné platby dodavatelům či jiným smluvním stranám a za platby daní a odvodů do státního rozpočtu.

Oddělení výroby je zodpovědné za správné zhotovení výrobků v daném množství a v daném termínu. Je řízena výrobními plány, které se obnovují každý den a vychází z aktuálních požadavků zákazníků. K zajištění výroby používá různé stroje a zařízení, o které má povinnost také pečovat. Struktura výrobních zařízení vychází z japonského způsobu výroby, kdy jednotlivá dílčí výrobní zařízení nejsou pospojována do výrobní linky, ale pracují samostatně v tzv. výrobních buňkách. Výrobky se nevyrábějí jednotlivě postupně za sebou, ale ve výrobních zakázkách v několika výrobních krocích. Postavení výrobních buněk ve výrobní hale je důkladně optimalizováno s cílem minimalizovat nebo zcela odstranit dopravu

výrobních dávek. Tento způsob uspořádání výroby ji zaručuje vysokou flexibilitu a minimalizuje prostoje při změnách v nastavení parametrů jednotlivých výrobních buněk v závislosti na typu výrobku. Společnost HYDRA využívá pro svoji výrobu otevřené prostory, které zajišťují lepší přehlednost a kompaktnost výroby. Je organizována ve třech směnách, přičemž každá směna má svého vedoucího, který je přímo zodpovědný výrobnímu řediteli společnosti.

BOZP&PO, neboli **bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana** je také důležitým oddělením v každé výrobní společnosti. Požární prevence a prevence úrazů zaměstnanců je hlavní náplní tohoto oddělení. Vedoucí tohoto oddělení má zodpovědnost za průběžné hodnocení rizik na jednotlivých pracovištích a za kontrolu a údržbu celkového technického stavu budov i pozemků společnosti. Dále je zodpovědný za zpracování evakuačního plánu a za organizaci výcviku evakuace zaměstnanců minimálně jednou ročně, pro případ vzniku požáru uvnitř budov. Úzce spolupracuje s ředitelem výroby a vedoucím skladu.

IT zaměstnanci mají na starosti pořizování, správu a údržbu, vyřazování a likvidaci veškeré výpočetní techniky spotřebního materiálu a příslušenství. Dále jsou odpovědní za používání pouze legálních verzí softwaru v celé společnosti. Za tím účelem provádějí namátkové kontroly. Budují a udržují prostředky pro přenos dat uvnitř společnosti prostřednictvím intranetu i s externími partnery prostřednictvím internetu. Speciální spojení je vybudováno do dceřiné společnosti ve Vietnamu. Zaměstnancům této dceřiné společnosti je umožněno sdílet veškerá data potřebná k řízení výroby ve Vietnamu. Také s některými zákazníky probíhá veškerá korespondence elektronicky, zahrnující objednávky, potvrzení objednávek i fakturaci, vše podle předem dohodnutých protokolů.

Oddělení nákupu zabezpečuje přiměřené množství přímých výrobních materiálů a to na základě tříměsíčního výhledu výroby a prodeje. Dále zajišťuje spotřební materiál, podpurný materiál, náhradní díly a spolupracuje také při nákupu investičních celků.

Sklad zajišťuje uchovávání materiálu v souladu se skladovacími požadavky a jeho vydávání do výroby na základě interních objednávek. K zaskladňování a vyskladňování všech materiálů se využívá systému FIFO (first in first out). V informačním systému je ošetřena i doba použitelnosti u materiálů, které to vyžadují. Zvláštní podmínky jsou pro skladování chemikálií, které jsou skladovány odděleně a podléhají speciálnímu režimu.

Kontroling je zodpovědný za sestavování ročního ekonomického plánu společnosti a kontroluje jeho plnění. Pravidelně v měsíčních intervalech informuje o ekonomickém stavu společnosti její vedení. Úzce spolupracuje s účtárnou. Je zodpovědný také za organizaci, průběh a sestavení roční závěrky, včetně ekonomického auditu.

Řízení kvality pracuje nezávisle a kontroluje kvalitu výrobků a výrobních i nevýrobních procesů. Za tímto účelem vydává směrnice řízení kvality, nejvyšší směrnicí je Příručka jakosti. Ke své činnosti využívá všeobecně uznávaných mezinárodních norem. Ve svých předpisech zohledňuje veškeré požadavky zákazníků. Organizuje pravidelné interní, externí a zákaznické audity. Informuje vedení společnosti o dosahovaných výsledcích. Vyřizuje reklamace a přijímá nápravná opatření k neustálému zvyšování kvality.

Zakázkové centrum úzce spolupracuje s odděleními nákupu, výroby a prodeje. Objednávky zákazníků upravuje dle potřeb výroby, zajišťuje s předstihem materiál, informuje prodejní oddělení o výrobních lhůtách. Výrobě navrhuje plán a pořadí výrobních zakázek na 4 týdny dopředu, které si výroba upravuje každých 24 hodin.

Oddělení výzkumu a vývoje se zabývá zejména zákaznickými modifikacemi kondenzátorů. Na základě požadavků aplikace u zákazníka zaměstnanci tohoto oddělení navrhnu optimální rozměry, druh a tvar vývodů a způsob elektrického a mechanického zapojení kondenzátorů do přístroje zákazníka. Toto oddělení je zodpovědné za homologaci a nezávadnost materiálů používaných ve výrobě. Za tím účelem provádí testy materiálů a prověřuje dodavatele. Spolupracuje s oddělením řízení kvality na provádění všech druhů auditů.

4.2.2 HYDRA a.s. – sklad, závod 2

V této budově ležící na adrese Hradecká 816, 50601 Jičín se nachází sklad společnosti sloužící pro uchování hotových výrobků vyhotovených HYDROU a.s. Odtud se expedují zakázky evropským zákazníkům, vyrobené v Jičíně. Tento sklad také přijímá kontejnery s hotovými výrobky ze závodu 4 – HYDRA Vietnam, které třídí, dočasně uskladňuje a redistribuuje evropským zákazníkům. Dále se zde nachází nákupní a objednávací centrum společnosti a laboratoře oddělení vývoje.

4.2.3 HYDRA Jičín s.r.o., závod 3

HYDRA Jičín s.r.o. se sídlem Pod Baštou 164, 507 11 Valdice je 100% dceřinou společností HYDRY a.s. Má 60 zaměstnanců pracujících na vymezených chráněných místech. Zaměstnává pouze osoby se ztíženými zdravotními podmínkami nebo zaměstnance s přiznaným invalidním důchodem různých stupňů. Je zde zaveden dvousměnný pracovní systém. Tento závod vychází vstříc zaměstnancům tím, že přizpůsobuje délku jejich pracovní doby momentální kondici, ve které se nacházejí. Zaměstnavatel bez jakýchkoliv postihů umožňuje svým zaměstnancům se ráno telefonicky omluvit a nepřijít do práce. Vedoucí zaměstnanci této společnosti tímto přístupem umožní integraci zaměstnanců do pracovního kolektivu. Tato společnost byla založena za účelem snížení personálních nákladů na manuálních pracovištích. Společnost dostává zákonné dotace na mzdy zaměstnanců pracujících na pracovních místech, které vymezil a zkontroloval místní úřad práce.

4.2.4 HYDRA Vietnam Co., Ltd., závod 4

HYDRA Vietnam Co., Ltd. je také 100% dceřinou společností HYDRY a.s. Leží na adrese Lot 05B, Dien Nam – Dien Ngoc Industrial Zone, Quang Nam province, VN. Byla vystavěna za účelem výroby. Podrobnější popis poskytne kapitola 5 zaměřená přímo na tuto společnost.



Obr. 5: Poloha společnosti znázorněná na mapě Vietnamu

Zdroj: Interní materiály společnosti

4.2.5 HYDRA Components GmbH, obchodní kancelář

Téměř veškeré obchodní záležitosti pro HYDRU a.s. zajišťuje sesterská společnost v Německu HYDRA Components GmbH, Breitenbachstr. 23, Berlin, DE. Tato společnost se zaměřuje na oblasti Evropa a Asie, přičemž stěžejním úkolem je péče o stávající zákazníky a vyhledávání nových zákazníků. Vedlejší, však stejně důležitou funkcí této společnosti je nákup a následný prodej doplňkových přístrojů a zařízení. Ta se prodávají zákazníkovi jako příslušenství ke kondenzátorům. Jedná se o nevýdělečnou organizaci, všechny náklady jsou hrazeny HYDRU a.s. Jde o spolupráci na základě smlouvy o provizi za prodej. Obchodnímu řediteli této kanceláře je funkčně podřízena i obchodní kancelář v USA.

4.2.6 HYDRA USA Inc., obchodní kancelář

Tato společnost se sídlem na adrese 1170 Howell Mill Road, Suite 300, Atlanta, GA 30318, USA byla založena roku 2015 jako 100% dceřiná společnost HYDRY a.s. Důvodem je péče o stávající zákazníky HYDRY a.s., průzkum severoamerického trhu a podpora prodeje produktů mateřské firmy v této lokalitě. Jedná se o neziskovou společnost, přičemž veškeré náklady jsou hrazeny mateřskou společností na základě smlouvy o pokrytí nákladů. Tato společnost udržuje stálý kontakt s konsignačním skladem Tall Timbers, Ohio. Tento sklad dočasně uchovává produkty společnosti, které jsou následně distribuovány zákazníkům v tomto regionu.

4.3 Produkt

Společnost HYDRA a.s. se zabývá výrobou různých druhů kondenzátorů. Pod tímto pojmem se rozumí elektrotechnická součástka používaná v elektrických obvodech, kde slouží k dočasnému uchování elektrického náboje a tím k uchování potenciální elektrické energie. Jeho nejdůležitější fyzikální vlastností je elektrická kapacita, díky čemuž se občas můžeme setkat i s názvem kapacitor. Kondenzátorů existuje velice široký sortiment, přičemž HYDRA a.s. vyrábí svítkové kondenzátory, kdy materiál svítků je jednostranně pokovená polypropylénová fólie a rozmezí vyráběných kapacit je mezi 1–200 mikrofaradů. Mezi zákazníky dále využívající kondenzátory pro svoji následnou výrobu patří například výrobci bílého zboží (jako jsou myčky nádobí, ledničky, mrazničky, sušičky), výrobci jednofázových motorů (pro čerpadla, klimatizace, ventilátory, pohony atd.) či výrobci světel.

Všechny kondenzátory Hydra jsou vyráběné technologií MKP (metalizované polypropylenové kondenzátory), díky které mají samoregenerační dielektrikum z polypropylenové fólie. To znamená, že vadné místo v dielektriku se díky odpaření pokovení izoluje a kondenzátor zůstane v provozu. Díky tomuto efektu mají kondenzátory vysokou odolnost vůči napěťovým špičkám. Jištěné kondenzátory mají odpojovací systém, který pomocí přetlaku v pouzdře aktivuje pojistku. Tím se eliminují všechny negativní vlivy v elektrické síti a s jistotou zabrání případné explozi. Všechny kondenzátory jsou přezkoušeny a aprobovány u VDE. Jedná se o specializovanou německou společnost zabývající se technickými zkouškami parametrů výrobků podle technických norem. Pro export na americké a kanadské trhy je však vyžadována certifikace od společnosti UL. Jedná se o obdobnou certifikaci jako od společnosti VDE, ale tyto trhy akceptují výsledky pouze od této americké společnosti UL. Stejný problém nastává při exportu do Číny. Čínský trh pro odběr kondenzátorů také vyžaduje certifikaci, avšak pouze akceptuje výsledky od čínské společnosti CQC.

Dle oficiálních stránek společnosti se v sortimentu nabízeném HYDROU se nacházejí kondenzátory zahrnující následující oblasti:

- **Motorové kondenzátory s hliníkovým pouzdem a přetlakovou pojistkou, vyrobené technologií MKP**

Tyto kondenzátory jsou plněny pro životní prostředí neškodnými látkami a jsou vybaveny přetlakovou pojistkou, která v případě poruchy kondenzátor bezpečně odpojí od sítě (např. u motoru). Kondenzátory jsou odolné proti hoření a explozi a jsou přezkoušeny a aprobovány u VDE dle normy EN 60252 pro třídu bezpečnosti P2. Jsou vyráběny v provedení s olejovou náplní.



Obr. 6: Motorový kondenzátor se zvýšeným krytím
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Motorové kondenzátory s plastovým pouzdrém, vyrobené technologií MKP**

Suché (pro výrobu nebyl využit žádný olej) motorové kondenzátory Hydra mají plastové pouzdro a jsou zcela zalaty a hermeticky utěsněny polyuretanovou pryskyřicí. Jsou přezkoušeny a aprobovány u VDE dle normy EN 60252 pro třídu bezpečnosti P0.



Obr. 7: Motorový kondenzátor suchého provedení třídy P0
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Kondenzátory pro zářivková svítidla s hliníkovým pouzdrém a přetlakovou pojistkou, vyrobené technologií MKP**

Tyto kondenzátory jsou naplněny pro životní prostředí neškodnými látkami a jsou vybaveny přetlakovou pojistkou (typu B), která v případě poruchy kondenzátor bezpečně odpojí od sítě. Jsou odolné proti hoření a explozi a jsou přezkoušeny a aprobovány u VDE dle normy EN 61048/49. Jsou vyráběny v provedení s olejovou náplní.

- **Kondenzátory DC- link s hliníkovým pouzdrém určené pro proudové měniče (např. pro větrné a solární elektrárny), vyrobené technologií MKP**

Svitky jsou umístěny v hliníkovém pouzdře s plastovým víkem a zalaty pryskyřicí (tzn. suché provedení). Vynikají velice nízkou vlastní indukčností, nízkým vlastním sériovým odporem, nízkými ztrátami, vysokou proudovou zatížitelností (ripple), dlouhou životností. Sériové zapojení kondenzátorů, jak je to obvykle u elektrolytických kondenzátorů, není na základě vyšších síťových napětí nutné.

- **Nízkonapětové výkonové kondenzátory (3-fázové) pro kompenzaci jalové energie**

Tyto kondenzátory mají válcové hliníkové pouzdro s kovovým víkem a svorkovnicí (IP20). Vnitřní sestava se skládá ze tří svitků. Tím je zaručen dobrý odvod tepla. Kondenzátory mají přetlakovou pojistku, která v případě poruchy kondenzátor bezpečně odpojí od sítě. Jsou vyráběny v provedení s olejovou, nebo plynovou náplní. Tyto kondenzátory se vyrábějí dle normy EN 60831 a mají aprobaci dle standardu UL 810 (10.000 AFC).



Obr. 8: Výkonový kondenzátor plněný plynem (na štítku: g)

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Komponenty pro nízkonapětovou kompenzaci jalového výkonu (tlumivky, regulátory, pojistky, stykače)**

Pro ucelení programu dodávek nabízí HYDRA a.s. další komponenty pro kompenzaci jalového výkonu: Ochranné (hradící) tlumivky; Regulátory jalového výkonu; Pojistkové odpínače a pojistky; Kondenzátorové stykače. (www.hydra-components.cz)

Všechny kondenzátory jsou klasifikovány dle stupně bezpečnosti do dvou kategorií – P0 a P2. Kategorie P0 nemá žádnou ochranu a kondenzátory kategorie P2 mají přetlakovou pojistku, která chrání výrobek proti explozi a požáru.

4.4 Zákazníci

Společnost HYDRA a.s. dodává své produkty zákazníkům po celém světě. Celkový roční objem prodaných kondenzátorů je přibližně 25 milionů kusů. Mezi největší odběratele patří B/S/H/, Bosch und Siemens hausgerate GmbH se sídlem Mnichově, Electrolux SA se sídlem ve Stockholmu či WILO AG se sídlem v Dortmundu. Obrázek 8 poskytne úplný přehled všech zákazníků společnosti.



Obr. 9: Loga zákazníků HYDRA a.s.

Zdroj: Interní materiály společnosti

Mimo jiné také z důvodu zrychlení dodávek některým zákazníkům se společnost HYDRA rozhodla vybudovat dceřinou společnost HYDRU Vietnam Co., Ltd. ve Vietnamu, zaměřenou pouze na výrobu a následný export. Podrobné informace o této společnosti popisuje následující kapitola.

5 HYDRA Vietnam Co., Ltd.

Tato kapitola popisuje důvody vzniku této přímé zahraniční investice, jaká byla kritéria pro výběr vhodného umístění investice. Dále průběh výstavby společnosti a přípravy na výrobu. V předposlední části kapitola popisuje, z čeho byl celý projekt financován a následuje obecný popis nynějšího fungování společnosti.

5.1 Důvody a cíle projektu

Pro lepší představu o motivaci přesunu části výroby s následným rozšířením výroby do Vietnamu práce porovná ekonomickou integraci uvnitř Evropské unie oproti ekonomické integraci uvnitř ASEANu. Dle oficiálních internetových stránek Evropské unie europa.eu byla EU založena (dříve jako EHS) v roce 1957, sdružuje 28 států na celkové rozloze 4,4 milionů km² a celkový počet obyvatel je přes 500 milionů, z čehož 51% obyvatel mluví anglicky. Organizace ASEAN, Sdružení národů jihovýchodní Asie, byla založena roku 1967 a sdružuje 10 států. Celková rozloha je 4,5 milionů km² a všechny státy ASEANu mají celkem 600 milionů obyvatel. Čili ASEAN sdružuje o 100 milionů obyvatel více než EU.

Ve sdružení ASEAN není zdaleka tak rozvinutý intrakomunitární obchod, jako tomu je v EU. Je to způsobeno malými rozdíly v průmyslové vyspělosti členských zemí. V EU jsou příjemci zahraničních investic chudší státy jižní a východní Evropy, přičemž výrobky plynoucí z těchto investic putují do všech zemí unie, také zpět do zemí, které dané investice poskytují. V ASEANU tento princip nefunguje, protože rozdíly v průmyslové vyspělosti v jednotlivých členských zemích nejsou tak velké jako v EU. Neexistují levnější výrobci, kteří by vyvíjeli konkurenční tlak, jenž by vedl k investicím do zahraničí. I přesto, že rozdíly v průmyslové vyspělosti mezi zeměmi ASEANu existují, přesto nedochází ke zvýšení mezinárodního obchodu mezi členskými zeměmi ASEANU. Průmyslová vyspělost se v těchto zemích sice zvyšuje, ale pouze díky investicím přicházejícím z třetích zemí mimo ASEAN, zejména z Japonska a USA. Tyto investice vyrábí pro svoje původní trhy, proto mají jen nepatrný vliv na rozvoj trhu uvnitř ASEANu. (RAFI, Bilal and Phil LEWIS 2012)

Trhy uvnitř ASEANu nemají potřebu se rozvíjet, fungují pouze lokálně. Neexistují zde žádné investice do výzkumu a vývoje, ani žádné programy na podporu inovací. Přesto však skrývají veliký potenciál ve formě levné pracovní síly a navýšení stávajícího odbytiště zahraničních společností, proto jsou trhy ASEANu ideálními pro příjem zahraničních investic.

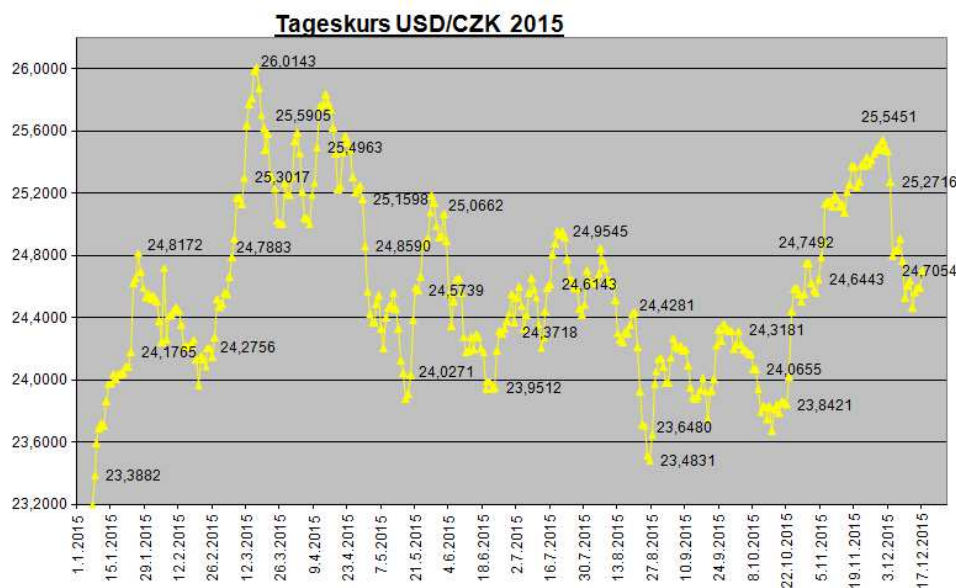
HYDRA a.s. obchoduje dlouhodobě na globálních trzích a v roce 2008 navrhlo představenstvo na valné hromadě svým akcionářům střednědobou strategii společnosti, která by měla zajistit trvalý růst společnosti na globálních trzích, lépe ji ochránit před zesilujícími konkurenčními tlaky a zvýšit počet obchodovaných komodit rozšířením obchodovaného sortimentu. Tuto strategii valná hromada schválila. Založení dceřiné společnosti v Asii bylo jedním z bodů této strategie. Podle původního návrhu měla realizace tohoto projektu proběhnout v letech 2009 až 2011, ale z důvodu celosvětové obchodní krize a nejistoty globálního obchodního prostředí byla realizace o dva roky odsunuta. V roce 2011 byla společnost HYDRA Vietnam Co. Ltd. založena jako 100% dceřiná společnost české HYDRY a.s. Tato dceřiná společnost byla založena pouze na podporu globálních obchodních aktivit mateřské společnosti, nejedná se o samostatně operující společnost. Veškeré obchodní styky zůstávají výhradně na mateřské společnosti. **HYDRA Vietnam je pouze výrobní společností a nahradila asijské konsignační sklady mateřské společnosti**, ve kterých stále častěji nebyly ty výrobky, které by odpovídaly momentálním potřebám zákazníků. Stále rychlejší inovaci zákazníků a měnící se poptávce přestával model dodávek ze skladů vyhovovat a jediným logickým krokem bylo zkopírovat úspěšný evropský model výroby řízené přímo poptávkou zákazníků do Asie. Tím se stává mateřská společnost flexibilnější v sortimentu a rychlejší v dodávkách asijským zákazníkům.

Hlavními cíli projektu HYDRA Vietnam bylo zefektivnění dodávek asijským zákazníkům, snížení jednotkových výrobních nákladů a rozdělení výrobních kapacit částečně do eurozóny a do dolarové zóny. Tím se stává HYDRA odolnější vůči měnovým výkyvům mezi dvěma hlavními světovými měnami, eurem a dolarem. Nově získanou možností přelévání výrobních kapacit, a tím i variabilních nákladů, z eurozóny do dolarové zóny nebo naopak, se HYDRA stává nezávislou a dlouhodobě vysoce konkurenceschopnou.

5.2 Strategické aspekty

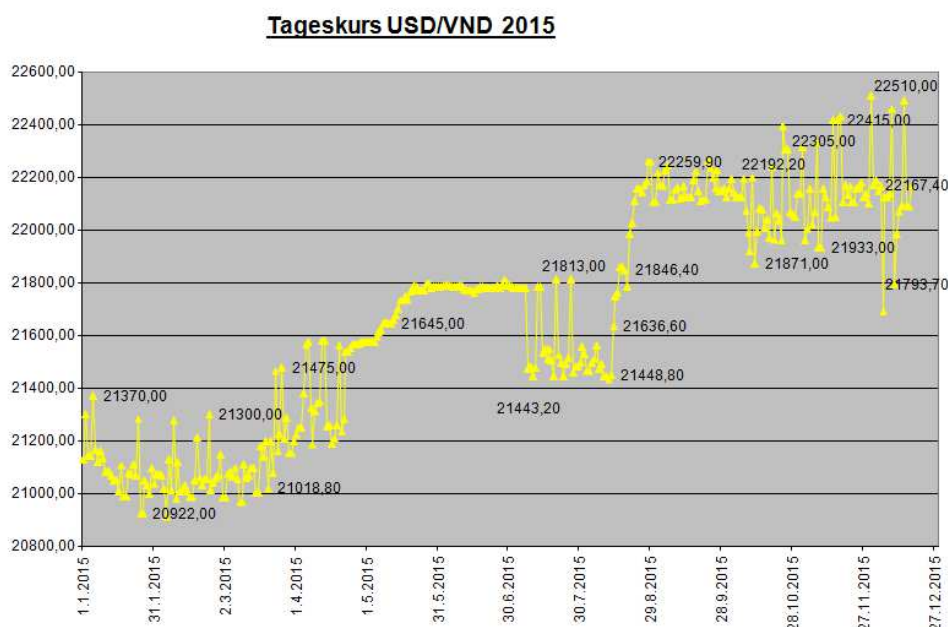
Mezi zásadní strategický aspekt vedoucí k realizaci této PZI je přiblížení se asijskému trhu z důvodu stagnace evropského trhu, kde HYDRA vyčerpala všechny možné odběratele a žádní další potenciální odběratelé už nebyli nalezeni. Naopak na asijském trhu potenciálních odběratelů přibývá, proto je strategicky výhodné vyrábět přímo v Asii z důvodu zkrácení dodacích lhůt a také snížení nákladů na dopravu výrobků k odběratelům. Další výhodou je vyrábět v dolarové zóně, protože většina nových zákazníků v ní také operuje. HYDRA od

nich inkasuje dolary, které následně použije na úhrady za materiály nakupované v Asii nebo USA, čímž dochází k přirozenému hedgingu. Navíc vietnamský dong vůči dolaru dlouhodobě oslabuje, což vede k dalším ekonomickým výhodám výroby ve Vietnamu a následného exportu. Z následujících grafů (obr. 10 a 11) jsou zřetelné tendence české koruny a vietnamského dongu vůči dolaru za rok 2015. Z prvního grafu lze vyčíst, že CZK v daném roce vůči USD posilovala, kdežto další graf potvrzuje oslabující tendenci VND vůči USD.



Obr. 10: Porovnání 1 USD ku CZK za rok 2015

Zdroj: www.oanda.com



Obr. 11: Porovnání 1 USD ku VND za rok 2015

Zdroj: www.oanda.com

Důležitým strategickým aspektem je snížení výrobních nákladů. Vietnam je rozvojovou zemí a výrobní náklady, zejména personální náklady, jsou zde nižší než v Číně, Indii, Malajsii nebo Indonésii. Pro účel analýzy výrobních nákladů, jejich následného porovnání a vyhodnocení byly stanoveny tzv. jednotkové výrobní náklady vztahované k jednotkové časové hodnotě, např. hodině. V ČR vycházejí tyto jednotkové výrobní náklady na cca 700 USD a jsou v nich obsaženy reprezentanti jak variabilních tak i fixních nákladů, např. lokální mzdy, ceny energií nebo paliv. Materiálové náklady jsou z výpočtu vyloučeny, protože se předpokládá využití stejných materiálů od stávajících dodavatelů, min. v prvním roce výroby v nově zřízené PZI.

Zeměpisná poloha a její zvláštnosti byly také řádně zkoumány ze strategického pohledu. V regionu jihovýchodní Asie panují naprosto odlišné klimatické podmínky než v Evropě. Proto byl hodnocen negativní vliv zvýšené relativní vlhkosti, celoročně vysoké teploty, ale i výskyt tajfunů, tropických dešťů, tsunami atd. Vše bylo konzultováno jak s místními úřady pro rozvoj průmyslu ve všech zvažovaných zemích jihovýchodní Asie, tak i s pojišťovnami z důvodu pojistitelnosti rizik poškození nebo znehodnocení majetku.

5.3 Výběr vhodné lokality pro stavbu

Umístění HYDRY Vietnam poblíž města Da Nang v regionu Quang Nam do průmyslové zóny Dien Nam - Dien Ngoc byl důkladně zvažován. Společnost se zaměřila na tyto země: Čína, Indie, Malajsie, Indonésie, Thajsko, Laos, Vietnam. Níže následuje **zhodnocení jednotlivých možných cílových zemí**, kritérii byla vzdálenost závodu od hlavních cílových trhů (Čína), stabilita a vývoj lokální měny vůči dolaru, politické poměry, náboženské poměry a klimatické podmínky. Nakonec byly země seřazeny od nejvhodnější po nejméně vhodnou. Z důvodu porovnávání více různých kritérií se ve finálním zhodnocení některé země umístili na stejné příčce.

Čína, respektive její jihovýchodní průmyslové pobřeží, nabízí poměrně vyspělou infrastrukturu, což bylo shledáno jako jediná výhoda dané oblasti. Naopak jednotkové výrobní náklady na úrovni 250USD/měsíc, nejednotný daňový systém v různých kantonech, velké a nepředvídatelné zásahy centrální vlády či vlády kantonů do rozvoje průmyslu a posilující lokální měna se řadí do negativních aspektů země. Také klimatické podmínky v této části Číny nejsou zcela ideální pro výrobu kondenzátorů z důvodu vysoké vlhkosti. V celkovém zhodnocení skončila na druhém místě.

Indie byla kvůli své rozloze shledána nevhodnou z důvodu velkých dopravních vzdáleností, navíc bez odpovídající infrastruktury. Proto je zde průmyslově rozvinuto pouze několik málo oblastí, ležících poblíž největších indických mezinárodních přístavů. Za další negativa se považuje nejednotný daňový systém ve spolkových státech Indie, či velká vzdálenost k čínskému trhu. Navíc v Indii již poměrně úspěšně operuje jeden z největších konkurentů HYDRY a.s. Indická rupie je také posilující měnou. Dalším negativním aspektem jsou náboženské poměry, které jsou velmi problematické pro podnikání. Jednotkové výrobní náklady v Indii se pohybují na úrovni 350 USD/měsíc. Nakonec byla tato země vyhodnocena jako čtvrtá nejvhodnější.

Malajsie představuje jednu z průmyslově nejvyspělejších zemí v jihovýchodní Asii a v porovnání s Čínou a Indií zde panují přehledné a stále ekonomické a daňové poměry. Vzdálenost čínskému trhu je také pro umístění PZI přijatelná a jednotkové výrobní náklady jsou okolo 200 USD/měsíc. Na druhou stranu z důvodu své již rovníkové polohy byla vyhodnocena jako nejproblematictější. Také náboženské a politické poměry v zemi byly hodnoceny negativně. Lokální měna je mírně posilující. V konečném zhodnocení byla Malajsie shledána jako třetí nejvhodnější.

Indonésie byla vyhodnocena podobně jako Malajsie, jedná se o ostrovní stát také v rovníkové oblasti, jednotkové výrobní náklady jsou stejně jako v Malajsii 200 USD/měsíc. Vzhledem však k nižšímu průmyslovému rozvinutí, byla vyhodnocena jako čtvrtá.

Thajsko je z pohledu vysokého rozvoje průmyslu řazeno, stejně jako Malajsie, na úroveň nejvyspělejších zemí jihovýchodní Asie. Ekonomické i daňové poměry jsou zde stabilní. Z politického a náboženského pohledu byla tato země hodnocena mírně negativně. Lokální měna je mírně posilující. Jednotkové výrobní náklady jsou stále stejně jako v Malajsii i Indonésii 200 USD/měsíc. V konečném měřítku bylo Thajsko vyhodnoceno jako páté nejvhodnější.

Laos byl do výběru zahrnut pouze z důvodu své výhodné polohy a nejnižších jednotkových výrobních nákladů, které činí 80 USD/měsíc. Z pohledu průmyslového rozvoje je však tato země na svém úplném začátku. Z tohoto důvodu skončil Laos na posledním místě – šestém.

Vietnam je zemí s nízko rozvinutým průmyslem. V celé zemi se nachází pouze 2 rozvinuté průmyslové oblasti, a to okolo největších vietnamských měst. Na severu okolo města Hanoj a na jihu okolo města Ho Chi Minh City. Vietnam má však velmi výhodnou polohu pro

export do Číny, Indie i ostatních částí Asie. Jednotkové výrobní náklady jsou 100 USD/měsíc. Díky politickému zřízení země zde panují jasné a stálé ekonomické a daňové poměry. Členství země ve WTO garantuje budoucí kontinuální rozvoj země. Měna mírně devaluje a tím je země stimulována k růstu exportu. Z důvodu převažujících pozitivních zjištění byl Vietnam vyhodnocen na prvním místě, jako nejvhodnější země pro umístění této PZI.

Po důkladných studiích celého Vietnamu, přibližně patnácti různých průmyslových zón, získala průmyslová zóna Dien Nam – Dien Ngoc nejvíce pozitiv.

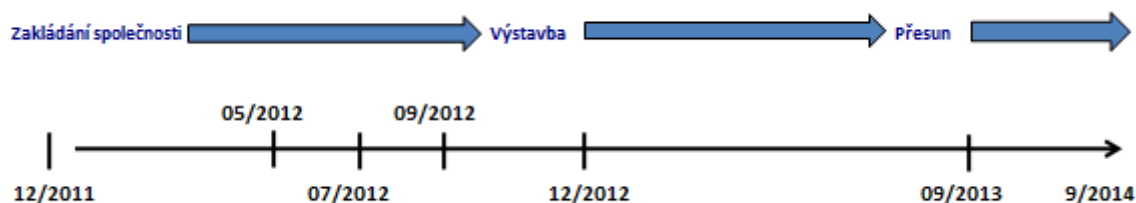
V metropolitních zónách u měst jako je Saigon, nyní již Hočiminovo město, které je největší město Vietnamu a má více než 11 milionů obyvatel, nebo u hlavního města Vietnamu Hanoi (více než 6 mil. obyvatel), analýzy poskytly následující informace. Jsou to zóny sice vysoce industrializované, ale navzdory tomu se v těchto lokalitách objevují nedostatky v pracovní síle, která je nedostatečně kvalifikovaná. Přesto jsou v těchto lokalitách požadavky na vyšší mzdy, než jsou požadovány jinde. Je zde poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců.

Ve finálně vybrané přímořské lokalitě v centrálním Vietnamu poblíž třetího největšího města Vietnamu Danang (téměř 1 mil. obyvatel), jsou i přes stejně kvalifikovanou pracovní sílu požadavky na mzdy nižší. Tato průmyslová zóna je velice dobře přístupná. Do námořního přístavu, který je téměř denně využíván pro transport materiálu do společnosti či hotových výrobků ze společnosti, vede šestiproudá silnice. Díky tomu je velice snadný transport kontejnerů ze společnosti do přístavu a trvá přibližně 30 minut. I letiště je pouze půl hodiny vzdálené a každou hodinu z něj létají přímé lety do výše zmíněných velkých měst jako Hanoi a Hočiminovo město. V této průmyslové zóně jsou široké zpevněné cesty, k dispozici je kanalizace i pouliční osvětlení. Svě sídlo zde mají i celní úřad a banky. Náklady na pronájem pozemku a poplatky za používání vybudované infrastruktury jsou nižší než ve městech jiných pobřežních regionů. Další výhodou vybrané průmyslové zóny je její přijatelná velikost. Ve velkých průmyslových zónách je velmi rušno a úřady potřebné k provozu společnosti fungují velice neosobně, bez zájmu o konkrétní potřeby dané společnosti. Naproti tomu v této zóně se investor setkal s odlišným, pozitivním přístupem a zájmem o úspěch realizované investice.

5.4 Časový průběh projektu

Myšlenka vybudovat výrobní společnost v Asii se ve společnosti objevila v roce 2008 po čtyřleté a neúspěšné spolupráci v Bulharsku. Krátce byla zvažována firma na Ukrajině nebo

v Bělorusku, nakonec se však vedení společnosti rozhodlo pro asijskou investici, která jí přinese víc výrobních efektů. Jedná se zejména o snížení výrobních nákladů, ale také zvýšení konkurenceschopnosti mimo Evropu. V roce 2008 podalo představenstvo návrh na stavbu a celkovou realizaci PZI akcionářům společnosti. Ti návrh přijali, proto následovalo zvažování vhodné lokalizace. V roce 2009 probíhalo jednání o zdrojích financování s akcionáři a cestování po zvažovaných lokalitách. V tomto roce však HYDRA a.s. neměla příznivé finanční výsledky, proto se projekt prozatím odložil. V následujícím roce 2010 již bylo dosaženo zřetelného zlepšení, proto se navázalo na plánování realizace. Obrázek č. 12 shrnuje realizaci projektu od roku 2011.

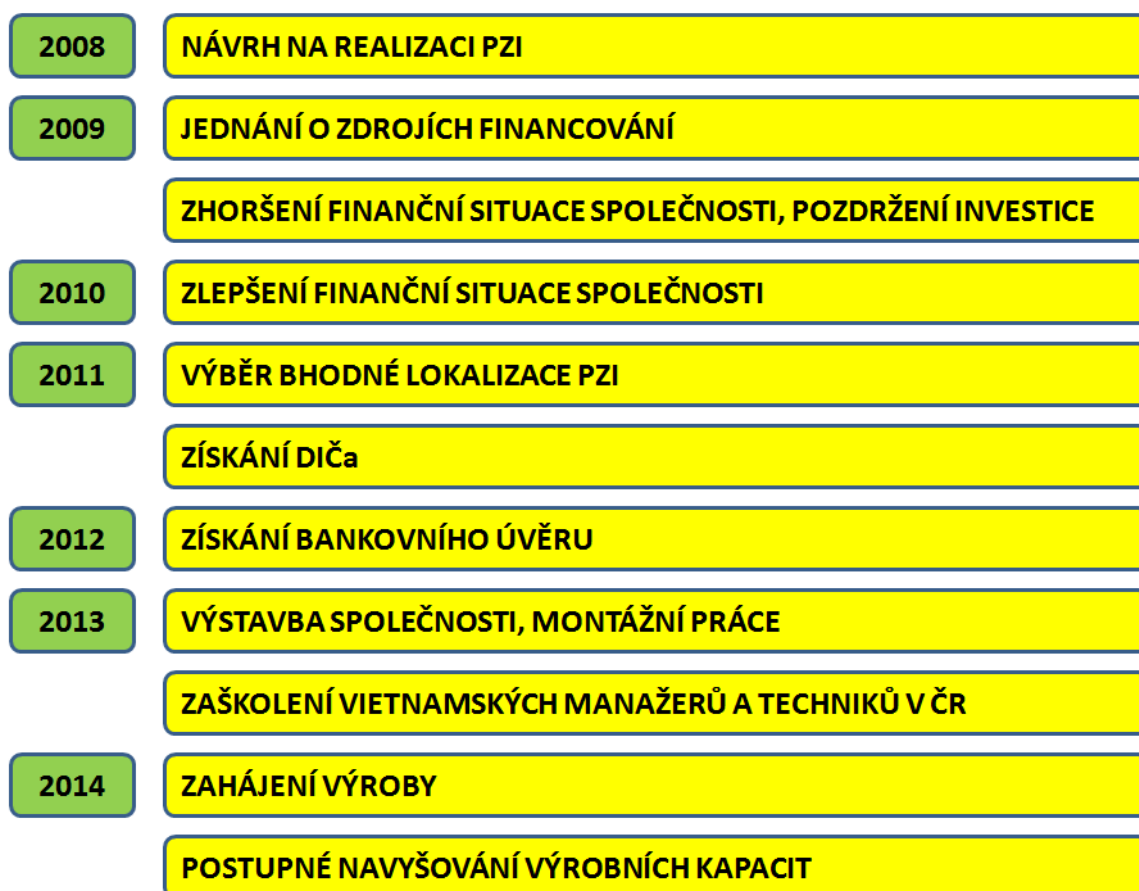


Obr. 12: Časová linka realizace PZI
Zdroj: Vlastní zpracování

Viz obrázek 12, v roce 2011 proběhl výběr vhodné průmyslové zóny pro umístění HYDRY Vietnam a byla vytvořena základní struktura firmy. Následně proběhla příprava dokumentů potřebných pro získání investiční licence, nájemní smlouvy na pozemek, získání DIČa a získání firemního razítka atd. V roce 2012 byla společnosti poskytnuta bankovní úvěr a tím bylo zajištěno finanční krytí celé investice. (Financování celé investice se podrobně věnuje následující kapitola.) Podle předběžné studie vytvořené dříve v Jičíně byla následně v Danangu vyhotovena podrobná stavební dokumentace, potřebná k udělení stavebního povolení. Součástí stavebního projektu byla podobně jako v ČR požárně preventivní zpráva a zpráva o vlivu na životní prostředí. Po schválení veškeré stavební dokumentace proběhlo výběrové řízení na dodavatele stavby a byla zahájena stavba. Areál výrobní firmy HYYDRA Vietnam byl vystavěn roku 2013 a stavba trvala 9 měsíců. Stavební část realizovala tamější společnost UID (celým jménem Quang Nam – Danang Urban and Industrial Zones Development Joint – Stock Company) na pozemku o rozloze 15 000 m², přičemž zastavěná plocha je 6 000m². Instalací inženýrských sítí v budově i mimo budovu byla pověřena také tamější společnost NOVAS, zkráceně Name Of Vietnam Advanced Systems, (celým jménem

Novas Technology Co., Ltd.). Veškeré instalace a přípravy pro výrobu trvaly 3 měsíce. Mimo stavební a instalační práce proběhl také v roce 2013 výběr vietnamských manažerů a technických specialistů pro jejich následné zaškolení v mateřské společnosti v Jičíně. Školení v ČR probíhalo po dobu šesti měsíců. V prosinci téhož roku proběhla kolaudace včetně lokálních inspekcí a od roku 2014 byla povolena výroba. Během tohoto roku se ve čtyřech krocích postupně zvýšily výrobní kapacity HYDRY Vietnam přistěhováním výrobních strojů a zařízení z mateřské společnosti. Také v tomto roce probíhal postupný nábor vietnamských zaměstnanců dle plánu zvyšování výrobních kapacit, a to z počtu 0 na počet 180 zaměstnanců.

Následující obrázek č. 13 shrnuje každoroční zásadní body již od první myšlenky investovat do Vietnamu až po úplnou výrobu ve společnosti HYDRA Vietnam.

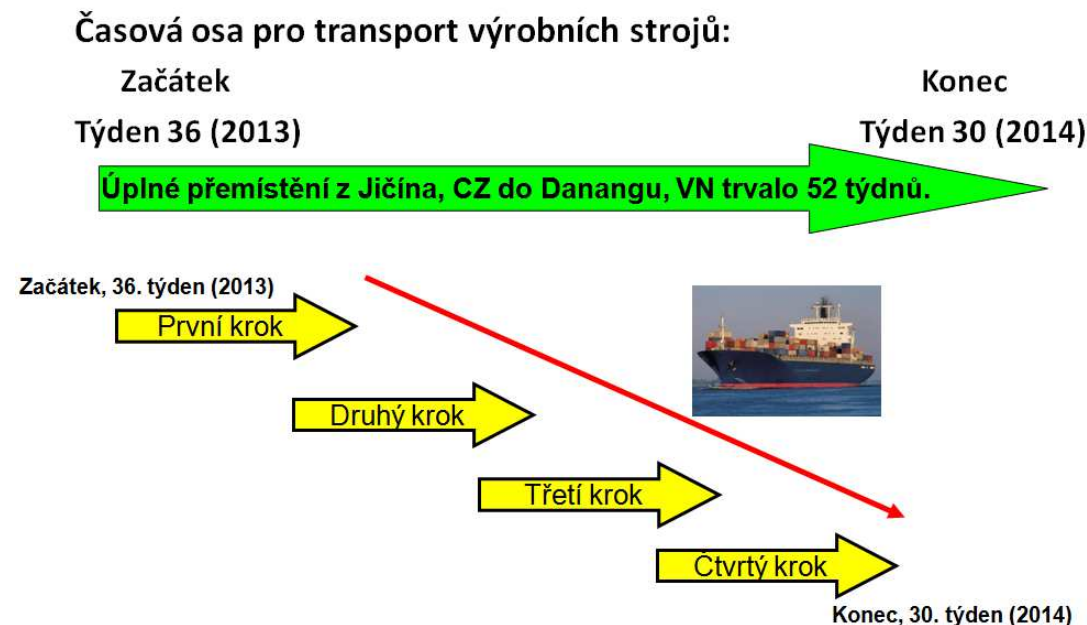


Obr. 13: Průběh plánování a realizace projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Od roku 2015 je možná plná výroba dle projektu. Plánování, výstavba a následný provoz HYDRY Vietnam však ovlivnil i mateřskou společnost HYDRU a.s. v České republice. Tam se v roce 2013 musela navýšit výroba pro zajištění bezproblémového překlenutí omezení

výroby v průběhu stěhování výrobních technologií do Vietnamu. Toto stěhování proběhlo v následujícím roce 2014. Stěhovalo se ve čtyřech etapách (viz obr. 14) a ve výsledku to vedlo ke snížení výrobních kapacit HYDRY a.s. ze 100 % na pouhých 40 %. To zapříčinilo i postupné snížení výrobního personálu, a to ze 400 zaměstnanců na 185 zaměstnanců.



Obr. 14: Časová osa - přesun výroby
Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Financování projektu

K financování výstavby areálu byly použity prostředky získané z vlastních zdrojů a bankovního úvěru. Před začátkem projektu podepsala HYDRA a.s. s Českou spořitelnou půjčku na 50 milionů Kč. Půjčka byla poskytnuta na dobu 6 let, přičemž první rok byl určen pouze na čerpání, a dalších 5 let společnost kvartálně splácí, vždy v lednu, dubnu, červenci a říjnu. Měna čerpání poskytnutého úvěru od ČS a.s. byla dohodnuta na CZK, měna splácení pak na EUR. Pro HYDRU tyto podmínky nebyly sice výhodné, ale v danou chvíli nenalezli jinou instituci, která by byla ochotna poskytnout úvěr na 50 mil. Kč na projekt Vietnam za lepších podmínek. Se Spořitelnou byl dohodnut fixní úrok 4% p.a. se zajištěním proti změnám úrokových sazeb (hedging). Až časem se ukázalo, že tržní úroveň úrokové sazby je cca 1,5 až 2% a že zajištění - hedging - není nutný, protože mezibankovní sazby se snižují stále, nyní jsou dokonce záporné. K 1.5.2016 má společnost HYDRA a.s. dohodnuto přefinancování tohoto úvěru u UniCredit Bank, která na zbytek úvěru v hodnotě cca 1,2 mil. EUR, tedy asi 33 mil. Kč z původních 50 mil. Kč, dá úrok 1,3% p.a. Nynější ochota bank i jiných institucí

poskytnout na úvěr nižší úrok vychází z již prokazatelného fungování dané investice ve Vietnamu. Dokud byla investice teprve ve fázi plánování, ochota bank poskytnout HYDŘE nutný úvěr byla výrazně nižší.

Na výstavbě a zajištění HYDRY Vietnam se podílely 2 vietnamské společnosti. První, společnost UID postavila hrubou stavbu za 35 milionů Kč. Druhá podílející se společnost byla společnost NOVAS, která provedla veškeré potřebné instalace pro výrobu v celkové hodnotě 20 milionů Kč. Jedná se zejména o instalaci klimatizace, rozvod stlačeného vzduchu, instalaci systému požární ochrany, rozvodů zásuvek, světel, kamerového systému, počítačové sítě včetně wifi, atd.

Základní kapitál dceřiné společnosti HYDRA Vietnam je 1 067 000 EUR, z čehož 400 000 EUR bylo vloženo ve formě finanční hotovosti mateřskou společností a 667 000 EUR bylo vloženo formou kapitalizace hmotného majetku. Převážná většina této částky byl vklad strojů do základního kapitálu. Mateřská společnost poskytla tyto prostředky dceřiné společnosti formou dlouhodobé půjčky v objemu 2 mil. EUR na výstavbu areálu a 1 mil. EUR pro pořízení výrobních technologií nezbytných pro výrobu. Krátkodobé obchodní úvěry podepsané mezi matkou HYDROU a.s. a dcerou HYDROU Vietnam byly využity na krytí lokálních nákladů dceřiné společnosti. Mezi tyto náklady se řadí zejména mzdy pracovníkům, energie, lokální nákupy vstupního materiálu aj.

5.6 Obecné a aktuální informace

HYDRA Vietnam Co., Ltd. leží na adrese Lot 05B, Dien Nam – Dien Ngoc industrial zone, Quang Nam province, VN. Celková rozloha pozemku je přibližně 15 000m², přičemž samotná budova má rozlohu 5000m². V budově se nachází výrobní hala: 2 500m², sklad: 1500m² a kanceláře: 1000m².



Obr. 15: Společnost HYDRA Vietnam
Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době společnost HYDRA Vietnam zaměstnává 205 zaměstnanců, z čehož 24 technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP). THP jsou podobně jako v mateřské

společnosti rozdělení do šesti oddělení, přímo odpovědných generálnímu řediteli společnosti. Tato oddělení jsou: personální oddělení, účtárna, výroba, strojní a elektro údržba, sklad a oddělení kvality. Ve výrobní části společnosti HYDRA Vietnam se pracuje na 3 směny, ranní 6:00 – 14:00, odpolední 14:00–22:00 a noční 22:00–06:00. Ranní a odpolední směna mají 30 min přestávku a noční směna má 45 minut přestávku. Kancelářský pracovní systém je pouze jednosměnný, od 8:00 do 16:00 s jednou 30 minutovou přestávkou. Výroba probíhá převážně z materiálu dovezeného z mateřské společnosti. Hotové výrobky se také posílají zpět do České republiky, pouze jedna čtvrtina celkového objemu produkce se exportuje přímo koncovému zákazníkovi například do Ameriky, Číny, Indie či Thajska. Pro tuto přepravu mezi mateřskou a dceřinou společností uzavřela HYDRA a.s. rámcovou smlouvu se společností SCHENKER spol. s r.o., protože přeprava probíhá téměř neustále. Přeprava výrobků z Vietnamu do České republiky probíhá v následujících krocích. Prvním je nakládka zboží do kontejneru v HYDŘE Vietnam. Ten se kamionem přepraví do blízkého přístavu. Zde se kontejner nalodí a pluje první lodí do Malajsie. Tato loď dále nepluje a pokračuje zpět do Vietnamu, proto se kontejner přeloží na jinou loď, která ho přepraví až do Hamburku. Zde záleží na momentálním stavu dostupnosti lodí pro přepravu po Labi. Pokud je taková loď momentálně k dispozici, kontejner dále pokračuje říční přepravou do Roudné nad Labem, odkud pokračuje kamionem do Jičína. Pokud jsou však na Labi všechny lodě obsazené, kontejner se v Hamburku naloží na vlak a jede do Prahy, kde se přeloží na kamion a pokračuje do Jičína. Celkově jeden transport trvá 6 týdnů a uskutečňuje se 5x za měsíc.

5.7 Vztah zkoumané PZI k literární rešerši

Pokud nahlédneme daleko do historie firmy HYDRA, zcela zřetelně rozeznáme všechny čtyři etapy její internacionalizace podle Uppsalského modelu, který tato práce zmiňuje v kapitole 1.2.1.

Založení HYDRY spadá do edisonovského začátku elektrifikace v Evropě a s ní spojenou výrobou elektrotechnických strojů, přístrojů a zařízení. HYDRA byla založena v Německu v roce 1893 a její výrobky byly generátory elektrického proudu a napětí, transformátory elektrického napětí a kondenzátory. Velmi dlouhou dobu byla firmou lokální a prakticky až po druhé světové válce začala exportovat své výrobky v rámci koncernu AEG, kam spadala, do celého světa.

Tato druhá fáze jejího internacionálního života trvala až do poloviny 80. let minulého století, kdy se koncern AEG rozpadl a HYDRA se opět osamostatnila a začala se specializovat pouze na segment svitkových kondenzátorů. V 80. letech minulého století došlo v HYDŘE k rozsáhlé modernizaci výrobku, kdy původní kondenzátor s papírovým impregnovaným dielektrikem a vodivou hliníkovou fólií byl nahrazen kondenzátorem s technologií jednostranně pokovené polypropylénové fólie. Samozřejmě tomu následovala úplná změna výrobních procesů, nová technologie umožnila zavést vysoký stupeň automatizace, proces výroby se zrychlil a zefektivnil. Kvalita procesů a materiálů postupně zvýšila životnost a spolehlivost výrobku dříve nepředstavitelnou. Tuto změnu však provedli i její konkurenti, kteří vyráběli levněji zejména v Itálii. Masivně se začaly objevovat na evropských trzích i kondenzátory asijské, a to přinutilo HYDRU v 90. letech minulého století k přesunu výroby do východní části Evropy, do ČR.

Tento krok pomohl HYDŘE obstát konkurenci, nebyla již však firmou dominantní na evropském trhu, hledala nové obchodní příležitosti mimo Evropu a začala vyvážet své výrobky do Asie a do Severní Ameriky. Prakticky od počátku tohoto tisíciletí dodávala své výrobky zákazníkům na celém světě ze svých konsignačních skladů v Americe, Číně a Indii, tento model začala využívat HYDRA i v některých evropských státech.

A posledním krokem bylo přesunutí části výrobních kapacit do Asie, do Vietnamu. K tomu došlo v roce 2013. Vietnamský výrobní závod nahradil asijské konsignační sklady a vyrábí nejen pro asijské nebo severoamerické, ale i pro své největší evropské zákazníky.

HYDRA prošla všemi čtyřmi fázemi své internacionalizace, tak jak ji popisuje Uppsalský model, přičemž je velmi zřetelné, jak se jednotlivé fáze zkracovaly. První fáze jejího domácího německého života trvala o něco déle než 50 let, druhá fáze, kdy začala exportovat po Evropě, trvala už jen 40 let, třetí fáze, kdy HYDRA již masivně exportovala mimo Evropu, trvala již jen asi 25 let a nyní se nachází k poslední etapě své internacionalizace, vyrábí ve svých závodech nejen v Evropě, ale i v Asii.

Teorii internacionalizace výrobku společnosti HYDRA, elektrického svitkového kondenzátoru, lze také zcela zřetelně během jeho života pozorovat. Výrobek se nyní se nachází ve své 3. fázi, fázi úpadku, tak jak to např. popisuje model Raymonda Verona v kapitole 1.2.2 této práce. Obchodní činnost, i když rozsáhlá, díky konkurenci stlačeným cenám, přináší společnosti jen velmi nízkou ziskovost.

6 Připomínky ve vztahu ke zkoumané PZI

V této kapitole jsou popsány vlastní postřehy autorky týkající se přímé zahraniční investice do Vietnamu a budování společnosti HYDRY Vietnam Co., Ltd.

Pro každou PZI je nezbytná důkladná příprava. Musí být jasné nejen financování, ale i časový průběh a jednotlivé etapy realizace investice. Projekt HYDRA Vietnam byl připravován téměř 2 roky. Největším problémem bylo zajistit financování z externích zdrojů z důvodu rizikové oblasti pro financování. Vlastní realizace se skládala ze 4 částí. Každá část měla zpracovaný nouzový scénář pro případ zpoždění či nemožnost realizace dané části realizace. Byla zohledněna rizika jako potopení lodí se stroji, průtahy s celními záležitostmi, či se získáním potřebných licencí, dodatečně zjištěné poplatky, atd. Žádný kritický scénář však při průběhu realizace nenastal. Díky neustálému kontaktu s lokálními úřady vše probíhalo podle plánu. Jediným problémem, se kterým projekt nepočítal, bylo znemožnění přístupu vietnamským pracovníkům do České republiky pro zaškolení v mateřské společnosti. Z původně plánovaných 27 klíčových zaměstnanců HYDRY Vietnam mohlo pro zaškolení vycestovat pouze 7. Zbylých 20 pracovníků nedostalo vízum, protože nesplnili náročná evropská vízová kritéria. V rámci realizace PZI to však nezpůsobilo žádný závažný problém ani zpoždění, toto školení proběhlo následně ve Vietnamu za přítomnosti českých specialistů.

Projekt HYDRA Vietnam počítal s nalezením lokálních dodavatelů na některé materiály, jako například kabely, dráty, plastové výlisky, kartonové obaly nebo chemikálie, které jsou nezbytné pro výrobu. Z důvodu nedostatečné kvality anebo úplné absence některých komodit ve Vietnamu se podařilo dosud najít jenom dodavatele kartonových obalů. HYDRA Vietnam je nadále zásobována materiály z Evropy nebo od původních asijských dodavatelů. Pokračuje v hledání dodavatelů mimo Vietnam, zejména v Thajsku, Malajsii a v Číně. Oblast dodavatelů byla v projektu podceněna.

Naopak velmi přínosným se ukázalo využití tzv. sklepního efektu ve výrobní hale. S touto myšlenkou přišel projektový manažer HYDRY Vietnam z ČR. Celou budovu nechal zasypat směsí hlíny a písku až do výše 3 metrů. Tato neprostupná vrstva izoluje stěny budovy před přímými slunečními paprsky. Sklepní efekt byl tak silný, že spotřeba energie na nutnou klimatizaci výrobních prostor byla podstatně nižší, než se předpokládalo. Vietnamský dodavatel energie penalizoval nižší spotřebu energie jako nedodržení smluvních podmínek. Za pomoci místního odboru životního prostředí a následně po několika jednáních

s dodavatelem energie byla tato pokuta zrušena, smluvní podmínky byly upraveny a dodavatel energie na vlastní náklady vyměnil transformátor za menší.

6.1 Výhled a rizika

Investici by bylo možné dále zefektivnit v oblasti materiálových nákladů. V projektu se počítalo se zachováním stejných materiálů i jejich dodavatelů. Lze předpokládat, že se noví dodavatelé materiálů s nižšími cenami v Asii najdou a společnost o to bude usilovat. Jen pro vietnamskou výrobu znamená totiž každé jedno procento ušetřené na materiálových vstupech o jeden milion korun zlepšený hospodářský výsledek. Naopak rizikem pro realizovanou investici zůstává konkurenční boj s asijskými výrobci. Naštěstí pro HYDRU i v Asii je stále početnější movitá část populace, která klade důraz na kvalitu a životnost spotřebičů a zařízení, kterými si vybavují domácnosti. Zřetelně se zvyšuje poptávka po kvalitě, kvalitních komponentech s dlouhou životností.

Závěr

Přímé zahraniční investice jsou silným nástrojem na udržení konkurenceschopnosti, ekonomické síly společnosti a prostředkem dosažení rozsáhlých globálních trhů. V současném globálním ekonomickém světě jsou prakticky jedinou možností, jak zajistit růst společnosti. Vzhledem k nestabilnímu a vratkému ekonomickému prostředí, ať již v Evropě, Asii či Americe, budou do budoucna nadnárodní ekonomická sdružení stabilními a nejsilnějšími průmyslovými subjekty. Přímé zahraniční investice jsou jednou z metod, která umožní vybudování takovýchto silných mezinárodních společností. V závěru práce shrne možné přístupy k internacionalizaci a možnosti expandování na zahraniční trhy. Dále zhodnotí analyzovanou PZI a vyhodnotí její silné a slabé stránky.

Cílem této práce bylo poskytnout přehled o možnostech růstu společností v globálním měřítku. Práce popisuje možnosti expandování na zahraniční trhy. Z důvodu různorodosti firem a jejich specifických cílů práce poskytuje doporučení, které možnosti expanze jsou více či méně vhodné pro které firmy. Dalším cílem práce je prakticky znázornit výhodnost expanze na zahraniční trhy na případové studii.

Pro dosažení výše stanovených cílů byla práce rozdělena do dvou celků. První celek tvoří sběr informací. Jsou zde charakterizovány možné vstupy na zahraniční trhy s jejich výhodami a nevýhodami. Práce obsahuje popis teoretických přístupů k mezinárodnímu podnikání a dále podrobný popis všech možných způsobů investování do zahraničí. Začíná s popisem vývozních a dovozních metod, dále popisuje kapitálově nenáročné investice na zahraniční trhy, jejichž typickým příkladem je poskytování licencí či franchising a teoretickou část zakončuje popisem kapitálově náročných vstupů, jako jsou například investice na zelené louce. Takováto přímá zahraniční investice byla analyzována ve druhé části práce, v případové studii společnosti HYDRY a.s. V první části popisuje strukturu společnosti a její produkty a dále se zaměřuje na jednu z jejich dceřiných poboček HYDRU Vietnam Co., Ltd. Ta byla nedávno vystavěna ve Vietnamu jako přímá zahraniční investice zaměřena na výrobu, provedena HYDROU a.s.

Z případové studie lze identifikovat určité kroky, které vedou k úspěšné realizaci investice. Následující popisované body patří mezi silné stránky analyzované investice. Stěžejním krokem pro realizaci PZI je její přípravná fáze. Bez důkladného naplánování a zohlednění všech možných rizik je šance na úspěch dané PZI mizivá. Dalším velice důležitým faktorem je, aby

investor správně určil cíle své investice a podle toho správně provedl průzkum potenciálních trhů. Dále ukázněnost a stálá kontrola v průběhu celé realizace investice v odlišném kulturním a ekonomickém prostředí je také rozhodující pro úspěch zahraniční investice. Konkrétním příkladem je projekt HYDRA Vietnam, který byl realizován za účelem pouze produkce, nikoliv následného prodeje. Proto v dané zemi nebyl pro vyhodnocení vhodnosti potenciálních trhů prováděn zevrubný průzkum konkurence či spotřebitelský průzkum. Naopak velký důraz se zde kladl na teritoriální průzkum, technický průzkum, průzkum dopravních cest a prostředků či průzkum kontraktní měny. Mezi slabé stránky zkoumané investice patří podcenění lokálních dodavatelů, tudíž náročnost a nákladnost transportu výrobních materiálů od dodavatelů stávajících. Stěžejním motivem pro přesun části výroby a její rozšíření do Vietnamu bylo zajistit stabilitu společnosti.

Jelikož výrobek společnosti je již starý přes 100 let a jeho výrobní technologie nejsou nijak složité, existuje již mnoho firem produkujících stejné výrobky. To vede k neustálému konkurenčnímu boji, tlaku na snižování cen, tudíž již výrobek přináší jen velmi malou ziskovost. Proto pro udržení stability společnosti musí rozšiřovat svoje odbytiště a minimalizovat výrobní náklady. Z tohoto důvodu se investice do Vietnamu jeví jako ideální řešení a prozatím všechny stanovené cíle splňuje.

Seznam použité literatury a internetových zdrojů

Literatura

KROKOU, Danai, 2014. *ENTERING THE CHINESE MARKET: A Practical Guide for SMEs and Entrepreneurs* [e-book]. Shanghai, China: China Global Solutions. (kindle)

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

SVATOŠ, Miroslav a kol., 2009. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.

Online zdroje

CARPENTER, A. Mason and Sanjyot P. DUNUNG, 2011. *Challenges and Opportunities in International Business v. 1.0, Chapter 2: International Trade and Foreign Direct Investment*. [online]. [cit. 18. 4. 2016]. Dostupné z: <http://2012books.lardbucket.org/books/challenges-and-opportunities-in-international-business/s06-international-trade-and-foreig.html>.

EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION, 2004. *Evropský kodex etiky franchisingu* [online]. Praha: Česká asociace franchisingu, 4. 3. 2004 [cit. 28. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/eticky-kodex-franchisingu>.

EVROPSKÁ UNIE, 2016. [online], Evropská komise – oddělení pro komunikaci 13. 4. 2016 [cit. 18. 4. 2016]. Dostupné z: http://europa.eu/about-eu/index_cs.htm.

HYDRA components, 2002. [online] [cit. 31. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.hydra-components.cz/cz/>.

CURRENCY CONVERTER, 2016. [online] [cit. 29. 4. 2016]. Dostupné z: <https://www.oanda.com/currency/converter/>.

RAFI, Bilal and Phil LEWIS, 2012. *Testing for the degree of economic integration in ASEAN. The Asia Pacific Journal of Economics & Business*, 16(1), 51-63. [online]. [cit. 18. 4. 2016]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1355715832?accountid=17116>.

Zákon č. 219/1995 Sb., Devizový zákon, In: *Sbírka zákonů*, 14 novela, 1. 11. 2013 [cit. 28. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-219>.

Další zdroje

HYDRA, 2016. *Stanovy společnosti HYDRA a.s.* Jičín: HYDRA, a.s., 2013

Interní materiály společnosti HYDRA a.s.