



Spolupráce sesterských společností vybraného mezinárodního podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce:

Bc. Ludmila Jindráková

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ludmila Jindráková**
Osobní číslo: E17000339
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Jana Diblíčková
HYDRA a. s., personální manažerka

Název práce: **Spolupráce sesterských společností vybraného mezinárodního podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Nadnárodní společnosti, jejich struktury a modely spolupráce.
3. Představení jednotlivých společností vybraného mezinárodního podniku.
4. Rozbor spolupráce společností vybraného mezinárodního podniku.
5. Návrh změn ve spolupráci jednotlivých společností vybraného mezinárodního podniku.

Seznam odborné literatury:

- BAARS, Grietje a André SPICER. 2017. *The corporation: a critical, multi-disciplinary handbook*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-07311-1.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.
- ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

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

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

L.S.

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

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

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

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

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

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

18. prosince 2019

Bc. Ludmila Jindráková

Anotace

Předmětem diplomové práce je popis a analýza působení nadnárodního subjektu HYDRA. Literární rešerše se nejprve zabývá teorií nadnárodních korporací. V úvodu je popsán vývoj globalizace, který determinuje vznik a vývoj MNC i nadnárodního obchodu obecně. Následuje rozbor typů nadnárodních společností. Druhá kapitola rešerše popisuje systémy spolupráce společností uvnitř nadnárodního podniku. Zde jsou vysvětleny základní vztahy panující v MNC, typy organizačních struktur a jsou nastíněny principy řízení procesů v MNC včetně jejich analytické metody modelování. Následující část práce je analýza zaměřená na nadnárodní subjekt HYDRA. Obsahem je deskripce historie společnosti, organizační struktury subjektu a charakteristiky jejich jednotlivých společností. Následuje analýza sesterských společností subjektu HYDRA. Procesním diagramem (příloha A) je zachycen současný model spolupráce, který poukazuje na nedostatky ve spolupráci. Nedostatkové oblasti jsou zanalyzovány a pro jejich eliminaci autorka navrhuje vlastní modely řešení. U navrhovaných řešení je provedeno vyhodnocení původních a nových nedostatkových oblastí a jejich celková ekonomická proveditelnost. Autorkou vybraný nejvhodnější alternativní model spolupráce je zobrazen procesním diagramem (příloha B). Práci uzavírá pohled na oblasti rozvoje nadnárodního subjektu.

Klíčová slova

Nadnárodní společnosti, světová ekonomika, mezinárodní obchod, organizační struktury, systémy obchodní spolupráce, klasifikace nadnárodních společností, řízení obchodní firmy, globalizace, mezinárodní obchodní operace.

Annotation

Cooperation of Affiliated Companies within a Selected International Enterprise

The subject of the master's thesis is to describe and analyse the multinational group HYDRA. The theoretical part describes the globalization development which determines the emergence and development of MNC and international trade in general. It follows by an analysis of the MNC types. Second part of the research describes cooperation systems of companies within a multinational enterprise. In this chapter we can find the explanation of the relationships in MNC, types of organizational structures and principles of MNC process management including their analytical modelling are outlined. The following part of the thesis is an analysis focused on the multinational group HYDRA. It contains a description of the company history, the organizational structure of the group and the characteristics of its individual companies. This follows by an analysis of the HYDRA sister companies. The process diagram (Annex A) shows the current model of cooperation, which points to the cooperation failure. These failures are analysed and the authoress proposes her own models of solutions for their elimination. The proposed solutions are evaluated by the original and new failure areas and their economic feasibility. The most appropriate alternative cooperation model chosen by the authoress is shown by a process diagram (Annex B). The thesis concludes by the areas of development of the multinational group.

Keywords

Multinational corporations, World economy, International trade, Organizational structures, Systems of the business cooperation, Classification of multinational corporations, Business management, Globalization, International business operations.

Obsah

Úvod	13
1 Nadnárodní společnosti a jejich charakteristika.....	15
1.1 Charakteristika a vznik nadnárodních společností.....	17
1.2 Vývoj nadnárodního obchodu.....	21
1.3 Typy nadnárodních společností	23
1.3.1 Typy MNC dle vztahu mezi centrálou a pobočkou.....	24
1.3.2 Typy MNC dle forem vnitřní organizace	26
1.3.3 Typy MNC dle jejich podnikatelských záměrů.....	28
2 Systémy spolupráce společností uvnitř MNC	29
2.1 Mateřské, sesterské a dceřiné vztahy v MNC.....	29
2.2 Spolupráce v holdingové struktuře	30
2.3 Smluvní spolupráce.....	32
2.4 Organizační struktury v MNC	35
2.4.1 Vývoj organizačních struktur v MNC	35
2.4.2 Typy organizačních struktur MNC.....	38
2.5 Řízení procesů v MNC	40
2.5.1 Základní přístupy k řízení procesů	41
2.5.2 Dělení procesů v organizaci	42
3 Nadnárodní subjekt HYDRA	43
3.1 Historie.....	43
3.2 Organizační struktura subjektu HYDRA	45
3.2.1 HYDRA a.s.....	47
3.2.2 HYDRA Jičín s.r.o.	53
3.2.3 HYDRA Vietnam Co., Ltd.....	54
3.2.4 HYDRA Components GmbH.....	56
3.2.5 HYDRA USA Inc.....	57

3.3	Nadnárodní subjekt HYDRA a obchodní aspekty.....	58
3.4	Produkt.....	61
3.5	Účetnictví.....	64
4	Analýza spolupráce sesterských společností subjektu HYDRA	65
4.1	Analýza obchodní činnosti	65
4.2	Stanovení vnitropodnikových cen	68
4.3	Analýza finančních vztahů	69
4.4	Tok informací mezi sesterskými společnostmi	70
4.5	Diagram systému spolupráce včetně jejích nedostatků	72
5	Nedostatky v systému spolupráce uvnitř subjektu HYDRA a jejich řešení.....	79
5.1	Nedostatečné propojení řízení mezi sesterskými společnostmi	79
5.1.1	Návrhy alternativních řešení a jejich rizika.....	80
5.1.2	Diagram alternativního návrhu spolupráce	82
5.2	Zkreslení konsolidovaného výsledku subjektu HYDRA.....	83
5.3	Další rizika spojená s fungováním subjektu HYDRA a jejich řešení.....	84
5.4	Oblasti rozvoje spolupráce	87
	Závěr.....	89

Seznam obrázků a tabulek

<i>Obr. 1: Syntetický model internacionalizace Danielse a Radebaugha</i>	20
<i>Obr. 2: Push a Pull princip</i>	23
<i>Obr. 3: Typy vztahů mezi centrálou a pobočkami</i>	25
<i>Obr. 4: Logo subjektu HYDRA</i>	43
<i>Obr. 5: Struktura subjektu HYDRA</i>	46
<i>Obr. 6: Organizační struktura HYDRY a.s.</i>	49
<i>Obr. 7: Systém řízení kvality</i>	52
<i>Obr. 8: Organizační struktura HYDRY Jičín s.r.o.</i>	54
<i>Obr. 9: Organizační struktura HYDRY Vietnam Co., Ltd.</i>	55
<i>Obr. 10: Organizační struktura HYDRY Components GmbH</i>	57
<i>Obr. 11: Produkty společnosti HYDRA</i>	62
<i>Obr. 12: Diagram současné spolupráce v subjektu HYDRA a její nedostatky</i>	73
<i>Obr. 13: Hlavní procesy subjektu HYRA.....</i>	75
<i>Obr. 14: Podpůrné procesy v subjektu HYDRA</i>	78
<i>Obr. 15: Alternativní struktura subjektu — HYDRA holding.....</i>	81
<i>Obr. 16: Diagram alternativního modelu spolupráce.....</i>	83

Seznam zkratk a značek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPM	Procesní řízení
CLDs	Kauzální smyčky
DC-Link	Stejnoseměrné (usměřňovací) kondenzátory
FIFO	Metoda nakládání se skladovými zásobami, <i>první dovnitř, první ven</i>
HR	Lidské zdroje
II	Index internacionalizace
IS	Informační systém
MKP	Výroba za použití technologie používající metalizovanou (pokovenou) fólii
MNC	Nadnárodní korporace
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PBM	Procesní řízení
PFC	Kompenzační kondenzátory
PO	Požární ochrana
PP	Polypropylen
SBU	Strategické podnikatelské jednotky
ST&M	Systémové myšlení a modelování
TNI	Index transnacionality
UPS	Zdroj nepřerušovaného napájení

Úvod

Téma práce, Spolupráce sesterských společností vybraného mezinárodního podniku, bylo autorkou zvoleno hned z několika důvodů. Těmi jsou zájem pochopit fungování velkých mezinárodních a nadnárodních společností a také snaha lépe porozumět mezinárodním aktivitám firem a jejich fungování v praxi.

Cílem práce je navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení spolupráce v MNC. Konkrétně si práce klade za cíl nalezení standardního a bezpečného druhu organizační struktury společností v rámci nadnárodní korporace vedoucí ke spolehlivé spolupráci v rámci celé MNC. Pro analyzovaný subjekt HYDRA práce doporučuje provedení změn ve struktuře skupiny, které zlepší stávající nevyhovující stav. Systém spolupráce v subjektu je současně nestandardně nastaven a skýtá určitá nedostatková místa, která je potřeba odstranit. K naplnění cíle budou využity informace z teoretické rešerše, které budou aplikovány na analyzovaný problém v daném prostředí spolupráce dvou sesterských společností nadnárodního subjektu HYDRA. Z navržených alternativních systémů spolupráce bude jeden vybrán jako nejvhodnější vymodelován do procesního diagramu. V diagramu bude zpřehledněno, jakým způsobem došlo k odstranění nedostatků ve spolupráci a tím k její optimalizaci. Práce je za účelem dosažení cíle rozdělena do dvou hlavních částí. Těmi jsou literární rešerše a analýza vybraného nadnárodního subjektu HYDRA, zahrnující analýzu výše zmíněného problému ve spolupráci.

Část literární rešerše se zabývá teorií mezinárodních podniků. MNC jsou nejprve charakterizovány, jsou popsány jejich typy, vznik, vývoj, a také vývoj nadnárodního obchodu obecně. Nadnárodní kooperace disponují určitými systémy spolupráce, které aplikují jak uvnitř svého celku, tak vůči třetím stranám. Systémy spolupráce jsou popsány v druhé části literární rešerše. Následuje deskripce organizačních typů struktur v MNC, které jsou zásadní pro analytickou část.

Mezinárodní a nadnárodní korporace se staly dominantní formou ekonomického života a jejich vliv a důležitost neustále vzrůstá. Dnes patří mezi největší ekonomické stratigrafické jednotky na světě. Nadnárodní korporace zastávají ve světě klíčový význam, ovlivňují jak životy samotných jednotlivců, tak celých států. Korporace a jejich řetězce jsou významným zdrojem zaměstnanosti. Občané spoléhají na služby velkých korporací v jejich každodenních potřebách, jako jsou zdravotní péče, potraviny, energie, atd. Vlády

těží z fungování nadnárodních společností jak přímo, tak nepřímo. Jde zejména o daňové příjmy do státních rozpočtů ale také o jejich odborné znalosti a působení na ekonomický rozvoj zemí. Vliv těchto gigantů není pouze ekonomický, ale také politický, kdy se korporace staly samy politickými hráči. Celosvětově mají korporace velký vliv na tvorbu mezinárodních dohod a standardů, například při dohodách o mezinárodních obchodech či investičních návrzích (Baars and Spicer, 2017). Je tedy zřejmé, že nadnárodní korporace hrají v dnešním světě neodmyslitelnou roli a zastávají mnoho funkcí. Proto, při snaze pochopit současnou ekonomiku, vidí autorka za důležité pochopit fungování a akty nadnárodních korporací.

Analytická část práce se již zabývá mezinárodním obchodem konkrétně. Zaměřuje se na nadnárodní subjekt se jménem HYDRA. Jde o dvě sesterské společnosti, jedna se sídlem v Německu a druhá v České republice, která má dva dceřiné podniky. Sestry spolu spolupracují na základě smluvních vztahů. Analytická část se věnuje současnému systému spolupráce v nadnárodním subjektu, který je nestandardně nastaven pro společné fungování jednotlivých společností. V systému fungování jednotlivých poboček subjektu HYDRA vznikl historicky sesterský vztah, který se jeví jako ne úplně nevhodný zejména v oblastech určování pravomocí a nastavení organizační struktury. Ta je v současném systému kritickým článkem. V práci je zobrazena celková struktura společnosti a jsou popsány jednotlivé pobočky celku. U každé pobočky zvlášť je také vyobrazena její vnitřní organizační struktura. Ty ukazují současné propojení řízení jednotlivých společností. Pro úplnost informací o fungování celku jsou krátce popsány oblasti vzniku a fungování mezinárodního obchodu, rozložení výroby produktů společnosti s využitím výhod vzniklých optimalizací mezinárodní alokace výrobních poboček, produkty zkoumané společnosti a systém účetnictví. Vzhledem k sesterskému vztahu v organizační struktuře i v oblasti účetnictví vznikají rizikové situace pro subjekt HYDRA. Dále je analyzována spolupráce mezi sesterskými společnostmi včetně jejich finančního vztahu. Deskriptivní část práce je shrnuta do procesního diagramu současného systému v subjektu HYDRA (příloha A). V diagramu jsou vyznačena nedostatková místa v oblasti spolupráce. Na základě poznatků z literární rešerše navrhuje autorka práce alternativní modely systému spolupráce. Ty jsou zhodnoceny z pohledu možnosti jejich realizace a z pohledu ekonomické proveditelnosti. Vybraný nejvhodnější model je zachycen procesním diagramem, zobrazujícím optimalizaci nedostatkových míst (příloha B). Práci uzavírá pohled na oblasti rozvoje spolupráce v působení nadnárodního subjektu.

1 Nadnárodní společnosti a jejich charakteristika

Pojem nadnárodní společnost je úzce spjat hned s několika dalšími pojmy, které jsou klíčové pro celou problematiku práce. Tato kapitola tudíž nejprve vysvětluje pojmy jako globalizace, bez níž by nadnárodní firma nikdy nemohla fungovat. Zároveň by nemohla vzniknout zahraniční obchodní politika státu, která je také určující pro vznik nadnárodních společností. V dalším textu se tato kapitola zaměřuje konkrétně na problematiku nadnárodních společností. Nejdříve přiblíží některé obecné charakteristiky nadnárodních společností, dále popíše vývoj nadnárodních společností, a to z pohledu historického a z pohledu jedné firmy.

Globalizace je v dnešní době považována za fenomén. Populace se dělí na její příznivce i odpůrce - první část v globalizaci vidí příčinu blahobytu, jež vládne na velké části světa, a druhá část globalizaci obviňuje ze vzniku a prohlubování chudoby, kdy jsou rozvojové země vykořisťovány silnými zahraničními korporacemi a také z morálního a etického úpadku společnosti (Mulačová, Mulač a kol., 2013), (Epping, 2004). Globalizace je úzce spjata s pojmem světová ekonomika, která bývá označována právě za ekonomiku globální nebo světové hospodářství. Jde o komplex, který zahrnuje jednotlivé národní ekonomiky (subjekty) a ekonomické vztahy, které mezi těmito ekonomikami vznikají (Epping, 2004). Dle řady autorů je globalizace procesem trvajícím již desetiletí, přičemž její počátek sahá až do dob, kdy první lidé se rozhodli vykročit ze svého rodného území s úmyslem dobýt a obsadit nové území či s úmyslem provést obchod, čili prodat či vyměnit své zboží a získat zboží cizí (Veber, 2000). Obecně lze globalizaci charakterizovat jako propojování trhů, práv a politik jednotlivých států. Globalizace je v první řadě důsledkem celosvětové dělby práce – kdy se jednotlivé ekonomické subjekty specializují na činnosti, ve kterých mají absolutní, nebo alespoň komparativní výhodu. Takováto dělba práce zefektivňuje chod ekonomiky a zvyšuje celkové hospodářské výsledky (Mulačová, Mulač a kol., 2013). Segmenty, ve kterých se globalizace nejvíce projevuje, jsou dle Jeníčka (2010): mezinárodní obchod, doprava, transnárodní korporace, mezinárodní toky kapitálu a mezinárodní pohyb pracovní síly.

V návaznosti na předchozí odstavec, kde je globalizace představena jako propojování a vzájemné otevírání trhů, je zřejmé, že způsobila také rychlý vývoj v oblasti mezinárodního obchodu. Ovlivnila firmy jak výrobní, tak poskytující služby. Mezi podniky

vedoucí k snazšímu přístupu firem k mezinárodním podnikatelským aktivitám patří zejména volný pohyb kapitálu, zvýšení úrovně dostupných komunikačních technologií, rozmach dopravních služeb s komplexními logistickými soustavami a celková liberalizace obchodu napříč zeměmi. Díky internacionalizaci vznikají firmám nové příležitosti ke snižování nákladů a zároveň zvyšování tržeb. Z důvodu rozšíření cílových trhů i na trhy zahraniční se zvyšuje množství poptávaného zboží a tím firmě stoupá obrát, potažmo zisk. Naopak náklady je nadnárodním firmám umožněno snižovat pomocí přesunu vybraných činností do zemí s výhodnějšími podnikatelskými podmínkami. Těmi mohou být příznivější legislativa, nižší daňová zátěž či nižší mzdy zaměstnáváných pracovníků. Také je firmám rozšířen potenciál v hledání nových dodavatelů, kteří nabízejí materiály za nižší ceny než národní konkurenti (Machková, 2015).

Zahraníční obchodní politika v sobě zahrnuje veškeré činnosti státu, jimiž záměrně působí na zahraniční obchod. V závislosti na zvolené státní obchodní politice a následné uplatňování liberálních i protekcionistických nástrojů, stát ovlivňuje vývoj svého mezinárodního obchodu. V současnosti je mezinárodní obchod stěžejním pilířem celkové mezinárodní spolupráce a jeho formy se neustále obměňují. Dle svolnosti k mezinárodnímu obchodu byly stanoveny dva přístupy – liberalismus a protekcionismus. Státy uplatňováním kombinací jejich nástrojů korigují své přeshraniční styky. V případě, že stát zastává převážně liberální zahraniční politiku, je stát nakloněn k uskutečňování mezinárodního obchodu, odstraňuje bariéry a zapojuje se do seskupení zemí, podporující hospodářskou kooperaci. Tento přístup je pro ekonomiku země rozhodně prospektivní. S přísunem zahraničního zboží jsou domácí producenti nuceni snižovat ceny, což vede k posílení cenové stability země. Přiklonění se k mezinárodnímu obchodu také stimuluje ekonomický rozvoj ekonomiky a dává prostor ke specializaci zemí v určitých činnostech. V opačném případě, pokud stát zastává spíše protekcionistickou politiku, přijímá opatření ve snaze chránit svůj vnitřní trh před vnějšími vlivy, např. před zvyšováním nezaměstnanosti zapříčiněné krachem méně prosperujících podniků, a snaží se ne být závislý na zahraničních partnerech. Tyto snahy jsou však v dnešní době téměř nereálné. Naopak ukončení neprospektivních podniků vede z dlouhodobého hlediska k ozdravení ekonomiky, kde se firmy musí snažit být maximálně efektivní a vyrábět dostatečně konkurenceschopné výrobky (Štrach, 2009).

1.1 Charakteristika a vznik nadnárodních společností

Nadnárodní společnosti, jinak také multinational corporations s hojně využívanou zkratkou MNC, někdy také zkráceně multinationals, jsou hlavními prvky v mezinárodním obchodu, jehož významná část dnes probíhá uvnitř těchto seskupení. MNC vznikají na základě integrace a OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) je v roce 1977 specifikovala jako: „*Společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.*“ Nadnárodní korporace z velké části určují mezinárodní hospodářské klima. Existují indikátory, které zobrazují stupeň mezinárodnosti jednotlivých nadnárodních společností. Jedná se o dva indexy, a to index transnacionality a index internacionalizace.

Index transnacionality, zkráceně TNI z anglického Transnationality Index, vyjadřuje průměr podílů zahraničních aktiv, zahraničních a celkových prodejů a podílu počtu zahraničních a celkových zaměstnanců. Tento index sleduje Světová banka.

Index internacionalizace, zkráceně II z anglického Internationalization Index, je kritériem, které OSN používá k hodnocení zemí a společností při sledování stupně integrace do světové ekonomiky. Index internacionalizace se počítá jako počet zahraničních dceřiných podniků vydělený počtem všech dceřiných podniků (Štrach, 2009), (Machková aj., 2014).

I přes výše zmiňované pozitivní dopady liberalizace, globální působení MNC má i své nevýhody. Vzhledem k obrovské síle, kterou mají nadnárodní společnosti v rukou, nejsou často malá místní ekonomická a politická uskupení, například kraje či samotná města, schopné vůči nim účelně uplatňovat právní či jinou regulaci týkající se jejich aktivit. Negativní následky působení MNC se často vyskytují v neekologickém přístupu firem k jejich činnosti, které má za následek poškozování životního prostředí, velice vysokou spotřebu zdrojů a v neposlední řadě k celosvětově i místně nerovnoměrné lokaci bohatství (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Mnoho kritiků zdůrazňuje i negativní dopady fungování nadnárodních gigantů a to nejen ekonomické či environmentální, ale také sociální. V této oblasti je dobrým příkladem problém nevyvážené alokace zisků společnosti vůči dopadu nákladů určitých korporací.

Zisky korporace zpravidla zůstávají uvnitř korporace, zatímco odpovědnost za některé externí náklady korporace dopadá na společnost (civilizaci) jako celek. Zisky směřují buď k akcionářům, nebo jsou využity pro rozvoj korporace samotné. Na druhou stranu korporace za určitých situací generuje takový druh externích nákladů, které nehradí ona, ale jejich dopad působí na obyčejné lidi, kteří jsou působením korporace ovlivňováni. Jedná se o dopad nákladů na národy či dokonce samostatné jednotlivce. Jako příklad lze uvést snižování počtu zaměstnanců velké firmy. Důsledkem může být výrazný nárůst ceny akcií, který znamená zisk investora, jedince. Toto rozhodnutí však také způsobí velké externí náklady v podobě nezaměstnanosti. Tyto náklady musí být posléze hrazeny rodinami, místními komunitami, místními vládami a státem (Baars and Spicer, 2017).

Motto „Mysli globálně, jednej lokálně“ si však vzalo za své mnoho rozvíjejících se firem, když si uvědomilo, jak je důležité brát v potaz kulturní, náboženské i ekonomické rozdíly mezi zeměmi. Celý svět se skládá z mnoha oblastí, na kterých žijí lidé rozličných mravů a zvyklostí a je potřeba tento fakt zahrnout do své obchodní strategie. Proto značná část nadnárodních korporací přistoupila na decentralizování rozhodovacích procesů, které umožní jednotlivým pobočkám dané firmy se přizpůsobovat svému lokálnímu trhu. Řídící mateřské společnosti si ponechávají ve své kompetenci pouze strategická rozhodování, jež jsou určující pro působení celku v nadnárodním měřítku. Výhodou specializovaných poboček na lokální trhy je, že i když je vlastníkem dané firmy například americká společnost, malá specializovaná pobočka se svoji činností v Mnichově působí dojmem německé společnosti a stejným vlastníkem vlastněná další pobočka se sídlem v Bangkoku působí na lokálním trhu dojmem thajské firmy. Toto splynutí jednotlivých poboček s místními trhy je velice důležité pro získávání nových obchodních příležitostí a nových zákazníků (Epping, 2004).

Neustálým propojováním trhů skrz fungování nadnárodních korporací se svět globalizuje. Vůči globalizaci nelze být nevěšmavý. Firmy buď mohou globalizaci sledovat a neustále přizpůsobovat svoji strategii jejímu vývoji a vlivům, nebo se mohou samy začlenit do globalizačního pochodu. První způsob reakce na globalizaci lze pojmenovat jako **pasivní přístup ke globalizaci**, čili způsob pasivního přizpůsobování se. Tyto přístupy jsou zpravidla voleny menšími podniky, které nejsou schopny k mezinárodní expanzi. Důvody mohou být nedostatečné kapitálové zdroje, nedostatečný počet odborných zaměstnanců či potřebného know-how. Nicméně i tyto společnosti, které samy neexpandují, často reagují na globalizační vlivy a to spojováním se do shluků, klastrů. Ty Michael Porter (1998)

definuje jako: „*Zeměpisné koncentrace vzájemně spjatých podniků a institucí nebo jiných jednotek významných pro konkurenci a zahrnujících komplementární produkci a / nebo kvalifikaci, technologie či společné vstupy.*“ Vznik klastrů je důležitý pro regionální rozvoj.

Nelze opomenout obrovský vliv rozvoje informačních technologií, internetu a s tím spojeného vývoje e-business. Tento dynamický vývoj otevírá zcela nové možnosti obchodu, kdy i pro původně lokálně orientované firmy je relativně snadné se zapojit do obchodu v globálním měřítku. „*V době elektronického obchodování je konkurence vzdálená pouhé jedno kliknutí myši.*“, konstatoval na Světovém ekonomickém fóru v Davosu Zakladatel Microsoftu, Bill Gates (2017). Tato skutečnost otevírá příležitost i malým firmám se snáz vyrovnat těm velkým, proto je velice těžké i pro velké firmy se prosadit v neustále se rozrůstajícím se světovém konkurenčním prostředí.

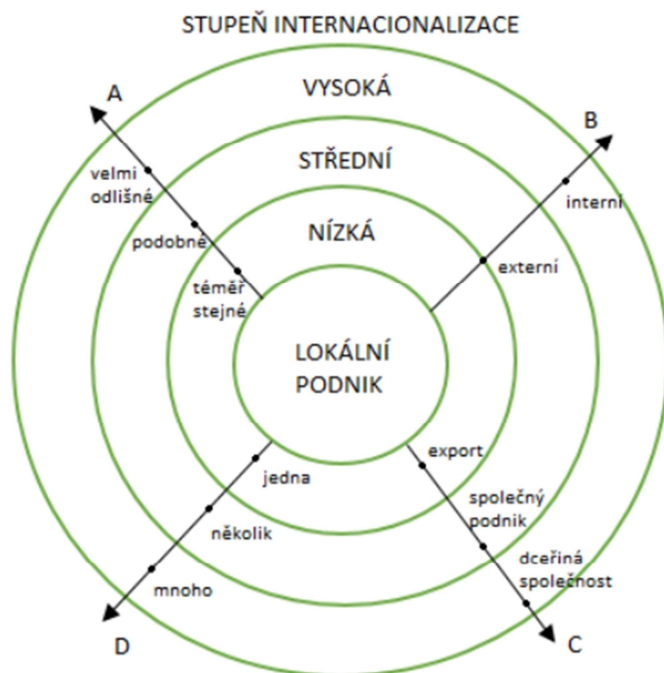
Firmy, které disponují dostatečnými prostředky na reakci na globalizační vlivy, aplikují **aktivní přístup ke globalizaci**. Tím, že začnou působit ve dvou a více zemích najednou, se **stávají nadnárodními společnostmi**. Nejčastějšími příčinami zapojení se firem do nadnárodního obchodu jsou: úspory na mzdových nákladech, úspory na výrobních nákladech docílené sdílením výrobních linek a kapacit, snížení logistických nákladů spojených s nalezením lokálních dodavatelů i odběratelů, výhodnější podmínky pro podnikání ve zvolené zahraniční zemi - lepší daňové podmínky či nižší tlak odborů, vyloučení sezónních výkyvů v původní domovské zemi a další. Všechny tyto dílčí podněty vedou firmu k získání konkurenční výhody (Veber, 2000).

Dále se firemní strategie ohledně nadnárodní expanze dělí dle volby metody řízení zahraničních aktivit na **interní versus externí řízení zahraničních operací**. Zpravidla firmy volí zprvu externí metodu řízení, což znamená, že přenechávají řízení své nové zahraniční pobočky externím subjektům operujícím na daném zahraničním trhu. Výhodou je zkušenost místních manažerů s lokálním trhem a znalost jeho fungování. Později, když firmy načerpají s novým trhem vlastní zkušenosti, přeberou řízení zpět do vlastních rukou a tím přejdou na metodu interního řízení zahraničních operací.

Při vstupu firem na zahraniční trhy je dalším důležitým faktorem **stupeň podobnosti zahraničního a domácího trhu**. Je logické, že při prvních zkušenostech na zahraničních trzích firmy volí trhy podobné povahy, jako jsou jejich trhy domácí, a s přibývajícimi zkušenostmi s mezinárodním obchodem expandují i na trhy odlišné, které jsou zprvu vnímány jako více rizikové. Vedle tohoto faktoru je dalším hodnotícím kritériem stupně

internacionalizace firmy **počet zemí, ve kterých firma působí** a také **způsob fungování na zahraničním trhu**. Možné způsoby fungování firmy na nadnárodní úrovni popisuje Stopfordův model internacionalizace. Ten poukazuje na postupné kroky, které firma v rámci své internacionalizace podstupuje. Prvními jsou, pro firmu nejjednodušší na realizaci, exportní operace, dalším krokem je zřízení zahraniční externě řízené produkce a vrcholnou fází je vybudování vlastních závodů v zahraničí (Štrach, 2009).

Všechny tyto indikace určující postoj dané firmy k internacionalizaci shrnují v jednom syntetickém modelu Daniels a Radebaugh. Tento model je zobrazen na obr. 1 a prostřednictvím os A až D ukazuje různé stránky procesu internacionalizace na pozadí patřičného stupně internacionalizace.



OSY:

osa A: Stupeň podobnosti mezi zahraniční a domácí zemí.

osa B: Interní vs. externí řízení zahraničních operací.

osa C: Způsob pronikání na zahraniční trhy.

osa D: Počet zemí, v nichž společnost působí.

Obr. 1: Syntetický model internacionalizace Danielse a Radebaugha
Zdroj: DANIELS a kol., 2004, vlastní zpracování.

V současnosti některé firmy nevznikají celým procesem internacionalizace, ale už přímo jako mezinárodní – **Born Globals**. Pro ně je typické, že se stávají mezinárodními již během prvního roku od založení. Tyto společnosti se tedy od úplného začátku zaměřují přímo na globální trh, dalo by se říci, že se pro tento trh „zrodí“. Působí od počátku na

několika trzích zároveň a mají produkt přímo vyvinutý pro globální trh (Kubíčková a Marková, 2011).

MNC by nikdy nevznikly bez možnosti nadnárodních obchodních operací. Obchod je základním pilířem veškeré mezinárodní ekonomické spolupráce. Jednotlivé ekonomiky světa se na sobě stávají čím dál více závislými. Začínají se specializovat a objemy světového obchodu kontinuálně narůstají již od období po druhé světové válce. Po jejím konci byla vzájemná integrace světových ekonomik naplno odstartována (Svatoš, 2009). Obchod na nadnárodní úrovni vzniká s expanzí firem na zahraniční trhy. V počátcích období rozmachu globalizace byla zahraniční expanze nejčastěji prováděna největšími společnostmi pomocí exportních aktivit, přičemž samotná výroba byla zachována v domácí zemi sídla firmy. Tento přístup k mezinárodnímu rozvoji byl však postupně nahrazen tvorbou nových obchodních poboček a zastoupení firem v cizích zemích. K obchodním pobočkám v zahraničí postupně firmy budují i výrobní závody, v případě silného tlaku konkurence a možné likvidace domácího podniku vznikají akvizice podniků v zahraničí a fúze dominantních národních společností, čímž se stávají nadnárodními. Z těchto přístupů firem ke globalizaci se dá vyvodit, že obchod v nadnárodní úrovni prováděný MNC vzniká prostřednictvím přímých zahraničních investic mateřských firem:

- Formou akvizice existující firmy;
- Formou výstavby nových provozů;
- Fúzí dvou nebo více firem z různých států.

Firmy, které některým z těchto možností expandovaly na zahraniční trhy, kde vytvořily vlastní pobočky, dále působí na ekonomický vývoj v daných teritoriích. Tvorbou strategických aliancí s lokálními malými či středními podniky, spoluprací s místními subdodavateli a odběrateli atd. se MNC staly důležitým prvkem ekonomického a obchodního růstu na daném území (Sýkora, 2000).

1.2 Vývoj nadnárodního obchodu

Počátky nadnárodního obchodu jsou spojeny s historií kolonialismu. Mnohým z prvních nadnárodních společností dal za vznik příkaz evropských panovníků, aby se začaly provádět expedice zboží. Před dobou nového imperialismu byla většina evropských

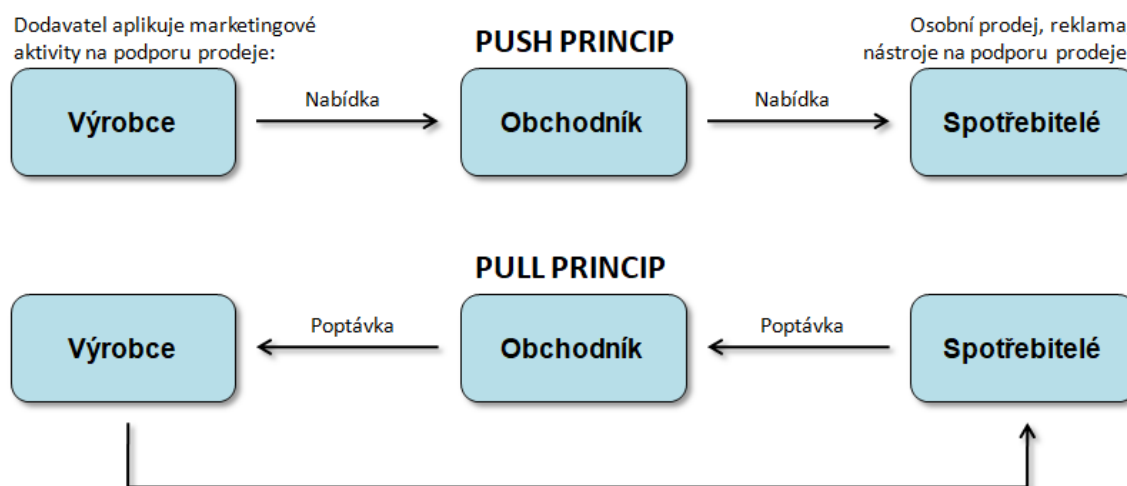
kolonií, které nebyly pod nadvládou Španělska nebo Portugalska, pod správou světově nejčasnějších nadnárodních společností. Jedna z prvních vznikla v roce 1660: British East India Company neboli Východoindická společnost, která byla založena Brity. I přes své umístění svého sídla v Londýně se aktivně zúčastňovala mezinárodních obchodů a průzkumů s obchodními pobočkami v Indii. Dovážela vzácné koření a exotické předměty na britský trh. Její přítomnost na indickém subkontinentu měla značný vliv na vývoj tamějších událostí. Na svém vrcholu ovládala Východoindická společnost jednu pětinu světového obyvatelstva, generovala roční obrat větší než obrat Británie a vládla armádě, jež čítala čtvrt milionu vojáků.

Další příklady takových korporací zahrnují Swedish Africa Company, založenou v roce 1649 a Hudson's Bay Company, která vznikla v 17. století. Tyto rané korporace usnadnily vývoj kolonialismu zapojením se do mezinárodního obchodu a průzkumu a dále vytvořením koloniálních obchodních poboček. Mnoho z těchto korporací, takové jako South Australia Company a Virginia Company, hrály přímou roli ve formální kolonializaci tvorbou a udržováním osadnických kolonií. Tyto rané korporace bez výjimky vytvořily rozdílné ekonomické výsledky mezi svou domovskou zemí a jejich koloniemi prostřednictvím procesu využívání koloniálních zdrojů a práce a investováním výsledných zisků a čistého výdělku v domovské zemi. Konečným výsledkem tohoto procesu bylo obohacení kolonizátorů a ožebračení kolonizovaného obyvatelstva. Dalším negativním dopadem kolonizace bylo, že některé nadnárodní korporace, jako je Royal African Company, byly zodpovědné za obchod s otroky v Atlantiku a to podílením se na jejich přepravě a udržováním lodí a přístavů, které byly pro tento obrovský obchod potřebné (Chen, 2019), (Robins, 2002), (Painter and Jeffrey, 2009).

Historicky neustálá snaha o vědecko-technický pokrok napovídá, že proces globalizace je dlouhotrvající. Státy se stále čím dál více specializují, čímž narůstají oblasti obchodních zájmů. Vzhledem k dlouhodobé a trvalé tendenci propojování světa je zapotřebí, aby se firmy snažily nalézat udržitelné způsoby čerpání výhod přicházejících s odstraňováním obchodních bariér. Dnešní trh je přehlacen nabídkou a zákazník si často vybírá z téměř srovnatelných produktů. Proto v soudobém konkurenčním boji se prodejci zaměřují na komplexnost služeb poskytovaných zákazníkům, které by mohly být rozhodujícím motivem k nákupu právě jejich výrobku. Jedná se zejména o: možnosti financování zboží, koupě na splátky; umožnění bezhotovostních plateb; výhodné reklamační podmínky; slevové akce a výprodeje; prodloužená otevírací doba. Výsledkem současného

přesyceného, světově propojeného trhu je paradox, kdy zákazník, mající největší vliv na podobu obchodu a jeho podmínek, si přeje to, co mu podsunuli obchodníci jejich promyšlenými marketingovými prodejními strategiemi.

Dle textu výše je zřejmé, že vysoce funkční obchodní oddělení v každé firmě hraje v jejím fungování klíčovou roli. Vzhledem k tomu, že právě obchodní oddělení je kritickým článkem analyzované společnosti a hrozí jeho nenadálé odloučení od nadnárodního subjektu, práce zde zdůrazňuje jeho extrémní důležitost pro fungování firmy a s tím spojenou urgenci k vyřešení problémů v analyzované společnosti. Již v minulosti byly dovednosti obchodníků klíčové. V dřívějším systému fungování obchodu byla primární výroba a úkolem obchodníků bylo zboží prodat. Tento systém fungování obchodu se nazývá takzvaný „push princip“. Jak bylo uvedeno výše, v současnosti si zákazník určuje, co chce a bude kupovat a systém obchodu začal fungovat na opačném principu. Jedná se o takzvaný „pull princip“. Nyní je nutnost vysoce kvalifikovaných obchodníků ve firmách ještě vyšší, protože je na ně kladena odpovědnost zákazníky přesvědčit, že produkty, které firma vyrábí, potřebuje a bude je nakupovat. Push a Pull principy jsou znázorněny na obr. 2.



Obr. 2: Push a Pull princip
Zdroj: Armstrong, Kotler, 2004. Vlastní zpracování.

1.3 Typy nadnárodních společností

Existuje více kritérií, podle kterých se dají rozlišit jednotlivé typy nadnárodních korporací. Dle vztahu mezi centrálou a pobočkou se dělí na International, Multidomestic, Global

a Transnational. Dalším zdrojem pro klasifikaci MNC jsou interní formy organizování aplikované uvnitř nadnárodního celku. Tímto kritériem se MNC člení na Vertikálně integrované společnosti, Horizontálně integrované společnosti, Horizontálně integrované společnosti a Diverzifikované nadnárodní společnosti. Následující pohled na MNC je klasifikuje dle jejich nadnárodních záměrů, podle kterých uzpůsobují své hlavní aktivity a místa působnosti. Níže následuje podrobnější popis všech tří kategorií členění MNC. Pro konkrétnější představu o velikosti současných nadnárodních korporací je v závěru kapitoly uveden žebříček pěti největších světových MNC sestaven na základě hodnoty jejich výnosů za první polovinu roku 2019.

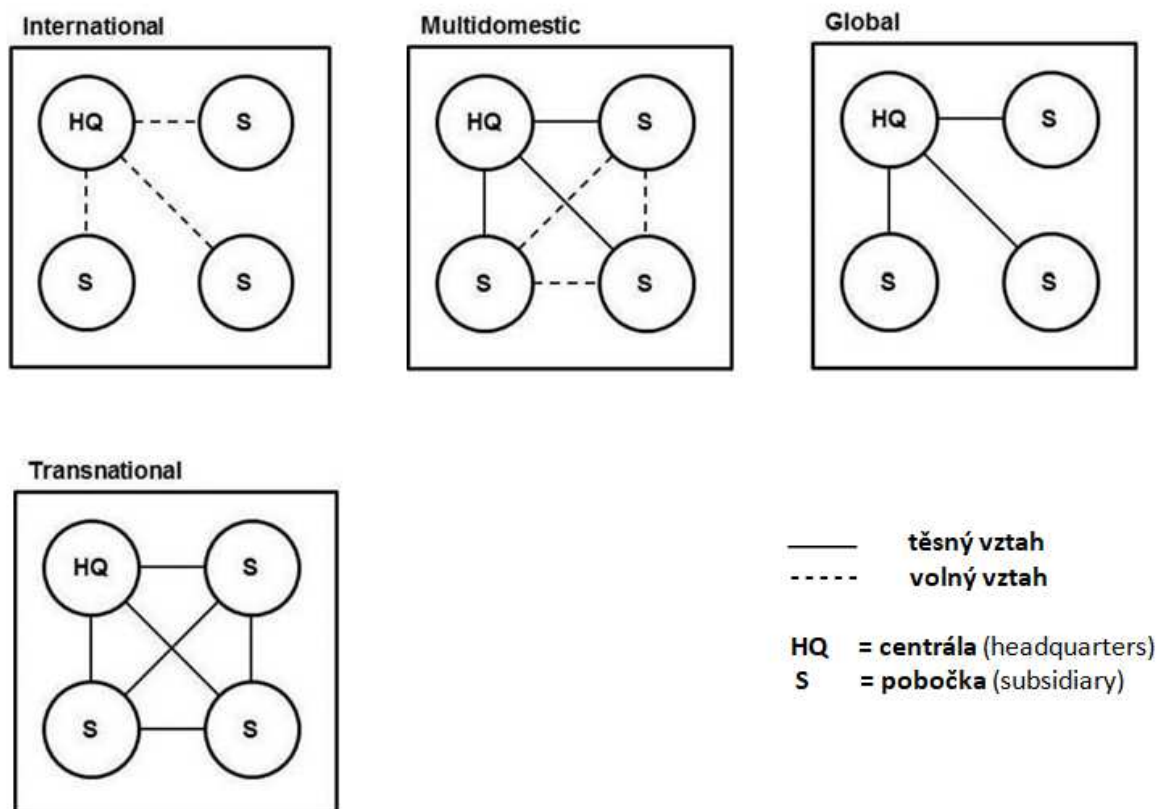
1.3.1 Typy MNC dle vztahu mezi centrálou a pobočkou

Pro mateřskou společnost je založení dceřiné společnosti poměrně složitý a relativně nákladný proces, který ale poskytuje maximální kontrolu nad takovou firmou a slibuje budoucí nadprůměrné zisky. Díky vysokým nákladům je i míra rizika na založení nové pobočky vysoká. Přímé investice na zahraničním trhu umožňují většinou dosáhnout efektivitu vyšší než investice na domácím trhu. Zahraniční firmy jsou díky placení daní a poskytnutí pracovních příležitostí přijímány na hostitelských trzích pozitivně zákazníky i tamními vládami. Přesto je třeba, vzhledem k přímým investicím coby závazkům trvalého charakteru, si uvědomit, že v případě problémů v hostitelské zemi je potenciální odchod ze země spojen s velkou ekonomickou ztrátou (Donnelly, 2002).

Mezi centrálou a jednotlivými pobočkami dochází k řadě vzájemných působení, a to zejména v následujících oblastech (Štrach, 2009):

- oblast kapitálových toků – vztahují se k oběhu kapitálových prostředků mezi organizačními a hospodářskými jednotkami, jde o účast na základním kapitálu, výplatu dividend, křížové vlastnictví, vzájemné poskytování půjček atd.
- oblast zbožových toků – jde o vzájemný nákup a prodej výrobků či součástí a o vzájemné poskytování zpoplatněných služeb mezi vzájemně propojenými organizačními složkami MNC.
- oblast znalostních toků – což je výměna pracovníků a procesů v rámci společnosti a často zpoplatněné sdílení duševního vlastnictví.

To, jakým způsobem je nastaveno působení mezi mateřskou a dceřinou společností v těchto oblastech, je jedním z klíčových indicií pro dělení vztahů mezi subjekty. V rámci nadnárodních firem existují různé formy vazeb mezi jednotlivými subjekty, tyto vazby jsou vždy předurčeny přístupem mateřské firmy k vedení svých firem dceřiných. Jeden z mnoha přístupů (Ando, 2005) diferencuje tyto vztahy do čtyř skupin, které shrnuje obr. 3. a jsou dále krátce popsány.



Obr. 3: Typy vztahů mezi centrálou a pobočkami
Zdroj: Ando, 2005, vlastní zpracování.

- **International** – kontrola ze strany mateřské firmy je velmi jednoduchá, jedná se většinou spíše o finanční toky, toky znalostní a zbožové plynou pouze jednostranně směrem matka → dcera bez zpětné vazby, dceřiné firmy jsou přívěšky hlavní firmy, která se tedy projevuje jakoby decentralizovaná.
- **Multidomestic** – pobočky jsou nezávislé a následují svou vlastní strategii, mají svůj vlastní vývoj, pobočky mají pevnou vazbu s mateřskou firmou, mezi sebou však spolupracují minimálně, spíše v oblasti toku znalostí.

- **Global** – pobočky jsou plně řízeny z mateřské firmy, tudíž nerozhodují o svém portfoliu, aby byl zákazníkům globálně nabídnut standardizovaný produkt. Znalostní toky plynou ve směru matka – dcera, zbožové mohou být i mezi pobočkami.
- **Transnational** – zbožové, znalostní i kapitálové toky aktivně plynou mezi všemi pobočkami, typické pro společnosti s diverzifikovanou sítí dceřiných firem.

Mnohé společnosti se snaží nalézt ideální mix globálního řízení z mateřského ústředí, avšak nalézt takovou rovnováhu není úplně snadné. Některé firmy mohou být pak příliš globálně orientované a jiné zas orientované příliš lokálně (Kotler a Keller, 2013). Jedním z nejsložitějších problémů vztahů mezi centrálou a její pobočkou je proces harmonizace oblastí standardizace a lokalizace, stojících v opozici vůči sobě. Z pohledu centrály by bylo vhodné integrovat operace, postupy a procesy v dceřiných společnostech po celém světě s cílem dosáhnout efektivity, avšak vliv dceřiných společností na úrovni strategických a operativních rozhodnutí také není malý. Jejich cílem je zajistit lokální podmínky na úrovni produktu a strategie. Nadnárodní společnosti si již nemohou dovolit definovat standardizaci procesů jednoduše jako celosvětové přijetí postupů mateřské firmy. Standardizace může probíhat ze dvou různých hledisek, a to z hlediska postupů mateřské firmy a z hlediska globálních osvědčených postupů, bez ohledu na jejich původ. Klíčem k úspěchu je třetí hledisko, a to globální standardizace nejlepších postupů a procesů, což je ve výsledku důležitější než standardizace procesů od nebo směrem k mateřské firmě. Vztah mateřské firmy a dceřiné společnosti z pohledu znalostních toků se nejvíce projevuje ve vztahovém typu Global, určitě ale funguje zcela dobře i v jiných vztahových typech (Štrach, 2009).

1.3.2 Typy MNC dle forem vnitřní organizace

Nadnárodní společnosti využívají rozdílných forem vnitřní organizace, přičemž každá se projevuje jiným prostorovým uspořádáním. Podle vnitřní organizace produkční sítě můžeme nadnárodní společnosti členit na vertikálně integrované, horizontálně integrované a diverzifikované (Vančura, 2008).

- **Vertikálně integrované společnosti**

Hlavní charakteristikou vertikální organizace MNC je, že produkce podniků v konkrétních zemích slouží jako základ pro výrobu v dalších podnicích společnosti v jiných zemích. Takto integrované společnosti mohou přesouvat různé funkční jednotky do různých lokalit, a tím snížit náklady na pracovní sílu, získat přístup ke specializované (vysoce kvalifikované) pracovní síle nebo novým technologiím. Pro společnosti je důležitá úzká spolupráce a koordinace jednotlivých jednotek. Vertikální integrace se uplatňuje zejména v odvětvích, ve kterých je výrobní cyklus fragmentovaný nebo závislý na lokalizaci zdrojů (Ghertman, 1996).

- **Horizontálně integrované společnosti**

Horizontální integrace spočívá v lokalizaci svých výrobních podniků do různých států. Tyto podniky však vyrábějí stejné nebo podobné výrobky. Tento typ organizace využívají například potravinářské společnosti a obchodní řetězce.

- **Diverzifikované nadnárodní společnosti**

Tyto korporace nemají vnitřní strukturu organizovanou vertikálně ani horizontálně, jedná se o jednotlivé podniky v různých zemích bez větší míry integrace (Pichanič, 2004), (is.mendelu.cz, 2014).

Při lokalizačních rozhodnutích nadnárodních společností hrají klíčovou roli lokalizační faktory. Lokalizace poboček podléhá obchodním strategiím a cílům společnosti. Pobočky jsou za tímto účelem umísťovány do specifických regionů, které vyhovují konkrétním požadavkům. Prvním krokem při rozhodování o umístění jednotky mimo domovskou zemi je její výběr, následně je vybrán region v dané zemi a poté konkrétní lokalita v rámci regionu. Velké nadnárodní společnosti jsou schopny zpracovat velké množství informací, na základě kterých je vyhodnocována vhodnost určité země či regionu. Za hlavní lokalizační faktory jsou na národní úrovni považovány politická a ekonomická stabilita, tržní potenciál a cenová hladina (Foral a Andráško, 2011).

1.3.3 Typy MNC dle jejich podnikatelských záměrů

Dle Jamese Chena (2019) existují čtyři kategorie nadnárodních společností. Jedná se o:

- Decentralizované korporace se silnou působností ve své domovské zemi.
- Globální, centralizované korporace, které snižují své náklady a tím získávají konkurenční výhodu, pomocí dosažení dostupnosti k levným zdrojům.
- Globální společnosti, které staví na výzkumu a vývoji svých mateřských společností.
- Nadnárodní podniky, které propojují všechny tři předešlé kategorie.

Mezi různými druhy nadnárodních společností existují jemné rozdíly. Jedním typem nadnárodních společností jsou MNC, jež mají sídlo nejméně ve dvou zemích a své operace mají rozprostřené v mnoha dalších zemích. Tím dosahují svých záměrů a to rychlé lokální reakce vysoké úrovně. Typickým příkladem tohoto typu nadnárodní společnosti je Nestlé S.A. Vykonává obchodní a provozní rozhodnutí ve svém sídle i mimo něj. Dalším typem jsou nadnárodní podniky, které řídí závody v nejméně dvou zemích. Cílem tohoto typu MNC je mít vlastnické podíly na společnostech v mnoha zemích, proto se MNC tohoto typu budou vždy podílet na zahraničních investicích. Tím totiž investují přímo do závodů v hostitelské zemi, čímž si zaručí podíl na nároku na vlastnictví, a díky tomu se vyhýbá transakčním nákladům. Skvělým příkladem takového nadnárodního podniku je Apple Inc., protože se snaží maximalizovat nákladové výhody prostřednictvím zahraničních investic do mezinárodních závodů (Chen, 2109).

2 Systémy spolupráce společností uvnitř MNC

Základním rysem MNC je spolupráce více firem sídlících ve více zemích. Ty může firma v zahraničí buď sama vybudovat či získat svým kapitálovým vkladem, nebo nadnárodní spolupráci může založit uzavřením určitého typu smlouvy se samostatnou zahraniční společností. V prvním případě se jedná o vybudování vztahu mateřská - dceřiná společnost, v druhém případě smluvní spolupráce může upravovat vztahy například mezi sesterskými společnostmi, nebo mezi samotnými MNC a třetími stranami. Práce níže charakterizuje sesterské a dceřiné vztahy uvnitř MNC. Oba tyto vztahy fungují v analyzovaném nadnárodním subjektu HYDRA, který je předmětem analytické části práce. Analyzovaný subjekt částečně operuje jako holdingový strom, proto se tato kapitola dále zabývá popisem holdingových struktur. Spolupracující jednotky v MNC musí mít stanovené organizační struktury, které jsou zásadní pro stanovování kompetencí a řízení celku. Další část literární rešerše se proto zabývá typy organizačních struktur v MNC. Stanovení kompetencí ve fungování subjektu HYDRA je nedokonale nastaveno, proto poznatky z této části literární rešerše budou využity pro sestavení alternativního modelu spolupráce, který se snaží eliminovat nedostatky v současném modelu spolupráce. V závěru kapitoly je porovnáno procesní a funkční řízení. Funkční řízení je tradiční způsob řízení v organizacích a v současnosti je velkými nadnárodními podniky nahrazován procesním řízením, známým pod zkratkou BPM z anglického Business Process Management. Pomocí BPM lze za použití nástroje procesního modelování zmapovat procesní toky určitého subjektu. Výsledkem procesního modelování je diagram podnikového procesu. Tento nástroj je využit k analýze spolupráce v nadnárodním subjektu HYDRA.

2.1 Mateřské, sesterské a dceřiné vztahy v MNC

Společnost se stává mateřskou společností, pokud vlastní jinou samostatnou právnickou osobu obecně známou jako společnost nebo podnik. Mateřská společnost zakládá vlastnictví nákupem většiny akcií s hlasovacím právem ve společnosti a řídí provoz a správu této dceřiné společnosti ovlivňováním volby představenstva. Tato schopnost ovlivňovat je známa jako mající kontrolní zájem. Mateřská společnost může změnit svůj vlastnický status prodejem některých svých akcií s hlasovacím právem, nákupem více akcií nebo prodejem všech svých akcií. Mateřská společnost je někdy označována jako holdingová společnost. Pokud však společnost vlastní pouze menšinový podíl v jiné

společnosti, je získaná společnost označována jako přidružená nebo přidružená společnost. Firemní investor musí vlastnit alespoň 20 procent akcií, aby mohl jeho akvizici považovat za přidruženou společnost (podrobněji v kapitole 2.2). Částečný vlastník pak může mít vliv na finanční a provozní rozhodování, nemůže však získat plnou kontrolu (Burke, 2018).

Sesterské společnosti jsou zpravidla dceřinými společnostmi, které jsou standardně propojeny na základě jejich vlastnictví stejnou mateřskou společností. V nestandardních situacích může být sesterský vztah navázán pouhým sdílením společných vlastníků. Každá sesterská společnost funguje nezávisle na ostatních a má své vlastní zaměstnance. Je odpovědná mateřské společnosti, ale může se rozhodovat samostatně, pokud jde o rozhodování o nákupu, navrhování obalů a zařízení atd. Společnosti, které mají sesterský vztah, mohou provozovat křížové propagace a vybízet zákazníky jednoho k návštěvě sesterské společnosti. V některých případech je jediným vztahem mezi sesterskými společnostmi jejich společné vlastnictví mateřské společnosti. V některých případech sesterské společnosti mohou vyrábět řadu produktů, které se od sebe navzájem zcela liší, a to dokonce i od produktů svých rodičů. Mezi sesterskými společnostmi však většinou existují dohody o sdílení marketingu nebo jiných zdrojů, nebo si mohou navzájem nabídnout zvláštní ceny. Příkladem může být výrobce textilu, který spolupracuje s prodejcem nábytku na výrobě a prodeji řady čalouněného zboží (Globalnegotiator.com), (Investopedia.com, 2019).

Dceřiné vztahy mezi společnostmi spolu vytváří strukturu holdingu. Proto se jejich popisem zabývá následující podkapitola.

2.2 Spolupráce v holdingové struktuře

Holdingová struktura je předmětem literární rešerše z důvodu její částečné aplikace v analyzovaném subjektu HYDRA. Tato kapitola přináší poznatky pro pochopení propojení společností v celém nadnárodním subjektu HYDRA.

Z hlediska organizačně – právního mívají nadnárodní korporace formu akciové společnosti s holdingovou strukturou. Holdingová společnost je základem efektivního nastavení podnikatelské struktury. Pomáhá chránit majetek, optimalizovat daňové zatížení či chránit firemní investice. Tato organizační forma umožňuje nadnárodním společnostem pronikat na zahraniční trhy a obejít tak případná ochranná opatření tamních vlád (Stehno, 2007).

Dalším důvodem může být optimalizace daňového zatížení prostřednictvím využívání vnitřních transferových cen, rozložení podnikatelského rizika na více subjektů, a také pružné řízení menších autonomních jednotek.

Dělení holdingu z pohledu řízení říká, že se holding může vyskytovat ve dvou podobách, a to finanční (nebo také čistý) holding a řídící (neboli kombinovaný) holding. O finanční holding se jedná v případě, kdy mateřská společnost vystupuje pouze jako řídící článek, rozhoduje o strategických záležitostech, zejména o strategických investicích, řídí a kontroluje finanční toky v rámci holdingu, ale nezabývá se provozní činností. Dceřiné společnosti často podnikají v různých vzdálenějších oborech. O řídící, resp. kombinovaný holding se jedná v případě, kdy mateřská organizace souběžně s řízením holdingu také vykonává vlastní provozní činnost a poskytuje svým dceřiným firmám i jiné služby, jako například koordinace logistických procesů, společný marketing, centrální nákup a další. V tomto typu holdingu dceřiné společnosti často podnikají ve společných oborech (Zdražilová, 2017).

Dělení holdingu z pohledu organizační struktury – holdingová struktura je struktura více firem s právní subjektivitou, kdy jediná společnost – holder – vlastní rozhodující podíly a řídí všechny ostatní firmy. Holding je tedy speciální případ koncernu. Dle Dědiny a Malého (2005) koncern: *„vzniká vždy, když mají do něj včleněné podniky jednotné vedení. Je-li toto spojení realizováno pomocí fyzicky existujícího subjektu – zastřešující firmy – pak se jedná o holding. Je-li ovšem toto spojení realizováno pouze na základě smluv, dohodnou-li se tyto podniky na společném vedení, jde také o koncern, o holding ale ne.“* V prvním případě, kdy existuje zastřešující firma, se jedná o faktický koncern = holding, v tom druhém jde o smluvní koncern ≠ holding. Smluvní koncerny jsou přitom v ČR častější a typicky vznikají v okamžiku, kdy více firem má stejné vlastníky, kteří jejich činnost sami koordinují a hledají synergické efekty (Dědina a Malý, 2005), (Zikmund, 2012). Toto členění vysvětluje, proč sesterský vztah analyzovaného subjektu HYDRA nezapadá do holdingové struktury. Sestry spolu tvoří „pouze“ smluvní koncern, který nemá vlastnosti holdingu.

Spolupráce v rámci holdingu může probíhat jak se zahraničními přidruženými společnostmi, nebo se zahraničními pobočkami. Zahraníční pobočky nesou stejný název jako mateřská společnost a nejsou samostatnou společností. Nevedou vlastní účetnictví a jejich rozvaha je součástí rozvahy mateřské firmy. Naopak zahraniční přidružené

společnosti, anglicky associated company, jsou sice součástí majetku mateřské společnosti, ale stojí jako samostatné právnické osoby. Název přidružené společnosti bývá zpravidla trochu odlišný od názvu mateřské společnosti. Dle vlastnického podílu mateřské společnosti rozlišujeme dva druhy zahraničních přidružených společností:

- **dceřiné společnosti**, anglicky subsidiary, základním rysem je vlastnický podíl mateřské firmy 50 % a více;
- **filiálky**, anglicky associate či affiliate, vlastnický podíl mateřské společnosti je mezi 10 % - 50 %.

Pokud mateřská společnost vlastní méně než 20%, zahraniční přidružená společnost se již nenazývá filiálkou, ale většinou bývá označována jako spřátelená společnost, jelikož řídicí vliv matky bývá dle národních legislativ značně omezený (Štrach, 2009). V analyzovaném subjektu HYDRA vlastní mateřská společnost u obou svých přidružených společností 100% vlastnický podíl, proto jsou obě označovány za dceřiné společnosti.

2.3 Smluvní spolupráce

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, smluvní vztahy upravují spolupráci dvou nezávislých subjektů. Právně nezávislémi subjekty jsou i sesterské společnosti analyzovaného subjektu HYDRA a jejich spolupráce je založena na smluvním vztahu. Dalším využitím smluvních vztahů v mezinárodním obchodě je, pokud firma nedisponuje dostatečným množstvím vlastního kapitálu, aby sama investovala v zahraničí a tím si zajistila nadnárodní spolupráci, existují možnosti jak nadnárodní spolupráci navázat i bez kapitálových investic. Jedná se o uzavření určité smlouvy se zahraniční společností. Pro uzavření nadnárodní spolupráce mezi dvěma společnostmi existují určité smluvních vztahů (Beneš a kol, 2004), (Machková, 2015), (Mulačová, Mulač a kol., 2013), (Štrach, 2009).

- Licence

Po uhrazení licenčního poplatku získá nabyvatel licence svolení k užívání know-how poskytovatele licence. Poskytovat licenci může pouze ta společnost, jež má k využití nehmotného statku absolutní právo. Předmětem licenční smlouvy je tedy prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví. Licence nakupují podniky, které nemají dostatek zdrojů pro vlastní výzkum a vývoj či patentovaný produkt je natolik specifický, že nelze nalézt vlastní odlišné řešení. Předměty průmyslového vlastnictví, kterým lze udělit licenci

k jejich užití, jsou: patenty, průmyslové či užité vzory a know-how. Licenci nelze poskytnout k označení původu zboží.

- Franchising

Dle Evropské franchisingové federace je pojem franchising vymezen jako: „*Odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie.*“ Franšíza je licence opravňující franchisanta (franšízingového příjemce) k provozování činnosti v souladu s koncepcí franchisora (poskytovatel franšízy). Podstatou je předání za úplatu celého konceptu podnikání - business modelu. Franchisant se zavazuje provozovat obchodní činnost v souladu s koncepcí stanovenou franchisorem. Výhodami pro příjemce franšízy jsou rychlý vstup na nové trhy pod známou značkou s prověřenou koncepcí, čili investice do franšízy je málo riziková. Nevýhodami jsou stoprocentní podřízenost stanovené koncepci podnikání. Franchising je zpravidla dlouhodobý smluvní vztah mezi právně a finančně nezávislými podniky (Machková, 2015), (Mulačová, Mulač a kol., 2013), (Štrach, 2009).

- Management contracts

Jinak také smlouvy o řízení jsou zvláštním smluvním typem, který je hojně využíván firmami z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Tyto společnosti za úplatu poskytují své řídicí znalosti a dovednosti dalším firmám a tím dochází k přenesení ověřené řídicí koncepce do zahraničí. Přenesení funkčního konceptu řízení využívají podniky ze zemí s nízkou úrovní vlastních manažerů, ale také podniky čelící určitým problémům ve snaze využitím manažerských dovedností k nalezení řešení firemních krizových situací.

- Mezinárodní výrobní kooperace

Tato kooperace je ujednána mezi samostatnými celky na základě tzv. nepojmenované smlouvy. Její obsah je výlučně v rukou smluvních stran. Ujednáním této smlouvy nedochází ke kapitálovému propojení kooperujících společností. Výrobní kooperací se podniky snaží dosáhnout snížení výrobních nákladů a to rozdělením výrobních operací mezi smluvní podniky dle výhodnosti podmínek panujících v jejich domovských zemích. Díky snížení nákladů jsou podniky schopny si ve světovém měřítku udržet konkurenceschopné ceny.

- Smlouva o dílo - zušlechťovací operace

Smlouvou o dílo bývá zpravidla ujednán zušlechťovací styk mezi dvěma nezávislými podniky. Předmětem zušlechťovací operace je zpracování či přepracování surovin do vyššího stupně rozpracovanosti, nebo jejich úplně dokončení. Existují 2 typy zušlechťovacích operací - aktivní a pasivní. Z pohledu jednoho státu je aktivním zušlechťovacím rozuměno zhotovení výrobků na jeho území. Naopak pasivní zušlechťovací znamená, že suroviny či polotovary jsou z daného státu vyvezeny k následnému zpracování v zahraničí. Důvody mohou být využití levnější zahraniční pracovní síly, legislativní důvody a také jsou častým důvodem celní úlevy.

- Mezinárodní vývozní kooperace, Piggy-backing

Smlouvu v oblasti vývozní kooperace uzavírají nejčastěji společnosti ze stejného oboru podnikání, přičemž předmětem smlouvy je ujednání o sdíleném využívání distribučních sítí. Obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb. Pro velké firmy může být piggyback nevýhodný v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží, protože by mohlo dojít k poškození jejich image (velké firmy zastřešují operace vlastním jménem).

V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich hlavním motivem je úspora nákladů například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu. Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu.

- Outsourcing

Některé podniky mají prioritu v soustředění se na své hlavní silné stránky - core business, které jsou hlavním původcem firemního zisku. Proto tyto společnosti uzavírají smlouvy s externími podniky, které jim zabezpečují vybrané operace. Nejčastěji outsourcované služby se dají klasifikovat do dvou odvětví, a to high-tech a low-tech. Do první skupiny se

řadí technologicky náročná odvětví, zejména IT či farmaceutický průmysl, kde jsou potřeba vysoce kvalifikovaní pracovníci. Druhá skupina je naopak charakteristická nízkými požadavky na kvalifikaci pracovníků a zaměřuje se na levnou pracovní sílu. Jedná se převážně o manuální práce, jako je textilní výroba či úklid. Z pohledu firem poskytující za úplatu vysoce kvalifikované služby dalším firmám, vznikají hlavně v high-tech odvětvích silné transnacionální korporace. Tyto podniky realizují zakázky pro společnosti po celém světě (Beneš a kol, 2004), (Machková, 2015), (Mulačová, Mulač a kol., 2013), (Štrach, 2009).

2.4 Organizační struktury v MNC

S řízením firem, tedy se strukturou jejich organizování, úzce souvisí i pojem mezinárodní marketing. Pomocí mezinárodního marketingu firma koordinuje své nadnárodní aktivity a předává informace ohledně stanovených cílů společnosti svým jednotlivým oddělením, strategickým podnikatelským jednotkám, zkráceně SBU, či dceřiným společnostem. Pro koordinaci více poboček je nutné mít dobře stanovenou organizační strukturu ve společnosti, která umožní snadné předávání informací, řídicích pokynů a napomáhá k naplňování zvolené strategie nadnárodního marketingu (Machková, 2015). V analyzovaném subjektu HYDRA jsou systémy organizování nevhodně nastaveny, proto poznatky z této kapitoly budou využity pro návrh vylepšeného systému spolupráce v rámci subjektu.

2.4.1 Vývoj organizačních struktur v MNC

To, odkud nadnárodní korporace pochází, ovlivňuje její následný organizační vývoj. Velký rozmach nadnárodních korporací, který nastal ve Spojených státech po druhé světové válce, šel ruku v ruce s čím dál rozšířenějším užíváním multidivizní struktury. Zdokonalení „organizačních technologií“ americkým společnostem umožnilo vypořádat se s rychlým nárůstem aktivit v celosvětovém měřítku. Malá americká nadnárodní korporace měla zpočátku jen malé povědomí a zkušenosti ohledně zahraničního trhu. Zahraniční prodej zprvu probíhal v rámci již existující organizační struktury, které mohly být buď funkcionální (např. organizované na základě výroby a prodeje) nebo divizní (např. organizované na základě geografické oblasti nebo typů výrobků). S rostoucím zahraničním prodejem byla vytvořena mezinárodní divize s cílem uskutečňování prodeje a poskytování

zákaznické podpory. V důsledku pak domácí organizační jednotka prodávala mezinárodní divizi své produkty za interní „převodní cenu“. Jelikož byla cena určena na základě domácího trhu, s velkou pravděpodobností nereflektovala konkurenční podmínky v cizí zemi a produkty mimo to neodpovídaly nastavení zahraniční poptávky. Kvůli tomuto vnitřnímu konfliktu pak mohla tato americká nadnárodní korporace nahradit mezinárodní divizi tak, že by přenesla odpovědnost na lokální divize (např. v Evropě, Asii nebo Jižní Americe) nebo produkční divize. Na jedné straně takové struktury omezovaly pravděpodobnost vnitřního konfliktu, na straně druhé ale přinášely riziko, že by divizní oblastní manažeři nemuseli spolupracovat nebo že by manažeři napříč produktovými divizemi mohli mít tendenci zaměřit se zpátky na domácí trh. Evropské společnosti vyrostly v odlišném prostředí. Evropa byla během dvacátého století velmi nestabilním kontinentem s velkými politickými a ekonomickými konflikty. Občas docházelo ke změně hranic, kvůli kterým bylo zároveň nutné platit cla. Postupným vytvářením Evropské unie v poslední třetině dvacátého století byla eliminována cla a zmenšeny národní rozdíly. To se na evropských podnicích podepsalo. Organizační technologie byly ve většině těchto zemí poměrně odlišné oproti organizačním technologiím ve Spojených státech. Běžné byly holdingové společnosti, kdy banky nebo jiné finanční instituce hrály významnou roli ve vlastnictví a společnosti byly navzájem provázané v komplexních finančních sítích. Tyto struktury, často nazývané „mateřsko – dceřiné“ organizace odrážejí lingvistické výrazy užívané v severní Evropě k označení centrály a přidružené společnosti. Tyto mateřsko – dceřiné struktury se často skládaly z centrály, která držela portfolio sestávající z vlastnické kontroly nad desítkami společností, z nichž mnohé byly ze stejného sektoru, ale sídlily v různých zemích. Hierarchický vztah mezi těmito společnostmi a centrálou byl méně formální než v amerických společnostech a kontrolu často prováděli manažeři, kteří byli ve společnosti celoživotními zaměstnanci. Tyto struktury byly často považované za neefektivní, a to zejména v porovnání s velikostí a organizací amerických nadnárodních korporací, které v té době v Evropě rychle investovaly. (Detailnější popis vztahů mezi centrály a jejich pobočkami poskytl kapitola 1.3.1). Evropští kritici často volali po restrukturalizaci evropských společností a evropského průmyslu po vzoru Spojených států.

Struktura japonských společností sehrála roli ve světovém formování organizačních struktur. V Japonsku hrály obchodní společnosti významnou roli ve vývozu během prvních dvou třetin dvacátého století. Tyto společnosti začínaly primárně jako velkoobchodní společnosti, časem ale v Japonsku, popřípadě v zahraničí, vybudovaly své vlastní

průmyslové podniky. Ačkoli vynucené zavedení amerických antimonopolních zákonů po druhé světové válce tyto vzorce narušilo, sítě obchodních a dalších přidružených společností, zvané *keiretsu*, rekonstituovaly dřívější strukturu domácích společností konkurujících si na domácím trhu, a skrz své obchodní společnosti i na trzích zahraničních. Stejně jako v případech amerických a evropských společností se japonské podniky lišily ve svých vnitřních strukturách, přičemž převládaly struktury funkcionální nebo dokonce továrně orientované (factory - based organization). Časem, jak role obchodních společností postupně slábla, se však začal objevovat dominantní trend, a to zejména v souvislosti s vývozem průmyslového zboží a vyspělých technologií. Tento trend spočíval v připojení mezinárodní divize na již existující strukturu. V průběhu dvacátého století musely tyto různé národní struktury čelit stále více globálně integrovanému prostředí. Toto prostředí ztělesňovalo klasický organizační problém, tedy vyvážení integrace a diferenciací. Pro nadnárodní korporace tento problém spočíval v zájmu dosáhnout globálního měřítko a zároveň uspokojit potřeby národních trhů a vlád.

Vzhledem k různým národním principům organizace aktivit nadnárodních společností k rychlé konvergenci ke globální struktuře nedošlo. Zejména v Evropě byl pak růst nadnárodních korporací těmito tradicemi zpomalován. Nadále trávající národní rozdíly a nezdary ve sjednocení práva obchodních korporací odradilo od vytváření panevropských nadnárodních korporací. Mnoho nejdůležitějších fúzí ze sedmdesátých let během pouhé dekády selhalo. Zato americké nadnárodní korporace, méně svázané těmito odlišnými národními tradicemi, dokázaly vytvořit sjednocené evropské strategie. Přesto však byly nové organizační struktury řešící konflikt mezi integrací a diferenciací vyvinuty právě v Evropě. Nadnárodní korporace pocházející z menších zemí nabídly experimenty, které ovlivnily vývoj nadnárodních korporací z větších zemí. Vzhledem k malé velikosti mnoha evropských států se velké společnosti ze Švédska, Švýcarska a Nizozemí brzy staly nadnárodními korporacemi, přičemž měly daleko více aktivit a zaměstnanců v zahraničí než ve své domovině. V průběhu poledních dvou desetiletí dvacátého století se organizační struktury vyvinuly v transnacionální korporace, které rozdělovaly globální odpovědnosti mezi národní dceřiné společnosti, vytvořily globální týmy a projekty a podporovaly předávání těch nejosvědčenějších postupů napříč všemi zeměmi (Smelser a Baltes, 2001).

2.4.2 Typy organizačních struktur MNC

Obecně lze typy organizačních struktur rozdělit podle následujících klasifikačních charakteristik:

- dle sdružování činností, tedy z pohledu funkcionálních vazeb (funkcionální, produktové a ostatní struktury)
- dle uplatňování rozhodovacích pravomocí (liniové, štábní a kombinované)
- dle míry delegování pravomocí (centralizované a decentralizované)
- dle členitosti neboli rozpětí řízení (ploché, štíhlé, široké, úzké)
- dle časového trvání (stálé a dočasné)

Nadnárodní společnosti, zejména ty menší, čelí více organizačním problémům než společnosti působící pouze na jednom národním trhu. Je zapotřebí, aby zachovaly funkcionální organizační jednotky, přičemž tyto funkce musí být naplňovány různými způsoby v závislosti na tom, kde společnost působí. Hlavní výzvou je vytvoření různých organizačních jednotek odpovědných za zahraniční trhy a koordinovat při tom aktivity napříč celou společností.

- **Funkcionální organizační struktury**

Společností, které využívají funkcionální strukturu na mezinárodním principu, je nekonečně mnoho. V této organizační struktuře jsou jednotlivé odborně specializované činnosti sdružovány do organizačních jednotek neboli útvarů. Hlavním principem je uplatňování hierarchie a odbornosti. V čele organizace je generální ředitel, kterému jsou podřízeni odborní manažeři jednotlivých útvarů (výrobní ředitel, finanční ředitel, marketingový ředitel, personální ředitel, atd.). Útvary organizace jsou vytvářeny podle předmětu činnosti konkrétní organizace. Je-li funkcionálně organizovaná společnost organizována centrálně, jsou všechny operace soustředěny v domovské zemi a jednotliví zaměstnanci pak nesou odpovědnost za různé národní trhy.

Tento typ organizace je účinný a efektivní pro ty společnosti, které jsou příliš malé na to, aby měly dceřiné společnosti. Větší společnosti mohou mít tento typ organizace, ale v decentralizované podobě, přičemž zahraniční zaměstnanci vykonávají část práce ve své zemi. V takovém případě je třeba, aby společnosti věnovaly zvláštní pozornost koordinačním činnostem.

- **Geografické organizační struktury**

Běžnou formou organizační struktury větších společností a podniků vyžadujících přítomnost na zahraničních trzích je organizace vycházející z geografie. Vedle domovské kanceláře nebo centrály jsou v zemích, v nichž je společnost aktivní, zřízeny provozy, které jsou částečně nezávislé. V případě větších společností mohou mít podobu dceřiných společností, u menších podniků může jít o pouhého jednatele či malou kancelář. Taková struktura poskytuje flexibilitu, kdy centrála může přenášet závazky do zahraničí, pokud to místní podmínky vyžadují a je-li zahraniční provoz kompetentní, zároveň může ale v případě potřeby vykonávat lokální aktivity sama.

Takto navržená struktura udržuje homogenní řízení společnosti. Řetězec velení proniká až do jedné centrální lokace se stejnými cíli pro společnost. Rozrůstající se společnosti to poskytuje schopnost zřizovat menší kanceláře, které kopírují aktivitu centrály.

- **Divizní organizační struktury** (Struktura v podobě mezinárodní divize)

Jedním ze způsobů, jakým mohou nadnárodní společnosti zřizovat zahraniční provozy, aniž by narušily organizaci na svém domovském trhu, je vytvoření mezinárodní divize. Tato struktura je vhodná pro větší společnosti, zároveň je ale efektivní pro menší společnosti, které jsou etablované na domácím trhu, a zároveň jim rychle roste zahraniční obchod. Společnost se tak může dále soustředit na domácí trh a svou hlavní organizaci, zatímco mezinárodní divizi je ponechána volnost přizpůsobit se zahraničním trhům, na nichž působí.

Principem je, že jsou v organizaci vytvářeny divize, tedy menší organizační jednotky, které jsou odpovědné za výrobu a prodej určitého produktu, nebo výrobu a prodej na určitém území, nebo výrobu a prodej určitým zákazníkům. Odtud rozlišujeme divizní produktovou organizační strukturu, divizní geografickou organizační strukturu nebo divizní zákaznickou organizační strukturu. Cílem tohoto typu organizačního uspořádání je snížit zátěž nejvyššího vedení společnosti a decentralizovat rozhodování. Mateřská společnost udržuje celkové poslání a vedení společnosti, musí ale zohlednit jedinečné potřeby místní demografické struktury.

- **Maticové organizační struktury**

Maticová organizační struktura v sobě snoubí účinnost funkcionálně organizované společnosti s flexibilitou rozsáhlých lokálních aktivit. Společnosti pracují na vytvoření různých organizačních jednotek, které naplňují požadavky specifických pracovních potřeb. Tato organizační struktura vychází ze snahy minimalizovat slabé a maximalizovat silné stránky funkcionální a produktové organizační struktury. Napomáhá k prolnutí liniových vertikálních řídicích vztahů s horizontálními řídicími vztahy.

Zahraniční pracovníci informují místní manažery o své práci, zatímco o ostatních funkcích informují centrálu. Mateřská společnost si udržuje kontrolu nad disciplinárními záležitostmi, platy a služebními postupy, přičemž zaměstnanci práci vykonávají na základě místních požadavků. Tento typ organizace je vhodný pro menší společnosti, které jsou aktivní pouze na jednom až dvou zahraničních trzích, je ale používán zejména většími společnostmi, které jsou značně aktivní v zahraničí (Markgraf, 2018). V praxi se používají maticové organizační struktury nejen k řízení projektů, ale i v určitých modifikacích k organizačnímu uspořádání nejrůznějších typů a velikostí organizací. Může to být například členění mezinárodních koncernů z hlediska teritoriálního a produktového, uspořádání výrobního a obchodního členění organizací vzhledem k trhům, a podobně.

2.5 Řízení procesů v MNC

Řízení podnikových procesů (BPM) patří mezi nejčastěji diskutované koncepty při navrhování moderních organizací a manažerských informačních systémů. Význam procesů jako klíčového aktiva pro výkon organizace se zvýšil v důsledku silnější konkurence v oblasti nákladů, času a kvality, zvýšené složitosti produktů a požadavků zákazníků a vzniku organizačních sítí. Výsledkem je, že omezení tradičních funkčních přístupů posunula pozornost směrem k „horizontálnímu“ pohledu na společnost a systematickému sladění s obchodními procesy jako paradigma základního řízení. Na základě pohledu na organizaci jako systém vzájemně propojených procesů zahrnuje BPM společné úsilí o mapování, zlepšování a dodržování organizačních procesů (Margherita, 2014).

2.5.1 Základní přístupy k řízení procesů

Procesy v organizacích mohou být řízeny různým způsobem. Vycházejí v zásadě z přístupů k organizování, jak se vyvíjela manažerská teorie a praxe v průběhu historie. V praxi se v každé firmě uplatňuje především způsob, který odpovídá zkušenostem a schopnostem manažerů, kteří firmu řídí. V analyzované společnosti jsou uplatňovány principy funkčního řízení, ale pro vyřešení nedostatků ve spolupráci uvnitř subjektu jsou využity principy procesního řízení. Proto jsou tyto poznatky z rešerše důležité pro analytickou část.

- **Funkční řízení**

Tradičním přístupem k řízení procesů je tzv. hierarchické nebo funkční řízení. Poprvé byl popsán Adamem Smithem. Princip funkčního řízení tkví v rozložení výrobních procesů na menší jednodušší jednotky, tedy na nejjednodušší úkony. Tato dekompozice složitých, sofistikovanějších činností na velmi jednoduché kroky má jeden hlavní účel: tyto jednoduché, dekompozicí vzniklé úkony může pak provádět kterýkoli nekvalifikovaný pracovník, na rozdíl od původních velmi složitých činností. Příkladem dekompozice jsou: oddělení obchodu má na starosti prodej, oddělení marketingu propagaci, výrobní oddělení má na starosti výrobu atd. Nevýhodou je, že cíle, úkoly a činnosti se odehrávají více uvnitř jednotlivých organizačních jednotek či týmů a je potlačen pohled na firmu jako celek. To vede to často k plnění úkolů uvnitř organizačních jednotek, ale chybí motivace k efektivnosti firmy jako celku. Proto byl založen nový princip řízení procesů - procesní řízení - který postupně funkční řízení nahradil.

- **Procesní řízení, BMP**

To je modernějším přístupem řízení procesů. Často označované zkratkou BPM z anglického process-based management. To je takový způsob řízení procesů v organizaci, který zdůrazňuje opakované procesy a jejich průběh napříč celou organizací. Procesní přístup pomáhá zlepšovat zejména celkový přínos pro zákazníka (například zrychlení dodávky) a pomáhá zvýšit celkovou efektivnost firmy (tím, že odstraní zbytečně vykonávané procesy nebo procesy zjednoduší). Procesní řízení boří hierarchii vzniklou díky organizační struktuře, díky níž podnik rozdělen na úseky, útvary či oddělení a každá organizační jednotka má své odpovědnosti, činnosti a procesy. Pokud je totiž organizační struktura příliš funkčně zaměřená (tedy každá jednotka dělá jen svoji specializaci), mají

pracovníci tendenci vytvářet bariéry pro procesy (hlavně komunikační a v předávání práce), které jdou napříč. To má pak negativní dopad na výkonnost celé organizace. Předchůdcem procesního řízení a zároveň bývalým zástupcem jednoho z nejhojnějších manažerských přístupů řízení organizace (téměř po celých 200 let) je tzv. funkční přístup řízení. Jeho nevýhody však vedou ve funkčně řízených společnostech ke špatně dokumentovanému chování a postupům. Tyto chyby a nedostatky jsou natolik zásadní, že efektivnost funkčního řízení byla náhle velmi oslabena a poklesla. Proto tedy procesní řízení sesadilo funkční řízení z vedoucí pozice manažerského řízení organizace, jelikož všechny nedostatky a nevýhody funkčního řízení odstraňuje (Dumas a kol., 2013).

Nástrojem využívaným v BPM je metodika modelování (Gharajedaghi, 2011). Výsledkem jsou procesní diagramy, které zpřehledňují procesy v podniku. Tento nástroj procesního řízení je využit v analytické části práce pro zachycení současné spolupráce analyzovaného subjektu a také je jím znázorněn autorkou navrhovaný alternativní model spolupráce.

2.5.2 Dělení procesů v organizaci

Základní kostrou procesů je tvorba hodnoty nebo užitku pro zákazníky organizace. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou mu přinášejí. Zákazníkem procesu může být zákazník firmy, její zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder (ManagementMania.com):

- **Hlavní procesy** vytvářejí hodnotu nebo užitek pro zákazníka organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- **Podpůrné procesy** jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- **Řídící procesy** a činnosti jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní.

Procesy nastavené v analyzovaném subjektu budou charakterizovány za pomoci výše uvedeného dělení, a to v kapitole 4.5.

3 Nadnárodní subjekt HYDRA

Společnost HYDRA a.s. vyrábí a prodává elektrické svítkové kondenzátory svým 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. Subjekt HYDRA se skládá ze dvou sesterských společností se sídly v České republice a v Německu, při čemž jedna z nich vlastní dvě 100% dceřiné společnosti.

3.1 Historie

Tato kapitola mimo jiné vysvětluje vznik současné struktury subjektu HYDRA, který je dále analyzován včetně jeho rizik. 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. Logo společnosti je vyobrazeno na obr. 4. 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. 4: Logo subjektu HYDRA
Zdroj: Interní materiály společnosti.

Kořeny výroby kondenzátorů se značkou HYDRA sahají historicky až do samých počátků elektrifikace během průmyslové revoluce koncem 19. století, konkrétně do Berlína v Německu. Původní společnost HYDRAWERK, založenou v roce 1893, koupila záhy firma DEG, později AEG, známá jako jeden z největších pilířů elektrotechniky na světě. Na rozdíl od podobného německého giganta SIEMENS se vedení AEG AG rozhodlo v poválečných letech jít cestou decentralizovaného řízení, což bohužel vedlo

v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století k jejímu rozpadu a v relativně krátké době po roce 2000 k jejímu zániku. Za definitivní konec této německé průmyslové legendy lze považovat rok 2010, kdy její norimberský závod, který vyráběl spotřebiče bílé domácí techniky a zároveň vlastnil značku AEG, koupil její švédský konkurent, firma Electrolux. Jednou z mnoha nástupnických společností závodů AEG byla společnost AEG Kondensatoren und Wandler GmbH se sídlem na adrese Sickingenstrasse 71 v Berlíně. V tomto závodě se vyráběly kondenzátory a měřicí transformátory. Tento druh vyráběných produktů byl důvodem vzniku názvu německé společnosti. Tato společnost byla vlastněná několika německými zaměstnanci tohoto závodu, kteří ho odkoupili v osmdesátých letech minulého století formou MBO (Management Buy Out) a založili společnost vlastní. Již tehdy se nacházely výrobky této společnosti v moderním mezinárodním konkurenčním prostředí pod obrovským cenovým tlakem a společníci hledali řešení různými akvizicemi. Ne vždy byly akvizice úspěšné, což vedlo ke zvyšování finančního napětí v této mladé německé společnosti.

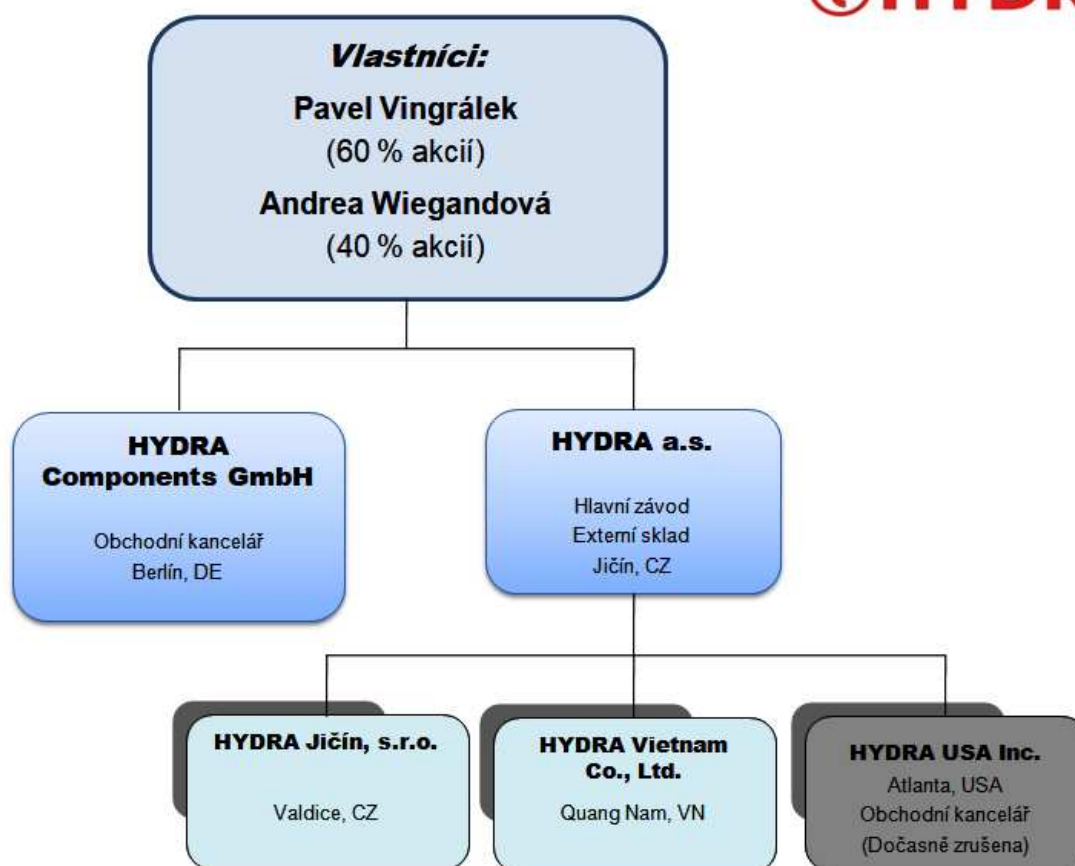
Přesun německých manažerů do České republiky v polovině devadesátých let minulého století vedl do závodu ZPA v Nové Pace, kde v rámci kooperace probíhala montáž svitkových motorových kondenzátorů. Během několika let úspěšné spolupráce vznikly požadavky na další a další výrobní prostory, které v té době již zastaralá stavební a řídicí struktura závodu ZPA nesplňovala a z toho důvodu byla v roce 1998 založena společnost Interprice s.r.o. v nedalekém Jičíně a vyrostl zde nový moderní závod na zelené louce. Původně v něm měla probíhat pouze montáž nízkonapěťových svitkových kondenzátorů, ta byla ale později doplněna o další výrobní části, takže od roku 2003 již nebyla tato česká společnost závislá na výrobních subdodávkách z německé mateřské společnosti a byla výrobně zcela samostatná. Ne však ekonomicky. Německá mateřská společnost si stále ponechávala veškeré obchodní, logistické i finanční aktivity a pokračovala i v několika akvizicích ve východní Evropě a v Brazílii. Tyto skončily krachem a společnost AEG Kondensatoren und Wandler se ocitla před insolvencí. O několik měsíců její fungování prodloužil pokus transformace do holdingu AEG KuW Holding GmbH, ale záhy obě společnosti, AEG Kondensatoren und Wandler GmbH i AEG KuW Holding GmbH skončily v insolvenčním řízení. Do insolvenční podstaty se dostaly i podíly české dceřiné společnosti, tehdy již přejmenované na AEG components s.r.o. Tehdejší management rozhodl o dalším možném postupu pro záchranu výrobní společnosti. Jednáním se správcem konkurzní podstaty a se zákazníky se podařilo v roce 2004 nalézt životaschopný

model a později i nové společníky, kteří obchodní podíly koupili. Společně s managementem zajistili i novou strukturu financování a strukturu obchodní činnosti. Společnosti se podařilo prakticky bez jakýchkoli negativních vlivů na vztahy a dodávky velkým zákazníkům převzít celosvětovou obchodní činnost. Později navýšila svůj základní kapitál a přetransformovala se do společnosti akciové. Tehdejší společníci vlastní její akcie a působí jako její akcionáři dodnes.

Další vývoj společnosti probíhal v roce 2007, kdy 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 HYDRA a.s. Tento název nese společnost dodnes. Dále v tomto roce HYDRA a.s. stihla založit dvě 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. V roce 2016 získala HYDRA Vietnam prodejní licenci a začala s vlastním prodejem kondenzátorů na lokálních trzích. V roce 2015 byla v USA založena kancelář na podporu prodeje – HYDRA USA Inc. Ve firmě byl zaměstnán pouze jeden obchodní manažer. Vzhledem k tomu, že dlouhodobě neplnil Hydrou stanovené cíle a nenalézal žádné nové zákazníky či potenciální možnosti obchodu, byl v roce 2019 propuštěn. Tím firma HYDRA USA Inc. ztratila jediného svého zaměstnance a proto HYDRA a.s. rozhodla o dočasném zrušení této obchodní kanceláře. V současnosti však hledá nového vhodného kandidáta na obchodní pozici a počítá s obnovením činnosti americké kanceláře na podporu prodeje.

3.2 Organizační struktura subjektu HYDRA

Subjekt HYDRA se skládá ze dvou sesterských společností, z nichž jedna vlastní dvě dceřiné společnosti. Přehledně je struktura subjektu vyobrazena na obr. 5.



Obr. 5: Struktura subjektu HYDRA

Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.

Na vrcholu subjektu, jak lze vidět na schématu struktury, stojí dva akcionáři. Jejich společné vlastnictví dvou společností, a to HYDRY a.s. a HYDRY Components GmbH, z těchto dvou společností dělá sesterské společnosti. Jak je uvedeno v kapitole 2.1 literární rešerše, standardně jsou sesterské společnosti vlastněny jednou mateřskou společností. I přesto, že tyto dvě společnosti nad sebou nemají žádnou společnost mateřskou, jde opravdu o sesterský vztah. Tento vztah, i když nestandardně, je určen jejich společnými vlastníky. Z tohoto faktu, že neexistuje žádná mateřská společnost nad těmito dvěma společnostmi, která by byla jejich řídicím orgánem, vznikají nedostatková a kritická místa v oblastech určování kompetencí, pravomocí a řídicí struktury. Jejich analýzou a návrhy jejich řešení se zabývají následující kapitoly 4. a 5.

Subjekt HYDRA, jak bylo vysvětleno výše, se skládá ze dvou sesterských společností. Jedna má sídlo v České republice a druhá sídlí v Německu. Německá sestra má na starosti

obchodní činnost - vyjednávání s novými i stávajícími zákazníky. Hlavní závod se sídlem v Jičíně dále vlastní dvě dceřiné společnosti. Jednu se sídlem ve Vietnamu, kterou zde vystavěla jako investici na zelené louce za účelem snížení výrobních nákladů a druhou se sídlem ve Valdicích nedaleko Jičína. Tam se nachází chráněná dílna a HYDRA zde zaměstnává pracovníky s různými postiženími. Subjekt má dohromady 4 závody a do nedávna měl dvě obchodní kanceláře. V letošním roce byla z personálních důvodů jedné z nich ukončena činnost. Působení této obchodní kanceláře má však společnost v plánu brzy obnovit, proto ji autorka ponechává ve struktuře subjektu HYDRA. Vedle hlavního závodu a jeho dvou dceřiných podniků je posledním závodem externí sklad společnosti, který se nachází také v Jičíně, poblíž hlavního sídla společnosti.

Nyní práce poskytnete popis každé společnosti subjektu HYDRA. Poskytnete informace o její struktuře vedení a funkcích, které zastává ve fungování subjektu.

3.2.1 HYDRA a.s.

HYDRA a.s. se skládá ze dvou závodů, přičemž se oba nachází v Jičíně. Jde o hlavní závod a externí sklad společnosti.

1) HYDRA a.s. – hlavní závod

HYDRA a.s. leží na adrese Průmyslová 1110, 506 01 Jičín. Je sídlem společnosti a zároveň hlavním výrobním závodem. V současnosti zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců. Základní kapitál společnosti je 500 milionů Kč. Ve větší části výroby funguje třísměnný osmihodinový provoz a v kancelářích jednosměnný, také osmihodinový provoz. Pouze malá část výroby funguje v rámci nepřetržitého, dvanáctihodinového provozu. Jde o část výroby využívající velké montážní automaty - stroje Mikron. Na těchto strojích probíhá montáž MKP (nejištěných) kondenzátorů, které jsou jedním ze základních produktů společnosti. Stroj se musí připravit na montáž a poté automaticky vyrábí hotové kusy. Jelikož pro výrobu kondenzátoru je potřeba naletovat na výrobky drát a zalévat je roztavenou pryskyřicí, je velice náročný stroj po vypnutí na krátkou dobu znovu spustit. Pájky letující dráty se přehřívají a přepalují, rozehrátá pryskyřice tuhne atd. Proto je zde zaveden nepřetržitý provoz. Chod strojů Mikron se zastavuje zpravidla jednou do roka a to přes Vánoční svátky, kdy je nařízená celozávodní dovolená. Ve výjimečných případech, kdy je nedostatek zakázek a málo požadavků na výrobu, jsou Mikrony odstavovány i přes rok, ale minimálně na dobu 4 dní. Technicko-hospodářští pracovníci mají flexibilní

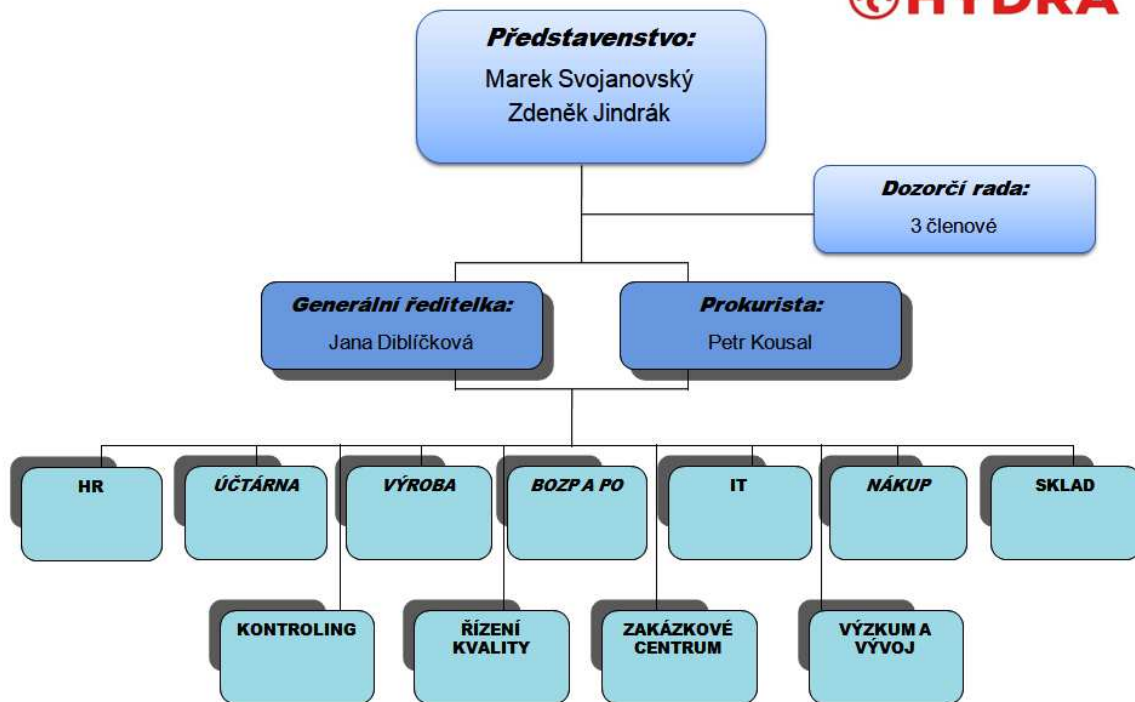
pracovní dobu, kdy fixní část je stanovena od 9:00 do 14:00. Dále je na nich, zda zbylou pracovní dobu stráví v práci raději ráno, nebo odpoledne. Tento systém stanovování pracovní doby je u zaměstnanců velice oblíbený a hraje významnou roli i při náboru nových kvalifikovaných zaměstnanců, pokud se rozhodují, zda nabízenou pozici přijmout, či ne¹.

Hlavními řídicími orgány společnosti HYDRA a.s. jsou valná hromada (akcionáři), představenstvo a dozorčí rada.

Akcionáři, jak je z celkové struktury subjektu jasné (viz obr. 6), jsou v celém subjektu HYDRA dva a vlastní obě sesterské společnosti. Jejich vlastnictví určuje sesterský vztah mezi dvěma společnostmi subjektu. 60 % akcií vlastní Pavel Vingrálek a zbylých 40 % akcií vlastní Andrea Wiegandová. Akcionáři se nijak jinak aktivně nepodílí na vedení a řízení ani jedné ze sesterských společností subjektu HYDRA. Ohledně jejich působení v HYDRE a.s. je jejich jedinou pravomocí 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. Jejich působení ve společnosti spočívá pouze v pasivním ovlivňování řízení a to skrz jejich účasti a hlasování na valných hromadách, kde se volí vedení společnosti, tj. představenstvo a kontrolní orgán (= dozorčí rada).

Struktura společnosti je vyobrazena na obr. 6. Z obrázku je patrná i hierarchie vedení společnosti, kde akcionáři vyobrazení nejsou z důvodu nepodílení se na přímém vedení společnosti.

¹ Poznámka autorky: V současnosti je autorka zaměstnaná ve firmě Tecmaplast CZ, což je dceřiná společnost francouzské plastikářské výrobní firmy Tecmaplast. Zde je nastavena pevná pracovní doba i pro kancelářské pracovníky, a to od 8:00 do 16:30. Povinná přestávka na oběd se z pracovního času odečítá. Toto nařízení vedení je ve firmě Tecmaplast velice kritizované a někteří zaměstnanci, například matky s malými dětmi, byli nuceni zaměstnání kvůli tomuto striktnímu požadavku opustit.



Obr. 6: Organizační struktura HYDRY a.s.
Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.

Představenstvo stojí v čele společnosti, je statutárním orgánem společnosti má dva členy. Předsedou představenstva je Zdeněk Jindrák a místopředsedou představenstva je Marek Svojanovský. Představenstvu přísluší obchodní vedení celé společnosti a rozhoduje o všech záležitostech společnosti, včetně řízení všech dceřiných společností. Nemá však žádné rozhodovací pravomoci k berlínské sesterské společnosti. Proto zde nastává problém v řízení společnosti jako celku. Členy představenstva volí a odvolává valná hromada. Funkční období jednotlivých členů představenstva činí 4 roky s možností opětovné volby. Členové představenstva tvoří hlavní řídicí management celého subjektu HYDRA.

Prokurista zastupuje společnost samostatně v rozsahu svého zmocnění na základě sepsané plné moci. Je oprávněn jednat jménem společnosti v jednáních se třetími stranami. Jako prokurista byl zvolen v roce 2015 Petr Kousal, kdy byl taktéž zapsán i do obchodního rejstříku.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti a na přímém řízení společnosti se nepodílí. Skládá se ze tří členů. Jimi jsou předseda dozorčí rady Pavel Vingrálek,

místopředseda dozorčí rady Jiří Žáček a členka dozorčí rady Radka Hajná. Dozorčí rada nemá přímý vliv na vedení společnosti, úkolem dozorčí rady je pouze dohlížet na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti. Proto je v organizační struktuře na obrázku 3 vyobrazena bokem, ne v přímé hierarchii vedení. 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 6 je vyobrazeno vedení společnosti v modré barvě. Dále je společnost rozdělena do jedenácti oddělení. Vzhledem k tomu, že HYDRA a.s. je největší společností celého subjektu a zastává většinu klíčových aktivit zásadních pro fungování celého subjektu, u každého oddělení je níže krátce vysvětlena jeho působnost a činnost. Znalost činností jednotlivých oddělení je také důležitá pro pochopení analýzy hlavních a podpůrných procesů subjektu, které jsou charakterizovány dále v analýze spolupráce subjektu a vysvětlují klíčovost propojení sesterských společností.

Personální oddělení, často označováno zkratkou HR, 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 kontrolí 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 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 a 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.

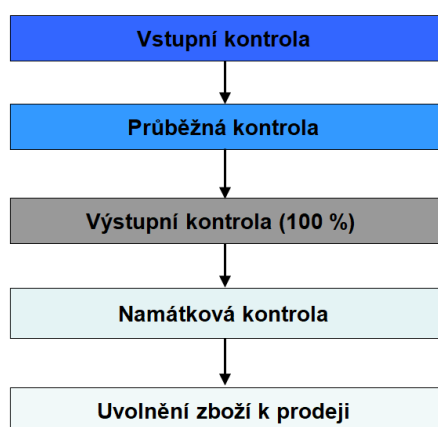
Oddělení nákupu zabezpečuje přiměřené množství přímých výrobních materiálů a to na základě tříměsíčního výhledu výroby a prodeje. Dále zajišťuje spotřební materiál, podpurný materiál, náhradní díly a spolupracuje také při nákupu investičních celků.

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 firstout). 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. Celkový systém kontroly má několik bodů, viz obr. 7.



Obr. 7: Systém řízení kvality

Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.

Ke své činnosti oddělení využívá všeobecně uznávaných mezinárodních norem. V roce 2015 získala certifikát kvality dle ISO 9001:2015. Tento certifikát si firma udržuje v platnosti již od roku 1993. V roce 2007 získala certifikát dle normy ISO 14001/2005. Následná recertifikace dle této normy však již neproběhla, a to z důvodu, že tento typ certifikátu nebyl od zákazníků vyžadován. Všechny kondenzátory společnosti jsou dále přezkoušeny a následně certifikovány u společností VDE, UL a CQC. Certifikáty vystavené od společnosti VDE jsou akceptovány na evropských trzích, od společnosti UL na amerických a kanadských trzích a čínský trh akceptuje pouze certifikáty společnosti CQC.

Oddělení kvality 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. Oddělení kvality, čili kvalita výrobků opouštějících sklady společnosti, je pro udržení si stávajících zákazníků a dobré reputace velice stěžejní.

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.

2) HYDRA a.s. – externí sklad, závod 2

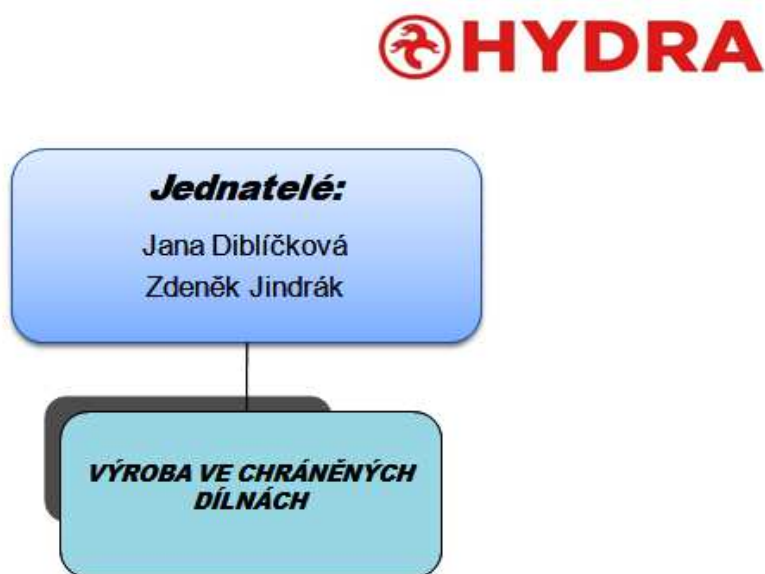
V této budově, ležící na adrese Hradecká 816, 50601 Jičín, se nachází sklad společnosti sloužící pro uchování hotových výrobků vyhotovených HYDROU a.s. Odtud se expedují zakázky evropským zákazníkům, vyrobené v Jičíně. Nejedná se o samostatnou společnost, sklad náleží firmě HYDRA a.s., proto je struktura vedení shodná, jako je popsána v předchozím odstavci. 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.

3.2.2 HYDRA Jičín s.r.o.

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.

Organizační strukturu vedení této společnosti znázorňuje následující obr. 8.



Obr. 8: Organizační struktura HYDRY Jičín s.r.o.

Zdroj: Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování

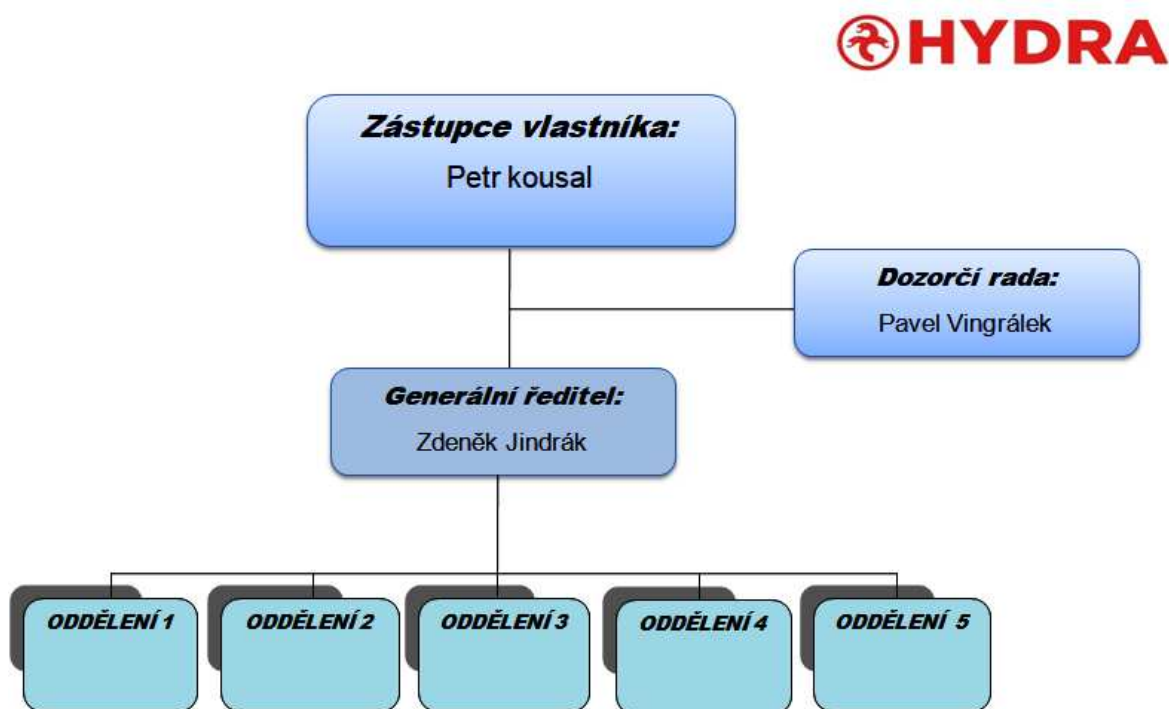
Hydra Jičín s.r.o. je samostatnou společností zapsanou v obchodním rejstříku firem. Jde o společnost s ručením omezeným, tudíž má českou legislativou stanoveny předpisy ohledně struktury řízení. S.r.o. nemá vlastníky - akcionáře, ale společníky. Jediným, čili sto procentním společníkem je společnost Hydra a.s. Strategické řízení je tedy podřízeno rozhodnutím představenstva této firmy. Pro operativní řízení má však firma zvoleny dva jednatele a to Janu Diblíčkovou a Zdeňka Jindráka. Vzhledem k velikosti firmy, kde je okolo 60 zdravotně postižených zaměstnanců a 4 vedoucí směn, je takto štíhlá struktura plně dostačující.

3.2.3 HYDRA Vietnam Co., Ltd.

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. Mimo jiné

také z důvodu zrychlení dodávek některým zákazníkům se společnost HYDRA rozhodla vybudovat dceřinou společnost HYDRU Vietnam Co., Ltd. ve Vietnamu, původně zaměřenou pouze na výrobu a následný export. Postupem času se však tyto procesy ukázaly jako málo efektivní a v roce 2016 firma Hydra Vietnam získala povolení i k samotnému prodeji výrobků. Více o prodeji realizovaného přímo Hydrou Vietnam je popsáno v závěru práce v potenciálních možnostech růstu a inovace ve spolupráci mezi společnostmi subjektu HYDRA.

Hydra Vietnam je strukturou řízení obdobná k české formě společnosti s ručením omezeným. Vietnamská legislativa má však určitá nařízení, kterým je potřeba upravit strukturu vedení. Organizační struktura firmy HYDRA Vietnam je zobrazena na obr. 9.



Obr. 9: Organizační struktura HYDRY Vietnam Co., Ltd.
Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.

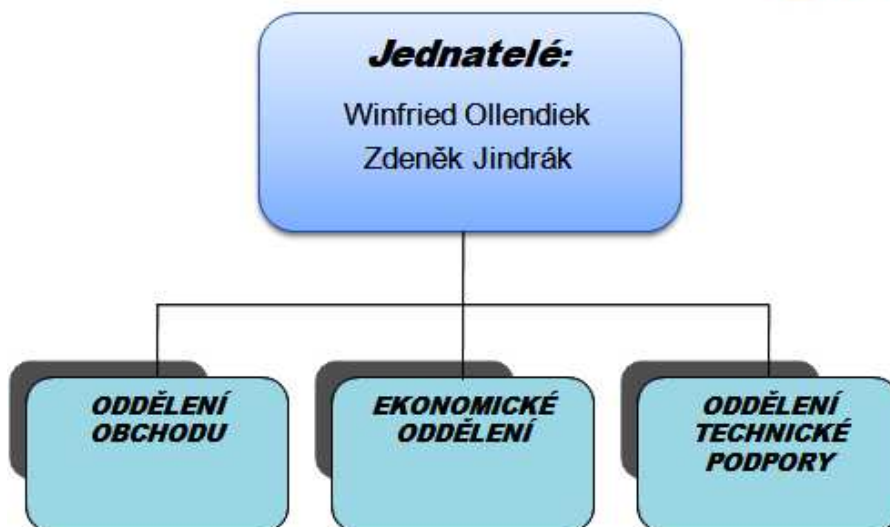
Vietnamská legislativa stanovuje strukturu vietnamské společnosti tak, že musí být jmenovaný v řídicí struktuře zástupce vlastníka a musí to být osoba odlišná od generálního ředitele společnosti. Ředitel řeší operativní činnosti, ale pro větší, strategická rozhodnutí ovlivňující i mateřskou společnost, musí mít ředitel souhlas jmenovaného zastupitele vlastníka. V čele společnosti tedy stojí vlastníkem pověřený manažer zastupující vlastníka.

Tím byl akcionáři zvolen Petr Kousal. V hierarchii vedení je pod ním generální ředitel firmy, Zdeněk Jindrák. Generální ředitel řídí operativní chod firmy. Pokud chce ale rozhodnout například o schválení úvěru od banky, čili o zadlužení celé společnosti, musí mít povolení od zastupitele vlastníka. Funkčně jsou generálnímu řediteli podřízena všechna oddělení operující ve společnosti, podobně jako v mateřské společnosti Hydře a.s. Vietnamská legislativa povoluje do orgánů společnosti zvolit pouze jednoho člena, proto Hydra Vietnam má ve svých řídicích orgánech vždy pouze právě jednoho člena. Mimo řídicí strukturu je zahrnut Pavel Vingrálek jako člen dozorčí rady, který kontroluje činnosti generálního ředitele. Opět přímo nezasahuje do vedení a řízení společnosti - proto není v přímé hierarchii organizační struktury. Může ale vedení společnosti ovlivnit svými doporučeními jmenovanému zastupiteli vlastníka.

3.2.4 HYDRA Components GmbH

Téměř veškeré obchodní záležitosti pro HYDRU a.s. zajišťuje sesterská společnost v Německu HYDRA Components GmbH, Breitenbach str. 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 byla před jejím zrušením funkčně podřízena i obchodní kancelář v USA. Podrobnější popis obchodní spolupráce probíhající mezi sesterskými společnostmi poskytne kapitola 4 zaměřená přímo na toto téma.

Vzhledem k tomu, že se jedná o sesterskou společnost Hydry a.s., je její řízení na zbytku subjektu nezávislé. Tím je výše zmiňovaný důvod, že akcionáři se na řízení vlastněných společností nepodílí. Německá forma podnikání GmbH je obdobná české společnosti s ručením omezeným. Struktura je graficky znázorněna na následujícím obr. 10.



Obr. 10: Organizační struktura HYDRY Components GmbH
Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.

HYDRA Components GmbH má dva společníky, Pavla Vingrálka (60% obchodní podíl) a Andreu Wiegandovou (40% obchodní podíl). Ty na zasedání valné hromady zvolili dva jednatele, kteří stojí v čele společnosti a řídí tři oddělení. Nyní, při porovnání s organizační strukturou se strukturou HYDRY a.s. je zřejmé, že ve sjednocení řízení obou společností stojí zastoupení jednoho manažera ve vedení obou společností.

3.2.5 HYDRA USA Inc.

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. K 31. 3. 2019 byla však společnost z personálních důvodů zrušena. Obchodní manažer, který byl jediným zaměstnancem HYDRY USA Inc., nepřinesl od založení společnosti v roce 2015 žádné nové zákazníky ani jiné pozitivní výsledky na chod subjektu HYDRA. Proto se vedení společnosti rozhodlo zaměstnance propustit. Právně udržovat dceřinou společnost bez zaměstnanců vyhodnotil management Hydry a.s. jako bezpředmětné, proto bylo rozhodnuto prozatím firmu zrušit. V současné době ale probíhá hledání vhodného zástupce a obnovení chodu společnosti.

Tato obchodní kancelář má za úkol péči o stávající zákazníky HYDRY a.s., průzkum severoamerického trhu a podpora prodeje produktů mateřské firmy v této lokalitě. Jednalo se o neziskovou společnost, přičemž veškeré náklady byly hrazeny mateřskou společností na základě smlouvy o pokrytí nákladů. Tato společnost udržovala stálý kontakt s konsignačním skladem Tall Timbers v Ohio. Tento sklad dočasně uchovává produkty společnosti, které jsou následně distribuovány zákazníkům v tomto regionu. Vzhledem k tomu, že se jednalo o dceřinou společnost o jednom zaměstnanci, není nyní relevantní se zabývat strukturou vedení. Obchodní manažer byl přímo podřízený rozhodnutí představenstva mateřské společnosti.

3.3 Nadnárodní subjekt HYDRA a obchodní aspekty

Tato kapitola se zabývá tématy: poptávka a nabídka, určení kupních smluv a rozložení výroby produktů mezi jednotlivé společnosti subjektu. Tyto aspekty týkající se mezinárodního obchodu realizovaného nadnárodním subjektem HYDRA jsou mimo jiné klíčové pro pochopení nutnosti standardně a legálně provázat sesterské společnosti subjektu.

V současné době je pro veškerý mezinárodní obchod subjektu HYDRA zásadní aktuální • **poptávka a nabídka**, které v mezinárodním prostředí na konkurenčním trhu určují globální ceny zboží. Dalším významným vlivem na globální cenu má i stav nasycenosti trhu daným zbožím a fáze ekonomického cyklu relevantních globálních trhů. Pokud je poptávka po zboží vysoká nebo pokud ekonomika relevantních trhů roste, dává to další prostor firmě ceny zboží navýšit a tím maximalizovat zisk. V případě, že je trh nasycen nebo relevantní trhy zažívají pokles nebo krizi, ceny jsou nižší a možnost maximalizace zisku je omezená. Trhem stanovenou úrovní globálních cen je prostor k maximalizaci zisku firmy limitován na její konkurenční výhody. Záleží pak na umu obchodních manažerů při vyjednávání smluvních podmínek, jak konkurenčních výhod firmy, kterou při jednáních o ceně zboží jako předmětu smlouvy zastupují, dokážou či nedokážou využít. Obchodníci musí zákazníky přesvědčit nejen vysokou kvalitou, ale i flexibilitou v dodávkách a v after market servisu. Tyto aktivity zajišťuje pro skupinu HYDRA obchodní oddělení firmy - sesterská německá HYDRA Components GmbH. Pro získání nových obchodních příležitostí se formě ukázalo být výhodnější, pokud obchodní jednání mohou probíhat v lokálních jazycích. Za tím účelem má globální obchodní oddělení, které

má sídlo v Berlíně, lokální obchodní asistence. Většinou se jedná o obchodně a technicky zdatné zaměstnance, kteří provádějí studené akvizice, připravují jednání, doprovázejí a překládají při jednáních obchodní manažery, sledují plnění dohodnutých bodů z jednání, iniciují následné schůzky, pokud je to potřeba atd. HYDRA nepoužívá lokální distributory, tato cesta se ukázala v minulosti jako neefektivní. Distributor, nabízející různé produkty, se přirozeně zaměřuje na tu část výrobků, ze kterých nejvíce profituje, což mnohdy kondenzátory bohužel nejsou.

Dalším aspektem mezinárodního obchodu provozovaného skupinou HYDRA jsou její

- **kupní smlouvy a určení smluvních stran**. Všechny obchodní vztahy zajišťuje pro subjekt berlínská společnost HYDRA Components GmbH. Obchodníci této společnosti vystupují během obchodních jednání pouze jako zprostředkovatelé obchodu. Po sjednání obchodu je smluvním partnerem zákazníka (až na výjimky) společnost HYDRA a.s. a smlouvy o dodávkách podepisuje její představenstvo. Uzavírané mezinárodní smlouvy dnes mají různé podoby. Většinou se jedná o smlouvy v písemné podobě, jednorázové, vztahující se pouze na jednu dodávku nebo s různým časovým rámcem, kdy se sjednané podmínky vztahují na všechny dodávky uskutečněné v daném časovém rámci, např. jednoho roku nebo i po dobu více let. Pokud firma vystupuje jako dodavatel, snaží se dosáhnout co nejdélejší platnosti smlouvy, aby si zajistila plynulou výrobu a odbyt na co nejdélejší dobu. Pokud vystupuje jako zákazník, je tomu většinou naopak, aby si zajistila možnost změny dodavatele, pokud se objeví jiný dodavatel s výhodnějšími podmínkami dodávek. Další důležitou částí každé smlouvy je dohodnutí legislativního rámce smlouvy a způsob řešení případných sporů, penále, mlčenlivost vztahující se k obsahu smlouvy a znalostí o druhé smluvní straně. Většinou je stěžejním bodem kupní smlouvy cena výrobku nebo ceník, pokud smlouvy zahrnují výrobků více. V této práci se autorka zabývá a popisuje strukturu smluv o dodávkách obchodovaného zboží. V každé smlouvě je stěžejní co nejpřesnější určení smluvních stran - dodavatele a odběratele (zákazníka). Pro obě smluvní strany se ve smlouvě z tohoto důvodu uvádí název firmy dodavatele a odběratele, jeho sídlo, místa dodávek, pokud jsou odlišná od sídel firem, fakturační adresy, pokud jsou odlišné od sídel, národní identifikační čísla firem, čísla národních daňových registrací a jména osob oprávněných za firmy podepisovat smlouvy či jiné dokumenty. Co možná nejpřesnější označení smluvních stran zajistí jasnost ve vztazích zejména firem, které mají rozvětvenou mezinárodní strukturu svých podniků a závodů. Většinou se jedná o dvoustranné smlouvy, ale smlouvy mohou mít i stran více.

• Rozložení výroby produktů mezi jednotlivé společnosti subjektu

Skupina HYDRA má tři firmy, podílející se na výrobě. Zajišťuje to jednak flexibilitu v dodávkách na evropské a asijské trhy, které jsou hlavními trhy skupiny HYDRA a dále pak tvorbu konkurenceschopných cen zboží. Skupina HYDRA má rozmanité zákazníky z pohledu jejich velikosti a velikosti obrátu tvořeného s nimi a z pohledu odebíraného zboží. Obchodníci v rámci jejich obchodních jednání využívají svých znalostí o druzích a kapacitách výrobních prostředků jednotlivých výrobních firem (proto ta školení), podle druhu zboží a podle dalších kritérií pak doporučí zákazníkovi a managementu HYDRY a.s., která je pak smluvním partnerem zákazníka, tvar a podobu smluvního vztahu. Hlavní pro určení místa výroby zboží pro daného zákazníka je požadovaná cenová úroveň a flexibilita v dodávkách. Smluvní vztahy většinou respektují geografickou polohu zákazníka a výrobního závodu skupiny HYDRA, ale jsou i smluvní vztahy, kdy HYDRA dodává evropskému zákazníkovi z Vietnamu nebo asijskému zákazníkovi z Jičína, ČR. Je na místě připomenout používání skupinového informačního systému, který „nerespektuje hranice států, ani jejich měny“, vše se v něm přemění do čísel a do jednotné měny se kterými matematicky nakládá, a tím umožňuje tyto zdánlivě složité obchodní vztahy realizovat. Podobně fungují všechny globálně operující celky.

Dalším důležitým prvkem při plánování výroby jsou pravidelné odběry stálých zákazníků. Obě strany mají obvykle zájem na tom, aby dodávky byly plynulé a aby bylo dodáváno zákazníkovi včas zboží, které právě potřebuje. K tomu obvykle slouží dílčí objednávky z rámcového množství dodávaného zboží, které je dohodnuto ve smlouvě. Tento systém se praktikuje zejména v dodavatelsko-odběratelských vztazích, které jsou smlouveny na delší časové období. Nejběžněji se dodatkem ke smlouvě dohodne, jaké předzásobení musí mít dodavatel, to znamená jaké druhy materiálů a v jakém množství musí mít dodavatel na skladě připraveno v jakémkoli okamžiku účinnosti smlouvy, aby byl připraven z nasmlouvané škály různých druhů zboží vyrobit a včas dodat ty druhy zboží, které zákazník právě potřebuje. Naproti tomu bývá ve stejném dodatku zakotvena povinnost zákazníka odebrat zboží nebo zaplatit cenu vstupních materiálů, pokud by se rozhodl předčasně některé druhy výrobků neodebírat. To slouží k zamezení vzniku škod u dodavatelů a vede to zákazníky k spoluodpovědnosti za hodnoty materiálů ve skladech dodavatelů. Některé firmy tato rizika podceňují a náhlé ukončení odběrů zákazníkem může vést až ke krachu dodavatele. To by mohlo ale ohrozit i dobré fungování trhu zákazníka,

proto zejména bývá vůle zákazníka přistoupit na podmínky odběru zboží z naskladněných materiálů nebo zaplacení materiálů neodebraných, podle toho co je pro něj výhodnější.

3.4 Produkt

Společnost HYDRA a.s. se zabývá výrobou kondenzátorů. Tato kapitola poskytuje popis a vlastnosti produktů subjektu HYDRA. Z jejich charakteristik vyplývá, že takovýto typ výrobku má na trhu pouze omezený počet zákazníků a při tom velkou konkurenci. Je proto pro fungování subjektu zásadní, aby byly vyráběné kondenzátory neustále inovovány, zlepšovány a uzpůsobovány potřebám zákazníků. Tyto faktory úspěchu má na starosti HYDRA a.s. Aby tyto produkty byly však prodány, je za potřebí kvalifikovaných obchodníků, kteří mají dlouholeté vztahy se zákazníky a dokáží je přesvědčit o koupi produktů právě od subjektu HYDRA. Těmito obchodníky disponuje německá sesterská HYDRA a celý subjekt by bez jejich propojení neměl šanci na úspěch. Proto tedy charakteristika produktů subjektu je dalším důvodem nutnosti standardizace a sjednocení spolupráce v rámci celého subjektu HYDRA.

Pod pojmem kondenzátor 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 svitkové kondenzátory, kdy materiál svitků 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 polypropylénové 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 napětovým 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 a pro export do Číny je nutná certifikace čínskou společností CQC.

Dle oficiálních stránek společnosti se v sortimentu nabízeném HYDRU se nacházejí kondenzátory zahrnující šest oblastí a jejich přehled shrnuje obr. 11.



Obr. 11: Produkty společnosti HYDRA
Zdroj: www.hydra-components.com

Kondenzátory PFC: (Power Factor Correction) se používají ke snížení reaktivní energie, která je vytvářena výrobními stroji a namáhá síť. Tento typ kondenzátorů se používá po celém světě. Hydra vyrábí 1fázové nebo 3fázové válcové kondenzátory PFC do 50 kvar. Všechny kondenzátory jsou vyrobeny s přetlakovou pojistkou a plněny buď olejem, nebo plynem za účelem zajištění maximální kvality a bezpečnosti.

Motorové kondenzátory: Většina domácích spotřebičů (například sušiček, myček nádobí), čerpadel, kompresorů, motorů na roletové dveře a množství jiných aplikací po

celém světě používá fóliové motorové kondenzátory s PP-fólií. Díky své vysoké kvalitě je Hydra jedním z předních dodavatelů těchto motorových kondenzátorů a zásobuje všechny hlavní dodavatele v Evropě přibližně 18 miliony kondenzátorů ročně. Jedná se o hlavní obor Hydry s více než stoletou historií. Motorové kondenzátory Hydra mohou být dodávány ve 2 verzích: nechráněné (S0) a chráněné (S2). Chráněné motorové kondenzátory jsou plněné olejem a mají přetlakovou pojistku, která kondenzátor odpojí v případě poruchy, čímž zajišťuje vysoký standard bezpečnosti. Proto na kondenzátory S2 přechází z bezpečnostních důvodů stále více výrobců domácích spotřebičů. Jelikož každý klient má jiné požadavky, vyrábí Hydra několik tisíc různých typů a všechny jsou speciálně zkonstruované pro jejich klienty.

Kondenzátory pro svítidla: I když moderní LED svítidla již nevyžadují kondenzátory, jsou na světě dosud miliony HID svítidel, která kondenzátory vyžadují. Proto Hydra dodává každý rok do světa přibližně 2 miliony kondenzátorů pro svítidla tam, kde se ještě používají HID svítidla. Olejem plněné kondenzátory Hydra pro svítidla, vyrobené z pokovovaného polypropylénu, jsou zkonstruovány pro dlouhou životnost v prostředí HID (vysokotlakých výbojek) s vysokou teplotou. Z bezpečnostních důvodů jsou olejem plněné kondenzátory Hydra pro svítidla vybaveny přetlakovou pojistkou, která zajišťuje vysoký standard bezpečnosti.

Filtrační kondenzátory se používají k filtrování nežádoucích frekvencí. Jsou běžné v elektrických a elektronických zařízeních a používají se v nejrůznějších oblastech, jako jsou například: měniče všeho druhu, UPS systémy, větrné elektrárny, sinusové filtry apod. Hydra vyrábí válcové filtrační kondenzátory v nejvyšší kvalitě podle přesných požadavků a potřeb klientů. Všechny filtrační kondenzátory Hydra jsou chráněné přetlakovou pojistkou a plněné olejem pro dokonalý přenos tepla zevnitř ven. Díky tomu Hydra zabraňuje vzniku špičkových teplot na fólii a kondenzátory se dají používat i při vysokých teplotách prostředí při plné zátěži.

Kondenzátory DC-Link se používají pro měniče všeho druhu, UPS, větrné elektrárny, solární elektrárny, pohonnou technologii apod. Hydra vyrábí válcové kondenzátory DC-link v nejvyšší kvalitě podle přesných potřeb našich klientů. Všechny tyto kondenzátory jsou plněné pryskyřicí, a to buď polypropylénovou, nebo epoxidovou pryskyřicí a splňují ty nejnáročnější požadavky. Na kondenzátory Hydra se spoléhá mnoho technicky náročných společností po celém světě.

Kondenzátory pro defibrilátory jsou zkonstruovány na míru pro veřejně přístupné nebo externí defibrilátory pro první pomoc. Tyto kondenzátory jsou umístěné v kruhových kovových pouzdrech plněných pryskyřicí. Používáme kvalitní materiály a výroba je kontrolována naším systémem řízení kvality. Tím jsou zaručeny spolehlivé a bezpečné výrobky. Jsou dostupné v rozsahu napětí od 1500 – 2300VDC s energií 500 jouů.

3.5 Účetnictví

Vysvětlení principů fungování účetnictví v subjektu práce zahrnuje také z důvodu, že vzhledem k nestandardnímu propojení společností subjektu, kdy sesterské společnosti vystupují právně jako samostatné společnosti, ale přitom prakticky nejsou, vznikají i v této oblasti nedokonalá a kritická místa. Na ty se konkrétně zaměří kapitola 5.2.

Každá jednotlivá firma v subjektu HYDRA si dle své místní legislativy vede vlastní účetnictví a každý rok provádí účetní závěrku, kde vykazuje své hospodářské výsledky. Účetnictví si firmy vedou v měnách zemí svých sídel. Společnosti se sídlem v ČR, tedy Hydra a.s. a Hydra Jičín s.r.o. si vedou účetnictví v Korunách českých (CZK), německá Hydra Components GmbH si vede vlastní účetnictví v Eurech (EUR) a vietnamská Hydra Vietnam Co., Ltd. vede své účetnictví v měně Vietnam Dong (VND). Mateřská Hydra a.s. s jejími dceřinými společnostmi na konci každého roku provádí konsolidaci účetních výsledků daného roku. Všechny výkazy jsou přepočítány aktuálním kurzem do CZK a konsolidovaný výsledek za subjekt HYDRA se na konci každého roku vykazuje v CZK. Měna konsolidovaného výsledku je určena sídlem a původem mateřské společnosti. Tento konsolidovaný výsledek ukazuje, jak se daří všem společnostem HYDRA jako jednomu celku. Ukazuje úspěchy či neúspěchy působení celého subjektu na trhu. Každá jednotka samostatně si vedoucí účetnictví podléhá každý rok účetnímu auditu. Společnost Hydra a.s. má tedy ročně hned dva účetní audity, přičemž jeden kontroluje výkazy samostatné společnosti Hydra a.s. a druhý kontroluje konsolidovaný výsledek za subjekt HYDRA. V úplnosti konsolidovaného výsledku však chybí zahrnutí sesterské německé společnosti. Ta nespadá do struktury holdingu a stojí vedle jako samostatná společnost, proto její účetní výsledky nelze do konsolidace zahrnout. Tento fakt zapříčiňuje, že konsolidovaný výsledek subjektu HYDRA nepodává úplně věrný obraz stoprocentně odpovídající realitě, i přesto že je to z legálního hlediska prováděno správně.

4 Analýza spolupráce sesterských společností subjektu HYDRA

Nadnárodní subjekt HYDRA tvoří v současnosti 4 společnosti - HYDRA a.s. se sídlem v ČR, která má dvě fungující dceřiné společnosti a společnost HYDRA Components GmbH se sídlem v Německu, jako sesterská společnost HYDRY a.s. Jednotlivé společnosti subjektu HYDRA byly popsány již v předchozích kapitolách, proto se práce bude dále věnovat pouze vztahu sesterských společností. Německá sestra vykonává veškeré funkce obchodního oddělení subjektu HYDRA. Hlavními pilíři činnosti jakékoli společnosti je nákup a následný prodej. U výrobních společností k tomu přibude ještě činnosti výrobní, kdy se nakoupené surové vstupní materiály přetvoří do finálních výrobků, určených k prodeji. Tento model, nákup - výroba - prodej, je modelem i společnosti HYDRA. To, že vysoká kompetentnost vrcholových manažerů obsazených ve vedení společnosti je stěžejní pro systémové fungování celého subjektu, bylo nastíněno již výše, když bylo odhaleno, že řízení a spolupráce sesterských společností je korigované pouze na základě zaměstnání jednoho manažera ve vedení obou firem. Žádné jiné právní vztahy upravující pravomoci v sesterském vztahu nejsou.

4.1 Analýza obchodní činnosti

Ve skupině HYDRA provádí veškerou marketingovou a obchodní činnost HYDRA Components GmbH. Toto obchodní oddělení samo vyhledává tzv. studenou akvizicí potenciální zákazníky, následně je kontaktuje a bojuje o získání podílu na dodávkách. Studená akvizice spočívá v nalezení potenciálního zákazníka například na internetu a jeho následné elektronické kontaktování. Prvotní komunikace bývá převážně emailová. Obchodníci při procesu akvizice zákazníka musí akceptovat a respektovat kulturní zvyklosti v různých částech zeměkoule, odlišné postupy při obchodních jednáních a v některých případech nabízet zcela nové a nevyzkoušené postupy v dodávkách. Je pak na ostatních částech subjektu, aby dohodnuté podmínky beze zbytku plnily po celou dobu obchodního styku.

Fungování obchodního oddělení

Obchodní oddělení, zaměřené na prodej výrobků, zaměstnává šest obchodníků aktivně pracujících v přidělených geografických teritoriích (KAM – Key Account Managery), tři zaměstnanci pracující v kanceláři v Berlíně (back office), kteří zajišťují podporu obchodníkům, připravuje jejich obchodní cesty na základě jejich plánů i aktuálních požadavků, jako je zajištění letenek, víz, hotelů atd. a zpracovává jejich účetní doklady. Tito zaměstnanci pracující v back office také kontrolují dodržování plánů obchodních cest obchodníků, aby se naplnily stanovené cíle skupiny ve všech teritoriích. Každý z obchodníků obhospodařuje a rozšiřuje obrat ve výši 3 až 5 mil. EUR, bez ohledu na počet zákazníků. Dále je v berlínské kanceláři zaměstnán jeden zkušený technik, který připravuje obchodní cesty po technické stránce, připravuje technickou dokumentaci k zákaznickým projektům a dává je do podoby, aby byly snadno a přehledně prezentovány obchodníky zákazníkům. V případě potřeby cestuje tento technik spolu s obchodníkem. Celou činnost společnosti strategicky řídí dva jednatele, kteří pravidelně informují o výsledcích obchodní činnosti společníky a také sesterskou firmu HYDRA a.s. Geografické rozdělení je Severní Amerika (USA a Kanada) – 1 obchodník, západní a severní Evropa – 2 obchodníci, jižní, střední a východní Evropa včetně Turecka a Ruska – 1 obchodník, Čína – 1 obchodník, jihovýchodní Asie a Dálný Východ – 1 obchodník. Na ostatních kontinentech HYDRA neprovádí obchodní činnost (Austrálie a Jižní Amerika). Obchodníci jsou jazykově vybaveni tak, aby byli schopni používat mateřské jazyky zákazníků. Základním jazykem je angličtina, kterým hovoří všichni obchodníci a který se používá (menšinově s němčinou) i k vnitřní komunikaci. Další jazyky, kterými obchodníci hovoří, jsou němčina, španělština, francouzština, turečtina, ruština a čínština (mandarínština). Technicky se vzdělávají pravidelně na školeních pořádaných oddělením technického vývoje (SET – Simultaneous Engineering Team), oddělením výroby a oddělením řízení kvality sesterské společnosti HYDRA a.s. v Jičíně. Kromě cyklických čtvrtletních kurzů zaměřených všeobecně na techniku výrobků, výrobní technologie a jejich kapacity a výsledků kvality (počty a druhy interních i zákaznických reklamací) se v případě potřeby obchodníci školí ve speciálně zaměřených kurzech.

Tato společnost, respektive její zaměstnanci, obchodníci, vystupují během obchodních jednání pouze jako zprostředkovatelé obchodu. V rámci skupiny HYDRA existují mezi firmou HYDRA a.s. a firmou HYDRA Components GmbH tři základní smlouvy, smlouva o obchodním zastoupení firmy HYDRA a.s., smlouva o marketingové a obchodní podpoře

firmě HYDRA a.s. a smlouva o technické podpoře firmě HYDRA a.s. Smluvními vztahy se práce zabývá v kapitole 2.3. V praxi to znamená, že po sjednání obchodu je smluvním partnerem zákazníka (až na výjimky) společnost HYDRA a.s. a smlouvy o dodávkách podepisuje její představenstvo. Dodávky zboží se odesílají zákazníkům přímo z české firmy HYDRA a.s. nebo z vietnamské firmy HYDRA Vietnam, fakturace směrem k zákazníkům se provádí (až na výjimky) z firmy HYDRA a.s. Výjimky uvedené v závorkách v předchozích větách u určení smluvního partnera zákazníka a následné fakturace směřují s německé sestře nebo k vietnamské dceři. V některých případech je umožněno částečné přímé financování firmy HYDRA Components GmbH a firmy HYDRA Vietnam. Dalším důvodem výjimky z fakturace HYDROU a.s. je např. nedostupnost nebo těžká dostupnost volně směnitelných měn USD a EUR v některých asijských rozvojových zemích (Laos, Bangladéš). Tuto strukturu a její rozmanitost podporuje a slučuje centrální informační systém skupiny HYDRA, který používají všichni zaměstnanci skupiny a který v reálném čase shromažďuje a poskytuje uživatelům informace všeho druhu. Jsou to zejména informace o výrobcích, informace o stavu výrobních zakázek, informace o platebních podmínkách a jejich plnění zákazníky – sledování platební morálky, informace o kvalitě a reklamacích, o stavu volných peněz ve firmách skupiny, o stavu rozpracovaných investic, informace o majetcích jednotlivých firem skupiny atd.

Vznik obchodního vztahu mezi sesterskými společnostmi

Jak bylo popsáno výše, historicky realizovali obchodní činnost subjektu HYDRA lidé v Berlíně, ale výrobní továrna byla postavena v Jičíně, ČR. Oblast nákupu se podařilo převést do Jičína, nikoli však oblast prodeje. V období krachu německé mateřské společnosti tehdejší management rozhodl o osamostatnění se české, původně dceřiné společnosti HYDRA. Do Jičína byly převedeny všechny stěžejní aktivity v oblasti řízení i výroby. Ke kroku převést do Jičína i oblast prodeje neměl možná tehdejší management dostatek odvahy, anebo spíše s respektem k důležitosti mezilidských vztahů v mezinárodní obchodní činnosti našel model, jak si klíčové zaměstnance v Berlíně ponechat. Ti vzhledem ke svým významným mnohaletým osobním vztahům s největšími zákazníky byli pro obchodní stránku podniku stěžejní. Tehdejší management pro ně založil novou společnost HYDRA Components GmbH a zaměstnal je dále tam, kde bydleli a byli zvyklí pracovat. Dále se managementu podařilo přesvědčit i společníky vlastníci jičínskou firmu aby spolu uzavřeli společenskou smlouvu a vlastnili podíly na berlínské společnosti ve

stejném poměru jako v Jičíně. Tímto krokem byla podpořena tak potřebná stabilita v období insolvenčí, nedostatku hotových peněz, novým vztahům k bankám, rozporům mezi společníky atd. Hlavním cílem tehdejšího česko-německého managementu bylo nepřerušit dodávky velkým zákazníkům a převzít kontrolu nad všemi činnostmi subjektu HYDRA. To se podařilo a model propojení sesterských společností se ukázal jako dlouhodobě funkční. Funkční je dlouhodobě zejména díky personálnímu propojení. Jeden z jednatelů a později předseda představenstva jičínské firmy je zároveň jednatelem ve firmě v Berlíně. Má tedy kompetence řídit obě firmy, koordinovat jejich činnost a stanovovat priority obchodníkům tak, aby byly prospěšné pro celý subjekt. Samozřejmostí je i jeho fyzická přítomnost v obou firmách. V obou firmách je i další člověk jmenovaný jednatelem, ale ten se věnuje jiným než koordinačním činnostem. Hlubšímu řízení procesů, plnění cílů dohodnutých mezi jednatelem a také kontrolovingu. Pravomoce jsou sice formálně rozděleny, ale de facto spolu tito lidé konzultují veškerá rozhodnutí na každodenní bázi. Dlouhodobě funkční model je životaschopný i díky vysokým osobnostním kvalitám jmenovaných manažerů. Tento předseda představenstva HYDRY a.s. a zároveň jednatel firmy HYDRA Components GmbH se díky neshodám s vlastníky před nedávnem rozhodl z výkonných pozic obou firem odejít. Jeho místo v obou společnostech bylo nahrazeno novým manažerem jmenovaným do funkce, tudíž propojení řízení sesterských společností zůstalo zachováno. Je ale zřetelné, že toto propojení je velice nestabilní a velkým rizikovým článkem ve fungování celé skupiny. Jak se bude dál vyvíjet spolupráce mezi sesterskými společnostmi, které jsou de iure společnostmi nezávislými a jaký model spolupráce společností zvolit bude řešeno v poslední kapitole 5.

4.2 Stanovení vnitropodnikových cen

Zvláštní pozornost věnuje management mateřské společnosti HYDRA a.s. vnitropodnikovým cenám, za které se obchoduje mezi firmami skupiny. Má to dva hlavní důvody, kdy jedním důvodem je mezinárodní legislativa a časté kontroly její dodržování místně příslušnými daňovými správami a druhým je schopnost financovat firmy skupiny. Za tím účelem má společnost HYDRA a.s. jako společnost mateřská a ovládající ostatní firmy skupiny vytvořen rozsáhlý manuál ke tvorbám cen včetně vnitropodnikových, který pravidelně aktualizuje. Tento hlavní dokument je doplněn lokálními manuály, které dokumentují vždy konkrétní tvorbu cen, včetně vnitropodnikových každé jednotlivé firmy

skupiny. Jednotlivé firmy skupiny byly založeny vždy za jiným účelem, proto jsou i jejich lokální manuály velmi odlišné. Kromě tedy hlavního dokumentu společnosti HYDRA a.s. existuje i dokument společnosti HYDRA Jičín s.r.o., která zaměstnává zaměstnance se zdravotním omezením a integruje je do normálního pracovního prostředí. Zaměstnanci této firmy se podílejí částečně na výrobě, dále poskytuje mateřské společnosti služby ochrany objektů, úklidové služby a služby spojené se zajišťováním stravování zaměstnanců. Existuje i jiný dokument společnosti HYDRA Vietnam, která také zajišťuje výrobu pro mateřskou společnost a jiný dokument existuje ve společnosti HYDRA Components GmbH, která zajišťuje pro společnost HYDRA a.s. marketingové a obchodní služby. Vnitrofiremní ceny a vnitropodnikové platby musejí respektovat mezinárodní pravidla o volném obchodu a cenách na volných trzích, musejí umožnit kontrolu dodržování těchto zásad všem daňovým správám, které o to požádají a musejí zajistit financování jednotlivých firem skupiny (zajistit dostatečné příjmy na krytí jejich nákladů a vytvoření přiměřeného zisku).

4.3 Analýza finančních vztahů

Managementem byly zkoumány různé kombinace finančního vztahu mezi sesterskými společnostmi, vše konzultovali s vlastníky. Nabízela se distribuční smlouva, smlouva o marketingu a prodeji, smlouva o technické podpoře, smlouva o managementu atd. Cílem bylo vymezení činností berlínské společnosti tak, aby pro své okolí vypadala jako společnost nezávislá, a to v rámci německého obchodního práva a účetních předpisů, českého obchodního práva a aby vztah splňoval i zásady mezinárodních obchodních úmluv.

Financování je nastaveno tak, že tato malá společnost vykazuje každoročně kladný hospodářský výsledek bez ohledu na to, jakých výsledků dosahuje skupina. V Berlíně pracuje cca 10 zaměstnanců, firma splňuje požadavky tzv. malé společnosti, což zaručuje její flexibilitu. Skupina má vždy na rok zpracovaný obchodní plán, do nákladů jičínské společnosti jsou zahrnuty výdaje berlínské společnosti plus rezerva na akutní potřeby. Jednotlivými položkami nákladů berlínské firmy jsou zejména mzdy zaměstnanců s odvody, nájemné plus energie za pronajaté prostory, náklady na daňové a právní poradenství. K výpočtům nákladů berlínské firmy slouží smlouvy, ať již pracovní či manažerské smlouvy, ve kterých jsou integrovány i motivační bonusy pro všechny

zaměstnance, smlouva o nájmu podnikatelských prostor a smlouvy o poskytování služeb ekonomických a právních poradců. Tyto náklady jsou kryty provizemi ze zprostředkovaných prodejů. Vzhledem k tomu, že obchodní činnost skupiny je poměrně stabilní, je možné dlouhodobě využívat stejného finančního plánu. Jediným kritériem je, aby provize splňovaly obecné úrovně platných marží v daném sektoru a regionu a aby případné kontroly daňových úřadů proběhly bez problémů. V současné době zejména evropské daňové a finanční úřady kontrolují bedlivě tvorby zisků ve firemních skupinách a řádné národní plnění daňových povinností. Zde je mezinárodní skupina HYDRA takzvaně v kleštích, kdy každý jednotlivý národní finanční či daňový úřad vytváří tlak na maximalizaci zisků a daňových povinností společností celku v příslušném národě. Za tím účelem má skupina HYDRA zpracovaný manuál tvorby vnitropodnikových cen a marží, který je sestaven na základě mezinárodních požadavků. Potvrzuje se bohužel, že jednotná Evropská unie má v jednotlivých národních předpisech mnoho protikladů.

I zde se ukazuje, že velice důležité pro vedení subjektu HYDRA, je personální kompetentnost nejvyšších manažerů, kvalita vedení a jeho propojení přes články managementu. Je samozřejmě vždy snazší prosadit si ve skupině to, co nejlépe vyhovuje národním předpisům a národním finanční a daňovým či jiným kontrolním orgánům - ale je to vždy také výhodné pro podnikatelskou skupinu? Hledání kompromisů je často velice komplikované a vyžaduje maximální kompetentnost vrcholového managementu. Zejména v odvětvích, které odolávají velkým konkurenčním a cenovým tlakům, by špatná rozhodnutí vedení mohla být pro celou firmu životně ohrožující. V takových odvětvích nejsou finanční rezervy, v některých účetních obdobích skupina vykazuje ztráty, kontroling neustále s vedením vyhodnocuje použití volných finančních prostředků. HYDRA není velkou skupinou, navíc v Berlíně pro ni pracuje jen 10 lidí z celkových cca 500. Díky svým znalostem o zákaznících je však pro jičínskou "výrobní" firmu klíčovou. Pokud by přestal při rozhodování fungovat fokus na cíl skupiny, mohlo by dojít k fatálním rozhodnutím s nevratnými následky.

4.4 Tok informací mezi sesterskými společnostmi

Základem informačního toku je skupinový informační systém BI Nav firmy Microsoft. Dříve to byl systém Navision Financials, který pře pár lety Microsoft koupil a převzal jeho rozvoj a distribuci. V tomto systému vede skupina částečně svoje účetnictví. Úplné

účetnictví zde vede jen česká společnost HYDRA a.s. a konsolidační skupina. Účetnictví ostatních společností skupiny, včetně té berlínské, se vedou v národních dostupných systémech, které poskytují své výstupy jako vstupy do českého účetnictví konsolidační skupiny. Tento postup plně odpovídá národním i mezinárodním standardům. Kromě účetnictví se zde vede i celá agenda dodavatelů materiálů a služeb, výroby a jejich zakázek a zákazníků. Každý partnerský subjekt má v IS zřízenou svoji kartu s identifikačními a jinými údaji firmy, které se pak využívají napříč systémem. Stejně tak jsou zřízeny i materiálové karty, na kterých jsou zaznamenány údaje o materiálu. Dalším důležitým procesem je sledování výrobních zakázek v informačním systému a registrace spotřeby materiálů a spotřeby času jednotlivých operací. I do tohoto procesu jsou zapojeni zaměstnanci berlínské společnosti, ti vytvářejí úplně na začátku výrobní zakázky. Oni vědí, v jakém pořadí mají být vyrobeny zakázky pro jednotlivé zákazníky dle jejich příchozích objednávek. Mají k tomu nástroj informačního systému, který jim na dotaz nabídne výrobní kapacity k dotazovaným dodacím termínům. Pokud nabídnutý termín je splněn, zadá pověřený zaměstnanec berlínského obchodního centra do systému výrobní zakázku. Podobným způsobem řadí "do fronty" všechny příchozí objednávky, jsou při tom zohledněny i rámcové objednávky atd. I zde je velmi důležité propojení informací pořizovaných v Berlíně pro jičínskou výrobu či pro výrobu jiného výrobního závodu.

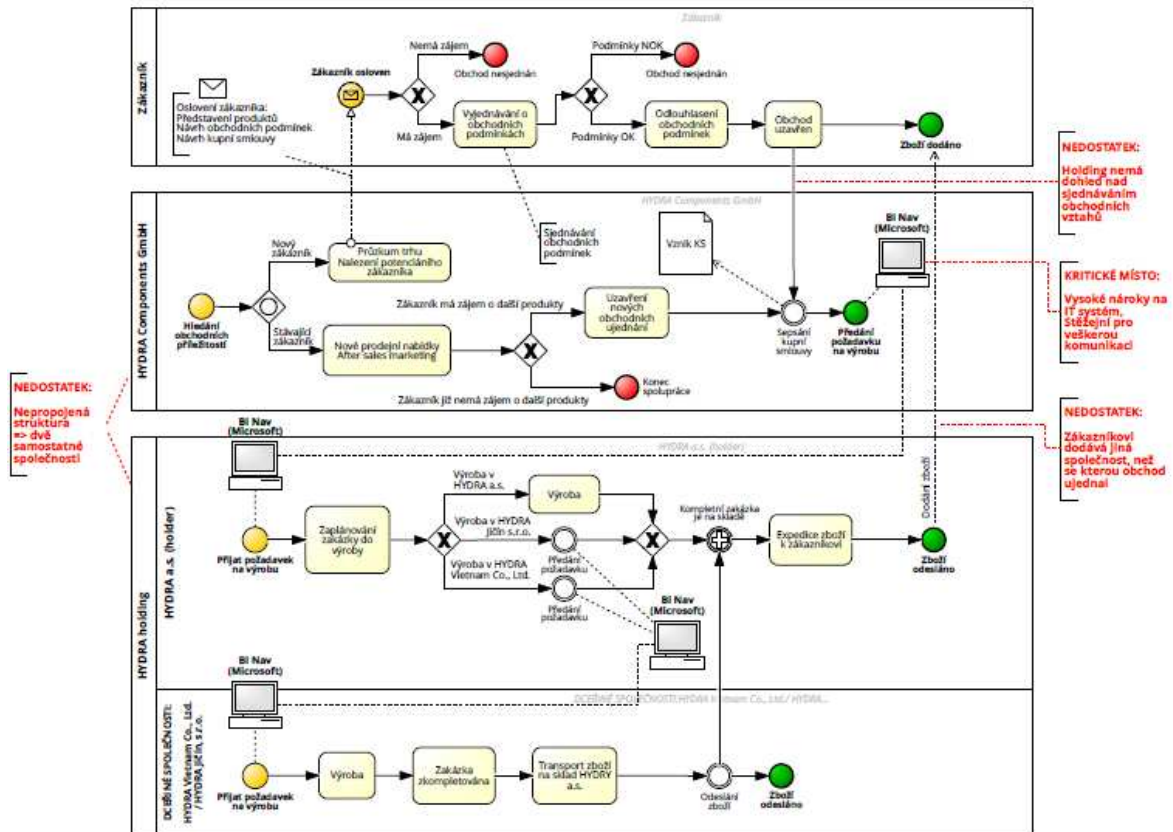
Další informace, které pořizuje pro skupinu Berlín, jsou informace z huntingu, tzn. informace o nových akvizicích. Tyto informace zpracovává a vyhodnocuje pouze Berlín, on je zodpovědný skupině za marketing a prodej. Protože ze započatých akvizic se povede jen malá část dovést do úspěšného konce, nevedou se informace o stavu a průběhu akvizic ve skupinovém informačním systému, ale pouze v lokálně spravovaném informačním systému v Berlíně, který je naprosto oddělen od informačního systému hlavního, používaného ve skupině. Zde je velké riziko celé skupiny z důvodu provázanosti společností pouze jedním člověkem, jednatelem a zároveň předsedy představenstva. Tento manažer řídí, kontroluje a iniciuje akvizice berlínské firmy ve prospěch skupiny, Kvůli provázanosti pouze jednou fyzickou osobou je tento model spolupráce dlouhodobě funkční. Jsou různé faktory, které ovlivňují jednotlivé obchodníky v jejich nasazení a snaze uskutečnit rozjednanou akvizici až do konce. Pouze kvalitní vedení, které má naprostý přehled o ekonomickém vývoji skupiny, o potřebách a směrech rozvoje skupiny, o jejích výrobních a technologických možnostech, možnostech investičních atd., je schopno činnost těchto jednotlivých obchodníků efektivně, tzn. ku prospěchu skupiny, koordinovat.

V případě rezignace nebo jiného důvodu ztráty tohoto kompetentního vedení by skupině hrozila velká rizika spojena se získáváním obchodních příležitostí a zákazníků celkově.

4.5 Diagram systému spolupráce včetně jejích nedostatků

V současnosti je ve společnosti užíván funkční přístup řízení. Ten je však pro aktuální strukturu společnosti nevhodný, proto by měl být nahrazen systémem procesního řízení. Oba pojmy vysvětluje část literární rešerše - kapitola 2.5.2. Aktuálně je obchodní oddělení subjektu HYDRA, které vyjednává se zákazníky a dohaduje převážnou většinu obchodů, samostatným právním subjektem a spolupráce se zbytkem subjektu HYDRA funguje pouze na základě smlouvy o provizi za prodej. Jak vyplývá z kapitoly 2.2, subjekt HYDRA by se tedy dal shrnout pod pojem smluvní koncern. Ten ale z procesního a řídicího hlediska je nedostatečně organizačně propojen. Současný systém spolupráce v subjektu HYDRA zachycuje následující diagram, obr. 12, který byl vymodelován autorkou na základě principů procesního modelování. V diagramu je poukázáno na nedostatková místa spolupráce, která jsou popsána na okrajích diagramu. Detailnější popis nedostatků včetně návrhu jejich řešení je popsán v následující kapitole číslo 5. Diagram je pro lepší čitelnost přiložen i jako samostatná příloha A.

Procesní diagram soudobého modelu spolupráce subjektu HYDRA s jeho nedostatky

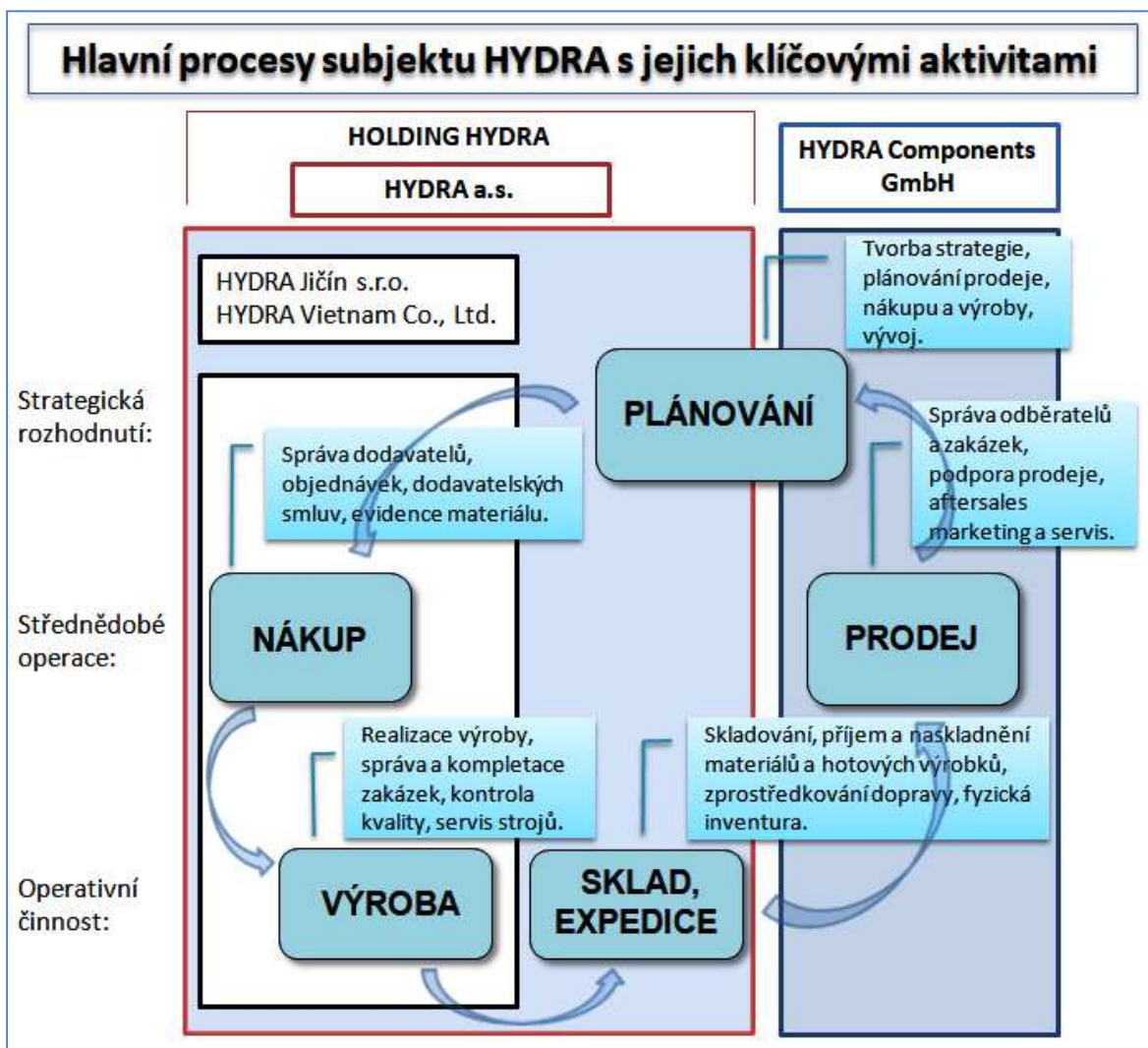


Obr. 12: Diagram současné spolupráce v subjektu HYDRA a její nedostatky
Zdroj: Vlastní zpracování, software: academic.signavio.com

Z diagramu je patrné, že HYDRA a.s. jako holder má ve své struktuře dvě dceřiné společnosti, které mají jako primární činnost výrobu produktů. Ty reagují na výrobní požadavky, které jim zadá mateřská společnost HYDRA a.s. Ta je však závislá na impulzech přicházejících z HYDRY Components GmbH mající na starosti obchodní oddělení. Krátkodobé obchodní výpadky ze strany německé sestry by sice chod výroby neohrozily, protože se neodvíjí přímo dle aktuálních objednávek, ale probíhá dle naplánovaného harmonogramu. Ten je však sestavován střednědobě až dlouhodobě a to na základě predikcí trhu, požadavků stálých zákazníků a také nových požadavků, při čemž většinu těchto informací získává HYDRA a.s. od německé sesterské společnosti. Proto z dlouhodobého hlediska je spolupráce těchto dvou sester zásadní pro celou skupinu. Z toho vyplývá první riziko, které je na diagramu zvýrazněné na levé straně. Aby spolupráce mezi sestrami byla stoprocentně stabilní a zajištěná, je naprosto nevhodné, aby vztah fungoval pouze na základě sepsané smlouvy. Smlouva se dá snadno vypovědět a to

by mělo pro subjekt fatální následky. První riziko vyznačené na diagramu po pravé straně také souvisí s neprovázanou strukturou sester. Z právní subjektivity sesterských společností vyplývá, že holding, v čele s HYDROU a.s., nemá žádnou přímou kontrolu nad veškerými obchodními záležitostmi subjektu. Nejedná se o zákazníky ani nedostává přímou zpětnou vazbu. Všechny zákaznické vztahy prochází přes sesterskou společnost. Zde vzniká další riziko, kdy sjednané obchody mezi zákazníkem a HYDROU Components GmbH plní jiná společnost a to HYDRA a.s. Na tento fakt však německá HYDRA při ujednávání obchodních podmínek poukazuje, proto to nepřináší obzvlášť velké problémy. Posledním rizikovým článkem je vysoká náročnost přenosu dat a informací mezi všemi společnostmi subjektu. Neustálý a hladký přenos informací je pro správné fungování subjektu zásadní. Proto je velice důležité mít vysoce funkční software. Pokud by jeho fungování bylo omezeno, spolupráce subjektu by přestala fungovat.

Jiný pohled na procesy subjektu HYDRA přináší obr. 13. V něm jsou vyobrazeny hlavní procesy subjektu HYDRA, přičemž u každého z nich jsou vypsány klíčové aktivity pro daný proces. Hlavní procesy jsou uspořádány do třech horizontálních úrovní dle jejich časové působnosti - dlouhodobý horizont (strategické procesy), střednědobý a krátkodobý (operativní procesy). Druhé členění procesů přináší uspořádání vertikální, které zachycuje, která ze společností se podílí na plnění kterých procesů. Mezi hlavní procesy firmy je zařazeno plánování, nákup, výroba, skladování + expedice a prodej. Jednotlivé procesy jsou propojeny šipkami proto, že na sebe volně navazují, ale primárně šipky znázorňují komplexní procesní provázanost. Žádný z procesů by pro firmu nemělo smysl vykonávat samostatně.



Obr. 13: Hlavní procesy subjektu HYRA
Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále práce poskytuje podrobnější popis schématu procesů. Každý hlavní proces subjektu je rozebrán zvlášť a jsou vysvětleny jeho klíčové aktivity a to kdo se na jejich plnění podílí.

- **Plánování**

Z procesního schématu lze vyčíst, že proces plánování jako jediný patří do strategické, dlouhodobé úrovně firemních procesů. Jeho klíčovými aktivitami jsou: 1) Tvorba dlouhodobé strategie firmy, na které se podílí jak akcionáři - vlastníci subjektu, tak manažeři ze všech společností. 2) Plánování prodeje, které má na starosti holder společně s německou HYDROU Components GmbH. Vedení v české HYDŘE má určité vize a očekávání, která německá sestra převádí na reálnou, dosažitelnou úroveň. Proto proces

plánování vertikálně zasahuje jak do působnosti HYDRY a.s. tak do působnosti její německé sestry. 3) Plánování nákupu má na starosti holder a jde ruku v ruce s další klíčovou aktivitou - 4) Plánování výroby. Tyto dvě klíčové aktivity jsou však závislé na aktivitě předchozí, kterou je plánování prodeje. Teprve dle predikcí budoucího vývoje trhu a predikcí požadavků zákazníků je možné plánovat nákup materiálů potřebných pro výrobu a následně výrobu samotnou. Proto, i když tyto dvě aktivity má na starosti holder, má na jejich plnění zásadní vliv i německá sestra. Jako poslední aktivita v procesu plánování je 5) Vývoj. Ten sice přímo nesouvisí s plánováním, ale autorka považuje za správné tuto aktivitu zařadit na strategickou úroveň rozhodování firmy, protože vývoj nových produktů a jejich neustálé vylepšování vytváří zásadní vliv na konkurenční postavení celé skupiny.

- **Prodej**

Obchodní záležitosti subjektu, kterými jsou prodej a nákup, jsou horizontálně zařazeny do úrovně střednědobého rozhodování o chodu firmy. Z vertikálního členění je jasné, že veškeré prodejní aktivity má v kompetenci pouze německá HYDRA Components GmbH. Klíčovými aktivitami pro funkční chod procesu prodeje jsou: 1) Správa odběratelů, kam se řadí jak kontakt se stávajícími zákazníky, tak aktivní vyhledávání nových zákazníků a obchodních příležitostí. 2) Správa zakázek znamená třídění zakázek dle časových a dalších priorit a jejich následný reporting sesterské společnosti s požadavky na plnění dohodnutých obchodů. 3) Podpora prodeje zahrnuje užití různých předem sjednaných motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvořených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů, 4) Aftersales marketing zahrnující péči o stávající zákazníky a zajišťující loajalitu zákazníků a 5) Aftersales servis řešící případné reklamace či zákaznické požadavky.

- **Sklad, expedice**

Skladování a následná expedice výrobků na denní bázi zaměstnává několik desítek pracovníků HYDRY a.s. Proto je tento proces zařazen na operativní úroveň firemních činností a také pouze pod společnost HYDRA a.s. Tato společnost má 2 sklady, jeden přímo ve výrobním závodě a druhým je externí firemní sklad. V obou jsou skladovány nakupované materiály, hotové výrobky vyrobené jak HYDROU a.s., tak oběma jejími dceřinými společnostmi. S tím souvisí první klíčová aktivita tohoto procesu: 1) Skladování, příjem a naskladnění materiálů a hotových výrobků. Příjem a naskladnění spočívá ve skenování kódů na přijímaných materiálech a zboží, který tyto fyzicky přijaté

produkty propisuje do skladu společnosti i v jejím informačním systému. Další klíčovou aktivitou je 2) Zprostředkování dopravy, které pro hotové výrobky pracovníci skladu zajišťují hned ve dvou oblastech. Jde o přepravu hotových výrobků jdoucích k zákazníkovi a dále pro přepravu hotových výrobků vyrobených v dceřiných společnostech, jdoucích na sklad do ČR. Tam následně dochází ke kompletaci zakázek, jejíž produkty jsou z více výrobních závodů, a poté k její expedici k zákazníkovi. Vedle přeprav hotových výrobků dále sklad zajišťuje i přepravy materiálů, a to jak od dodavatelů na sklad, tak dle potřeby ze skladových zásob do všech výrobních závodů. Poslední klíčovou aktivitou je 3) Pravidelná fyzická inventura, při které jsou fyzicky kontrolovány skladové zásoby a porovnávány s údaji v informačním systému.

- **Výroba**

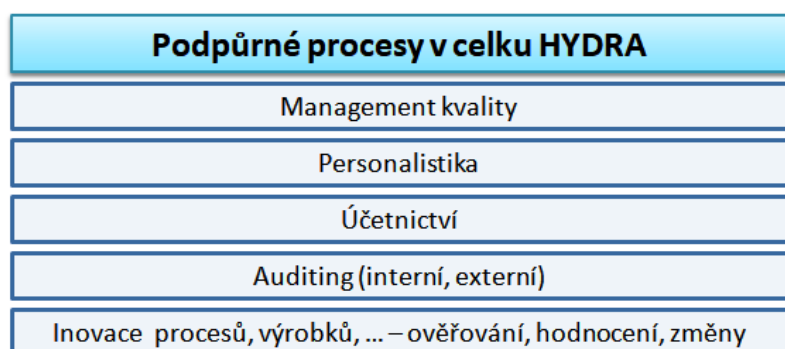
Jelikož je subjekt HYDRA výrobní společností, výroba je procesem nejhlavnějším a zaměstnávajícím nejvíce pracovníků, a to jak výrobních dělníků, tak i manažerů. Vzhledem k tomu, že bez výrobního procesu by firma přišla o své produkty, které prodává, přišla by o smysl své činnosti a všechny další procesy by byly tudíž taktéž nesmyslné. Výroba je uskutečňována každý den, v některých částech dokonce i v nepřetržitém provozu a pružně reaguje na požadavky trhu, zákazníků atd. Proto je bez pochyby umístěna v operativní rovině firemních procesů. Jak již bylo zmiňováno výše, výroba probíhá jak v mateřské společnosti, tak v obou jejích dceřiných společnostech. Proto je proces výroby zahrnut pod působení celého holdingu. Klíčovými aktivitami jsou: 1) Realizace výroby, který zahrnuje celý proces výroby produktů - kondenzátorů; 2) Správa a kompletace zakázek je možná v rámci jednoho výrobního závodu, pokud celá zakázka je vyhotovena v daném závodě. Pokud je výroba jedné zakázky rozdělena do více výrobních závodů, je zkompletována pouze část zakázky, která je odeslána na sklad, kde dochází k celkové kompletaci a následné expedici zakázky k zákazníkovi. 3) Kontrola kvality je zásadní pro spokojenost zákazníků i budování celkového image firmy, proto je úzce spjata s výrobou a je brána jako poslední výrobní fáze. Tato aktivita je zahrnuta i do podpůrných procesů celé skupiny. Její dvojí zařazení je z důvodu, že proces kontroly kvality má několik stupňů. Například 100% výstupní kontrola je zahrnována do poslední výrobní fáze, kdežto namátková kontrola probíhá v rámci celé skupiny namátkově a neustále a proto je zařazena do podpůrných procesů fungování celé skupiny. Poslední klíčovou výrobní aktivitou je 4) servis strojů, přičemž každá výrobní společnost má vlastní

servisní pracovníky, kteří jsou schopni operativně řešit drobné závady na výrobních strojích a proto jsou zahrnuti do procesu výroby.

- **Nákup**

Jak již bylo uvedeno u prodeje, nákup jako obchodní činnost také spadá do úrovně střednědobého rozhodování podniku. Do působnosti v plnění tohoto procesu je zahrnut celý holding. I přesto, že větší část komunikace s dodavateli a řešení dodávek materiálů spadá do kompetence HYDRY a.s., tak i HYDRA Vietnam má své nákupní kompetence. Důvodem je efektivní využití lokálních dodavatelů, které přináší buď nákladovou úsporu, nebo časovou úsporu při dodávkách materiálů a tím zajišťují větší pružnost ve fungování výroby. Klíčové aktivity procesu nákupu jsou: 1) Správa dodavatelů, která zahrnuje komunikaci a auditing u stávajících dodavatelů a hledání a kontaktování nových dodavatelů; 2) Správa objednávek, za kterou stojí obchodní vyjednávání a dohody se stávajícími dodavateli; 3) Správa dodavatelských smluv je aktivitou, při které se nákupčí neustále snaží optimalizovat podmínky nákupu. Poslední aktivitou je 4) Evidence materiálu, která spočívá v softwarové evidenci nakupovaného zboží pro dokumentaci a archivaci záznamů ohledně nákupních obchodů.

Celkové fungování skupiny HYDRA má řadu podpůrných procesů, které se týkají všech společností skupiny a z převážné většiny jsou realizovány mateřskou společností HYDROU a.s. Podpůrné procesy shrnuje obr. 14.



Obr. 14: Podpůrné procesy v subjektu HYDRA
Zdroj: Vlastní zpracování.

5 Nedostatky v systému spolupráce uvnitř subjektu HYDRA a jejich řešení

Skutečnost, že v jednom subjektu spolupracují dvě sesterské společnosti, přináší určité problémy. Na procesním diagramu (příloha A, obrázek 12) jsou nedostatková místa spolupráce znázorněna. Práce níže popisuje dva zásadní nedostatky, se kterými se v současnosti společnost snaží vypořádat.

5.1 Nedostatečné propojení řízení mezi sesterskými společnostmi

Tento problém v oblasti řízení HYDRY je pro fungování celého subjektu zásadní. Na diagramu je zvýrazněn na levé straně. Aby spolupráce mezi sestrami byla stoprocentně stabilní a zajištěná, je naprosto nevhodné, aby vztah fungoval pouze na základě sepsané smlouvy. Smlouva se dá snadno vypovědět a to by mělo pro subjekt fatální následky. Řízení celé skupiny je tedy v současnosti velice zranitelné. Mezi sesterskými společnostmi nefunguje žádný legální vztah upravující jejich společné řízení. Představenstvo Hydry a.s., jako řídicí orgán holdera, má právo uplatňovat řídicí pravomoci pouze v rámci holdingu, tedy vůči svým dceřiným společnostem. Na sesterskou společnost, jelikož stojí mimo holdingový strom, žádný legální řídicí vliv nemá. Německá Hydra components GmbH má sice společné, stejné vlastníky jako Hydra a.s., ale ti, jelikož se neúčastní vedení společností, tento problém neřeší. Propojení řízení sester do nedávna fungovalo pouze díky fyzickému manažerskému propojení, kdy jeden manažer fungoval jak ve vedení jičínské Hydry a.s. i ve vedení berlínské Hydry components GmbH. Pouze tímto způsobem bylo zajištěno, aby jinak samostatně fungující berlínská Hydra sledovala společné zájmy holdingu vedoucí ku prospěchu celého subjektu HYDRA. Bez tohoto lidského propojení by se berlínská obchodní pobočka, která má na fungování subjektu zásadní vliv, mohla kdykoliv rozhodnout, že své znalosti a zkušenosti v obchodu chce začít uplatňovat v jiném oboru, ku příkladu ve více prosperujícím oboru s vyššími zisky. V případě, že by se berlínská obchodní pobočka rozhodla přestat prodávat kondenzátory a začala by nabízet své služby jinde, HYDŘE a.s. by vypověděla smlouvu o distribuci a o spolupráci a od subjektu HYDRA se odpojila, mohlo by to mít pro subjekt fatální následky. Důvodem je

zásadní vliv a dlouholetý stabilní vztah berlínské pobočky se stěžejními zákazníky HYDRY a obecně tvoření obchodních příležitostí pro HYDRU.

V nedávné době se však toho zásadní fyzické propojení v řízení sester vytratilo, když tento řídicí manažer, tehdejší předseda představenstva Hydry a.s., se rozhodl opustit firmu z důvodu neshod s vlastníky. Po tomto kroku si aktuální management uvědomil problém nepropojení v řízení sester. Bývalý místopředseda představenstva Hydry a.s., nyní jmenovaný jako předseda představenstva, se nechal zvolit jednatelem v berlínské pobočce, aby obnovil řídicí propojení sester. Tento manažer je jmenován v řídicích orgánech všech ostatních společností HYDRA spadajících do holdingu. Tento manažer tedy fyzicky propojuje všechny společnosti subjektu. Toto propojení je viditelné i z obrázků organizačních struktur všech společností subjektu vyobrazených v kapitole 3. Takového řešení propojení holdingu s německou sestrou, využívající k tomu jednoho člověka, ale není dlouhodobě udržitelné. Toho si je současný management plně vědom a hledá jiná možná řešení nastalé situace. Dalším důvodem akutní potřeby toto fyzické propojení společností nahradit jiným způsobem je, že toto prozatímní řešení má však samo o sobě spoustu rizik, zejména náhlé úmrtí manažera, výpověď manažera z funkce atd.

5.1.1 Návrhy alternativních řešení a jejich rizika

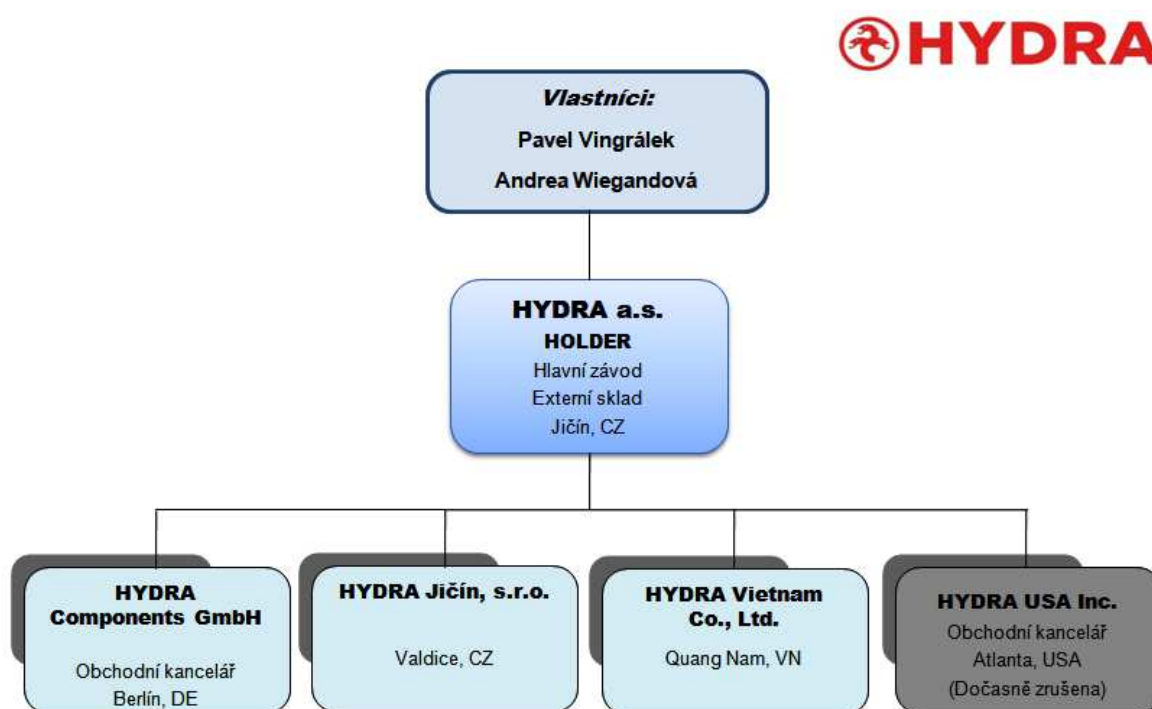
Nyní autorka popisuje návrhy řešení nepropojenosti v oblasti řízení subjektu HYDRA. Hledá možné alternativy k soudobému stavu spolupráce v rámci skupiny, popisuje jejich rizika a hodnotí řešení i z ekonomické strany jejich proveditelnosti.

- **Ponechání současné struktury**

Jedna z variant je pokračovat v dosud funkční struktuře, kdy odcházející manažer byl nahrazen novým, byl vybaven stejnými kompetencemi a prozatím má v subjektu takové partnery, se kterými bude řízení ekonomické skupiny vést dále na bázi pozitivních mezilidských vztahů. Tímto způsobem je sice zaručen soulad v řízení všech společností subjektu, ale nejsou zde vyřešena rizika popsána výše spojená s touto „strukturou řízení“. Ekonomicky je toto řešení bez problémů, vzhledem k tomu, že by současně nevyžadovalo žádné kroky. Rizika jsou však stále velká.

- **Včlenění německé sestry do holdingové struktury**

Dalším alternativním řešením situace by bylo včlenění německé HYDRY Components GmbH do holdingové struktury a tím by představenstvo HYDRY a.s. začalo mít legální řídicí vliv na všechny společnosti holdingu. Toto řešení by bylo proveditelné, pokud by vlastníci prodali své obchodní podíly na německé HYDŘE společnosti HYDRA a.s. Ta by se stala mateřskou společností německé HYDRY a mohla by vůči ní aplikovat své řídicí pravomoci. Nová struktura subjektu je zobrazena na obr. 15.



Obr. 15: Alternativní struktura subjektu — HYDRA holding
Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.

Ze schématu je vidět jasně stanovená hierarchie v organizační struktuře, která mateřskou společnost - holdera, opravňuje k řízení všech dalších společností v celém holdingovém stromu. V realizaci tohoto řešení jsou však rizikovým článkem společníci německé společnosti. Důvodem je, že toto řešení by bylo možné pouze za předpokladu, že by souhlasili s prodejem svých obchodních podílů, s čímž však prozatím nesouhlasí. Současný management skupiny o toto řešení usiluje, ale jeho realizaci brání neshody mezi společníky. To, že jejich osobní neshody mají negativní dopady na celý subjekt HYDRA, na to nemyslí. Jeden podílník by s prodejem svého podílu souhlasil, ale druhý ze zásady odmítá. Z pohledu skupiny by z ekonomické stránky bylo toto řešení proveditelné. Banky

jsou skupině HYDRA příznivě nakloněny a s financováním odkupu německé sestry by tedy holding neměl problém. Pro realizaci tohoto řešení je tedy potřeba překonat „pouze“ lidský faktor v podobě rozhodování vlastníků subjektu, vůči kterému se však často bojuje velmi těžko a neexistují žádné reálné páky, kterými by byl management subjektu schopen tento kritický faktor obejít či překonat.

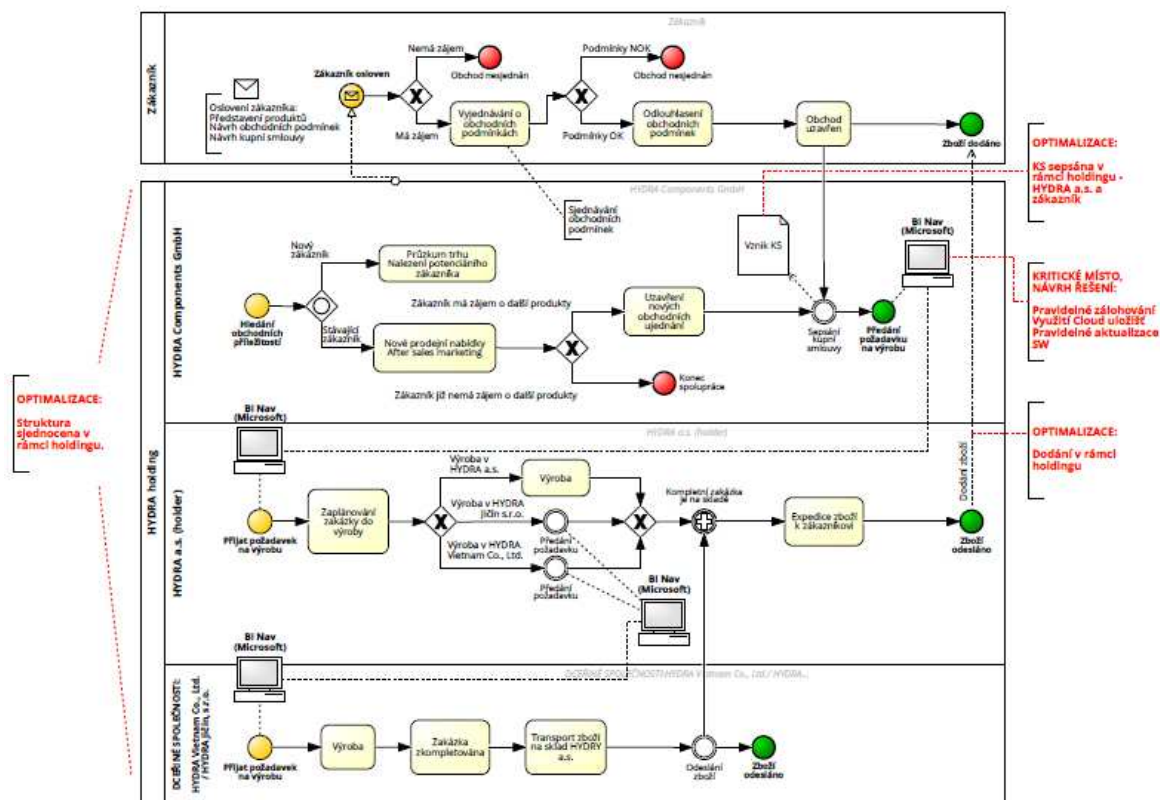
- **Založení nové společnosti**

Vzhledem k aktuálnímu stavu nemožnosti včlenit německou sesterskou společnost do holdingové struktury, nabízí se varianta, kdy by HYDRA a.s. založila novou společnost, kterou by tedy vlastnila 100% podílem. V této společnosti by zaměstnala všechny zaměstnance, kteří pracují v německé HYDRE Components GmbH. V té by zůstalo zachováno pouze vedení, zapsaní jednatelé by ve firmě zůstali, ale dále by firma pokračovala ve svém fungování s pozastavenou činností. Jednatelé by se ve firmě zřekli jakýchkoliv odměn za výkon jejich funkce, aby firma negenerovala žádné náklady a nemohla upadnout do insolvence. Toto řešení by z ekonomického hlediska bylo realizovatelné, se založením nové společnosti jsou spojeny pouze minimální náklady. I přesto se toto řešení nejeví jako optimální, protože by německá HYDRA zůstala nevyužita bez činnosti.

5.1.2 Diagram alternativního návrhu spolupráce

I přes současné neshody vlastníků se jeví jako nejvhodnější řešení nedostatkových míst ve spolupráci v subjektu HYDRA včlenění německé sestry do holdingového stromu. Výsledek tohoto řešení je zobrazen procesním diagramem alternativního modelu spolupráce. Na okrajích modelu je popsáno, jak proběhla optimalizace nedostatkových míst. Diagram je zobrazen na obr. 16, ale pro lepší čitelnost je přiložen i jako samostatná příloha B.

Procesní diagram alternativního modelu spolupráce subjektu HYDRA



Obr. 16: Diagram alternativního modelu spolupráce
Zdroj: Vlastní zpracování, software: academic.signavio.com

Z diagramu je viditelné, že HYDRA Components GmbH již patří pod HYDRA holding a je tedy vlastněna holderem - HYDROU a.s. Ta je nyní schopna na všechny společnosti celého subjektu, nyní již holdingu, uplatňovat své řídicí pravomoci. Tím se neoptimalizovala pouze struktura společnosti, ale také dřívější problémy o nepropojení HYDRY a.s. jako centrály subjektu se zákazníkem.

5.2 Zkreslení konsolidovaného výsledku subjektu HYDRA

Tato podkapitola popisuje další nedostatek ve fungování subjektu v současné struktuře, který však nebylo možné zachytit do procesního diagramu. Tento nedostatek by byl také vyřešen, pokud by se německá Hydra stala součástí holdingového stromu.

Jak je popsáno v kapitole 3.5 Účetnictví, v rámci subjektu si každá společnost během roku vede vlastní účetnictví a na konci každého roku si provádí vlastní účetní závěrku. Pro

prezentování HYDRY jako celku je ale potřeba provést účetní konsolidace, kdy se z hospodářského výsledku eliminují obchody mezi společnostmi holdingu. Vzhledem k tomu, že německá sestra ale do holdingové struktury nespadá, nespadá ani do konsolidace výsledku. To zapříčiňuje zkreslení výsledného obrazu o výsledcích subjektu HYDRA. Do celku totiž samozřejmě sestra spadá a její činnost by měla být zohledněna v konsolidovaném výsledku, kterým se subjekt prezentuje. Toto zkreslení výsledku není sice nelegální, ale to, že každoroční výsledek ukazující funkčnost subjektu neodpovídá úplně realitě, je problém. Na tento fakt s nelibostí poukazují banky, např. při žádostech o úvěry, dále nesrovnalosti vadí akcionářům a také je často řídicím manažerům subjektu vyčítán i auditory.

Postup řešící tento problém by byl shodný s postupem navrhovaným u výše řešeného rizika ohledně řízení subjektu. Pokud by společníci německé firmy odsouhlasili prodej svých podílů Hydře a.s., německá Hydra components GmbH by spadla do struktury holdingu a její účetní výsledky by byly každoročně konsolidovány společně s výsledky všech dalších společností HYDRA. Tím by byl zaručen věrný, realitě 100% odpovídající obraz o hospodářských výsledcích subjektu.

5.3 Další rizika spojená s fungováním subjektu HYDRA a jejich řešení

Během svého fungování se společnost potýkala s více druhy problémů a rizik, kterým dal za vznik především proces globalizace. Po otevření se společnosti HYDRA světu, zejména po dokončení výstavby dceřiné společnosti ve Vietnamu a začátku její činnosti, se firma začala potýkat s určitými problémy. Jejich nástin i řešení je popsáno v dalších odstavcích práce.

- **Personální nedůvěra**

Po rozhodnutí představenstva v roce 2012 k realizaci výrobního závodu ve Vietnamu se v hlavním závodě společnosti HYDRA a.s. začalo mezi pracovníky spekulovat o celkovém přesunu výroby do Vietnamu / do zahraničí. Spekulace podpořila i čtyřtýdenní návštěva dvanácti Vietnamských pracovníků v hlavním závodě v Jičíně, kde je místní zaměstnanci měli naučit základní zásady chodu výroby při výrobě kondenzátorů. Jednalo se o předání informací a zkušeností pracovníků z oblastí: řízení výroby, řízení kvality, plánování

výrobních zakázek a materiálů, skladování a evidence výrobních materiálů, rozpracované výroby a hotových výrobků, znalosti informačního systému Microsoft NAV, export a import mezi Vietnamem a Českou republikou.

Po otevření výrobního závodu ve Vietnamu v roce 2014 tam byly přemístěny některé výrobní stroje z Jičína a celková výrobní kapacita Jičínského hlavního závodu klesla o 40%. Tento pokles výroby byl však plánovaný a management společnosti s ním dopředu počítal. S poklesem výroby souvisí i pokles personálního vytížení potřebného pro výrobu. Došlo tedy k malému propouštění několika řadových zaměstnanců. Tento jev však obrovsky podpořil dosavadní spekulace o brzkém ukončení chodu výroby v Jičíně. O zavření podniku nabyli však přesvědčení pouze pracovníci společnosti HYDRA a.s., ale i širší veřejnost. Firma se tedy začala potýkat s problémem dobrovolného odchodu odborných, zkušených a zaškolených zaměstnanců do jiných firem. Uvedeným důvodem k odchodu byly obavy o ukončení výroby a zaměstnanci nechtěli čekat na budoucí výpověď ze strany zaměstnavatele. Proto si zaměstnanci, kteří sice byli ve firmě dlouhodobě zaměstnáni a spokojeni se svou prací a pracovními podmínkami, sami aktivně vyhledali jiné pracovní místo a firmu opustili. I přesto, že se vedení společnosti snažilo zaměstnancům vysvětlit, že jde jen o částečný přesun výroby do Vietnamu a že jičínská pobočka je pro chod subjektu HYDRA stále stěžejní, bohužel pracovníci věřili více pomluvám a spekulacím než výroky managementu. S tím související problém nastal při hledání náhradníků na tyto opuštěné pozice, nebo i na jiné volné pozice. Jelikož se po celém Jičíně spekulovalo, že HYDRA „končí“ a přesouvá se do Vietnamu, veřejnost přestala projevovat zájem se o volné pozice ucházet. Tento stav trval naštěstí jen relativně krátce, několik měsíců. Poté, co se výroba v omezeném rozsahu stabilizovala, začala se důvěra ve výroky managementu opět zvyšovat, přestaly spekulace a personál se stabilizoval. V současné době je spolupráce mezi oběma závody velmi dobrá, a to jak v rovině odborné, tak i osobní. Probíhající opakovaná školení vietnamských zaměstnanců v Jičíně jsou brána jako samozřejmost, stejně tak i pravidelně organizovaný odborný dohled na výrobu ve Vietnamu, který provádějí odborníci z Jičína různých profesí.

Potenciální řešení, jak by teoreticky bylo podobnému problému možné předejít, je více informovat i řadové zaměstnance o očekávaných změnách ve společnosti. Pokud mají jen neúplné informace, lidé si rádi domýšlí a tím vznikají pomluvy, které ohrožují chod společnosti. Navíc Jičín je malé město, kde se informace snadno rozšíří. Zda jsou pravdivé nebo ne, po tom už se nikdo nepátrá. Proto je potřeba do budoucna zvýšit informovanost

zaměstnanců, i když se jedná o plánované částečné snižování výrobní kapacity. Tím se předejde šíření nepravd a maximálně umocní šíření fakt, které zaměstnanci dostanou k dispozici od zaměstnavatele.

- **Nárůst finančních kontrol**

Podniky, které mají dceřiné podniky v zahraničí, jsou oblíbeným terčem kontrolorů z finančních úřadů. Vidí zde zvýšené riziko nezákonných daňových optimalizací spojených s prodejem zboží mezi pobočkami jedné společnosti ale přes hranice státu. Finanční úřady provádí tedy zejména kontroly ohledně stanovené adekvátních vnitropodnikových cen. Ty finanční úředníci porovnávají s cenami obvyklými stanovenými trhem a s cenami z jejich vlastních databází cen. Vzhledem k tomu, že HYDRA operuje s ne úplně běžnými komoditami, databáze finančního úřadu bývají často i desítky let staré, ale přesto platí. Proto si HYDRA nechala udělat mnohé studie na ceny v oblasti nákupu a prodeje kondenzátorů, které finanční úřad musí respektovat.

S kontrolami jako takovými problém nebývá, protože HYDRA má vnitropodnikové ceny nastaveny dle platné legislativy a norem. Problém, který však pro firmu vyvstává z těchto kontrol, je přetěžování manažerů z oblasti financí, kteří se musí věnovat návštěvě z finančního úřadu a tím nemají čas na vlastní práci. Dalším negativem je nutnost nechat si vypracovat cenové studie. Ty sice finanční úřad při kontrolách musí zohlednit, tudíž firmě pomáhají s obhajobou nastavených cen, ale vypracování těchto studií je finančně náročné a zatěžuje to rozpočet firmy. Dále často bývá kontrolováno, kde firma vykazuje zisk. Důvodem jsou rozdílné legislativy v různých zemích, které určují daňové zatížení zisku. Například ve Vietnamu je povinné zdanění zisku nižší než v České republice nebo v Německu. Proto tímto úředníci a hlavně také pracovníci HYDRY stráví při kontrolách mnoho času. Paradoxem je, že subjekt HYDRA je již několik let velice málo ziskový, dokonce některé roky vykazuje ztrátu. To, že by ani neměl co daňově optimalizovat, však úředníky z finančního úřadu nezajímá.

- **Další rizika znázorněná na diagramu**

Na diagramu jsou zachycena celkem 4 rizika, z něhož první (znázorněné na levé straně, již bylo důkladně zanalyzováno. Další první riziko vyznačené na diagramu po pravé straně také souvisí s neprovázanou strukturou sester. Rizikem je, že holding, v čele s HYDROU a.s. nemá žádnou přímou kontrolu nad žádnými obchodními záležitostmi celého subjektu.

Nejednají se zákazníci ani nedostávají přímou zpětnou vazbu. Všechny zákaznické vztahy jsou realizovány přes sesterskou společnost. Zde vzniká další riziko, kde sjednané obchody mezi zákazníkem a HYDROU Components GmbH plní jiná společnost a to HYDRA a.s. Na tento fakt však německá HYDRA při ujednávání obchodních podmínek poukazuje, proto to nepřináší obzvláště velké problémy. Posledním rizikovým článkem je vysoká náročnost přenosu dat a informací mezi všemi společnostmi subjektu. Neustálý a hladký přenos informací je pro správné fungování subjektu zásadní. Proto je velice důležité mít vysoce funkční software. Pokud by jeho fungování bylo omezeno, spolupráce subjektu by přestala fungovat.

5.4 Oblasti rozvoje spolupráce

Spolupráce mezi jednotlivými společnostmi subjektu skýtá mnohé příležitosti rozvoje. Příkladem je zásadní krok ohledně prodeje výrobků, který firma učinila v roce 2016 ve vietnamské dceřiné společnosti. Dceřiná společnost Hydra Vietnam Co., Ltd. byla vystavěna ve Vietnamu pouze za účelem výroby kondenzátorů, které vždy následně prodávala své mateřské společnosti do České republiky. Přímý prodej zákazníkům neměla firma povolen. Postupem času fungování vietnamské Hydry se ukázalo, že by bylo pro firmu výhodné, kdyby mohla sama realizovat i prodeje třetím stranám. Důvodem bylo objevení potenciálních zákazníků na lokálních trzích, například z Laosu. Tito zákazníci jsou pouze malé firmy, které jsou schopni obchodovat pouze na lokální úrovni. Jednou překážkou k obchodu s Hydrou a.s., tedy s Českou republikou, je, že tyto malé firmy nejsou schopny vytvořit dokumenty potřebné k zahraničnímu obchodu. Dalším zásadním problémem je ale nedostatek nadnárodních měn v zemi. Zákazníci z Laosu nejsou schopni platit faktury vystavené v EUR či v USD. Nejen že firmy samotné nedisponují těmito zahraničními měnami, ale ani banky nejsou schopné takovéto transakce realizovat. I když laoská firma přinese do banky laoské Kipy se žádostí uhradit Hydře fakturu v EUR, banka dá žádost do fronty podobných žádostí, které jsou postupně placeny časem, jak laoská banka získává EUR. Faktury by tedy nemohly mít stanovené datum splatnosti a byly by laoskými bankami proplaceny v neidentifikovatelných termínech. Naopak vzhledem k tomu, že je Laos sousední stát Vietnamu, obchod mezi těmito státy funguje na relativně vysoké úrovni a ve velkých objemech. Proto laoské banky i laoské firmy disponují vietnamskou měnou VND. Proto se HYDRA rozhodla, že získá licenci pro prodej výrobků i pro původně pouze výrobní vietnamskou pobočku. Licenci se opravdu podařilo získat

a od roku 2016 vietnamská Hydra realizuje vlastní prodeje. Tím zachránila obchody s malými lokálními firmami, které by byly jinak ztraceny. Vietnamská Hydra nevyrábí všechny druhy HYDROU nabízených kondenzátorů. Pokud lokální zákazníci mají zájem o některé druhy, které se vyrábí pouze v Čechách, firma Hydra Vietnam Co., Ltd. je nakoupí od Hydry a.s. a dále je prodá jako vlastní na lokálním trhu.

Závěr

Obecně lze nadnárodní korporace charakterizovat jako podniky, které provozují výrobu, výzkum, prodej nebo jiné aktivity v různých zemích, ne pouze v zemi původu. Vývoj nadnárodních korporací podléhá celosvětovým trendům, ať už v historickém kontextu nebo ve vývoji jednotlivých firem. Postupný vědecko-technický pokrok umožnil společnostem expanzi do nových oblastí. Změny ve výrobě, snižování dopravních nákladů a odstraňování obchodních bariér daly vzniknout novému druhu společností. MNC mají zásadní vliv na fungování celosvětové ekonomiky. Na největší nadnárodní korporace mohou zaměstnávat až stovky tisíc lidí (např. Citigroup má 332 tisíc zaměstnanců, 200 milionů zákazníků ve více než stovce zemí) a mít výnosy srovnatelné s HDP menších zemí. Spolu s růstem jejich objemu výroby nebo poskytovaných služeb získávají též (ekonomický, politický) vliv, podobně jako světová ekonomika hraje roli v mezinárodních vztazích a globalizaci. Nadnárodní společnosti jsou tedy úzce provázané s globalizací. Svou přítomností na rozličných trzích šíří produkty, služby a kulturu do různých zemí světa a tím globalizaci zintenzivňují. Podobně globalizace napomáhá rozvoji společností liberalizací mezinárodního obchodu a odstraňováním politicko-ekonomických bariér.

Práce si dala za cíl navrhnout nadnárodnímu subjektu HYDRA řešení v oblasti nestandardně nastavené spolupráce uvnitř subjektu, které povede k optimalizaci systému spolupráce. Byla provedena analýza subjektu a současný systém spolupráce byl zobrazen procesním digramem (Příloha A), který poukazuje na nedostatkové oblasti. Ty jsou na základě poznatků z literární rešerše eliminovány a je navržen nový systém spolupráce. Subjektu bylo doporučeno provést změny ve struktuře skupiny, které zlepší její stávající nevyhovující stav. Cíl práce je naplněn procesním diagramem alternativního modelu spolupráce (Příloha B). Ten zachycuje stav spolupráce v nadnárodním subjektu po přijetí navrhovaného řešení a vizualizuje odstranění nedostatkových míst.

Literární rešerše poskytuje přehled informací týkajících se fungování nadnárodních společností, jsou popsány charakteristické rysy MNC a možné systémy spolupráce uvnitř nadnárodních subjektů. Dále se zabývá organizačními strukturami MNC, které jsou zásadní pro řešení nedostatků ve spolupráci u analyzované společnosti. V té je totiž současná organizační struktura velice nestandardní a přináší s sebou určité nedostatky v řízení celého subjektu. Analytická část práce obsahuje představení nadnárodního subjektu HYDRA. Jde o celek dvou sesterských společností, z nichž jedna má dvě dceřiné

společnosti. Po popisu jednotlivých subjektů skupiny se práce zaměřuje na analýzu vztahu sesterských společností subjektu. Zde je popsána současná spolupráce společností, která je zachycena procesním diagramem, viz příloha A. Dále jsou schematicky znázorněny hlavní procesy skupiny HYDRA včetně popisu jejich klíčových aktivit. Procesy jsou doplněny i o přehled podpůrných procesů vykonávaných napříč odděleními pro správné fungování skupiny. Systém spolupráce sesterských společností v cece HYDRA má určité nedostatky, které jsou zachyceny v procesním diagramu a podrobněji zanalyzovány. Dále práce navrhuje nové, alternativní modely spolupráce, které by vedly k částečnému či úplnému odstranění současných nedostatků. U alternativních systémů spolupráce jsou nastíněna možná rizika při jejich realizaci a jsou zhodnoceny z pohledu ekonomické proveditelnosti. Autorkou byl vybrán jeden z navržených modelů jako nejvhodnější a ten je zachycen procesním diagramem, viz příloha B, a ukazuje optimalizovanou strukturu subjektu HYDRA, kterou se odstranila nedostatková místa v systému spolupráce sesterských společností.

Autorka považuje fungování nadnárodních korporací jako komplexní provázaný systém, který je potřeba řídit jako jednu společnost, přestože je tvořen společnostmi několika. Při nejednotném řízení hrozí nesoulad v prosazovaných strategiích a snaha o dosažení cílů nadnárodní skupiny může být ohrožena tím, že každá jednotlivá společnost by sledovala cíle své vlastní. Paradoxně i přes současně fungující propracované řídicí systémy a procesy, IT systémy kontrolující téměř veškerou činnost a další technické vymoženosti dnešní doby, se na analyzované společnosti ukázalo, jak je stále důležitý a rozhodující lidský faktor. Vysoká kompetentnost řídicích manažerů se zdá být nenahraditelná i v dnešním světě plném chytrých zařízení a moderních technologií. Naopak nekompetentnost vlastníků, kteří sledují pouze vlastní zájmy a ne zájmy společnosti se jeví jako rizikový faktor fungování MNC, kterému se lze těžko bránit.

Seznam citací

ANDO, Ken'ichi. Japanese Multinationals in Europe: A Comparison of the Automobile and Pharmaceutical Industries. Chaltenham, United Kingdom: Edward Elgar publishing, 2005. ISBN 1-84376-655-8.

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0513-2.

BAARS, Grietje a Andre SPICER. The corporation: a critical, multi-disciplinary handbook. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2017. ISBN 978-1-107-07311-1.

BENEŠ, Vlastislav a kol. Zahraniční obchod: Příručka pro obchodní praxi. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0558-3.

BURKE, Alex. What Is the Difference Between a Subsidiary & a Sister Company? *Chron: Hearst Newspapers* [online]. 2018, [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-subsidiary-sister-company-35043.html>

DANIELS, John, Lee RADEBAUGH a Daniel SULLIVAN. International Business: Environments & Operations. 15. vyd. New Jersey: Pearson, 2004. ISBN 978-0133457230.

DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-11-7.

DUMAS, Marlon a kol. Fundamentals of Business Process Management. Berlín: Springer, 2013. ISBN 978-3-642-33142-8.

EPPING, Randy Charles. Průvodce globální ekonomikou. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-825-2.

FORAL, Martin a Ivan ANDRÁŠKO. Lokalizační teorie a lokalizační faktory. Bratislava: Geografický ústav SAV, 2011. ISBN 978-80-89580-02-6.

GHARAJEDAGHI, Jamshid. Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. 3. vyd. Burlington: Elsevier - Morgan Kaufmann, 2011. ISBN: 978-0-12-385915-0.

GLOBALNEGOTIATOR. Sister company. *Globalnegotiator: International contracts & Documents ready to use* [online] 2017, [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/sister-company/>

HŘÍBAL, Petr. TOP 30 2018. *Zboží&Prodej* [online]. 2018, [cit. 2019-10-17]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/top30/>

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

HYDRA. [online]. 2018, [cit. 2019-06-30]. Dostupné z: <https://www.hydra-components.com/cs/>

CHEN, James. Multinational Corporation (MNC). *Investopedia* [online]. 2019, [cit. 2019-10-06]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>

GHERTMAN, Michel. Nadnárodní společnosti. Přeložil Eva PROCHÁZKOVÁ. Praha: HZ, 1996. Editio Q. ISBN 80-86009-06-8.

INVESTOPEDIA. Subsidiary vs. Sister Company: What's the Difference? *Investopedia* [online] 2010, [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/031915/what-difference-between-subsidiary-and-sister-company.asp>

JINDRÁKOVÁ, Ludmila. Podnik jako přímá zahraniční investice. Liberec, 2016. *Bakalářská práce*. Technická univerzita v Liberci. Vedoucí práce Ing. Jan Mačí, Ph.D.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Šárka MARKOVÁ. *Trendy ekonomiky a managementu*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO a kol., *Mezinárodní obchodní korporace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MANAGEMENTMANIA.COM. *Podnikový proces (Business process)*. Wilmington (DE) 2011-2019, ISSN: 2327-3658.

MARGHERITA, Alessandro. Business process management system and activities. *Business Process Management Journal*, 20(5) [online]. 2014, [cit. 2019-11-28]. DOI:10.1108/BPMJ-04-2013-0050. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/2082094323/A6546C78A01497BPQ/18?accountid=17116>

MARKGRAF, Bert. The Organizational Structure of a Multinational Company. *Chron: Hearst Newspapers* [online]. 2018, [cit. 2019-11-02]. Dostupné z:

<https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-multinational-company-61542.html>

MEADOWS, H. Donella. Thinking in Systems: A Primer. Abingdon: Earthscan, 2009. ISBN: 978-1-84407-726-7.

MERCER, Edward. What Are Emergent Properties? *Leaf Group Media* [online]. 2018, [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://sciencing.com/emergent-properties-8232868.html>

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

PAINTER, Joe a Alex JEFFREY. Political geography: An introduction to space and power. 2. vyd. Los Angeles: Sage, 2009. ISBN 978-14-129-0138-3.

PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.

PORTER, Michael Eugene. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard business Review* [online], 1998. Dostupné z: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

ROBINS, Nick. Loot: in search of the East India Company, the world's first transnational corporation. *SAGE journals*, 2002. ISSN: 1746-0301.

SMELSER, N. J. a P. B. BALTES. International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences. Oxford: Pergamon Press, 2001. ISBN: 0-08-043076-7.

STEHNO, Pavel. Holdingové společnosti založte v daňových rájích. *Hospodářské noviny IHNED*, 2007, ISSN 1213-7693.

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

SÝKORA, L. Nadnárodní společnosti. *IS.MENDELU: Eknihovna* [online]. 2000, [cit. 2019-10-10]. Dostupné z:

https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=57117

ŠPAČKOVÁ, Iva. Největší řetězce v Česku: Nový žebříček vede Kaufland, polepšily si Albert a Lidl. *Aktuálně.cz* [online]. 2016, [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/nejvetsi-retezce-v-cesku-novy-zebricek-vede-kaufland-polepsi/r~cd9642fec75a11e6aa860025900fea04/>

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

VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

ZDRAŽILOVÁ, Dana. Mezinárodní Management. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2017. ISBN 978-80-245-2219-7.

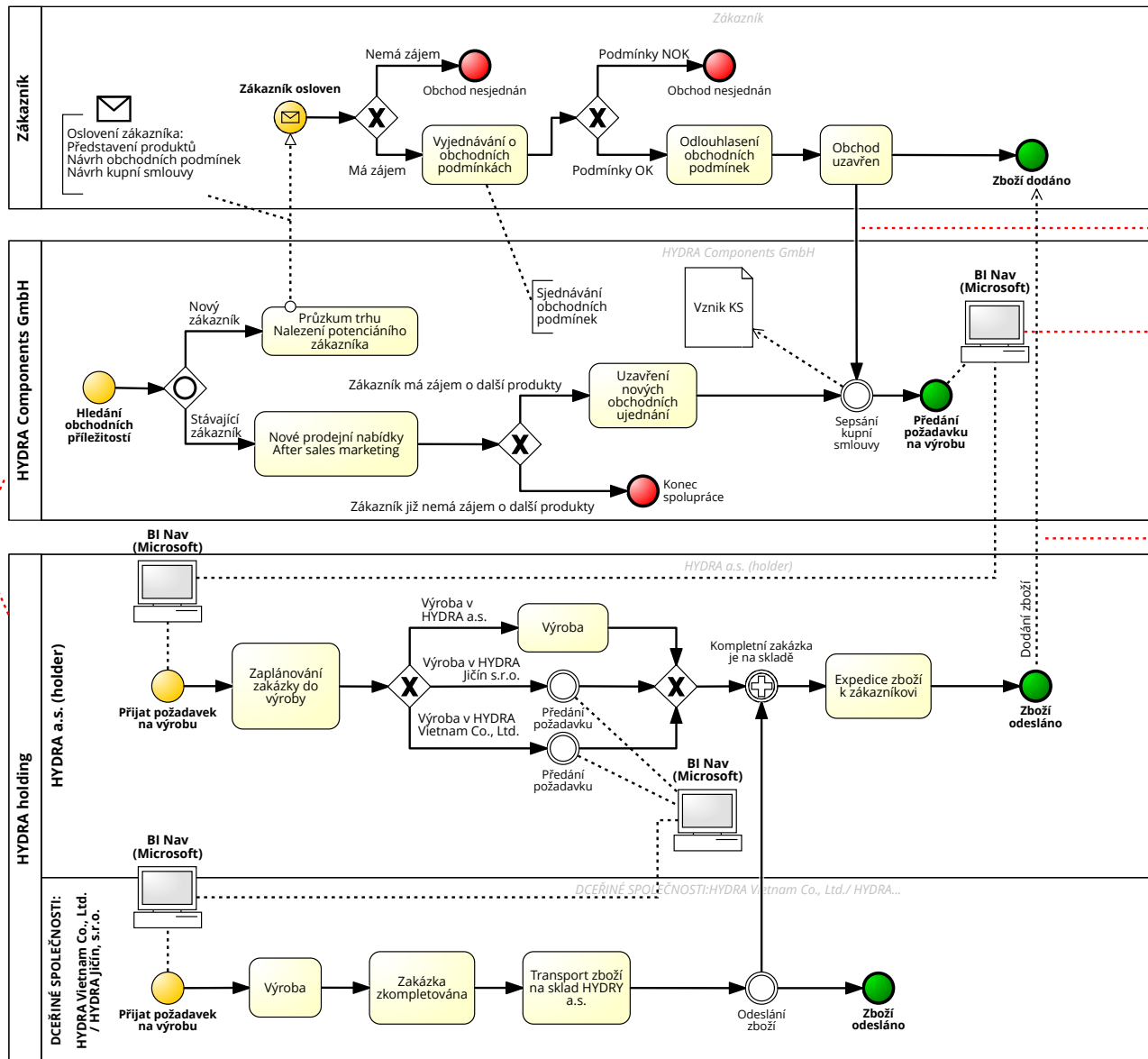
ZIKMUND, Martin. Lesk a bída holdingových struktur. *BusinessVize.cz*, 2012. ISSN 1805-0263.

Seznam příloh

Příloha A: Procesní diagram soudobého modelu spolupráce v subjektu HYDRA s jeho nedostatky

Příloha B: Procesní diagram alternativního modelu spolupráce v subjektu HYDRA

Príloha A: Procesní diagram soudobého modelu spolupráce v subjektu HYDRA s jeho nedostatky



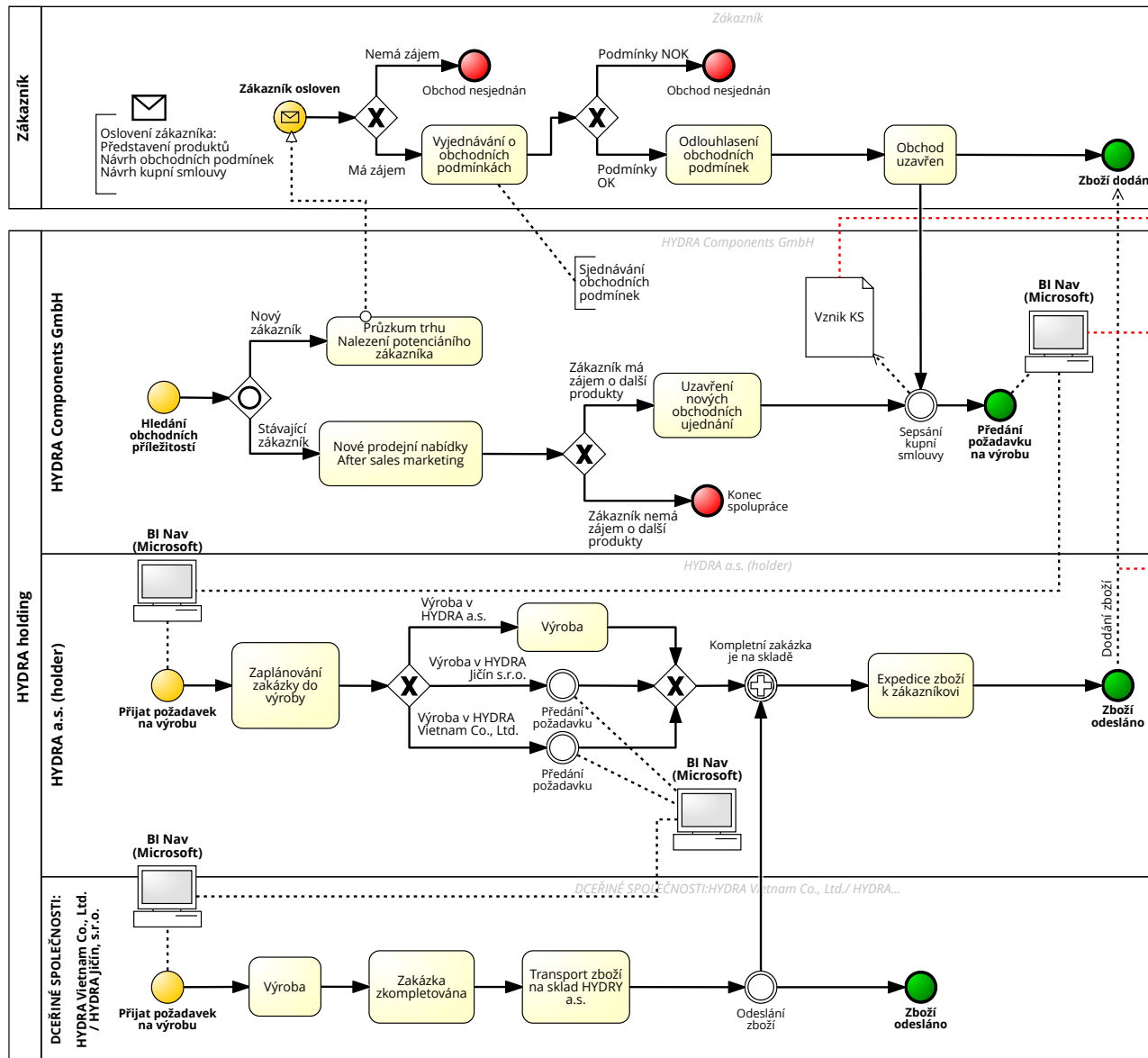
NEDOSTATEK:
Holding nemá dohled nad sjednáváním obchodních vztahů

KRITICKÉ MÍSTO:
Vysoké nároky na IT systém, Stejně pro veškerou komunikaci

NEDOSTATEK:
Zákazníkovi dodává jiná společnost, než se kterou obchod ujednal

NEDOSTATEK:
Neprojojená struktura => dvě samostatné společnosti

Príloha B: Procesní diagram alternativního modelu spolupráce v subjektu HYDRA



OPTIMALIZACE:

KS sepsána v rámci holdingu - HYDRA a.s. a zákazník

KRITICKÉ MÍSTO, NAVRH ŘEŠENÍ:

Pravidelné zálohování
Využití Cloud uložišť
Pravidelné aktualizace SW

OPTIMALIZACE:

Dodání v rámci holdingu

OPTIMALIZACE:
Struktura sjednocena v rámci holdingu