

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Nadnárodní společnost a její zakládání pobočky na území ČR**

**Jan Košťák**

**Bakalářská práce**  
**2014**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Košťák**  
Osobní číslo: **E11026**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Nadnárodní společnost a její zakládání pobočky na území v ČR**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je charakteristika založení pobočky od nadnárodní společnosti v ČR včetně uvedení povolení, financování, zahájení provozu a optimalizace výroby.

Zásady:

- Nadnárodní společnosti a jejich význam v ČR.
- Charakteristika zvolené nadnárodní společnosti.
- Zpracování postupu při zakládání nové pobočky na zelené louce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

**REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 142 s. ISBN: 978-80-247-1835-4.**


**SRHOLEC, M., MULAČ, P. Přímé zahraniční investice v České republice: teorie a praxe v mezinárodním srovnání. 1. vydání. Praha: Linde, 2004. 171 s. ISBN: 80-861-3152-1.**

**SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. Podniková ekonomika. 5., přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN: 978-80-7400-336-3.**

**ŠTRACH, P., MULAČ, P. Mezinárodní management. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN: 978-80-247-2987-9.**

**VOCHOZKA, M., MULAČ, P. Podniková ekonomika. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 570 s. ISBN: 978-80-247-4372-1.**

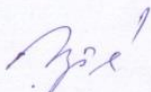
Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Josef Novotný, Ph.D.**

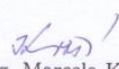
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Jan Košťák

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucímu své práce, Ing. Josefu Novotnému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a cenné rady po celou dobu zpracování mé bakalářské práce a své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

## **ANOTACE**

*Cílem bakalářské práce je charakteristika založení pobočky nadnárodní společnosti v ČR včetně uvedení povolení, financování, zahájení provozu a optimalizace výroby.*

*Teoretická část práce je zaměřena na charakteristiku nadnárodní společnosti a její vstup na český trh. Konkrétně jsou zde popsány právní formy podniku, financování podniku a vliv přímých zahraničních investic na českou ekonomiku.*

*V praktické části je rozebrán vstup společnosti Wienerberger AG na český trh. Detailnější pohled je věnován výstavbě závodu na výrobu keramických překladů v Řepově, zahájení provozu a optimalizaci výroby.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Nadnárodní společnost, založení pobočky, Česká republika, optimalizace výroby, výstavba, povolení, uvedení do provozu, zahraniční trh, swot analýza*

## **TITLE**

*Multinational corporation and the establishment of a branch in the Czech Republic*

## **ANNOTATION**

*This thesis focuses on the whole process of an establishment of a multinational company's branch in the Czech Republic, including obtaining a permission, its funding, starting the company operation and the production optimization.*

*The theory part contains the general characteristics of a multinational company and its entry into the Czech market as well as the description of existing legal forms of companies and funding and the influence of foreign direct investments on the Czech economy.*

*Practical part of the thesis involves a case study, analyzing the entry of the particular company, Wienerberger AG, in the Czech market, describing in detail the construction of its plant in Řepov, start of the plant operation and the product optimization implemented.*

## **KEYWORDS**

*Multinational corporation, establishing a branch, Czech Republic, production optimization, construction, permission, commissioning, foreign market, swot analysis*

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 NADNÁRODNÍ SPOLEČNOST .....</b>	<b>11</b>
1.1 ZAHRANIČNÍ POBOČKA A ZAHRANIČNÍ DCEŘINÁ SPOLEČNOST .....	12
1.2 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH .....	12
1.3 VZTAH CENTRÁLA – POBOČKA.....	17
1.4 ZEMĚ PŮVODU A UKAZATEL MEZINÁRODNOSTI .....	19
<b>2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKU NA ÚZEMÍ ČR.....</b>	<b>21</b>
SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÍM .....	21
AKCIOVÁ SPOLEČNOST .....	22
<b>3 PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE V ČR.....</b>	<b>23</b>
3.1 VÝVOJ .....	23
3.2 VLIV PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC NA ČESKOU EKONOMIKU .....	24
<b>4 FINANCOVÁNÍ PODNIKU .....</b>	<b>28</b>
4.1 VLASTNICKÝ PŮVOD KAPITÁLOVÝCH ZDROJŮ PODNIKU .....	28
4.2 DOBA SPLATNOSTI POUŽITÝCH FINANČNÍCH ZDROJŮ .....	29
4.3 PRAVIDELNOST FINANCOVÁNÍ PODNIKOVÉ ČINNOSTI .....	30
4.4 ZDROJE INTERNÍ A EXTERNÍ .....	30
4.5 ALTERNATIVNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	31
<b>5 KONCERN WIENERBERGER .....</b>	<b>33</b>
5.1 ZALOŽENÍ A EXPANZE FIRMY .....	33
<b>6 VSTUP NA ČESKÝ TRH.....</b>	<b>35</b>
6.1 ZÁVOD NA VÝROBU KERAMICKÝCH PŘEKLADŮ ŘEPOV .....	36
6.2 VÝSTAVBA A FINANCOVÁNÍ.....	36
6.3 ZAHÁJENÍ PROVOZU A OPTIMALIZACE VÝROBNÍHO PROCESU .....	40
6.4 SWOT ANALÝZA .....	46
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>52</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typy vztahů mezi centrálou a pobočkami .....	19
Obrázek 2: Vývoj podílů finančních a nefinančních podniků pod zahraniční kontrolou.....	25
Obrázek 3: Růst zaměstnanosti (počty osob) .....	26
Obrázek 4: Mzdové převýšení u zahraničních firem.....	27
Obrázek 5: Provozní EBITDA podle segmentů .....	34
Obrázek 6: Výnosy podle segmentů.....	34
Obrázek 7: Rozmístění výrobních závodů v ČR v roce 2014 .....	36
Obrázek 8: Průměrný denní prostoj ve výrobě při 8 hodinové směně. ....	41
Obrázek 9: Fluktuace zaměstnanců .....	42
Obrázek 10: Denní průměr vyrobených kazet při 8 hodinové směně. ....	43
Obrázek 11: Organizační struktura horního závodu.....	44
Obrázek 12: Organizační struktura dolního závodu .....	45
Obrázek 13: Organizační struktura závodu .....	45

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Formy vstupu na zahraniční trhy.....	13
Tabulka 2: Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví .....	15
Tabulka 3: Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici.....	16
Tabulka 4: Příliv PZI do ČR a stav PZI v ČR v letech 1993 - 2011 .....	23
Tabulka 5: Váha firem pod zahraniční kontrolou v české ekonomice .....	25
Tabulka 6: Hodnocení silných stránek závodu.....	47
Tabulka 7: Hodnocení slabých stránek závodu .....	47
Tabulka 8: Hodnocení příležitostí závodu.....	48
Tabulka 9: Hodnocení hrozeb společnosti .....	48
Tabulka 10: Výsledná SWOT analýza .....	49



## SEZNAM ZKRATEK

AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EBITDA	zisky před zúročením, zdaněním, depreciací a amortizací
FDI	firmy pod zahraniční kontrolou v daném odvětví
GWC	hrubý provozní kapitál
HPH	hrubá přidaná hodnota
II	Index internacionalizace
JČC	Jihočeské cihelny
JV	Joint ventures
KFC	Kentucky Fried Chicken
LV	list vlastnictví
MěÚ	Městský úřad
MNC	Multinacionální korporace
OECD	Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj
OÚ	Okresní úřad
PD	projektová dokumentace
PZI	přímé zahraniční investice
R&D	Research & Development
SoD	smlouva o díle
SW	software
TNC	Transnacionální korporace
TNI	Index transnacionality
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
USA	The United States of America

## ÚVOD

V dnešní době, kdy se česká ekonomika, stejně jako světové ekonomiky, vypořádává s následky ekonomické krize, je pro malé a nové podniky velice těžké se udržet na trhu. Zároveň si oživení české ekonomiky žádá, mimo jiné, tvorbu nových pracovních míst. Z tohoto důvodů jsou důležité velké nadnárodní společnosti, které dokáží vstoupit na český trh a díky své velikosti a finančnímu zázemí se na trhu dokáží udržet. Avšak vstup významných společností na český trh, zejména v době úsporných opatření, není samozřejmostí, pro jejich získání je potřeba vyvinout snahu, a to zejména ze strany státu prostřednictvím státních pobídek a rovněž omezení stávající byrokracie.

Cílem této bakalářské práce je charakteristika založení pobočky nadnárodní společnosti v ČR včetně uvedení povolení, jejího financování, zahájení provozu a optimalizace výroby.

První kapitola definuje nadnárodní společnost, přibližuje, jakým způsobem může korporace vstoupit na zahraniční trh a jaký vztah vzniká mezi centrálou a pobočkou.

Následující dvě kapitoly se věnují konkrétně České republice. Ve druhé kapitole jsou popsány možné právní formy podniku na území ČR, zatímco třetí kapitola ukazuje vliv přímých zahraničních investic na českou ekonomiku.

Čtvrtá a poslední kapitola teoretické části popisuje samotné financování podniku od vlastnického původu kapitálu, přes pravidelnost financování podnikové činnosti, až po alternativní zdroje financování.

Pátá kapitola uvádí praktickou část této práce. Tato kapitola představuje koncern Wienerberger AG, údaje získané z této společnosti byly zpracovány v praktické části, které se věnuje hlavně kapitola šest.

Poslední šestá kapitola popisuje, jakým způsobem tato společnost vstoupila na český trh, dále pak výstavbu závodu na výrobu keramických překladů v Řepově včetně získávání potřebných povolení, řešení financování, uvedení závodu do provozu a následnou optimalizaci výroby. V závěru práce je ve spolupráci s vedoucími pracovníky závodu vytvořena SWOT analýza závodu Řepov a na jejím základě je sestaveno doporučení pro zlepšení některých skutečností v činnosti podniku.

# 1 NADNÁRODNÍ SPOLEČNOST

Základním stavebním kamenem mezinárodního obchodu jsou nadnárodní společnosti, jinak nazývané multinacionální a transnacionální korporace (MNC/TNC), kdy je veškerý obchod realizován mezi organizačními jednotkami nadnárodních společností. Existuje však rozdíl mezi MNC a TNC.

Multinacionální korporace (MNC) má obvykle formu akciové společnosti nebo holdingu, usnadňující vstup společnosti na zahraniční trh. Společnost je rozdělena do menších jednotek, díky kterým může pružněji reagovat na dění na trhu a riziko je tak více rozloženo. Transnacionální korporace (TNC) představuje rozvinutější formu MNC, je zde uplatňována globální podnikatelská strategie, organizace a řízení, kdy je celý svět chápán danou společností jakožto jeden velký trh. V organizaci společnosti, marketingu a personální politice jsou používána stejná měřítká pro domácí i zahraniční aktivity. Přestože řízení společnosti bývá často centralizované, může nastat situace, kdy se řízení bude přizpůsobovat místním podmínkám.[2]

Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 1977 definovala pojem pro nadnárodní společnost: „*Jde o společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které 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.*“ [22, s. 22]

Zatím neexistuje shoda v definici pojmu „nadnárodní společnost“ a na skutečnost, že tento pojem je ponechám v jakémsi terminologickém vakuu, poukazují další definice, které používají zahraniční autoři.

John H. Dunning ve své knize *Multinational enterprises and the global economy* definoval pojem „nadnárodní korporaci“, jako firmu, „*kteřá se angažuje v přímých zahraničních investicích a kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi.*“ [7, s. 106]

Nejednotnost výkladu nám ukazují další definice. Podle internetového ekonomického slovníku *Business Dictionary* je nadnárodní společnost taková společnost, která operuje v několika zemích, ale je řízená z jedné, převážně domácí země. Platí, že z celkového příjmu společnosti nebo skupiny je čtvrtina ze zahraničí. [3] K tomuto výkladu se přiklání i dva čeští autoři Jaroslava Durčáková a Martin Mandel, kteří říkají, že „*za multinacionální společnosti jsou obvykle považovány společnosti, jejichž činnost v zahraničí tvoří nejméně 30 % podílu na*

*jejich celkovém obratu. Zahraniční činnost je prováděna prostřednictvím zahraničních poboček nebo dceřiných společností.*“ [8, s. 206]

## **1.1 ZAHRANIČNÍ POBOČKA A ZAHRANIČNÍ DCEŘINÁ SPOLEČNOST**

Zde se dostáváme k dalším pojmům, které je potřeba znát pro pochopení fungování nadnárodní společnosti. Co to je zahraniční pobočka a zahraniční dceřiná společnost a jaký je mezi nimi rozdíl? *„Zahraniční pobočku je nutno považovat dílčí část v organizaci multinacionální společnosti s omezenými rozhodovacími pravomocemi. Zahraniční pobočka obvykle nese název mateřské společnosti a její bilance je součástí celkové bilance této společnosti.*“ [8, s. 207]

Rozdíl mezi zahraniční pobočkou a zahraniční dceřinou společností (zkráceně dcera) spočívá ve vlivu mateřské společnosti na dceru. Vliv a napojení mateřské společnosti je zde jen na základě kapitálové účasti. Kapitálová účast mateřské společnosti se nejčastěji rozlišuje na Subsidiary a Affiliate.

Subsidiary znamená podíl mateřské společnosti ve výši 50 % a více. Mateřská společnost má kontrolní vliv na dceřinou společnost a řídí se zákonem země, ve které se dceřiná společnost nachází. [16]

Affiliate znamená kapitálový podíl mateřské společnosti menší než 50 % a zároveň obvykle vyšší než 20 %<sup>1</sup>.

## **1.2 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH**

Pokud společnost uvažuje o vstupu na zahraniční trh, má několik možností. Mezi formy vstupu řadíme:

- Přímý a nepřímý export a import zboží a služeb.
- Vstup nenáročný na kapitálové investice.
- Kapitálový vstup podniku na zahraniční trhy.

Následující tabulka 1 nám podrobněji popisuje kapitálový a bezkapitálový vstup na zahraniční trh.

---

<sup>1</sup> V některé literatuře uváděno 10 % například v [7].

**Tabulka 1:** Formy vstupu na zahraniční trhy

Bez kapitálové způsoby		Kapitálové způsoby	
<b>Export</b>	<b>Smlouvy</b>	<b>Joint ventures (JV)</b>	<b>Plně vlastněné podniky</b>
Přímý export	Licence	Minoritní JV	Greenfield
Nepřímý export	R&D smlouvy <sup>2</sup>	50% podíl	Brownfield
	Aliance	Majoritní JV	Akvizice
	Franchising		Fúze

Zdroj:[12]

## Export a Import

Export a import je operací, která bývá označována jako jedna z nejjednodušších forem vstupu na zahraniční trh. Výhodou těchto forem je, že zde není nutnost provést investice, nicméně pro samotný úspěch se investice doporučuje. Společnost musí investovat do marketingu, výzkumu trhu, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady spojené s nimi, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a vložit kapitál do komunikační strategie.

Při vývozu může podnik využít různé obchodní metody. Tyto metody se realizují na základě smluvních vztahů s obchodními partnery, mezi které řadíme: [18]

- **Prostředníky** – řada subjektů, kteří obchodují pod vlastním jménem a na vlastní riziko. Zisk je tvořen rozdílem mezi nákupní cenou a prodejní cenou. Výhodné pro malé a střední podniky.
- **Výhradní prodejce** – dodavatel se zavazuje, že nebude dodávat zboží jinému prodejci. Výrobce využívá distribuční kanály prodejce.
- **Obchodní zástupce** – jednorázové nebo dlouhodobé zastupování. Obchodní zástupci sami neuzavírají obchodní smlouvy, pouze zajišťují příležitosti k uzavření smlouvy.

<sup>2</sup> Research & Development = inovace, know-how a výzkum.

- **Komisionáře** – „komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu předem dohodnutou úplatu.“ [18, s. 508]
- **Mandatáře** – „mandátní smlouvou se zavazuje mandatář, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu.“ [18, s. 508]
- **Piggyback** – spolupráce malých firem s velkými. Malá firma využívá zahraniční distribuční kanály velké firmy. Velká firma celou operaci zastřešuje vlastním jménem. Výhodou pro velkou firmu je doplnění, rozšíření portfolia výrobku a služeb. [2]
- **Přímé vývozy** – výrobce je v přímém napojení na odběratele. Dodavatel zajišťuje veškeré náklady a zabezpečuje celou realizaci obchodu, z toho důvodu jsou zde vyšší výdělky. Tento typ je nejčastěji využíván v průmyslu, například při vývozu strojů.
- **Exportní aliance** – malé a střední podniky nemají často zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto mají zájem vyvážet. Z tohoto důvodu se slučují do vývozních sdružení. Vývozní sdružení simuluje exportní oddělení. Česká republika a další vyspělé země podporují tato sdružení. [12]

### Vstup nenáročný na kapitálové investice

Tato forma vstupu se využívá, pokud společnost neplánuje v zahraničí investovat, ale nechce se vzdát možnosti expandovat na zahraniční trhy, zároveň chce být na trhu přítomna i jiným způsobem než pouze exportem. Nejčastěji praktikovanými formami tohoto vstupu jsou: [12]

- **Licence** – licence uděluje držitel práva k danému nehmotnému majetku. Obvykle se jedná o patenty, know-how, copyright či chráněný vzor. Nejčastěji jsou poskytovány na dobu určitou a za úplatu. Délka platnosti u vybraných předmětů průmyslového vlastnictví je blíže rozepsaná v tabulce 2. Licence může být výlučná nebo nevýlučná a slouží k zabránění využití například patentu jiným subjektem, který nedisponuje licencí. Pokud subjekt patent využije, majitele licence může u soudu vymáhat škody tím způsobené. [18]

**Tabulka 2:** Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví

Forma průmyslového vlastnictví	Doba platnosti
Vynálezy – Patenty	20 let od podání přihlášky
Průmyslové vzory	5 let od podání přihlášky + 4x5 let prodloužení
Užitné vzory	4 roky od podání přihlášky + 2x3 roky prodloužení
Ochranné známky	10 let od podání přihlášky + možnost neomezeného prodlužování vždy o 10 let
Označení původu	Časově neomezena od podání přihlášky

Zdroj: [12]

- **Franchising** – vztah, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) umožňuje za určitý poplatek na určitou dobu používat logo, obchodní značku, marketingovou kampaň, know-how a jiné. Franšizant (využívající franšízu) musí dodržovat standardy a koncepci dané společnosti. V dnešní době je franšiza nejvíce využita v maloobchodě, hotelnictví či v rychlém občerstvení (fast food – např. Panda, KFC). [12]
- **Smlouvy o řízení** – „předmětem je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na určitou dobu, na smluvním základě. Jde o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí.“ [22, s. 25]
- **Zušlecht'ovací operace** – „představuje technologicky málo náročnou aktivitu, kdy podnikatelský subjekt zajišťuje s využitím technického a organizačního know-how zahraničního příkazce určitou subdodávku. Zahraniční příkazce dodává subdodavateli všechny potřebné výrobní vstupy (materiál, suroviny, součástky), technické a organizační know-how a obvykle využívá nízké pracovní náklady v zemi subdodavatele.“ [22, s. 25]
- **Výrobní korporace** – mezinárodní spolupráce několika společností při výrobě. Spolupráce zvyšuje kvalitu, snižuje náklady a výslednou cenu. Během této spolupráce nedochází ke kapitálovému propojení ani sloučení, finální výrobek je kompletován jedním nebo více výrobci. Spolupráce je možná i v oblasti výzkumu a vývoje nebo v oblasti služeb.

## Kapitálový vstup

Kapitálový vstup na zahraniční trh využívají velké společnosti. Může mít formu přímých investic nebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici chápeme jako „*investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.*“ [12, s. 89] Samotná investice je vítaným prvkem v dané zemi či regionu. Investice přináší nová pracovní místa, nové technologie popřípadě know-how. Z těchto důvodů bývají často společnosti lákány vládou státu případně regionem pomocí investičních pobídek. Mezi pobídky řadíme úlevy na daních, dotace, celní úlevy, zajištění infrastruktury, popřípadě poskytnutí pozemků zdarma. Přímé zahraniční investice mohou být prováděny formou kapitálových vkladů i formou vnitropodnikových půjček. Každé rozhodování o investici ovlivňuje několik faktorů, ty jsou rozepsány v tabulce 3.

**Tabulka 3:** Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici

<b>Marketingové faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• velikost zahraničního trhu,</li><li>• růstový potenciál zahraničního trhu,</li><li>• snaha o udržení podílu na trhu,</li><li>• snaha o podporu exportu mateřské firmy,</li><li>• nutnost užšího kontaktu se zákazníky,</li><li>• nespokojenost s dosavadní strategií mezinárodního marketingu,</li><li>• základna pro vývozní aktivity,</li><li>• větší ziskovost,</li></ul>
<b>Obchodněpolitické faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• obchodní bariéry,</li><li>• preference tuzemských výrobců,</li></ul>
<b>Nákladové faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• přiblížení se surovinovým zdrojům,</li><li>• kvalifikovaná pracovní síla,</li><li>• dostupnost kapitálu/technologií,</li><li>• levné suroviny,</li><li>• levná pracovní síla,</li><li>• nízké výrobní náklady,</li><li>• nízké přepravní náklady,</li><li>• celkově nižší náklady,</li></ul>
<b>Investiční klima</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pozitivní vztah k zahraničním investorům,</li><li>• politická stabilita,</li><li>• omezení výše kapitálového vkladu, nemožnost 100% vlastnictví,</li><li>• omezení v devizové oblasti,</li><li>• stabilita zahraniční měny a daňový systém,</li><li>• znalost místního trhu.</li></ul>

Zdroj: [12]



Kapitálový vstup na zahraniční trh může mít následující podoby

- **Akvizice** – je převzetí jiné společnosti. Existují dva druhy převzetí, a to přátelské a nepřátelské. V přátelském převzetí je posilována pozice firmy, zatímco podstatou nepřátelského převzetí je odstranění konkurence. Akvizicemi se často zabývá antimonopolní úřad.
- **Fúze** – fúze označuje sloučení nebo splynutí podniků. Při sloučení zaniká jeden podnik. Při splynutí zanikají oba podniky a vzniká nový.
- **Investice na zelené louce** – založení a postavení nového podniku. Takové investice přinášejí dané ekonomice více kapitálu.
- **Společné podnikání (Joint venture)** – „*joint venture představuje samostatnou právní osobu, která vystupuje v závazkových vztazích svým jménem. Podnikatelským subjektem je tedy sám společný podnik, nikoli jeho zakladatelé nebo jednotlivý společníci.*“ [22, s. 25]
- **Strategické aliance** – při sloučení do strategické aliance nevznikají nové subjekty a dochází jen k minimálnímu vyměňování vlastnických podílů. Aliance vznikají za účelem pomoci a spolupráce. V dnešní době jsou typické aliance v letectví, v minulosti se objevovaly rovněž v automobilovém průmyslu.

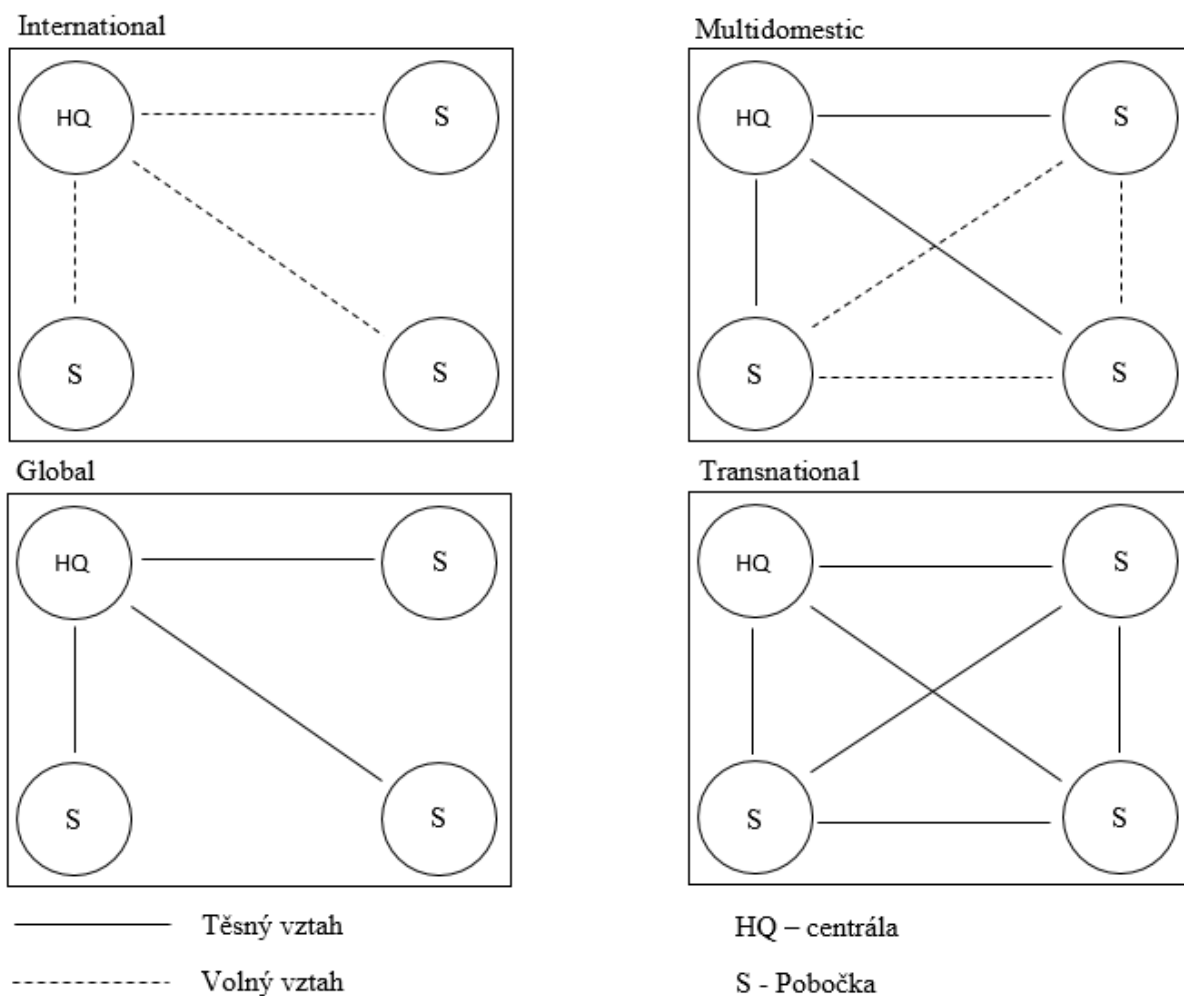
### 1.3 VZTAH CENTRÁLA – POBOČKA

Mezi centrály a pobočkami probíhá velké množství operací. Tyto operace se mohou týkat jak toků zboží či znalostí, tak toku kapitálu. Čím je objem toků mezi centrálou a pobočkou větší, tím více je pobočka závislá na své centrále. Toky zboží jsou dány nákupem nebo prodejem hotových výrobků, polotovarů, komponentů a poskytováním služeb v rámci organizace, při této výměně může také docházet k ovlivnění hospodářského výsledku společnosti. Tok znalostí spočívá ve výměně zaměstnanců a ve využívání duševního vlastnictví. Kapitálové toky mají formu cirkulace kapitálu, poskytování půjček či podílení se na základním kapitálu pobočky. [17]

Vztah mezi centrálou a pobočkou popisuje několik autorů, přičemž každý autor ukazuje svůj úhel pohledu, a proto je toto téma velice rozmanité. Níže si uvedeme myšlenky, které jsou založeny na práci Bartletta a Ghoshala z roku 1989. [1] V této práci se definuje několik typů nadnárodních firem a jejich poboček. Ty se dělí na:

- **International:** Nadnárodní firma nemívá zastoupení ve všech hlavních regionech. Mezi centrálou a pobočkami se probíhají převážně finanční toky. Ředitelství vykonává pouze jednoduchou kontrolu, z tohoto důvodu se firma jeví jako decentralizovaná. Pobočky bývají v kompetenci exportního oddělení, které je vyčleněno v organizační struktuře a má na starosti několik poboček. Toky zboží a znalostí bývají pouze jednostranné bez zpětné vazby – z centrály směrem do poboček.
- **Multidomestic:** Ve více zemích je vytvořeno více poboček. Každá organizační složka má svou vlastní strategii, kterou sleduje. Pobočka může získat nezávislost, pokud je bezproblémová a splňuje finanční výkonnost. Zboží a informace tečou oběma směry a vazby jsou pevné. Vklad do základního kapitálu představuje hlavní kapitálový tok.
- **Global:** Centrála koordinuje velké množství poboček, vykonává pevný a důkladný dohled nad každou z nich a je srdcem firemních aktivit. Zboží teče oběma směry a komplexně. O produktovém a značkovém portfoliu rozhoduje centrála, nikoliv pobočka. To má za cíl přinést zákazníkům po celém světě standardizovaný globální produkt. Mezi kapitálové toky řadíme vklad do základního kapitálu, dividendy, vzájemné půjčky a občasné křížové vlastnictví, kdy část matky vlastní pobočka a naopak. Zbožové toky se odehrávají mezi centrálou a pobočkou, ale i mezi pobočkami navzájem, zatímco znalostní a kapitálové toky jsou realizovány často jen ve vztahu centrála – pobočka.
- **Transnational:** Tento vztah bývá typický pro firmy s diverzifikovanou sítí poboček. Každá pobočka má jinou strategickou úlohu. Zvláštní pobočky zajišťují servisní služby pro celou korporaci. Tato vazba je specifická vznikem a aktivním udržováním vztahů mezi pobočkami navzájem. V celé korporaci dochází k tokům znalostním a kapitálovým. [17]

Pro lepší pochopení problematiky vztahu mezi centrálou a pobočkou slouží následující obrázek 1.



Obrázek 1: Typy vztahů mezi centrálou a pobočkami

Zdroj: vlastní zpracování podle [17]

Pro každý region je typický jiný vztah mezi nadnárodní společností a její pobočkou. Evropský trh se nejčastěji vyznačuje dvěma typy vztahů – international a multidomestic. V americkém a japonském regionu je typický vztah global. Rozdíl je pouze v zaměření. Znalostní toky bývají připisovány k americkým korporacím, zato toky zaměřené na zboží jsou připisovány japonským korporacím. Přestože je velká pravděpodobnost, že firma v určitém regionu bude mít určitý typ vztahů, tak samotné určení či ověření daného vztahu je velice složité. Stačí pouze odlišný úhel pohledu a vztah se nám může jevit jako úplně jiný. [17]

#### 1.4 ZEMĚ PŮVODU A UKAZATEL MEZINÁRODNOSTI

Existuje mnoho firem, které jsou označovány jako české, americké, japonské či německé. Z tohoto důvodu předpokládáme, že tyto země jsou zemí původu, avšak co ve skutečnosti tento pojem vyznačuje, není tak zřejmé. Pod tímto pojmem si můžeme představit zemi, kde byla firma založena, nebo kde je zaregistrována a kde platí daně. V neposlední řadě si pod pojmem země původu můžeme představit zemi, odkud je společnost řízena. [17]

Míra mezinárodnosti nám ukazuje, jak moc je společnost mezinárodní. Ukazatel vypočítáme pomocí dvou indexů. První je tzv. index transnacionality (TNI). Index se vypočítá jako průměr tří podílů – zahraničních aktiv ku celkovým prodejům, zahraničních aktiv ku celkovým aktivům a počtu zahraničních zaměstnanců ku celkovému počtu zaměstnanců. Dalším ukazatelem je index internacionalizace (II), který vypočteme jako počet zahraničních dceřiných podniků ku celkovému počtu dceřiných podniků dané společnosti. [17]

## **2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKU NA ÚZEMÍ ČR**

Na území České republiky může podnikat právnická a fyzická osoba. Právnická osoba může mít formu veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezením, akciové společnosti, družstva, evropské společnosti, evropského hospodářského zájmového sdružení a evropské družstevní společnosti.

V této kapitole se budeme věnovat společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, tedy právním formám převážně preferovanými u nadnárodních společností.

### **SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÍM**

Postavení společnosti s ručením s omezením je upraveno v § 132 - § 242 zákona o obchodních korporacích, ten říká, že společnost může být založena jednou osobou, může to být osoba fyzická i právnická. Společnost nese označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r. o.“ anebo „s. r. o.“ [14]

#### **Ručení**

Za dluhy společnosti ručí všichni společníci, kteří ručí společně a bez rozdílu, až do výše nesplaceného vkladu společníka dle obchodního rejstříku ke dni vyzvání plnění od věřitelů. [10]

#### **Statutární orgán a orgány společnosti**

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Pokud společenská smlouva nestanovuje jinak a jednatelů je více, má právo jednat za společnost každý z jednatelů samostatně. Jednatel je jmenován valnou hromadou. Na jednatele dohlíží dozorčí rada.

Valná hromada slouží společníkům k řízení společnosti. Společník nemusí být osobně přítomen, má právo být zastoupen zástupcem. Každý společník má na valné hromadě jeden hlas za 1 Kč vkladu. Valná hromada je usnášení schopná v přítomnosti společníků, kteří mají alespoň nadpoloviční většinu hlasů. Valná hromada je svolávána jednatelem alespoň jednou za účetní období, pokud zákon nebo společenská smlouva neurčují jinak. Oznámení o termínu a místě valné hromady musí dostat společník nejméně 15 dní před dnem konání valné hromady.

Dozorčí rada je vytvořena společností pokud tak určuje společenská smlouva nebo právní předpis. Členem dozorčí rady nemůže být jednatel. Dozorčí rada předkládá jednou ročně zprávu valné hromadě. [14]

## **Minimální výše základního kapitálu**

Minimální základní kapitál je 1 Kč. Minimální výše vkladu jednoho společníka je 1 Kč, pokud společenská smlouva nestanoví jinak. Pokud je vklad nepeněžitý, znalec ho určí dle jiného právního předpisu. Společník musí splnit vkladovou povinnost do lhůty uvedené ve společenské smlouvě, nejpozději však do 5 let ode dne vzniku společnosti anebo vzniku vkladové povinnosti. [14]

## **AKCIOVÁ SPOLEČNOST**

Akciová společnost je zákonem upravována dle § 243 - § 551 zákona o obchodních korporacích. Zakladatel při založení akciové společnosti musí přijmout stanovy a upsat akcie. Společnost obsahuje označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“. [14]

## **Ručení**

Společnost má zákonnou povinnost tvořit rezervní fond pro případ ztráty. Akcionář neručí za společnost a není povinen hradit dluhy společnosti. Společnost ručí celým svým majetkem. [10]

## **Statutární orgán**

Statutárním orgánem společnosti s ručením omezením je představenstvo. Představenstvo je voleno valnou hromadou na maximální dobu 5 let. V představenstvu musí být minimálně 3 členové, pokud společnost nemá jediného akcionáře. Náplň práce je řízení společnosti a vedení účetnictví.

Valná hromada je shromážděním všech akcionářů. Valná hromada volí orgány společnosti, mění stanovy, rozděluje zisk a vytváří účetní závěrku. Při hlasování má každý člen počet hlasů odpovídající počtu akcií.

Dozorčí rada má za úkol dohlížet na fungování představenstva. Řídí se dle valné hromady. Dozorčí rada má právo nahlížet do všech dokladů. Je volena maximálně na dobu 5 let. [10]

## **Minimální výše základního kapitálu**

Základní kapitál je stanoven na minimální výši 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR, pokud akciová společnost vede účetnictví v eurech dle zvláštního zákona. Výše základního kapitálu je definována ve stanovách. [14]

### 3 PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE V ČR

Přímé zahraniční investice v České republice můžeme rozdělit do dvou typů. Prvním typem je investice, při které kapitál směřoval do restituovaných a privatizovaných společností. Druhým typem je vstup kapitálu prostřednictvím dceřiných společností. Celkem zahraniční investoři ovládají v ČR 42 % základního kapitálu českých firem.

#### 3.1 VÝVOJ

Přímé zahraniční investice začaly proudit do české ekonomiky na počátku 90. let, a to velice dynamicky, především v letech 1993 až 1995, tedy v době transformace ekonomiky v České republice. Český trh byl nenasyčen zbožím a poptávka převyšovala nabídku. Toho využily nadnárodní společnosti a snažily se vstoupit na český trh. Investice probíhaly především v maloobchodu, velkoobchodu, zpracovatelském průmyslu a bankovní sféře. Velká investice do bank proběhla v rámci velké kuponové privatizace roku 1995. Pomoc při vstupu na český trh zajišťovala nadnárodním společností CzechInvest, který vznikl roku 1992. Náplní jeho činnosti je poskytovat informace, poradenství, kontakty a pomáhat realizovat projekty zahraničních společností. [6]

Od roku 1997 se tempo přílivu přímých zahraničních investic zpomaluje, trh se postupně naplňuje a zákazníci mění své chování a nenakupují tak impulzivně jako dříve. Vstup na trh začíná být obtížnější a tempo růstu objemu zahraničních investic se zpomaluje. V roce 1999 je však jejich nárůst dvojnásobný. Tento skok je způsobem další vlnou privatizace majetku ve vlastnictví státu a expanzí zahraničních obchodních řetězců. Konkrétní hodnoty přímých zahraničních investic v jednotlivých letech nalezneme v tabulce 4.

**Tabulka 4:** Příliv PZI do ČR a stav PZI v ČR v letech 1993 - 2011<sup>3</sup>

Rok	Příliv PZI do ČR (mil. CZK)	Stav PZI v ČR (mil. CZK)
1993	19 050,4	102 539,1
1994	24 994,4	127 533,5
1995	67 992,8	195 526,3
1996	38 774,8	234 301,1
1997	41 251,4	319 820,3

<sup>3</sup> Pozn.: Záporná položka znamená ztrátu nebo dezinvestici.

1998	81 947,5	429 167,8
1999	168 743,9	631 505,3
2000	134 906,4	818 411,6
2001	128 224,8	982 335,0
2002	205 712,7	1 165 529,1
2003	-1 539,9	1 165 529,1
2004	45 724,2	1 280 594,8
2005	184 317,8	1 491 564,0
2006	42 409,8	1 666 760,7
2007	50 995,5	2 032 111,2
2008	19 654,2	2 189 455,0
2009	19 094,5	2 311 197,4
2010	45 142,0	2 409 580,7
2011	19 181,5	2 404 151,4

*Zdroj: vlastní úprava podle [4]*

Kolem roku 2000, kdy vrcholil prodej státních podílů v tuzemských firmách a bankách, kulminuje příliv zahraničních investic do ČR. V tomto roce již plně fungují investiční pobídky, které byly spuštěny v roce 1998. Tyto investiční pobídky v následujících letech přilákaly mnoho významných investorů, například Hyundai v Nošovicích či TPCA v Kolíně.

V současné době jsou aktivity zahraničních investorů nejvýznamnější především v oblasti automobilového průmyslu (např. Škoda Auto privatizována v roce 1991 a TPCA v Kolíně postavená na zelené louce).

### **3.2 VLIV PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC NA ČESKOU EKONOMIKU**

Od počátku 90. let vzrostl vliv přímých zahraničních investic na českou ekonomiku několikanásobně. Kolem roku 1995 činil podíl zahraničních firem na výkonu české ekonomiky kolem 7,3 %. Tato hodnota zahrnuje jak finanční, tak nefinanční instituce. Po roce 2000 se tento podíl zvedl již na 27,2 %, přičemž hrubá přidaná hodnota (dále jen HPH) se pohybovala pouze na úrovni 15,3 %. Tento rozdíl je dán veřejnými službami, které jsou



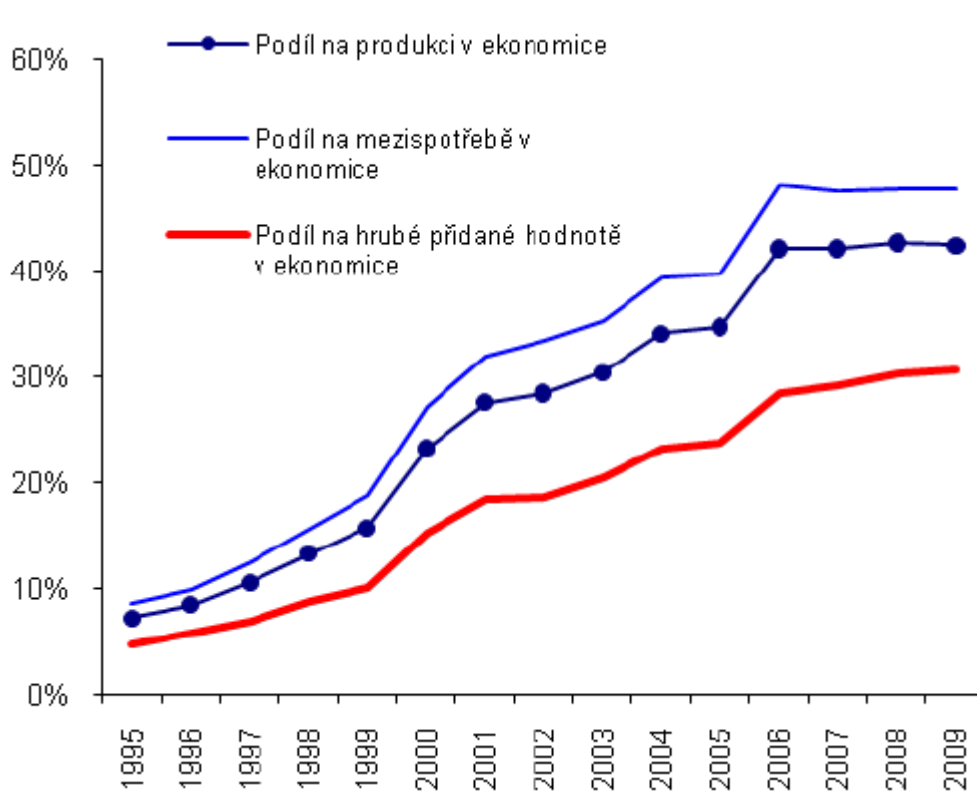
započítávají v HPH. Produkce ekonomiky je tvořena především nefinančními podniky, kde je větší podíl firem pod zahraniční kontrolou. Během následujících 5 let se produkce firem pod zahraniční kontrolou zvedla na 34,8 % a HPH bylo na 23,7 %. Kompletní hodnoty udává tabulka 5.

**Tabulka 5:** Váha firem pod zahraniční kontrolou v české ekonomice (podíly finančních a nefinančních podniků pod zahraniční kontrolou na hodnotách za ekonomiku ČR, v %)

	1995	2000	2005	2008	2009
Produkce	7,3	23,3	34,8	42,7	42,8
HPH	4,8	15,3	23,7	30,3	30,6
Mzdy a platy	5,5	17,2	26,7	33,3	30,0

*Zdroj: vlastní zpracování podle [5]*

Podrobný vývoj podílů finančních a nefinančních podniků pod zahraniční kontrolou, včetně jejich kulminace v roce 2006 a následného snížení podílů v důsledku menší zahraniční poptávky v roce 2007 a dalších letech, ukazuje obrázek 2.

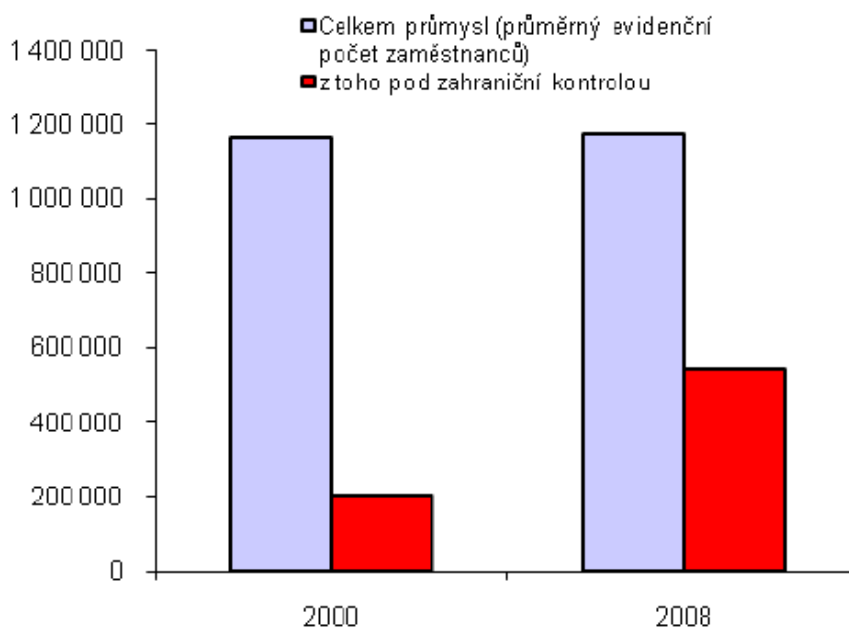


**Obrázek 2:** Vývoj podílů finančních a nefinančních podniků pod zahraniční kontrolou v %

*Zdroj: [5]*

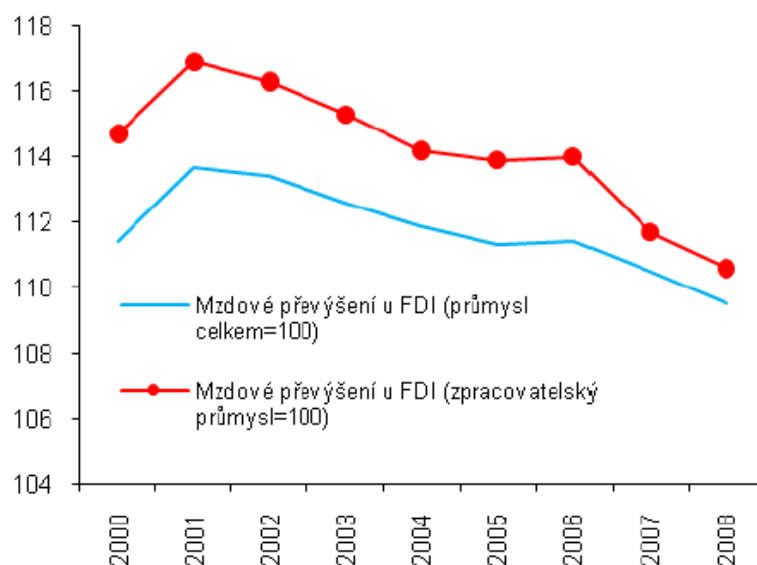
Jak z obrázku 2 vyplývá, firmy pod zahraniční kontrolou a celkové přímé zahraniční investice obecně jsou významnými faktory vývoje české ekonomiky, přičemž jejich podíl neustále narůstá každým rokem. Tempo růstu tohoto podílu se ovšem zpomaluje, a to i z důvodů naplnění kapacity ve finančním sektoru, kdy se finanční instituce držené v zahraničním vlastnictví podílejí na HPH z 97 %. Nefinanční společnosti vykazovaly v roce 2009 podíl 39,6 %.

O důležitosti zahraničních investic v České republice vypovídají i další faktory, a to zaměstnanost a výdělek v českém průmyslu, který je tažnou silou naší ekonomiky. Průmysl sám o sobě zaměstnává více jak 40 % ekonomicky aktivního obyvatelstva, tedy cca 1 114 138 zaměstnanců. Obrázky 3 a 4 popisují růst zaměstnanosti v průmyslu a mzdové rozdíly mezi tuzemskou společností a zahraniční společností.



**Obrázek 3: Růst zaměstnanosti (počty osob)**

*Zdroj:[5]*



**Obrázek 4: Mzdové převýšení u zahraničních firem**

*Zdroj: [5]*

Z obrázku 2 je patrné, že přestože počet zaměstnanců v průmyslu od roku 2000 do roku 2008 zůstal skoro neměnný, počet zaměstnaných v FDI<sup>4</sup> se zvedl o 338 tisíc zaměstnanců. Tento průběh je dán několika faktory. Hlavním faktorem je pokračující vstupování zahraničních investorů do tuzemských společností. Dalším faktorem jsou restrukturalizační kroky nových vlastníků, kdy se mohou vytvářet nová pracovní místa. Na obrázku 2 je vidět rozdíl mezi průměrnou mzdou u tuzemských společností a průměrnou mzdou a společnosti pod zahraniční kontrolou, ten nám dokládá, že v poslední době se rozdíly zmenšují, jelikož na trhu zůstává více konkurenceschopných společností a zvětšuje se počet společností pod zahraniční kontrolou. Největší rozdíl nastal v roce 2001, kdy platy zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu u zahraničních společností byly téměř o 17 % vyšší než platy zaměstnanců tuzemských společností.

Pokud bychom porovnali nadnárodní společnosti s tuzemskými společnostmi, dojdeme k závěru, že nadnárodní společnosti jsou v průměru větší jak do počtu zaměstnanců, tak i do obrátu. Jejich hlavní koncentrace je ve finančně náročnějších sektorech (bankovníctví, automobilový průmysl), a to díky vyšší kapitálové vybavenosti. Nadnárodní společnosti se mohou spolehnout na vyšší produktivitu práce, díky které vytlačují z trhu tuzemské nekonkurenceschopné společnosti, což má za následek snižování rozdílu v produktivitě práce.

<sup>4</sup> FDI = firmy pod zahraniční kontrolou v daném odvětví.

## 4 FINANCOVÁNÍ PODNIKU

V jakékoliv fázi života společnosti jsou finance pro podnik klíčové. Podnik si musí zajistit dostatečné množství finančních prostředků k financování podnikatelských aktivit či k financování investičního rozvoje. Financování podniku se rozděluje dle několika kritérií v závislosti na původu finančních prostředků. Mezi nejčastěji používaná kritéria patří: [13]

### 4.1 VLASTNICKÝ PŮVOD KAPITÁLOVÝCH ZDROJŮ PODNIKU

Původ kapitálu u společnosti rozdělujeme na cizí a vlastní kapitál. Mezi vlastní kapitál řadíme kapitál, který byl vložen vlastníky společnosti a kapitál, který si podnik vyprodukoval vlastními úspěšnými ekonomickými aktivitami. Jedná se především o:

- počáteční a následné vklady vlastníků a společníků,
- odpisy,
- zisk použitý k financování rozvoje (nerozdělený zisk nebo zadržený zisk),
- výnosy z prodeje či likvidace investičního majetku a zásob,
- rezervní fondy,
- ostatní vlastní zdroje (kapitálové fondy).

Většinu vlastního kapitálu společnosti tvoří základní kapitál, jehož výši stanovuje u každého typu společnosti zákon rozdílně. Základní kapitál je tvořen základním vkladem, který zákon stanovuje u každé společnosti jinak. Vkladovou povinnost má každý společník. Dle výše vkladu se určuje podíl ve společnosti. Základní kapitál je možné navýšit. [11]

Financování cizím kapitálem představuje pro podnik vznikající závazky. Tyto závazky se pak dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Tedy v případě cizího kapitálu hovoříme o financování krátkodobým kapitálem a dlouhodobým kapitálem.

Krátkodobý cizí kapitál je možno získat rychleji, levněji a snadněji. Zároveň je tu velká míra rizika. Mezi krátkodobý cizí kapitál řadíme bankovní úvěry krátkodobé, které bývají označovány jako „Provozní úvěry“.

Mezi druhy krátkodobých úvěrů řadíme:

- kontokorentní úvěr,
- eskontní,

- lombardní úvěr,
- revolvingový úvěr.

Druhým krátkodobým úvěrem je obchodní úvěr. Obchodní úvěr je dále rozdělen na dodavatelský a odběratelský úvěr. Dodavatelský úvěr bývá nejčastěji krátkodobý a to formou odkladů plateb za dodávky materiálu, zboží či služeb. Při odběratelském úvěru je nejprve zaplacená záloha odběratelem dodavateli a až následně dochází k poskytnutí zboží či služby. [11]

## 4.2 DOBA SPLATNOSTI POUŽITÝCH FINANČNÍCH ZDROJŮ

Finanční zdroje jsou tříděny dle doby splatnosti. Doby splatností dělíme na tři části.

- **Krátkodobé**
- **Střednědobé**
- **Dlouhodobé**

Krátkodobé zdroje jsou zdroje se splatností do jednoho roku a jsou označovány jako cizí zdroje. Střednědobé zdroje mají z pravidla splatnost v časovém horizontu čtyř let. Zdroje to jsou jak cizí, mezi které patří střednědobý bankovní úvěr, tak vlastní, jejichž platformou jsou hybridní finanční instrumenty, například podílové listy dluhopisových otevřených podílových fondů. Mezi dlouhodobé finanční zdroje řadíme především vlastní zdroje jako je vlastní kapitál, i dlouhodobě splatné dluhové instrumenty, jejichž typickými reprezentanty jsou hypoteční (bankovní) úvěry nebo emisní půjčky. Díky těmto půjčkám si některé podniky zajišťují zdroje až na dobu deseti let či na ještě delší dobu. [13]

V dobře vedené společnosti s kvalitním managementem by měly dlouhodobé zdroje převládat nad krátkodobě splatnými zdroji. Mělo by být respektováno zlaté finanční pravidlo, kdy jsou investiční aktiva financována z dlouhodobých zdrojů vlastního kapitálu, přičemž dle toho pravidla musí dlouhodobé zdroje převyšovat stálá investiční aktiva podniku. Když pravidlo není dodrženo, uvádí se, že daná firma je podkapitalizovaná. Tento stav je negativně vnímán u investorů a věřitelů, jelikož firma nemusí disponovat dostatečnými finančními zdroji na uhrazení svých závazků a často dochází k platební neschopnosti společnosti. Zároveň se finanční management nesmí vzdát krátkodobých zdrojů ve prospěch dlouhodobých, vzhledem k tomu, že dlouhodobé zdroje jsou riskantnější a přináší s sebou větší náklady. [13]

### 4.3 PRAVIDELNOST FINANCOVÁNÍ PODNIKOVÉ ČINNOSTI

V každé firmě se provádí určité činnosti tvořící nárok na finanční kapitál. Některé tyto činnosti jsou pravidelné, jako například nákup materiálu, paliva, energie, vynakládání peněz na mzdy, placení nájemného, daní, závazků či výplata dividend. [16]

O financování těchto položek rozhoduje management podniku. V zásadě má management podniku několik zásadních úkolů, kterých se musí držet v rámci tohoto běžného financování. Tyto úkoly můžeme formulovat následovně: *„stanovit aktuální potřebu hrubého provozního kapitálu (GWC), určit nejvhodnější strategii běžného financování podniku, zajistit potřebný objem hrubého provozního kapitálu ve vhodné skladbě zdrojů, dbát na efektivní alokaci provozního kapitálu do oběžných aktiv, udržovat průběžně podnik v ziskové pozici, pečovat o jeho dobrou finanční kondici, zabezpečovat jeho dostatečnou likviditu, vytvářet krátkodobý finanční plán, kontrolovat jeho plnění a vyhodnocovat výsledky běžného hospodaření podniku.“* [13, s. 10]

Tento typ financování se převážně týká oběžných neboli provozních aktiv. Pokud vlastní firma málo provozních aktiv, tak nevyužívá svůj potenciál ani své výrobní kapacity v plné výši a přichází o tržby. Tento fakt způsobuje ve výsledku zhoršený hospodářský výsledek společnosti. A naopak, pokud má firma více provozního kapitálu než potřebuje, využívá sice své možnosti v plné výši, ale část kapitálu zůstává nevyužita, nebo je utopena v nadměrném množství kapitálu, následně firma vykazuje zhoršení nákladové strany hospodaření podniku. Oba případy zhoršují rentabilitu celého podniku. [13]

Jako mimořádné financování bývá uváděno financování při zakládání podniku, to znamená zajištění peněz na pořízení pozemků, strojů, zásob, materiálu, budov a na lidskou sílu. Dalším typem mimořádného financování je rozšiřování podniku a jeho aktivit, čímž rozumíme například nákup státních obligací, popřípadě nákup výrobního zařízení. Třetím typem je financování při spojování nebo sanaci podniku a posledním je financování při likvidaci podniku, kdy potřebujeme vyrovnat dluhy. [16]

### 4.4 ZDROJE INTERNÍ A EXTERNÍ

Při vnitřním (interním) financování společnost využívá kapitál, jehož zdrojem je hospodářská činnost společnosti, kdy společnost generuje zisk. Dále pak odpisy, dlouhodobé rezervní fondy, prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu a další.

Vnější (externí) kapitál stojí na úplném počátku činnosti společnosti, konkrétně při samotném založení společnosti. Tento kapitál je získán vkladem zakladatelů, přičemž jeho

část může dodat banka. Kompletní externí financování může být pokryto jak z vlastních zdrojů, tak ze zdrojů cizích jako jsou obligace, emisní půjčky či leasing. [13]

Samotný leasing bývá označován jako nová forma externího financování. Leasingové společnosti pronajímají stroje, automobily či letadla a jsou spojkou mezi výrobcem a odběratelem. Leasingové společnosti umožňují společnosti získat majetek bez okamžitého vynaložení kapitálu. Po celou dobu leasingu je vlastníkem majetku leasingová společnost, přičemž v případě porušení smluv má leasingová společnost právo odstoupit od smlouvy a vzít si majetek zpět. V praxi rozlišujeme tři základní typy leasingů. Prvním typem je operační (provozní) leasing, kdy je podepsána nájemní smlouva a po jejím vypršení majetek zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Tento postup bývá často využíván u automobilů, kdy si je společnost pronajme na určitou dobu a po vypršení smlouvy je neodkoupí.

Druhým typem je finanční leasing, ve kterém daný předmět připadá za symbolickou cenu společnosti, která si ho pronajala. Tato smlouva se nedá vypovědět. Posledním typem, a u nás nejnovějším, je zpětný leasing (leaseback). V tomto případě leasingová společnost odkoupí od původního majitele daný předmět a následně mu ho pronajme zpět. [11]

#### **4.5 ALTERNATIVNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ**

Mezi alternativní zdroje financování řadíme faktoring, forfaiting, rizikový kapitál a tiché společenství. Některé zdroje uvádějí i leasing, například v [13].

##### **Faktoring**

Faktoring je prodej krátkodobých pohledávek před dobou splatnosti bance nebo faktoringové společnosti (faktor). Tyto pohledávky většinou vznikají prodejem zboží a služeb. Díky prodeji těchto pohledávek, může firma během krátké doby získat své peníze, které by jinak byly vázány v dané pohledávce po dobu splatnosti. Společnost dostane od 60 % do 90 % pohledávky. Prodej pohledávek také snižuje odběratelské riziko podniku. Faktoringové společnosti si pravidelně prověřují společnosti, na něž se vztahuje faktoringová smlouva. [11]

Samotný faktoring je rozdělen na čtyři druhy:

- tuzemský regresivní faktoring,
- tuzemský bezregresní faktoring,
- exportní faktoring,

- importní faktoring.

### **Forfaiting**

Forfaiting představuje financování podniku formou prodeje střednědobých a dlouhodobých zajištěných exportních pohledávek<sup>5</sup> bance nebo forfaitingové společnosti (forfaiter). Tyto pohledávky vznikají především prodejem strojů, zařízení a technologických celků a služeb dodávaných na dlouhodobý dodavatelský úvěr. Forfaiter bere na sebe veškerá rizika spojená s odkupem pohledávky, které plynou z nezaplacení, kursového rozdílu, či změny úrokových sazeb. [16]

### **Rizikový kapitál**

Rizikový kapitál, jindy také označovaný jako „Venture capital“ a „Private Equity“, je kapitál, který pochází od investorů. Tento kapitál je použit k založení, rozvoji nebo odkupu společnosti, která má potenciál k rychlému růstu. Investor dostane za investovaný kapitál předem dohodnutý podíl v dané společnosti. Tato forma financování je především využívána malými a středními podniky. Přestože název rizikový kapitál dává pocit rizika, pro společnost s tímto kapitálem nepřichází riziko. Riziko nese pouze investor. [19]

### **Tiché společenství**

*„Tiché společenství představuje finanční zdroj, kdy podnik získává od konkrétní osoby vklad, který může využít pro financování své činnosti. Tichým společníkem může být jak fyzická osoba, tak právnická osoba. Podmínky smlouvy o tichém společenství upravuje § 673 - § 681 obchodního zákoníku.“* [11, s. 93]

---

<sup>5</sup> Obvykle majících formu směnek avalovaných bankou



## 5 KONCERN WIENERBERGER

Wienerberger AG, je rakouská nadnárodní společnost, která působí v oblasti stavebních materiálů. Společnost je světovou jedničkou na poli výroby cihel a evropskou jedničkou v pálení střešních tašek. V Evropě je největším výrobcem plastových trubek a zároveň je lídrem ve výrobě betonových dlaždic ve střední a východní Evropě. V současné době má společnost 215 poboček ve 30 zemích světa.

Produktové portfolio společnosti tvoří značka Porotherm, pod kterou se prodávají cihly a stropní systémy, lícové cihly pod značkou Terca a hliněné tašky Koramic.

### 5.1 ZALOŽENÍ A EXPANZE FIRMY

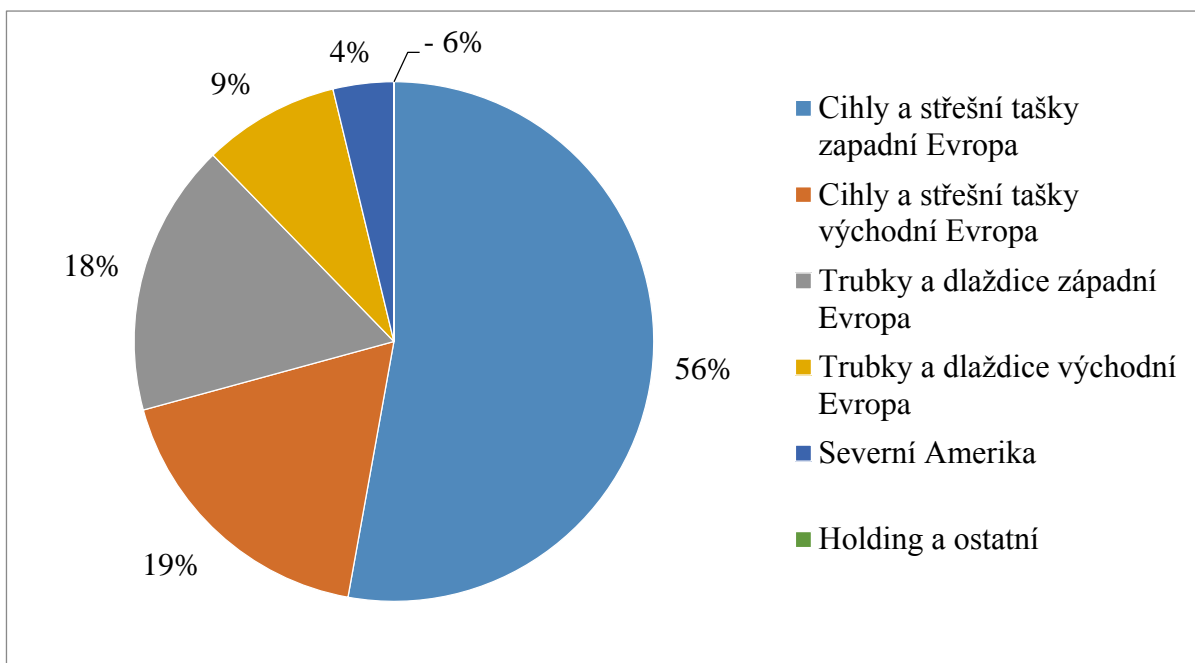
Firma byla založena roku 1819 ve Vídni Aloisem Miesbacherem. Společnost získávala vliv nejdříve v Rakousku, k čemu ji dopomohla i modernizace roku 1850, kdy společnost dokázala spustit non-stop provoz za potřeby minimálních nákladů. Od této doby neustále rostl vliv společnosti, která roku 1869 vstoupila se svými akciemi na burzu ve Vídni. V roce 1980 začala reorganizace společnosti a nastoupil nový management, přesto její internacionalizace odstartovala poměrně pozdě, a to roku 1986. První expanze vedla na německý trh, kde společnost převzala společnost Oltmanns-Gruppe. V této době společnost rozšiřovala svoji činnost výrobou hliněných trubek, což vedlo až k založení podniku Pipelife, který se specializoval na výrobu trubek, v roce 1989. Poté začal Wienerberger rozšiřovat svoje portfolio a získávala nové akvizice.

Roku 1990 započala expanze společnosti směrem na východ, počínaje Maďarskem, kde stavěla nové továrny. Až poté se společnost zaměřila i na západní trh, příkladem je expanze do Francie v roce 1995, kdy firma převzala společnost Sturm. Následující rok lze označit za přelomový. Firma převzala největšího producenta venkovních cihel – společnost Terca a rovněž koupila většinový podíl ve společnosti Semmelrock. Vrchol expanze přišel roku 1999, kdy firma vstoupila na americký trh a převzala General Shale a stala se tak plně globálním hráčem. Od roku 2000 začala firma rozšiřovat svůj vliv v místech podnikání a roku 2004 vstoupila na britský trh koupí společnosti Thebrickbusiness Ltd. Roku 2010 následoval vstup na trh v Indii.

V současné době firma působí v šesti segmentech. V obrázku 5 můžeme vidět podíl jednotlivých segmentů na příjmu a EBITDA<sup>6</sup> a na obrázku 6 pak výnosy dle segmentů.

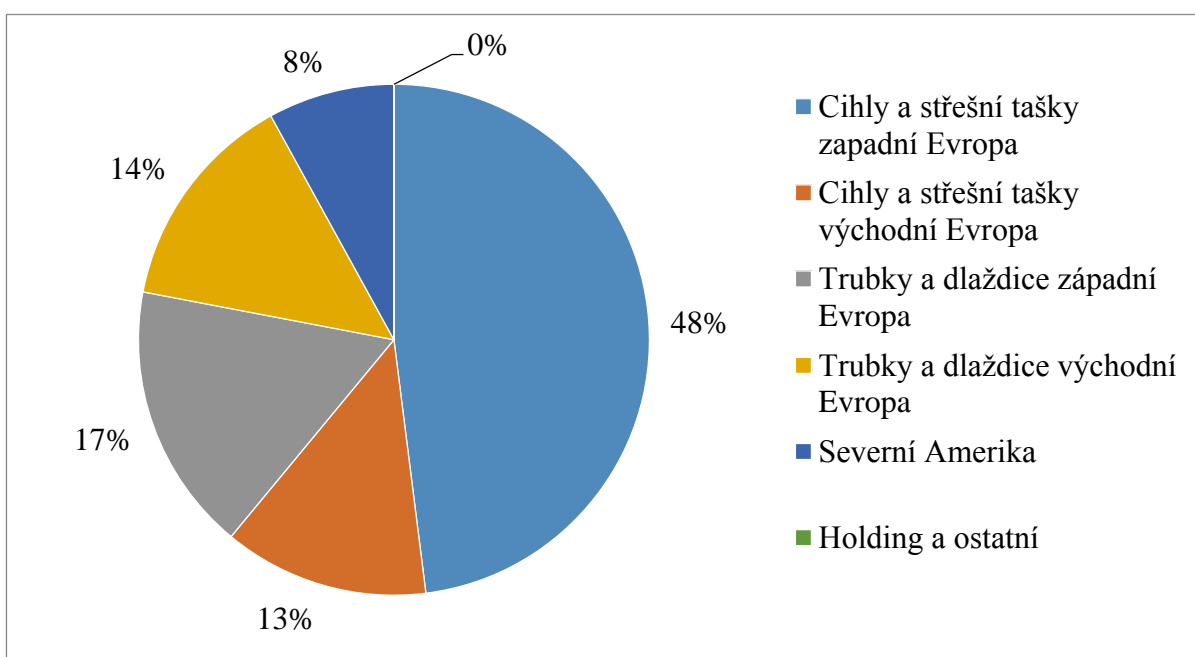
---

<sup>6</sup> EBITDA = zisky před zúročením, zdaněním, depreciačí a amortizací = hrubý cash flow.



**Obrázek 5:** Provozní EBITDA podle segmentů

*Zdroj: vlastní zpracování podle [21]*



**Obrázek 6:** Výnosy podle segmentů

*Zdroj: vlastní zpracování podle [21]*

## 6 VSTUP NA ČESKÝ TRH

Česká republika náleží do segmentu střední a východní Evropy a spolu s Polskem představuje klíčový trh v této geografické oblasti. Firma je zde zastoupena prostřednictvím dceřiné společnosti Wienerberger cihlářský průmysl, a.s. s ředitelstvím v Českých Budějovicích. Podíl českého trhu na celkových příjmech korporace se pohybuje kolem 5 %.

Společnost Wienerberger cihlářský průmysl a.s. byla založena 27. 12. 1990 a zapsána do obchodního rejstříku dne 29. 12. 1990 jako nástupce státního podniku Jihočeské cihelny České Budějovice se splaceným základním kapitálem 50 000 000,- Kč.

V roce 1992 společnost koupila většinový podíl v cihelně Novosedly. Další průběh expanze společnosti v České republice popisuje následující souhrn:

1992: Cihelna Novosedly,

1993: Jihočeské cihelny (JČC),

1994: Cihelna Hostomice,

1995: fúze společností JČC + Novosedly + Hostomice,

1997: Cihelna Řepov + Cihelna Kinský,

1998: závod na výrobu keramických překladů Řepov,

1999: Later Chrudim,

2004: Cihelna Kunín,

2005: Cihelna Jezernice.

Společnost se rozhodla vstoupit na český trh v rámci své expanze na východ. Hlavními důvody vstupu na český trh byly geografická poloha České republiky, transformace místní ekonomiky, zlepšování trhu a jeho nenasycenost, spolu s vysokou poptávkou po stavebních materiálech. Hladký a prosperující vstup na trh byl umožněn i díky vstupu mnoha zahraničních firem, pro které bylo potřeba zajistit výstavbu nových kancelářských prostor nebo rekonstrukce stávajících. Wienerberger při vstupu na trh vsadil na převzetí již stávajících cihelen a až v pozdějších letech se rozhodl pro výstavbu vlastních továren. Takto zvolená forma vstupu umožnila společnosti stát se za krátký čas jedničkou na českém trhu.

Od počátku této expanze, ukazoval trh své ambice a předpoklady a s neustálým růstem poptávky, rostly taktéž příjmy společnosti. Tento vývoj vrcholil v roce 1996, kdy se Česká republika se svými výsledky umísťuje na šestém místě mezi všemi zeměmi, kde Wienerberger

podniká. Společnost využívá vynikajících úspěchů, vykazuje nárůst zisku o 63 % a začíná se zaměřovat i na další výrobní segmenty. Od roku 2000 klesá poptávka a příchod recese propad poptávky potvrzuje, to vede dokonce k odstavení některých závodů. V letech 2003 a 2004 zaznamenala společnost opětovný nárůst poptávky před následným útlumem, který vedl k zavření některých závodů. Roku 2005 byl otevřen nový a největší výrobní závod v Jezernici. Současný stav závodů a jejich rozmístění v České republice ukazuje obrázek 7.



Obrázek 7: Rozmístění výrobních závodů v ČR v roce 2014

Zdroj: [20]

## 6.1 ZÁVOD NA VÝROBU KERAMICKÝCH PŘEKLADŮ ŘEPOV

Závod na výrobu keramických překladů Řepov (dále jen závod Řepov) byl otevřen v roce 1999. Samotná výstavba a realizace projektu začala tři roky před jeho samotným otevřením.

## 6.2 VÝSTAVBA A FINANCOVÁNÍ

V roce 1996 vedení společnosti Wienerberger ve Vídni rozhodlo o výstavbě závodu na výrobu keramických překladů. Následně bylo zapotřebí vybrat lokalitu. Vybrána byla Česká republika a malá vesnice Řepov, která leží u Mladé Boleslavi. Měl to být jediný závod na výrobu překladů v regionu, a tak poloha ve středu regionu u dálnice byla ze strategického hlediska ideální. Druhým faktorem byla funkční cihelna Řepov, kterou vlastnila belgická společnost Koramic a kde se měly vyrábět polotovary pro závod Řepov.

Roku 1997 Wienerberger kupuje společnost Cihelna Řepov, a.s. a v roce 1998 zahajuje její rozsáhlou rekonstrukci. Ve stejné době se začíná plánovat výstavba závodu Řepov a vzniká

harmonogram jednotlivých činností před zahájením výstavby závodu Řepov, který je rozdělen do několika fází.

První fáze zahrnuje stanovení vlastnického práva k dotčeným pozemkům, kdy společnost Wienerberger zajišťuje listy vlastnictví, odhady pozemků a kupní smlouvy včetně registrace na katastrálním úřadu a zapsání do listu vlastnictví (dále jen LV). Ve druhé fázi jsou zajištěny podklady pro zpracování projektové dokumentace (dále jen PD) pro územní rozhodnutí:

- objednávka projektové dokumentace výrobního areálu – zajišťuje Wienerberger,
- uzavření smlouvy o dílo (dále jen SoD) na zpracování PD – zajišťuje stavební firma BOSTAS,
- určení dodavatele technologií - zajišťuje Wienerberger,
- koordinační schůzka projektanta a dodavatele stavební části s dodavatelem technologií - zajišťuje Wienerberger,
- předání kompletních technologických podkladů pro zpracování PD - zajišťuje Wienerberger,
- vytyčení stavebních pozemků v terénu - zajišťuje Wienerberger,
- vyjmutí pozemků z půdního fondu - zajišťuje Wienerberger,
- provedení geologického průzkumu pro areál – zajišťuje stavební firma BOSTAS.

Třetí fází je uzavření SoD se zhotovitelem. Čtvrtá fáze pokrývá tvorbu PD pro územní řízení, kdy je potřeba zpracovat PD výrobního areálu Řepov a získat odsouhlasení PD investorem a dodavatelem technologie. První činnost zajišťuje stavební firma BOSTAS, druhou činnost zajišťuje Wienerberger. Pátá fáze je samotné územní řízení:

- zajištění kladného vyjádření:
  - definitivní LV na pozemky - zajišťuje Wienerberger,
  - Okresní úřad (dále jen OÚ) – Okresní hygienická stanice – zajišťuje BOSTAS,
  - OÚ – Hasičský záchranný sbor – zajišťuje BOSTAS,
  - OÚ – referát životního prostředí – zajišťuje BOSTAS,
  - Česká inspekce životního prostředí - zajišťuje Wienerberger,
  - OÚ – referát územního plánu - zajišťuje Wienerberger,

- OÚ – Okresní správa silni - zajišťuje Wienerberger,
- Inspektorát bezpečnosti práce - zajišťuje Wienerberger,
- Středočeská energetická a.s. - zajišťuje BOSTAS,
- vodovody a kanalizace - zajišťuje BOSTAS,
- Středočeská plynárenská a.s. - zajišťuje BOSTAS,
- Oblastní meliorační správa - zajišťuje BOSTAS,
- Telecom - zajišťuje BOSTAS,
- Správa dálkových kabelů - zajišťuje BOSTAS,
- Povodí Labe, Pražské vodárny - zajišťuje BOSTAS, Wienerberger,
- KVUSS - zajišťuje BOSTAS,
- Obecní úřad Řepov - zajišťuje Wienerberger,
- Majitelé okolních pozemků - zajišťuje Wienerberger,
- odsouhlasení odběru medií - zajišťuje Wienerberger,
- podání žádosti o územní řízení,
- územní řízení,
- vydání rozhodnutí po nabytí právní moci – zajišťuje Odbor výstavby MěÚ Mladá Boleslav.

V šesté fázi probíhá zajištění PD pro stavební povolení. Společnost Wienerberger zajišťuje projednání připomínek z územního řízení a jejich odsouhlasení s investorem a dodavatelem technologie a společnost BOSTAS zajišťuje zpracování PD pro stavební povolení výrobního areálu, zpracování PD komunikace, provádění geologického průzkumu vč. geodetického zaměření. Společnost Wienerberger spolu se společností BOSTAS podávají žádost o stavební povolení a žádost o vodoprávní řízení. Předposlední fází je stavební řízení, kdy Odbor výstavby MěÚ Mladá Boleslav vydává rozhodnutí o stavebním povolení a vodoprávním řízení. Velice důležitým a potřebným dokumentem při stavbě nové haly je také kladné vyjádření okresního muzea v Mladé Boleslavi. Ředitel závodu má povinnost nahlásit stavbu muzeu, které na místo pošle svého zástupce, ten na základě prohlédnutí lokality a historických map rozhodne, zda stavbu povolí či nikoliv. Přes kladné rozhodnutí muzeum nadále monitoruje stavbu a žádá ohlášení každého předmětu, který byl při stavebních pracích nalezen.

V poslední fázi dochází k vlastní realizaci výstavby. Celá výstavba je v pravomoci pracovníka engineeringu ve Vídni, který přišel z Maďarské pobočky Wienerbergeru, a ředitele závodu Řepov. Ředitel závodu byl vybrán z externích zdrojů v rámci společností vypsaného výběrového řízení, realizovaného formou pohovorů na centrále české pobočky v Českých Budějovicích. Ředitel přistoupil k projektu na podzim roku 1998 po vydání územního rozhodnutí, kde ho ještě zastoupil vybraný pracovník z centrály v Českých Budějovicích.

Ředitel závodu se již podílel na získání stavebního povolení. Tento důležitý dokument byl vydán v prosinci 1998 a podmínkou jeho získání bylo poskytnutí příspěvku ve výši 20 000 000,- Kč pro obec Řepov na výstavbu obchvatu okolo vesnice. Wienerberger souhlasil, že tyto prostředky poskytne, ale pouze oproti doložení stavebního povolení na výstavbu obchvatu z důvodů získání jistoty, že peníze budou opravdu vyloženy na uvedený účel. Dohoda byla sepsána, avšak do začátku roku 2014 nebylo ze strany obce požádáno o stavební povolení a ani nebyl vykoupen žádný pozemek, a tak nebyla poukázána ani koruna na účet vesnice. S největší pravděpodobností tato dohoda nikdy nebude naplněna.

Výstavba závodu Řepov byla započata v prosinci 1998. Rozpočet na výstavbu činil 150 000 000,- Kč. Financování výstavby měla na starosti česká pobočka Wienerbergeru, která peníze získala od své matky jako jednorázovou finanční podporu. Společnost neobdržela žádné státní pobídky ani daňové zvýhodnění. Investice společnosti se vrátila do pěti let od zahájení provozu a i v současné době, kdy poptávka po stavebním materiálu klesá, je tento závod výdělečný.

Samotná výstavba byla rozdělena do několika fází, přičemž pro každou z nich byla zvolena odpovědná společnost, která ji bude mít na starosti. První část zahrnovala výstavbu haly, přidělenou místní společnosti BOSTAS s.r.o. se sídlem v Mladé Boleslavi. Společnost měla za úkol postavit základy pro halu, podlahu v hale a obvodové zdi pro sociální budovy. Společnost BOSTAS vyčíslila cenu požadovaných úkonů na 20 200 000,- Kč bez DPH. Společnost Wienerberger zaplatila 90 % z částky ve formě pravidelných měsíčních splátek, 5 % z ceny pak bylo uhrazeno po předání stavby objednateli a zbývajících 5 % bylo ponecháno jako zástava po dobu záruky 36 měsíců. Pokud by společnost BOSTAS nestihla dílo dokončit v termínu stanoveném na 30. 12. 1998, bylo by jí vypočítáno penále ve výši 0,2 % z celkové částky zakázky za každý započatý den zpoždění, maximálně však do výše 5 % celkové ceny zakázky.

Po zahájení stavby první části nebyla stále vybrána společnost, která bude mít za úkol zpevnění terénu a příjezdové cesty, a z tohoto důvodu nechtěla společnost BOSTAS směřovat významné investice do zpevnění terénu a příjezdové cesty. To mělo za následek problémy s příjezdem kamiónů s materiálem a těžké techniky. Společnost BOSTAS byla nakonec pověřena taktéž zpevněním terénu. Ve druhé části výstavby společnost UNGER vybudovala samotnou výrobní halu a zajistila rozvody elektřiny, vody a další náležitosti. Poslední část měla na starosti švýcarská společnost FMG, která dodala technologii výrobní linky a italská společnost ORU, která dodala míchací centrum včetně sil na kamenivo a cement. V této části výstavby už byli přítomni první zaměstnanci závodu Řepov. Zaměstnanci se podíleli na montáži a okamžitě byli školeni. Zbytek zaměstnanců byl přijat před zahájením provozu. Výběr zaměstnanců byl v plné kompetenci závodu Řepov a jeho ředitele. Výstavba závodu a jeho následné předání proběhlo v létě 1999, ale do konce roku bylo dokončeno či provedeno ještě několik úprav a oprav.

### **6.3 ZAHÁJENÍ PROVOZU A OPTIMALIZACE VÝROBNÍHO PROCESU**

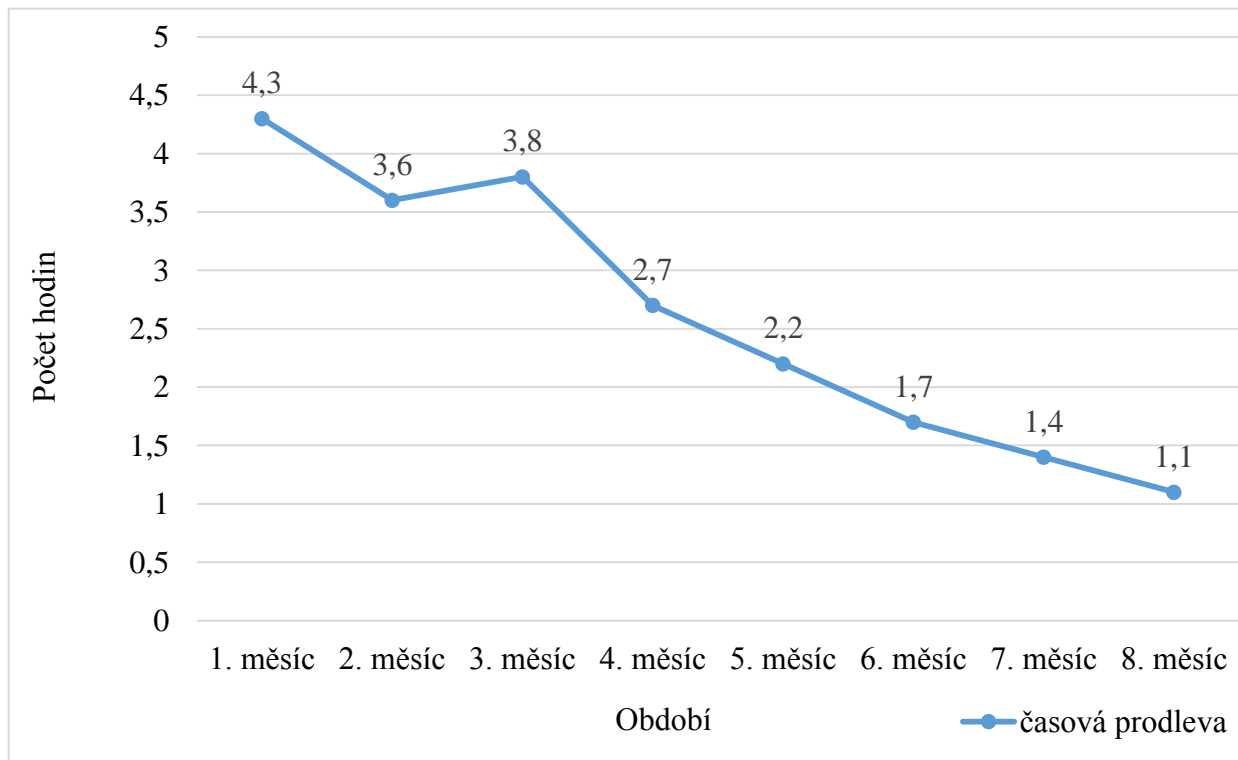
Provoz výrobního závodu Řepov byl zahájen ihned po předání závodu společností BOSTAS v rámci povolení prozatímního užívání od stavebního úřadu v Mladé Boleslavi. Zkušební provoz byl povolen do prosince roku 1999 za dodržení bezpečnostních podmínek a následně byl dvakrát prodloužen až do září 2000, kdy byla stavba oficiálně zkolaudována.

Optimalizace výrobního procesu byla prováděna postupně od započetí výroby. Během optimalizace bylo zapotřebí:

- odstranit závady a prostoj ve výrobním procesu,
- predikovat vznik poruch,
- udržovat plynulost výrobního procesu,
- snížit procento vadných výrobků,
- nalézat příčiny vzniklých problémů a provádět příslušná opatření,
- optimalizovat výrobní náklady a snížit ztráty.

Jednou z nejdůležitějších částí optimalizace bylo snížení prostojů ve výrobním procesu. Na obrázku 8 můžeme vidět vývoj prodlení ve výrobě.





**Obrázek 8:** Průměrný denní prostoj ve výrobě při 8 hodinové směně v hodinách od 1. 8. 1999 do 31. 3. 2000.

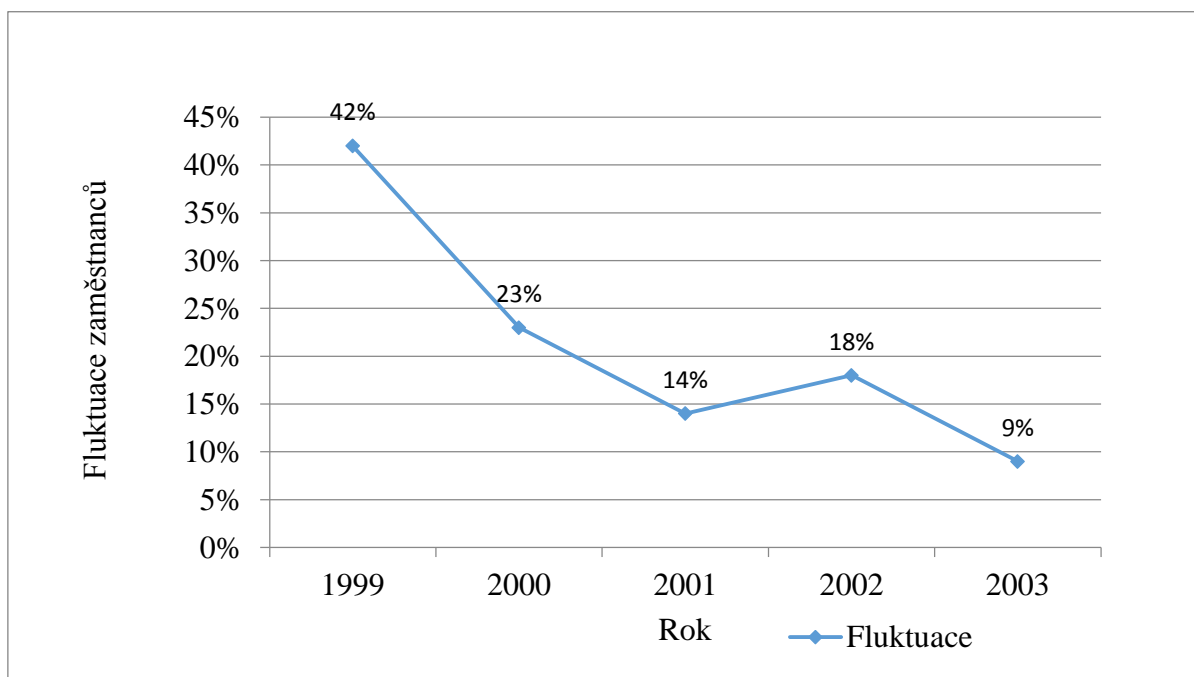
*Zdroj: vlastní zpracování*

Obrázek ukazuje průměrný denní prostoj v hodinách při 8 hodinové směně v prvních měsících provozu podniku. Jak z obrázku 8 vyplývá, v prvních dnech, respektive v prvním měsíci provozu, bylo odstavení výroby, a tím i prodleva ve výrobě, vysoké. Pro rychlou a účinnou identifikaci problémů a příčin způsobujících prostoje a neefektivitu výroby byl výrobní cyklus rozdělen na jednotlivá na sebe navazující pracoviště:

- pracoviště vkládání keramických tvarovek do výrobních kazet,
- pracoviště ukládání výztuže a distančníků,
- obsluha míchacího centra a betonování,
- pracoviště dělení výrobků a expediční linka.

Na každém pracovišti probíhalo detailní sledování výrobního taktu (prostoj jednoho pracoviště má vliv na prostoje celé linky), příčin poruch a délky prostojů. Z důvodů návaznosti pracovišť znamenalo odstranění jednoho problému, posun k problému novému. Prvotním klíčovým problémem bylo samotné zapracování zaměstnanců. Tento problém byl charakteristický pro celý počátek výroby a z velké části trvá dodnes. Hlavní příčinou problému je skutečnost, že oblast Mladé Boleslavi se vyznačuje minimální nezaměstnaností a tím i absencí dostupné kvalifikované pracovní síly. To mělo za následek vysokou fluktuaci zaměstnanců a delší čas potřebný na zapracování nové pracovní síly. Na obrázku 9 je vidět

vývoj fluktuace zaměstnanců v prvních pěti letech výroby, od roku 1999 do roku 2003, kdy tato fluktuace byla největší.



**Obrázek 9:** Fluktuace zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování*

Roku 1999, kdy byl uveden výrobní závod do provozu, zde bylo zaměstnáno 19 zaměstnanců při fluktuaci 42 %. V následujících letech fluktuace klesala i přes nárůst zaměstnanců, přičemž v roce 2003 měl výrobní závod 54 zaměstnanců, a fluktuace dosahovala pouhých 9 %.

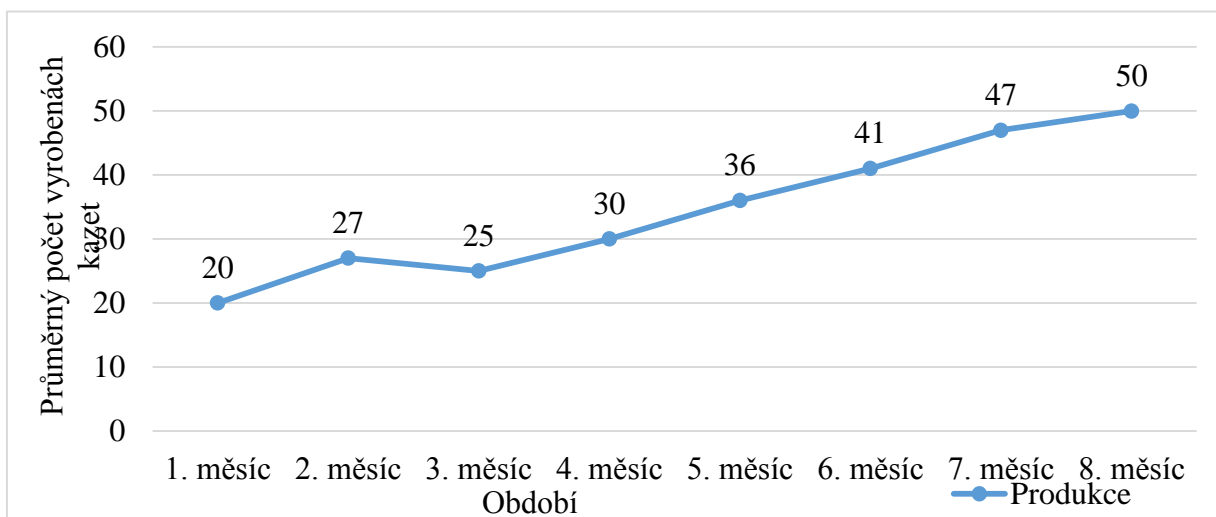
Další problém nastal v souvislosti s řídicím programem. Celý provoz závodu je plně automatizován a přes počáteční nastavení, které provedl technik společnosti dodávající stroje, bylo potřeba provést odladování. V počáteční fázi probíhalo odladování s pomocí technika, který byl přítomen přímo ve výrobní hale. V pozdější fázi prováděl odladování zaměstnanec závodu s online pomocí ze strany technika, kdy s technikem bylo komunikováno prostřednictvím internetu.

Po nastavení výrobního programu bylo potřeba ručně seřídit stroje. Zde byl problém identifikován zejména při řezání překladů, kde bylo potřeba nové nastavení pil. Dle potřeby výroby muselo dojít k přenastavení otáček pil a jejich výkonu. Těchto pil je ve výrobním procesu 16 a nastavení muselo proběhnout u každé individuálně. Po úspěšném nastavení pil však vznikl problém s hlučností. Hlučnost v této fázi překročila povolené limity. Z důvodů bezpečnosti práce zaměstnanců musela být část haly s pilami stavebně upravena. Účelem bylo

co nejvíce snížit hluk ve zbytku závodu a pomocí oplechování i hluk u pil. Snížení hluku se povedlo jen z části a v dnešní době je pracovní místo označeno jako pracovní místo se zvýšenou hladinou hluku, v souvislosti s tím musí každý rok probíhat měření hluku a hlídání limitní hladiny. Obsluha míchacího centra se dále musela vypořádat s problémem s betonovacími maskami, kdy betonovací masky mají vliv na zabetonování trámu. Tento způsob výroby byl použit poprvé a byl to prototyp výroby. Z důvodů minimálních zkušeností bylo potřeba zjistit, jakým způsobem má být vše nastaveno tak, aby trámy byly správně zalité betonem. Všechny výše uvedené chyby byly sledovány a při vyhodnocování zařazeny do struktury:

- chyba řídicího sw,
- chyba obsluhy,
- mechanická závada,
- elektro-závada,
- ostatní příčiny.

Odstraňování časových prostojů trvalo bezmála 8 měsíců, kdy v 8. měsíci činily prostoje kolem jedné hodiny. Prostoje pod jednu hodinu jsou už zanedbatelné a skoro neměřitelné a je s nimi předběžně počítáno. Optimalizace výroby nebyla sledována jen z pohledu prostojů, ale byla také hodnocena dle výkonu. Výkon byl měřen v počtu vyrobených kazet za den. V obrázku 10 můžeme vidět průměrný počet vyrobených kazet v průběhu jedné směny.



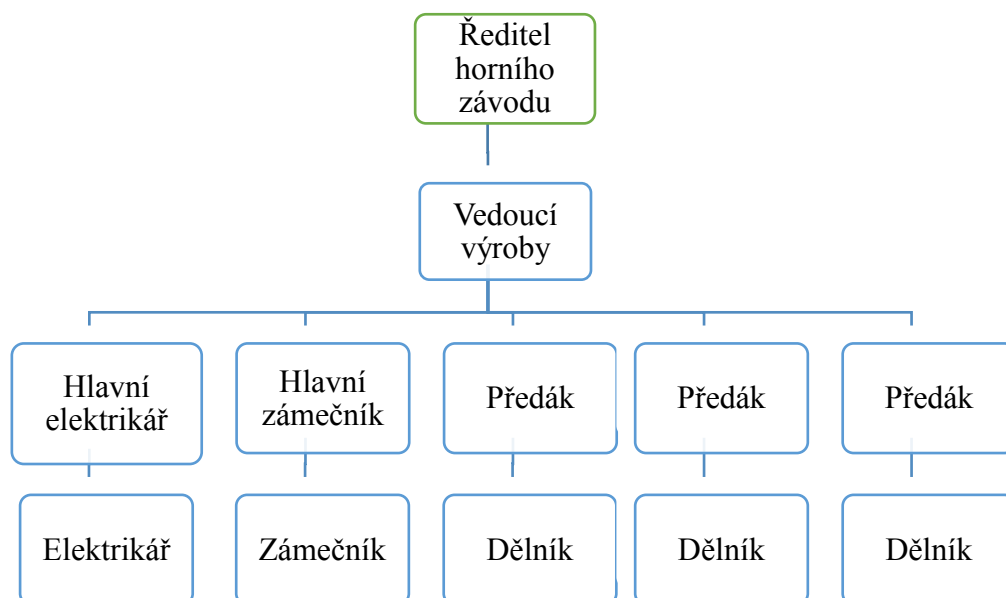
**Obrázek 10:** Denní průměr vyrobených kazet při 8 hodinové směně v kusech od 1. 8. 1999 do 31. 3. 2000.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na počet vyrobených kazet mají přímý vliv prostoje. Pomocí grafu a kapacity výrobní linky, kdy linka vyrobí 1 kazetu za 0,15 hodiny, tj. 9 minut, dostaneme, že v prvním měsíci při 8 hodinové směně, linka stála po dobu 5 hodin. Tento údaj dostaneme, když délky směny odečteme dobu, za kterou se vyrobí 20 ks kazet. Tedy  $8 - (20 \times 0,15) = 5$  hodin. V 8. měsíci dosáhl počet vyrobených kazet za směnu požadované hodnoty a to 50 kusů za směnu, viz obrázek 10.

Celý průběh optimalizace výroby byl sledován jak vedením české pobočky společnosti v Českých Budějovicích, tak hlavně mateřskou společností ve Vídni. Ředitel závodu každý den posílal od Vídně reporty o počtu vyrobených kazet, o délce prostojů a o všech identifikovaných chybách. Dále posílal s měsíční frekvencí také reporting za uplynulý měsíc. Z Vídně přijížděli zástupci na osobní kontrolu v rozmezí jednoho až dvou měsíců. Tyto kontroly trvaly až do zkolaudování závodu.

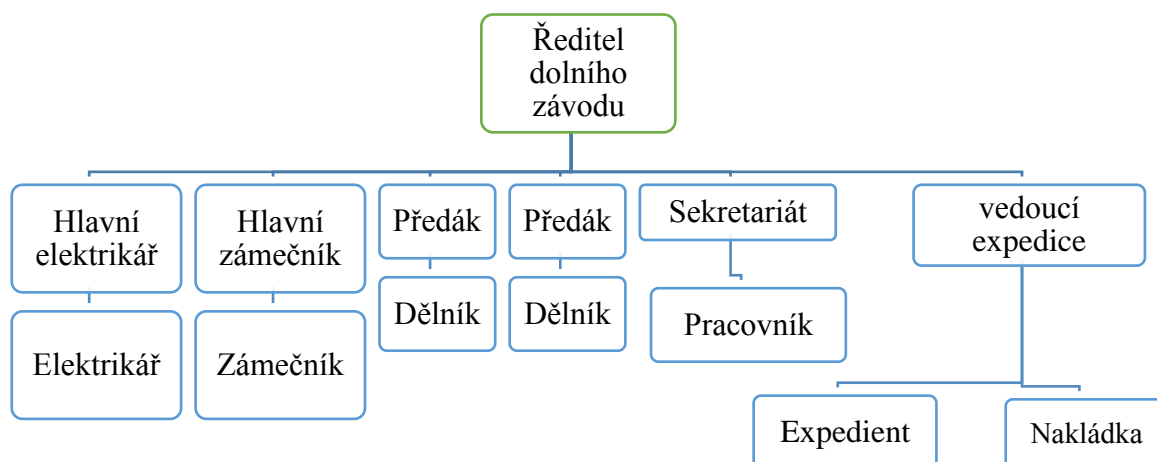
Pod dokončení optimalizace výroby a zkolaudování výrobní haly proběhlo sloučení společností Cihelny Řepov, a.s. a společnosti Wienerberger cihlářský průmysl, a.s. a tím sloučení cihelny (dále jen horní závod) a závodu na výrobu keramických překladů (dále jen dolní závod). Hlavní změna, kterou přineslo sloučení horního a dolního závodu, byla změna organizační struktury závodu. Obrázek 11 popisuje organizační strukturu horního závodu, který jede v třisměnném režimu.



**Obrázek 11:** Organizační struktura horního závodu

*Zdroj: vlastní zpracování*

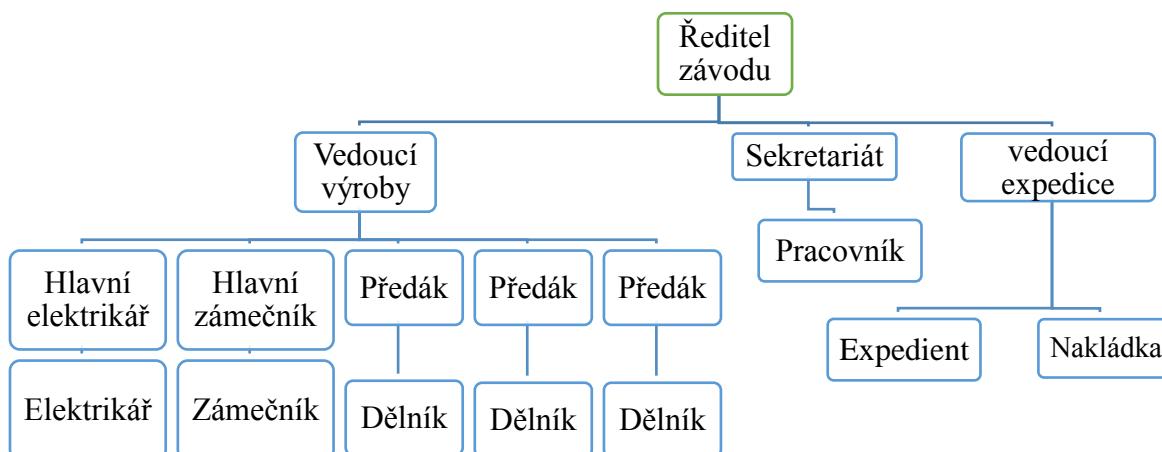
Obrázek 12 popisuje organizační strukturu dolního závodu, který pracuje ve dvousměnném provozu. Oproti hornímu závodu je zde sekretariát a vedoucí expedice, jinak je organizační struktura stejná.



**Obrázek 12:** Organizační struktura dolního závodu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Obrázky 11 a 12 napomáhají poznat důležitost sloučení horního a dolního závodu. Na obrázcích je vidět neefektivnost výroby, kdy horní závod vyrábí ve třisměnném provozu, 24 hodin denně a dolní závod pracuje pouze ve dvousměnném provozu, a to 16 hodin denně. Některé pozice jsou duplicitní a nejsou plně využity. Obrázek 13 ukazuje organizační strukturu po sloučení závodů.



**Obrázek 13:** Organizační struktura závodu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ředitel horní závodu se stal rovněž ředitelem dolního závodu a dosavadní ředitel dolního závodu se stal vedoucím výroby s identickou náplní práce jako před uvedenou reorganizací. Vedoucí výroby dolního závodu odešel do jiného závodu. Počet elektrikářů a zámečníků se

snížil. V dolním závodě byl změněn dvousměnný provoz na třísměnný podle horního závodu tak, aby se zlepšila kooperace a využila kapacita obou závodů.

Nejpodstatnějším výstupem pak byla personální úspora při spojení týmů, které zajišťovaly administrativu, expedici a údržbu závodů a zjednodušení řízení (1 pracovník = více než 0,5 miliónů Kč/rok). Cihelna funguje jako subdodavatel pro závod na výrobu překladů a v případě jednotného vedení je řízení snazší, není problém s koordinací aktivit. Prioritou je co nejlepší výsledek obou závodů, nikoliv jen jednoho z nich, třeba i na úkor druhého.

Dále byla shledána významnou vyšší motivace pro inovaci sortimentu tak, aby svým vzhledem a provedením co nejlépe vyhovoval technologiím obou závodů (větší provázanost obou závodů). Mezi další výhody spojení obou závodů můžeme započítat zlepšení vztahu k zákazníkům, kdy byl vytvořen jeden prodejní sklad, lepší využití „spojených“ skladových kapacit, operativnější využití skladových ploch a jednotné řízení umožňuje efektivněji snižovat pracovní kapitál, tedy zboží a materiál na skladě.

## **6.4 SWOT ANALÝZA**

Při tvorbě SWOT analýzy závodu Řepov, bylo vycházeno z analýzy vnitřního prostředí a analýzy vnějšího prostředí.

### **Interní analýza**

Pro vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí společnosti, bylo zvoleno 10 silných stránek závodu a 10 slabých stránek závodu. Každý faktor byl ohodnocen v rozmezí 1 až 5, kdy 1 znamená nedůležitý faktor a 5 nejvíce důležitý faktor. Hodnocení prováděli ředitel závodu, vedoucí výroby a výrobní ředitel. Tabulka 6 ukazuje hodnocené faktory, hodnocení a výslednou důležitost silných stránek. Tabulka 7 ukazuje slabé stránky závodu.

**Tabulka 6:** Hodnocení silných stránek závodu

Silné stránky	Ředitel závodu	Vedoucí výroby	Výrobní ředitel	Celkem	Důležitost
Značka	4	4	5	13	10,7 %
Management	3	4	5	12	9,9 %
Kapitálová	4	4	4	12	9,9 %
Cenová politika	2	3	4	9	7,4 %
Portfolio výrobků	4	4	4	12	9,9 %
Pozice na trhu	3	3	4	10	8,3 %
Know-how	5	4	5	14	11,6 %
Kvalita produktů	5	5	4	14	11,6 %
Poloha	5	4	5	14	11,6 %
Distribuce	3	4	4	11	9,1 %
Celkem	38	39	44	121	100 %

*Zdroj: vlastní zpracování***Tabulka 7:** Hodnocení slabých stránek závodu

Slabé stránky	Ředitel závodu	Vedoucí výroby	Výrobní ředitel	Celkem	Důležitost
Technologie	3	3	3	9	10,7 %
Konkurence	5	4	3	12	14,3 %
Marketing	2	2	3	7	8,3 %
Energetická náročnost	1	1	1	3	3,6 %
Špatná vnitřní komunikace	3	4	2	9	10,7 %
Nedostatečné školení	2	3	2	7	8,3 %
Nedostatečná motivace	2	3	1	6	7,1 %
Dodavatelé	3	4	2	9	10,7 %
Vysoká fluktuace zaměstnanců	5	5	5	15	17,9 %
Nedostatečná výstupní kontrola	3	2	2	7	8,3 %
Celkem	29	31	24	84	100 %

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Externí analýza

U externí analýzy je hodnoceno podnikatelské prostředí firmy. Při hodnocení se posuzují všechny významné vnější vlivy, které činnost firmy ovlivňují v pozitivním nebo negativním smyslu. Stejně jako při interní analýze bylo zvoleno 10 kritérií příležitosti a 10 kritérií hrozeb

pro tento závod. Každý faktor byl ohodnocen v rozmezí 1 až 5, kdy 1 znamená nedůležitý faktor a 5 nejvíce důležitý faktor. Hodnocení prováděli stejně jako v předchozím případě ředitel závodu, vedoucí výroby a výrobní ředitel. Tabulka 8 ukazuje hodnocené faktory, hodnocení a výslednou důležitost příležitostí závodu. Tabulka 9 analyzuje hrozby závodu.

**Tabulka 8:** Hodnocení příležitostí závodu

Příležitosti	Ředitel závodu	Vedoucí výroby	Výrobní ředitel	Celkem	Důležitost
Stavební boom	3	2	3	8	11,0 %
Státní pobídky	1	1	2	4	5,5 %
Dotace z EU	1	1	1	3	4,1 %
Snížení daňové zátěže	2	2	1	5	6,8 %
Zefektivnění výroby	5	4	4	13	17,8 %
Inovace	4	4	5	13	17,8 %
Nové produkty	3	2	4	9	12,3 %
Nové segmenty trhu	1	2	3	6	8,2 %
Nový trh	1	1	1	3	4,1 %
Nová technologie	3	4	2	9	12,3 %
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>73</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 9:** Hodnocení hrozeb společnosti

Hrozby	Ředitel závodu	Vedoucí výroby	Výrobní ředitel	Celkem	Důležitost
Legislativa	4	4	5	13	13,8 %
Ekologické hrozby	1	1	1	3	3,2 %
Inflace	2	2	3	7	7,4 %
Nízká nezaměstnanost	3	4	3	10	10,6 %
Růst mezd	2	3	3	8	8,5 %
Růst cen u vstupů	4	3	4	11	11,7 %
Konkurence	4	4	5	13	13,8 %
Odchod klíčových pracovníků	5	5	3	13	13,8 %
Politická nestabilita	1	2	1	4	4,3 %
Vývoj úrokových sazeb	4	4	4	12	12,8 %
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>94</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*



## Výsledná SWOT analýza

Při tvorbě výsledné analýzy bylo zvoleno kritérium důležitosti 10 %. Každé kritérium, které ve výše uvedeném hodnocení vykázalo důležitost větší než 10 %, bylo vybráno do výsledné SWOT analýzy. Z oblasti interní analýzy silných stránek byla vybrána značka, know-how, kvalita produktů a poloha závodu. V oblasti slabých stránek byla vybrána technologie, konkurence, špatná vnitřní komunikace, dodavatelé a vysoká fluktuace zaměstnanců. Z interní analýzy příležitostí závodu byl vybrán stavební boom, zefektivnění výroby, inovace a nová technologie. Z hrozeb závodu byla vybrána legislativa, nízká nezaměstnanost, růst cen u vstupů, konkurence, odchod klíčových pracovníků a vývoj úrokových sazeb. Výsledná SWOT analýza je zobrazena v tabulce 10.

**Tabulka 10:** Výsledná SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Značka</li><li>• Know-how</li><li>• Kvalita produktů</li><li>• Poloha závodu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologie</li><li>• Konkurence</li><li>• Špatná vnitřní komunikace</li><li>• Dodavatelé</li><li>• Vysoká fluktuace zaměstnanců</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stavební boom</li><li>• Zefektivnění výroby</li><li>• Inovace</li><li>• Nová technologie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislativa</li><li>• Nízká nezaměstnanost</li><li>• Růst cen u vstupů</li><li>• Konkurence</li><li>• Odchod klíčových pracovníků</li><li>• Vývoj úrokových sazeb</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Doporučení

Z vytvořené SWOT analýzy vyplynulo, že velkým nedostatkem závodu Řepov je interní komunikace a vysoká fluktuace zaměstnanců. Na tyto dvě věci by se mělo vedení závodu primárně zaměřit a pokusit se je v blízké době vylepšit a postupně přesunout mezi silné stránky společnosti. V rámci zlepšení interní komunikace by bylo vhodné zvýšit množství schůzek vedoucích pracovníků. Tyto schůze mohou mít několik typů, přičemž měsíční schůze by měla trvat déle než ostatní. Na schůzi se zhodnotí výsledky minulého měsíce a nastaví plány na měsíc následující. Druhým typem je týdenní schůze, která by probíhala každé

pondělí. Na schůzi by byl podán týdenní reporting činnosti závodu, odsouhlasen plán na další týden a byl vyhrazen čas pro připomínky či návrhy od účastníků schůze. Posledním možným typem schůze je denní schůze. Schůze by probíhaly ve velice stručné, operativnější a časově nenáročné formě a zaměřily by se především na připomínky, návrhy či problémy, které momentálně nastaly ve výrobě. Tato schůze by probíhala při střídání směn tak, aby se jí mohl zúčastnit předák končící směny a předák začínající navazující směny. Finanční náročnost tohoto řešení je minimální a zlepšení komunikace by mohlo přispět k zefektivnění výroby.

Pro snížení fluktuace zaměstnanců bych doporučil provést dlouhodobý výzkum názorů mezi zaměstnanci samotnými. U odcházejících je třeba zjistit důvody odchodu a u stávajících pak případné náměty na zlepšení procesů a organizace v závodě. Samotný výzkum nemusí znamenat velkou finanční náročnost, může být proveden kombinací anonymních dotazníků a pohovorů se zaměstnanci. Finanční náročnost může nastat až při implementaci změn, ale zmírnění fluktuace zaměstnanců nabízí prostor ušetřit více finančních prostředků než by činily samotné náklady.

Zefektivnění výroby u závodu Řepov je největší příležitostí, na kterou by se mělo vedení závodu zaměřit. Samotná příležitost je oproti inovacím či novým technologiím méně náročná na finance. Zároveň, pokud se vedení závodu podaří odstranit nebo snížit fluktuaci zaměstnanců a zlepšit vnitřní komunikaci, může přinést zefektivnění výroby za náklady, které již byly vynaloženy. A naopak, samotné zefektivnění výroby může snížit fluktuaci zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla charakteristika založení pobočky nadnárodní společnosti v ČR včetně uvedení povolení, financování, zahájení provozu a optimalizace výroby.

V první kapitole byla charakterizována samotná nadnárodní společnost, byly zmíněny různé definice tohoto pojmu a následně byl definován rozdíl mezi zahraniční pobočkou a dceřinou společností a byly blíže popsány formy vstupu na zahraniční trh.

Druhá kapitola definovala právní formy podniku na území České republiky, přičemž se podrobněji věnovala dvěma nejčastěji používaným formám, a to akciové společnosti a společnosti s ručením omezením.

Poslední dvě kapitoly teoretické části se zaměřily na přímé zahraniční investice (dále PZI) v ČR a financování podniku. U PZI byl popsán vývoj investic od roku 1993 až po rok 2011 a jejich vliv na českou ekonomiku formou porovnání s tuzemskými společnostmi v oblasti mezd a zaměstnanosti. V kapitole financování podniku byl rozebrán původ kapitálu, jeho doba splatnosti a v neposlední řadě možnosti alternativních zdrojů financování.

V praktické části byla nejprve představena společnost Wienerberger AG, popsán vznik společnosti, její vývoj a expanze do zahraničí. Poslední šestá kapitola byla pak věnována vstupu této společnosti na český trh. Nejdříve byl obecně charakterizován vstup společnosti na český trh a současný stav jejích aktivit, následně se práce zaměřila na popsání konkrétního praktického příkladu výstavby závodu na výrobu keramických překladů v Řepově. Konkrétně byl vymezen průběh výstavby, včetně rozhodnutí o výstavbě závodu a výběru umístění závodu, dále byl blíže popsán postup pro získání stavebního povolení, zmíněna veškerá potřebná dokumentace a identifikovány konkrétní náklady a postup financování výstavby ze zdrojů mateřské společnosti. Závěr praktické části se věnoval zahájení provozu a optimalizaci výroby v nově vybudovaném závodě, kdy byla pozornost zaměřena na klíčový problém velké fluktuace zaměstnanců.

Na základě pečlivé analýzy aktivit a procesů výše uvedeného subjektu a konzultace s vedoucími pracovníky, byla závěrem sestavena SWOT analýza závodu identifikující body, kterým by vedení mělo věnovat pozornost a posunout je do příznivějších stránek závodu Řepov.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTLETT, Christopher A. a Sumantra GHOSHAL. *Managing across borders: the transnational solution*. 2nd ed. Boston, Mass: Harvard Business School Press, c1998, xxiii, 391 p. ISBN 08-758-4849-4.
- [2] BUCHTA, Miroslav. *Mezinárodní management a marketing: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 123 s. ISBN 978-807-3951-092.
- [3] Bussines dictionary [online]. 2013 [cit. 2013-08-29]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/multinational-corporation-MNC.html>
- [4] Česká národní banka. Přímé zahraniční investice - Česká národní banka [online]. [cit. 2013-12-01]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/index.html](http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/index.html)
- [5] Český statistický úřad. Firmy se zahraniční majetkovou účastí v ekonomice ČR: oslabily nebo dále sílí? [online]. 2012 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1158-11>
- [6] Český statistický úřad. Vliv zahraničních firem v České republice [online]. 2012 [cit. 2013-12-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vliv\\_zahranicnich\\_firem\\_v\\_ceske\\_republice20120119](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vliv_zahranicnich_firem_v_ceske_republice20120119)
- [7] DUNNING, John H. *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992c1993, xvi, 687 p. International business series (Wokingham, England). ISBN 02-011-7530-4.
- [8] DURČÁKOVÁ, Jaroslava. *Mezinárodní finance*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 392 s. ISBN 80-726-1017-1.
- [9] Investopedia [online]. 2013 [cit. 2013-08-29]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/s/subsidiary.asp>
- [10] KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- [11] KUBĚNKA, Michal. *Financování podniku: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 109 s. ISBN 978-80-7395-481-9.
- [12] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1678-X

- [13] MAREŠ, Stanislav. Zdroje financování podniku. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2003, 107 s. ISBN 80-867-5412-X.
- [14] Nový občanský zákoník – oficiální stránky Ministerstva spravedlnosti ČR [online]. [cit. 2013-10-18]. Dostupné z: [http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/odborne\\_texty/ZoK\\_interaktiv.pdf](http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/odborne_texty/ZoK_interaktiv.pdf)
- [15] Rizikový kapitál. Penize.cz [online]. 2009 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/15941-rizikovy-kapital>
- [16] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3
- [17] ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.
- [18] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [19] Vše o vyhledávání pohledávek. [online]. [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://www.anov.cz/problematika-pohledavek/vseobecne/factoring-pohledavek/>
- [20] Wienerberger cihlářský průmysl. *Wienerberger cihlářský průmysl - Výrobní závody* [online]. 2014 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.wienerberger.cz/kontakty/v%C3%BDrobn%C3%AD-z%C3%A1vody-centr%C3%A1la>
- [21] Wienerberger. *Wienerberger Annual Report 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: [http://ir2.flife.de/data/wienerberger/igb\\_html/index.php?bericht\\_id=1000003&lang=EN](http://ir2.flife.de/data/wienerberger/igb_html/index.php?bericht_id=1000003&lang=EN)
- [22] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004, 182 s. ISBN 80-245-0683-1.