

Zakořenění přímých zahraničních investic v České republice

Bc. David Toman

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. David Toman
Osobní číslo: M23040
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Zakoření přímých zahraničních investic v České republice

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte rešerši literárních zdrojů a teoretických poznatků vztahujících se k tématu zakoření přímých zahraničních investic a vazeb mateřských a dceřiných společností.

II. Praktická část

- Vymezte vhodné zahraniční investice pro analýzu zakoření.
- Analyzujte vybrané společnosti z hlediska jejich zakoření v oblasti řízení, dodavatelsko-odběratelských vztahů, zaměstnanců, výzkumu a vývoje.
- Analyzujte mateřské společnosti z pohledu ekonomiky podniku, managementu a organizačních charakteristik.
- Zhodnoťte význam vybraných charakteristik mateřských společností na zakoření jejich dceřiných společností s využitím regresní analýzy a případových studií.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČERNÁ, Iveta; MÜLLER, David a ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Foreign direct investment and investment policy*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 9788024522180.
DAMBORSKÝ, Milan. *Lokalizace a zakořenění přímých zahraničních investic v České republice*. Teze habilitační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2024. ISBN 978-80-7678-282-2.
MANDEL, Martin a DURČÁKOVÁ, Jaroslava. *Mezinárodní finance a devizový trh*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-65-1.
RASOULI GHAHROUDI, Mehdi; HOSHINO, Yasuo a TURNBULL, Stephen. *Foreign direct investment: ownership advantages, firm specific factors, survival and performance*. New Jersey: World Scientific, 2019. ISBN 978-981-3238-39-8.
TRUNG TRAN, Quoc. *Dividend policy: a business perspective*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited, 2024. ISBN 9781837979899.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Milan Damborský, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Práce si klade za cíl zhodnotit vliv vybraných charakteristik mateřských společností na zakořenění jejich dceřiných společností v České republice. Literární rešerše se v teoretické části zabývá studiemi, které se tématu zakořenění zahraničních investic přímo či nepřímo věnovaly. Z teoretické části vyplývá, že zakořenění zahraničních investic je málo řešeným tématem, které je zejména v české literatuře takřka neprobádané. V praktické části byly v rámci jednotlivých kapitol analyzovány faktory zakořenění dceřiných společností a vybrané charakteristiky mateřských společností. Vztah mezi těmito závislými a nezávislými proměnnými byl vysvětlen regresní analýzou. Ta odhalila vliv celkového počtu zaměstnanců a celkových tržeb mateřských společností na faktory zakořenění dceřiných společností, jako jsou: podíl domácích tržeb, počet aktivních patentů a výdaje na výzkum a vývoj. Regrese byla doplněna o případové studie, které odhalily limity regresní analýzy a potvrdily trend pozorovaný v celém vzorku, který ukazuje, že dceřiné společnosti nadnárodních korporací plní v rámci globálního hodnotového řetězce primárně funkci výrobní jednotky, zatímco aktivity s vyšší přidanou hodnotou (výzkum, vývoj a inovace) jsou soustředěny v centrálách mateřských společností.

Klíčová slova: zakořenění, zahraniční investice, dceřiná společnost, mateřská společnost, regresní analýza

ABSTRACT

The aim of this thesis is to assess the impact of selected characteristics of parent companies on the embeddedness of their subsidiaries in the Czech Republic. The literature review in the theoretical part focuses on studies that have directly or indirectly addressed the topic of foreign investment embeddedness. The theoretical part shows that the embeddedness of foreign investments is a rarely explored topic, especially in Czech literature, where it remains largely unexplored. In the practical part, the chapters analyze the factors of subsidiary embeddedness and selected characteristics of parent companies. The relationship between these dependent and independent variables was examined using regression analysis. The regression revealed the influence of the total number of employees and total revenues of parent companies on the embeddedness factors of their subsidiaries, such as the share of domestic sales, the number of active patents, and R&D expenditures. The regression analysis was complemented by case studies, which revealed its limitations and confirmed the trend observed across the entire sample – namely, that subsidiaries of multinational corporations primarily serve as production units within the global value chain, while high value-added activities (research, development, and innovation) are concentrated at the headquarters of the parent companies.

Keywords: rooting, foreign investment, subsidiary company, parent company, regression analysis

Tímto bych rád vyjádřil upřímné poděkování svému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Milanu Damborskému, Ph.D., za jeho odborné vedení a cennou pomoc při zpracování práce.

Zvláštní poděkování patří mé rodině, přátelům a přítelkyni za jejich neustálou podporu a povzbuzení během celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	16
1 DEFINICE, ČLENĚNÍ A ROLE PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC.....	17
2 VAZBA MEZI MATEŘSKOU A DCEŘINOU SPOLEČNOSTÍ.....	19
3 ZAKOŘENĚNÍ PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	26
4 ANALÝZA DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ PODLE JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ ZAKOŘENĚNÍ.....	27
4.1 BEHAVIORÁLNÍ FAKTORY SPOJENÉ S MANAGEMENTEM.....	28
4.1.1 Behaviorální faktory vnitřního charakteru	28
4.1.2 Behaviorální faktory vnějšího charakteru	30
4.1.3 Analýza faktoru zakořenění – podíl domácího top managementu.....	33
4.2 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	34
4.2.1 Globální a lokální hodnotové řetězce.....	36
4.2.2 Analýza faktoru zakořenění – podíl domácích tržeb.....	37
4.3 ZAMĚSTNANCI A VZDĚLÁVÁNÍ	40
4.3.1 Analýza faktoru zakořenění – úroveň vzdělávání	44
4.4 VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE	46
4.4.1 Analýza faktorů zakořenění – výdaje na VaV a počet aktivních patentů	50
5 ANALÝZA MATEŘSKÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	52
5.1 MANAGEMENT	52
5.1.1 Analýza charakteristik mateřských společností – HDP na obyvatele a míra internacionalizace	54
5.2 EKONOMIKA PODNIKU	58
5.2.1 Analýza charakteristik mateřských společností – celkové tržby.....	58
5.3 ORGANIZAČNÍ CHARAKTERISTIKY	61
5.3.1 Analýza charakteristik mateřských společností – celkový počet zaměstnanců	62
6 ZHODNOCENÍ VÝZKUMU VYBRANÝCH CHARAKTERISTIK MATEŘSKÝCH SPOLEČNOSTÍ NA ZAKOŘENĚNÍ JEJICH DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	64
6.1 REGRESNÍ MODEL.....	64
6.1.1 Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na podílu domácího top managementu v dceřiných firmách	66

6.1.2	Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na podílu domácích tržeb dceřiných firem	67
6.1.3	Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na úrovni vzdělávání v dceřiných firmách	68
6.1.4	Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na počtu aktivních patentů dceřiných firem	69
6.1.5	Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na výdajích na VaV dceřiných firem	70
6.1.6	Shrnutí výsledků regresní analýzy	71
6.2	PŘÍPADOVÉ STUDIE	72
6.2.1	FOXCONN CZ s.r.o.	72
6.2.2	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.	74
6.2.3	Plzeňský Prazdroj, a. s.	77
6.2.4	Shrnutí výsledků případových studií	79
ZÁVĚR.....		80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		82
SEZNAM GRAFŮ		89
SEZNAM TABULEK.....		90
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		91
SEZNAM PŘÍLOH.....		92

ÚVOD

Problematika zakořenění zahraničních investic je poměrně málo řešené, až neznámé téma. Zakořenění zahraniční investice představuje proces integrace zahraniční investice do ekonomického prostředí hostitelské země, a to do takové míry, že je investice neodlišitelná od domácí investice, přičemž se zakořeněním rozumí kromě ekonomické integrace, také integrace v oblasti technologií, managementu a sociálních vztahů (Hampl, 2021).

Na jedné straně existuje názor, že zahraniční investice představují kapitál, technologie, know-how a další zdroje, které podporují ekonomický růst a rozvoj hostitelské země. Na druhé straně existuje určitá skepse v podobě ekonomicko-politické nezávislosti hostitelské země a odlivu zisku zpět k zahraničnímu investorovi. Přístupy k zahraničním investicím jsou tedy různé. Najdeme státy, které lákají zahraniční investory nízkými daněmi, ale i státy, které je odrazují přísnými regulacemi a složitou byrokracií. Aktuálním příkladem je uvalování cel Donaldem Trumpem, což má za následek vzbuzení nejistoty u zahraničních investorů v podobě nepředvídatelné obchodní politiky, zvýšení výrobních nákladů a ve výsledku třeba i přesměrování investic a výroby do jiných zemí.

Teoretická část práce definuje základní pojmy v oblasti přímých zahraničních investic, jejich členění, roli a pozitivní i negativní přínosy. Dále popisuje vztah mezi dceřinou a mateřskou společností. Pochopení tohoto vztahu je zásadní pro porozumění faktorům působícím v procesu zakořenění dceřiných společností. Dynamika vztahu je demonstrována na několika aktuálních studiích. Stejně tak jsou zmíněny jednotlivé studie týkající se zakořenění PZI.

Praktická část začíná rozbořem šedesáti největších dceřiných společností v ČR v oblasti behaviorálních faktorů spojených s managementem (tj. vnitřních a vnějších faktorů), dodavatelsko-odběratelských vztahů, zaměstnanců a vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací. V rámci těchto kapitol jsou analyzovány závislé proměnné (y): (y_1) podíl domácího top managementu, (y_2) podíl domácích tržeb, (y_3) úroveň vzdělávání, (y_4) počet aktivních patentů a (y_5) výdaje na VaV. Dále práce zkoumá jejich mateřské společnosti v oblasti managementu, ekonomiky podniku a organizačních charakteristik. V rámci těchto kapitol jsou analyzovány nezávislé proměnné (x): (x_1) HDP na obyvatele země investora, (x_2) míra internacionalizace, (x_3) celkové tržby a (x_4) celkový počet zaměstnanců. V závěrečné kapitole je pomocí regresní analýzy zkoumán vztah mezi zvolenými nezávislými a závislými proměnnými. Výsledky jsou doplněny třemi případovými studiemi dceřiných společností.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit vliv vybraných charakteristik mateřských společností na zakořenění jejich dceřiných společností v České republice.

Pro naplnění hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle práce:

- provést literární rešerši k tématu zakořenění přímých zahraničních investic a vztahů mezi mateřskými a dceřinými společnostmi,
- sestavit datovou základnu pro vybrané dceřiné společnosti v oblasti managementu, dodavatelsko-odběratelských vztahů, zaměstnanců a vzdělávání, výzkumu a vývoje,
- vybrat v rámci jednotlivých oblastí vhodné faktory zakořenění dceřiných společností jako závislých proměnných (y),
- zhodnotit mateřské společnosti v oblasti podnikové ekonomiky, managementu a organizačních charakteristik,
- vybrat v rámci jednotlivých oblastí vhodné charakteristiky mateřských společností jako nezávislých proměnných (x),
- ověřit statistické vztahy mezi nezávislými a závislými proměnnými pomocí vícenásobné lineární regrese (OLS),
- doplnit kvantitativní analýzu o případové studie a poskytnout hlubší pohled na výsledky regresní analýzy.

Výzkum je realizován na vzorku 60 největších dceřiných společností zahraničních firem působících v České republice, a to podle počtu zaměstnanců. Data byla čerpána z veřejného rejstříku, Českého statistického úřadu, databáze Úřadu průmyslového vlastnictví, webových stránek Světové banky, specializovaných portálu s ekonomickými údaji o firmách a webových stránek jednotlivých mateřských a dceřiných společností. Data se vztahují k roku 2023.

V oblasti kvantitativního výzkumu je použita regresní analýza (OLS), korelační analýza, test míry multikolinearity pomocí VIF a transformace ordinálních hodnot na kardinální pomocí metody kumulativních podílů.

V oblasti kvalitativního výzkumu jsou využity případové studie vybraných dceřiných společností za účelem validace regresních výsledků v konkrétním kontextu a identifikace možných odchylek a jejich příčin.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE, ČLENĚNÍ A ROLE PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC

„Přímé zahraniční investice (PZI) jsou procesem, při kterém rezidenti jedné země (zdrojová země) nabývají vlastnictví aktiv v zemi druhé (hostitelská země) za účelem kontroly výroby, distribuce a dalších činností podniku v této zemi.“ (Rasouli Ghahroudi, Hoshino a Turnbull, 2019)

Stejnou definici uvádí i OECD (1996), která v rámci trvalého podílu zdůrazňuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a podnikem. Podle Černé, Müllera a Štěrbové (2017) se PZI vyznačují: (1) samotnou investicí, (2) převzetím kontroly, (3) mezinárodním aspektem a (4) dlouhodobým vztahem.

ČNB (2022) charakterizuje PZI jako minimálně 10% podíl investora na základním kapitálu, přičemž při podílu 10–50 % se jedná o přidruženou společnost, při podílu větším než 50 % o dceřinou společnost a 100% podíl je označován jako pobočka zahraniční firmy. Kromě základního kapitálu je dle ČNB součástí PZI reinvestovaný zisk a ostatní kapitál (např. úvěry a půjčky). Reinvestovaný zisk je část zisku, kterou zahraniční investor investuje zpět do rozvoje podniku v hostitelské zemi (ČNB, 2022). Zatímco opakem je dividenda. Dividenda představuje akcie, hotovost nebo jiné aktivum, které je vyplaceno akcionářům z čistého zisku nebo akumulovaných nerozdělených zisků společnosti (Trung Tran, 2024).

PZI lze členit z hlediska míry kontroly zahraničního vlastníka, podle motivu vstupu do hostitelské ekonomiky, podle způsobu vstupu a podle specializace mateřské firmy. Míra kontroly podniku závisí na podílu zahraničního investora, který může být menšinový (sdílená kontrola) nebo většinový (kontrolní podíl). Motivem pro vstup do hostitelské země je (a) nový trh, (b) optimalizace výroby a (c) získání strategického aktiva. Způsob vstupu do hostitelské země zahrnuje investice na zelené louce (vytvoření nového podniku), fúze a akvizice (sloučení nebo převzetí firem) a investice na hnědé louce (koupě nebo pronájem existujícího podniku). Specializace mateřské firmy je buď produktová (vertikální PZI) nebo procesní (horizontální). (Srholec, 2004)

Role PZI pro firmy spočívá v tom, že přesun výroby do zahraničí jim umožňuje přístup k levnější pracovní síle, snižuje náklady na transport a cla a částečně eliminuje transakční riziko způsobené kolísáním měnových kurzů. Založení pobočky v zahraničí také podporuje diverzifikaci exportu a otevírá možnost daňové optimalizace v zemích s výhodnými daňovými režimy, jako je například Nizozemsko. (Mandel a Durčáková, 2020)

Z hlediska hostitelské země CzechInvest (2022) jako přínosy PZI uvádí podporu ekonomického růstu díky moderním technologiím a know-how, zvýšení produktivity prostřednictvím lepšího využívání místních zdrojů, a rozvoj exportu začleněním do globálních struktur. Dále konstatuje, že zahraniční investoři přinášejí transfer technologií a inovací, což rozvíjí lidský kapitál, vytvářejí nová pracovní místa přímo i nepřímo a přispívají ke snížení regionálních nerovností investicemi do méně rozvinutých oblastí. Zvýšení konkurence navíc nutí domácí firmy zlepšovat své postupy, zatímco nadnárodní podniky často přinášejí sociální a environmentální výhody.

Negativa PZI zahrnují ztrátu konkurenceschopnosti domácích firem, které nedokážou čelit zahraničním investorům s větším kapitálem a pokročilejšími technologiemi. Hostitelská země může ztratit ekonomickou nezávislost a stát se citlivou na globální trendy, jako je pokles poptávky v klíčových odvětvích. V extrémních případech hrozí vyvlastnění majetku investorů, zejména v nestabilním politickém prostředí. Pro zahraniční firmy představuje vstup na nový trh vysoké náklady a rizika. Hlavním negativem je repatriace zisku, kdy investoři odvádějí výdělků zpět do mateřské země, což v dlouhodobém horizontu oslabuje hospodářský růst hostitelské země. (Mandel a Durčáková, 2020; MOFSL, 2023; ResearchFDI, 2021)

Přímé zahraniční investice tedy nejsou pouze přínosem a nástrojem pro ekonomický růst, ale v závislosti na kontextu a perspektivě mohou být i negativem v podobě nerovností nebo rizik pro místní trhy.

2 VAZBA MEZI MATEŘSKOU A DCEŘINOU SPOLEČNOSTÍ

Mateřská společnost, respektive holding či koncern, je centrálou, jejímž hlavním cílem je řídit a kontrolovat své dceřiné společnosti, tj. společnosti, ve kterých mateřská společnost drží podíl více než 50 %. Tento hierarchický vztah dává mateřské společnosti významný vliv a kontrolu nad strategickým rozhodováním a provozní a finanční politikou dceřiných firem. (Khlovich, 2023)

Jak již bylo zmíněno, dceřiná společnost je podnik ve většinovém vlastnictví holdingu. Vyznačuje se tím, že je právně oddělena od mateřské společnosti, také má vlastní závazky, management, daňové povinnosti a správu. Její finanční výkazy jsou součástí konsolidovaných finančních výkazů společnosti mateřské. Je-li dceřiná společnost založena v zahraničí, musí dodržovat zákony dané země. Firmy vlastněné stejnou mateřskou společností, které mezi sebou nemají přímý vlastnický vztah, se nazývají sesterské společnosti. (Chen, 2025)

Vztah mezi mateřskou a dceřinou společností je založen především na ovládací smlouvě, která mateřskou společnost opravňuje řídit a kontrolovat dceřinou společnost. Není však nezbytná – kontrolu nad dceřinou společností lze uplatnit i na základě vlastnictví většinového podílu nebo jiných kontrolních mechanismů. Mateřská společnost se snaží zajistit, aby dceřiné společnosti přispívaly k celkové strategii podnikové skupiny. V rámci financí rozhoduje matka o jejich rozdělení, schvaluje rozpočty, monitoruje cash flow a podobně. Určuje také podmínky meziskupinových půjček, tedy půjček od mateřské společnosti nebo jiných dceřiných společností. Schvaluje strategická rozhodnutí, jako je expanze na nový trh, vývoj nového produktu či služby, kapitálové investice a další. Může dokonce nařídit dceřiné společnosti restrukturalizaci, fúzi nebo likvidaci. Ačkoliv má dceřiná společnost vlastní management, o tom, kdo do něj bude dosazen, rozhoduje mateřská společnost, stejně jako v případě statutárních orgánů. V mnoha případech jsou pro lepší koordinaci mezi mateřskou a dceřinou společností do vedení dceřiné společnosti dosazeni manažeři nebo zástupci mateřské společnosti. Mateřská společnost by měla mj. chránit zájmy své dceřiné společnosti a nezneužívat ji k praktikám, které by ohrožily její platební schopnost a důvěru věřitelů. (Preuss, 2025)

Pochopení vztahu mezi dceřinou a mateřskou společností je klíčové z hlediska procesu zakořenění zahraničních investic, protože tento vztah přímo ovlivňuje, jak se dceřiná společnost integruje do místního prostředí. Porozuměním dynamiky tohoto vztahu lze lépe

analyzovat faktory, které přispívají k úspěšnému zakořenění přímých zahraničních investic. Tento vztah byl předmětem řady studií, které se zaměřily na jeho různé aspekty

Raziq (2023) se ve své studii zaměřil na vztah mezi autonomií dceřiných společností a podporou ze strany mateřské společnosti. Kladl si otázku, jakou roli v tomto vztahu hraje zakořenění dceřiné společnosti v hostitelské zemi a organizační struktura mateřské firmy. Raziq prokázal, že vyšší autonomie pozitivně ovlivňuje schopnost dceřiných společností získávat podporu od mateřské společnosti. Vyšší šanci na získání podpory mají zejména méně zakořeněné dceřiné společnosti. Dále zjistil, že dceřiné společnosti řízené v rámci jednoduchých organizačních struktur mají větší šanci získat podporu než ty v komplexních strukturách (např. maticové nebo síťové struktury).

Andrews a kol. (2023) se snažili zmapovat, jak mateřské společnosti ovlivňují výkonnost svých dceřiných společností, a to v souvislosti s velikostí korporátního portfolia (počtem dceřiných firem), průmyslovou příbuzností a institucionální vzdáleností (rozdíly v legislativě). Analýzu provedli na datovém vzorku 12 336 dceřiných společností a 854 nadnárodních firem. Ukázalo se, že mateřské společnosti s menším počtem dceřiných firem mají větší vliv na výkonnost svých dceřiných firem. Dále se potvrdilo, že na výkonnost dceřiných firem působí průmyslová příbuznost pozitivně, zatímco vysoká institucionální vzdálenost negativně. Negativní vliv institucionální distance ve svém studiu potvrdila i Kostova a kol. (2020).

Tématem studie Suzukiho, Anda a Nishikawy (2019) byla intenzita komunikace mezi mateřskými a dceřinými společnostmi. Chtěli zjistit, zda častější a kvalitnější komunikace mezi těmito stranami pomáhá dceřiným společnostem lépe přijímat a využívat znalosti od mateřských firem, a zdali tento efekt závisí na odvětví firem a způsobu vstupu na trh. Autoři studie prokázali, že intenzivnější komunikace opravdu zlepšuje přenos znalostí, a že tento efekt je silnější u služebních firem a společností založených akvizicí.

Ratković a Orlić (2015) se zabývali přenosem praktik hodnocení výkonu z mateřských společností na jejich dceřiné společnosti v Srbsku. Předmětem jejich studie byla identifikace faktorů, které tento přenos ovlivňují. Ratković a Orlić potvrdili hypotézu, že praktiky hodnocení výkonu v dceřiných společnostech se značně podobají praktikám mateřských společností. Mezi hlavní faktory podporující přenos praktik patří: (1) závislost dceřiných společností na zdrojích mateřské společnosti, (2) míra kontroly ze strany mateřské společnosti a (3) stáří dceřiné společnosti.

Tzv. zpětnému přenosu znalostí (z dceřiné společnosti do mateřské) se věnoval Peltokorpi (2015). Zaměřil se na to, jak je přenos znalostí ovlivněn jazykovou úrovní zaměstnanců a bohatstvím komunikačních médií (např. osobní setkání, videokonference). Peltokorpi dospěl k závěru, že jazyková úroveň má přímý pozitivní vliv na zpětný přenos znalostí, přičemž bohatství médií tuto souvislost zprostředkovává. Dále ukázal, že loajalita zaměstnanců vůči mateřské společnosti tento vztah posiluje.

Belenzon, Hashai a Patacconi (2019) řešili vztah mezi organizační strukturou korporátních skupin a autonomií dceřiných společností, přičemž se zaměřili na faktor „organizační vzdálenosti“. Organizační vzdálenost Belenzon a spol. definují jako počet společností oddělujících mateřskou a dceřinou společnost (např. mateřská společnost vlastní společnost A, která vlastní společnost B, a ta vlastní dceřinou společnost). Na základě analýzy datového vzorku zahrnujícího přibližně 40 000 korporátních skupin v západní Evropě došli autoři k závěru, že čím větší je organizační vzdálenost, tím větší je autonomie dceřiných firem. Avšak vliv organizační vzdálenosti na autonomii dceřiné společnosti mohou zmírnit faktory, jako jsou působení ve stejném průmyslu, geografická blízkost nebo vazby manažerů dceřiných společností na mateřskou firmu.

Dörrenbächer a Gammelgaard (2016) se pokoušeli zjistit, jak dceřiné společnosti prosazují své iniciativy u mateřských společností a jakou roli hrají mocenské vztahy. Výzkumu bylo podrobeno 6 francouzských dceřiných společností, které patřili německým nadnárodním firmám. Sledovali, jak dceřiné společnosti lobbují za své nápady a jak na to mateřská společnost reaguje. Autoři zjistili, že prodej iniciativ funguje nejlépe, když má dceřiná společnost silnou pozici. Naopak dceřiné společnosti se slabou pozicí, navzdory intenzivnímu lobbování, často nedokážou prosadit své iniciativy, protože mateřské společnosti na nich nejsou tolik závislé a nepovažují je za strategicky důležité pro celkový úspěch firmy.

Mocenskými vztahy se zabývali rovněž Cuervo-Cazurra, Mudambi a Pedersen (2019). Kladli si za úkol vysvětlit, zda je moc dceřiných společností „vypůjčená“ od mateřské společnosti, nebo zda ji dceřiné společnosti „vlastní“. Dospělo se k závěru, že v rané fázi vývoje dceřiné společnosti jsou využívány zdroje a kompetence mateřské společnosti – moc je „vypůjčená“. Oproti tomu v pozdější fázi vývoje dceřiná společnost získává větší moc díky kontrole strategických zdrojů, a tím pádem se její moc stává „vlastní“.

Wang, Ye a Zhang (2024) zkoumali, zda proporční jmenování ředitelů (tj. jmenování v souladu s podílem vlastnictví mateřské společnosti) může pozitivně ovlivnit inovační aktivity dceřiné společnosti. Analyzovali data z čínských nefinančních společností v letech 2007–2021 a zjistili, že proporční jmenování ředitelů skutečně zvyšuje inovační vstupy dceřiné společnosti. Tento efekt byl výraznější u dceřiných firem sídlících v regionech s příznivým institucionálním prostředím.

Zhou a kol. (2024) se zaměřili na otázku, jak mohou čínské výrobní firmy pomoci svým pobočkám v zahraničí být více udržitelné a získat důvěru místních komunit. Shledali, že pobočkám nejvíce prospívá volnější vztah s mateřskou společností, protože jim dává větší svobodu reagovat na místní potřeby. Avšak tento vztah funguje lépe, pokud se jedná o zahraniční investici, která je motivována získáním strategického aktiva (např. technologie nebo patentů), nežli o investici zaměřenou na optimalizaci výroby (např. využití levné pracovní síly).

Amos a Banahene (2024) sledovali, jak vztahy s mateřskou společností nebo tlaky lokálních regulačních institucí ovlivňují CSR reporting dceřiných společností sídlících v Ghaně. Autoři studie potvrdili, že dceřiné společnosti jsou při reportingu silně ovlivněny pokyny a postupy mateřské společnosti a že souběžné tlaky místních regulačních orgánů vytvářejí institucionální dualitu, kdy dceřiné společnosti musí vyvažovat mezi požadavky mateřské společnosti a místního prostředí. Závěry Amose a Banaheneho naznačují, že CSR reporting je v Ghaně stále v rané fázi vývoje.

Výše zmíněné studie ukazují, že charakteristiky mateřských společností, jako je jejich strategické řízení, organizační struktura nebo přístup k řízení zdrojů, mohou výrazně ovlivnit faktory zakořenění dceřiných společností. Tyto poznatky jsou teoretickým východiskem pro analýzu, zda a jak konkrétní atributy mateřských společností ovlivňují schopnost jejich dceřiných společností zakořenit se v hostitelské zemi.

3 ZAKOŘENĚNÍ PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC

Pojem „zakořenění přímých zahraničních investic“ udává míru integrace zahraničních investic do ekonomiky hostitelské země. V tomto případě slovo „zakořenění“ označuje proces, kdy se zahraniční investice stává dlouhodobou a neoddělitelnou součástí ekonomického prostředí hostitelské země, a to do takové míry, že je neodlišitelná od domácí investice. Kromě ekonomické integrace proces zakořenění zahrnuje také technologickou, manažerskou a sociální provázanost s místním prostředím. (Hampl, 2021)

Zatímco samotné PZI jsou často předmětem rozsáhlých studií, tak téma zakořenění PZI se v akademické literatuře a výzkumech objevuje spíše okrajově a nepřímo.

Aerni (2017) se zabýval rolí PZI v rozvojových ekonomikách a jejich potenciálem přispět k udržitelnému hospodářskému růstu. Poukázal na to, že nadnárodní společnosti, které uplatňují strategii zakořenění, mohou tak pomoci místním podnikům v jejich integraci do svých globálních hodnotových řetězců (GVC). Což ve výsledku vede ke zvýšení kompetencí místních podniků a k transferu technologií. Aerni také zpochybňuje názor, že by PZI představovaly hrozbu pro místní ekonomiky.

Damborský (2024) se věnoval analýze lokalizace a zakořenění přímých zahraničních investic v české ekonomice, přičemž zkoumal jejich vliv na regionální disparity a také faktory ovlivňující zakořenění zahraničních firem podpořených investičními pobídkami v letech 1998–2020. Damborský dospěl k závěru, že PZI směřují přednostně do regionů s vyšší ekonomickou výkonností, čímž přispívají k prohlubování regionálních rozdílů. Jako relevantní faktory ovlivňující zakořenění firem identifikoval: formu investic (greenfield/akvizice), počet zaměstnanců, postavení v produkčních řetězcích, podíl domácích manažerů na řízení společnosti a podobnost výroby v zahraničí. Podle něj však tyto faktory nejsou dostatečné k úplnému vysvětlení chování firem. Zároveň vyjádřil kritický postoj k systému investičních pobídek v ČR.

Lemos Walmrath a Santos (2024) realizovali případovou studii zaměřenou na zakořenění japonské automobilky Nissan v Brazílii. Předmětem studie byla analýza rozhodovacích procesů Nissanu a role místních vlád a podniků v procesu přilákání investice. Výsledkem studie bylo zjištění, že rozhodnutí Nissanu bylo silně ovlivněno sociálními a politickými faktory. Nejednalo se o jednosměrný proces, ale o spolupráci s lokálními aktéry, kteří Nissanu poskytli daňové pobídky a další výhody. Zakořenění Nissanu nebylo okamžité, šlo o postupné prohlubování sociálních, politických a institucionálních vazeb.

Trochu jiný typ zakořenění zkoumal Kitsos a kol. (2023) a to lokální zakořenění, které se týká míry, do jaké jsou podniky a sektory v regionu ekonomicky propojeny s jinými místními subjekty. Zkoumali, jak lokální zakořenění ovlivňuje regionální odolnost vůči ekonomickým šokům, jako byla Velká recese v roce 2008. Došli k závěru, že určitá míra zakořenění může být prospěšná, protože regiony, které jsou více propojeny uvnitř sebe, mohou být odolnější vůči globálním šokům. Na druhou stranu příliš vysoká míra zakořenění může vést k uzavřenosti regionu a k rychlejšímu šíření krizí mezi propojenými sektory.

Stejně tak i Wright a Wu (2024) zkoumali vliv zakořenění na odolnost vůči globálním krizím, konkrétně vůči pandemii COVID-19. Výzkum byl proveden ve státě New Hampshire v USA. Zahraniční podniky s vyšší mírou zakořenění, například skrze účast v regionálních dodavatelských řetězcích nebo díky spolupráci s domácími podniky, vykazovaly vyšší odolnost a rychlejší návrat k předkrizovým úrovním. Čím vyšší byla zakořeněnost PZI, tím vyšší byla u zahraničních firem stabilita a schopnost překonávat globální ekonomické výkyvy.

Z makroekonomického hlediska se zakořenění věnoval Touray (2024). Ten zkoumal korelaci a kauzalitu mezi PZI a ekonomickým růstem v Gambii, Ghaně a Senegalu. Konkrétně se soustředil na to, zda příliv PZI ovlivňuje růst příjmů obyvatel a jakou roli v tomto hraje interakce mezi zahraničními a domácími investicemi. Analýza ukázala, že dopad PZI na ekonomický růst závisí na míře zakořenění zahraničních investic. Zakořenění PZI v Senegalu, v kombinaci s domácími investicemi, vedlo k ekonomickému růstu. V Gambii PZI nahrazovaly domácí investice, nebyly však dostatečně zakořeněny, a měly negativní dopad na ekonomický růst. V Ghaně se významný vliv PZI na domácí investice neprokázal.

Halaszovich a Lundan (2014) se zabývali otázkou, zdali míra zakořenění zahraničních firem na rozvíjejících se trzích má vliv na jejich úspěšnost v těchto zemích. Míru zakořenění měřili skrze lokalizaci prodeje (procento prodané produkce doma) a lokalizaci nákupu (procento nakoupených vstupů od místních). Jako optimální míru lokalizace prodeje a nákupu určili 38 a 41 %. To znamená, že dle výzkumu, je pro zahraniční firmy nejvýhodnější střední míra zakořenění.

Zakořenění zahraničních firem řešila také Józsa (2017), která se zaměřila na jejich zakořenění v oblasti duálního vzdělávání v Maďarsku. Józsa identifikovala tři fáze zakořenění: usazování, rozšíření a strukturované zakořenění. Zjistila, že proces zakořenění

se v posledních letech zrychlil a že optimálními lokalitami pro zahraniční investice jsou středně velká města. Duální vzdělávání považuje za podstatný prvek pro dlouhodobé zakořenění, zejména u technických firem.

Maďarsko bylo v oblasti zájmů i Regana a Bohle (2021), kteří analyzovali, jak přímé zahraniční investice v Maďarsku a Irsku vytvářejí dlouhodobé institucionální propojení s ekonomikami těchto zemí. V Maďarsku zahraniční investoři, zejména v automobilovém průmyslu, získali strategická partnerství s vládou v podobě daňových úlev. V Irsku státní agentura IDA buduje dlouhodobé vztahy s technologickými firmami (jako Apple a Google) a vytváří pro ně výhodné daňové režimy. Podle Regana a Bohle se tyto investice staly neoddelitelnou součástí ekonomické infrastruktury obou zemí, přičemž je jejich stabilita udržována „tichou politikou“ (neformálními dohodami mezi podniky a státními elitami).

Na základě výše uvedených studií a analýz je zřejmé, že téma faktorů přispívajících k úspěšnému zakořenění dceřiných firem v České republice nebylo dosud dostatečně prozkoumáno, což otevírá prostor pro další výzkum zaměřený na hlubší pochopení této problematiky.

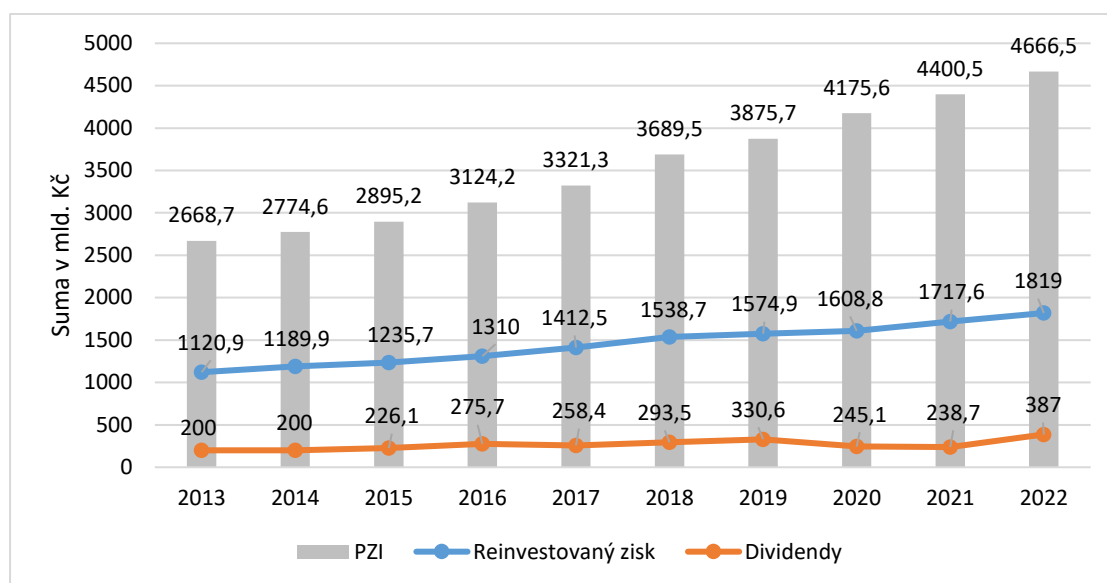
II PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ PODLE JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ ZAKOŘENĚNÍ

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu dceřiných společností podle jednotlivých faktorů přispívajících k zakořenění v České republice. Cílem této části je identifikovat a kvantifikovat klíčové proměnné, které reflektují míru integrace dceřiných společností do místního ekonomického a společenského prostředí. Tyto proměnné jsou následně využity jako závislé proměnné (y) v regresní analýze v kapitole šesté, kde je zkoumán vliv charakteristik mateřských společností na tyto faktory zakořenění. Kapitola se dělí na čtyři podkapitoly, v nichž se každá věnuje konkrétnímu aspektu zakořenění dceřiných společností.

Se zakořeněním dceřiných společností je úzce spjat reinvestovaný zisk a odliv dividend. Oba jevy odrážejí, jak investor nakládá se svými dosaženými zisky v hostitelské zemi. U reinvestovaného zisku by se dalo říct, že má pozitivní vliv na zakořenění, zatímco vysoký odliv dividend může značit slabší zakořenění. Reinvestice signalizují zájem investora dále rozvíjet své aktivity v hostitelské zemi a zvyšují kapitálovou základnu dceřiné společnosti, což může vést k modernizaci technologií, tvorbě nových pracovních míst nebo rozšíření výroby. Odliv dividend má opačný efekt a zvyšuje závislost dceřiné společnosti na mateřské společnosti.

Na základě grafu č. 1, který znázorňuje vývoj přímých zahraničních investic v ČR v letech 2013–2022, lze vyvodit, že objem PZI každým rokem roste, stejně jako míra reinvestovaného zisku. Během deseti let se objem zahraničního kapitálu zvýšil téměř dvojnásobně. U reinvestic a odlivu dividend lze taktéž sledovat rostoucí trend, vyjma určitých výkyvů u odlivu dividend, kdy v roce 2019 došlo k poklesu na 245,1 mld. Kč a v roce 2022 k nárůstu na 387 mld. Kč. Výše reinvestic byla po celou dobu sledovaného období výrazně vyšší, což značí, že zahraniční investoři upřednostňují dlouhodobější angažovanost v ČR než krátkodobé zisky.



Graf 1: Reinvestovaný zisk a vyplacené dividendy k celkovým PZI v letech 2013–2022 v ČR v mld. Kč

(vlastní zpracování podle dat ČNB)

4.1 Behaviorální faktory spojené s managementem

V běžné ekonomii a managementu se předpokládá, že se člověk rozhoduje racionálně a maximalizuje svůj užitek. Realita však bývá jiná. Člověk je ovlivněn emocemi, zkušenostmi, společenskými normami, kulturou nebo lidmi, které má kolem sebe. Často se rozhoduje velmi neracionálně, a právě to zkoumá behaviorální management – iracionální aspekty rozhodování. Ve souvislosti s managementem jde o to, jak osobní zájmy a preference manažerů ovlivňují rozhodování celé firmy. Behaviorální faktory mohou být vnitřního a vnějšího charakteru. (Ameir, 2022)

4.1.1 Behaviorální faktory vnitřního charakteru

Faktory vnitřního charakteru, podobně jako vnitřní motivace, vycházejí z vnitřních pohnutek, tedy ze samotného člověka (Depoo a kol., 2021). Může jít o osobní hodnoty a přesvědčení, osobní zkušenosti a vzdělání, emoce, motivace, kognitivní zkreslení a další. Tyto faktory jsou pod plnou kontrolou manažera, který na nich může pracovat a rozvíjet je.

Osobní hodnoty jsou základní principy, které manažerovi, ale i běžnému člověku, říkají, co je správné a co nikoliv. Slouží jako vodítko pro řešení situací a výzev. Jsou to například čestnost, odpovědnost, adaptabilita nebo transparentnost. Nastavení těchto hodnot neovlivňuje pouze chování manažera, ale také celkové fungování organizace. Stejně jako osobní hodnoty, tak i přesvědčení, se v čase vyvíjí a mění. **Přesvědčení** jsou názory

a postoje, které manažer na základě svých zkušeností a osobních hodnot zastává (Mikuláščík, 2010).

Osobní zkušenosti jsou praktické znalosti a dovednosti, které člověk nabyt během svého života prostřednictvím různých situací, interakcí nebo vzdělávání. **Vzdělání** je pro manažera teoretickým základem, avšak zkušenosti umožňují tyto znalosti aplikovat v praxi. Zkušenosti mají zásadní vliv na to, jak manažer přistupuje k řešení problémů, jak komunikuje s týmem a jak se adaptuje na změny. Pomáhají manažerovi budovat důvěru jak v sebe, tak u podřízených, formují jeho styl vedení a posilují schopnost kritického myšlení a rozhodování. Důležitá je kvalita, množství a rozmanitost manažerových zkušeností. Zkušenosti jsou minulost, přítomnost a budoucnost zároveň. Zkušenosti z minulosti pomáhají objevovat nové zkušenosti v přítomnosti a budoucnost zase nabízí příležitosti k dalšímu růstu a prohlubování těchto zkušeností. (Hallenbeck, 2022)

V managementu se dají **emoce** využít jako hnací motor pro energii a motivaci. Pozitivní emoce, jako radost, chuť a nadšení, pracovníka motivují k vyšší výkonnosti. Naopak negativní emoce, jako odpor, frustrace a agresivita, výkonnost a zájem o práci snižují. Nicméně by se neměly potlačovat, protože pak se s nimi nelze naučit správně pracovat. Úkolem manažera je využívat své emoce jakožto zdroj energie, umět je aktivovat u ostatních pracovníků a vytvořit prostředí, kde se mohou emoce volně projevit. (Pojerová a Byrtus, 2024)

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování člověka. Jsou to vnitřní a vnější pohnutky, které člověka nutí jednat. V kontextu práce je motivací příslib odměny, která může být fyzického charakteru (peníze) nebo nehmotného charakteru (pochvala). Motivaci lze dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z vnitřních pohnutek (z člověka samotného), jako je zájem o práci, osobní uspokojení nebo smysluplnost. Vnější motivace vychází z okolí, které na člověka působí. Vnější faktory jsou zejména peníze, ale také uznání, vidina povýšení nebo strach z trestu. Vnější motivaci by měl pro zaměstnance zajistit především jeho manažer. Tato motivace je však spíše krátkodobého charakteru, zatímco vnitřní motivace je zásadní pro dlouhodobou pohodu, přístup a výkonnost zaměstnance. (Depoo a kol., 2021)

Podle Kocandové (2023) je **kognitivní zkreslení** chybné, zkratkovité myšlení, na základě kterého jsou vyvozeny chybné závěry o různých informacích. Jako příklady kognitivního zkreslení udává Kocandová:

- Apofenie. Hledají se souvislosti tam, kde žádné nejsou. Manažer kupříkladu věří, že náhodné výkyvy v tržbách jsou důkazem jeho chybně stanovené strategie, přičemž výkyvy mohou být způsobeny jiným faktorem (např. sezónností).
- Kotvení. Dochází zde k spoléhání se na jednu informaci (kotvu), která nemusí být relevantní či úplná.
- Klam přeživších. Zaměření se pouze na úspěšné případy a ignorace těch neúspěšných. V praxi může jít o situaci, kdy manažer bude chtít napodobit strategii úspěšné firmy, ale nezváží, kolik firem s touto strategií již neuspělo.
- Efekt nadměrné sebedůvěry. Manažer může věřit, že dokáže zvládnout složité projekty nebo situace, i když na to nemá dostatečné znalosti nebo zkušenosti.
- Potvrzovací zkreslení. Upřednostňují se informace, které jsou v souladu s přesvědčením manažera a zpochybňují ty, která jsou v rozporu.

4.1.2 Behaviorální faktory vnějšího charakteru

Faktory vnějšího charakteru, stejně jako u vnější motivace, vycházejí z okolí člověka a jsou mimo přímou kontrolu manažera (Depoo a kol., 2021). Jedná se například o firemní kulturu, sociální vlivy, organizační strukturu, tržní a ekonomické podmínky, národní kulturu, legislativu a regulace, technologické prostředí a další.

Firemní kultura představuje nepsaná pravidla a hodnoty firmy, které určují chování a komunikaci uvnitř organizace. Silná a pozitivní kultura zvyšuje produktivitu a spokojenost zaměstnanců i zákazníků, udržuje soudržnost mezi zaměstnanci a posiluje jejich pracovní morálku. Jde o vytváření příjemného prostředí, kam si zaměstnanec nechodí pouze pro peníze, ale také za osobním rozvojem. Tento živý systém se skládá z neviditelných a viditelných sil, které se vzájemně ovlivňují. Neviditelné síly zahrnují hodnoty, přesvědčení a normy. Viditelné síly představují chování, hmatatelné artefakty a metriky. Firemní kultura ovlivňuje, jak manažeři přistupují k rozhodování, jak komunikují a motivují své týmy a jak reagují na změny a výzvy. (Menšík, 2023)

Sociální vliv je proces, při kterém jedinec či skupina ovlivňují chování, názory nebo postoje jiných lidí. Pojem, který zastřešuje různé formy přizpůsobení se sociálnímu prostředí, se nazývá konformita. Jedná se o změnu chování nebo názoru jedince v důsledku skutečného nebo domnělého tlaku (druhého jedince, skupiny či společnosti), který na něj

působí. Jedinec dělá něco, co dělat nechce a ani by to za absence sociálního tlaku nedělal. V momentě, kdy se jedinec podrobí sociálnímu vlivu a přijme chování nebo názor za svůj, dochází k „akceptaci“ (vnitřní konformita). Změna chování nebo názoru v důsledku přímého požadavku jiné osoby je „vyhovění“ (vnější konformita). Změna v souvislosti s přímým příkazem nebo nařízením je „poslušnost“. (Výrost, Sláměník a Sollárová, 2019)

Manažeři jsou **legislativou a regulacemi** nuceni dodržovat pravidla týkající se jejich podřízených (zaměstnanců) a státních orgánů. Týká se to například oblastí pracovního práva, daňových a sociálních povinností, ekologie a bezpečnostních předpisů. Nedodržení těchto předpisů může mít na podnik negativní dopad v podobě pokut, sankcí, soudních sporů nebo poškození dobrého jména firmy.

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy. Platí zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Zpravidla existují čtyři hlavní typy organizačních struktur: liniová struktura, funkcionální struktura, liniově-štabní struktura a maticová struktura. Liniová struktura je nejstarší a nejjednodušší typ, kde každý zaměstnanec má jednoho přímého nadřízeného. Je typická pro malé podniky s jednoduchými procesy. Funkcionální struktura je uspořádání, v němž je organizace rozdělena na několik oddělení a v rámci každého oddělení má zaměstnanec jiného vedoucího. Tato struktura je využívána ve společnostech s vysokou odborností, avšak hrozí zde konflikty z důvodu protichůdných pokynů od nadřízených – potenciální problémy s koordinací. Liniově-štabní struktura je v podstatě liniová struktura rozšířená o specialisty (štáby) pro podporu a poradenství liniovým manažerům. Specialisté pomáhají manažerům s analýzou a plánováním, ale nemají rozhodovací pravomoc. Maticová struktura je liniově-štabní struktura doplněná o doplňkovou strukturu orientovanou na řešení konkrétního projektu. Zaměstnanci v této struktuře mají funkčního manažera (za odbornost) a projektového manažera (za konkrétní projekt). Z hlediska krátkodobého řízení je vysoce pružná, ale mohou zde vznikat konflikty mezi manažery a nejasnosti v odpovědnosti. (Pinya HR, 2022)

Tržní a ekonomické podmínky zahrnují jak makroekonomické faktory (ekonomický růst, inflaci, nezaměstnanost), tak i tržní faktory (konkurenci, poptávku a nabídku), které ovlivňují chování manažerů, zaměstnanců a celé organizace. Nelze je přímo ovlivnit, lze se jim pouze přizpůsobit. V období recese musí manažeři optimalizovat provoz a snižovat náklady, zatímco v období růstu je ideální čas pro investice do výzkumu a vývoje, vzdělávání, nábor nových zaměstnanců nebo expanzi na další trhy. Také konkurence nutí

manažera k neustálé analýze tržního prostředí a přizpůsobování obchodní strategie. Po celou dobu manažer pracuje s omezenými zdroji – rozpočtem, lidským kapitálem a materiálem, které musí co nejefektivněji využívat. Nejistota na trhu mu způsobuje psychickou zátěž, se kterou musí neustále pracovat. Musí předvídat vývoj trhu a ekonomiky, plánovat na střednědobé až dlouhodobé období a být připraven na krizové situace.

Národní kultura je soubor tradic, hodnot a specifických životních stylů, typických pro určité skupiny lidí v různých částech světa. Je tvořena historickými událostmi, geografickými podmínkami, náboženstvím, jazykem a společenskými zvyklostmi. Každá kultura má svůj vlastní pohled na svět, který ovlivňuje její chování a chápání v různých situacích. Kupříkladu východní kultura (Čína, Japonsko, Korea) se vyznačuje konfucianismem, kde je skupina upřednostňována před jednotlivcem. Arabské země jsou silně ovlivněny islámem, zatímco západní kultura je založena na principu oddělení církve od státu, přičemž náboženství a veřejná sféra tak fungují nezávisle na sobě. Kultury s vysokým kontextem, jako jsou arabské země nebo Japonsko, staví komunikaci na neverbálních signálech a náznacích. Kladou důraz na vztahy, harmonii a schopnost „číst mezi řádky“. Na druhé straně kultury s nízkým kontextem, jako jsou USA nebo Německo, preferují přímou a explicitní komunikaci, kdy jsou informace sdělovány otevřeně a bez obalu. Ve zkratce – různé kultury upřednostňují různé hodnoty, tj. individualismus versus kolektivismus, dlouhodobé plánování versus krátkodobé zisky a další. (Kamps, 2024)

Technologické prostředí zahrnuje všechny technologické faktory, které ovlivňují podnik zvenčí. Jsou to technologické inovace, trendy a dostupnost technologií. Organizace, které využívají nové technologie, mohou rychle získat konkurenční výhodu, ale to s sebou nese také určitá rizika. Zaměstnanci jsou často neochotní učit se novým pracovním postupům, ačkoliv automatizace a robotizace jim práci usnadňují. Na místě je i obava z nahrazení pracovního místa strojem, který je v dlouhodobém měřítku pro podnik levnější než lidská pracovní síla. S rostoucí závislostí na technologiích roste také potřeba investovat do kybernetické bezpečnosti. Cílem manažera je pružně reagovat na dynamicky se měnící technologické prostředí a efektivně řídit změny, inovace a adaptaci týmu či organizace na nové technologie.

4.1.3 Analýza faktoru zakořenění – podíl domácího top managementu

Výše popsané behaviorální faktory přímo ovlivňují schopnost manažerů integrovat dceřinou společnost do místního prostředí. Domácí manažeři mají přirozenou výhodu v porozumění lokálním specifikům. Disponují hlubokou znalostí českého trhu, legislativy, kulturních norem a obchodních praktik. Tato lokální expertíza umožňuje efektivněji řešit problémy, navazovat vztahy s dodavateli, zákazníky a úřady. Manažer s místními zkušenostmi lépe rozpozná sezónní výkyvy v poptávce a přizpůsobí tomu strategii. Zároveň dokáže lépe komunikovat s lokálními zaměstnanci a partnery. Domácí manažer má mj. silnější vnitřní motivaci k úspěchu společnosti v ČR, protože jeho osobní i profesní zájmy jsou spjaty s místním prostředím.

Na základě analyzovaných behaviorálních faktorů působících na management byl jako relevantní indikátor zakořenění zvolen „**podíl domácího top managementu v dceřiných firmách v ČR**“. V regresním modelu v kapitole šesté je tento indikátor zkoumán jako závislá proměnná (y_1), u níž se testuje, zda je ovlivněna charakteristikami mateřské firmy. Podíl domácího top managementu byl zkoumán na vzorku 60 dceřiných společností, přičemž slovo „domácí“ reprezentuje osoby české nebo slovenské národnosti, a to vzhledem k bezjazykové bariéře a společné národní historii. Top managementem se zde rozumí představenstvo u akciové společnosti a nebo jednatelé u společnosti s ručením omezeným. Součástí vzorku je i jedna komanditní společnost, jejíž komplementářem je firma (s.r.o.) ze stejného koncernu. U této k.s. je podíl domácího top managementu stanoven podílem domácích jednatelů s.r.o. Data byla čerpána z obchodního rejstříku firem v databázi Kurzy.cz (2025).

Podíl domácího top managementu byl rozdělen do tří kategorií: (1) třetinový (0-33 %), (2) přibližně polovinový (34-66 %), a (3) většinový (67-100 %).

V kategorii „třetinový“ se umístilo 26 firem, což představuje téměř polovinu (43,33 %) vzorku. Nižší podíl domácích manažerů může značit silnější vliv mateřské společnosti a potenciální obtíže v adaptaci na lokální prostředí.

V kategorii „přibližně polovinový“ se umístilo 8 firem, tedy 13,33 % vzorku. U této kategorie je patrná vyváženost mezi domácími a zahraničními manažery, což může signalizovat snahu o kompromis mezi globálními standardy mateřské společnosti a lokálními specifiky.

V kategorii „většinový“ je rovněž 26 firem (43,33 % vzorku), stejně jako v kategorii „třetinový“. Firmy spadající do této kategorie mají vysoký podíl domácího managementu, což značí vysokou míru zakořenění do místního prostředí a větší autonomii dceřiné společnosti.

Na základě zastoupení jednotlivých kategorií by se dalo říct, že dceřiné firmy mají jasně stanovenou strategii řízení. Střední kategorie je marginální, to může značit nižší zájem o kompromisy v managementu, tedy absence pokusu o balanc mezi lokální autonomií a globální kontrolou. Dceřiné společnosti se přiklání k extrémním modelům řízení – tj. buď k plné integraci domácího managementu, nebo ke zcela zahraniční kontrole. Průměrný podíl domácího managementu, který činí 47 %, vytváří pocit vyváženosti, ale ve skutečnosti maskuje polarizaci.

Analyzovaný vzorek je tvořen 60 dceřinými firmami, přičemž 31 z nich zastupuje automobilový průmysl – to odráží jeho významnou roli v české ekonomice. Avšak ani u automobilového, ani u neautomobilového průmyslu není patrný specifický trend v rozložení podílu domácího managementu. V obou skupinách je rozložení víceméně rovnoměrné. To může být východiskem pro hypotézu, že strategie řízení dceřiných společností nejsou primárně určovány odvětvím.

Tabulka 1: Podíl domácího managementu v dceřiné společnosti

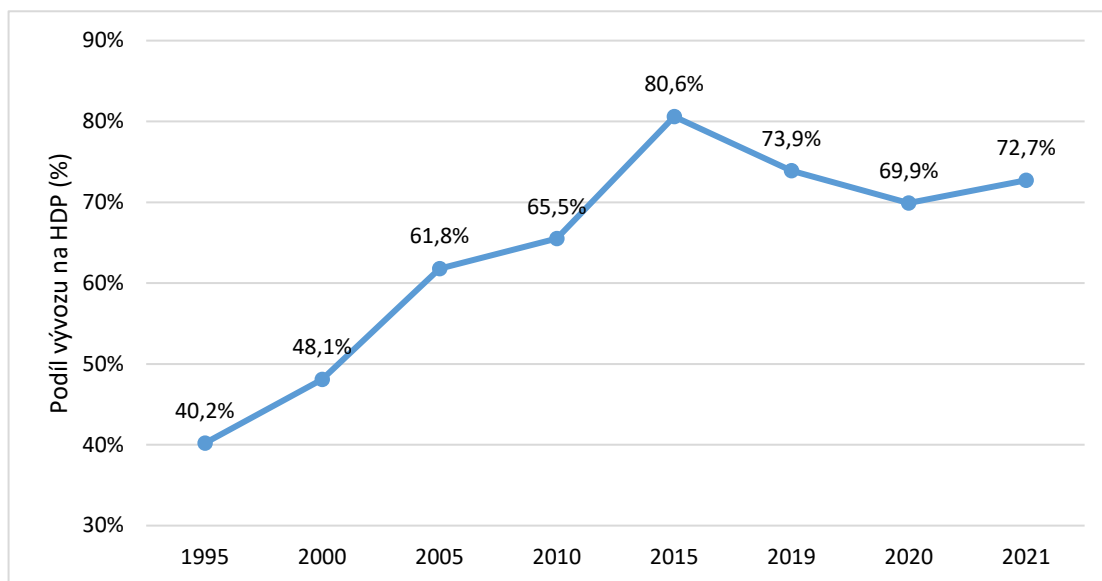
Kategorie	Počet
Méně než třetina 0-33 %	26
Přibližně polovina 34-66 %	8
Většina 67-100 %	26

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

4.2 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Dodavatelско-odběratelské vztahy představují síť vazeb mezi firmou a jejími obchodními partnery (dodavateli) a zákazníky (odběrateli). Dodavatelé poskytují firmám vstupy potřebné pro výrobu nebo provoz společnosti, zatímco odběratelé jsou koncovými příjemci výrobků nebo služeb společnosti. Tyto vztahy mohou být krátkodobé (jednorázové transakce) nebo dlouhodobé (strategická spolupráce). Firmy spolupracující s českými partnery obvykle vytvářejí více pracovních míst, podporují místní výzkum a vývoj

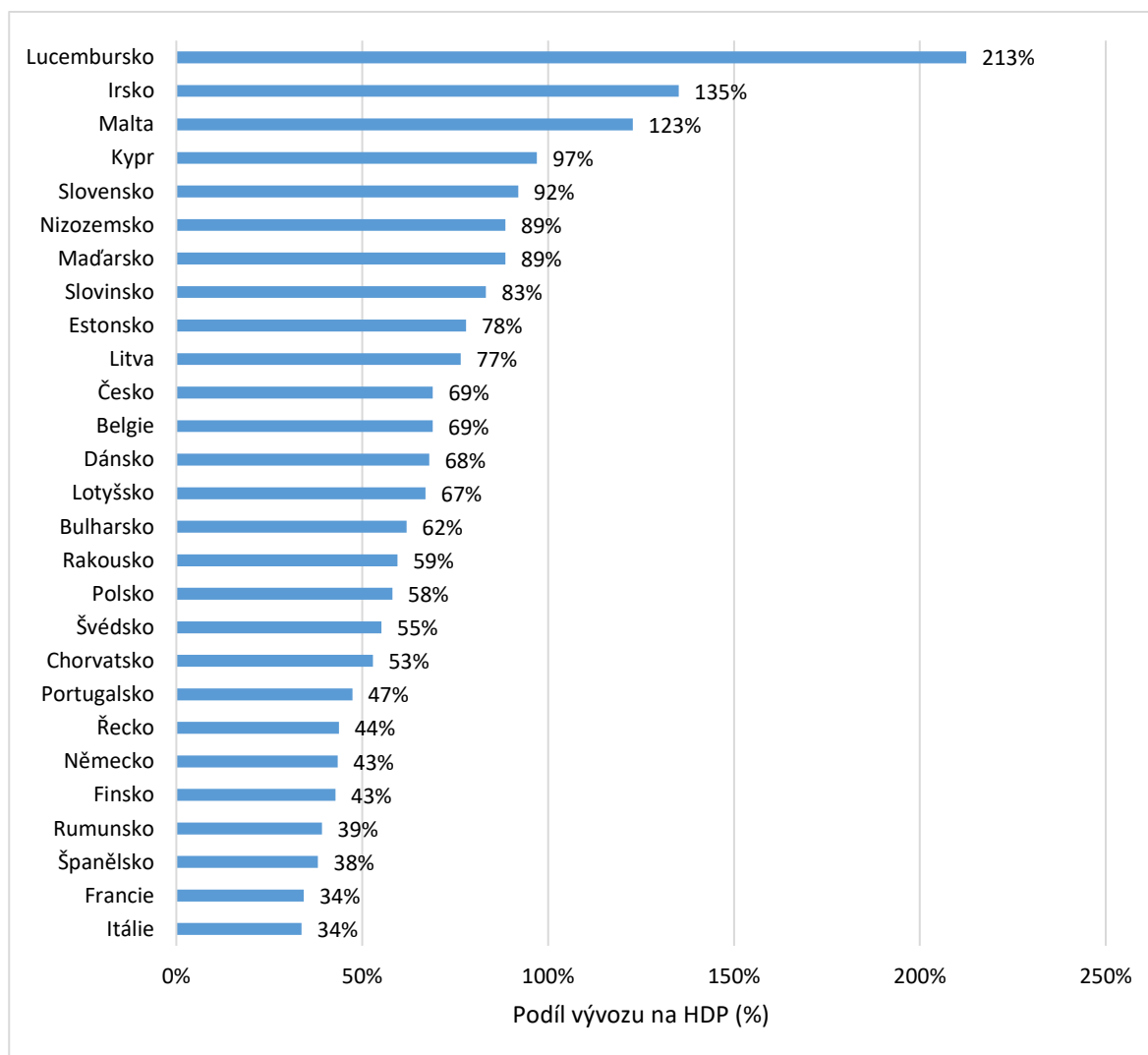
a vykazují větší stabilitu na trhu. Naopak exportně orientované firmy s minimálními vazbami na české dodavatele přispívají místní ekonomice v menší míře a jsou náchylnější k relokacím v reakci na změny globální poptávky. V kontextu přímých zahraničních investic v ČR jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy obzvlášť důležité, jelikož ČR je známá svou vysokou otevřeností a úzkým napojením na globální trhy. To potvrzuje i graf č. 2, který ukazuje vývoj podílu vývozu zboží a služeb na HDP České republiky v letech 1995-2021.



Graf 2: Vývoj podílu vývozu na HDP ČR v letech 1995–2021

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

Nicméně ve srovnání se zeměmi EU je Česká republika v žebříčku sledujícím poměr vývozu zboží a služeb k hrubému domácímu produktu průměrná, přičemž průměr EU činí 72 % (viz graf č. 3). ČR se nachází na stejné úrovni jako například Lotyšsko, Dánsko nebo Belgie. Ve srovnání se západoevropskými ekonomikami, jako jsou Francie, Itálie, Španělsko a Německo, které jsou více orientovány na domácí spotřebu, je ČR výrazně závislejší na zahraniční poptávce.



Graf 3: Podíl vývozu na HDP (%) v EU v roce 2023

Zdroj: vlastní zpracování podle dat Světové banky

4.2.1 Globální a lokální hodnotové řetězce

Než se produkt vytvoří, projde několika fázemi výroby. Tuto cestu výrobku charakterizuje hodnotový řetězec. Je to cesta výrobku od vývoje přes řízení vstupních operací, výroby a provozu, řízení výstupních operací, marketingu až po servis a zákaznickou podporu. Cestou napříč jednotlivými fázemi získává výrobek svou hodnotu. (Čermák, 2021)

V dnešní době je díky globalizaci možné rozptýlit výrobní proces produktu napříč celým světem. **Globální hodnotové řetězce (GVC)** tak představují síť mezinárodně propojených výrobních, obchodních a distribučních procesů, které se realizují v různých zemích, přičemž každá země poskytuje v hodnotovém řetězci specifickou výhodu pro konkrétní výrobní etapu. Uváděná země původu, která se na produktech nachází, je místo

finální montáže. Kupříkladu v rámci tvorby iPhone 4 se baterie a paměť vyráběly v Koreji, displej v Japonsku, radiový přijímač v Německu, gyroskop ve Francii atd. Přidaná hodnota produktu v hodnotovém řetězci nevzniká rovnoměrně. Samotná výroba produktu přidává k jeho finální ceně menší hodnotu než například výzkum a vývoj, marketing a další služby. Charakteristické pro GVC je výroba v zemích s levnější pracovní silou, a naopak realizace výzkumu a vývoje v zemi mateřské společnosti. Pro rozvojové země je globalizace výhodná v tom, že se mohou podílet na výrobě sofistikovanějších produktů a vybrat si fázi hodnotového řetězce (zpravidla montáž), pro kterou mají předpoklady. Typická je snaha posunout se v hodnotovém řetězci k činnostem s vyšší přidanou hodnotou (např. výzkum a vývoj). Důvodem pro posun v řetězci je také hrozba relokace výroby (montáže). (Machala, 2015)

Lokální hodnotové řetězce (LVC) představují síť vzájemně propojených výrobních, obchodních a distribučních aktivit orientovaných výhradně na místní nebo národní trhy, na rozdíl od globálních hodnotových řetězců (GVC), které operují v mezinárodním měřítku. Subjekty řetězce jsou farmáři, řemeslníci a místní firmy. Chybí zde vedoucí subjekt, který v případě GVC bývá nadnárodní společnost. LVC usilují o zvýšení odborných znalostí a technologických kapacit místních producentů, čímž podporují přenos znalostí a zdrojů v rámci místního trhu. Charakteristické pro LVC je budování pevných a dlouhodobých vazeb mezi jednotlivými aktéry, které často fungují na neformální bázi. V konečném důsledku se posiluje nejen konkurenceschopnost samotných výrobců, ale i celého místního trhu. (Hainzer, Best a Brown, 2019)

4.2.2 Analýza faktoru zakořenění – podíl domácích tržeb

Míru zakořenění v dodavatelsko-odběratelských vztazích lze měřit pomocí několika indikátorů, jako je například podíl domácích tržeb, podíl domácích dodavatelů, podíl domácích odběratelů, podíl společných projektů s tuzemskými partnery, délka spolupráce s lokálními partnery a další. Jako indikátor zakořenění byl v souvislosti s dodavatelsko-odběratelskými vztahy zvolen „**podíl domácích tržeb**“. Firmy s vyšším podílem tržeb od českých odběratelů jsou více adaptovány na místní trh, tudíž je jejich míra zakořenění vyšší. Podíl tržeb z tuzemska je tak relevantním a měřitelným faktorem zakořenění, který odráží integraci společnosti do ekonomiky ČR. V regresním modelu v kapitole šesté je tento indikátor zkoumán jako závislá proměnná (y_2), u níž se testuje, zda je ovlivněna

charakteristikami mateřské firmy. Podíl domácích tržeb byl zkoumán na vzorku 60 dceřiných firem a data byla čerpána z veřejného rejstříku.

Dceřiné firmy byly na základě procentuálního podílu domácích tržeb zařazeny do šesti kategorií: (1) žádná data, (2) čistě exportní 0-15 %, (3) převážně exportní 16-40 %, (4) vyvážené 41-60 %, (5) převážně domácí 61-85 %, (6) lokálně zakotvené 86-100 %.

Z analyzovaného vzorku bylo 7 firem, u kterých nebylo dohledatelné, jaký je jejich podíl domácích tržeb. Důvodem, proč některé firmy data nezveřejnily, mohou být odlišné účetní systémy, které jsou v rámci reportingu aplikovány, a nebo třeba konkrétně u společnosti Škoda Auto byly tržby zveřejněny pouze po kontinentech. Tento nedostatek dat představuje určité omezení pro analýzu, ale zároveň odráží realitu reportingu mnoha nadnárodních společností. U těchto firem tak nelze přesně říci, jaká je jejich míra zakořenění v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Kategorie „čistě exportní“ (0-15 % domácích tržeb) představuje skupinu dceřiných firem, které de facto zastávají status montoven, tedy výrobních jednotek, jejichž hlavní funkcí je levná montáž a jednoduchá výroba produktů určených výhradně k vývozu. Tyto společnosti bývají součástí globálních hodnotových řetězců a v hostitelské ekonomice tvoří kvantum pracovních míst, avšak části hodnotového řetězce, jako je design, vývoj produktů, výzkum, marketing a strategická rozhodování jsou řízeny v mateřských společnostech v zahraničí. Tato globální provázanost, kdy jsou dceřiné firmy vysoce závislé na zahraničních odběratelích a mají omezené vazby na lokální dodavatele, může být značnou nevýhodou při externích šocích, jako jsou geopolitické krize nebo změny v obchodních politikách. Při rozhodnutí mateřské firmy optimalizovat své náklady, hrozí přesun těchto montoven do zemí s levnější pracovní silou. Dominance čistě exportních firem v českém průmyslovém sektoru (až 55 % vzorku) ukazuje strukturální závislost ČR na montovnách s nízkou přidanou hodnotou.

S vyšší byt' omezenou mírou integrace do české ekonomiky, spadají společnosti z kategorie „převážně exportní“ (16-40 % domácích tržeb). Jejich obchodní model zůstává závislý primárně na exportu a podíl domácích tržeb pochází často pouze z okrajových aktivit nebo omezeného počtu tuzemských odběratelů.

Nejmenší zastoupení (2 firmy z 60) je v kategorii „vyvážené“ (41-60 % domácích tržeb). Nejedná se již o pouhé montovny a exportní platformy, ale firmy s určitým balancem mezi exportní orientací a integrací do tuzemského ekonomického prostředí. Diverzifikovaná

tržní základna poskytuje těmto firmám flexibilitu, kdy např. při nižší poptávce v zahraničí se firmy mohou více soustředit na tuzemský trh a naopak. Halaszovich a Lundan (2014) považují tuto míru zakořenění za nejvhodnější, co se týče oblasti lokalizace prodeje z hlediska dceřiných firem (více v kapitole č. 3).

Silně zakořeněny jsou firmy z kategorie „převážně domácí“ (61-85 % domácích tržeb). Jejich obchodní model je založený na hlubokých vazbách s českými odběrateli, avšak nechávají si prostor pro strategický export, který slouží jako stabilizační prvek při poklesu místní poptávky a zároveň jim umožňuje testovat inovace v zahraničí. Provázanost s místním prostředím bývá u těchto firem patrná i v kulturní dimenzi. Výhodou firem z této kategorie je, že nejsou izolovány od globálních trendů a mohou čerpat např. know-how ze zahraničí. Pro českou ekonomiku jsou tyto firmy cennější i z důvodu multiplikačního efektu, kdy například koruna utracená u tuzemského dodavatele oceli se promítne do mezd jeho dělníků, kteří pak utrácejí v českých obchodech, čímž se posiluje ekonomický koloběh země. V rámci zkoumaného vzorku se opět jedná o minimální zastoupení (3 firmy z 60).

Přibližně stejné zastoupení (4 firmy z 60) je u kategorie „lokálně zakotvené“ (86-100 % domácích tržeb). Obchodní model těchto dceřiných společností je založen na komplexní integraci do hostitelské ekonomiky. Jejich provoz není ohrožen globálními krizemi ani měnovými výkyvy. Pro českou ekonomiku je jejich přínos ze všech kategorií nejvyšší (největší stupeň zakořenění), nicméně pro samotné společnosti přílišná závislost na místním trhu může být omezující. Firmy mají omezený růstový potenciál a jsou náchylné ke stagnaci v oblasti technologií a globálních trendů.

Průměrný podíl domácích tržeb ve výši 22 % u analyzovaného vzorku 60 firem potvrzuje údaje ČSÚ a Světové banky uvedené v úvodu kapitoly. Analýza vzorku ukázala, že většina dceřiných společností funguje jako exportní platforma globálních hodnotových řetězců, přičemž jejich zakořenění v této oblasti je velmi slabé. Stejně tak nezáleží na odvětvové příslušnosti. Jak v automobilovém, tak v neautomobilovém průmyslu průměrná hodnota domácích tržeb nepřesáhla 23 %.

Tabulka 2: Podíl domácích tržeb dceřiných společností

Kategorie	Počet
Žádná data	7
Čistě exportní 0-15 %	33
Převážně exportní 16-40 %	11
Vyvážené 41-60 %	2
Převážně domácí 61-85 %	3
Lokálně zakotvené 86-100 %	4

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

4.3 Zaměstnanci a vzdělávání

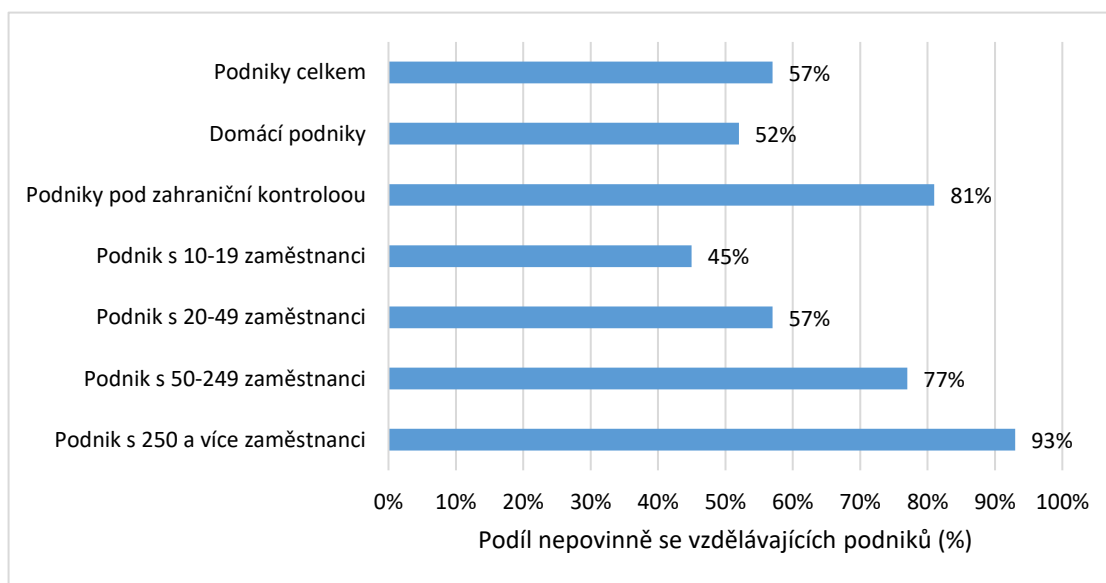
Investují-li zahraniční společnosti do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, nezvyšují pouze kvalifikaci zaměstnanců, ale kvalifikaci pracovní síly v hostitelské zemi. Snižuje se závislost na zahraničních expertech a firmy tak jasně dávají najevo, že nejsou jen dočasnými hosty, ale stávají se součástí místní ekonomiky. Pro silnější integraci do místní ekonomiky společnosti navazují vztahy a partnerství se školami. Vychovávají si své budoucí zaměstnance, zvyšují prestiž firmy a otevírají si dveře ke spolupráci s univerzitami v oblasti výzkumu. Veřejností a vládními institucemi je taková společnost vnímána jako přispěvatel vzdělávacího systému, což jí zajišťuje určitou konkurenční výhodu v podobě preferenčního zacházení při veřejných zakázkách nebo investičních pobídkách. Skvělým příkladem rozvoje lidského kapitálu v ČR je automobilka Škoda Auto. Má svou vlastní vysokou školu a aktivně spolupracuje s českými univerzitami a středními školami. To jí zajišťuje stabilní přísun kvalifikovaných pracovníků, a ačkoliv je součástí koncernu VW Group, je vnímána jako česká firma, což vypovídá o jejím hlubokém zakořenění.

ČSÚ provedl obsáhlou studii o vzdělávání zaměstnanců za referenční rok 2020. Z ní vyplývají následující data.

Graf č. 4 znázorňuje procentuální podíl firem účastnících se nepovinného vzdělávání zaměstnanců v ČR. Z grafu je zjevné, že účast na vzdělávání roste s velikostí firmy (měřeno počtem zaměstnanců). Tento trend lze nejspíše vysvětlit omezenými rozpočty, s nimiž menší firmy hospodaří, nedostatečnou technickou vybaveností (chybějící softwarové nástroje)

a absencí specializovaných oddělení pro školení. U malých a středních podniků se vzdělávání zaměstnanců účastní přibližně polovina firem, zatímco u větších a velkých podniků je účast na nepovinném vzdělávání téměř pravidlem. Agregovaně se vzdělávání účastní 57 % firem v ČR. Výrazný rozdíl je mezi domácími (52 %) a zahraničními (81 %) podniky. Důvodem opět může být vyšší rozpočet, se kterým zahraniční firmy operují, ale také vyšší tlak na kvalifikovanost zaměstnanců v kontextu globální konkurence.

Pokud jde o formy nepovinného vzdělávání, v podnicích probíhají: kurzy/školení; zaškolování, instruktáž na pracovišti; rotace zaměstnanců na pracovních místech; workshopy, semináře, konference, veletrhy; kroužky kvality, vzdělávací kroužky; samostudium, e-learning. Bez ohledu na velikost a vlastnictví firem dominuje vzdělávání v podobě kurzů a školení. V závěsu je zaškolování a instruktáž na pracovišti, zatímco nejméně oblíbenou formou jsou kroužky kvality a vzdělávací kroužky.

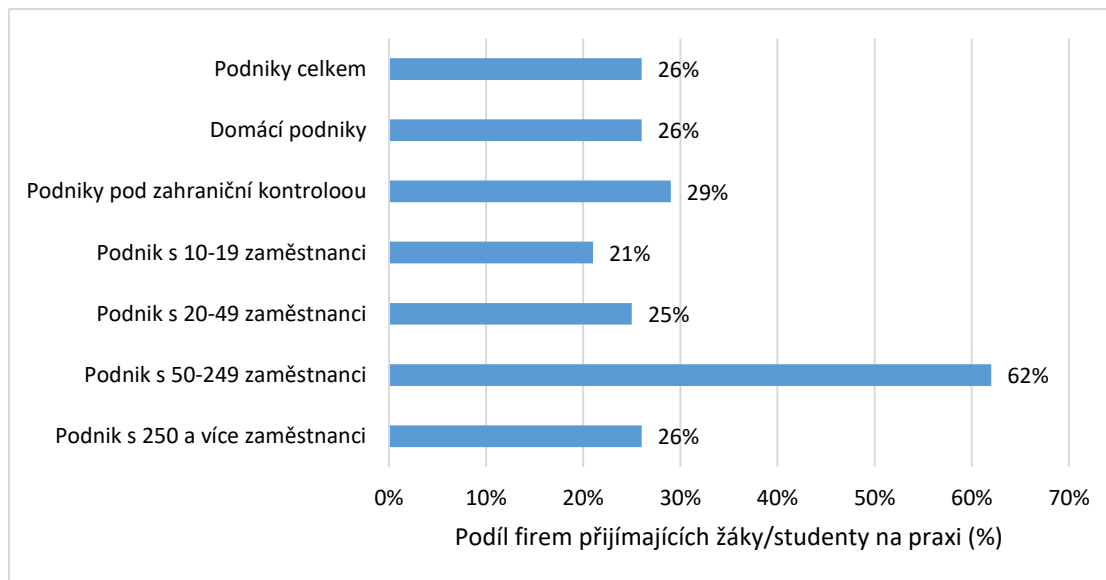


Graf 4: Nepovinné vzdělávání v podnicích za rok 2020

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

Výdaje na vzdělávání zaměstnanců rostly s počtem zaměstnanců firmy. Průměrný výdaj napříč podniky (i napříč těmi, které nevzdělávají) činil 2 431 Kč na zaměstnance. Průměrný výdaj mezi podniky zajišťujícími vzdělávání byl o 137 Kč vyšší, tedy 2 569 Kč na zaměstnance. Skoro dvakrát větší průměrný výdaj na vzdělávání zaměstnanců vynaložily firmy pod zahraniční kontrolou, a to 3 317 Kč, oproti průměrnému výdaji domácích firem – tj. 1 798 Kč.

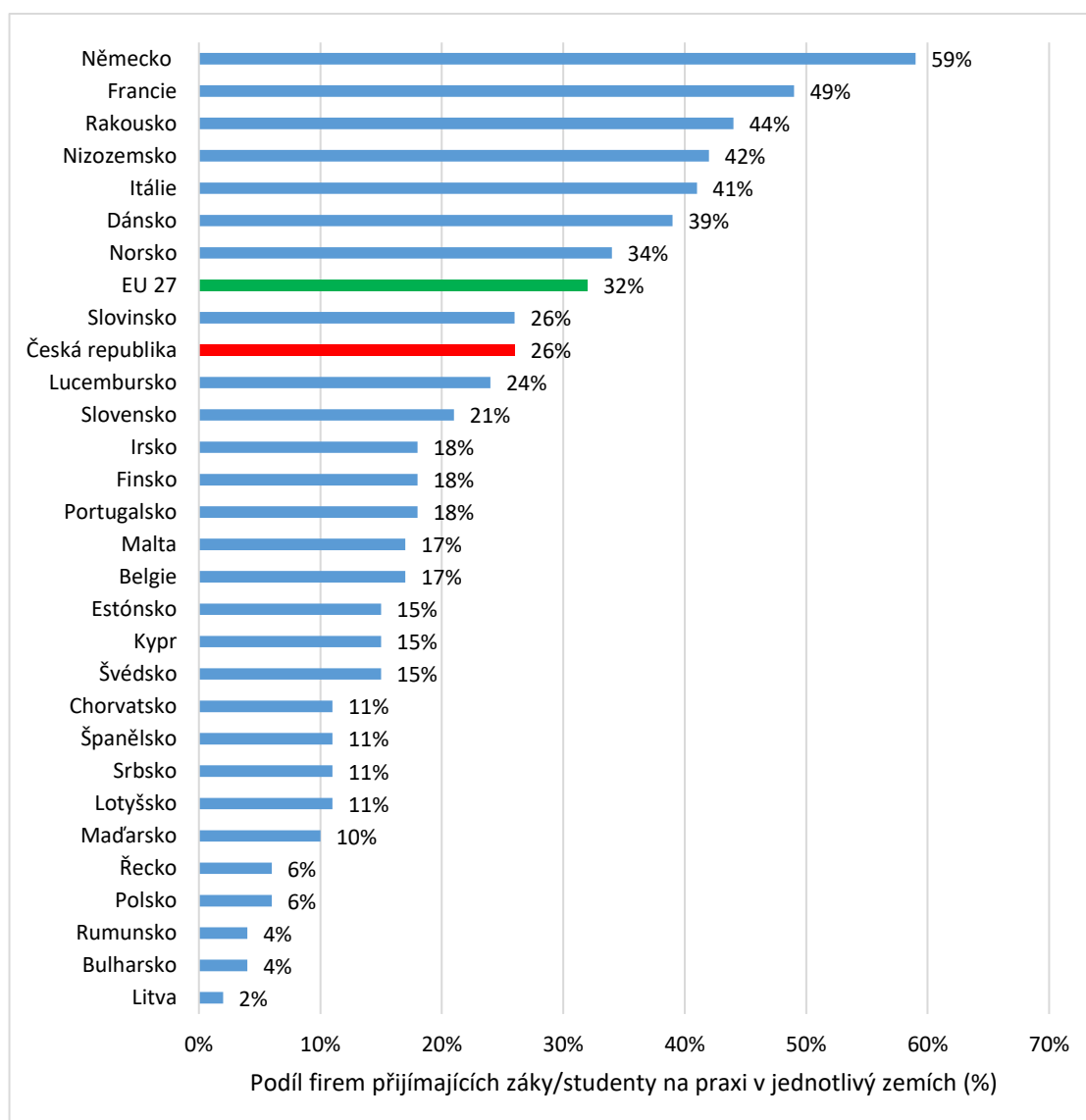
Na grafu č. 5 lze vyčíst procentuální podíl podniků přijímajících žáky a studenty na praxi. Pouze čtvrtina (26 %) všech podniků v ČR nabízí praxe, tzn. že spolupráce firem se školami je spíše výjimkou než standardem. Rozdíl mezi zahraničními (29 %) a domácími (26 %) podniky je nepatrný. Zajímavý výkyv je u firem s 50 až 249 zaměstnanci, u kterých je výrazně vyšší procentuální podíl (62 %) na praxích než u ostatních skupin.



Graf 5: Procentuální podíl firem přijímajících žáky/studenty na praxi v roce 2020

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

V mezinárodním srovnání s evropskými státy se ČR (26 %) řadí na průměr srovnatelný se Slovinskem (26 %) a Lucemburskem (24 %). Oproti průměru EU (32 %) je ČR spíše podprůměrná. Naopak sousední Německo (59 %) a Rakousko (49 %) vykazují jeden z nejvyšších podílů. Tento rozdíl na grafu č. 6 poukazuje na skutečnost, že propojení škol a podniků v ČR není na takové úrovni jako ve vyspělých ekonomikách západní Evropy.



Graf 6: Mezinárodní srovnání podílu firem přijímajících žáky a studenty na praxi v roce 2020

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

Data ČSÚ týkající se vzdělání zaměstnanců ukazují, že zahraniční i větší podniky vykazují vyšší míru zapojení do vzdělávacích aktivit, což přispívá k jejímu hlubšímu zakořenění v české ekonomice. Zatímco domácí a malé firmy zaostávají zejména kvůli svým omezeným zdrojům, zahraniční a středně velké podniky využívají vzdělávání a spolupráci se školami jako nástroj pro udržení konkurenceschopnosti a integraci do lokálního prostředí.

4.3.1 Analýza faktoru zakořenění – úroveň vzdělávání

Významnost vzdělávání a spolupráce se školami v kontextu hlubšího zakořenění je mimo analyzovaná data ČSÚ potvrzena i studií Józsy (2017), která zjistila, že pro společnosti jako Audi, Mercedes nebo Bosch je investice do duálního vzdělávání jednou z prvních aktivit po vstupu na nový trh (více v kapitole 3).

Jako relevantní indikátor zakořenění dceřiných společností byla vybrána „**úroveň vzdělávání**“, která reflektuje míru jejich integrace do lokálního vzdělávacího systému. Indikátor byl strukturován do 4 hierarchických kategorií, přičemž každá dceřiná společnost je zařazena do nejvyšší kategorie, které dosahuje. Úrovně vzdělávání jsou seřazeny sestupně dle míry zakořenění: (4) intenzivní spolupráce se školami a okolím, (3) spolupráce se školami, (2) vnitrofiremní vzdělávání, (1) žádné informace. V regresním modelu v kapitole šesté je tento indikátor zkoumán jako závislá proměnná (y_3), u níž se testuje, zda je ovlivněna charakteristikami mateřské firmy. Úrovně vzdělávání dceřiných společností byly firmám přiřazeny na základě informací z veřejného rejstříku a webových stránek jednotlivých společností.

Pětina vzorku (12 firem z 60) spadá do kategorie „žádné informace“, což znamená, že tyto firmy neposkytují a nebo nemají dohledatelné informace o svých vzdělávacích aktivitách. To může znamenat, že tyto firmy neinvestují do rozvoje zaměstnanců, případně zde probíhá neformální zaškolování, které není dokumentováno. Absence vzdělávacích aktivit značí nízkou míru zakořenění firem. Takové firmy pravděpodobně nestojí o dlouhodobé setrvání v hostitelské ekonomice a využívají pouze krátkodobých výhod místního prostředí.

Na úroveň „vnitrofiremního vzdělávání“ dosáhlo 8 firem z 60, respektive je to nejvyšší dosažená úroveň pro firmy spadající do této kategorie. Vzdělávací proces je zde zaměřen na vlastní personál a nezahrnuje spolupráci s externími subjekty. Jde zejména o povinná školení (BOZP), zaškolování a instruktáž na pracovišti nebo semináře. Firmy v této skupině vykazují nízký, ale vyšší stupeň zakořenění než firmy bez jakéhokoliv vzdělávání (kategorie „žádné informace“). Orientují se spíše na operativní potřeby nežli na strategické.

Středně vysokou úroveň zakořenění představuje kategorie „spolupráce se školami“, do které spadá až polovina vzorku (30 firem z 60). Firmy v této kategorii kromě vnitrofiremního vzdělávání spolupracují se vzdělávacími institucemi formou praxí, stáží, finanční podpory, lektorské činnosti, mentoringu nebo spolupráce na bakalářských a diplomových pracích.

Spolupráce probíhá většinou na regionální úrovni. Jedná se o středně silné zakořenění, kdy firmy navazují vztahy s potenciálními zaměstnanci, posilují svou firemní reputaci a přispívají k vyšší uplatnitelnosti absolventů na trhu práce. Spolupráce je však často jednostranná – firmy přijímají studenty, ale méně aktivně ovlivňují samotný vzdělávací obsah. Dominance této kategorie naznačuje, že většina firem v ČR již pochopila významnost propojení se vzdělávacím systémem.

Na kategorii „intenzivní spolupráce se školami a okolím“, představující nejhlubší míru zakořenění, dosáhlo 10 firem z 60. Vzdělávací aktivity u těchto firem překračují standardní rámec firemní zodpovědnosti a stávají se strategickou součástí podnikání. Rozdíl oproti předchozí kategorii spočívá v tom, že se firmy aktivně podílejí na utváření vzdělávacího ekosystému. Firmy se přímo podílejí na výuce provozováním vlastních vzdělávacích center, spoluvytvářením akreditovaných studijních programů nebo pravidelným zajišťováním odborných přednášek svými zaměstnanci. Výuka často probíhá uvnitř firem. Paralelně tyto společnosti poskytují vzdělávání širší veřejnosti formou akreditovaných kurzů, workshopů, certifikovaných vzdělávacích programů a školicích center. Firmy čerpají všechny benefity vzdělávací spolupráce známe z nižších kategorií a zároveň upevňují své postavení na lokálním trhu a stávají se jeho neodmyslitelnou součástí.

Průměrná úroveň vzdělávání napříč sledovaným vzorkem činí 3 (na škále 1-4). Analýza neprokázala žádnou významnou souvislost mezi úrovní vzdělávání a konkrétním průmyslovým odvětvím. Jediná zjištěná závislost na zemi původu mateřské společnosti se týká (devíti) japonských firem. Všechny dceřiné společnosti v ČR, s mateřskou společností v Japonsku, dosahují minimálně 3. úrovně vzdělávání (tj. spolupráce se školami). Tento fenomén pravděpodobně odráží kulturní specifikum Japonska, které je známé tím, že zaměstnanci často pracují celý život u jednoho zaměstnavatele. Tuto kulturu dlouhodobé loajality se zřejmě snaží přenést i dceřiné společnosti do ČR, a proto se intenzivněji integrují do vzdělávacího systému, aby si vychovaly loajální zaměstnance již během jejich studia.

Tabulka 3: Úroveň vzdělávání v dceřiné společnosti

Kategorie	Počet
Intenzivní spolupráce se školami a okolím – 4. úroveň	10
Spolupráce se školami – 3. úroveň	30
Vnitrofiremní vzdělávání – 2. úroveň	8
Žádné informace – 1. úroveň	12

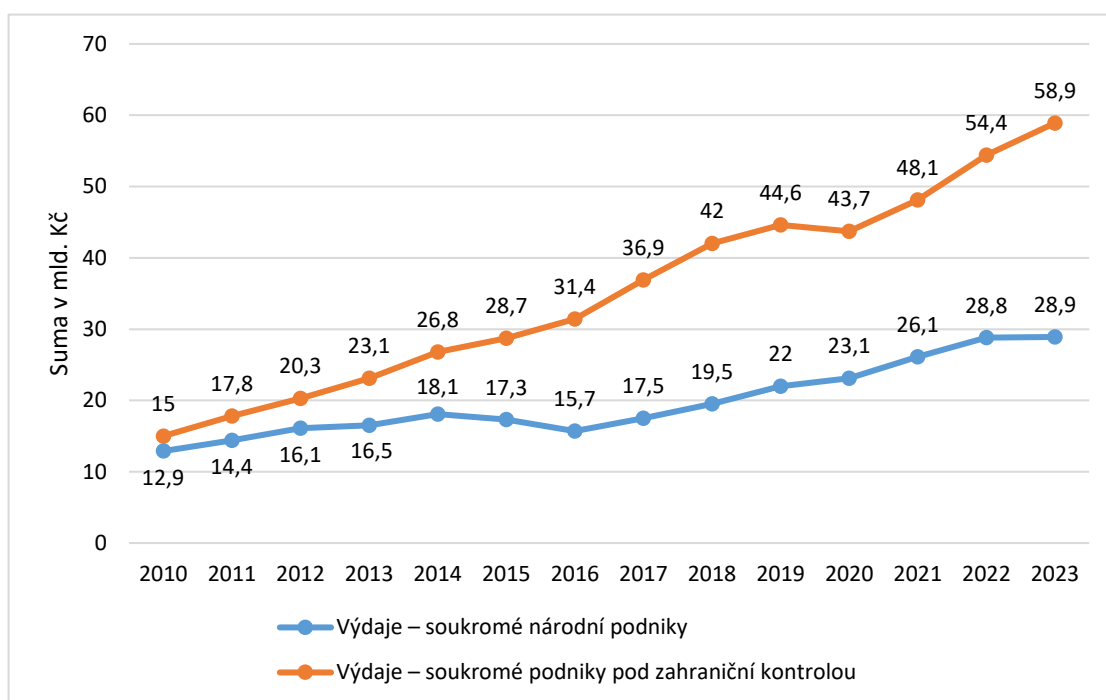
Zdroj: vlastní šetření a zpravování

4.4 Výzkum, vývoj a inovace

Výzkum a vývoj je podstatnou součástí každé moderní ekonomiky či firmy, která chce být dlouhodobě konkurenceschopná, inovativní a udržitelná. Výzkum je činnost zaměřená na získávání nových znalostí nebo jejich rozšiřování. Vývoj navazuje na výzkum a transformuje jeho výsledky do konkrétních produktů, technologií nebo služeb. Inovace je již hotový produkt, technologie či služba, která vznikla uplatněním výzkumu a vývoje. Výzkum a vývoj (dále jen VaV) je nástroj pro transformaci vstupů ve výstupy s vyšší přidanou hodnotou a poptávkou, čímž přispívá ke zvyšování prosperity podniku i celé země. VaV umožňuje firmám tvořit unikátní produkty a technologie, optimalizovat výrobní procesy a snižovat náklady. Toto odvětví vyžaduje vysoce kvalifikované pracovníky, jejichž práce vytváří vyšší hodnotu než rutinní činnosti. V globálním měřítku představuje VaV zásadní faktor pro překonání stagnace a získání rozhodujícího náskoku před konkurenty. Dceřiné společnosti investující do VaV vytvářejí hustou síť vztahů s lokálními partnery – zejména s univerzitami a výzkumnými institucemi. Dochází tak k vzájemnému sdílení znalostí a informací a ke vzniku vzájemné závislosti mezi partnery, což v konečném důsledku posiluje integraci dceřiných firem do hostitelské ekonomiky.

Na grafu č. 7 lze pozorovat vývoj výdajů na VaV v soukromých podnicích v ČR v letech 2010–2023. Graf znázorňuje celkové výdaje tuzemských podniků a dceřiných firem zahraničních společností za jednotlivé kalendářní roky. Ačkoliv zpočátku (v roce 2010) byly výdaje na VaV u tuzemských a zahraničních společností téměř totožné (12,9 a 15 mld. Kč), postupem času se výdaje zahraničních společností násobně zvýšily. Mírný pokles výdajů u zahraničních firem je patrný mezi lety 2019 a 2020, což bylo způsobeno pandemií COVID-19. Tato situace mohla znamenat narušení globálních dodavatelských řetězců, což ovlivnilo

nejen výrobu zahraničních firem, ale i jejich výzkumné aktivity. Podle dat ČSÚ za rok 2023 investovalo do VaV 2 311 domácích podniků a 610 podniků pod zahraniční kontrolou. Z toho domácí podniky investovaly do VaV v součtu 58 863 mil. Kč a podniky pod zahraniční kontrolou 28 898 mil. Kč. Domácí podniky tak v součtu investovaly více, avšak vezmeme-li v potaz průměrný roční výdaj na jeden podnik, zjistíme, že průměrný výdaj za rok 2023 činil u domácího podniku 12 504 543 Kč a u podniku pod zahraniční kontrolou 96 496 721 Kč. V konečném důsledku tak zahraniční společnosti investují do VaV až osmkrát více finančních prostředků než domácí podniky. Tento fakt potvrzuje jejich dlouhodobý závazek k české ekonomice a dokazuje, že zahraniční firmy zde nepůsobí pouze jako výrobci produktů, ale také jako inovátoři. Vyšší výdaje na VaV u zahraničních firem však mohou být varovným signálem závislosti české ekonomiky na zahraničních technologiích.

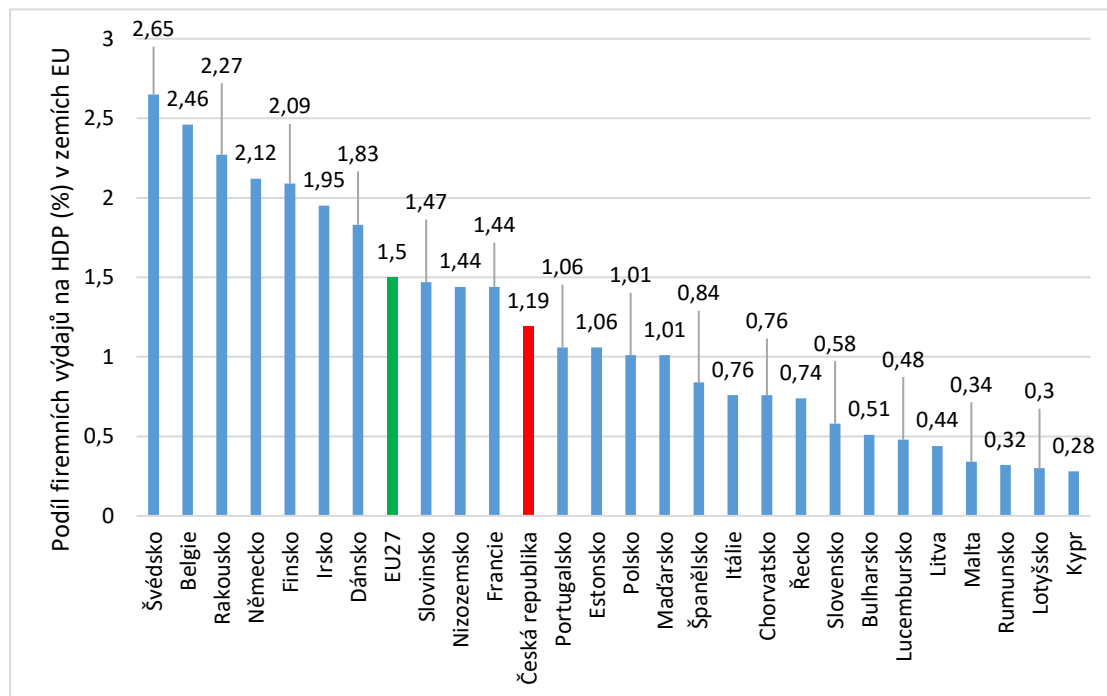


Graf 7: Výdaje na VaV v mld. Kč podle vlastnictví podniků v letech 2010–2023

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

V mezinárodním srovnání výdajů na VaV v poměru k HDP v rámci podnikatelského sektoru za rok 2023 se Česká republika s hodnotou 1,19 % nachází pod průměrem EU (1,5 %), jak dokládá graf č. 8. Česko se tak řadí mezi státy jako je Portugalsko či Estonsko (shodně 1,06 % HDP), ale zaostává za technologickými lídry, jako je Švédsko (2,65 % HDP),

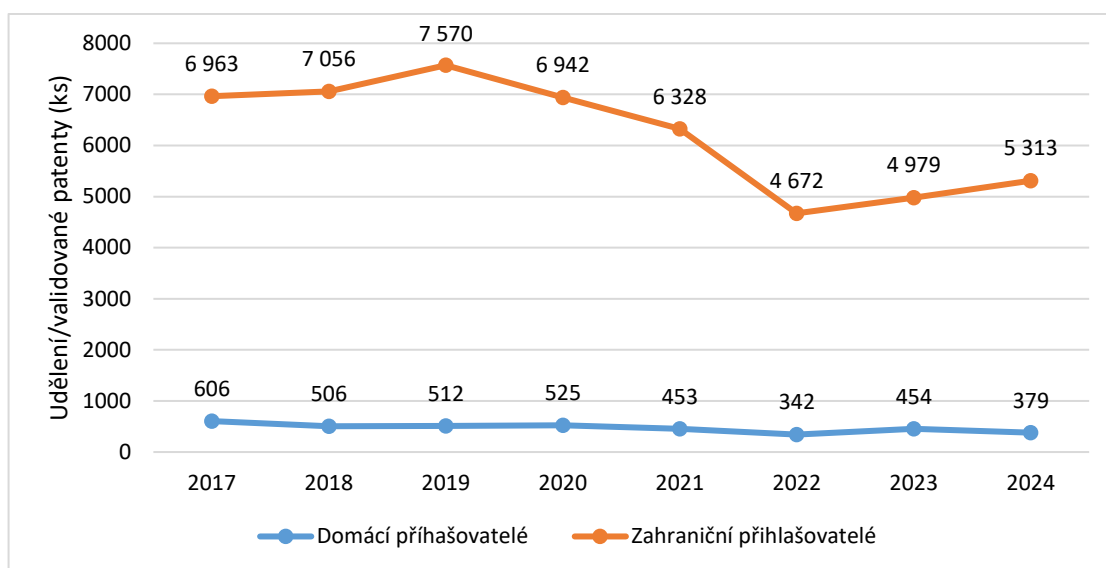
Belgie (2,46 % HDP) nebo Rakousko (2,27 % HDP). Pozitivním zjištěním je, že si ČR vede lépe než většina postkomunistických zemí EU.



Graf 8: Procentuální podíl výdajů na VaV v podnikatelském sektoru v zemích EU na HDP v roce 2023

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

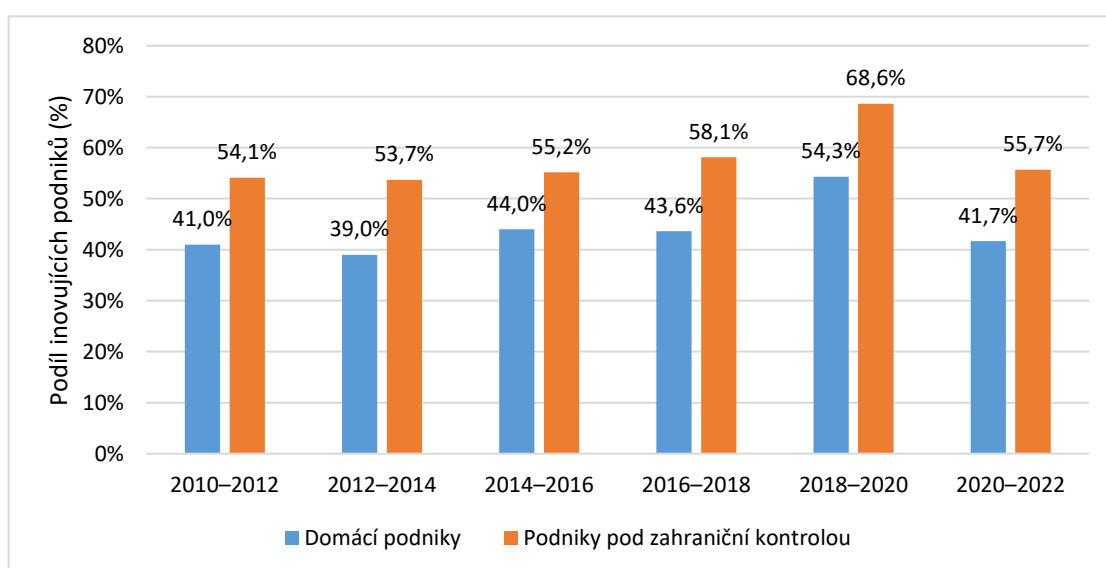
Podobný trend jako u výdajů na VaV lze pozorovat i u patentových statistik pro ČR v letech 2017–2024 (viz graf č. 9). I zde dominují zahraniční firmy, kterým je ročně uděleno či validováno přibližně třináctkrát více patentů než firmám tuzemským. To vypovídá o relativně nízké kapacitě tuzemských firem vyvíjet průlomové technologie s globálním potenciálem, což je ale také dáno menšími rozpočty a strukturou českého průmyslu, který je orientován spíše na montážní a zpracovatelské činnosti než na výzkumně náročnou produkci. Na druhou stranu vysoký podíl zahraničních patentů neznamená, že v ČR vznikají nové inovace. Jde spíše o validaci evropských patentů. Patent je nejprve vyvinut v sídle mateřské společnosti, například v Německu, a poté musí být validován v ČR, aby jej zde mohla dceřiná společnost využívat.



Graf 9: Patenty udělené či validované pro území ČR v letech 2017–2024

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

Předchozí analýzy doplňuje graf č. 10 s procentuálním podílem inovujících podniků podle vlastnictví ve sledovaných obdobích. Zahraniční podniky byly ve všech sledovaných obdobích inovačně aktivnější než podniky domáci, a to přibližně o 10 až 15 procentních bodů. Navzdory tomu, že zahraniční podniky inovují častěji, jde často o importované inovace, tedy inovace převzaté z mateřské společnosti. Naproti tomu inovace domácích firem jsou častěji domácího původu, tedy inovace vzniklé za pomoci místních zdrojů, kapacit a různých forem spolupráce.



Graf 10: Procentuální podíl inovujících podniků podle vlastnictví ve sledovaných obdobích

Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSÚ

Na základě analýzy jednotlivých grafů lze konstatovat, že zahraniční firmy jsou v oblasti výzkumu, vývoje a inovací aktivnější než firmy tuzemské. Rozdíl mezi oběma skupinami však není tak markantní, jak by se na první pohled mohl zdát. Dceřiné společnosti těží ze vztahu k mateřským společnostem, které jim poskytují přístup k technologiím, globálním know-how a finančním zdrojům. Zahraniční dceřiné společnosti tak sice přispívají k technologické úrovni české ekonomiky, avšak jejich role spočívá spíše v adaptaci globálních řešení než v rozvoji domácí výzkumné kapacity.

4.4.1 Analýza faktorů zakořenění – výdaje na VaV a počet aktivních patentů

Pro hodnocení míry zakořenění dceřiných společností byly jako relevantní indikátory vybrány „výdaje na VaV“ a „počet aktivních patentů“. Firmy s vyššími výdaji na VaV častěji spolupracují s českými univerzitami a výzkumnými institucemi, vytvářejí vysoce kvalifikovaná pracovní místa a nevnímají ČR pouze jako „montovnu“. To vše přispívá k hlubšímu zakořenění v hostitelské zemi. Stejně tak udělení či validace patentů v ČR signalizuje úmysl dceřiných firem setrvat na místním trhu. V regresním modelu v kapitole šesté jsou tyto indikátory zkoumány jako závislé proměnné (y_4 a y_5), u nichž se testuje, zda jsou ovlivněny charakteristikami mateřské firmy. Výdaje na VaV a počet aktivních patentů byly zkoumány na vzorku 60 dceřiných firem, přičemž data byla čerpána z veřejného rejstříku a z databáze Úřadu průmyslového vlastnictví.

Z analyzovaného vzorku 60 firem uvedlo 14 firem, že neprovozují žádnou činnost v oblasti VaV, a 26 firem nezveřejnilo žádné údaje o svých výdajích na VaV, ačkoliv některé z nich deklarují, že výzkumné aktivity provádějí. Skutečnost, že 14 firem nemá žádné výdaje na VaV, naznačuje, že se jedná o společnosti působící jako výrobní či provozní jednotky mateřských společností. Stejný předpoklad platí pro zbývajících 26 firem, u nichž by absence dat mohla být vysvětlena zanedbatelnými výdaji, které nejsou v rámci účetního výkaznictví považovány za významné. Tento velký podíl (67 %) firem s minimálními či nulovými výdaji na VaV představuje kategorii firem, které jsou v české ekonomice zakořeněny pouze povrchově – jejich provoz může být relativně snadno přesunut do zemí s levnější pracovní silou.

Pouhých 20 z 60 firem (33 %) vykázalo výdaje na VaV, což ukazuje, že většina dceřiných společností v ČR neprovádí vlastní výzkumné aktivity. Průměrný roční výdaj na VaV u těchto 20 firem činí 1,8 mld. Kč. Tento průměr je silně zkreslen vysokou hodnotou výdajů společnosti Škoda Auto, které za rok 2023 dosáhly 25,8 mld. Kč. V analyzovaném

vzorku je Škoda Auto co do počtu zaměstnanců (37 836) přibližně sedmkrát větší než druhá největší firma (5 149 zaměstnanců). Po vyřazení této odlehlé hodnoty průměr klesá na 531 mil. Kč.

Jinak tomu není u firem spadajících do automobilového průmyslu. Průměrný roční výdaj těchto firem včetně Škody Auto činí 2,6 mld. Kč, po vyřazení Škody Auto však pouze 539 mil. Kč. V neautomobilovém průmyslu je průměrný roční výdaj 520 mil. Kč. Pomineme-li extrémní hodnotu reprezentovanou výdaji Škoda Auto, jsou výdaje v automobilovém a neautomobilovém průmyslu téměř totožné.

Ani v oblasti patentové aktivity nebylo identifikováno mnoho firem disponujících aktivními patenty v tuzemsku (pouze 15 % vzorku). Rozložení patentů podle odvětví ukazuje výraznou dominanci automobilového sektoru, který s 165 aktivními patenty výrazně převyšuje neautomobilový sektor se 40 patenty. Nicméně po odečtení dominující Škody Auto (138 patentů) zůstává v automobilovém sektoru pouze 27 patentů, což dokládá omezenou patentovou aktivitu ostatních automobilek. Průměrný počet patentů v celém vzorku 60 firem činí 3 patenty na firmu, bez Škody Auto tento průměr klesá na 1 patent na firmu. Většina dceřiných společností tudíž nemá významné patentové portfolio a jejich inovační aktivita je buď nízká, nebo se odehrává mimo ČR.

Z analýzy vzorku vyplývá, že pouze malá část dceřiných společností v ČR nefunguje čistě jako výrobní jednotka, ale rozvíjí i vlastní výzkumné a vývojové aktivity. Dominance Škody Auto navíc vytváří křehkou závislost českého výzkumného prostředí na jediném velkém hráči. Většina dceřiných společností je přitom pouze povrchově zakořeněna, tj. omezena na provozní a výrobní činnosti. Česká republika tak místo aktivního tvůrce nových technologií a know-how plní spíše roli pasivního příjemce.

5 ANALÝZA MATEŘSKÝCH SPOLEČNOSTÍ

V předchozí kapitole byly analyzovány faktory zakořenění dceřiných společností v České republice, které tvoří závislé proměnné (y) této studie. Cílem této kapitoly je analyzovat charakteristiky mateřských společností, jež představují nezávislé proměnné (x), a jejichž vliv na zakořenění dceřiných společností je zkoumán v kapitole šesté v rámci regresní analýzy. Kapitola je strukturována do tří podkapitol, přičemž každá z nich se věnuje konkrétní charakteristice mateřských společností, jež může mít vliv na úspěšné zakořenění dceřiných společností v ČR.

5.1 Management

Úspěšné zakořenění dceřiné společnosti v hostitelské zemi do jisté míry závisí na přístupu managementu mateřské společnosti. Strategie a styl řízení mateřské společnosti determinují nejen adaptabilitu dceřiné společnosti na lokální podmínky, ale také míru její operativní samostatnosti a schopnost efektivně čerpat z lokálních zdrojů a znalostí.

To, jak management mateřské společnosti ovlivňuje míru zakořenění dceřiné společnosti popisuje Perlmutterův EPRG model, který rozlišuje čtyři strategie: etnocentrickou, polycentrickou, geocentrickou a regiocentrickou.

Podle Zdražilové (2017) etnocentrická strategie managementu představuje přístup, v němž je dceřiná zahraniční společnost plně podřízená mateřské společnosti. Přebírá její personální a rozhodovací postupy, procesy, normy, výkonnostní požadavky a jiné charakteristiky mateřské společnosti. Do managementu dceřiné společnosti jsou dosazováni manažeři z mateřské země, což může být domácím managementem vnímáno jako projev „kulturní kolonizace“. Nízká adaptace na lokální prostředí a vysoká závislost na mateřské společnosti vedou u těchto dceřiných podniků ke slabému stupni zakořenění v hostitelské ekonomice.

Opakem etnocentrické strategie managementu je strategie polycentrická. Podle Štracha (2009) jsou dceřiné společnosti, jejichž mateřské společnosti uplatňují tuto strategii, vysoce autonomní a nezávislé na charakteristických rysech mateřských společností. Převládá zde lokální pracovní síla a domácí manažeři. Výrobní program je nastaven tak, aby produkoval vstupy určené zejména pro domácí trh. Nevýhodou je omezený karierní postup manažerů dceřiných společností, kteří nemají možnost dostat se do vedení mateřské společnosti – ta je

totiž tvořena přednostně manažery ze země původu mateřské společnosti. Polycentrická strategie umožňuje dceřiné společnosti maximální míru zakořenění v hostitelské ekonomice.

Geocentrická strategie managementu je nejrozšířenějším stylem řízení uplatňovaným mateřskými firmami. Neupřednostňuje zájmy ani mateřské, ani dceřiné společnosti. Rozhodování probíhá s cílem maximalizovat prospěch firmy jako celku. Manažerské pozice nejsou obsazovány pouze domácími manažery nebo manažery z mateřské země, ale nejkvalifikovanějšími a nejschopnějšími kandidáty. Zisky se nehromadí v mateřské zemi, ani nezůstávají v zemi původu, nýbrž jsou investovány tam, kde vytvoří největší strategickou přidanou hodnotu. Dceřiné společnosti, jejichž mateřské společnosti uplatňují geocentrickou strategii managementu, jsou v hostitelské ekonomice zakořeněny středně, přičemž si zachovávají flexibilitu pro reakci na požadavky globálních i lokálních trhů. (Meixnerová, Zapletalová a Stefanová, 2017)

Regiocentrická strategie řízení představuje kompromis mezi polycentrickou a geocentrickou strategií. Mateřská společnost řídí podnikové aktivity na regionální úrovni (např. v rámci Latinské Ameriky, střední Evropy nebo Blízkého východu). Manažerské pozice jsou obsazovány specialisty ze stejného regionu (např. polský manažer řídí českou dceřinou společností). Míra zakořenění dceřiné společnosti dosahuje při této strategii řízení středně vysoké úrovně. (Štrach, 2009)

Tato podkapitola volně navazuje na analýzu faktoru zakořenění „podíl domácího top managementu“ z podkapitoly 4.1.3, která popisuje podíl domácích manažerů ve vzorku 60 největších dceřiných firem v ČR. Analýza prokázala, že dceřiné společnosti inklinují k extrémním modelům řízení – tj. buď k plné integraci domácího managementu, nebo ke zcela zahraniční kontrole. V návaznosti na tyto zjištění můžeme konstatovat, že mateřské společnosti uplatňují ve svých dceřiných společnostech buď polycentrickou, nebo etnocentrickou strategii managementu.

5.1.1 Analýza charakteristik mateřských společností – HDP na obyvatele a míra internacionalizace

Pro analýzu vlivu managementu mateřských společností na zakořenění jejich dceřiných společností v ČR byly jako nezávislé proměnné vybrány: „**HDP na obyvatele**“ v zemi mateřské společnosti a „**míra internacionalizace**“ mateřské společnosti. HDP na obyvatele slouží jako přibližný ukazatel ekonomického rozvoje dané země a zároveň odráží kvalitu institucionálního prostředí mateřské země. Míra internacionalizace mateřské společnosti vyjadřuje její kulturní diverzitu a schopnost adaptace na různé hostitelské trhy. Obě proměnné, HDP na obyvatele a míra internacionalizace, charakterizují mezinárodní manažerské strategie mateřských společností, které následně ovlivňují míru zakořenění dceřiných společností. Data o HDP na obyvatele v jednotlivých zemích byla čerpána ze stránek Světové banky, zatímco údaje o internacionalizaci pocházejí z veřejných rejstříků a webových stránek jednotlivých společností.

Před analýzou zvolených proměnných byl analyzován počet mateřských společností v jednotlivých zemích. Ačkoliv analyzovaný vzorek obsahuje 60 dceřiných společností, mateřských společností je pouze 55. Tento rozdíl je dán tím, že některé dceřiné společnosti mají společnou mateřskou společnost a jsou tedy v rámci koncernu sesterskými společnostmi.

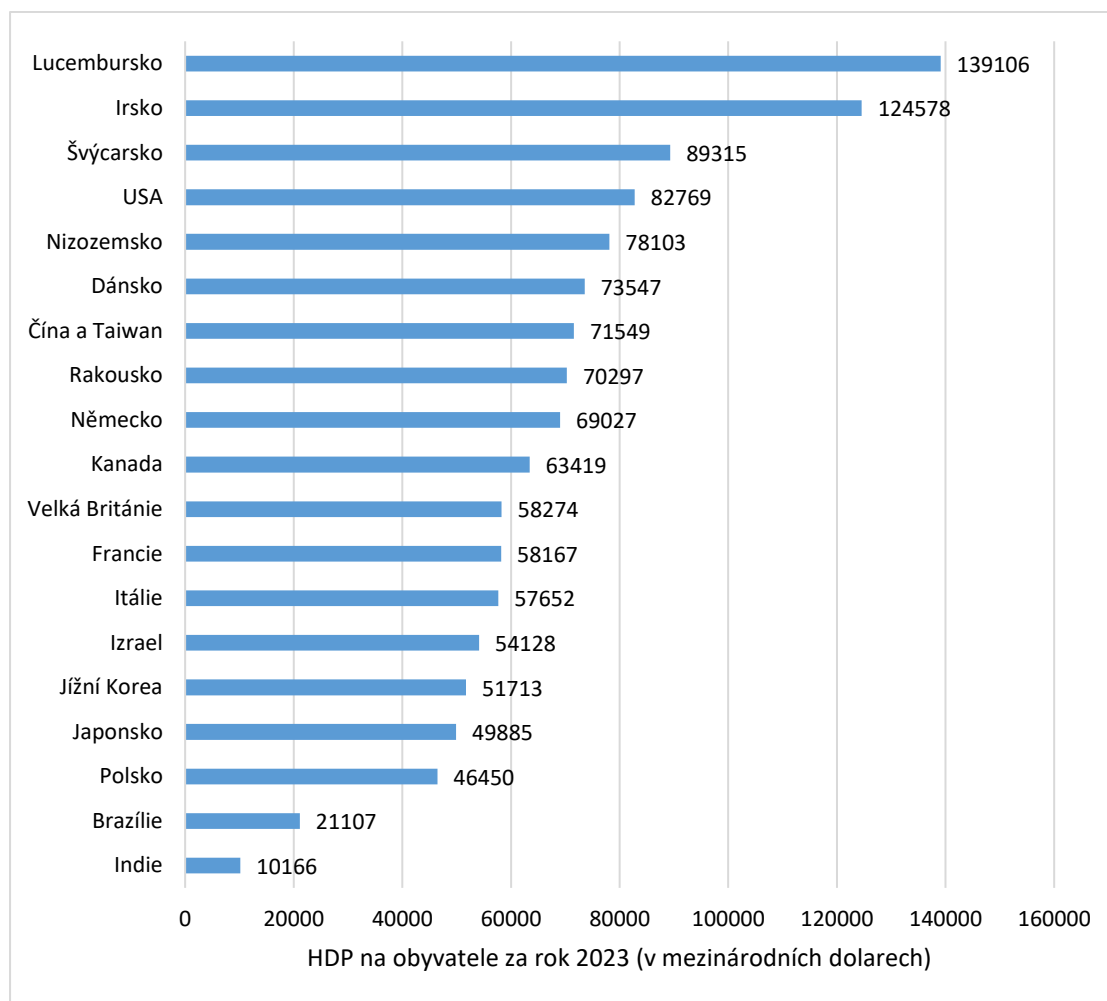
Německo, ve kterém sídlí 14 z 55 mateřských společností, potvrzuje svou pozici nejvíce zastoupené a zároveň očekávané země původu v rámci analyzovaného vzorku. Většina těchto firem působí v automobilovém průmyslu. Německo je dlouhodobě největším obchodním partnerem ČR a je českému trhu blízké nejen geograficky, ale i kulturně. Dalšími významnými investory v ČR jsou Japonsko (9 z 55 firem) a USA (7 z 55 firem). Obě tyto země patří ke globálním technologickým lídrům, což pro českou ekonomiku znamená přenos moderních výrobních procesů, technologií, know-how a posílení digitalizace průmyslu. Na druhou stranu kulturní odlišnosti těchto zemí mohou snižovat hlubší integraci jejich dceřiných společností do lokálního prostředí. Z hlediska regionálního členění převažují ve vzorku evropské firmy (51 %), dále firmy asijské (31 %), a menší podíl tvoří firmy ze Severní a Jižní Ameriky (16 %) a z Blízkého východu (2 %).

Tabulka 4: Počet mateřských společností v jednotlivých zemích

Země	Počet mateřských společností v zemi	Země	Počet mateřských společností v zemi
Německo	14	Brazílie	1
Japonsko	9	Lucembursko	1
USA	7	Indie	1
Jižní Korea	5	Nizozemsko	1
Rakousko	2	Polsko	1
Itálie	2	Izrael	1
Švýcarsko	2	Čína	1
Francie	2	Kanada	1
Taiwan	1	Velká Británie	1
Irsko	1	Dánsko	1

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

Hrubý domácí produkt na obyvatele je ekonomický ukazatel, který vyjadřuje průměrnou ekonomickou produkci připadající na jednoho obyvatele dané země. V rámci analýzy se jedná o HDP na obyvatele za rok 2023 v mezinárodních dolarech, což umožňuje srovnávat jednotlivé země mateřských společností bez zkreslení způsobeného rozdílnou cenovou hladinou a měnovým kurzem. Z grafu č. 11 vyplývá, že nejvyšší HDP na obyvatele mají malé, ale ekonomicky silné země jako Lucembursko (139 106) nebo Irsko (124 578). To může být dáno jejich specializací na high-tech odvětví, finanční služby nebo daňovou optimalizací nadnárodních korporací. Vyšší HDP na obyvatele může mimo jiné znamenat vyšší úroveň vzdělávání, kvalitu veřejných institucí a lepší podnikatelské podmínky v dané zemi. Firmy z vyspělejších zemí tak mají lepší přístup ke kapitálu a větší zkušenosti s působením na zahraničních trzích. V kontextu zakořenění tyto podmínky firmám usnadňují realizaci dlouhodobějších investic a navazování kontaktů s místními subjekty. Naproti tomu firmy z méně rozvinutých ekonomik, jako jsou Indie (10 166) a Brazílie (21 107), vnímají vstup na zahraniční trhy jako krátkodobé nebo střednědobé využití konkrétních výhod zahraničního trhu, a zakořenění tedy není jejich prioritou. Česká republika by se v rámci analyzovaných zemí řadila do středního pásma s hodnotou 53 080.



Graf 11: HDP na obyvatele v zemích mateřských společností (v mezinárodních dolarech)

Zdroj: vlastní zpracování podle dat Světové banky

Mateřské společnosti byly podle své míry internacionalizace rozděleny do čtyř kategorií: (1) minimální internacionalizace (<10 zemí), (2) nízká internacionalizace (10-19 zemí), (3) střední internacionalizace (20-49 zemí), (4) vysoká internacionalizace (50+ zemí).

Nejnižší globální expanzi vykazují firmy s minimální internacionalizací (<10 zemí), které tvoří pouze 13 % vzorku. Do této kategorie budou spadat převážně firmy v rané fázi expanze, firmy zaměřené na specifické trhy a firmy s regionální strategií působení (regiocentrická strategie). Menší počet dceřiných firem umožňuje věnovat více pozornosti českým dceřiným firmám, avšak tato větší pozornost znamená často i menší autonomii.

Kategorie firem s nízkou internacionalizací (10-19 zemí) představuje přechodnou skupinu mezi regionálními hráči a globálními korporacemi. Těchto 18 % vzorku tvoří firmy dominující ve svém regionu, které si zachovávají určitou flexibilitou a disponují dostatečným mezinárodním know-how.

Středně internacionalizované společnosti (20-49 zemí) tvoří nejpočetnější skupinu ve vzorku (tj. 44 %). Firmy již překročily fázi regionální expanze, ale na rozdíl od firem spadajících do vyšší kategorie internacionalizace, si zachovávají silnou vazbu na domácí trh, tzn. že většina klíčových aktivit a zisku pochází z mateřské země. Z hlediska zakořenění jsou dceřiné společnosti v ČR pomyslným rozšířením domácího trhu mateřské společnosti, ale zároveň jsou omezené svou „druholiniovou“ roli – např. v oblasti patentové aktivity se pouze přebírají patenty z mateřské společnosti, místo aktivního vytváření (viz kapitola 4.4.1).

Vysoce internacionalizované společnosti (50+ zemí) jsou již globálními hráči, kteří patří mezi technologické lídry a vytváří komplexní nadnárodní sítě výroby, výzkumu a obchodu. Ve vzorku se jedná o 25 % firem. Jejich české dceřiné společnosti disponují vyšší autonomií než firmy z předešlých kategorií, ale zároveň podléhají globálním standardům kvality a řízení. To českým firmám umožňuje čerpat výhody plynoucí ze vztahu k mateřské společnosti a zároveň využívat výhodu rozptýleného rizika. Mateřská společnost, spravující desítky dceřiných společností po celém světě, může české dceřiné společnosti dovolit větší samostatnost, neboť případné lokální neúspěchy dceřiné společnosti neohrozí podnik jakožto celek.

Tabulka 5: Míra internacionalizace mateřských společností

Kategorie	Počet
Vysoce internacionalizované (50+ zemí)	11
Středně internacionalizované (20-49 zemí)	24
Nízká internacionalizace (10-19 zemí)	10
Minimální internacionalizace (<10 zemí)	7

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

5.2 Ekonomika podniku

Ekonomika podniku je souhrn vzájemně propojených procesů, které určují, jak podnik vytváří hodnotu, generuje zisk a využívá omezené zdroje jako jsou práce, půda a kapitál. Pro posouzení ekonomické výkonnosti podniku se používají ukazatelé jako: ziskovost, tržby, velikost aktiv, míra zadlužení, spokojenost zákazníků a další. Ekonomicky stabilní nadnárodní společnosti disponují výhodami v podobě nižších úroků u bankovních úvěrů, vyšší důvěry u investorů, volných finančních prostředků pro expanzi a rezerv pro krizové situace. Díky velkým objemům výroby a nákupů dosahují úspor z rozsahu a dokážou tak oproti konkurenci vyrábět levněji z hlediska nákladů na jednotku.

Ve vztahu k dceřině společnosti fungují jako „bankéř“. Silná kapitálová základna mateřského podniku usnadňuje dceřiným společnostem počáteční vstup na nový trh tím, že jim poskytuje přístup k výrazně větším finančním prostředkům, než jaké jsou k dispozici pro místní nezávislé podniky. Oproti domácím podnikům tak mají dceřiné společnosti výhodu v podobě přístupu ke stabilnímu kapitálovému toku, znalostem či technologiím globálního měřítka. Tato výhoda urychluje jejich zakořenění v hostitelské ekonomice, kdy díky přístupu k finančním zdrojům mateřské firmy dokáží pružně reagovat na lokální tržní příležitosti, najímat vysoce kvalifikované pracovníky, budovat vztahy s lokálními dodavateli, spolupracovat s univerzitami a výzkumnými institucemi a nebo budovat vlastní výrobní a technologické základny.

Svou roli v ekonomické strategii a alokaci zdrojů směrem k dceřině společnosti hraje i odvětvová příslušnost mateřské společnosti. Pro high-tech společnosti je typické, že svým dceřiným společnostem poskytují finance pro podporu výzkumných aktivit, což pro hostitelskou zemi přináší intelektuální kapitál a rozvíjí znalostní ekonomiku. Mezitím tradiční výrobní společnosti investují do optimalizace výrobních a dodavatelských řetězců, což přináší hostitelské zemi pracovní místa a rozvíjí její průmyslovou infrastrukturu.

5.2.1 Analýza charakteristik mateřských společností – celkové tržby

Pro analýzu vlivu ekonomiky podniku mateřských společností na zakořenění jejich dceřiných společností v ČR byla jako nezávislá proměnná zvolena „**celkové tržby mateřské společnosti**“ (v mld. EUR za rok 2023). Celkové tržby slouží jako ukazatel finanční výkonnosti, který reflektuje schopnost mateřské společnosti generovat dostatečný cash flow, jenž může být poté reinvestován do rozvoje dceřiných společností. Existuje tedy předpoklad,

že mateřské firmy s vyššími tržbami dokáží svým dceřiným společnostem zajistit lepší podmínky na hostitelských trzích a usnadnit tak jejich zakořenění. Údaje o tržbách byly čerpány z finančních reportů mateřských společností a z webů specializovaných na firemní ekonomické údaje.

Mateřské společnosti byly podle svých celkových tržeb rozřazeny do čtyř kategorií: (1) menší korporace (0-9,99 mld. EUR), (2) středně velké korporace (10-49,99 mld. EUR), (3) velké korporace (50-199,99 mld. EUR) a (4) globální lídři (200+ mld. EUR). Celkový počet mateřských společností v analyzovaném vzorku činí 55 firem (oproti 60 dceřiným společnostem), některé dceřiné společnosti mají totiž stejnou mateřskou společnost.

Největší zastoupení je u kategorie menších korporací (0-9,99 mld. EUR), konkrétně 25 z 55 společností. Menší finanční zdroje těchto společností mají za následek nižší investice do rozsáhlých výrobních kapacit nebo do výzkumu a vývoje, na druhou stranu však vykazují vyšší míru flexibility a adaptability na lokální tržní podmínky. Operativní rozhodnutí lze činit bez složité byrokratické struktury typické pro velké korporace. Menší korporace se více zaměřují na konkrétní regionální trhy a budují dlouhodobější vztahy s místními subjekty. Oproti velkým korporacím také vykazují vyšší stabilitu, jelikož nečelí tlakům časté globální restrukturalizace. Ve srovnání s dalšími kategoriemi má tato kategorie v rámci analyzovaného vzorku u dceřiných společností nejvyšší průměrný podíl lokálních manažerů.

Středně velké korporace (10-49,99 mld. EUR) tvoří druhou nejpočetnější skupinu ve vzorku (23 z 55 firem). Tato skupina již disponuje větším kapitálem pro strategické investice do dceřiných společností, ale zároveň si zachovává flexibilitu v rozhodovacích procesech (kratší rozhodovací řetězec). Většinou balancuje mezi globálními a lokálními dodavateli. Globální dodavatele využívá k nákupu jádrových komponentů, jako jsou např. technologicky náročné části, zatímco od lokálních dodavatelů nakupuje podpůrné, konstrukční komponenty. Kupříkladu u průmyslových strojů se řídicí software dováží z USA, zatímco ocelová konstrukce pochází z lokálních zdrojů v rámci ČR.

Do kategorie velkých korporací (50-199,99 mld. EUR) spadá pouze 5 firem. Obchodní modely těchto firem jsou většinou silně diverzifikované, a to jak geograficky, tak oborově. Jedná se o mezinárodně známé a uznávané společnosti, které jsou na většině světových trhů přítomny již po desetiletí. Využívají více globálních dodavatelů a implementují v dceřiných firmách „globální šablony“ výroby a managementu, což zajišťuje jednotnou kvalitu

produktů v rámci korporace, ale snižuje autonomii místního managementu dceřiných společností.

Obrat vyšší než 200 mld. EUR ročně vykazují pouze 2 korporace z analyzovaného vzorku – Volkswagen Group a Toyota Motor Corporation, tedy giganti automobilového průmyslu. Díky své velikosti, kapitálové síle a reputaci mají tyto společnosti výrazný vliv na národní i regionální úrovni. Jejich zakořenění v ČR se projevuje dlouhodobými investicemi, vysokým počtem zaměstnanců a spoluprací s univerzitami a technickými školami. Odchod těchto společností by znamenal vysoké ekonomické i reputační ztráty, což potvrzuje jejich hluboké zakořenění na českém trhu.

Ze vzorku 55 mateřských společností pochází 28 firem z automobilového průmyslu. Průměrné roční tržby zde činí 37,62 mld. EUR, což je nad celkovým průměrem vzorku (33,4 mld. EUR). Neautomobilový průmysl, zastoupený 27 firmami, vykazuje nižší průměr ročních tržeb ve výši 29,02 mld. EUR ročně. Z těchto údajů vyplývá, že firmy z automobilového sektoru jsou zpravidla větší a kapitálově silnější než jejich protějšky z jiných odvětví.

Napříč analyzovanými kategoriemi bylo zpozorováno, že čím vyšší jsou tržby mateřské společnosti, tím nižší je podíl domácího managementu v jejich dceřiných společnostech. Tento trend se mírně mění pouze u kategorie globálních lídrů, kde se průměrný podíl domácího managementu opět zvyšuje, avšak v této kategorii jsou pouze 2 firmy, a tak je průměr výrazně ovlivněn.

Tabulka 6: Celkové tržby mateřských společností

Kategorie	Počet
Globální lídři (200+ mld. EUR)	2
Velké korporace (50-199,99 mld. EUR)	5
Středně velké korporace (10-49,99 mld. EUR)	23
Menší korporace (0-9,99 mld. EUR)	25

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

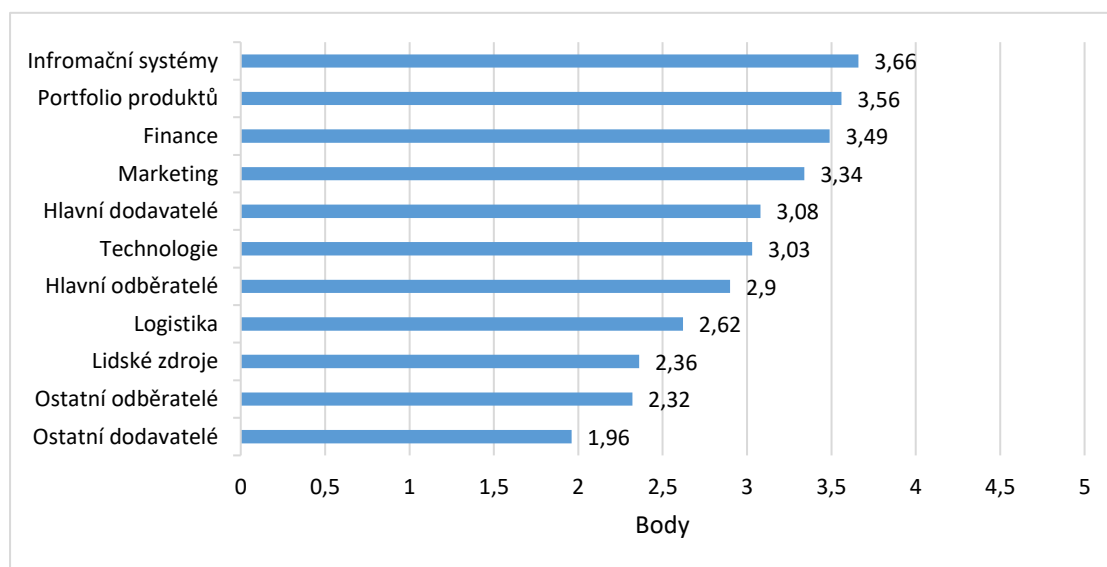
5.3 Organizační charakteristiky

Organizační charakteristiky firmy jsou souborem strategických, procesních a strukturálních atributů firmy, které definují její vnitřní uspořádání, řízení a strategii. Mezi hlavní charakteristiky patří velikost firmy, firemní kultura, organizační struktura, odvětvová specifika, firemní politika a další. Většina organizačních charakteristik byla již popsána v kapitole 4.1.2 jako behaviorální faktory vnějšího charakteru. Organizační charakteristiky mateřských společností jsou zásadním hybatelem procesu zakořenění jejich dceřiných společností v hostitelských zemích.

Významným faktorem určujícím samostatnost dceřiné společnosti, a tudíž i její integraci do lokálních trhů, je míra centralizace a decentralizace organizační struktury mateřské společnosti. Blažek a Šafrová Drášilová (2013) popisují, že u centralizace/decentralizace jde o optimalizaci dělby rozhodovacích pravomocí, přičemž centralizace je uplatňována pro koordinaci a kontrolu podnikových procesů napříč podnikatelským seskupením, zatímco decentralizace zlepšuje schopnost dceřiných společností pružně reagovat na lokální podmínky a příležitosti.

Blažek a Šafrová Drášilová (2013) mimo jiné provedli výzkum míry centralizace v dceřiných společnostech v ČR (viz graf č. 12). Míra centralizace byla měřena v 11 oblastech na škále 1-5, kde „1“ znamenala úplnou decentralizaci a naproti tomu „5“ úplnou centralizaci. Z výzkumu plyne, že rozhodovací pravomoce jsou rozděleny nerovnoměrně. Nejméně centralizovány jsou vztahy s vedlejšími odběrateli (2,32) a dodavateli (1,96). Naopak vyšší míru centralizace vykazují vztahy s hlavními odběrateli (2,9) a dodavateli (3,08). Kontrola mateřské společnosti nad klíčovými odběrateli obvykle znamená, že tyto vztahy jsou nastaveny na nadnárodní úrovni a dceřiné společnosti tak primárně zásobují jiné části korporátní sítě nebo globální klienty mateřské společnosti. To potvrzuje analýza podílu domácích tržeb dceřiných společností provedená v kapitole 4.2.2, jejímž závěrem bylo, že většina dceřiných společností funguje jako exportní platforma globálních hodnotových řetězců. Výzkum Blažka a Šafrové Drášilové (2013) dále ukázal částečnou autonomii dceřiných společností v oblasti lidských zdrojů (2,36) a logistiky (2,62). České společnosti tak mohou samostatně řešit nábor místních zaměstnanců, organizovat školení nebo řešit pracovněprávní vztahy, ale vše musí podléhat korporátním standardům. Podobně je tomu s určitým omezením u optimalizace místní distribuce, skladování a dopravy. Silně centralizovány jsou oblasti jako finance (3,49), portfolio produktů (3,56) a informační

systémy (3,66). Takové rozdělení pravomocí poukazuje na často aplikovaný model v nadnárodních společnostech, kdy operativní rozhodnutí týkající se každodenního chodu společnosti připadá na lokální management, zatímco strategické směřování a alokace klíčových zdrojů si ponechává pod kontrolou mateřská společnost.



Graf 12: Průměrná míra centralizace v jednotlivých oblastech dceřiných společností

Zdroj: Blažek a Šafrová Drášilová, 2013

5.3.1 Analýza charakteristik mateřských společností – celkový počet zaměstnanců

V oblasti organizačních charakteristik mateřských společností byla jako nezávislá proměnná zvolena „**celkový počet zaměstnanců**“ mateřských společností. Celkový počet zaměstnanců podnikatelské skupiny odráží velikost mateřské společnosti – větší společnosti disponují většími finančními prostředky pro dlouhodobý rozvoj svých dceřiných společností. Jedná se tedy o relevantní proměnnou ve vztahu k zakořenění dceřiných společností v ČR. Údaje o celkovém počtu zaměstnanců byly čerpány z reportů mateřských společností, z webů jednotlivých společností a z webů specializovaných na firemní údaje.

Pětapadesát mateřských společností bylo rozděleno do následujících kategorií: (1) lokální hráč (1-50 000 zaměstnanců), (2) regionální hráč (50 001-200 000 zaměstnanců) a (3) globální hráč (200 001 a více zaměstnanců).

Kategorie lokální hráč (1-50 000 zaměstnanců) je nejpočetnější kategorií v analyzovaném vzorku (47 %). To značí, že většina nadnárodních společností působících v ČR patří mezi středně velké podnikové skupiny, které nejsou globálními giganty, ale spíše lokálními hráči na národních trzích. Menší podnikové skupiny jsou většinou flexibilnější

a adaptabilnější, což je výhodou v kontextu zakořenění dceřiných společností. Nicméně často také disponují omezenějšími rozpočty, což se může projevit slabším zakořeněním v oblasti VaV.

Druhou nejpočetnější skupinu (33 %) tvoří kategorie regionálních hráčů (50 001-200 000 zaměstnanců) na kontinentální úrovni. Tyto firmy disponují vyššími rozpočty, což jim umožňuje budovat stabilnější a dlouhodobější vztahy s českým prostředím. Avšak jejich orientace na širší trhy (např. celá Evropa) může vést k větší exportní závislosti, což omezuje hloubku zakořenění – viz automobilové společnosti, jejichž obchodní vztahy a rozhodování jsou často řízeny z regionální center, například z Německa.

Globálními hráči (více než 200 000 zaměstnanců) je pouze 20 % vzorku. Zpravidla se jedná o automobilové výrobce nebo technologické giganty, kteří přinášejí do hostitelské ekonomiky nové know-how, technologie a vytvářejí mnoho stabilních pracovních míst. Avšak jejich dceřiné společnosti jsou součástí globálních hodnotových řetězců, což značně omezuje jejich autonomii a činí je více náchylné k relokacím.

Tabulka 7: Celkový počet zaměstnanců

Kategorie	Počet
Globální hráč (200 001 a více zaměstnanců)	11
Regionální hráč (50 001-200 000 zaměstnanců)	18
Lokální hráč (1-50 000 zaměstnanců)	26

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

6 ZHODNOCENÍ VÝZKUMU VYBRANÝCH CHARAKTERISTIK MATEŘSKÝCH SPOLEČNOSTÍ NA ZAKOŘENĚNÍ JEJICH DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ

Tato kapitola se zabývá komplexním zhodnocením vlivu vybraných charakteristik mateřských společností na zakořenění jejich dceřiných společností v České republice. Navazuje na předchozí části práce, v nichž byly v kapitole č. 4 analyzovány závislé proměnné (y) – indikátory zakořenění dceřiných společností, a v kapitole č. 5 analyzovány nezávislé proměnné (x) – charakteristiky mateřských společností. V této kapitole je v rámci regresní analýzy zkoumán vztah mezi těmito proměnnými. Jako vzorek pro testování závislosti bylo vybráno 60 největších dceřiných společností v ČR (podle počtu zaměstnanců). Data týkající se jednotlivých proměnných jsou uvedena za rok 2023. Kromě regresní analýzy jsou součástí této kapitoly také případové studie, jejichž cílem je poskytnout hlubší vhled do konkrétních vztahů a doplnit tak statistické výsledky o kvalitativní aspekty.

6.1 Regresní model

Regresní analýza (OLS) je statistická metoda popisující vztah mezi závislou (vysvětlovanou) a nezávislou (vysvětlující) proměnnou.

Jako faktory zakořenění dceřiných společností, tedy jako závislé proměnné (y), byly zvoleny: (y_1) podíl domácího top managementu, (y_2) podíl domácích tržeb, (y_3) úroveň vzdělávání, (y_4) počet aktivních patentů a (y_5) výdaje na výzkum a vývoj (VaV).

Na druhé straně, jako charakteristiky mateřských společností, tedy jako nezávislé proměnné (x), byly zvoleny: (x_1) HDP na obyvatele, (x_2) míra internacionalizace, (x_3) celkové tržby, (x_4) celkový počet zaměstnanců.

Před samotnou regresí bylo nutné převést ordinální data závislé proměnné y_3 na kardinální. Tento převod byl proveden pomocí kumulativních podílů firem. Pro první úroveň vzdělání byl spočítán podíl firem dosahujících této úrovně k celkovému počtu firem. Pro druhou úroveň pak podíl firem na této úrovni plus podíl firem s nižší úrovní vzdělání. Tímto způsobem se podíly kumulují až po poslední úroveň, která nabývá hodnoty 1.

Dále byla provedena korelační analýza mezi nezávislými proměnnými (viz tabulka č. 8). Ta pomáhá odhalit multikolinearitu, která může ohrozit kvalitu a interpretovatelnost výsledků regresního modelu.

Tabulka 8: Korelační matice

	x_1 = HDP na obyvatele	x_2 = Míra internacionalizace	x_3 = Celkové tržby	x_4 = Celkový počet zaměstnanců
x_1 = HDP na obyvatele	1			
x_2 = Míra internacionalizace	0,16204753	1		
x_3 = Celkové tržby	-0,059132235	0,098856086	1	
x_4 = Celkový počet zaměstnanců	-0,03565887	0,138069674	0,843227277	1

Zdroj: vlastní šetření, zpracování v MS Excel

Na základě korelační matice lze říci, že proměnné x_3 a x_4 spolu silně korelují (0,84), jsou si tedy podobné. V praxi to znamená, že větší firmy (s více zaměstnanci) dosahují zpravidla vyšších tržeb. Tato silná korelace může vést v regresi k problému multikolinearity a je tak nutné provést VIF test. Zatímco korelace měří párový vztah, Variance Inflation Factor (VIF) zohledňuje vztah dané proměnné ke všem ostatním nezávislým proměnným v modelu. Pokud by VIF překročilo hodnotu 5, znamenalo by to, že korelované nezávislé proměnné poškozují model natolik, že je nutné jednu z nich z modelu vyřadit. Vzorec pro výpočet VIF je následující:

$$VIF(x_i) = \frac{1}{1 - R_i^2} \quad (1)$$

Po dosazení koeficientu determinace (R^2) jednotlivých nezávislých proměnných vycházejí hodnoty VIF následovně: $VIF(x_1) = 1,03$; $VIF(x_2) = 1,04$; $VIF(x_3) = 3,47$; $VIF(x_4) = 3,5$. Výsledky VIF potvrzují mírnou multikolinearitu u x_3 a x_4 , avšak jde o hodnoty nižší než hranice, při které by bylo nutné proměnné z modelu vyřadit. Obě nezávislé proměnné jsou tak v modelu ponechány a regresní model je nadále spolehlivý.

Pro regresní model platí následující rovnice:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 \quad (2)$$

Y_j představuje závislou proměnnou (y_1, y_2, y_3, y_4).

6.1.1 Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na podílu domácího top managementu v dceřiných firmách

V regresním modelu č. 1 (tabulka č. 9) byla jako závislá proměnná (y_1) stanovena „podíl domácího top managementu v dceřiných společnostech“. Na základě výsledků regresní analýzy lze konstatovat, že mezi touto závislou proměnnou a sledovanými charakteristikami mateřských společností nebyl zjištěn žádný statisticky významný vztah. P-hodnota modelu (0,19) je vyšší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, model je tak statisticky nevýznamný a nemá smysl jej dále interpretovat.

Tabulka 9: Regresní model č. 1

Výsledky regresní analýzy pro y_1 = Podíl domácího top managementu		
Výsledné hodnoty regresní analýzy:		
Koeficient determinace R^2		0,102108846
P-hodnota modelu		0,196946255
Počet pozorování		60
P-hodnoty pro nezávislé proměnné:		Koeficienty nezávislých proměnných:
x_1 = HDP na obyvatele	0,3467576	-2,50037E-06
x_2 = Míra internacionalizace	0,4147794	0,002070122
x_3 = Celkové tržby	0,9986752	-2,53726E-06
x_4 = Celkový počet zaměstnanců	0,2119378	-6,74038E-07

Zdroj: vlastní šetření, zpracování v MS Excel

6.1.2 Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na podílu domácích tržeb dceřiných firem

V regresním modelu č. 2 (tabulka č. 10) byla jako závislá proměnná (y_2) stanovena „podíl domácích tržeb dceřiných společností“. P-hodnota modelu (0,04) je nižší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, což znamená, že model je statisticky významný. Nízký koeficient determinace (18,38 %) vypovídá o tom, že existuje řada dalších nezávislých proměnných, které ovlivňují výsledný podíl domácích tržeb dceřiných společností. Model prokázal relevantnost dvou proměnných, a to celkových tržeb (x_3) a celkového počtu zaměstnanců mateřských společností (x_4). Kladný koeficient u x_3 prozrazuje, že s nárůstem celkových tržeb mateřské společnosti o 1 mld. EUR se zvýší podíl domácích tržeb dceřině společnosti o 0,34 procentního bodu. Záporný koeficient u x_4 ukazuje, že s každým nárůstem počtu zaměstnanců mateřské společnosti o 1 osobu klesne podíl domácích tržeb dceřině společnosti o 0,0000966 procentního bodu. Koeficienty relevantních proměnných tedy naznačují, že mateřské společnosti s vyššími tržbami mají dceřině společnosti s vyšším podílem prodeje na domácím trhu, což svědčí o jejich větší integraci do místní ekonomiky, zatímco větší celkový počet zaměstnanců mateřské společnosti souvisí s nižším podílem domácích tržeb a následně i s menší mírou zakořenění dceřině společnosti. Tyto vysvětlující proměnné tedy vykazují protichůdný vliv.

Tabulka 10: Regresní model č. 2

Výsledky regresní analýzy pro y_2 = Podíl domácích tržeb		
Výsledné hodnoty regresní analýzy:		
Koeficient determinace R^2		0,183801349
P-hodnota modelu		0,041342536
Počet pozorování		53
P-hodnoty pro nezávislé proměnné:		Koeficienty nezávislých proměnných:
x_1 = HDP na obyvatele	0,5293662	1,09622E-06
x_2 = Míra internacionalizace	0,2338742	-0,002113640
x_3 = Celkové tržby	0,0039410	0,003420720
x_4 = Celkový počet zaměstnanců	0,0086666	-9,66179E-07

Zdroj: vlastní šetření, zpracování v MS Excel

6.1.3 Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na úrovni vzdělávání v dceřiných firmách

V regresním modelu č. 3 (tabulka č. 11) byla jako závislá proměnná (y_3) stanovena „úroveň vzdělávání v dceřiných společnostech“. Na základě výsledků regresní analýzy lze konstatovat, že mezi touto závislou proměnnou a sledovanými charakteristikami mateřských společností nebyl zjištěn žádný statisticky významný vztah. P-hodnota modelu (0,2) je vyšší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, model je tak statisticky nevýznamný a nemá smysl jej dále interpretovat.

Tabulka 11: Regresní model č. 3

Výsledky regresní analýzy pro y_3 = Úroveň vzdělávání		
Výsledné hodnoty regresní analýzy:		
Koeficient determinace R^2		0,101086801
P-hodnota modelu		0,201705221
Počet pozorování		60
P-hodnoty pro nezávislé proměnné:		Koeficienty nezávislých proměnných:
x_1 = HDP na obyvatele	0,8597316	-3,40189E-07
x_2 = Míra internacionalizace	0,3931497	-0,001576822
x_3 = Celkové tržby	0,2891649	0,001184033
x_4 = Celkový počet zaměstnanců	0,8068878	9,53329E-08

Zdroj: vlastní šetření, zpracování v MS Excel

6.1.4 Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na počtu aktivních patentů dceřiných firem

V regresním modelu č. 4 (tabulka č. 12) byla jako závislá proměnná (y_4) stanovena „počet aktivních patentů dceřiných společností“. P-hodnota modelu (0,0002) je mnohem nižší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, což znamená, že model je vysoce statisticky významný. Koeficient determinace $R^2 = 32,85 \%$ ukazuje, že zbylých 62,15 % variability v počtu aktivních patentů dceřiných firem v ČR je vysvětleno jinými faktory než zvolenými charakteristikami mateřských společností. Jako relevantní vysvětlující proměnná se ukázala pouze „celkový objem tržeb mateřských společností (x_3)“. Kladný koeficient proměnné x_3 ukazuje, že s nárůstem celkových tržeb mateřské společnosti o 1 mld. EUR se zvýší počet aktivních patentů dceřiné společnosti v ČR přibližně o 0,23. Vyšší celkové tržby mateřské společnosti tak pozitivně ovlivňují inovační aktivitu dceřiné společnosti a tím i její proces zakořenění.

Tabulka 12: Regresní model č. 4

Výsledky regresní analýzy pro y_4 = Počet aktivních patentů		
Výsledné hodnoty regresní analýzy:		
Koeficient determinace R^2		0,328471944
P-hodnota modelu		0,000176073
Počet pozorování		60
P-hodnoty pro nezávislé proměnné:		Koeficienty nezávislých proměnných:
x_1 = HDP na obyvatele	0,5950711	0,000052694
x_2 = Míra internacionalizace	0,6043400	-0,049118891
x_3 = Celkové tržby	0,0001753	0,229113334
x_4 = Celkový počet zaměstnanců	0,1108561	-0,000032354

Zdroj: vlastní šetření, zpracování v MS Excel

6.1.5 Regresní analýza vztahu charakteristik mateřských firem na výdajích na VaV dceřiných firem

V regresním modelu č. 5 (tabulka č. 13) byla jako závislá proměnná (y_5) stanovena „výdaje na VaV dceřiných společností“. P-hodnota modelu ($2,83 \times 10^{-14}$) je řádově nižší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, což znamená, že model je vysoce statisticky významný. Model má velmi vysoký koeficient determinace $R^2 = 90,3 \%$, což znamená, že model dokáže velmi přesně předpovědět výdaje na VaV na základě zvolených charakteristik mateřských společností. Model prokázal relevantnost dvou proměnných, a to celkových tržeb (x_3) a celkového počtu zaměstnanců mateřských společností (x_4). Obě proměnné mají extrémně nízké p-hodnoty ($3,96 \times 10^{-15}$ a $3,41 \times 10^{-12}$), což z nich činí zásadní vysvětlující pro výši výdajů na VaV v dceřiných společnostech v ČR. Kladný koeficient u x_3 prozrazuje, že s nárůstem celkových tržeb mateřské společnosti o 1 mld. EUR se výdaje na VaV v dceřiné společnosti zvýší přibližně o 149 mil. Kč. Záporný koeficient u x_4 ukazuje, že s každým nárůstem počtu zaměstnanců mateřské společnosti o 1 osobu klesnou výdaje na VaV v dceřiné společnosti přibližně o 35 900 Kč. Koeficienty relevantních proměnných tedy naznačují, že mateřské společnosti s vyššími tržbami mají dceřiné společnosti s vyššími výdaji na VaV, zatímco větší celkový počet zaměstnanců mateřské společnosti souvisí s nižšími výdaji na VaV v dceřiné společnosti v ČR. Tyto vysvětlující proměnné tedy vykazují protichůdný vliv.

Tabulka 13: Regresní model č. 5

Výsledky regresní analýzy pro y_5 = Výdaje na VaV		
Výsledné hodnoty regresní analýzy:		
Koeficient determinace R^2		0,903081414
P-hodnota modelu		2,83111E-14
Počet pozorování		34
P-hodnoty pro nezávislé proměnné:		Koeficienty nezávislých proměnných:
x_1 = HDP na obyvatele	0,7701629	-3,595991028
x_2 = Míra internacionalizace	0,8580257	2203,699876
x_3 = Celkové tržby	3,963E-15	149228,6873
x_4 = Celkový počet zaměstnanců	3,412E-12	-35,88504196

Zdroj: vlastní šetření, zpracování v MS Excel

6.1.6 Shrnutí výsledků regresní analýzy

Analýza pěti regresních modelů zkoumajících vliv charakteristik mateřských společností (tj. (x_1) HDP na obyvatele, (x_2) míru internacionalizace, (x_3) celkových tržeb a (x_4) celkového počtu zaměstnanců) na vybrané faktory zakořenění dceřiných společností v ČR přinesla následující výsledky:

- a) Na podíl domácího top managementu (y_1) v dceřiných společnostech neměla žádná z uvedených charakteristik statisticky významný vliv. To značí, že složení managementu dceřiných společností závisí spíše na jiných faktorech.
- b) Na podíl domácích tržeb dceřiných společností (y_2) působí pozitivně celkové tržby (x_3) a negativně celkový počet zaměstnanců (x_4) mateřských společností. Jedná se však o málo významné vysvětlující proměnné, a proto existuje celá řada dalších faktorů, které tento indikátor zakořenění (y_2) ovlivňují.
- c) Na úroveň vzdělávání (y_3) v dceřiných společnostech rovněž neměla žádná z uvedených charakteristik vliv. To opět naznačuje, že úroveň vzdělávání závisí spíše na jiných faktorech.
- d) Na počet aktivních patentů (y_4) v dceřiných společnostech působí pozitivně celkové tržby (x_3) mateřských společností. Finančně silnější mateřské společnosti tak více podporují své dceřiné společnosti v inovačních aktivitách, případně zde dochází k vyšší míře validace patentů vytvořených jinde.
- e) Výdaje na VaV (y_5) dceřiných společností jsou silně ovlivněny celkovými tržbami (x_3) a celkovým počtem zaměstnanců (x_4) mateřských společností. Tržby působí pozitivně, zatímco počet zaměstnanců negativně. To potvrzuje, že bohatší firmy investují více do VaV.

U všech statisticky významných modelů se potvrdila relevance celkových tržeb (x_3), které působí v rámci zakořenění pozitivně. U dvou ze tří statisticky významných modelů se potvrdila relevance celkového počtu zaměstnanců (x_4), jenž působí v rámci zakořenění negativně. Charakteristiky jako HDP na obyvatele v zemi původu (x_1) a míra internacionalizace mateřské společnosti (x_2) se neprokázaly jako statisticky významné a jejich vliv na zakořenění dceřiných společností v ČR je zanedbatelný.

6.2 Případové studie

Cílem případových studií je metodou kvalitativního výzkumu prohloubit a zasadit výsledky regresní analýzy do širšího rámce prostřednictvím rozboru konkrétních dceřiných společností v ČR. Případové studie mají za úkol ověřit platnost regresních závěrů, objasnit příčiny odchylek od statistických předpovědí a doplnit kvantitativní data o kvalitativní pohled.

Pro případové studie byly vybrány společnosti: FOXCONN CZ s.r.o., Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. a Plzeňský Prazdroj, a. s. Tyto společnosti byly zvoleny tak, aby reprezentovaly různé sektory (tj. elektrotechnika, automobilový průmysl a potravinářství) a zároveň se lišily v hodnotách nezávislých proměnných použitých v regresních modelech.

6.2.1 FOXCONN CZ s.r.o.

Foxconn CZ s.r.o. je česká dceřiná společnost tchajwanského technologického giganta Foxconn (oficiálně Hon Hai Technology Group), která se specializuje především na výrobu elektroniky, přičemž její produktové portfolio zahrnuje široké spektrum od základních desek a serverových systémů přes síťové prvky (routery, switche) až po specializované zdravotnické přístroje (přenosné kyslíkové koncentrátory) a průmyslové elektronické sestavy. Vyrábí tak všechny komponenty osobního počítače, s výjimkou čipů. Společnost působí v ČR od roku 2000 a provozuje výrobní areály v Kutné Hoře a Pardubicích, kde přináší nejen pracovní příležitosti, ale také finanční podporu místních projektů. (Foxconn Česká republika, ©2000-2025)

V tabulce č. 14 jsou data ohledně jednotlivých faktorů zakořenění firmy Foxconn CZ v ČR. Co se týče počtu zaměstnanců, jedná se o 3. největší dceřinou firmu v ČR.

Foxconn CZ je typickým příkladem povrchního zakořenění. Ačkoli je Foxconn CZ významným regionálním zaměstnavatelem, jeho integrace do lokální ekonomiky v oblasti sledovaných faktorů zakořenění je velmi slabá. Absence domácího managementu (0 %) naznačuje vysokou míru kontroly ze strany mateřské společnosti a omezené rozhodovací pravomoci dceřiné společnosti. Centralizovaný přístup se dále odráží v obchodní strategii, kde podíl domácích tržeb dosahuje pouhého procenta. V oblasti patentové a výzkumné činnosti společnost nevykazuje žádnou aktivitu, což potvrzuje její čistě výrobní charakter bez ambicí rozvíjet vlastní technologické kapacity v Česku. Pozitivně by se dala hodnotit aktivní spolupráce se středními školami na regionální úrovni, konkrétně v Kutné Hoře

a Pardubicích. Nízké hodnoty faktorů zakořenění ukazují závislost dceřiné společnosti na know-how, technologiích a řídicích procesech mateřské společnosti, ale také její postavení, které je v kontextu globálního hodnotového řetězce čistě výrobního charakteru, tedy tzv. „montovny“.

Tabulka 14: Faktory zakořenění firmy Foxconn CZ s.r.o.

Počet zaměstnanců	Podíl domácího top managementu (y ₁)	Podíl domácích tržeb (y ₂)	Úroveň vzdělávání (y ₃)	Počet aktivních patentů (y ₄)	Výdaje na VaV (y ₅)
5 000	0 %	1 %	3	0	0

Zdroj dat: veřejný rejstřík, Úřad průmyslového vlastnictví a web Foxconn

Tabulka č. 15 porovnává regresní odhad se skutečnými hodnotami u faktorů zakořenění, u nichž se potvrdil vliv charakteristik mateřských společností, tj. celkových tržeb a dále také celkového počtu zaměstnanců. Jejich vliv se potvrdil pouze u (y₂) podílu domácích tržeb, (y₄) počtu aktivních patentů a (y₅) výdajů na VaV.

Na podíl domácích tržeb měly pozitivní vliv celkové tržby. S každým nárůstem tržeb o 1 mld. EUR se podíl domácích tržeb zvýšil o 0,34 procentního bodu. Pokud jsou tržby mateřské společnosti 182,17 mld. EUR, pak po vynásobení 0,34 získáme hodnotu 61,94 %. Avšak celkový počet zaměstnanců mateřské společnosti působí na podíl domácích tržeb negativně, s každým dalším zaměstnancem se podíl tržeb sníží o 0,0000966 procentního bodu. Vynásobením celkovým počtem zaměstnanců, který činí 725 000 osob, se sníží hodnota výsledného podílu domácích tržeb o 70,04 %. Po součtu výsledných podílů vychází záporný podíl, a proto lze říct, že regresní predikce podílu domácích tržeb dosahuje nuly. Skutečnost je o procento lepší. Regresní predikce lze považovat za přesnou.

Na počet aktivních patentů mají vliv pouze celkové tržby. Podle regresního modelu se s každým nárůstem tržeb o 1 mld. EUR zvyšuje počet aktivních patentů o 0,23. Vynásobením celkových tržeb (182,17 mld. EUR) s hodnotou 0,23 získáme predikovaný počet patentů přibližně 41,9, což je velmi optimistický výsledek v porovnání se skutečnou hodnotou (0 patentů). Tato výrazná odchylka je způsobena dalšími charakteristikami a náhodnými faktory, které nebyly v regresním modelu zahrnuty a které ovlivňují počet aktivních patentů v dceřiné společnosti.

Na výdaje na VaV mají vliv jak celkové tržby, tak celkový počet zaměstnanců. Podle regresního modelu se s každým růstem tržeb o 1 mld. EUR zvyšují výdaje na VaV o 149 mil. Kč, zatímco s každým dalším zaměstnancem se snižují o 35 900 Kč. Pokud vynásobíme celkové tržby (182,17 mld. EUR) hodnotou 149 mil. Kč a od výsledku odečteme součin počtu zaměstnanců (725 000) a částky 35 900 Kč, získáme predikovanou hodnotu 1,12 mld. Kč. Tento výsledek je však opět nadhodnocený oproti skutečným výdajům na VaV (0 Kč).

Tabulka 15: Porovnání regresní predikce se skutečností u Foxconn CZ

Závislá proměnná	Regresní predikce	Skutečnost	Odchylka
Podíl domácích tržeb (%)	0 %	1 %	1 %
Počet aktivních patentů (ks)	41,8991	0	41,8991
Výdaje na VaV (Kč)	1115830000	0	1115830000

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

Hlavním zjištěním případové studie je, že regresní model významně nadhodnocuje míru zakořenění Foxconnu CZ v ČR, zejména v oblasti výzkumných aktivit (patenty, VaV). To může být způsobeno několika faktory, které nebyly v regresi zohledněny, jako je například vysoký stupeň centralizace řízení v rámci Foxconnu. Většina výzkumných aktivit je tak prováděna mimo dceřinou společnost v ČR, která zde funguje výhradně jako montážní závod.

6.2.2 Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

Hyundai Motor Manufacturing Czech (HMMC) je automobilový závod se sídlem v Nošovicích, založený 7. 7. 2006. Jedná se o historicky největší zahraniční investici (1,82 mld. EUR) v ČR, která vznikla jako výsledek strategické dohody mezi zástupci ČR, Moravskoslezského kraje, agentury CzechInvest a Hyundai Motor Group (mateřské jihokorejské společnosti). Ročně se v závodu vyrobí 350 000 automobilů a samotná společnost působí jako významný zaměstnavatel v Moravskoslezském kraji. Připisuje se mu až 12 000 pracovních míst (3 278 v závodě, zbytek v rámci subdodavatelů). Je to také jeden z nejmodernějších výrobních závodů v Evropě a jediný závod Hyundai na území Evropské unie. Závod klade důraz na udržitelnost, o čemž svědčí nejen certifikace ISO 14001, ale

i vybudovaný logistický systém, díky kterému denně ušetří náklad 200 kamionových přeprav. (Hyundai, ©2025)

HMMC vykazuje velmi podobné hodnoty faktorů zakořenění, jako tomu bylo u Foxconn CZ. Lze tedy předpokládat, že podobně jako v případě Foxconnu CZ i HMMC podléhá centrálně plánovanému řízení a v rámci podnikové skupiny plní pouze roli výrobní jednotky. Pozitivně lze hodnotit úroveň vzdělávání, kdy dceřiná společnost usiluje o kontinuální rozvoj svých zaměstnanců prostřednictvím různých školení a také spolupráce se studenty univerzit formou stáží. Během téměř 20 let působení v ČR si HMMC upevnilo svou pozici největší zahraniční investice v zemi a stalo se významným zaměstnavatelem v Moravskoslezském kraji.

Tabulka 16: Faktory zakořenění firmy Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

Počet zaměstnanců	Podíl domácího top managementu (y ₁)	Podíl domácích tržeb (y ₂)	Úroveň vzdělávání (y ₃)	Počet aktivních patentů (y ₄)	Výdaje na VaV (y ₅)
3 278	0 %	4 %	3	0	Nezveřejněno

Zdroj dat: veřejný rejstřík, Úřad průmyslového vlastnictví a web Hyundai

Tabulka č. 17 porovnává regresní odhad se skutečnými hodnotami u faktorů zakořenění, u nichž se potvrdil vliv charakteristik mateřských společností, tj. celkových tržeb a dále také celkového počtu zaměstnanců. Jejich vliv se potvrdil pouze u (y₂) podílu domácích tržeb, (y₄) počtu aktivních patentů a (y₅) výdajů na VaV. Avšak vzhledem k nezveřejněným výdajům na VaV u HMMC nelze v této oblasti porovnat regresní odhad se skutečností.

Na podíl domácích tržeb měly pozitivní vliv celkové tržby. S každým nárůstem tržeb o 1 mld. EUR se podíl domácích tržeb zvýšil o 0,34 procentního bodu. Pokud jsou tržby mateřské společnosti 110,61 mld. EUR, pak po vynásobení 0,34 získáme hodnotu 37,61 %. Avšak celkový počet zaměstnanců mateřské společnosti působí na podíl domácích tržeb negativně, s každým dalším zaměstnancem se podíl tržeb sníží o 0,0000966 procentního bodu. Vynásobením celkovým počtem zaměstnanců, který činí 75 000 osob, se sníží hodnota výsledného podílu domácích tržeb o 7,25 %. Po odečtení negativního vlivu celkového počtu zaměstnanců od pozitivního vlivu celkových tržeb vychází regresní predikce podílu domácích tržeb 30,36 %, což představuje nadhodnocení o 26,36 procentních bodů oproti skutečné hodnotě (4 %).

Na počet aktivních patentů mají vliv pouze celkové tržby. Podle regresního modelu se s každým nárůstem tržeb o 1 mld. EUR zvyšuje počet aktivních patentů o 0,23. Vynásobením celkových tržeb (110,61 mld. EUR) s hodnotou 0,23 získáme predikovaný počet patentů přibližně 25,44, což je velmi optimistický výsledek v porovnání se skutečnou hodnotou (0 patentů). Tato výrazná odchylka je způsobená dalšími charakteristikami a náhodnými faktory, které nebyly v regresním modelu zahrnuty a které ovlivňují počet aktivních patentů v dceřiné společnosti.

Tabulka 17: Porovnání regresní predikce se skutečností u HMMC

Závislá proměnná	Regresní predikce	Skutečnost	Odchylka
Podíl domácích tržeb (%)	30,36 %	4 %	26,36 %
Počet aktivních patentů (ks)	25,44	0	25,44

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

Regresní model v obou případech nadhodnotil skutečnost. To lze vysvětlit i charakterem vzorku, kdy se napříč analyzovaným vzorkem dceřiných společností vyskytují výrazné extrémy, které ovlivňují výsledné odhady. U počtu aktivních patentů například většina firem vykazuje nulovou hodnotu, zatímco v případě společnosti Škoda Auto je evidováno až 138 aktivních patentů. Podobně je tomu u podílu domácích tržeb, kde většina podniků generuje pouze malý podíl, zatímco některé společnosti vykazují výrazně vyšší hodnoty. Tyto extrémní, nerovnoměrné hodnoty zkreslují predikce – model u firem s nízkými hodnotami přeceňuje výsledky, a naopak u firem s vysokými hodnotami je podhodnocuje. Je nutné brát v úvahu i to, že závislé proměnné (tj. podíl domácích tržeb a počet aktivních patentů) jsou jen částečně vysvětleny nezávislými proměnnými. Reálnou míru zakořenění ovlivňuje celá řada dalších faktorů, které nebyly v modelu zahrnuty. Například u HMMC se jedná o délku (počet let) investice, výši investice (nejvyšší zahraniční investice v ČR), nebo přístup HMMC k tvorbě pracovních míst a ekologii v rámci Moravskoslezského kraje.

6.2.3 Plzeňský Prazdroj, a. s.

Plzeňský Prazdroj je pivovar s dlouholetou tradicí, založený v roce 1842, který proslul prvním světlým ležákem na světě. Až do roku 1999 šlo o českou firmu, než ji převzala společnost South African Breweries (SABMiller). V roce 2017 pak pivovar koupila japonská Asahi Group Holdings. Mezi značky pod Plzeňským Prazdrojem patří: Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Proud, Birell, Frisco, Master, Klasik, Primus, Excelent a Peroni. V oblasti udržitelnosti se společnost zavázala, že do roku 2030 dosáhne uhlíkové neutrality, sníží spotřebu vody na výrobu piva, bude používat pouze recyklovatelné obaly, nakupovat suroviny výhradně od farmářů s udržitelným způsobem pěstování, zvýší zastoupení žen na vrcholných manažerských pozicích a navýší podíl nealkoholických nápojů v nabídce na 25 %. (Plzeňský Prazdroj, ©2025)

Oproti dvěma předešlým analyzovaným společnostem (Foxconn CZ a HMMC) má Plzeňský Prazdroj výrazně vyšší zastoupení domácího managementu (40 %) a podíl domácích tržeb (89 %). Společnost spolupracuje s univerzitami jako jsou VŠE, VŠCHT, ČVUT a další. O inovační aktivitě svědčí přítomnost aktivních patentů (2), avšak na druhé straně výdaje na VaV nejsou známy. To může souviset s odvětvím, ve kterém spíše dochází k drobným vylepšením tradičních postupů nežli k výzkumným projektům s měřitelnými rozpočty. I přes zahraničního vlastníka si společnost zachovává svou lokální identitu a provázanost s českým trhem, a vykazuje tak vysoký stupeň zakořenění v lokální ekonomice.

Tabulka 18: Faktory zakořenění firmy Plzeňský Prazdroj, a. s.

Počet zaměstnanců	Podíl domácího top managementu (y ₁)	Podíl domácích tržeb (y ₂)	Úroveň vzdělávání (y ₃)	Počet aktivních patentů (y ₄)	Výdaje na VaV (y ₅)
2 215	40 %	89 %	3	2	Nezveřejněno

Zdroj dat: veřejný rejstřík, Úřad průmyslového vlastnictví a web Plzeňského Prazdroje

Tabulka č. 19 porovnává regresní odhad se skutečnými hodnotami u faktorů zakořenění, u nichž se potvrdil vliv charakteristik mateřských společností, tj. celkových tržeb a dále také celkového počtu zaměstnanců. Jejich vliv se potvrdil pouze u (y₂) podílu domácích tržeb, (y₄) počtu aktivních patentů a (y₅) výdajů na VaV. Avšak vzhledem k nezveřejněným

výdajům na VaV u Plzeňského Prazdroje nelze v této oblasti porovnat regresní odhad se skutečností.

Na podíl domácích tržeb měly pozitivní vliv celkové tržby. S každým nárůstem tržeb o 1 mld. EUR se podíl domácích tržeb zvýšil o 0,34 procentního bodu. Pokud jsou tržby mateřské společnosti 26,22 mld. EUR, pak po vynásobení 0,34 získáme hodnotu 8,91 %. Avšak celkový počet zaměstnanců mateřské společnosti působí na podíl domácích tržeb negativně, s každým dalším zaměstnancem se podíl tržeb sníží o 0,0000966 procentního bodu. Vynásobením celkovým počtem zaměstnanců, který činí 28 173 osob, se sníží hodnota výsledného podílu domácích tržeb o 2,72 %. Po odečtení negativního vlivu celkového počtu zaměstnanců od pozitivního vlivu celkových tržeb vychází regresní predikce podílu domácích tržeb 6,19 %, což je podhodnocení o 82,81 procentních bodů oproti skutečné hodnotě (89 %).

Na počet aktivních patentů mají vliv pouze celkové tržby. Podle regresního modelu se s každým nárůstem tržeb o 1 mld. EUR zvyšuje počet aktivních patentů o 0,23. Vynásobením celkových tržeb (26,22 mld. EUR) s hodnotou 0,23 získáme predikovaný počet patentů přibližně 6,03, což je mírné nadhodnocení v porovnání se skutečnou hodnotou (2 patenty).

Tabulka 19: Porovnání regresní predikce se skutečností u Plzeňského Prazdroje

Závislá proměnná	Regresní predikce	Skutečnost	Odchylka
Podíl domácích tržeb (%)	6,19 %	89 %	82,81 %
Počet aktivních patentů (ks)	6,03	2	4,03

Zdroj: vlastní šetření a zpracování

Výrazný rozdíl mezi predikovanou hodnotou a skutečností u podílu domácích tržeb je dán tím, že regresní model pracoval pouze s ekonomickými ukazateli (jako jsou tržby a počet zaměstnanců mateřské společnosti), nikoliv například s historickým a kulturním kontextem Plzeňského Prazdroje jako národní pivovarnické značky s hlubokými kořeny v českém prostředí. Tato případová studie tak demonstruje, že regresní analýza nedokázala zachytit kvalitativní a další neekonomické faktory ovlivňující míru zakořenění dceřiné společnosti.

6.2.4 Shrnutí výsledků případových studií

Případové studie ukazují limity regresní analýzy, která není schopna zmapovat kvalitativní a kontextové faktory specifické pro jednotlivé společnosti. U Foxconnu CZ jde například o vysoký stupeň centralizace řízení, u Plzeňského Prazdroje o historický a kulturní kontext národní pivovarnické značky a u HMMC nebyly zohledněny faktory jako délka investice (počet let), výše investice nebo vliv na region v podobě tvorby pracovních míst. Obecně lze konstatovat, že regresní modely jsou málo vysvětlující a v kontextu zakořenění dceřiných společností existuje řada dalších faktorů, které nebyly v modelech zahrnuty.

Nepřesnost regresních odhadů pravděpodobně souvisí s extrémními a nerovnoměrně rozloženými hodnotami v rámci vzorku 60 dceřiných společností. Například u počtu aktivních patentů většina firem vykazuje nulovou hodnotu, zatímco v případě Škody Auto je evidováno až 138 aktivních patentů. Podobná situace panuje u výdajů na VaV či podílu domácího managementu, kdy se dceřiné společnosti přiklání k extrémním modelům řízení – tedy buď k plné integraci domácího managementu, nebo ke zcela zahraniční kontrole. Výsledné predikce regresní analýzy jsou tak zkreslené – model u firem s nízkými hodnotami výsledky nadhodnocuje, zatímco u firem s vysokými hodnotami je podhodnocuje. Regresní analýza se snaží najít „průměrný vztah“, který však neexistuje.

Nízká aktivita v oblasti inovací a výzkumu u společností zahrnutých v případových studiích potvrzuje trend pozorovaný v celém vzorku, který odhaluje, že dceřiné společnosti nadnárodních korporací plní v rámci globálního hodnotového řetězce primárně funkci výrobní jednotky, zatímco aktivity s vyšší přidanou hodnotou (výzkum, vývoj a inovace) jsou soustředěny v centrálách.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit vliv vybraných charakteristik mateřských společností na zakořenění jejich dceřiných společností v České republice. Pro zhodnocení byl vybrán vzorek 60 největších dceřiných společností podle počtu zaměstnanců, přičemž byl výzkum proveden za rok 2023.

Literární rešerše v teoretické části sloužila k demonstraci charakteristik mateřských společností, které mohou ovlivňovat zakořenění jejich dceřiných společností, a také jako přehled studií, jež se přímo či nepřímo věnovaly problematice zakořenění a na nichž tato práce navazuje a přináší nové mikroekonomické poznatky k této problematice v České republice.

V praktické části byla provedena analýza dceřiných společností v jednotlivých oblastech zakořenění a zvoleny závislé proměnné, které byly dále zkoumány. Jako relevantní závislé proměnné byly zvoleny: (y_1) podíl domácího top managementu, (y_2) podíl domácích tržeb, (y_3) úroveň vzdělávání, (y_4) počet aktivních patentů a (y_5) výdaje na výzkum a vývoj. Analýza těchto proměnných odhalila následující informace. Dceřiné společnosti se v oblasti managementu přiklání k extrémním modelům řízení – tj. buď k plné integraci domácího managementu, nebo ke zcela zahraniční kontrole. Většina společností funguje jako exportní platforma. Stejně tak většina společností investuje do rozvoje svých zaměstnanců nebo aktivně spolupracuje se školami. Negativem je, že pouze malá část dceřiných společností v ČR nefunguje čistě jako výrobní jednotka, ale rozvíjí i vlastní výzkumné a vývojové aktivity.

Na analýzu dceřiných společností navazovala analýza jejich mateřských společností, respektive jejich charakteristik. Jako charakteristiky, tedy jako vysvětlující proměnné, byly vybrány: (x_1) HDP na obyvatele, (x_2) míra internacionalizace, (x_3) celkové tržby a (x_4) celkový počet zaměstnanců. Analýza těchto proměnných odhalila následující informace. Mateřské společnosti z vyspělejších zemí a s vyšší mírou internacionalizace mají lepší přístup ke kapitálu a větší zkušenosti s působením na zahraničních trzích. Společnosti s vyššími celkovými tržbami mají nižší podíl domácího managementu ve svých dceřiných společnostech. Nejpočetnější skupinu tvoří mateřské firmy s celkovým počtem zaměstnanců do 50 000.

V závěrečné kapitole byl na základě regresní analýzy zkoumán vztah mezi závislými (y) a nezávislými (x) proměnnými. Regresní analýza potvrdila vliv charakteristik

mateřských společností pouze na podíl domácích tržeb, počet aktivních patentů a výdaje na výzkum a vývoj dceřiných společností. Charakteristiky jako HDP na obyvatele v zemi původu a míra internacionalizace mateřské společnosti se neprokázaly jako statisticky významné. U všech statisticky významných modelů se potvrdila relevance celkových tržeb (x3), které působí na zakořenění pozitivně. U dvou ze tří statisticky významných modelů se potvrdila relevance celkového počtu zaměstnanců (x4), jenž působí v rámci zakořenění negativně.

Regrese byla doplněna o případové studie, které odhalily limity regresní analýzy a potvrdily trend pozorovaný v celém vzorku, který ukazuje, že dceřiné společnosti nadnárodních korporací plní funkci výrobní jednotky, zatímco aktivity s vyšší přidanou hodnotou (výzkum, vývoj a inovace) jsou soustředěny v centrálach mateřských společností.

Obecně lze konstatovat, že regresní modely jsou málo vysvětlující, a že v kontextu zakořenění dceřiných společností existuje řada dalších faktorů, které nebyly v modelech zahrnuty. Práce by tak mohla být rozšířena o další charakteristiky mateřských společností nebo o kvalitativní faktory, které k procesu zakořenění přispívají. Pro přesnější výsledky lze také rozšířit vzorek pozorování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AERNI, Philipp, 2017. 'Principled Embeddedness': How Foreign Direct Investment May Contribute To Inclusive And Sustainable Growth In Developing Economies. Online. *ATDF JOURNAL*. Vol. 9, no. 1, s. 3-19. Dostupné z: https://doi.org/https://www.atdforum.org/journal/pdf/Principled%20embeddedness.pdf?fbclid=IwY2xjawJHgnDleHRuA2FlbQIxMAABHTSl-7LuLn9UhC7tvi52aWDMT6YWJlmlXqnajJOZjJDJHNMsiwqUAwB1_Q_aem_9RYZpPs50omrq-nGgrvTdA. [cit. 2025-03-19].

AMEIR, Omar, 2022. *BEHAVIORALNÍ MANAGEMENT*. Online, Prezentace. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. Dostupné z: https://is.mvso.cz/el/mvso/leto2022/XBM/391480/1.Vymezeni_BM_konz_forma.pdf?kod=XTS1_UIF;predmet=12397. [cit. 2025-03-14].

AMOS, Gideon Jojo a BANAHENE, Jonathan, 2024. Corporate Social Responsibility Reporting: A Study of the Views of MNC Subsidiary Managers in an African Context. Online. *European Journal of Business and Management Research*. Vol. 9, no. 1, s. 103-112. Dostupné z: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.1.2165>. [cit. 2025-03-20].

ANDREWS, Daniel S.; FITZA, Markus a KUNDU, Sumit, 2023. Disentangling the corporate effect on subsidiary performance. Online. *Strategic Management Journal*. Roč. 44, č. 12, s. 2986-3011. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.3530>. [cit. 2025-03-21].

BELENZON, Sharon a HASHAI, Niron, 2019. The architecture of attention: Group structure and subsidiary autonomy. Online. *Strategic Management Journal*. Vol. 40, no. 10, s. 1610-1643. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.3059>. [cit. 2025-03-21].

BLAŽEK, Ladislav a ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2013. *Nadnárodní společnosti v České republice : vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-478-0.

BOHLE, Dorothee a REGAN, Aidan, 2021. The Comparative Political Economy of Growth Models: Explaining the Continuity of FDI-Led Growth in Ireland and Hungary*.

Online. *Politics & Society*. Vol. 49, no. 1, s. 75-106. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0032329220985723>. [cit. 2025-03-20].

CUERVO-CAZURRA, Alvaro; MUDAMBI, Ram a PEDERSEN, Torben, 2019. Subsidiary power: Loaned or owned? The lenses of agency theory and resource dependence theory. Online. *Global Strategy Journal*. Vol. 9, s. 491-501. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.1362>. [cit. 2025-03-21].

CZECHINVEST, 2022. *FDI Report: 30 let agentury CzechInvest 1992-2022*. Online. In: CZECHINVEST. Czechinvest.gov.cz. Dostupné z: <https://czechinvest.gov.cz/getattachment/2da44a5a-5793-49c3-8645-fde7abaff32c/FDI-Report-30-let-agentury-CzechInvest>. [cit. 2025-02-20].

ČERMÁK, Miroslav, 2021. *Strategický management: analýza hodnotového řetězce*. Online. In: Cleverandsmart.cz. 09.03.2021. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-analyza-hodnotovneho-retezce/>. [cit. 2025-03-31].

ČERNÁ, Iveta a ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2017. *Foreign direct investment and investment policy*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2218-0.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA (ČNB), 2022. *Přímé zahraniční investice — 2022: OBECNÝ METODICKÝ POPIS A KOMENTÁŘ K VÝVOJI PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC*. Online. In: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Cnb.cz. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/statistika/platebni_balance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2022_CZ.pdf?fbclid=IwY2xjawIW5s35leHRuA2FlbQIxMAABHa2w0_BXIKN8fpvy3Y-LK7acV1pdgdJt_Qrr980gznoHZpNe1Zk9wMhpAg_aem_liyLpL8E1s3vkA88b0xpyw. [cit. 2025-02-10].

Česká národní banka (ČNB): *Přímé zahraniční investice*, ©2025. Online. In: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Cnb.cz. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_balance_stat/publikace_pb/pzi/. [cit. 2025-03-04].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), ©2025. *Český statistický úřad*. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/>. [cit. 2025-03-31].

DAMBORSKÝ, Milan, 2024. *Lokalizace a zakořenění přímých zahraničních investic v České republice*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7678-282-2.

DEPOO, Lucie; ŠNÝDROVÁ, Markéta; ŠNÝDROVÁ, Ivana; JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela a URBANCOVÁ, Hana, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-20-2.

DÖRRENBÄCHER, Christoph a GAMMELGAARD, Jens, 2016. Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue Selling. Online. *Organization Studies*. Vol. 37, no. 9, s. 1249-1270. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0170840616634130>. [cit. 2025-03-21].

DURČÁKOVÁ, Jaroslava a MANDEL, Martin, 2020. *Mezinárodní finance a devizový trh*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-65-1.

FOXCONN ČESKÁ REPUBLIKA, ©2000-2025. *Foxconn*. Online. Dostupné z: <https://www.foxconn.cz/>. [cit. 2025-04-18].

HAINZER, Kirt; BEST, Talitha a BROWN, Philip Hugh, 2019. Local value chain interventions: a systematic review. Online. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. Vol. 9, no. 4, s. 369-390. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JADEE-11-2018-0153>. [cit. 2025-03-31].

HALASZOVICH, Tilo a LUNDAN, Sarianna M., 2014. The Moderating Role of FDI Motives and Embeddedness on the Performance of Foreign and Domestic Firms in Emerging Markets. Online. *ZenTra Working Paper in Transnational Studies*. No. 36, s. 1-34. Dostupné z: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2475849>. [cit. 2025-03-20].

HALLENBECK, George, 2022. *How to Use Experience to Fuel Leadership Development*. Online. In: Center for Creative Leadership. Dostupné z: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/use-experience-fuel-leadership-development/?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2025-04-23].

HAMPL, Mojmir, 2021. *Zakořenění investic*. Online. In: fdi.utb.cz. 20.08.2021. Dostupné z: <https://www.fdi.utb.cz/blog/6-zakoreneni-investic>. [cit. 2025-03-04].

HYUNDAI MOTOR MANUFACTURING CZECH S.R.O., ©2025. *Hyundai*. Online. Dostupné z: <https://www.hyundai-motor.cz>. [cit. 2025-04-18].

CHEN, James, 2025. *Subsidiary Company: Definition, Examples, Pros, and Cons*. Online. In: [Investopedia.com](https://www.investopedia.com). 27.02.2025. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/subsidiary.asp>. [cit. 2025-03-18].

JÓZSA, Viktoria, 2017. *Dual education models as elements of corporate embeddedness in Hungary*. Online. Maďarsko: Szent István University. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.22616/erdev2017.16.n204>. [cit. 2025-03-05].

KAMPS, Gabriele, 2024. *The impact of cultures on leadership*. Online. In: MORGAN PHILIPS GROUP SA. Insights.morganphilips.com. 16.04.2024. Dostupné z: <https://insights.morganphilips.com/en/the-impact-of-cultures-on-leadership>. [cit. 2025-03-16].

KHLAVICH, Valentina, 2023. *VÁLEN Legal & Tax: Understanding the Relationship Between Holding Companies and Subsidiaries*. Online. In: Valen-legal.com. 18.08.2023. Dostupné z: <https://valen-legal.com/news/understanding-the-relationship-between-holding-companies-and-subsidiaries/>. [cit. 2025-02-25].

KITSOS, Tasos; GRABNER, Simone Maria a CARRASCAL-INCERA, Andre, 2023. Industrial Embeddedness and Regional Economic Resistance in Europe. Online. *Economic Geography*. Vol. 99, no. 3, s. 227–252. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00130095.2023.2174514>. [cit. 2025-03-06].

KOCANDOVÁ, Vendula, 2023. *Kognitivní zkreslení – Klam přeživších*. Online. In: Biostatistics.fnusa.cz. 30.10.2023. Dostupné z: <https://biostatistics.fnusa.cz/kognitivni-zkresleni-klam-prezivsich/>. [cit. 2025-03-15].

KOSTOVA, Tatiana; BEUGELSDIJK, Sjoerd; SCOTT, W. Richard; VAN ESSEN, Marc; KUNST, Vincent E. et al., 2020. The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations. Online. *Journal of International Business Studies*. Vol. 51, no. 4, s. 467-497. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41267-019-00294-w>. [cit. 2025-03-21].

KURZY.CZ, SPOL. S R.O, ©2000-2025. *Kurzy.cz*. Online. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/>. [cit. 2025-03-17].

MACHALA, Zdeněk, 2015. Globální hodnotové řetězce. Online. *Background report*. Roč. 21, č. 2, s. 1-21. Dostupné z: <https://www.studentsummit.cz/wp-content/uploads/2019/02/PSS-Globalni-hodnotove-retezce-ECOFIN.pdf>. [cit. 2025-03-31].

MEIXNEROVÁ, Lucie; ZAPLETALOVÁ, Šárka a STEFANOVÁ, Zuzana, 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a finanční aspekty*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-654-8.

MENŠÍK, Tomáš, 2023. *Co to je firemní kultura a proč je tak důležitá*. Online. In: Menseek.eu. 23.10.2023. Dostupné z: https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/#Co_je_to_firemni_kultura. [cit. 2025-03-16].

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, ©2025. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. [cit. 2025-04-07].

MOFSL, 2023. *Motilal oswal Wealth Management: What Are Advantages and Disadvantages of FDI*. Online. In: Motilaloswal.com. 07.10.2023, 25.11.2024. Dostupné z: <https://www.motilaloswal.com/blog-details/-what-are-advantages-and-disadvantages-of-fdi/22002>. [cit. 2025-02-18].

OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, 1996. Online. Third Edition. Paříž: OECD Publishing. ISBN 92-64-15283-0. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264064805-en>. [cit. 2025-02-11].

PELTOKORPI, Vesa, 2015. Corporate Language Proficiency and Reverse Knowledge Transfer in Multinational Corporations: Interactive Effects of Communication Media Richness and Commitment to Headquarters. Online. *Journal of International Management*. Vol. 21, no. 1, s. 49-62. ISSN 1075-4253. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.11.003>. [cit. 2025-03-21].

PINYA HR, 2022. *Typy organizační struktury ve firmě a její důležitost pro HR oddělení*. Online. In: Pinya.hr. 11.07.2022. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/blog/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitost-pro-hr-oddeleni>. [cit. 2025-03-16].

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S., ©2025. *Plzeňský Prazdroj*. Online. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/>. [cit. 2025-04-20].

POJEROVÁ, Šárka a BYRTUS, Emanuel, 2024. *Emoce v praxi, aneb Emoční leadership v denním životě manažera*. Online. In: Shineleadership.cz. 20.10.2024. Dostupné z: <https://www.shineleadership.cz/blog/emoce-v-praxi-aneb-emocni-leadership-v-dennim-zivote-manazera/>. [cit. 2025-03-15].

PREUSS, Ondřej, 2025. *Dostupný advokát: Dceřiná společnost aneb když vzniká chobotnice jménem holding*. Online. In: Dostupnyadvokat.cz. 18.02.2025. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/dcerina-spolecnost>. [cit. 2025-02-25].

RASOULI GHAHROUDI, Mehdi; HOSHINO, Yasuo a TURNBULL, Stephen, 2019. *Foreign direct investment: ownership advantages, firm specific factors, survival and performance*. New Jersey: World Scientific. ISBN 9781837979899.

RATKOVIĆ, Tatjana a ORLIĆ, Ranko, 2015. Transfer of performance appraisal practices from MNC parent to subsidiaries in Serbia. Online. *Economic Annals*. Vol. 60, no. 204, s. 105-126. Dostupné z: <https://doi.org/10.2298/EKA1504105R>. [cit. 2025-03-21].

RAZIQ, Muhammad Mustafa, 2023. A paradoxical perspective on subsidiary autonomy and MNE entrepreneurial initiative support: uncovering the role of organizational complexity and external embeddedness. Online. *Cross Cultural & Strategic Management*. Vol. 30, no. 4, s. 733-754. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2022-0151>. [cit. 2025-03-20].

RESEARCHFDI, 2021. *RESEARCHFDI: 16 advantages and disadvantages of foreign direct investment*. Online. In: Researchfdi.com. 12.03.2021. Dostupné z: <https://researchfdi.com/foreign-direct-investment-advantages-disadvantages/>. [cit. 2025-02-18].

SANTOS, Rodrigo a LEMOS WALMRATH, Lucas, 2024. Political and Institutional Embeddedness of FDI: a case study of Nissan in Rio, Brazil. Online. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 39, no. e39001, s. 1-23. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/39001/2024>. [cit. 2025-03-19].

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

SUZUKI, Manami; ANDO, Naoki a NISHIKAWA, Hidehiko, 2019. Intra-organizational communication and its consequences. Online. *Management Decision*. Vol. 57, no. 1, s. 71-85. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2018-0159>. [cit. 2025-03-20].

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

TOURAY, Alfusainey, 2024. The Growth Effect of Foreign Direct Investment: Evidence from Time-Frequency Analysis. Online. *Applied Economics and Finance*. Vol. 11, no. 2, s. 51-63. ISSN 2332-7308. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.11114/aef.v11i2.6942>. [cit. 2025-03-19].

TRUNG TRAN, Quoc, 2024. *Dividend Policy: A Business Perspective*. Leeds: Emerald Publishing Limited. ISBN 978-1-83797-988-2.

ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ, ©2025. *Vyhledávací formulář patentů a užitných vzorů*. Online. In: Úřad průmyslového vlastnictví. Dostupné z: <https://isdv.upv.gov.cz/webapp/!resdb.pta.frm>. [cit. 2025-04-23].

VÝROST, Jozef; SLÁMĚNÍK, Ivan a SOLLÁROVÁ, Eva, 2019. *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5775-9.

WANG, Chenyan; YE, Songqin a ZHANG, Xiufan, 2024. Excess is just as bad as deficiency: Parent director appointments and subsidiary innovation input. Online. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 45, no. 8, s. 5306-5321. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/mde.4322>. [cit. 2025-03-20].

WORLD BANK, ©2025. *WORLD BANK GROUP*. Online. Dostupné z: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>. [cit. 2025-03-31].

WRIGHT, Roxana a WU, Chen, 2024. Is Foreign Direct Investment Resilient Post the COVID-19 Pandemic? The Case of a Subnational Economy. Online. *Journal of Risk and Financial Management*. Vol. 17, no. 1, article 21, s. 1-29. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm17010021>. [cit. 2025-03-20].

ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2017. *Mezinárodní management*. Vydání 3. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2219-7.

ZHOU, Chao; XU, Guannan; SUN, Cong a CHANG, Xiaoran, 2024. How do emerging multinationals achieve sustainable development globally? The enabling mechanism of headquarter-subsidiary structure in subsidiary sustainability. Online. *Sustainable Development*. Roč. 32, č. 3, s. 2549-2564. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/sd.2786>. [cit. 2025-03-20].

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Reinvestovaný zisk a vyplacené dividendy k celkovým PZI v letech 2013–2022 v ČR v mld. Kč	28
Graf 2: Vývoj podílu vývozu na HDP ČR v letech 1995–2021	35
Graf 3: Podíl vývozu na HDP (%) v EU v roce 2023	36
Graf 4: Nepovinné vzdělávání v podnicích za rok 2020	41
Graf 5: Procentuální podíl firem přijímajících žáky/studenty na praxi v roce 2020	42
Graf 6: Mezinárodní srovnání podílu firem přijímajících žáky a studenty na praxi v roce 2020	43
Graf 7: Výdaje na VaV v mld. Kč podle vlastnictví podniků v letech 2010–2023	47
Graf 8: Procentuální podíl výdajů na VaV v podnikatelském sektoru v zemích EU na HDP v roce 2023.....	48
Graf 9: Patenty udělené či validované pro území ČR v letech 2017–2024	49
Graf 10: Procentuální podíl inovujících podniků podle vlastnictví ve sledovaných obdobích	49
Graf 11: HDP na obyvatele v zemích mateřských společností (v mezinárodních dolarech)	56
Graf 12: Průměrná míra centralizace v jednotlivých oblastech dceřiných společností	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Podíl domácího managementu v dceřiné společnosti	34
Tabulka 2: Podíl domácích tržeb dceřiných společností.....	40
Tabulka 3: Úroveň vzdělávání v dceřiné společnosti	46
Tabulka 4: Počet mateřských společností v jednotlivých zemích.....	55
Tabulka 5: Míra internacionalizace mateřských společností	57
Tabulka 6: Celkové tržby mateřských společností	60
Tabulka 7: Celkový počet zaměstnanců.....	63
Tabulka 8: Korelační matice	65
Tabulka 9: Regresní model č. 1	66
Tabulka 10: Regresní model č. 2	67
Tabulka 11: Regresní model č. 3	68
Tabulka 12: Regresní model č. 4	69
Tabulka 13: Regresní model č. 5	70
Tabulka 14: Faktory zakořenění firmy Foxconn CZ s.r.o.....	73
Tabulka 15: Porovnání regresní predikce se skutečností u Foxconn CZ.....	74
Tabulka 16: Faktory zakořenění firmy Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.	75
Tabulka 17: Porovnání regresní predikce se skutečností u HMMC	76
Tabulka 18: Faktory zakořenění firmy Plzeňský Prazdroj, a. s.	77
Tabulka 19: Porovnání regresní predikce se skutečností u Plzeňského Prazdroje	78

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
COVID	Coronavirus Disease
CSR	Corporate Social Responsibility
CZ	Czech Republic
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DPH	Daň z přidané hodnoty
EPRG	Etnocentrismus, polycentrismus, regiocentrismus, geocentrismus
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GVC	Global Value Chain
HDP	Hrubý domácí produkt
HMMC	Hyundai Motor Manufacturing Czech
IDA	International Development Association
ISO	International Organization for Standardization
LVC	Local Value Chain
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OLS	Ordinary Least Squares
PZI	Přímé zahraniční investice
USA	United States of America
VIF	Variance Inflation Factor
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
VŠCHT	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dceřiné společnosti

Příloha P II: Mateřské společnosti

PŘÍLOHA P I: DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI

Faktory zakořenění dceřiných společností v ČR:

- y_1 = Podíl domácího top managementu v dceřiné společnosti (%)
- y_2 = Podíl domácích tržeb u dceřiné společnosti (%)
- y_3 = Úroveň vzdělávání v dceřiné společnosti (ordinální data)
- y_4 = Počet aktivních patentů u dceřiné společnosti (ks)
- y_5 = Výdaje na výzkum a vývoj v dceřiné společnosti (tis. Kč)

Pořadí	Název dceřiné firmy	Velikost dceřiné firmy (zaměstnanci)	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5
1	Škoda Auto a.s.	37836	14%	Nezveřejněno	4	138	25882664
2	Continental Automotive Czech Republic s.r.o.	5149	33%	8%	3	0	75807
3	FOXCONN CZ s.r.o.	5000	0%	1%	3	0	0
4	ORLEN Unipetrol RPA s.r.o.	4817	40%	72%	3	3	Nezveřejněno
5	Continental Barum s.r.o.	4289	100%	35%	4	0	883508
6	Bosch Powertrain s.r.o.	4000	0%	0%	4	0	110385
7	Adient Czech Republic s.r.o.	3855	0%	45%	1	0	Nezveřejněno
8	Iveco Czech Republic, a. s.	3762	0%	20%	4	0	54876
9	Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o.	3535	50%	100%	3	0	Nezveřejněno
10	Robert Bosch, spol. s r.o.	3425	67%	0%	4	0	1611867
11	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.	3278	0%	4%	3	0	Nezveřejněno
12	PO LIGHTING CZECH s.r.o.	3012	0%	12%	1	22	3194
13	Lego Production s.r.o.	3000	100%	0%	1	0	396567
14	ABB s.r.o.	2950	100%	25%	3	0	339795
15	HELLA AUTOTECHNIK NOVA, s.r.o.	2879	100%	10%	4	17	Nezveřejněno
16	Brose CZ	2745	0%	20%	3	0	Nezveřejněno
17	DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O.	2719	0%	6%	3	0	167742

18	TE Connectivity Czech s.r.o.	2333	0%	0%	3	0	0
19	SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.	2279	100%	9%	2	0	Nezveřejněno
20	International Automotive Components Group s.r.o.	2221	0%	19%	1	0	177548
21	Plzeňský Prazdroj, a. s.	2215	40%	89%	3	2	Nezveřejněno
22	KYOCERA AVX Components s.r.o.	2052	60%	0%	4	0	16061
23	Foxconn Technology CZ s.r.o.	2036	0%	12%	3	0	0
24	Fehrer Bohemia s.r.o.	2005	100%	27%	1	0	Nezveřejněno
25	Miele technika s.r.o.	1985	50%	Nezveřejněno	1	0	Nezveřejněno
26	MD ELEKTRONIK spol. s r.o.	1820	100%	0%	3	0	Nezveřejněno
27	KIEKERT-CS, s.r.o.	1763	0%	5%	2	0	Nezveřejněno
28	Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.	1758	100%	Nezveřejněno	2	10	377916
29	VALEO AUTOKLIMATIZACE k.s.	1739	67%	32%	4	0	3221920
30	ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.	1721	67%	0%	3	0	Nezveřejněno
31	Meopta s.r.o.	1710	100%	Nezveřejněno	3	6	Nezveřejněno
32	Teva Czech Industries s.r.o.	1678	75%	3%	3	0	Nezveřejněno
33	Hanon Systems Autopal s.r.o.	1678	67%	0%	1	0	Nezveřejněno
34	Infosys (Czech Republic) Limited s.r.o.	1652	0%	8%	1	0	Nezveřejněno
35	HARTMANN - RICO a.s.	1642	100%	33%	4	0	0
36	AGC Automotive Czech a.s.	1630	33%	15%	3	0	Nezveřejněno
37	Foxconn European Manufacturing Services s.r.o.	1607	0%	0%	3	0	0
38	Lear Corporation Czech Republic s.r.o.	1603	0%	5%	2	0	0
39	Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic) s.r.o.	1598	100%	0%	3	0	380975
40	ŽDAS, a.s.	1578	50%	56%	3	2	Nezveřejněno
41	Sellier & Bellot a.s.	1574	100%	16%	3	5	32618
42	Daikin Industries Czech Republic s.r.o.	1569	0%	98%	4	0	297618

43	WITTE Nejdek, spol. s r.o.	1547	67%	10%	2	0	Nezveřejněno
44	Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o.	1541	50%	Nezveřejněno	3	0	Nezveřejněno
45	Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.	1508	67%	Nezveřejněno	2	0	1468648
46	SUNGWOO HITECH s.r.o.	1504	0%	62%	1	0	0
47	Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.	1482	100%	2%	3	0	0
48	Doosan Bobcat EMEA s.r.o.	1445	0%	2%	2	0	Nezveřejněno
49	LASSELSBERGER, s.r.o.	1407	50%	28%	3	0	Nezveřejněno
50	Model Obaly a.s.	1398	83%	70%	3	0	Nezveřejněno
51	Benteler ČR s.r.o.	1360	100%	12%	3	0	Nezveřejněno
52	ZF Automotive Czech s.r.o.	1341	100%	9%	3	0	369682
53	IDEAL AUTOMOTIVE Bor, s.r.o.	1332	0%	3%	1	0	0
54	ARROW International CR, a.s.	1285	67%	15%	2	0	Nezveřejněno
55	TE Connectivity Trutnov s.r.o.	1267	0%	97%	3	0	0
56	Brembo Czech s.r.o.	1208	33%	0%	3	0	0
57	KOITO CZECH s.r.o.	1195	0%	13%	3	0	117697
58	KES - kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o.	1182	100%	31%	1	0	0
59	Mondelez CR Biscuit Production s.r.o.	1178	0%	2%	1	0	0
60	Schaeffler Production CZ s.r.o.	1165	100%	Nezveřejněno	3	0	0

PŘÍLOHA P II: MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI

Charakteristiky mateřských společností:

- x_1 = HDP na obyvatele v zemi mateřské společnosti (v mezinárodních dolarech)
- x_2 = Míra internacionalizace (počet zemí, ve kterých má mateřská společnost svou dceřinou společnost)
- x_3 = Celkové tržby mateřské společnosti (v mld. EUR)
- x_4 = Celkový počet zaměstnanců mateřské společnosti

Pořadí	Název mateřské společnosti	Obor podnikání mateřské společnosti	Země sídla mateřské společnosti	x_1	x_2	x_3	x_4
1	Volkswagen Group	automotive	Německo	69027	27	322,20	684025
2	Continental AG	automotive	Německo	69027	20	41,40	202763
3	Foxconn	elektrotechnický	Taiwan	71549	20	182,17	725000
4	ORLEN	petrochemický průmysl	Polsko	46450	10	85,74	64494
5	Continental AG	automotive	Německo	69027	20	41,40	202763
6	Robert Bosch GmbH	automotive	Německo	69027	60	91,60	429000
7	Adient plc	automotive	USA	82769	29	14,17	70000
8	Iveco Group N.V.	automotive	Itálie	57652	18	16,21	36046
9	Toyota Motor Corporation	automotive	Japonsko	49885	49	282,88	380793
10	Robert Bosch GmbH	strojírenství	Německo	69027	60	91,60	429000
11	Hyundai Motor Company	automotive	Jižní Korea	51713	49	110,61	75000
12	Signify N.V.	elektrotechnický	Nizozemsko	78103	74	6,70	29000
13	Lego Group	spotřební zboží	Dánsko	73547	40	9,20	26700
14	ABB Ltd.	elektrotechnický	Švýcarsko	89315	76	29,65	110000
15	Hella GmbH & Co. KGaA	automotive	Německo	69027	35	8,00	37500
16	Brose Group	automotive	Německo	69027	24	7,90	32000
17	Denso Corporation	automotive	Japonsko	49885	38	39,04	162029
18	TE Connectivity Ltd.	automotive	Irsko	124578	50	14,75	85000
19	Compagnie de Saint-Gobain S.A.	stavební materiály	Francie	58167	76	47,90	161482
20	International Automotive Components Group S.A	automotive	Lucembursko	139106	18	4,02	17000

21	Asahi Group Holdings	potravinářství	Japonsko	49885	20	26,22	28173
22	KYOCERA Corporation	elektrotechnický	Japonsko	49885	40	12,35	79185
23	Foxconn	elektrotechnický	Taiwan	71549	20	182,17	725000
24	AUNDE Group SE	automotive	Německo	69027	29	2,62	25500
25	Miele	spotřební elektronika	Německo	69027	50	5,00	23500
26	MD Elektronik GmbH	automotive	Německo	69027	9	0,33	5000
27	Kiekert AG	automotive	Německo	69027	11	0,89	5300
28	Magna International Inc.	automotive	Kanada	63419	28	39,38	158000
29	Valeo SA	automotive	Francie	58167	33	22,00	113601
30	ON Semiconductor	elektrotechnický	USA	82769	20	7,64	26000
31	Carlyle Group Inc.	optika	USA	82769	15	2,72	2300
32	Teva Pharmaceutical Industries	farmacie	Izrael	54128	60	14,54	36830
33	Hanon Systems	automotive	Jižní Korea	51713	20	6,53	20000
34	Infosys Limited	IT	Indie	10166	56	16,56	343234
35	Paul Hartmann AG	zdravotnické a hygienické potřeby	Německo	69027	36	2,35	10000
36	AGC Inc.	výroba skla a automotive	Japonsko	49885	30	12,32	56724
37	Foxconn	elektrotechnický	Taiwan	71549	20	182,17	725000
38	Lear Corporation	automotive	USA	82769	39	21,62	173700
39	Marelli Holdings Co., Ltd.	automotive	Japonsko	49885	23	1,21	22382
40	CITIC Group	finanční služby	Čína	71549	55	32,16	213290
41	Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC)	zbrojní průmysl	Brazílie	21107	4	0,35	5000
42	Daikin Industries Ltd.	výroba klimatizací	Japonsko	49885	10	28,00	98162
43	WITTE Automotive GmbH	automotive	Německo	69027	9	0,86	5100
44	Panasonic Corporation	elektrotechnický	Japonsko	49885	50	54,83	228420
45	Thermo Fisher Scientific	laboratorní vybavení	USA	82769	80	39,47	125000
46	Sungwoo Hitech Co., Ltd.	automotive	Jižní Korea	51713	10	2,79	17500
47	Honeywell International Inc.	letectví	USA	82769	80	33,76	102000

48	Doosan Corporation	strojírenství	Jižní Korea	51713	38	13,38	41400
49	Lasselsberger Group	stavební materiály	Rakousko	70297	4	1,50	7500
50	Model Holding AG	plastikářský průmysl	Švýcarsko	89315	7	1,23	4600
51	Benteler International AG	automotive	Rakousko	70297	19	8,78	23000
52	ZF Friedrichshafen AG	automotive	Německo	69027	30	46,60	161631
53	Ideal Automotive Group S.A.	automotive	Německo	69027	6	0,45	4000
54	Arrow Global Group	finanční služby	Velká Británie	58274	8	0,34	5000
55	TE Connectivity Ltd.	automotive	Irsko	124578	50	14,75	85000
56	Brembo S.p.A.	automotive	Itálie	57652	15	3,80	15653
57	Koito Manufacturing Co., Ltd.	automotive	Japonsko	49885	15	5,99	23807
58	LG group	elektrotechnický	Jižní Korea	51713	23	5,06	74000
59	Mondelez International	potravinářství	USA	82769	80	33,12	91000
60	Schaeffler Group	automotive	Německo	69027	55	16,30	120000