

# Zakořenění přímých zahraničních investic

Jiří Svoboda

---

Bakalářská práce  
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Jiří Svoboda  
Osobní číslo: M180031  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a ekonomika  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Zakořenění přímých zahraničních investic

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vymezte teoretická východiska problematiky zakořenění přímých zahraničních investic.

#### II. Praktická část

- Vymezte metodiku a indikátory pro hodnocení zakořenění přímých zahraničních investic.
- Zpracujte případové studie přímých zahraničních investic tří společností.
- Verifikujte indikátory zakořenění přímých zahraničních investic na případových studiích.

#### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ČERNÁ, Iveta, MÜLLER, David a ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Foreign direct investment and investment policy*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017, 93 s. ISBN 978-80-245-2218-0.  
FERENČÍKOVÁ, Soňa. *Medzinárodná expanzia firiem: stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2013, 362 s. ISBN 978-80-8078-532-1.  
HLAVÁČEK, Petr. *Aktéři a mechanismy regionálního rozvoje*. 1. vyd. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2012, 155 s. ISBN 978-80-7414-523-0.  
WOKOUN, René a kol. *Přímé zahraniční investice a regionální rozvoj*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010, 203 s. ISBN 978-80-245-1736-0.

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

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: JIRÍ ŠVOBODA

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení zakořenění přímých zahraničních investic v české ekonomice. V teoretické části je vymezena problematika zakořenění nadnárodních společností. Praktická část zahrnuje indikátory a metodologie pro zpracování hodnocení zakořenění. Hlavní náplní této části jsou případové studie tří společností působících v České republice s majoritním nebo úplným majetkovým podílem zahraničního investora a hodnocení zakořenění na základě dosažených bodů v jednotlivých oblastech určených indikátory zakořenění. V závěru práce jsou shrnuty výsledky hodnocení zakořenění doplněné o komentář.

Klíčová slova: zakořenění, region, nadnárodní společnost, investice, přímé zahraniční investice

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis is focused on evaluation of embeddedness of foreign direct investments in Czech economy. Theoretical section is devoted to problematics of multinational companies embeddedness. The practical part includes indicators and methodology for embeddedness evaluating. The main content of this section are case studies of three companies operating in the Czech Republic which are majorly or completely owned by a foreign investors and evaluation of embeddedness based on number of points achieved in individual areas. The conclusion summarizes results of embeddedness supplemented by commentary.

Keywords: embeddedness, region, multinational company, investments, foreign direct investments

Rád bych poděkoval vedoucímu mé práce, panu Ing. Milanovi Damborskému, Ph.D. za poskytnutí důležitých materiálů pro praktickou část a za cenné rady během konzultací.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PROBLEMATIKA ZAKOŘENĚNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ÚROVNĚ ZAKOŘENĚNÍ.....	13
1.2 VÝHODY A NEVÝHODY REGIONÁLNÍHO ZAKOŘENĚNÍ.....	14
1.3 ROVNOVÁHA MEZI ZAKOŘENĚNÍM A VYKOŘENĚNÍM.....	15
1.4 MULTIPLIKAČNÍ EFEKT VE VZTAHU K ZAKOŘENĚNÍ.....	16
<b>2 INSTITUCIONÁLNÍ ZAKOŘENĚNÍ</b> .....	<b>18</b>
2.1 ROLE STÁTNÍCH INSTITUCÍ PŘI ZAKOŘENĚNÍ.....	18
2.1.1 Přístup produkčních sociálních systémů.....	18
2.1.2 Přístup různých druhů kapitalismu.....	18
2.1.3 Přístup obchodních systémů.....	19
2.1.4 Přístup národních inovačních systémů.....	19
2.2 ROLE REGIONÁLNÍCH INSTITUCÍ PŘI ZAKOŘENĚNÍ.....	19
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>21</b>
<b>3 METODOLOGIE A INDIKÁTORY</b> .....	<b>22</b>
<b>4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTECH</b> .....	<b>23</b>
4.1 KOMERČNÍ BANKA A.S. ....	23
4.2 ŠKODA AUTO A.S. ....	24
4.3 O2 CZECH REPUBLIC A.S. ....	27
<b>5 HODNOCENÍ ZAKOŘENĚNÍ SPOLEČNOSTÍ</b> .....	<b>30</b>
5.1 DODAVATELÉ.....	30
5.2 ODBĚRATELÉ.....	34
5.3 MANAGEMENT.....	35
5.4 VZDĚLÁNÍ.....	36
5.5 VÝROBA A POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB.....	40
5.6 VÝZKUM A VÝVOJ.....	44
5.7 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST.....	45
5.7.1 Životní prostředí.....	45
5.7.2 Vztahy se zaměstnanci.....	55
5.7.3 Veřejný prospěch a vztah dodavatelů k životnímu prostředí.....	58
5.8 VÝSLEDKY BODOVÉHO HODNOCENÍ ZAKOŘENĚNÍ.....	60
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>62</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Vztah mezi zemí nebo regionem a společností v nich umístěné hraje důležitou roli v rozvoji obou stran. Společnost může nabídnout pracovní pozice, úzké spolupráce, rozvoj regionu a jiné výhody. Kraje zase mohou nabídnout například kvalifikovanou pracovní sílu díky místním univerzitám. Sílu těchto vazeb mezi společností a okolím, ve kterém působí (kraj, stát) označujeme jako míru nebo úroveň zakořenění. Zakořenění lze zkoumat z mnoha hledisek a jedná se o poměrně komplikovanou problematiku, která byla od svého vzniku v oboru sociologie mnohokrát zkoumána a stala se žhavým tématem i v rámci jiných oborů.

První sekce práce je zaměřena na vymezení problematiky zakořenění, a to jak z klasických pohledů, tak i pohledu, který v rámci zakořenění zohledňuje spolupráci s univerzitami, národními a regionálními institucemi, naplňování společenské odpovědnosti nebo aktivitu v oblasti ochrany životního prostředí.

Praktická část zahrnuje případové studie tří společností působící v České republice. Tyto společnosti mají společnou vlastnost, a sice že u všech tří společností je majoritním nebo stoprocentním vlastníkem podílu na majetku společnosti zahraniční investor. V této části jsou taky určeny indikátory pro hodnocení zakořenění, pomocí kterých je určeno, která ze společností je ve svém prostředí nejvíce zakořeněná, a která naopak nejméně.

Závěr je věnován souhrnu práce, zhodnocení dosažení cílů, případným nepříznivým okolnostem ovlivňující práci, komentáři k dosaženým výsledkům hodnocení zakořenění a taky doporučení pro případný budoucí rozšíření práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem této práce je zjistit, jakou úroveň zakořenění disponují vybrané společnosti z oblasti automobilového průmyslu, bankovníctví a pojišťovnictví, a telekomunikací v prostředí České republiky.

Prvním cílem je rešerše zahraničních odborných článků a literatury popisující problematiku zakořenění a sepsání poznatků v rámci teoretické části.

Druhým cílem je v rámci praktické části určit metodiku a indikátory pro hodnocení zakořenění společností. Těmito indikátory jsou oblasti zakořenění, a to: vztahy s dodavateli, vztahy s odběrateli, pravomoci managementu, vzdělání, výroba a poskytování služeb, výzkum a vývoj a v poslední řadě společenská odpovědnost.

Třetím cílem je zpracování případových studií tří vybraných společností a poskytnutí dostatek dat pro účely správného vyhodnocení zakořenění v jednotlivých oblastech.

Primárního cíle je dosaženo verifikací indikátorů na případových studiích. K vyhodnocování slouží data shromážděná v předchozím dílčím cíli. Tato data pochází z účetních závěrek, výročních zpráv, reportech o udržitelnosti a jiných nefinančních dokumentů, internetových stránek státních institucí a z ostatních internetových zdrojů věnujícím se dané tematice. Na základě těchto dat je vyhodnocováno zakořenění společnosti v jednotlivých indikačních oblastech pomocí bodového hodnocení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROBLEMATIKA ZAKOŘENĚNÍ

Zakořenění nadnárodních společností je relativně novou oblastí výzkumu, která přináší celou řadu otázek a budí debatu mezi vědci a praktiky. Někteří odborníci trvají na tom, že nadnárodní společnosti působí v pozici moderních otrokářů, zatímco jiní argumentují změnou myšlení a chování vedoucím k procesu, který by se dal definovat jako korporátní zakořenění. Mezi zeměmi východní Evropy a zbytkem světa panuje silná rivalita o umístění zahraničních středisek pro výzkum a vývoj (VaV) s vysokou přidanou hodnotou (Józsa, 2016). Produkční internacionalizace také tlačí na internacionalizaci VaV středisek vzhledem k výhodám, které přináší geografická blízkost.

V odvětví vzniku tohoto termínu, tedy sociologii, je zakořenění definováno jako závislost jevu na svém prostředí, přičemž jevem se v tomto případě rozumí například jednotlivec, organizace, soubor vztahů či oblast činnosti. Zakořenění je multioborový koncept, který vyžaduje bádání v několika vědních disciplínách jako jsou mezinárodní obchodní studie, ekonomická sociologie, inovační studie a nová ekonomická geografie. Józsa zdůrazňuje důležitost dosažení zakořenění v hostitelských regionech ze strany výrobních společností k využití místních znalostí a tvorbě silných vztahů s lokálními dodavateli, zákazníky a jinými organizacemi. V poslední době roste zájem a povědomí o zakořenění nadnárodních společností do jejich lokálního prostředí, zejména pronikáním do geograficky rozptýlených znalostních zdrojů v rámci regionů.

Podle Heidenreicha (2012) se celostátní a regionální zakořenění nadnárodních korporací stává stále důležitějším tématem v různých proudech výzkumu mezinárodního obchodu. Z pohledu mezinárodní produkce jsou lokalizační výhody vnímány jako výsledek nepohyblivých faktorů a nepřenositelných charakteristik národních ekonomik. Příkladem výhod pro umístění jsou výrobní faktory, jako jsou pracovní síla, cla a další obchodní překážky, které motivují společnosti zapojit se do zahraniční výroby. Zahraniční lokalita je tedy analyzována jako soubor statických a nepohyblivých aktiv, která mohou být využívána dceřinými společnostmi přítomnými v dané zemi.

V novějším pojetí této problematiky je pozornost upřena na národní instituce a kulturní faktory, jako je víra a sociální kapitál, které jsou považovány za klíčové v otázce přitažlivosti země. Druhý proud v mezinárodních obchodních studiích analyzuje nadnárodní společnosti jako síť relativně samostatně působících dceřiných společností s různými zdroji a schopnostmi. Tento přístup vnímá zakořenění dceřiných společností a ústřední společnosti

prostřednictvím vztahu těchto jednotek k jejich dodavatelům, zákazníkům a konkurenci. Externí sítě, do nichž je společnost začleněna, utvářejí struktury a strategie organizace. Podle Heidenreicha a bádání Anderssona a kol. (2002) ukazuje, že obchodní zakořenění dceřiných společností (tj. vztahy se zákazníky a dodavateli) a jejich technické zakořenění (tj. společný vývoj nových produktů a procesů, většinou se zákazníky a dodavateli) ovlivňují výkonnost dceřiné společnosti a její význam pro technologické kompetence celé společnosti.

## 1.1 Úrovně zakořenění

(Mattes, 2013) Definiuje víceúrovňový koncept zakořenění. Hluboké zakořenění spočívá v určité míře shody mezi společností a jejím prostředím, což znamená, že regionální okolí se adaptuje na potřeby nadnárodní společnosti a ta zase určuje svou činnost podle regionálních podmínek. Zakořenění znamená vzájemnou adaptaci a interakci. Hluboké zakořenění může být založeno na přímých vazbách, interakcích a vzájemné závislosti mezi nadnárodní společností a jinými aktéry v regionu. Z tohoto pohledu termín zakořenění popisuje hmotné a nehmotné vztahy mezi společností a regionálním inovačním systémem.

Vykořenění je naopak charakterizováno absencí podobných vazeb a nedostatečného souladu mezi společností a regionálním prostředím. Tento přístup napomáhá k zachování vyšší míry nezávislosti se zaměřením na vlastní korporátní síť a zdroje.

Bližší pohled na vzájemné závislosti mezi společnostmi a regiony nám odhaluje dvě úrovně interakcí. V první řadě se jedná o institucionální úroveň, která značí, že dochází k obecným vlivům působícím na interní inovační procesy vedoucím k regionálnímu přidružení dceřiné společnosti. Tato úroveň odkazuje na institucionální soulad mezi společností a okolím. I když se nejedná o žádné přímé vztahy související s projektem, tyto institucionální vazby mohou potenciálně vést k zakořenění konkrétních inovačních projektů. Druhá úroveň zakořenění je zaměřena na konkrétní inovační projekty, kdy dochází k regionálním spojením skrze přímou účast spolupracujících partnerů ve firemních inovačních projektech.

## 1.2 Výhody a nevýhody regionálního zakořenění

Regionální zakořenění nepředstavuje jen příležitosti a výhody pro dceřiné společnosti nadnárodních korporací a regiony, ale může také přinést značná rizika pro obě strany. Zakořenění samo o sobě nemusí být jedinou nebo nejlepší volbou při snaze o zvýšení konkurenceschopnosti a inovativnosti. Toto tvrzení platí obzvláště pro společnosti, které nejsou vázané na region, ale mohou se ve velké míře rozhodovat o svém strategickém zapojení do regionu.

Externí spolupráce představuje pro dceřiné společnosti způsob pro zesílení technologických dovedností skupiny a využití konkrétních externích kompetencí. Společnosti nicméně usilují o udržení kritických kompetencí a technologií uvnitř firmy a minimalizování ztráty kontroly vlivem externí spolupráce. Existují tedy dobré důvody, proč nespolupracovat v rámci regionálních projektů. To platí obzvláště pro vysoce inovativní společnosti (Heidenreich, 2012).

Dle Cantwella (2009) z technologického přelévání těží spíše zaostalejší společnosti, zatímco pro lídry je efekt opačný a mohou více ztratit. Strategie regionálního zakořenění se potýkají s protichůdnými zájmy ochrany vlastních znalostí a získání dalších kompetencí. Procesy regionálního učení zahrnují rizika potenciální ztráty kontroly nad kompetencemi a šíření znalostí směrem ke konkurenčním společnostem nebo jejich dodavatelům. Společnosti jednájí velmi opatrně při užívání výhod regionálního učení. Regiony, podobně jako společnosti, mohou také váhat při poskytování podpory a zdrojů společnostem a jejím technologickým oborům specializace – postoj, jenž byl zformován již v počátcích regionálních studií, pohlízející na nadnárodní společnosti jako hrozbu pro regionální ekonomiku.

Například okresy ve střední Itálii byly analyzovány jako územně distribuované části společného hodnotového řetězce, který je pružnější, inovativnější a v některých aspektech i demokratičtější než velké společnosti ze severní Itálie. Vznik velkých společností v průmyslových oblastech byl tudíž považován za hrozbu pro ekonomickou vitalitu těchto okresů, jelikož by tyto velké společnosti mohly ničit místní ekonomiky tím, že by vše internalizovaly jako vnitropodnikový obchod a odpojily ho od vnějšího tržního prostředí v rámci regionu. Jiní autoři však popisují nadnárodní společnosti jako potenciální zdroje technologických kompetencí a globálních konexí pro regionální ekonomiky.

### 1.3 Rovnováha mezi zakořeněním a vykořeněním

Nadnárodní společnosti mají v moderních ekonomikách zásadní význam a představují “dopravní prostředky pro transfer technologií” a “generátory nové technologie” (Dunning a Lundan, 2009 citováni Mattes, 2013). „Tuto roli naplňují kombinací svého globálního dosahu a schopnosti čerpat z menších geografických měřítek, tj. z národů a regionů. Takováto kombinace globalizace a lokalizačních výhod představuje klíčový konkurenční faktor“ (Mattes, 2013).

Velké společnosti se mohou snadněji osvobodit od omezení souvisejících s geografickou blízkostí a přemístit se do oblastí, které jsou atraktivnější ve smyslu finančních nebo pozemkových výhod a ve smyslu ceny pracovní síly. Přestože je umístění jen zřídka považováno za rozhodující faktor pro nadnárodní společnosti, předpokládá se, že jakmile dojde k umístění, využívají jejich dceřiné společnosti aktiv dostupných v jejich okolí a strategicky využívají poskytnuté vstupní faktory.

V dobách outsourcingu, spolupráce a spojení v rámci sítí, nejsou firemní aktivity prováděné v uzavřeném a chráněném korporátním prostředí, ale zahrnují vnější aktéry, s vysokou pravděpodobností regionální. Tento objev také odkazuje na inovační aktivity, jelikož dobré nápady často přichází z vnějšího prostředí, nikoliv z prostředí samotné firmy (Pavitt, 1984 citovaný Mattes, 2013). Dle Mattes „z tohoto pohledu zakořenění poskytuje výhody spočívající v čerpání zdrojů dostupných v rámci regionu, kdežto vykořenění upřednostňuje nezávislou a globálně orientovanou strategii“.

Vztah nadnárodních společností k regionu se tedy nedá považovat za statický nebo předem určený. Dceřiné společnosti čelí strategickým rozhodnutím, kdy a do jaké míry interagují s jejich prostředím a spolupracují s lokálními subjekty. V opačném případě se snaží udržet vysokou úroveň nezávislosti a soběstačnosti. Chovají se jako nezávislé globální společnosti a zároveň jako zakořenění regionální aktéři. Rozhodují se, jestli využít nových znalostí a zdali využívat lokálně dostupné zdroje jak obecně, tak ve svých inovačních projektech. Neustále tedy usilují o rovnováhu mezi zakořeněním a vykořeněním.

## 1.4 Multiplikační efekt ve vztahu k zakořenění

Vytvoření nebo rozvoj ekonomických činností může mít za následek nárůst příjmů v ekonomice daného místa. Zvýšené příjmy a zisky pak mohou vést k navýšení pracovních míst v jiných společnostech a institucích. To přispívá ke společenskému, ekonomickému a teritoriálnímu (tj. města, kraje, ...) bohatství. Tento jev se nazývá multiplikační efekt (multiplier effect). Wiedermann (2018) jej definuje jako „jev spočívající v rozvoji ekonomických aktivit v důsledku zvýšení poptávky, a to jak ze strany spotřebitelů, tak ze strany podniků v důsledku umístění nového nebo rozšíření již existujícího podniku.“. Navýšení investic obchodními subjekty způsobuje zvýšení úrovně globální poptávky (Keynes, 1936 citovaný Wiedermannem, 2018). Zvýšená poptávka pak vede k navýšení pracovních a produkčních kapacit a ke zvýšení platů zaměstnanců. V souladu s tím pak spotřebitelé navyšují své výdaje za vyráběné zboží, společnost opět zvýší produkci a rozšíří pracovní kapacity. Multiplikační efekt dále vyvolává jiné efekty. Wiedermann s odkazem na polskou literaturu zmiňuje dodavatelský a příjmový efekt. Přírůstek poptávky vytvořený novými společnostmi dává prostor k růstu dodavatelů, čímž vzniká právě multiplikační dodavatelský efekt. Příjmový multiplikační efekt je způsoben zvýšením kupní síly obyvatel skrze finanční odměňování zaměstnanců.

Wiedermann (2018) tvrdí, že ve vztahu mezi průmyslem a jeho lokálním prostředím je nejdůležitější prostorové rozložení multiplikačních efektů. Čím více materiálů a služeb je nakoupeno v daném prostředí města nebo regionu, tím úplnější jsou v této oblasti multiplikační efekty. Velikost těchto efektů také záleží na oblasti podnikání, velikosti a charakteristikách společností. Dodavatelský multiplikační efekt často působí silněji u společností, které v daném prostředí působí déle a mají zde například své sídlo nebo hlavní závod. Tyto efekty ústí z míry zakořenění výrobních společností do svého okolí. V průmyslu dochází důsledkem globalizace a rozvoji dopravních systému ke stále většímu prostorovému rozsahu vazeb. Tyto skutečnosti mohou mít za následek omezení dodávek od místních dodavatelů, kteří vyrábí polotovary určené k dalšímu zpracování. Současně závody zaměřené na výrobu dílů a komponentů hledají dodavatele z alternativních lokalit za účelem snížení nákladů spojených s výrobou a s tím spojené zvýšení konkurenceschopnosti. Jedná se především o rozvojové země střední a východní Asie. Důsledkem je klesající význam konečných výrobců při vytváření lokálních multiplikačních efektů výroby. V otázce zakořenění společností byly provedeny výzkumy síly vztahů společností a těchto oblastí, přičemž bylo zjištěno, že úroveň zakořenění je zde velmi malá. Tento jev vyjadřuje metafora



„katedrály na poušti“ (Grabher, 1994 citovaný Wiedermannem, 2018). Metafora popisuje malý vliv na hospodářský rozvoj slabě zakořeněných investic v prostředí východního Německa. Malé a středně velké podniky vykazují mnohem větší úroveň zakořenění, pokud se jedná o pobočky nadnárodních výrobních korporací, a to prostřednictvím silnějších lokálních a regionálních vazeb a také využívání lokálních lidských a kapitálových zdrojů. Wiedermann uvádí výzkumy Dej (2011), které dokazují, že pozitivní společenské a ekonomické efekty plynoucí ze zakořenění jsou obzvláště silné, pokud se jedná o původní lokální společnosti, jejichž majitelé pochází z této oblasti nebo žijí v blízkosti společnosti.

## 2 INSTITUCIONÁLNÍ ZAKOŘENĚNÍ

### 2.1 Role státních institucí při zakořenění

Státní instituce jsou obzvláště důležité pro zakořenění společností do jejich lokálního prostředí. Instituce ve smyslu „lidmi vytvořených omezeních, která strukturují politické, ekonomické a sociální interakce“ (North, 1991 citovaný Heidenreichem, 2012) usměrňují chování a strategii ekonomických subjektů. Heidenreich tvrdí, že firmy mají tendenci obracet se k zavedeným pravidlům a společenským normám, podle kterých se pak řídí. Instituční koncept je široký pojem a zahrnuje jak formální instituce, například zákonné, a neformální instituce, pod kterými si lze představit kulturu a tradice určitého společenství. Heidenreich se zaměřil na role státních institucí při zakořenění ze čtyř přístupů.

#### 2.1.1 Přístup produkčních sociálních systémů

Výchozím bodem tohoto přístupu je to, že vznik a stabilita národních produkčních modelů, například diverzifikovaná kvalitní výroba v Německu, štíhlá výroba v Japonsku, modulární produkční sítě v USA nebo flexibilní specializace v Itálii, závisí na konkrétních institucionálních konfiguracích, které poskytují zvyky, pravidla a zdroje potřebné ke stabilizaci produktových, řídicích a organizačních modelů specifických pro danou zemi. Diverzifikovaná kvalitní výroba například vyžaduje veřejný systém odborného vzdělávání a silné odbory, aby byl k dispozici dostatek kvalifikovaných pracovníků. Jinak by mohlo dojít k častějšímu využívání praktik jako “fire-and-hire”, tedy časté najímání a propouštění zaměstnanců, vedly k destabilizaci trhů práce, které tvoří základ pro kvalitní produkty.

#### 2.1.2 Přístup různých druhů kapitalismu

Tento přístup rozlišuje dva základní modely, a sice modely koordinované a modely liberální tržní ekonomiky. Tyto modely jsou charakterizovány buď nízkým, nebo vysokým stupněm koordinace mezi aktéry v jádru různých institucí (např. mezi zaměstnavateli a zaměstnanci v systému pracovněprávních vztahů). Koordinovaný model je charakterizován institucionálně zakořeněnými formami výroby, zatímco liberální model lze popsat jako nezakořeněná ekonomika s velmi slabými izolovanými formami koordinace mezi společnostmi a jejich prostředím (principle at arm's length – Společnosti mezi sebou nemají žádné hlubší vztahy, krom těch čistě obchodních ve formě platebních transakcí, např. v USA). Tento přístup staví firmu a její způsob řešení důležitých koordinačních problémů do středu jejího zájmu.

### 2.1.3 Přístup obchodních systémů

Heidenreich odkazuje na Whitleyho (1994), který definuje přístup národních obchodních systémů jako “systémy ekonomické koordinace a kontroly”. Tento přístup se liší zejména ve třech dimenzích: v dimenzi správy (tj. vztahy mezi vlastníky a správci ekonomických zdrojů), v dimenzi spolupráce (tj. koordinace v rámci výrobních řetězců a průmyslových odvětví a mezi konkurenty) a v dimenzi zaměstnanosti, která je určena vztahem mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a přenesením pravomoci na zaměstnance.

### 2.1.4 Přístup národních inovačních systémů

Oproti výše zmíněným přístupům se systémy inovačních přístupů zaměřují na schopnost země, regionu nebo průmyslového sektoru generovat a rekombinovat vědecké a technické znalosti a vytvářet na tomto základě nové produkty nebo procesy. Zásadními faktory jsou národní, regionální nebo sektorové instituce, které snižují nejistotu spojenou s inovacemi a usnadňují rekombinaci znalostí. Systém inovací byl proto definován jako “soubor odlišných institucí, které společně a jednotlivě přispívají k rozvoji a šíření nových technologií... je to systém vzájemně propojených institucí, které vytvářejí, ukládají a přenášejí znalosti a dovednosti, které definují nové technologie” (MetCalfe, 1995 citovaný Heidenreichem, 2012).

## 2.2 Role regionálních institucí při zakořenění

Regionální zakořenění společností je taktéž založeno na institucích, které mohou stabilizovat mezioborové sítě a přispět k poskytování místních kolektivních zdrojů. Na rozdíl od národní úrovně mají tyto instituce často blíže ke konkrétním společnostem, odvětvím a sítím v regionu, což zvyšuje možnost poskytování zboží a služeb zaměřených na konkrétní potřeby lokálních společností. Geografická a sociální blízkost regionálně koncentrovaných společností navíc usnadňuje sítě mezi dodavateli, zákazníky a konkurenty a mezioborovou spolupráci heterogenních aktérů, výměnu osobních údajů a kontaktů a specializaci společností v různých fázích stejného hodnotového řetězce. Tyto regionální instituce jsou často méně formální než ty národní, proto jsou označovány jako regionální společenství, prostředí nebo kultury.

(Piore a Sabel, 1984 citováni Heidenreichem, 2012) již v osmdesátých letech upozornili na institucionální základy regionálního učení a inovací, které v případě průmyslových čtvrtí ve střední Itálii většinou koncipují jako stabilní společenství a osobní, přímé vztahy založené

na vzájemné důvěře. Heidenreich uvádí, že Storper (1997) analyzuje regionální ekonomické vztahy jako konverzaci a koordinaci a poukazuje na důležitou roli netradičních vzájemných závislostí, tj. netržních vztahů, konvencí, neformálních pravidel a návyků.

Ve srovnání s relační perspektivou a podobně jako koncept národních inovačních systémů, klade koncept regionálních inovačních systémů (RIS) větší důraz na úlohu formálních regionálních institucí. RIS se skládá z firem v hlavním průmyslovém klastru v regionu, včetně jejich podpůrných průmyslových odvětví. Dále musí být přítomna institucionální infrastruktura, tj. výzkumné a vysokoškolské instituce, agentury pro transfer technologií, organizace odborného vzdělávání, obchodní sdružení, finanční instituce aj., které mají důležité pravomoci na podporu regionálních inovací. Tato definice vyzdvihuje skutečnost, že regionální inovační systémy nejsou integrovány jen prostřednictvím výrobních a hodnotových řetězců (např. skrze sítě dodavatelů a kupujících), ale také prostřednictvím institucí a komunit.

Potenciální silné stránky těchto systémů tkví ve schopnosti poskytovat kolektivní zdroje. Jako příklad těchto regionálních kolektivních statků lze uvést přístup ke specializovaným technologickým znalostem, informace o nových trzích, odborné vzdělávání kvalifikovaných a motivovaných pracovních sil přizpůsobených potřebám regionálního průmyslu a také stabilizace regionálních sítí a spolupráce mezi regionálními podniky, školami, univerzitami, zařízeními pro výzkum a vývoj, a politickými a správními aktéry.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 METODOLOGIE A INDIKÁTORY<sup>1</sup>

Metodologie pro hodnocení zakořenění přímých zahraničních investic se v rámci této práce sestává z případových studií tří společností působících na území České republiky. Vybrané společnosti operují v různých oborech, a sice v oboru bankovníctví, automobilového průmyslu, resp. telekomunikacích. Zároveň všechny vybrané společnosti působí v České republice již několik desítek let a mají zde dlouholetou tradici. Na základě dat sesbíraných z výročních a tiskových zpráv, reportů, účetních výkazů a ostatních veřejně dostupných dokumentů a použití vhodných indikátorů dojde k vyhodnocení zakořenění společností.

Indikátory zakořenění jsou rozděleny celkem do sedmi skupin. Každá skupina má své podotázky, které jsou doprovázeny odpověďmi s bodovým ohodnocením.

- Dodavatelé
- Odběratelé
- Management
- Vzdělání
- Výroba a poskytování služeb
- Výzkum a vývoj
- Společenská odpovědnost (CSR)

Bodové hodnocení je prověřováno nejen jako součet všech bodů, ale i z pohledu dosažených bodů a umístění v jednotlivých sekcích. U hodnocení platí, že čím vyšší hodnoty společnost dosáhne, tím větší je její míra zakořenění v dané oblasti.

---

<sup>1</sup> Analýza využívá poznatků projektu **Ekonomika a etika zahraničních investorů v České republice** vedeným doc. Ing. Adrianou Knápkovou, Ph.D. Jedná se o formulace evaluačních otázek, které dosud nebyly publikovány (s vědomím řídicího týmu projektu, jehož součástí je také vedoucí práce). Zároveň dávám možnost zde uvedené informace využít v rámci řešeného projektu.

## 4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTECH

### 4.1 Komerční banka a.s.

Komerční banka je bankovní instituce, která na českém trhu působí již od roku 1990. Patří pod francouzskou skupinu Sociétés Générale, která je s podílem více jak 60 % majoritním vlastníkem. V roce 2019 měla Komerční banka přes 8 000 zaměstnanců po celé České republice. Komerční banka nabízí jak běžné účty pro spotřebitele, tak i specializované druhy účtů pro podnikatelské subjekty. Dále se také zaměřuje na správu investic a poskytování úvěrů a hypoték, spoření a pojištění.

Komerční banka vznikla oddělením obchodní činnosti od Státní banky československé v roce 1990. V roce 1992 se na základě vládní privatizace společnost transformovala na akciovou společnost, přičemž majoritními vlastníky byly Fondy národního majetku ČR a SR a akcie Komerční Banky vešly do kuponové privatizace. V roce 1995 vstoupila KB na mezinárodní kapitálové trhy a o pouhé dva roky později rozhodla vláda ČR o prodeji státem vlastněných akcií. Francouzská společnost Sociétés Générale se dostala v roce 2001 do čela vedení Komerční Banky a odkoupila státní podíl za 40 miliard Kč a následující rok byla zřízena pražská pobočka Sociétés Générale. Již v roce 2003 uvedla Komerční banka na český trh první čipovou platební kartu, a ještě téhož roku získala ocenění v anketě Banka roku za dynamiku a důvěryhodnost a v roce 2004 se dokonce umístila na prvním místě. Rok 2006 byl velice důležitý, jelikož došlo k dokončení koupě zbylých 60 % akcií společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna za 144 milionů eur. Modrá pyramida v této době měla více než 800 tisíc zákazníků, z nichž zhruba 610 tisíc nebylo klienty banky. Díky akvizici mohla Komerční banka tyto zákazníky oslovit. Následující roky se banka soustředila na zlepšování a rozšiřování služeb, přičemž v roce 2011 došlo k další akvizici, tentokrát 50,1% podílu v nynější společnosti SGEF, která se zaměřuje na poskytování financování.



Obrázek 1: Logo KB (zdroj: kb.cz)

Tabulka 1: Finanční ukazatele – Komerční banka a.s.

(zdroje: tabulka poskytnuta vedoucím práce; účetní závěrky, vlastní zpracování)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produkční schopnost</b>	Tržby (mil. Kč)	28 622	26 757	26 646	33 643	44 006	36 485
	Aktiva (mil. Kč)	1 077 334	922 737	1 001 652	1 059 932	1 077 334	1 167 131
	EBIT (mil. Kč)	15 770	16 873	18 286	18 519	18 591	10 284
<b>Ziskovost (v %)</b>	ROA (EBIT/Aktiva)	1,46 %	1,83 %	1,83 %	1,75 %	1,73 %	0,88 %
	ROE (ČZ/VK)	13,32 %	15,18 %	17,14 %	16,43 %	15,08 %	6,59 %
<b>Struktura přidané hodnoty</b>	PH (mil. Kč)	21 357	21 067	20 808	22 704	23 591	21 360
	Odpisy (mil. Kč)	2 240	1 750	1 926	1 856	2 458	2 730
	Osobní náklady (mil. Kč)	6 793	7 029	7 321	7 827	7 781	7 650
	Odpisy/PH	0,10	0,08	0,09	0,08	0,10	0,13
	Osobní náklady/PH	0,32	0,33	0,35	0,34	0,33	0,36
	EBIT/PH	0,74	0,80	0,88	0,82	0,79	0,48
<b>Investice</b>	DM (mil. Kč)	10 711	10 552	12 088	12 925	16 546	16 656
	Přírůstek DM (mil. Kč)	-6,24 %	-1,48 %	14,56 %	6,92 %	28,02 %	0,66 %
<b>Daňové zatížení</b>	ČZ/zisk před zdaněním	0,79	0,84	0,82	0,82	0,80	0,67

## 4.2 ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO je jedna z největších společností v České republice a zároveň se řadí mezi přední zaměstnavatele. Jde také o jednoho z nejstarších výrobců automobilů na světě. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde má umístěn i hlavní závod a další dva závody se nachází v obcích Kvasiny a Vrchlabí. Na začátku tisíciletí došlo k odkoupení společnosti a stala se tak součástí německého koncernu Volkswagen Group. V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává zhruba 35 000 lidí. Předmětem podnikání je vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství a poskytování servisních služeb. Škoda Auto se podílí zhruba 5 % na HDP České republiky a tvoří 9 % veškerého exportu země.

V roce 1895 byla Václavem Laurinem a Václavem Klementem v Mladé Boleslavi založena společnost Laurin & Klement specializující se na výrobu jízdních kol. Těsně před koncem 19. století, v roce 1899, se společnost začala soustředit i na výrobu motocyklů Slavia a stala se také první továrnou na motocykly v Rakousko-Uhersku. V roce 1905 také započala výroba prvního automobilu, který sklídil velký úspěch. O dva roky později došlo k transformaci na akciovou společnost. Po konci první světové války, během které se



společnost musela soustředit na výrobu vojenské techniky, došlo k rozvoji a nově se krom osobních automobilů začaly vyrábět i nákladní vozidla nebo letecké motory. V roce 1925 došlo ke spojení společnosti se strojírenským koncernem Škoda, čímž v podstatě zanikla značka Laurin & Klement a nadále se používal název a znak Škoda. V roce 1930 ale vlivem několika faktorů došlo k oddělení automobilky od zbytku koncernu a vznikla tak Akciová společnost pro automobilový průmysl, avšak stále plně ve vlastnictví Škoda. V té době automobilka zaměstnávala téměř 4 000 dělníků a 500 úředníků. V době hospodářské krize však došlo ke špatně odhadnutému rozhodnutí spojit společnosti Praga a ASAP pod jednu společnost Motor, čímž mělo dojít k odolání krize, ale již v roce 1932 došlo k zániku tohoto spojení. V období krize společnosti pomohla výroba nového vozu, Škoda 420 (vzhledem k oblibě byl vůz později přejmenován na Škoda Popular), který byl lehčí, lépe ovladatelný, s menší spotřebou, a především byl levnější na výrobu a bylo tak možné snížit prodejní cenu oproti předchozím modelům. Během druhé světové války automobilka opět sloužila pro Německou vojenskou výrobu. Na konci války došlo pod vedením Rudé armády k náletu na Mladou Boleslav, což mělo za následek mimo jiné zničení prostor a materiálu automobilky. Po nástupu komunistické moci došlo k zestátnění podniku, k jeho restrukturalizaci a přejmenování na Automobilový závod národní podnik (AZNP). Sametová revoluce společností otřásla a započalo hledání zahraničního partnera, který společnost opět obnoví. Tímto partnerem se nakonec stal německý koncern Volkswagen, který obnovil tuzemskou výrobu a učinil značku Škoda coby plnohodnotnou značku v rámci koncernu. Od roku 2000 je Škoda Auto ve 100 % podílovém vlastnictví koncernu Volkswagen Group.



Obrázek 2: Logo ŠKODA AUTO (zdroj: škoda-auto.cz)

Tabulka 2: Finanční ukazatele – ŠKODA AUTO a.s.

(zdroje: tabulka poskytnuta vedoucím práce, účetní závěrka; vlastní zpracování)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produkční schopnost</b>	Tržby (mil. Kč)	314 897	347 987	407 400	416 695	459 122	424 292
	Aktiva (mil. Kč)	202 615	228 180	250 859	219 318	241 635	227 983
	EBIT (mil. Kč)	34 238	30 849	39 125	35 131	38 498	17 863
<b>Ziskovost</b>	ROA (EBIT/Aktiva)	16,90 %	13,52 %	15,60 %	16,02 %	15,93 %	7,84 %
	ROE (ČZ/VK)	26,23 %	18,29 %	27,10 %	25,87 %	28,91 %	15,99 %
<b>Struktura přidané hodnoty</b>	PH (mil. Kč)	46 713	52 755	59 881	57 274	62 036	43 071
	Odpisy (mil. Kč)	20 519	22 528	22 376	18 528	20 942	26 251
	Osobní náklady (mil. Kč)	20 815	23 190	28 863	32 670	40 181	37 091
	Odpisy/PH	0,44	0,43	0,37	0,32	0,34	0,61
	Osobní náklady/PH	0,45	0,44	0,48	0,57	0,65	0,86
	EBIT/PH	0,73	0,58	0,65	0,61	0,62	0,41
<b>Investice</b>	DM (mil. Kč)	107 654	104 838	106 675	118 871	141 524	144 651
	Přírůstek DHM a DNM (mil. Kč)	2 515	-2 816	1 837	12 196	22 653	3 127
<b>Daňové zatížení</b>	ČZ/zisk před zdaněním	0,90	0,82	0,81	0,82	0,82	0,85



Obrázek 3: Letecký pohled na závod ve Vrchlabí (zdroj: škoda-storyboard.com)

### 4.3 O2 Czech Republic a.s.

O2 je nejvýznamnějším poskytovatelem telekomunikačních služeb v České republice a řadí se mezi jednu z největších firem u nás. Na konci roku 2020 společnost evidovala v Česku celkem 4 258 zaměstnanců. Společnost se zaměřuje na hlasové a datové služby. Díky datovým centřům o rozloze 7 300 metrů čtverečních se řadí k velkým poskytovatelům hostingových a cloudových služeb. Zároveň také provozuje internetovou službu O2 TV a je největším provozovatelem internetového televizního vysílání v České republice. Společnost také působí na území Slovenska.

Historie společnosti sahá až do roku 1925, kdy v bývalém Československu vznikl podnik Československá pošta, který měl na starost jak správu pošty, tak i telegrafů a telefonů. Vzhledem k širšímu poli působnosti byl podnik přejmenován na Správu pošt a telekomunikací. Při rozdělení Československa pak byla společnost rozdělena nejdříve na slovenskou část a českou část, která se dále dělila na Českou poštu a SPT Telecom. O rok později došlo k transformaci Telecomu na akciovou společnost, přičemž část akcií byla prodána v rámci kupónové privatizace a část byla prodána strategickému partnerovi. V roce 2006 byl nadpoloviční podíl prodán španělské skupině Telefónica za cca. 82,6 miliard Kč. V roce 2013 pak skupina PPF koupila téměř 66 % akcií společnosti Telefónica ČR za 63,6 miliard Kč. Skupina PPF dodnes disponuje majoritním podílem a letos v červnu navýšila svůj podíl na 90,01 % a oznámila povinný odkup akcií ostatních akcionářů. V roce 2015 se dále společnost rozdělila na operátora O2 a správce infrastruktury CETIN.



Obrázek 4: Logo O2 (zdroj: o2.cz)

Tabulka 3: Finanční ukazatele – O2 Czech Republic a.s.

(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, účetní závěrka; vlastní zpracování)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produkční schopnost</b>	Tržby (mil. Kč)	37 385	37 552	37 385	37 996	38 760	39 771
	Aktiva (mil. Kč)	30 268	33 306	34 842	36 130	42 680	40 401
	EBIT (mil. Kč)	6 438	6 744	7 098	6 916	6 885	7 430
<b>Ziskovost</b>	ROA (EBIT/Aktiva)	21,3 %	20,2 %	20,4 %	19,1 %	16,1 %	18,4 %
	ROE (ČZ/VK)	27,7 %	30,0 %	36,1 %	35,8 %	38,5 %	42,4 %
<b>Struktura přidané hodnoty</b>	PH (mil. Kč)	17 965	18 092	11 538	11 745	14 329	14 642
	Odpisy (mil. Kč)	3 547	3 594	3 355	4 055	5 378	5 401
	Osobní náklady (mil. Kč)	3 692	3 987	4 282	4 386	4 421	4 425
	Odpisy/PH	0,20	0,20	0,29	0,35	0,38	0,37
	Osobní náklady/PH	0,21	0,22	0,37	0,37	0,31	0,30
	EBIT/PH	0,36	0,37	0,62	0,59	0,48	0,51
<b>Investice</b>	DM (mil. Kč)	21 420	22 071	23 411	25 190	28 006	29 286
	Přírůstek DM (mil. Kč)	-43 382	651	1 340	1 779	2 816	1 280
<b>Daňové zatížení</b>	ČZ/zisk před zdaněním	0,79	0,78	0,79	0,79	0,79	0,79



*Obrázek 5: Nejnovější datacentrum O2 ve Stodůlkách (zdroj: Google Maps)*

## 5 HODNOCENÍ ZAKOŘENENÍ SPOLEČNOSTÍ

### 5.1 Dodavatelé

Dodavatelé jsou důležitými subjekty, které zásobují ostatní společnosti potřebnými surovinami, materiály, zařízeními, technologiemi apod. Závislost společností na dodavatelích může být pro region výhodou, jelikož je pro takové společnosti komplikované přesunout své činnosti například do zahraničí. Pokud ovšem jiná dceřiná společnost skupiny produkuje velice podobný nebo totožný produkt nebo službu, mají tyto komplikace menší rozsah.

*Tabulka 4: Hodnocení – výroba v zahraničí*

*(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)*

		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
<b>Jaká je "konkurenční" výroba nebo poskytování služby realizované uvnitř skupiny v zahraničí?</b> (nejedná se o dočasné řešení)	Skupina nebo firma nemá žádnou zahraniční výrobu nebo poskytování služeb.	5		
	Skupina v zahraničí produkuje jiné produkty, které nejsou substituty.	4		
	Skupina v zahraničí produkuje vzdálenější substitut.	3		
	Skupina v zahraničí produkuje blízký substitut.	2		
	Skupina v zahraničí produkuje stejný výrobek nebo službu.	1		

**Komentář:** Volkswagen Group má mimo Česko a Slovensko k dispozici několik vlastních nebo partnerských závodů pro výrobu automobilů. Konkrétně v Německu, Indii, Rusku a Číně. V zahraničí je produkováno hned několik modelů ŠKODA, které jsou zároveň vyráběny i v ČR. Stále má ale diverzifikovanější výrobu než jakýkoliv jiný závod vyrábějící automobily ŠKODA.

Skupina Société Générale zastřešuje desítky bank a finančních institucí po celém světě, přičemž některé z nich nabízejí klasické bankovní produkty a služby v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví podobné nebo stejné jako KB.

Krom České republiky působí O2 také na Slovensku. Stejně tak pod skupinu PPF spadá další poskytovatel telekomunikačních služeb v zahraničí, Telenor. Telenor působí coby

poskytovatel v Maďarsku, Bulharsku, Srbsku a Černé Hoře. Služby a produkty jsou velice blízké nabídce nebo totožné s nabídkou O2.



Obrázek 6: Produkce modelů ŠKODA v českých a zahraničních závodech  
(zdroj: výroční zpráva ŠKODA AUTO, vlastní zpracování)

Tabulka 5: Hodnocení – vztahy s dodavateli

(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

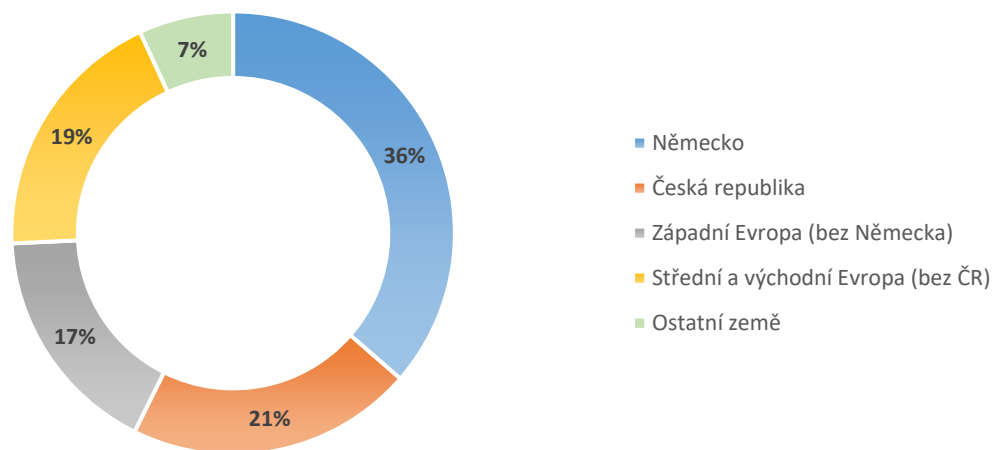
		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
Dopady možného přesunu činnosti firmy na vztahy firmy s dodavateli.	Dodavatele není možné nahradit a dodávat v případě přesunu firmy mimo ČR je fakticky nemožné.	5		
	Dodavatele by bylo možné nahradit velmi komplikovaně a dodávky v případě přesunu firmy mimo ČR by značně zvýšily jejich náklady.	4		
	Dodavatele by bylo možné nahradit s komplikacemi a dodávat v případě přesunu firmy mimo ČR by bylo možné s mírnými náklady navíc.	3		
	Dodavatele by bylo možná nahradit nebo je možné dodávat i do zahraničí. K úspoře ani zvýšení nákladů by nejspíše nedošlo.	2		
	Dodavatele by bylo možné snadno nahradit a pravděpodobně by došlo k úspoře nákladů.	1		

**Komentář:** Firma ŠKODA AUTO v roce 2020 evidovala 2 044 dodavatelů pro výrobu s celkovým finančním objemem 203,5 miliard Kč. Pouze zhruba pětinu tvoří tuzemští dodavatelé, přesněji 21 %. Největším samostatným dodavatelem v této oblasti je Německo (36 %), následováno zbytkem Evropy (36 %) a malou část tvoří také ostatní regiony (7 %). Výroba tedy není příliš závislá na tuzemských dodavatelích. Vzhledem k návaznosti koncernu na dodavatelskou síť a disponibilnímu kapitálu by se případný přesun výroby do jiného státu nemusel jevit nereálný. Koncem roku 2020 například bylo oznámeno, že nové generace modelů ŠKODA Superb a Volkswagen Passat budou vyvíjeny v hlavním závodě v mladé Boleslavi, ale výroba těchto modelů bude realizována v sousedním Slovensku. Pokud by došlo k přesunu výroby právě třeba na Slovensko, nemuselo by teoreticky dojít ani k narušení dodavatelských vztahů vzhledem ke geografické blízkosti.

O2 je v současnosti závislá na malém počtu dodavatelů v oblasti esenciálních služeb, produktů a technologií. Při selhání nebo odstavení těchto dodavatelů by mohlo dojít ke značnému omezení poskytovaných služeb zákazníkům, a tudíž i ohrožení konkurenceschopnosti a pozice společnosti trhu.



Nahrazení dodavatelů při případném přesunu Komerční Banky do zahraničí by nejspíš bylo lehce komplikované, ale nikoliv nemožné. Ve veřejných dokumentech společnost neuvádí podrobné informace o dodavatelích nebo závislost na nich. Důležití dodavatelé, kteří s bankou spolupracují, jsou často společnostmi v nadnárodním celku, takže mají nejspíše pobočky i v jiných státech. Společnost není vzhledem k charakteru své podnikatelské činnosti závislá na přírodních surovinách, materiálech a jiných podobných komoditách.



*Graf 1: Podíl dodavatelů pro výrobu dle zemí (ŠKODA AUTO)  
(zdroj: výroční zpráva ŠKODA AUTO, vlastní zpracování)*

## 5.2 Odběratelé

Otázka přesunutí výroby do zahraničí kvůli různým důvodům, aniž by došlo k narušení vztahů s odběrateli je poměrně složitá a málokdy se obejde bez zvýšených nákladů.

*Tabulka 6: Hodnocení – vztahy s odběrateli*

*(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)*

		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
<b>Dopady možného přesunu činnosti firmy na vztahy s odběrateli.</b>	Přenasazení distribuce (distribuce ze zahraničí) není možné (např. technická omezení).	5		
	Přenasazení distribuce (ze zahraničí) by bylo možné, avšak za cenu výrazně vyšších nákladů.	4		
	Přenasazení distribuce (ze zahraničí) by bylo možné, avšak za cenu mírně zvýšených nákladů.	3		
	Přenasazení distribuce (ze zahraničí) by nebyl problém a k úspoře nákladů by pravděpodobně nedošlo.	2		
	Nebyl by to problém a pravděpodobně by došlo i ke snížení nákladů na distribuci.	1		

**Komentář:** Přestože se Komerční banka také snaží o digitalizaci svých produktů a služeb, stále je potřebná osobní přítomnost zákazníků v pobočkách banky. Na základě bankovní licence v jednom ze členských států EU je možné prostřednictvím pobočky nebo pověřeného zástupce poskytovat platební služby v jiném členském státu, nicméně Komerční banka má momentálně silnou pozici coby třetí největší banka v České republice a takovéto přenasazení distribuce by mohlo mít za následek ztrátu značné části klientů.

Podobně jako Komerční banka má i společnost O2 silné postavení na českém trhu a patří mezi největší tuzemské společnosti. Poskytování služeb ze zahraničí je také možné, ovšem u poskytování telekomunikačních služeb, služeb rozhlasového a televizního vysílání platí, že jsou příjmy z těchto služeb vždy daněny v zemi zákazníka, což může snížit motivaci vedení přesunout společnost do jiné země s vidinou nižšího zdanění.

Koncern Volkswagen vlastní několik závodů na výrobu automobilů v Evropě, například v Německu a na Slovensku, což jsou naši přímí sousedé. Česká republika je srdcem výroby automobilů značky ŠKODA a největší závody se nachází právě zde. Nahrazení tuzemské produkce by tedy vyžadovalo velké investice do rozšíření kapacit existujících závodů v zahraničí nebo vybudování zcela nových. Distribuce vozů ze zahraničí do České republiky

by tedy byla realizovatelná, obzvláště když společnost využívá železniční dopravy pro přepravu vozů. K navýšení nákladu v souvislosti s dopravou by ale nejspíše došlo.

### 5.3 Management

Management je skupina klíčových lidí, kteří rozhodují o dění ve společnosti. U společností vlastněné zahraničním investorem je v otázce zakořenění důležité, jak se podílí tuzemský management na řízení dceřiné, resp. mateřské společnosti a pokud vůbec existují tuzemští zástupci na pozicích středního a top managementu.

Tabulka 7: Hodnocení – management

(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

			ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
<b>O čem rozhoduje management v ČR?</b>	Strategie firmy	0-1	0	1	1
	Investice	0-1	0	1	1
	Výzkum a vývoj	0-1	0	1	1
	Marketing, odbyt, poprodejní servis	0-1	1	1	1
	Výroba/poskytování služeb (kapacita)	0-1	0	1	1
<b>Jaký je podíl domácích managerů na TOP managementu (nejvyšší board?)</b>	Výhradně domácí nebo téměř výhradní, nad 80 %	5			
	Rozhodující, více než 60 %	4			
	Cca. polovina, 40 až 60 %	3			
	Menšinový, 20 až 40 %	2			
	Méně než 20 %	1			
<b>Podílí se domácí manažeři na řízení mateřské společnosti?</b>	Zásadní podíl – více než třetina členů.	4			
	Významný, více než jeden zástupce.	3			
	Okrajově, jeden zástupce.	2			
	Fakticky ne – nikdo v nejvyšším boardu.	1			

**Komentář:** Ani jedna ze společností přímo neuvádí, do jaké míry a v jakých oblastech operuje tuzemský management autonomně. Řídil jsem se tedy tím, zdali pro oblasti uvedené v tabulce existuje stejná nebo podobná manažerská pozice i ve společnosti a zdali je tato pozice obsazena českým zástupcem.

Komerční banka má pozice ředitele pro strategii a finance, brand strategy a komunikace a také investiční bankovníctví. Dle mého názoru tyto funkce zastřešují výše zmíněné body. K mému přesvědčení o pravomocích tuzemského managementu vede i skutečnost, že dvě třetiny představenstva tvoří tuzemský management.

ŠKODA AUTO má momentálně v představenstvu jediného českého člena, Martina Jahna, zodpovědného za prodej a marketing. Zbylí členové představenstva, včetně jeho předsedy, jsou německé národnosti. V představenstvu Volkswagen Group však českého zástupce nenalezneme.

Společnost PPF sice sídlí v Nizozemsku, ale kořeny má Československé, čemuž částečně odpovídá i vedení zastoupené českým managementem. Důležitou osobou pro společnost O2 je Ladislav Bartoníček, který má od roku 2018 na starosti strategické řízení investic do telekomunikací, médií a biotechnologií a zároveň od roku 2021 působí jako výkonný ředitel PPF. Co se týče přímo O2 v ČR, všichni členové představenstva jsou české národnosti. U managementu lze nalézt pozice.

#### 5.4 Vzdělání

Z hlediska podpory vzdělávání se Komerční banka soustředí zejména na žáky vyšších ročníků základních škol a studenty středních škol. V roce 2019 došlo k navázání spolupráce s Institutem ekonomického vzdělávání, který pořádá Ekonomickou olympiádu. Od roku 2014 se společnost účastní projektu Bankéři do škol, který realizuje jeden z jejich hlavních partnerů, Česká bankovní asociace. Tento projekt je zaměřen na osobní setkání bankéřů s žáky a studenty základních a středních škol a pořádání tematických workshopů v oblasti kyberbezpečnosti a základů finanční gramotnosti. Podobný cíl má také další podporovaný projekt Společně bezpečně, který se liší zaměřením na předškoláky a žáky prvního stupně základních škol a učí je finanční gramotnosti a bezpečnému chování v domácnosti, přírodě i provozu. Na úrovni vyššího vzdělání Komerční banka spolupracuje s vysokými školami, univerzitami a studentskými organizacemi. Mezi nejvýznamnějšími byla spolupráce například s Vysokou školou ekonomickou v Praze (VŠE), Českým vysokým učením technickým v Praze (ČVUT) nebo Masarykovou univerzitou v Brně. V případě ČVUT se jedná o podporu výzkumu, rozvoje nových myšlenek a nápadů v oblasti digitalizace a inovací. Pro studenty společnost také připravuje den otevřených dveří, workshopy a speciální akce věnované konkrétním ekonomickým tématům a také je přítomna na pracovních veletrzích. V neposlední řadě také došlo k otevření pobočky KB Port, která je určena pro studenty a krom poradenství nabízí i prostředí pro práci, studium, nabití elektronických zařízení aj.

Společnost ŠKODA AUTO provozuje dvě vlastní vzdělávací instituce, střední odborné učiliště strojírenské a vysokou školu. Učiliště je zaměřeno na vzdělávání technických oborů a nabízí maturitní obory, obory s výučním listem i nástavbové studium. Obory jsou pochopitelně zaměřeny především na uplatnění absolventů v automobilovém průmyslu. Škola také nabízí výuku pro žáky se zdravotním postižením a speciálními potřebami, pro které je k dispozici 9 pedagogů. Díky tomu, že je společnost součástí automobilového koncernu, mohli mezi lety 2019 a 2020 studenti učiliště vycestovat v rámci praxe do zahraničí a navštívit ostatní automobilky skupiny. Pro pedagogy pak vzniknul projekt pro jejich dodatečné vzdělání v rámci jazyků, odborných kurzů výukových metod, využití digitálních technologií ve výuce a komunikace. Studenti také navrhují vlastní verze automobilů, přičemž vychází z již existujícího modelu a upravují na něm specifikace. V roce 2020 například vzniknul vůz Slavia, který vychází z modelu SCALA a názvem odkazuje na jízdní kola, která se vyráběla při vzniku společnosti na konci 19. století. Na rozdíl od učiliště je firemní vysoká škola více zaměřena na obory ekonomické, především management, finance, marketing aj. Škola nabízí pro studenty určitých specializací pracovní uplatnění hned v prvním semestru a ve výuce figurují i lidé z praxe a manažeři z automobilky ŠKODA. Od roku 2017 je také škola zapsána na Seznamu výzkumných organizací a do budoucna usiluje o získání doktorského stupně studia a rozšíření výzkumu a vývoje o studentské výzkumy. Modernizací prošly školící prostory využívané jak pro vzdělávání zaměstnanců, tak i žáků z učiliště. Rekonstrukcí tak prošly prostory pro výuku elektro oborů, výdejna náradí, laboratoř, počítačová učebna a bylo postaveno digitální studio. Celkově investice přišla na více než 36 milionů Kč.

O2 má vlastní vzdělávací portál O2 Chytrá Škola pro podporu digitální gramotnosti obsahující informace o bezpečnosti na internetu, počítačové gramotnosti, edukační videa atd. Portál využívá zhruba 500 škol. V rámci tohoto programu je i grantová podpora základních škol a dětských domovů. V roce 2020 bylo rozděleno více jak 4,5 milionu Kč mezi 74 organizací. Společnost také spolupracovala na několika studiích s Univerzitou Palackého v Olomouci v oblasti bezpečnosti na internetu aj.



Obrázek 7: Studentský vůz ŠKODA Slavia (zdroj: sou-skoda.cz, výroční zpráva)



Obrázek 8: KB Port Brno (zdroj: kb.cz)

Tabulka 8: Hodnocení – zaměstnanci a vzdělání  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2	
Vzdělanostní a kvalifikační struktura zaměstnanců	Podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním:	... %	17	45	NENÍ UVEDENO
	výrazně přesahuje celorepublikový průměr	5			
	vyšší, než je celorepublikový průměr	4			
	odpovídá přibližně celorepublikovému průměru	3			
	nižší, než je celorepublikový průměr	2			
	výrazně nižší, než je celorepublikový průměr	1			
	Počet zaměstnanců ve výzkumu a vývoji		2 312	NENÍ UVEDENO	NENÍ UVEDENO
Je firma integrována do vzdělávacích programů?	Firma má v ČR vlastní etablovaný vzdělávací systém zahrnující nejméně jednu vlastní akreditovanou úroveň plného vzdělávání (středoškolské nebo vysokoškolské).	5			
	Firma v ČR realizuje vzdělávání společně s jinou institucí (středoškolské nebo vysokoškolské).	4			
	Firma realizuje pravidelné školení zaměstnanců poskytující certifikaci.	3			
	Firma realizuje vzdělávací aktivity ad-hoc.	2			
	Firma v ČR na vzdělávání neparticipuje.	1			
Jaká je možnost nahradit domácí zaměstnance při přesunu do zahraničí?	Nahrazení zaměstnanců s ohledem na jejich kvalifikace je fakticky nemožné.	5			
	Nahrazení zaměstnanců by byla značná komplikace a znamenalo by to dlouhodobě zvýšené náklady.	4			
	Byla by to komplikace bez úspory nákladů.	3			
	Není to problém, ale náklady by pravděpodobně neuspořili.	2			
	Není to problém, a navíc by došlo k úspoře nákladů.	1			

**Komentář:** Dle Českého statistického úřadu byl v roce 2017 podíl vysokoškoláků na populaci ve věkové skupině 15-74 let 20 %. ŠKODA AUTO se nachází lehce pod touto hodnotou. Toto zjištění přičítám skutečnosti, že přímo pro výrobu jsou důležité spíše středoškolské obory vyučované na jejich učilišti a jiných podobně zaměřených středních školách, zatímco pozice v oblastech managementu, financí a výzkumu mnohdy vyžadují vysokoškolské vzdělání. U Komerční Banky, coby bankovní instituce, vysoký podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním tolik nepřekvapuje. Je potřeba, aby zaměstnanci v tomto odvětví rozuměli ekonomickým a finančním termínům a konceptům, čehož by měli dosáhnout právě studiem na vysoké škole. Společnost O2 ve svých dokumentech neuvádí

podíl vysokoškoláků na celkovém počtu zaměstnanců, tudíž pro účely hodnocení této oblasti počítám s průměrnou hodnotou 20 %.

## 5.5 Výroba a poskytování služeb

Při hodnocení míry zakořenění je důležité také zohlednit nejdůležitější aktivity společnosti, tedy výroba a poskytování služeb. Čím větší podíl na tržbách přichází ze zahraničí, tím menší je míra zakořenění, jelikož dochází ke snižování důležitosti tuzemské firmy. Obdobná je i situace u obtížnosti práce. Pokud k práci není potřeba vysoce kvalifikovaný personál, je lehčí za něj najít náhradu i při případném přesunu do zahraničí. Z hlediska produkce je důležité tvořit nové výrobky a služby, které mají potenciál růstu.

Tabulka 9: Hodnocení – Produkce a služby

(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

			ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
Podíl výroby/poskytovaných služeb v ČR na tržbách?	Výhradně ČR	5			
	Téměř výhradně ČR (90 %+)	4			
	50+%	3			
	50-%	2			
	Fluktuace až pod 20 %	1			
Podíl technologický náročný nebo kvalifikaci vyžadující práce k jednoduché práci	Výrazně převažuje	5			
	Převažuje	4			
	V podstatě 50 %/50 %	3			
	Je nižší	2			
	Je výrazně nižší	1			
Převažující produkt nebo služba	Převažují nové výrobky a sofistikovaná výroba „mature“ produktů	5			
	Mix nových a „mature“ produktů	4			
	Jednoznačně převažují „mature“ produkty	3			
	Mix „mature“ a standardizovaných produktů (s tlakem na nízké náklady)	2			
	Standardizované produkty (s tlakem na nízké náklady)	1			

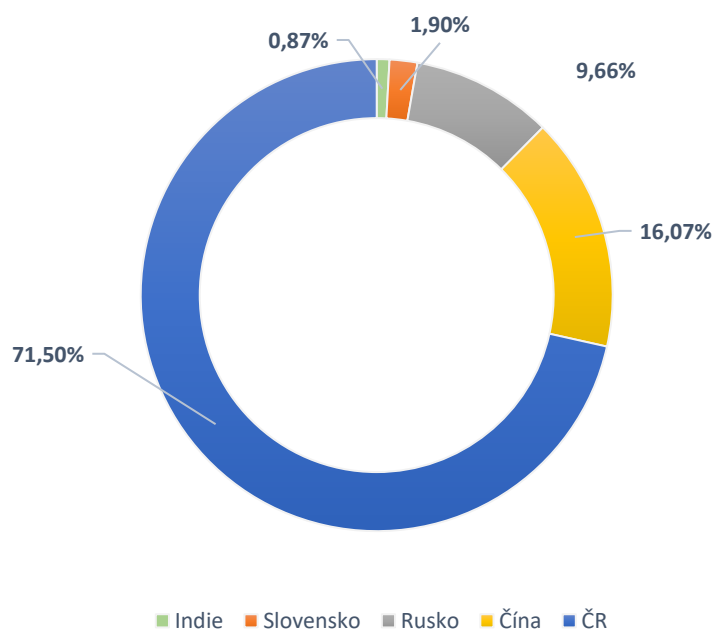
**Komentář:** V roce 2019 bylo více než 97 % úvěrů od Komerční Banky poskytnuto tuzemským subjektům. Stejně hodnoty bylo dosaženo i v roce 2020. Banka má na Slovensku zřízenou pobočku, která se zaměřuje na středně velké a velké společnosti s obraty 40 milionů euro a více. Pobočka však nenabízí hotovostní operace a neobsluhuje fyzické osoby. Většina služeb je tedy realizována právě v České republice. Banka dlouhodobě nabízí stálé a stabilní produkty, které dle mého názoru nejsou až tak zaměřené na rapidní nárůst klientů, ale spíše



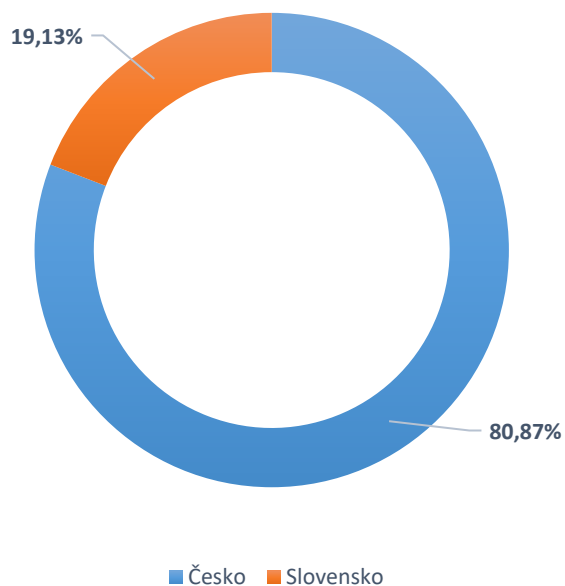
inklinují k zajištění zákaznické spokojenosti a udržení si jeho loajality. Může se například jednat o klasické produkty jako běžné účty, podnikatelské účty, možnosti financování aj. Tyto produkty ve fázi zralosti jsou doplněny o nové produkty, které jsou například zaměřené na digitalizaci, nicméně se domnívám, že zralé produkty jsou zastoupeny většinou.

V tom stejném roce společnost ŠKODA AUTO poslala ze svých tří výrobních závodů v ČR do zahraničí automobily v celkové hodnotě 414 miliard Kč a podílela se tak zhruba 9 % na celkové exportu země. Z pohledu majetkové struktury patří slovenský závod pod ŠKODA AUTO a.s. V tomto závodě bylo v roce 2020 vyrobeno 17 898 automobilů ŠKODA, což představuje podíl 2,6 % na celkové produkci v Česku a na Slovensku. Pokud bychom chtěli zkoumat celosvětovou výrobu značky, podíl českých závodů na celkové produkci činil 71,5 % s celkovým počtem 672 900 vyrobených vozů. O druhou největší produkci se postarala výroba v Číně se zhruba 16 % a třetí místo zaujala ruská výroba s podílem necelých 10 %. Můj názor v otázce zralosti produktů je takový, že automobilka využívá kombinace výroby jak zralých produktů, například modely OCTAVIA a FABIA, tak i nových produktů, v poslední době se například jedná o řady KAROQ a KODIAQ.

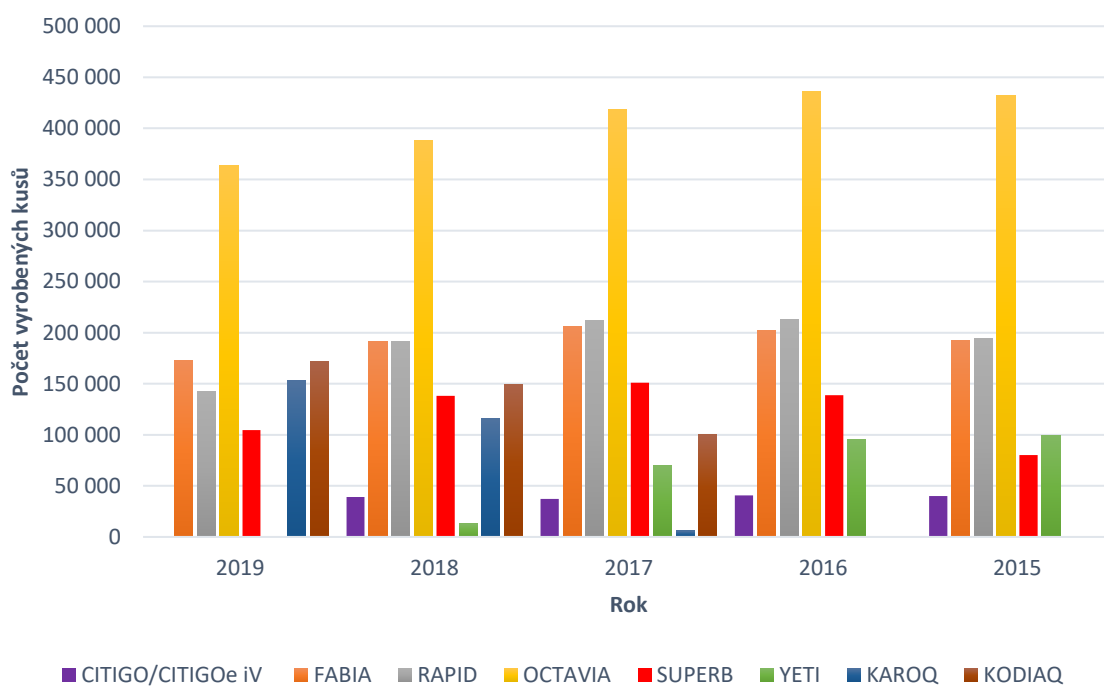
Také O2 má pod sebou slovenskou pobočku, která má znatelně větší podíl na tržbách než u zbylých dvou společností. V roce 2020 se slovenská pobočka podílela na tržbách skupiny O2 Czech Republic z 19 %, v předchozím roce to bylo téměř 20 %. Pětinový podíl na tržbách není zanedbatelný a je zřejmé, že tato pobočka je pro skupinu O2 důležitá. Z hlediska produktů a služeb se jedná o podobnou situaci jako u Komerční Banky. Společnost poskytuje klasické telekomunikační služby ve formě předplacených karet, mobilních tarifů nebo internetového připojení doplněné o nové služby jako je streamovací služba O2 TV na bázi předplatného nebo O2 Knihovna, která nabízí e-knihy, audioknihy aj.



Graf 2: Podíl výroby automobilů ŠKODA podle země  
(zdroj: výroční zpráva ŠKODA AUTO, vlastní zpracování)



Graf 3: Podíl poskytovaných produktů a služeb O2 na tržbách podle země  
(zdroj: výroční zpráva O2, vlastní zpracování)



Graf 4: Počet vyrobených modelů ŠKODA v jednotlivých letech  
(zdroj: výroční zprávy ŠKODA AUTO, vlastní zpracování)

## 5.6 Výzkum a vývoj

Sofistikovaný výzkum a vývoj, ať už v rámci vlastních středisek nebo ve spolupráci se vzdělávacími a vědeckými institucemi, je důležitou součástí firemního snažení o udržení konkurenceschopnosti a také získání výhody nad svými konkurenty. Pokud dceřině společnosti v tomto ohledu vyvíjí dostatečné úsilí, můžou mít výsledky výzkumu zásadní význam pro rozvoj celé skupiny.

*Tabulka 10: Hodnocení – VaV, spolupráce s univerzitami  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)*

			ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
Jaký je charakter aktivit v oblasti VaV v ČR realizovaných pro firmu či firmou?	Pravidelně realizovaný výzkum a vývoj mající význam pro celou skupinu.	5			
	Pravidelně realizovaný výzkum a vývoj mající zásadní charakter pro rozvoj firmy.	4			
	Pravidelně realizovaný výzkum, který je následně implementován do činnosti firmy – avšak doplňkový charakter.	3			
	Realizace nepravidelných aktivit, které mají pro firmu malý význam.	2			
	Bez VaV v ČR.	1			
Výdaje a výsledky VaV	Společnost dosáhla/nedosáhla výsledků VaV v podobě duševního vlastnictví (patenty, užité vzory, ...) v posledních 3 letech	5/1	5	5	5
Jaká je spolupráce s univerzitami?	Rozvinutá VaV spolupráce vedoucí k pokročilým aplikovaným výsledkům zásadním způsobem ovlivňující chod firmy (SW, patent...).	5			
	Společné výzkumné projekty nebo projekty smluvního výzkumu.	4			
	Základní spolupráce v oblasti VaV (např. uživatel výsledků financovaných z veřejných zdrojů).	3			
	Spolupráce v oblasti pedagogiky (např. přednášky na univerzitě, vedení a oponování BP a DP, studentské praxe, ...)	2			
	Spolupráce není.	1			

**Komentář:** O2 se v posledních letech zaměřuje na výzkum a vývoj v oblasti umělé inteligence v rámci projektu Dataclair AI. Zejména se jedná o pokročilé zpracování „big dat“, strojové učení a neuronové sítě. Společnost vidí využití v telekomunikacích, bankovníctví, zdravotnictví, farmacii a jiných oblastech. Skupina PPF, do které společnost O2 patří, má pod sebou další společnosti, které spadají do oblasti telekomunikací a bankovníctví. Dále také O2 spolupracuje na studiích s Univerzitou Palackého v Olomouci v

rámci programu O2 Chytrá škola ohledně bezpečnosti na internetu a jiných tématech. Výzkum tak má charakter užitečnosti pro celou skupinu.

Automobilka ŠKODA AUTO má rozvinutý program výzkumu a vývoje, který je důležitý pro celý koncern Volkswagen a investice do této oblasti se pohybují ve stovkách milionů eur. Na výzkum a vývoj nových produktů bylo v roce 2020 vynaloženo 18,5 miliard Kč a v roce 2019 to bylo dokonce 25,2 miliard Kč. Výstupy těchto investic lze mimo jiné nalézt v rešeršní databázi Úřadu průmyslového vlastnictví ve formě stovek patentů a jiných forem duševního vlastnictví.

Komerční banka pravidelně realizuje výzkum a v roce 2020 činily náklady na VaV více než 133 milionů Kč. Většina peněz byla vynaložena na vývojové studie a realizace projektů v oblasti IT a systémů včetně internetových aplikací. Jelikož je skupina SG zaměřena na oblast bankovníctví a financí, dost pravděpodobně mohou výstupů těchto investic využít i ostatní společnosti ve skupině.

## 5.7 Společenská odpovědnost

Otázka společenské odpovědnosti se v posledních letech dostává do popředí zájmů společností. Jedná se o dobrovolné a odpovědné chování společnosti k prostředí, ve kterém působí.

### 5.7.1 Životní prostředí

Tlak na udržitelnost a ochranu životního prostředí každým rokem roste a je potřeba, aby se do tohoto snažení zapojili jak státy a jejich občané, tak i společnosti. Komerční banka tak v posledních letech přispěla k této problematice hned několika způsoby. Tím nejvýznamnějším je předsevzetí, že do roku 2026 se stane společnost uhlíkově neutrální. V roce 2019 svými výpočty zjistila, že v přepočtu na jednoho klienta připadá zhruba 23 kg emisí skleníkových plynů. V roce 2020 se jim podařilo snížit emise na klienta o 35 % na 15,2 kg skleníkových plynů. Nicméně je třeba dodat, že značný vliv na tento pokles měla pandemie nového koronaviru, díky čemuž spousta zaměstnanců pracovala z domova a dá se očekávat, že v roce 2021 tento ukazatel opět vzroste. Společnost se již několik let zapojuje do dobrovolnické akce Uklid'me Česko, jejímž cílem je sbírat volně pohozené odpadky. V roce 2019 se do této akce zapojilo 250 zaměstnanců, kteří pomohli vyklidit více než 20 míst v České republice. Téhož roku také společnost započala implementaci systému Enectiva, který se stará o porovnávání údajů o spotřebě energií s objektovými parametry jako počet

zaměstnanců, využití objektu aj. Systém vyhodnotí data a poskytne hodnoty, kterých by mělo v jednotlivých objektech dosaženo. Pokud některý z objektů přesahuje tyto hodnoty, dochází ke kontrolám a nápravám.

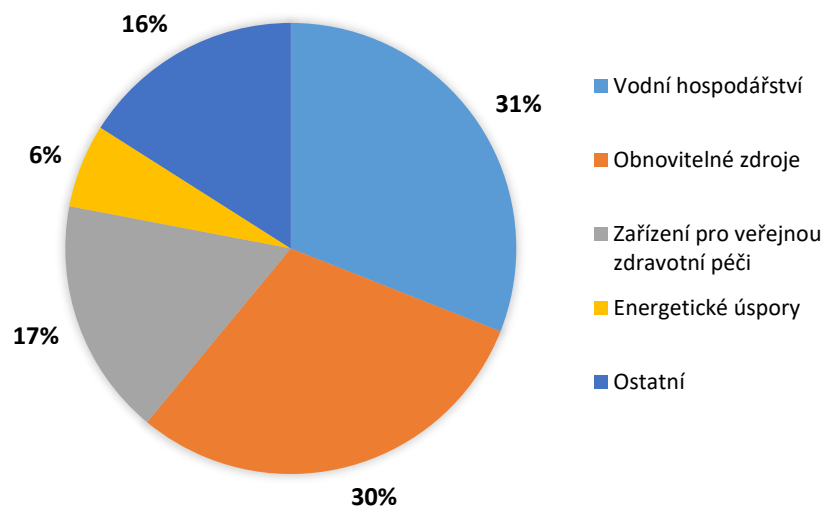
*Tabulka 11: Spotřeba elektrické energie v KB  
(zdroj: Zpráva o udržitelnosti; vlastní zpracování)*

<b>Energie (kWh/rok)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Elektřina</b>	30 768 009	30 555 304	28 778 223	25 565 816
<b>Plyn</b>	13 454 128	10 912 214	10 128 520	8 942 129
<b>Teplo</b>	18 943 652	17 231 751	15 599 984	14 000 628
<b>Chlad</b>	141 297	148 400	153 973	111 237
<b>Celkem</b>	<b>63 307 086</b>	<b>58 847 669</b>	<b>54 660 700</b>	<b>48 619 810</b>

V reakci na snižování odpadu společnost postupně snižuje množství tištěných dokumentů a více se zaměřuje na poskytování služeb a produktů skrze on-line prostředí. Této snaze napomohla i pandemická situace v roce 2020. Dále také dochází k digitalizaci archivních dokumentů za pomoci scannerů. Tímto dochází k uvolnění skladišť pro úschovu těchto dokumentů a také ke snížení spotřeby energií potřebných pro vytopení a osvětlení těchto prostor. Společnost dále nespecifikuje, jakou formou uchovává tato data, popřípadě kolik je zapotřebí serverů pro úchovu digitalizovaných archivních dokumentů nebo kolik energie spotřebují při jejich obvykle nepřetržitém celoročním provozu.

Komerční banka se v současnosti více zapojuje do projektů, které souvisí s bojem proti klimatickým změnám, přičemž v roce 2019 poskytla 140 investičních úvěrů v celkové výši 6,7 miliard Kč. Téměř dvě třetiny těchto projektů byly zaměřeny na vodní hospodářství a obnovitelnou energii, dále také na veřejnou zdravotní péči a energetickou úsporu. Financování se taky dočkaly projekty v rámci obcí, například přechod městských tepláren z uhelných paliv na plyn a biomasu, modernizace Teplárny České Budějovice, výstavba kanalizační sítě v obcích obsluhovaných Vodárnami a kanalizacemi Mladá Boleslav nebo stavba nového ortopedického pavilonu v karvinské hornické nemocnici. V rámci projektu Optimalizujte zeleně se společnost dohodla s Evropskou investiční bankou a Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou na podpoře firem a podnikatelů při realizaci

energeticky úsporných opatření. Tento program zahrnuje bezúročné úvěry, komerční úvěry s příspěvkem na úroky a příspěvky na zpracování energetických posudků.



Graf 5: Typy investičních úvěrů KB

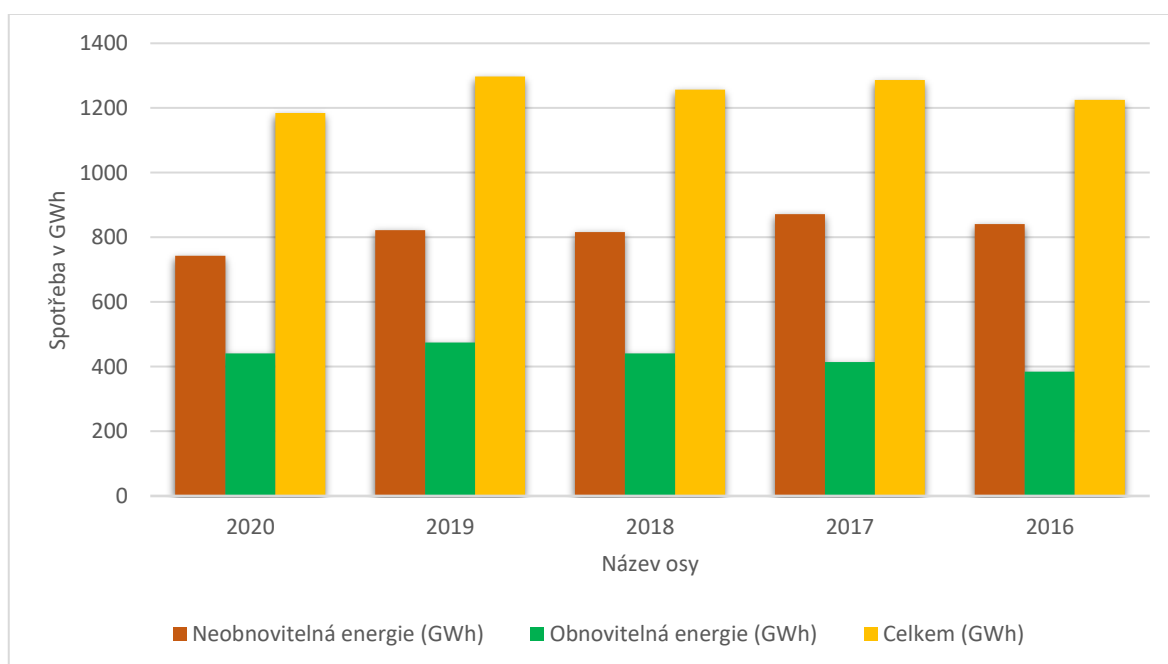
(zdroj: Zpráva o udržitelnosti Komerční Banky; vlastní zpracování)

Snahou automobilového průmyslu je v posledních několika letech přechod na alternativní pohonné zdroje, zejména na elektřinu nebo zemní plyn a optimalizovat výrobu, logistiku a jiné procesy pro minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí. ŠKODA AUTO chce do roku 2030 začít vyrábět 40 % elektroaut v rámci celkové produkce firmy a v roce 2050 se stát uhlíkově neutrální. Prvním větším milníkem v této oblasti byl rok 2020, kdy se závod ve Vrchlabí stal jejich prvním uhlíkově neutrálním závodem. Společnost se také zavázala, že během druhé poloviny dekády bude používat ve svých českých závodech jen energii z uhlíkově neutrálních zdrojů pro výrobu automobilů a komponentů. Oproti roku 2010 společnost snížila dopad na životní prostředí v českých závodech o 51 %.

Své snahy zmírnit dopady na životní prostředí v oblasti logistiky společnost zastřešila pod program GeenLogistics, který má za cíl použití alternativních pohonů a optimalizaci přepravních možností. V rámci tohoto programu probíhají i školení a kampaně pro vzdělávání týmu v této problematice. Pro některé aktivity je dokonce využívána umělá inteligence. Jde například o aplikaci OPTIKON, jejímž úkolem je vypočítat ideální rozmístění položek v kontejneru, aby došlo k co nejefektivnějšímu využití místa. Za prvních šest měsíců používání aplikace došlo k úspoře 151 kontejnerových zásilek, respektive 80 tun emisí oxidu uhličitého. Pro snížení počtu cest, emisí i nákladů usiluje společnost o použití

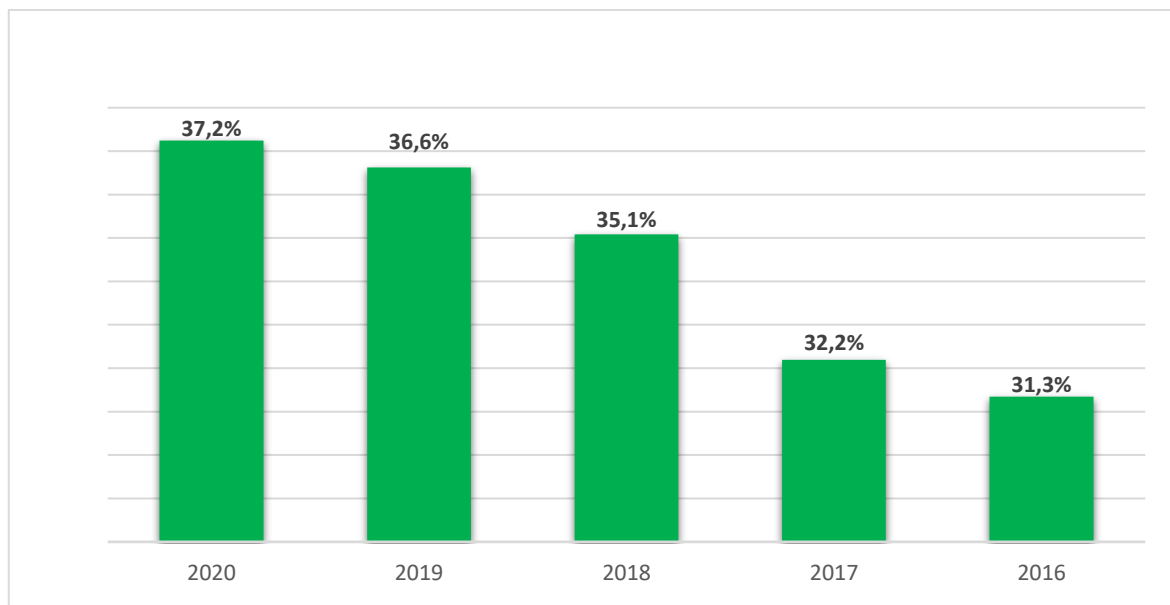
nadrozměrných vozidel pro převoz velkého množství materiálu od dodavatelů. K převozu aut se také snaží více používat železniční dopravu, přičemž nově vyrobené automobily jsou z 61 % převáženy právě skrze železnice.

Společnost se postupně snaží přecházet na obnovitelné zdroje energie. Zatímco celková spotřeba energie v letech 2016 až 2020 se pohybuje kolem 1 200 až 1 300 GWh, podíl obnovitelných zdrojů má jednoznačnou tendenci růstu. Na střeše servisního centra v Kosmonosech byl například vybudován fotovoltaický systém, který ročně dokáže vyprodukovat více než 450 MWh energie, přičemž se do budoucna počítá s instalací těchto systémů i na další budovy. Většina elektrické energie a tepla pochází z teplárny ŠKO-ENERGO, která kombinuje uhlí s biomasou ve formě pelet a dosahuje tak emisní úrovně srovnatelné s výrobou elektřiny ze zemního plynu. Chybějící elektřina je pak dokupována a pochází výhradně z obnovitelných zdrojů. Jako zdroj energie je ve společnosti také využíván zemní plyn, který je určen jak pro technologické účely, tak i pro vytápění a výrobu tepla a elektřiny ve Vrchlabí a Kvasinách.



*Graf 6: Spotřeba elektrické energie ŠKODA AUTO  
(zdroj: Zpráva o udržitelnosti ŠKODA AUTO; vlastní zpracování)*



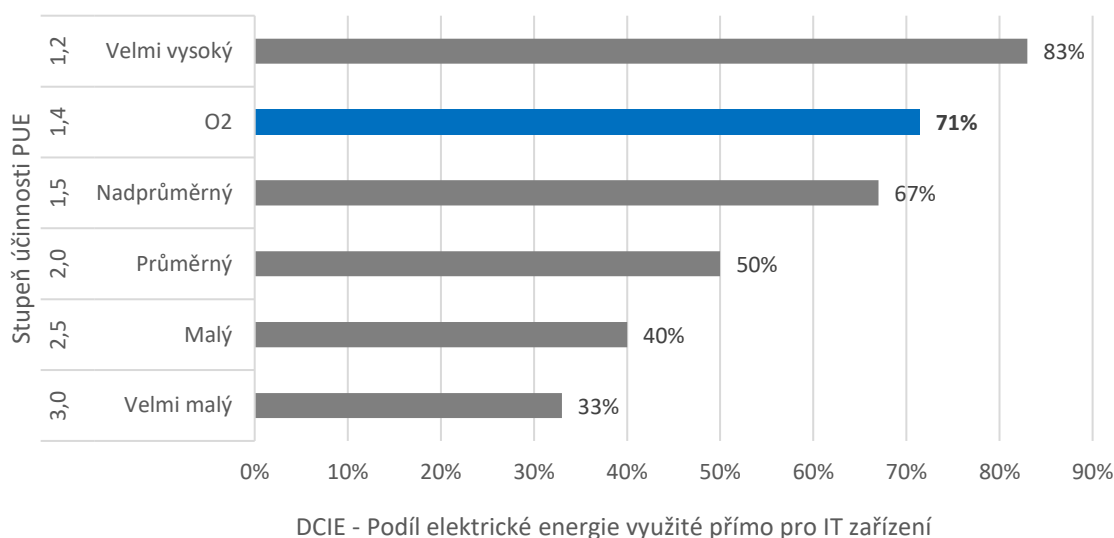


*Graf 7: Podíl obnovitelné energie na celkové spotřebě ŠKODA AUTO  
(zdroj: Zpráva o udržitelnosti ŠKODA AUTO; vlastní zpracování)*

V současné době dochází k recyklaci více než 45% roční spotřeby vody ve společnosti. Ve srovnání s rokem 2010 dokonce došlo v roce 2020 ke snížení specifické spotřeby vody o necelých 37 %. Hlavními zdroji pro výrobu jsou řeky Jizera, Bělá a Labe. Odběr z těchto řek je zásadně neovlivňuje, nicméně v letech 2013–2019 byl vlivem extrémního sucha v řece Bělá nedostatek vody, takže závod v Kvasinách musel částečně přejít na podzemní vodu z hloubkových vrtů umístěných přímo v závodě. K tomuto závodu začala společnost přistupovat jako k oblasti s omezeným zdrojem vody a prověřuje možnosti alternativního zásobování bez závislosti na podzemních zdrojích a řece Bělá.

Všechny modely v současné produkci jsou v souladu s požadavky na recyklaci dle směrnic. Při vývoji nových automobilů je bráno v potaz využití recyklovatelných a ekologických materiálů a využití komponentů z recyklátu, které mají vlastnosti jako nové materiály. Škoda Octavia je například tvořena z 31,3% recyklátu. Pro výrobu některých součástí jsou použity přírodní materiály z lokálního prostředí. Společnost v posledních letech razí politiku preference materiálového a energetického využití materiálů před jejich skládkováním. V říjnu 2019 bylo dosaženo stavu, kdy nedošlo ke skládkování žádného odpadu pocházejícího z výrobních procesů, tohoto stavu automobilka dosáhla i za celý rok 2020 a chce jej udržet i do budoucna. Základním kritériem při výběru odběratele odpadů je požadavek na jejich využití. Veškerý kovový odpad je určen k dalšímu materiálovému využití.

Firma O2 se ve vztahu k životnímu prostředí snaží snižovat svůj dopad pomocí snižování spotřeby elektrické energie, pohonných hmot, snižování odpadu, a naopak zvyšování třídění tohoto odpadu k dalšímu využití. V roce 2019 ve společnosti vzniknul projekt Sázej stromy, který si klade za cíl, jak již název napovídá, vysazování nových stromů. Této iniciativy se účastní sami zaměstnanci v rámci dobrovolnické činnosti a za první rok došlo k vysazení téměř 10 000 sazenic v 6 různých lokacích v ČR. Klíčové jsou pro společnost především datová centra, kterých společnost provozuje celkem 6 po celé republice a která jsou energeticky náročná na provoz. Krom samotných serverů je třeba zařídit i dostatečně výkonný systém chlazení pomocí klimatizací a vše je navíc napájeno redundantně pomocí zdrojů nepřerušovaného napájení, do kterých je vedena jak elektřina ze sítě, tak z dieselových generátorů v případě výpadku. Společnost sleduje index PUE, který měří efektivitu datových center a v některých lokacích dosahuje hodnoty kolem 1,4 značící nadprůměrnou efektivitu. Na životní prostředí se nezapomíná ani na Slovensku, kde k této problematice přispěli například zrušením veškeré propagace na bigboardech a billboardech na rychlostních komunikacích nebo třeba zrušením plastových lahví v prostorách kanceláří a prodejen, díky čemuž by mělo dojít k úspoře 160 000 PET lahví ročně.



*Graf 8: Energetická efektivita datových center O2*

*(zdroje: submer.com, výroční zpráva O2; vlastní zpracování)*

Tabulka 12: Hodnocení – zásady a standardy, CSR reporting  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
<b>Má firma písemně definovány hodnoty, zásady, standardy udržitelnosti?</b>	Ano, jsou definovány zásady a hodnoty udržitelnosti, tyto zásady a hodnoty jsou plně integrovány do všech procesních postupů.	4		
	Ano, jsou definovány zásady a hodnoty udržitelnosti, tyto hodnoty a zásady jsou aplikovány v dílčích oblastech života firmy.	3		
	Ano, jsou definovány zásady a hodnoty udržitelnosti, avšak spíše formálně, například pro naplnění externího požadavku mít tento dokument.	2		
	Zásady a hodnoty udržitelnosti nejsou definovány, případně existují pouze v ústní podobě.	1		
<b>Reportuje firma v oblasti sociální a environmentální zodpovědnosti?</b>	Firma reportuje a vyhodnocuje všechny pilíře ESG (environment-social-governance), a to podle oficiální metodiky (např. GRI) nebo podle vlastní metodiky. Snaží se o transparentnost, reporty považuje za smysluplné, s pozitivním vlivem na stakeholdery.	4		
	Firma reportuje a dlouhodobě vyhodnocuje alespoň jeden z pilířů ESG (environmentální oblast, nebo sociální, nebo oblast vedení), ale ne všechny. Snaží se o transparentnost, reporty mají pozitivní vliv na stakeholdery.	3		
	Firma reportuje alespoň jednu z oblastí ESG, nicméně je to spíše z povinnosti (např. vyžaduje to mateřská společnost, soutěží o veřejné zakázky, snaží se vyrovnat konkurenci či je to z jiné povinnosti aj.).	2		
	Firma oblasti ESG nereportuje vůbec, není to pro její činnost podstatné a přinášelo by to pouze případné náklady.	1		

Tabulka 13: Hodnocení – Orgány řízení v oblasti udržitelného rozvoje  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

			ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
<b>Existuje v rámci struktury řízení komise či orgán zodpovědný za rozhodování v oblasti udržitelného rozvoje, případně ombudsman, řešící problémy v oblasti sociálních a environmentálních hodnot?</b>	Ano, existuje orgán/komise zodpovědný za sociální i environmentální odpovědnost.	4			
	Ano, existuje orgán/komise zodpovědný/á za sociální nebo environmentální odpovědnost.	3			
	Ne, neexistuje samostatný orgán/komise zodpovědný za sociální i environmentální odpovědnost. Tyto otázky jsou řešeny v rámci dílčích oddělení.	2			
	Ne, neexistuje samostatný orgán/komise zodpovědný za sociální i environmentální odpovědnost.	1			

Tabulka 14: vztah ekonomických a environmentálních cílů  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

<b>Jaký je vztah ekonomických a environmentálních cílů firmy?</b>	Priority v oblasti životního prostředí jsou na stejné úrovni jako cíle ekonomické.	4			
	Prioritní jsou ekonomické cíle a činnosti, environmentální cíle a činnosti jsou doplňkové.	3			
	Environmentální cíle jsou podřízeny ekonomickým, např. s ohledem na úsporu nákladů, PR apod.	2			
	Environmentální cíle jsou prioritou pouze do míry dané zákonnými předpisy.	1			

**Komentář:** ŠKODA AUTO ve svých reportech o udržitelnosti do detailů popisuje všechny pilíře ESG a řídí se metodikou GRI. Tyto dokumenty jako celek působí smysluplně a je z nich poznat, že společnost, resp. koncern, si na těchto důležitých hodnotách zakládá a promítají se ve fungování celé společnosti. Pro účely naplňování environmentální a sociální odpovědnosti má společnost zřízen strategický výbor pro udržitelnost a ochranu životního prostředí a radu pro sociální udržitelnost. Vztah mezi ochranou životního prostředí a dosažení ekonomických cílů má dle mého názoru horizontální charakter a tato dvě témata mají tedy stejnou prioritu.

Podobně strukturované jsou i reporty Komerční Banky, která se také řídí metodikou GRI. Zprávy jsou přehledné a transparentní. Pro jejich reporty je také charakteristická vysoká informační hodnota doplněná o důležité statistické údaje, grafy a tabulky. Komerční banka v oblasti životního prostředí sleduje a vyhodnocuje relativně velké množství dat a financuje projekty, které k ochraně životního prostředí přispívají. Jde tedy vidět, že jim na ochraně životního prostředí také záleží. Zavázání se k uhlíkové neutralitě je poměrně velkým krokem, obzvláště, když tohoto výsledku chce společnost dosáhnout do roku 2016. Z mého pohledu se také jedná o horizontální vztah nebo k němu má společnost velice blízko.

Společnost O2 sdílí data o spotřebě energií, pohonných hmot a recyklaci odpadu. Nicméně tyto hodnoty spotřeby většinou nemají v meziročním srovnání klesající tendenci. Výjimkou je rok 2020, který je ale zkreslen přechodem na práci v domácím prostředí vlivem pandemie koronaviru. Svůj podíl na tom má nejspíše i nově vybudované datacentrum v Praze, které je nepochybně energeticky náročné na provoz. I když mohou být reporty vnímány chudě z hlediska informací oproti zbylým dvěma společnostem, působí transparentně a společnost přímo uvádí, které oblasti jsou pro ni důležitější, a naopak které oblasti mají nižší prioritu.

Tabulka 15: Hodnocení – environmentální řízení společnosti  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
<b>Jak je ve firmě nastaveno environmentální řízení?</b>	Firma má komplexní certifikovaný systém environmentálního managementu sloužící k podpoře fungování firmy a plnění environmentálních cílů, eliminuje rizika a umožňuje dlouhodobě sledovat indikátory životního prostředí.	4		
	Firma má nastavený vlastní komplexní systém environmentálního managementu (necertifikovaný) sloužící k podpoře fungování firmy a plnění environmentálních cílů, eliminuje rizika a umožňuje dlouhodobě sledovat indikátory životního prostředí.	3		
	Firma nemá komplexní ucelený systém, ale environmentální management zahrnuje i činnosti nad rámec legislativních povinností.	2		
	Nemá systém environmentálního managementu, sledujeme pouze ukazatele, které jsou dány legislativou.	1		

Tabulka 16: Hodnocení – ochrana životního prostředí  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

<b>Jaké jsou trendy v ochraně životního prostředí ve firmě?</b>	Firma snižuje environmentální zátěž – využívá principy cirkulární ekonomiky, aktivně snižuje spotřebu energií, vody, materiálu, odpadu.	5		
	Firma snižuje environmentální zátěž – aktivně snižuje spotřebu alespoň tří veličin (energie, voda, materiál, odpady).	4		
	Firma snižuje environmentální zátěž – aktivně snižuje spotřebu alespoň dvou veličin (energie, voda, materiál, odpady).	3		
	Firma snižuje environmentální zátěž – aktivně snižuje spotřebu alespoň jedné veličiny (energie, voda, materiál, odpady).	2		
	Firma nesnižuje environmentální zátěž.	1		

### 5.7.2 Vztahy se zaměstnanci

Společnost O2 nabízí poměrně pestrou paletu benefitů. Očekávanými benefity jsou například zaměstnanecký tarif a slevy na službách a produktech O2. Každé dva roky je také možné čerpat příspěvek až 7 200 Kč na nový mobil a každý rok dostávají zaměstnanci kredit do O2 knihovny, která nabízí e-knihy, e-magazíny a audioknihy. Zaměstnanci taky dostávají ročně 18 000 benefitních bodů a sami si mohou vybrat, za které aktivity je budou utrácet. Mezi takové aktivity patří například vzdělávací a jazykové kurzy, kulturní aktivity, wellness apod. Pro zaměstnance jsou také pořádány kurzy a workshopy, ať už prezenční nebo on-line, soutěže a motivační programy, teambuildingové a sportovní akce apod. V neposlední řadě se mezi výhody také řadí sleva na benzín a naftu u vybraných čerpacích stanic, příspěvek na stravování a slevy u partnerů.

Zajímavé jsou také benefity pro zaměstnance ŠKODA AUTO, které zahrnují například bezúročnou půjčku na bydlení až do 400 000 Kč se splatností 10 let nebo až 300 000 Kč na nákup automobilu ŠKODA. Zaměstnanci také mohou v rámci webové aplikace Cafeteria Benefits ŠKODA sbírat body za specifické aktivity v oblastech jako jsou zdravotní péče, společenská odpovědnost, dárcovství krve atd. Tyto body mohou směnit za vybrané výhody. Přímo v Mladoboleslavském závodě je umístěno zdravotnické centrum s nabídkou rehabilitačních, preventivních a jiných zdravotních programů. Společnost také nabízí stravování ve vlastní jídelně za velice nízké ceny, možnost odcestovat v rámci interní burzy práce do zahraničí sbírat zkušenosti a zaměstnanci mají také zajištěny slevy na produkty a služby ŠKODA a na pořízení výpočetní techniky a softwaru.

Jedním z hlavních benefitů pro zaměstnance Komerční Banky jsou speciální hypoteční, spořicí, úvěrové a leasingové sazby. Pracovníci mají možnost, pokud jim to charakter práce umožňuje, využít home office. Zaměstnanci dále dostávají příspěvek na zdravotní, vzdělávací a volnočasové služby, partnerské slevy na nákup auta nebo počítače, stravenky, zvýhodněný tarif a příspěvek na penzijní spoření. Dochází tak k motivaci zaměstnanců přivést do společnosti nového pracovníka na základě doporučení, což společnost odměňuje finanční odměnou.

Tabulka 17: Hodnocení – zaměstnanecké benefity

(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
Poskytuje firma svým zaměstnancům benefity (např. v podobě vzdělávání nad rámec legislativních povinností, jazykové vzdělávání, příspěvky na volnočasové aktivity, sick-days, sdílená pracovní místa, dny pro rodiny, teambuilding, work-life balance aj.)?	Nabídka benefitů je nadstandardní a výjimečná. Benefitní program je transparentní, otevřený i návrhům zaměstnanců. Jde o významnou součást firemní strategie s vazbou na zvýšení výkonu zaměstnanců.	4		
	Nabídka benefitů je rozsáhlá (nadprůměrná), benefity program je transparentní a otevřený i návrhům zaměstnanců, nesleduje se vazba na zvýšení výkonu zaměstnanců.	3		
	Benefity jsou poskytovány v nabídce, která je obvyklá u ostatních firem nebo spíše podprůměrná, není sledována ani hodnocena vazba na výkon zaměstnanců.	2		
	Poskytujeme základní benefity jako základní bonus k odměňování (např. stravenky, pracovní telefony).	1		



Tabulka 18: Hodnocení – vliv zaměstnanců na pracovní podmínky  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)

		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
<b>Do jaké míry mohou zaměstnanci ovlivnit pracovní podmínky ve firmě?</b>	Zaměstnanci mohou ovlivnit pracovní podmínky a pracovní prostředí, mají kdykoli možnost připomínkovat spokojenost. Jsou vítány a oceňovány inovativní nápady zaměstnanců i v průběhu roku. Firma se zapojuje do anket, soutěží v oblasti sociální zodpovědnosti či jinak podporuje spokojenost zaměstnanců (spolupráce s externí agenturou, kulaté stoly atp.).	4		
	Firma spokojenost zaměstnanců sleduje, každoročně ji vyhodnocuje a na základě vyhodnocení upravuje příslušné aktivity. Nejde však o celoroční průběžnou systematickou činnost, ale spíše o jednorázové (např. 1x za rok) zjišťování, v jehož rámci může být i ocenění inovativních nápadů, interní soutěž aj.	3		
	Firma musí sledovat spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami (ať jednorázově, nebo průběžně), ale je to požadavek „zvenku“ (např. mateřské firmy, banky aj.). Je to vynuceno externím požadavkem.	2		
	Firma nesleduje spokojenost zaměstnanců, jakkoliv systémově, sleduje příležitostně, ale systémově nevyhodnocuje pravidelně.	1		

**Komentář:** ŠKODA AUTO podporuje zaměstnance v zakládání a vstupování do odborových organizací, jejichž prostřednictvím jsou vedeny kolektivní vyjednávání pro všechny zaměstnance. Mezi společnostmi a odborovými organizacemi jsou vedeny sociální dialogy. Zaměstnanci si také mají možnost v rámci setkání OPEN TALK promluvit s představenstvem společnosti a dalšími osobnostmi z top managementu. Tato setkání se uskutečňují několikrát ročně.

Komerční banka sleduje spokojenost zaměstnanců pomocí zaměstnaneckého barometru, který je standardem pro celou skupinu SG a průzkum provádí nezávislá agentura. K vyjádření názorů a zapojení se do dění v KB slouží každoroční průběžné průzkumy formou

online dotazníku. Společnost také každoročně jedná s Odborovou organizací KB a kolektivně domlouvají podmínky pro zaměstnance.

V O2 nepochybně dochází ke sledování spokojení zaměstnanců, ale nejspíše se nejedná o žádný komplexní systém, který by měl širší rozsah než anonymní dotazníky vyplňované například každé čtvrtletí. Ale opět zde pro účely změny na pracovišti existují odbory, které vyjednávají s vedením společnosti kolektivní podmínky pro všechny pracovníky.

### 5.7.3 Veřejný prospěch a vztah dodavatelů k životnímu prostředí

Organizováním aktivit ve prospěch veřejnosti si společnost může zvýšit reputaci u veřejnosti, prohloubit vztahy s případnými partnery, se kterými se na organizování podílí

*Tabulka 19: Hodnocení – veřejný prospěch, vztah dodavatelů k životnímu prostředí  
(zdroj: tabulka poskytnutá vedoucím práce, vlastní zpracování)*

		ŠKODA AUTO	KOMERČNÍ BANKA	O2
<b>Zajišťuje firma aktivitu ve prospěch veřejnosti?</b>	Firma má vlastní strategii (víceleté priority) podpory aktivit ve prospěch veřejnosti a zároveň má na tyto aktivity předem vyčleněný rozpočet pro dané období (např. rok).	4		
	Firma má vlastní strategii podpory těchto aktivit (víceleté priority) NEBO má vyčleněný rozpočet na tyto aktivity.	3		
	Akce ve prospěch veřejnosti realizuje firma spíše jednorázově, rozhoduje se podle aktuálních podmínek či žádostí, nemá strategii ani vyčleněný rozpočet na tyto aktivity.	2		
	Pro firmu je v současnosti obtížné a nákladné realizovat aktivity ve prospěch veřejnosti a děje se tak minimálně.	1		
<b>Zjišťuje firma vztah svých dodavatelů k sociálním a environmentálním otázkám? Reaguje na zjištění?</b>	Firma přistupuje k tématu komplexně a systémově. Všichni dodavatelé musí splňovat firmou stanovené etické standardy.	4		
	Firma řeší screening dodavatelů ad-hoc a reaguje na zjištění.	3		
	Firma řeší screening dodavatelů ad-hoc, ale zjištění mají vliv jen v případě porušení zákona.	2		
	Firma se nezajímá o to, zda její dodavatelé mohou mít negativní sociální či environmentální dopady.	1		

**Komentář:** Pro účely podpory veřejnosti, zejména v okolí Mladé Boleslavi, vznikl v roce 2018 Nadační fond ŠKODA AUTO, jehož prostřednictvím byl představen plán v příštích

několika letech investovat celkem 780 milionů Kč do projektů v oblastech jako jsou kultura a sport, rozvoj veřejného prostoru, vzdělávání, zdravotní péče aj. Koncern Volkswagen na začátku července 2019 představil koncepci S-Rating, která udržuje přehled o udržitelnosti dodavatelského řetězce. Nelze tak zahajovat ani udržovat obchodní vztahy s dodavateli, kteří nemají přijatelné výsledky v oblasti udržitelnosti. Potenciální dodavatel musí vyplnit dotazník a svá tvrzení podkládat dokumenty s relevantními daty. Následně externí společnost na základě těchto dat verifikuje validitu odpovědí z dotazníku a přiřadí dodavateli předběžné skóre. Jelikož byl tento proces nasazen relativně nedávno, je dodavatelům poskytnut prostor pro splnění vysokých standardů, které ŠKODA AUTO vyžaduje. Pro malé a střední podniky to může znamenat značnou zátěž, a proto jim automobilka nabízí podporu.

Komerční banka se obecně řídí etickým kodexem skupiny Sociétés Générale. Dodavatelé jsou rozděleni do oblasti podle citlivosti oblasti jejich působnosti a dále jsou zkoumáni z hledisek etiky, přístupu k životnímu prostředí, lidských práv aj. Společnost také využívá certifikovanou metodiku KYS pro sběr a vyhodnocení informací o dodavatelích s cílem zabránit spolupráci s dodavateli, kteří vědomě a ilegálně unikají daňovým závazkům, zapojují se do praní špinavých peněz, financují teroristické činnosti aj. Na podporu veřejnosti existuje Nadace Jistota, která se soustředí na tři hlavní oblasti, kterými jsou rodiny a děti, hospicová a paliativní péče a také udržitelná budoucnost. Krom toho také Komerční banka podporuje kulturní akce, zoologické zahrady aj.

O2 má vlastní etický kodex se sekcí pro dodavatele ve kterém vyžaduje, aby dodavatelé dodržovali právní předpisy a regulační pravidla. Společnost podporuje uplatňování stejných nebo podobných zásad, které sama provozuje, ale po dodavatelích striktně nevyžaduje, aby je také plnili v plném rozsahu. I v tomto případě existuje samostatný subjekt starající si o podporu veřejnosti, Nadace O2.

## 5.8 Výsledky bodového hodnocení zakořenění

Tabulka 20: Výsledky bodového hodnocení zakořenění  
(vlastní zpracování)

OBLAST	ŠKODA	KB	O2	MAX.
Dodavatelé	4	5	6	10
Odběratelé	4	4	4	5
Management	3	10	14	14
Vzdělání	12	10	8	15
Výroba a poskytování služeb	13	11	8	15
Výzkum a vývoj	9	9	9	15
Společenská odpovědnost	41	34	31	41
Celkové skóre	86	83	80	110

**Komentář:** Společnost ŠKODA AUTO dominovala celkem ve třech oblastech a zejména v oblasti společenské odpovědnosti měla největší náskok nad ostatními společnostmi. Nízkého hodnocení dosáhla v hodnocení autonomie managementu kvůli malému zastoupení tuzemských manažerů ve vedení společnosti. V celkovém hodnocení automobilka zaujala první místo. Komerční banka neměla nejvyšší hodnocení v žádné z jednotlivých oblastí, na druhou stranu v žádné oblasti nedosáhla nejnižšího skóre, což může značit, že zakořenění je v rámci hodnocených oblastech rovnoměrné. O2 dosáhla nejvíce bodů v oblasti vztahů s dodavateli a autonomii managementu, naopak nejslabší stránky představovaly oblasti vzdělání a společenské odpovědnosti. Všechny tři společnosti dosáhli v otázkách VaV a vztahů s dodavateli stejného skóre.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo určit míru zakořenění společností z oblastí automobilového průmyslu, bankovníctví a telekomunikací, které jsou většinou nebo plně ve vlastnictví zahraničních investorů.

Teoretická část byla věnována popsání problematiky zakořenění na základě rešerše zahraniční literatury, odborných článků, studií a jiných zdrojů.

Náplní praktické části bylo určení indikátorů (oblastí) pro hodnocení zakořenění. Rozhodování, kolik bodů přiřadit jednotlivým společnostem, bylo podmíněno nasbíranými daty z účetních závěrek, výročních zpráv, reportů o udržitelnosti aj. Při zpracovávání této části jsem narazil na problém, kdy k dané problematice občas nebyl dostatek zveřejněných dat a musel jsem odhadnout nebo na základě dostupných dat vyvodit, které odpovědi a hodnotě v tabulce se společnost v dané oblasti blížila nejvíce.

Výsledné hodnocení zakořenění potvrdilo můj odhad, že ŠKODA AUTO dosáhne nejvíce bodů. Ze zvolených společností působí na našem území nejdéle a má tu velice silné jméno, přestože je plně ve vlastnictví německého koncernu Volkswagen. Komerční banka nedosáhla nejvyššího počtu bodů v žádné z oblastí hodnocení, ale zároveň nikdy nedosáhla nejmenšího počtu bodů. Tento stav jsem označil jako rovnoměrné zakořenění. Poslední hodnoceným subjektem byla společnost O2, která se v celkovém hodnocení umístila na posledním místě, nicméně rozdíl mezi prvním a třetím místem byl pouhých 6 bodů, tudíž je celková míra zakořenění u všech společností podobná.

Retrospektivně jsem došel k závěru, že by bylo vhodné detailněji rozvést jednotlivé oblasti, případně vést rozhovory s managementem společností a porovnat jejich odpovědi se zjištěními učiněnými na základě veřejně dostupných informací.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

HEIDENREICH, Martin, 2012. Innovation and institutional embeddedness of multinational companies. ISBN 978-0-85793-432-1.

**ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

CANTWELL, John, 2009. Location and the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies* [online]. s. 35–41 [cit. 5.8.2021]. ISSN 0047-2506. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/25483358>.

JOZSA, Viktoria, 2016. *Corporate Embeddedness from a New Perspective*. CROMA [online]. [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/320735713>.

MATTES, Jannika, 2013. *The Regional Embeddedness of Multinational Companies: A Critical Perspective*. *European Planning Studies* [online]. s. 21, 433–451. [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: doi:10.1080/09654313.2012.722919.

WIEDERMANN, Krzysztof, 2018. *Industry and its Surroundings – Multiplier Effects and Embeddedness of Companies*. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society* [online]. s. 32, 176–192 [cit. 5.8.2021]. ISSN 2449-903X. Dostupné z: doi:10.24917/20801653.324.11.

*Komerční banka zjednodušila ceník a láká na možnost zdarma vyzkoušet i prestižní služby*, E15.cz [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/setrime/komerčni-banka-zjednodušila-ceník-a-láka-na-možnost-zdarma-vyzkoušet-i-prestizní-sluzby1353317>.

Přímé zahraniční investice – Česká národní banka [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/](https://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/).

*Všichni jsou tu z O2: Historie firmy Telefónica* – Mobinfo.cz [online]. [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.mobinfo.cz/vsichni-jsou-tu-z-o2-historie-firmy-telefonica/>.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>.

ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.sou-skoda.cz/>.

*How to calculate the PUE of a Datacenter? What is datacenter PUE?* Submer [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://submer.com/blog/how-to-calculate-the-pue-of-a-datacenter/>

Poskytování služeb v zahraničí v rámci EU. Your Europe [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: [https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/provide-services-abroad/index\\_cs.htm](https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/provide-services-abroad/index_cs.htm).

Přeshraniční poskytování platebních služeb – Česká národní banka [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/ochrana-spotrebitele/preshranicni-poskytovani-platebnych-sluzeb/>.

Environmentální udržitelnost, Komerční banka [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/podnikame-udrzitelne/environmentalni-udrzitelnost>.

*Podíl vysokoškoláků máme nižší než EU*, CZSO [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vysokoskolaku-mame-nizsi-nez-eu>.

Historie společnosti KB, Komerční banka [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/kb-historie>.

O2 Czech Republic [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/>.

Telco-Based Credit Risk Scoring. dataclair.ai [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://dataclair.ai/case-study/telco-based-credit-risk-scoring>.

Úřad průmyslového vlastnictví [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://upv.gov.cz/>.

O KB Portu, Komerční banka [online] [cit.5.8.2021]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/kb-port-brno/o-kb-portu>.

*Nadace O2 – Pomáháme ostatním pomáhat* [online] [cit.5.8.2021]. Dostupné z: <https://nadaceo2.cz/>.

Historie společnosti, Škoda Auto [online] [cit.5.8.2021]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Škoda\\_Auto](https://cs.wikipedia.org/wiki/Škoda_Auto).

Úřad průmyslového vlastnictví [online] [cit. 5.8.2021]. Dostupné z: <https://upv.gov.cz/>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- AI Artificial Intelligence – umělá inteligence
- ASAP Akciová společnost pro automobilový průmysl
- CSR Corporate social responsibility
- DCIE Data Center Infrastructure Efficiency – ukazatel účinnosti datacenter
- ESG Environment, Social and Corporate Governance
- GRI Global Reporting Initiative
- IT Informační technologie
- KB Komerční banka
- kWh Kilowatthodina – jednotka spotřeby elektrické energie
- MWh Megawatthodina – jednotka spotřeby elektrické energie
- NCA National Cluster Association
- PUE Power Usage Effectivness – ukazatel energetické efektivity
- RIS Regionální Inovační Systém
- VaV Výzkum a vývoj

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Logo KB (zdroj: kb.cz)</i> .....	23
<i>Obrázek 2: Logo ŠKODA AUTO (zdroj: škoda-auto.cz)</i> .....	25
<i>Obrázek 3: Letecký pohled na závod ve Vrchlabí (zdroj: škoda-storyboard.com)</i> .....	26
<i>Obrázek 4: Logo O2 (zdroj: o2.cz)</i> .....	27
<i>Obrázek 5: Nejnovější datacentrum O2 ve Stodůlkách (zdroj: Google Maps)</i> .....	29
<i>Obrázek 6: Produkce modelů ŠKODA v českých a zahraničních závodech</i> .....	31
<i>Obrázek 7: Studentský vůz ŠKODA Slavia (zdroj: sou-skoda.cz, výroční zpráva)</i> .....	38
<i>Obrázek 8: KB Port Brno (zdroj: kb.cz)</i> .....	38

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Finanční ukazatele – Komerční banka a.s.</i> .....	24
<i>Tabulka 2: Finanční ukazatele – ŠKODA AUTO a.s.</i> .....	26
<i>Tabulka 3: Finanční ukazatele – O2 Czech Republic a.s.</i> .....	28
<i>Tabulka 4: Hodnocení – výroba v zahraničí</i> .....	30
<i>Tabulka 5: Hodnocení – vztahy s dodavateli</i> .....	32
<i>Tabulka 6: Hodnocení – vztahy s odběrateli</i> .....	34
<i>Tabulka 7: Hodnocení – management</i> .....	35
<i>Tabulka 8: Hodnocení – zaměstnanci a vzdělání</i> .....	39
<i>Tabulka 9: Hodnocení – Produkce a služby</i> .....	40
<i>Tabulka 10: Hodnocení – VaV, spolupráce s univerzitami</i> .....	44
<i>Tabulka 11: Spotřeba elektrické energie v KB</i> .....	46
<i>Tabulka 12: Hodnocení – zásady a standardy, CSR reporting</i> .....	51
<i>Tabulka 13: Hodnocení – Orgány řízení v oblasti udržitelného rozvoje</i> .....	52
<i>Tabulka 14: vztah ekonomických a environmentálních cílů</i> .....	52
<i>Tabulka 15: Hodnocení – environmentální řízení společnosti</i> .....	54
<i>Tabulka 16: Hodnocení – ochrana životního prostředí</i> .....	54
<i>Tabulka 17: Hodnocení – zaměstnanecké benefity</i> .....	56
<i>Tabulka 18: Hodnocení – vliv zaměstnanců na pracovní podmínky</i> .....	57
<i>Tabulka 19: Hodnocení – veřejný prospěch, vztah dodavatelů k životnímu prostředí</i> .....	58
<i>Tabulka 20: Výsledky bodového hodnocení zakořenění</i> .....	60

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Podíl dodavatelů pro výrobu dle zemí (ŠKODA AUTO) .....</i>	<i>33</i>
<i>Graf 2: Podíl výroby automobilů ŠKODA podle země .....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 3: Podíl poskytovaných produktů a služeb O2 na tržbách podle země .....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 4: Počet vyrobených modelů ŠKODA v jednotlivých letech .....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 5: Typy investičních úvěrů KB .....</i>	<i>47</i>
<i>Graf 6: Spotřeba elektrické energie ŠKODA AUTO .....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 7: Podíl obnovitelné energie na celkové spotřebě ŠKODA AUTO .....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 8: Energetická efektivita datových center O2 .....</i>	<i>50</i>