

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku**

**Bc. Petr Hrdina**

**Diplomová práce**

**2018**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Hrdina**  
Osobní číslo: **E160011**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je posoudit a zhodnotit vliv moderních nástrojů na zvyšování konkurenceschopnosti a jejich využitelnost. Posouzení a zhodnocení bude provedeno na základě dostupných dat, vycházejících z analýzy současné konkurenceschopnosti podniku a jednotlivých moderních nástrojů. Součástí práce bude také návrh na širší uplatnění těchto nástrojů.


Osnova:

- Charakteristika tradičních a moderních nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti.
- Analýza aktuální konkurenceschopnosti vybraného podniku.
- Posouzení vlivu moderních nástrojů na konkurenceschopnost podniku.
- Návrh možného využití moderních nástrojů v podniku.


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

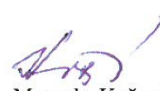
DAVID, Fred R. **Strategic management: concepts and cases**. 13th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011, 290 s. ISBN 978-0-13-612098-8.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. **Strategický marketing: strategie a trendy**. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.  
KOŽENÁ, Marcela. **Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku**. Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.  
MAGRETTA, Joan. **Michael Porter: jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii**. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.  
ZUZÁK, Roman. **Strategické řízení podniku**. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce:   
doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018

  
doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2018

Bc. Petr Hrdina

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a cenné rady poskytnuté při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení firmy FILOGROUP akciová společnost za jejich vstřícnost a poskytnutí informací. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat celé svojí rodině a přátelům za veškerou podporu během studia.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se zabývá konkurenceschopností podniku, její analýzou a nástroji sloužícími k jejímu zvyšování. V teoretické části je charakterizována konkurenceschopnost, konkurenční strategie, metody hodnocení a nástroje zvyšování konkurenceschopnosti. Praktická část je zaměřena na představení firmy FILOGROUP a. s. a na analýzu současné konkurenceschopnosti podniku. Následně je posouzen vliv moderních nástrojů na konkurenceschopnost podniku a jsou navržena rozšíření použití moderních nástrojů v podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Konkurenceschopnost, analýza, PESTLE, SWOT, moderní nástroje*

## **TITLE**

Modern Tools of Increasing Competitiveness of the Company

## **ANNOTATION**

*This thesis deals with the competitiveness, its analysis and tools for its increasing. The theoretical part describes competitiveness, competitive strategies, evaluation methods and tools for increasing competitiveness. The practical part is focused on introduction of the company FILOGROUP a. s. and analysis of the current competitiveness of the company. Subsequently, the impact of modern instruments on the competitiveness of the company is assessed and extensions of the use of modern tools in the company are proposed.*

## **KEYWORDS**

*Competitiveness, analysis, PESTLE, SWOT, modern tools*

## OBSAH

ÚVOD .....	12
<b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST .....</b>	<b>13</b>
1.1 Konkurence .....	13
1.2 Konkurenceschopnost .....	14
1.3 Konkurenční výhoda .....	14
1.4 Konkurenční strategie.....	15
1.4.1 Ansoffova matice.....	16
1.4.2 Konkurenční strategie dle Portera .....	17
1.4.3 Kotlerovy strategie .....	18
1.4.4 Outpacing .....	19
<b>2 VYBRANÉ METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>20</b>
2.1 Marketingový audit .....	20
2.2 Benchmarking .....	20
2.3 Balanced Scorecard .....	22
2.4 SWOT analýza .....	23
2.5 Finanční analýza.....	25
2.5.1 Vertikální a horizontální analýza.....	26
2.5.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	26
2.5.3 Souhrnné analýzy .....	29
2.6 PESTLE analýza .....	34
2.7 BCG matice .....	34
2.8 Matice GE .....	35
2.9 SPACE analýza .....	36
2.10 Argentiho model.....	37
2.11 Porterův model pěti sil .....	38
<b>3 NÁSTROJE ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>41</b>
3.1 Tradiční nástroje.....	41
3.2 Moderní nástroje.....	43
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>48</b>
4.1 Základní informace .....	48
4.2 Historie.....	48
4.3 Ekonomická situace.....	50
<b>5 HODNOCENÍ SOUČASNÉ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>52</b>
5.1 PESTLE analýza .....	52
5.1.1 Politické faktory.....	52
5.1.2 Ekonomické faktory .....	52
5.1.3 Sociální faktory.....	54
5.1.4 Technologické faktory.....	54
5.1.5 Legislativní faktory .....	54
5.1.6 Ekologické faktory .....	54

5.2 Finanční analýza .....	55
5.2.1 Spider analýza .....	55
5.2.2 Bankrotní modely.....	57
5.3 Porterova analýza pěti sil.....	57
5.3.1 Konkurence.....	57
5.3.2 Odběratelé .....	58
5.3.3 Dodavatelé.....	58
5.3.4 Substituční produkty .....	58
5.4 Zhodnocení.....	59
<b>6 Vliv moderních nástrojů na konkurenceschopnost podniku .....</b>	<b>60</b>
6.1 Využití moderních nástrojů v podniku .....	60
6.2 Návrhy širšího použití moderních nástrojů .....	61
6.3 Zhodnocení.....	63
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>70</b>



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Bodovací stupnice Tamariho modelu .....	32
<b>Tabulka 2:</b> Bodování výsledků Kralickova rychlého testu .....	33
<b>Tabulka 3:</b> Ukazatele spider analýzy .....	33
<b>Tabulka 4:</b> Faktory analýzy PESTLE.....	34
<b>Tabulka 5:</b> Argentiho model .....	38
<b>Tabulka 6:</b> Vývoj přidané hodnoty v letech 2013-2017.....	50
<b>Tabulka 7:</b> Provozní a zdaněný hospodářský výsledek a neuhrazená ztráta min. let v letech 2013-2017 (tis. Kč) .....	51
<b>Tabulka 8:</b> Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2017 .....	51
<b>Tabulka 9:</b> Spider analýza - výsledné hodnoty společnosti za roky 2014-2016 .....	55
<b>Tabulka 10:</b> Výsledky bankrotních modelů v letech 2014-2016 .....	57

## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1:</b> Souvislosti konkurenční strategie .....	16
<b>Obrázek 2:</b> Ansoffova matice.....	16
<b>Obrázek 3:</b> Porterovy základní strategické koncepce .....	17
<b>Obrázek 4:</b> Outpacing.....	19
<b>Obrázek 5:</b> Základní kroky benchmarkingu .....	21
<b>Obrázek 6:</b> Rámec BSC - 4 perspektivy.....	23
<b>Obrázek 7:</b> Matice faktorů SWOT .....	24
<b>Obrázek 8:</b> SWOT matice .....	25
<b>Obrázek 9:</b> Pyramidový rozklad Du Pont .....	30
<b>Obrázek 10:</b> BCG matice .....	35
<b>Obrázek 11:</b> Matice GE.....	36
<b>Obrázek 12:</b> Matice SPACE.....	37
<b>Obrázek 13:</b> Porterův model pěti sil.....	39
<b>Obrázek 14:</b> FILOGROUP akciová společnost .....	49
<b>Obrázek 15:</b> Výnosy a náklady podniku v letech 2013-2017 .....	50
<b>Obrázek 16:</b> Neuhrazená ztráta minulých let, provozní a zdaněný hospodářský výsledek v letech 2013-2017.....	51
<b>Obrázek 17:</b> Vývoj kurzu CZK/USD a CZK/EUR od 1Q/2015 do 1Q/2018 .....	53
<b>Obrázek 18:</b> Vývoj úrokové sazby PRIBOR a závazků podniku v letech 2008-2017.....	53
<b>Obrázek 19:</b> Spider analýza za léta 2014-2016 .....	56

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK

ATOK	Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu
B2B	business to business (obchodní vztah mezi společnostmi)
BCG	Boston Consulting Group (mezinárodní poradenská společnost)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	cash flow
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CZK	česká koruna
DO	doba obratu
EAT	čistý zisk, zisk po zdanění (Earnings after Taxes)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)
EBT	zisk před zdaněním (Earnings before Taxes)
EFQM	European Foundation for Quality Management (evropská nadace managementu kvality)
EPS	zisk na akcii (Earnings per Share)
EUR	euro (měna eurozóny)
GE	General Electric (americká společnost)
IN	index manželů Neumaierových
ICT	informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní norma)
IT	informační technologie (Information Technologies)
JIT	Just in time
OP	operační program
OP PIK	Operační program Podnikání a Inovace pro konkurenceschopnost
OS TOK	Odborový svaz pracovníků textilního, oděvního a kožedělného průmyslu Čech a Moravy

PESTLE	analýza vnějšího okolí podniku (politického, ekonomického, sociálního, technického, legislativního a ekologického)
PRIBOR	Prague Interbank Offered Rate (pražská mezibankovní nabídková sazba)
ROA	Return on assets (návratnost aktiv)
ROCE	Return on Capital Employed (návratnost investovaného kapitálu)
ROE	Return on Equity (návratnost vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (návratnost tržeb)
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation (analýza)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (analýza)
tex	měrná jednotka, jemnost příze
TQM	Total Quality Management (komplexní řízení kvality)
USD	americký dolar
WOM	Word of Mouth (marketing ústního šíření reklamy)

## ÚVOD

Konkurenceschopnost je v dnešní době nezbytným předpokladem úspěšného a prosperujícího podniku. Konkurenční schopnost zasahuje do různých oblastí podniku a má na fungování firem nezanedbatelný vliv. Proto by se každá společnost měla snažit svou konkurenceschopnost udržovat a nadále zvyšovat.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je nejprve popsána terminologie konkurence a konkurenceschopnosti, a dále některé konkurenční strategie. Další teoretická kapitola je zaměřena na metody a nástroje hodnocení konkurenceschopnosti. Poté je práce orientována na rozdělení tradičních a moderních nástrojů. Ke zpracování praktické části byla vybrána firma FILOGROUP akciová společnost, která se zabývá zejména předením bavlněné příze. V praktické části je nejprve představena vybraná společnost a charakterizována ekonomická stránka podniku. Následně je hodnocena konkurenceschopnost společnosti z různých hledisek včetně současného stavu. Nakonec jsou zkoumány používané moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti a navrženy další možnosti jejich využití.

Ke zpracování praktické části jsou využity zejména informace poskytnuté vedením podniku. Tyto údaje jsou doplněny informacemi ze zveřejněných výročních zpráv a internetových zdrojů.

**Cílem práce je posoudit a zhodnotit vliv moderních nástrojů na zvyšování konkurenceschopnosti a jejich využitelnost. Posouzení a zhodnocení bude provedeno na základě dostupných dat, vycházejících z analýzy současné konkurenceschopnosti podniku a jednotlivých moderních nástrojů. Součástí práce bude také návrh na širší uplatnění těchto nástrojů.**

# 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

## 1.1 Konkurence

Z ekonomického hlediska je pojem konkurence (popř. soutěž) považován za proces, při kterém se střetávají různé, většinou protichůdné, zájmy tržních subjektů. Podle toho, jaké části trhu se konkurence týká, rozlišujeme konkurenci na straně nabídky, na straně poptávky a konkurenci napříč trhem.

Konkurence na straně poptávky spočívá ve střetu protichůdných zájmů spotřebitelů, kteří chtějí maximalizovat svůj užitek, tj. chtějí získat co největší množství za co nejnižší cenu. Tento typ konkurence nabývá na významu při nedostatku zboží nebo služby na trhu; v takovém případě dochází ke zvyšování ceny.

V případě konkurence na straně nabídky se producenti snaží prodat co největší množství při minimalizaci nákladů, aby tak maximalizovali zisk. Využívají při tom metod cenové a necenové konkurence.

Cenová konkurence znamená snahu producentů o snižování cen, čímž chtějí získat více kupujících na svou produkci a posílit tak svůj podíl na trhu. Tím zhoršují postavení konkurentů, kteří musí ceny také snížit. To může být pro některé konkurenty likvidačním faktorem, pokud nejsou schopni snížit své výrobní náklady tak, aby se vyrovnali konkurentům.

Necenová konkurence je snahou o získání zákazníků dalšími prostředky mimo ceny, např. kvalitou produkce, servisem, účinnou reklamou nebo zajímavějšími obaly produktů. [53]

V rámci ekonomie dělíme konkurenci také na dokonalou a nedokonalou. Model dokonalé konkurence počítá s velkým počtem kupujících a prodávajících, kteří mají dokonalé informace o cenách a množstvích na trhu a kteří zároveň nemohou ovlivnit cenu ani výstup, a s homogenními statky. Dalším předpokladem je úsilí firem o maximalizaci zisku a spotřebitelů o maximalizaci užitku. [9]

V nedokonalé konkurenci je zahrnuto více modelů. Obecně je nedokonalá konkurence charakterizována tím, že prodávající nebo kupující mohou ovlivnit cenu statku. Hlavními typy nedokonalé konkurence jsou monopol (jediný prodávající s úplnou kontrolou nad odvětvím), oligopol (několik prodávajících s málo rozdílnými produkty a částečnou kontrolou nad cenou) a monopolistická konkurence (mnoho prodávajících s rozdílnými produkty, bez kontroly nad cenou). [45]

## 1.2 Konkurenceschopnost

Existuje mnoho různých definic toho, co je to konkurenceschopnost. Často tento pojem vyjadřuje ekonomickou převahu národní ekonomiky nebo firmy nad konkurenčními subjekty. Na úrovni firem je konkurenceschopnost považována za schopnost výroby a prodeje produktu při zachování rentability. Firma, která je označována za konkurenceschopnou, by měla mít možnost podle potřeby snížit výslednou cenu nebo nabídnout vyšší kvalitu produktu než její konkurenti. [31]

Konkurenceschopnost podniku znamená také schopnost získat konkurenční výhodu, a to snížením nákladů či diferenciací produktu. [24]

Podle Kislingerové existují čtyři rozměry konkurenceschopnosti, a to konkurenceschopnost:

- technologická (výdaje na výzkum a vývoj, patenty, vědecké publikace),
- způsobilostní (úroveň vzdělání, difúze technologií a jejich optimální využití, kvalitní ICT struktura),
- cenová (snížení nákladů pomocí technologií šetřících zdroje, nízké jednotkové pracovní náklady) a
- poptávková (soulad vývoje zahraniční poptávky a vývozu země). [16]

## 1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je definována jako základ pro výkonnost podniku, který se vyskytuje na trzích s konkurencí. Je představována hodnotou, kterou dokáže podnik pro své kupující vytvořit a která převyšuje náklady na její tvorbu. Hodnota je částka, kterou je kupující ochoten zaplatit, a vyšší hodnota plyne z nižší podnikem nabízené ceny oproti konkurenci anebo poskytnutím zvláštních výhod. [35]

Kotler uvádí tři možnosti podniku, jak poskytnout větší hodnotu a dosáhnout tak konkurenční výhody, a to účtováním nižší ceny, pomocí zákazníkovi se snížením jeho ostatních nákladů, nebo zvýšením přitažlivosti nabídky díky doplnění o další přínosy.

Účtování nižší ceny se zpravidla týká firem, které mají vedoucí postavení v rámci nízkých nákladů. Nízké náklady jsou důsledkem např. serióvosti, zkušeností, umístění podniku či lepšího řízení nákladů. V současné době globalizace je však úskalí v tom, jak dlouho si dokáže firma tuto pozici udržet.

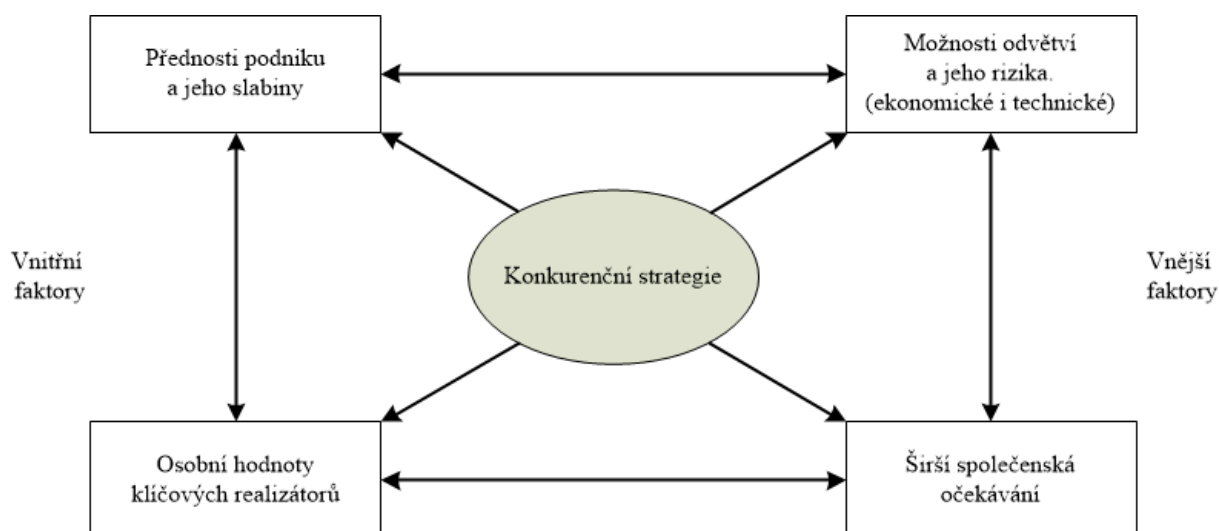
Pomoc zákazníkovi se snižováním jeho ostatních nákladů má dvě formy. První možností je zákazníkovi argumentovat, že přes vyšší cenu budou jeho celkové náklady nižší. Toho by mělo být docíleno například nižší poruchovostí, kvalitnějším servisem nebo delší životností. Druhou možností je aktivně zákazníkovi pomoci se snižováním jeho ostatních nákladů. Taková pomoc probíhá poskytnutím poradenských služeb a hledáním, kde v administrativě, skladování, výrobě, objednávkách nebo jiných oblastech může zákazník ušetřit.

Zvýšení přitažlivosti nabídky dalšími přínosy pro zákazníka lze docílit individuálními úpravami produktu (dle přání zákazníka), poskytnutím většího pohodlí zákazníkům (snadné kontaktování či objednávky, delší otevírací doba), rychlejšími, širšími i lepšími službami (rychlé finanční služby, opravy a servis), zaškolením a poradenstvím, neobvyklými zárukami, užitečnými softwarovými a hardwarovými nástroji, programem členských výhod (členské programy) atp. [23]

## **1.4 Konkurenční strategie**

Konkurenční strategie je prostředkem podniku, jak realizovat a udržovat konkurenční výhodu. Jsou to určité zásady, které stanovují cíle a kroky k dosažení těchto cílů. Společnost se snaží najít optimální konkurenční postavení na trhu, na kterém se pohybuje. Při stanovení konkurenční strategie podnik vychází z vnitřních a vnějších zdrojů. [24]

Obrázek č. 1 určuje souvislosti, v rámci kterých se konkurenční strategie definuje. Přednosti a slabiny podniku jsou schopnostmi podniku vůči konkurenci. Jsou to kupříkladu finanční zdroje, úroveň technologií, značka atp. Osobní hodnoty zahrnují potřeby a motivaci řídicích manažerů. Osobní hodnoty, přednosti a slabiny podniku jsou vnitřními faktory dané strategie. Vnější limity tvoří možnosti odvětví a společenské prostředí. Společenská očekávání určují, jaký dopad má na podnik politika, sociální zájmy, morálka apod. Možnosti a rizika odvětví určují konkurenční prostředí včetně jeho nebezpečí či prospěchu pro danou společnost. [34]



**Obrázek 1:** Souvislosti konkurenční strategie

*Zdroj: vlastní zpracování podle [34; s. XIII]*

K úspěšnému uskutečnění strategických cílů je nutné vybrat jednu nebo více strategických koncepcí, díky kterým má podnik možnost získat konkurenční výhodu. Parciální strategické koncepce se zaměřují pouze na danou oblast strategického rozhodování. Chybí jim však ucelenost, mohou ale být využity k vytváření integrovaných strategických koncepcí. Hlavními představiteli jsou Harry I. Ansoff, Michael E. Porter a Philip Kotler.

### 1.4.1 Ansoffova matice

Ansoffova matice je účinný nástroj k identifikaci příležitostí růstu firmy. Tato matice je tvořena dimenzí výrobku a trhu. Z kombinací výrobku a trhu pak vyplývají základní strategie. Matice je znázorněna na obrázku č. 2.



**Obrázek 2:** Ansoffova matice

*Zdroj: vlastní zpracování podle [22; s. 93]*

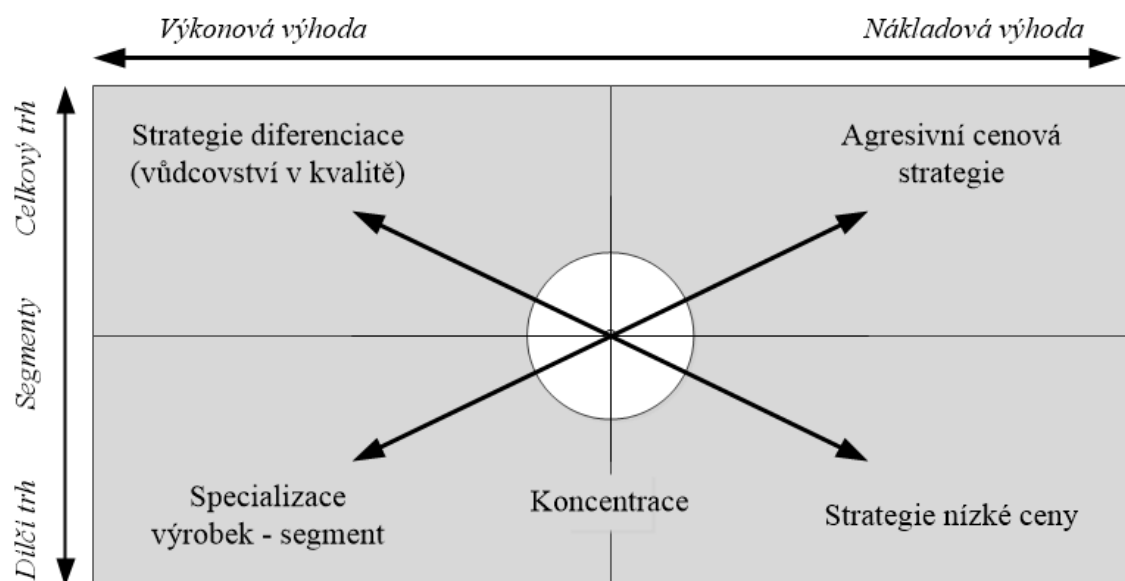


Strategie tržní penetrace znamená rozšiřování tržního podílu a přebírání zákazníků konkurenci. Strategie rozvoje trhu je založena na získávání podílu na nových trzích a zaměřování na nové tržní segmenty. Rozvoj výrobku probíhá prostřednictvím inovací produktu, diferenciací od konkurence a variacemi. [52]

Diverzifikace se dělí na horizontální, vertikální a laterální. Horizontální diverzifikace představuje rozšíření produkce o nový výrobek, který je technologicky, materiálově či jinak podobný stávajícím výrobkům. Při vertikální diverzifikaci se portfolio rozšiřuje o výrobky dodavatele či odběratele, případně si podnik některé komponenty vyrobí místo obstarávání od dodavatele či naopak své hotové výrobky začne prodávat sám namísto využití prostředníka. Pokud se podnik rozhodne pro zcela nový produkt, který nesouvisí s dosavadní produkcí, jedná se o laterální diverzifikaci. [51]

### 1.4.2 Konkurenční strategie dle Portera

Cílem každé strategie by podle Portera mělo být vedle uspokojení požadavků zákazníků také nalezení pozice, díky které si podnik udrží či zvýší zisk vůči konkurenci, popř. si vytvoří nový zdroj zisku. Podle zjištěných faktorů konkurence Porter vytvořil základní strategické koncepce, které představuje obrázek č. 3. Firmy mohou na trzích profitovat prostřednictvím nákladové či výkonové výhody. Další možností je strategie diferenciaci anebo koncentrace na tržní výklenky. Pro dosažení tržních cílů v dlouhodobém měřítku je nutné vybrat pouze jednu z těchto strategií.



**Obrázek 3:** Porterovy základní strategické koncepce

*Zdroj: vlastní zpracování dle [32; s. 123]*

V případě uplatňování strategie vedoucí pozice v nákladech nebo ceně (strategie boje) se podnik snaží snižovat jednotkové náklady pod úroveň konkurence. Tato strategie je vhodná při standardizované produkci pro zákazníky citlivé na cenu. Zaměřuje se především na velké trhy. [3]

Základem diferenciací produktů je zejména schopnost přizpůsobování se diferencovaným požadavkům odběratelů, kteří jsou relativně necitliví na změnu cen a více se orientují na kvalitu či přidanou hodnotu. Firma se tak snaží o co nejvyšší jakost jedinečného produktu, dále je kladen důraz na image výrobku, inovace a efektivnost marketingu. [32]

Další strategická koncepce je založena na koncentraci na tržní výklenek, tedy na malou skupinu spotřebitelů. Koncentrace je zaměřena na nabízení produktů buď za nejnižší cenu dostupnou na trhu, nebo s nejlepší hodnotou pro zákazníka. V takovém případě může produkt mít vyšší cenu než produkt konkurenční, ale lépe vyhovuje požadavkům zákazníka. [3]

### **1.4.3 Kotlerovy strategie**

Philip Kotler za hlavní princip rozčlenění strategií považuje usilování o tržní pozici, která je charakterizována tržním podílem. Podnik si může zvolit jeden ze čtyř typů strategií, a to strategii tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního souběžce nebo strategii obsazování tržních výklenků.

Strategie tržního vůdce spočívá v rozšiřování celkového trhu, udržování a zvyšování podílu na trhu (alespoň 40 %). Rozšiřovat trh lze získáváním nových zákazníků nebo vytvořením nového účelu či způsobu použití. Tato strategie má společné znaky s růstovými strategiemi z Ansoffovy matice. Podíl lze udržovat inovacemi, řízením cenové politiky nebo politiky značky produktu.

V rámci konkurenční strategie tržního vyzyvatele se podnik, který má významné postavení na trhu, snaží ofenzivně zvýšit tržní podíl. Útočí při tom na tržního vůdce či na malé firmy v odvětví. Zpravidla využívá politiku nižších cen (na úkor kvality), inovace, lepší servisní služby či intenzivní propagaci.

Tržní souběžce (následovatel) má snahu udržet si svůj menší podíl na trhu. Vyhýbá se konkurenčním bojům a přizpůsobuje se tržnímu vůdci. Je pro ně charakteristická segmentace trhu a zaměření na rentabilitu.

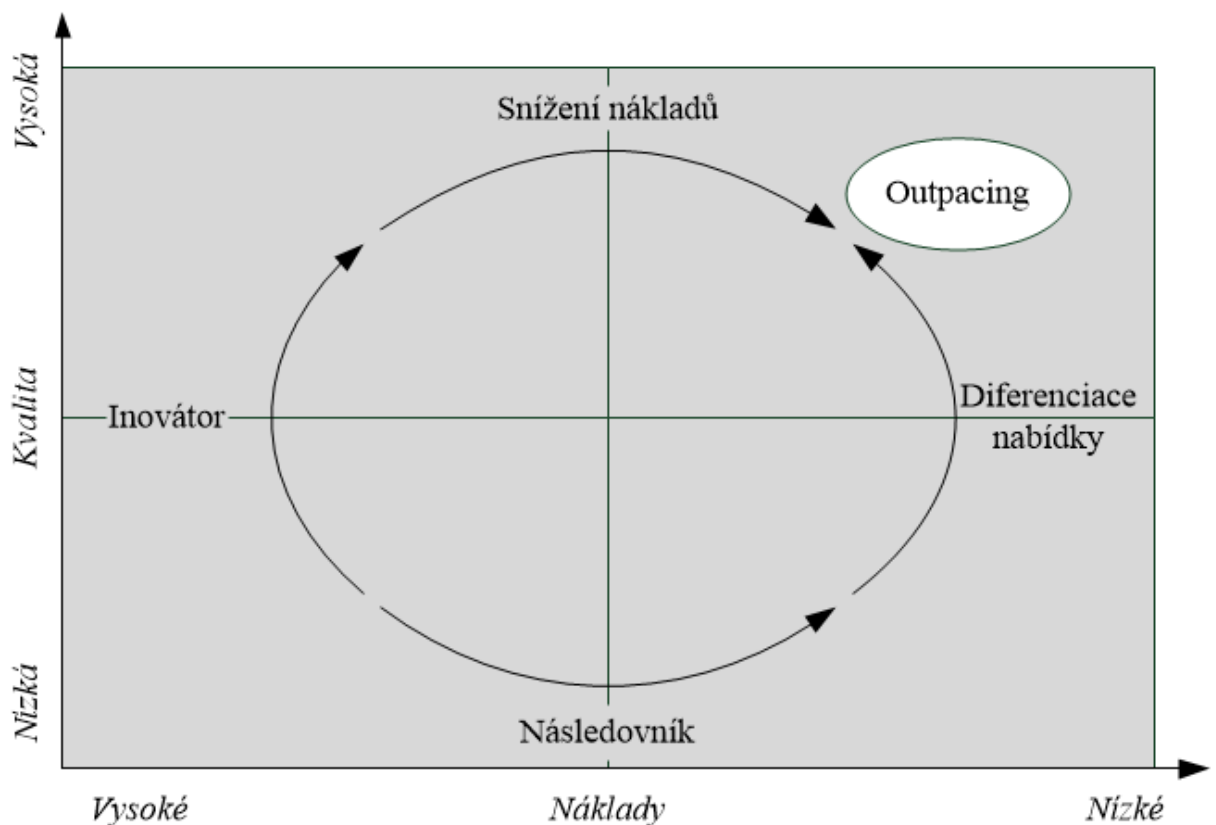
Na obsazování tržních výklenků se zaměřují zejména malé podniky. Obsazují takové úseky trhu, které potřebují zvláštní schopnosti nebo jejichž obsluha by se velké firmě nevyplatila

a jsou proto pro velké firmy neatraktivní. Specializace se týká trhů, skupin zákazníků, produktů či daných technologií, kterými podnik získává v daném segmentu konkurenční výhodu. [32]

#### 1.4.4 Outpacing

Na Porterovy strategie reaguje outpacing, strategie X. Gilberta a P. Strebela, která vzala v úvahu dynamičnost prostředí. V rámci strategie dochází ke střídání ve vůdčím postavení prostřednictvím kvality a nákladů k dosažení konkurenční výhody, jak je znázorněno na obrázku č. 4. [24]

Podnik (inovátor) se při vstupu na trh snaží svou produkcí dosáhnout na kvalitu odvětví, následně snižuje cenu na úroveň přijatelnou zákazníky. V případě jeho neúspěchu na trh vstupují konkurenti s nízkými náklady (následovníci), kteří se následně zaměří na zvýšení kvality. V rámci strategie je tedy považováno za důležité, aby podnik využíval výhodu v jakosti i nákladech. K tomu, aby byly náklady snižovány a kvalita zvyšována, výrazně přispívá současný neustálý vývoj a zlepšování technologií. [52]



Obrázek 4: Outpacing

Zdroj: vlastní zpracování podle [32; s. 127]

## 2 VYBRANÉ METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

V této kapitole jsou blíže představeny některé metody hodnocení konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost podniku může být hodnocena z různých stránek, a to nejen analýzou podniku (jeho strategie nebo schopnosti), z hlediska marketingu (např. analýza silných a slabých stránek) ale i porovnáním s jinými, zpravidla úspěšnějšími podniky. [24]

### 2.1 Marketingový audit

Podstatou marketingového auditu je koordinace marketingového systému. Přitom jsou zohledňovány okolnosti mikroprostředí a makroprostředí, a možnosti informačních, plánovacích a jiných technologií. Jedná se tedy o prověření marketingového systému v rámci relevantních podmínek.

Marketingový audit probíhá ve třech etapách. V rámci přípravy je stanoven předmět auditu, zodpovědné osoby, zdroje informací a pracovní postup. Následuje sběr dat a jejich vyhodnocení. Audit je zakončen vypracováním závěrečné zprávy s příslušnými návrhy.

Marketingový audit je prováděn ve čtyřech dílčích oblastech, a to v postupech, strategiích, marketingovém mixu a v organizaci marketingu v podniku. Audit v marketingových postupech zjišťuje, nakolik postupy získávání informací, analýz v marketingovém výzkumu, plánování strategií a kontrolování odpovídají marketingové teorii a praxi. V marketingových strategiích se prověřuje způsob zajištění vazby strategické koncepce na poslání a cíle firmy, výsledky marketingového průzkumu, dále úplnost cílů a možnost jejich rozčlenění do dílčích operací. V rámci marketingového mixu se zjišťuje, jak se přijatá a navrhovaná opatření shodují s koncepcí chování firmy. V oblasti organizačního začlenění marketingu ve firmě je kontrolováno prosazování orientace na trh v organizaci marketingu a firmy. [52]

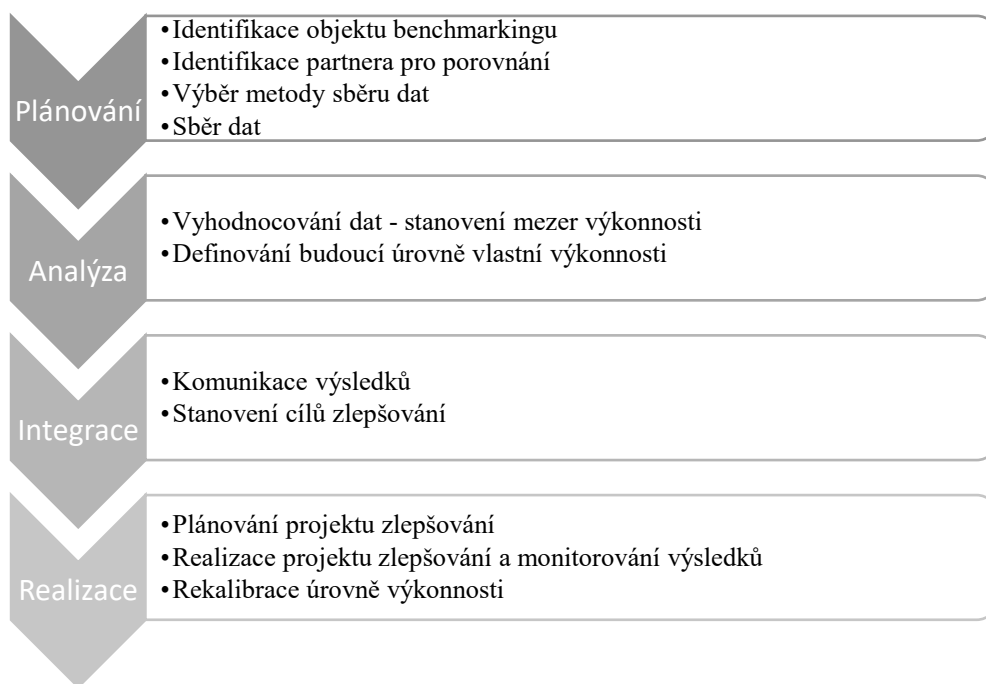
### 2.2 Benchmarking

Nenadál charakterizuje benchmarking jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“ [33; s. 132] Cílem benchmarkingu je tedy srovnání podniku s největšími nebo nejvíce uznávanými konkurenty a vyvození možností zlepšování.

Význam benchmarkingu spočívá v lepším chápání vlastního postavení vůči konkurenci a v posílení tohoto postavení kladením důrazu na to, co firma dobře umí, a učením se od jiných v oblastech, v nichž jsou lepší.

Postup benchmarkingu má několik základních kroků. Nejprve je nutné poznat vlastní činnost, své postavení, určit slabiny a silné stránky podniku se snahou je kvantifikovat. Následně jsou stejné aspekty analyzovány u partnera, se kterým se firma srovnává, a jsou určeny kroky vedoucí k úspěchu. Pokud je partner v některé oblasti lepší, jsou jeho znalosti, metody či procesy přebírány. Po napravení slabých stránek pak může podnik s využitím silných stránek získat převahu. [56]

Průběh a počet kroků algoritmu se v praxi u firem liší, nejčastěji je ale využíván postup o jedenácti krocích uvedených na obrázku č. 5.



**Obrázek 5:** Základní kroky benchmarkingu

*Zdroj: vlastní zpracování podle [33; s. 136]*

Podle předmětu srovnávání se rozlišuje benchmarking konkurenční, funkcionální a procesní (generický). Při konkurenčním benchmarkingu je zkoumán produkt, jeho parametry kvality a produktivity. Funkcionální benchmarking analyzuje a porovnává funkce a postupy napříč obory. Díky rozsahu umožňuje největší prostor k odhalení možností ke zlepšení. V procesním (generickém) benchmarkingu je předmětem optimalizace a zdokonalování vnitřních procesů. [7]

Podle toho, s čím se podnik srovnává, se benchmarking dělí na:

- Interní, jenž se uplatňuje ve velkých organizacích. Aspekty srovnávání se hledají uvnitř dané firmy v útvarech, které řeší dané problémy lépe. Výhodou je snadnější získávání informací v podniku, nevýhodou je omezenost inovací v rámci organizace.
- Externí, který získává poznatky od jiných subjektů, a to nejen v oboru, ale i mimo něj. Úskalím je obtížnější hledání organizace lepší v dané oblasti a problematika ochrany průmyslových práv při přebírání poznatků. [56]

### **2.3 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard je považován za jeden z nejpropracovanějších přístupů. Převádí strategii a poslání podniku do souboru měřítek výkonnosti sloužících k posuzování strategie a systému řízení podniku. Kromě dosahování finančních výsledků je kladen důraz i na tzv. hybné síly (schopnost zajišťovat a získávat nehmotná aktiva pro budoucí růst), které pomáhají těchto výsledků dosáhnout. [13]

Balanced Scorecard je zaměřen nejen na měření, ale i na řízení firemní výkonnosti. Hlavní myšlenka tohoto přístupu spočívá ve sledování těch parametrů, které informují o výsledné výkonnosti lépe než ukazatele rentability. Parametry jsou pak rozděleny do čtyř perspektiv; jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a perspektivu učení a růstu. [57]

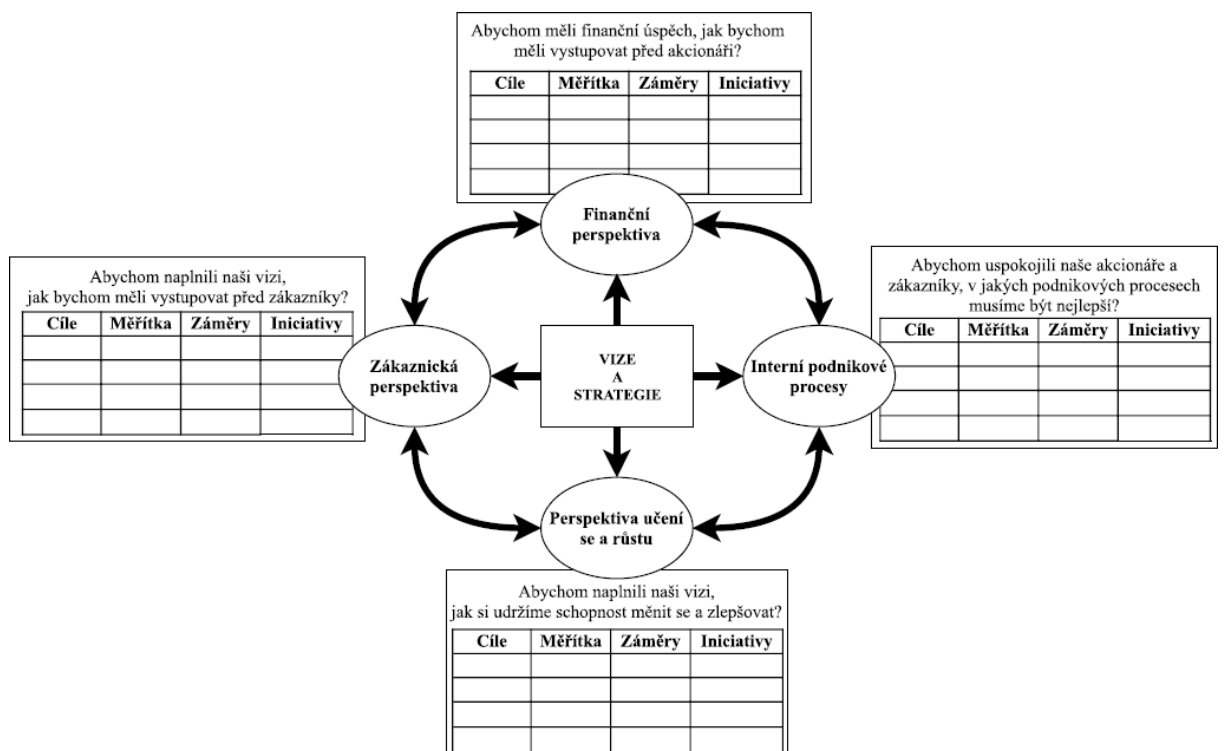
Finanční perspektiva zahrnuje finanční měřítka vyjadřující výsledky dosud realizovaných operací. Jedná se například o ukazatele ziskovosti nebo ekonomickou přidanou hodnotu, dále prodejnost či cash-flow.

Zákaznickou perspektivu tvoří identifikace zákaznických a tržních segmentů, a měřítek výkonnosti v těchto segmentech. Hlavními měřítky jsou spokojenost a loajalita zákazníků (míra spokojenosti zákazníka, Customer Value), získávání nových zákazníků a podíl na cílových trzích. Dále by zákaznická perspektiva měla zahrnovat také měřítka hodnotových výhod poskytovaných zákazníkům, např. včasnost dodávek nebo inovace produktů.

V rámci perspektivy interních procesů manažeři určují procesy, u kterých musí docházet k výborným výsledkům, aby podnik mohl poskytovat zákazníkům výhody, díky kterým si je udrží, a aby podnik naplnil očekávání svých akcionářů. Měřítka se týkají jak dlouhodobých inovačních procesů, tak krátkodobých provozních procesů.

Cílem perspektivy učení se a růstu je dlouhodobý růst a zdokonalování. Perspektiva vychází ze základních zdrojů podniku, tedy z lidí, systémů a podnikových procedur. Aby se odstranily rozdíly, je nutná rekvalifikace zaměstnanců, zlepšování ICT a systémů, podnikových procedur a rutinních postupů. Mezi používaná měřítka se řadí například spokojenost a loajalita zaměstnanců, jejich výcvik a dovednosti, včasná dostupnost informace o zákazníkovi nebo spojení motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celého podniku. [13]

Obrázek č. 6 znázorňuje rámec Balanced Scorecard. Ten umožňuje převedení strategie do operačních úkonů.



**Obrázek 6:** Rámec BSC - 4 perspektivy

*Zdroj: vlastní zpracování podle [13; s.20]*

## 2.4 SWOT analýza

Analýza SWOT je jednoduchý nástroj, jehož cílem je zjištění vztahu firmy k jejímu vnějšímu prostředí. Úkolem manažerů je uvést silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby. [29]

Při analýze jsou rozebírány interní faktory, jimiž jsou silné a slabé stránky, a externí faktory, tedy příležitosti a hrozby. Následně jsou uspořádány do matice, která je znázorněna na obrázku č. 7.

	Prospěšné	Škodlivé
Vnitřní	S = Silné stránky	W = Slabé stránky
Vnější	O = Příležitosti	T = Hrozby

**Obrázek 7:** Matice faktorů SWOT

*Zdroj: vlastní zpracování dle [14; s.61]*

V oblasti silných stránek jsou posuzovány schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál podniku. Jsou to faktory, ve kterých je firma dobrá a které firmě zajišťují silnou tržní pozici. Mezi silné stránky se řadí např. silná značka, dobré povědomí mezi zákazníky, jedinečný přístup ke zdrojům či know-how. Naopak slabé stránky zabraňují efektivnímu fungování firmy. Může to být nízká úroveň některého z faktorů nebo nedostatek dané silné stránky. Příkladem je špatné umístění firmy, špatné jméno mezi zákazníky, nepřístupnost distribučních cest nebo vysoké náklady.

Příležitosti jsou možnosti, díky kterým může firma růst, lépe využívat zdroje či plnit cíle. Představují výhodu oproti konkurenci a k jejich využití je podnik musí nejdříve identifikovat. Jsou to kupříkladu nové technologie, odstranění bariér mezinárodního obchodu, rozvoj nových trhů či spolupráce s jiným podnikem. Hrozby představují škodlivé situace nebo změny podnikového okolí, jenž vytvářejí překážky v činnosti firmy. Mohou vést k úpadku či neúspěchu, a proto na ně podnik musí včas reagovat tak, aby je minimalizoval nebo dokonce odstranil. Hrozby zahrnují vstup nové konkurence na trh, nové regulace a daňová zatížení, zavedení obchodních bariér, konkurence s nižšími náklady nebo lepším výrobkem atp. [1]

Po stanovení a vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je z těchto faktorů sestavována SWOT matice, uvedená na obrázku č. 8. Z této matice vyplývají čtyři typy strategií.



Vnější faktory Vnitřní faktory	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>WO</b> <i>„hledání“</i>	<b>SO</b> <i>„využití“</i>
<b>Hrozby (T)</b>	<b>WT</b> <i>„vyhýbání“</i>	<b>ST</b> <i>„konfrontace“</i>

**Obrázek 8:** SWOT matice

*Zdroj: vlastní zpracování podle [6; s. 25]*

Strategie hledání jsou určeny k překonání slabých stránek využitím příležitostí. K realizaci je zpravidla nutné získávat další zdroje. Strategie využití aplikují silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí z vnějšího prostředí. Organizace usilují o tento kvadrant, jelikož tyto strategie podněcují definici vize a navazujících cílů. Kombinace silných stránek s příležitostmi se však zřídka vyskytují v podnikové praxi. Strategie vyhýbání jsou založeny na odstranění slabých stránek a vyhýbání se ohrožení z vnějšku. Jsou to obranné strategie, které jsou základem pro uchování základních funkcí podniku. Strategie konfrontace jsou uplatňovány v případech, kdy je firma silná natolik, aby rizikům čelila přímo. V rámci strategie jsou využívány vztahy k ovlivnění okolí. [7]

## 2.5 Finanční analýza

Finanční analýza slouží zejména stakeholderům, věřitelům a managementu organizace. Společníci (akcionáři) sledují finanční ukazatele kvůli současným a budoucím rizikům a návratnosti, věřitelé se zajímají o krátkodobou likviditu a management zjišťuje finanční pozici a kvalitu finančního řízení firmy. [30]

Za nejběžněji využívané ukazatele při finanční analýze lze pokládat poměrové ukazatele a souhrnné ukazatele hodnocení, kterými jsou například pyramidové soustavy ukazatelů, vertikální a horizontální analýza, bankrotní a bonitní modely.

### 2.5.1 Vertikální a horizontální analýza

Vertikální analýza zkoumá vnitřní strukturu finančního výkazu – tedy rozvahy či výkazu zisku a ztráty, popř. výkazu cash flow. Cílem rozboru je zjistit procentuální podíl jednotlivých částí výkazu na celkové sumě a porovnání v čase, s jiným podnikem nebo s odvětvím.

Horizontální analýzou jsou porovnávány položky výkazu z časového hlediska. Při porovnávání je vhodné využít delší časový úsek pro lepší posouzení vývoje organizace. Také je nutné přihlížet ke specifickým změnám v odvětví organizace. Výsledky je dále vhodné srovnávat též s odvětvím či konkurencí. [56]

### 2.5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou považovány za základní nástroj finanční analýzy a poskytují rychlý přehled o finanční situaci podniku. Principem těchto ukazatelů je vytváření poměrů mezi různými položkami výkazů. Díky tomu může vzniknout široká škála ukazatelů, v praxi se však používá pouze několika základních. Tyto ukazatele jsou rozděleny do několika skupin, kterými jsou likvidita, rentabilita, zadluženost, aktivita a tržní hodnota. Zpravidla jsou u jednotlivých ukazatelů uváděny doporučené hodnoty, které se ale mohou v praxi lišit kvůli různým specifikům podniků. [20]

#### Likvidita

Důležitost ukazatelů likvidity spočívá ve skutečnosti, že pouhá ziskovost společnosti nemusí znamenat její úspěch. Organizace totiž musí mít také dostatek prostředků ke včasnému uspokojení závazků svých věřitelů. Ukazatele likvidity tedy vyjadřují solventnost podniku. [56]

Běžná likvidita, označovaná jako likvidita 3. stupně, znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky podniku, nebo také jak by byl podnik schopen uhradit dluhy, kdyby všechna oběžná aktiva proměnil na hotovost. Krátkodobé závazky zahrnují i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Vyšší hodnota ukazatele značí vyšší pravděpodobnost, že si podnik udrží platební schopnost. Doporučené rozmezí hodnot je 1,5–2,5. Úskalím tohoto ukazatele je fakt, že nezohledňuje strukturu oběžných aktiv a dobu splatnosti krátkodobých závazků. [41]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Likvidita 2. stupně neboli pohotová (rychlá) likvidita je považována za nejdůležitější ukazatel likvidity, protože představuje schopnost okamžitého splacení krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je 1–1,5 a znamená, že firma není závislá na prodeji zásob, aby mohla splatit závazky. [30]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Okamžitá likvidita je označována jako likvidita 1. stupně a ukazuje schopnost podniku okamžitě splatit krátkodobé závazky. K pokrytí závazků počítá pouze s nejlídvěnějšími položkami rozvahy. Do pohotových platebních prostředků mohou být zahrnuty kromě peněz v pokladně a na účtech také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2–0,5, nicméně v českých podmínkách bývá dolní hranice snižována až na 0,6. [40]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

## Rentabilita

Rentabilita slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Je ukazatelem toho, jak je podnik schopný tvořit nové zdroje, tzn. dosahovat zisku. Vychází zejména z výkazu zisku a ztráty, případně z rozvahy. Neexistují konkrétní doporučené hodnoty, ale z časového hlediska by hodnoty měly růst. V rámci výpočtů mohou být využity tři kategorie zisku. EBIT, tedy zisk před odečtením úroků a daní, je využíván k mezifirmnímu srovnání. Čistý zisk po zdanění (EAT) je aplikován v ukazatelích pro hodnocení výkonnosti firmy. Zisk před zdaněním, označovaný zkratkou EBT, slouží ke srovnání v případě různého zdanění. [41] V praxi je využívána především rentabilita vložených aktiv, celkového investovaného kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb.

Rentabilita vložených aktiv (ROA) představuje efektivnost firmy, tedy jak je podnikový majetek využit při tvorbě zisku. Výsledná hodnota naznačuje návratnost každé koruny investované do aktiv. [30]

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} \quad (4)$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) vyjadřuje míru zhodnocení prostředků od věřitelů a společníků (akcionářů). Do prostředků od věřitelů jsou zahrnuty dlouhodobé bankovní úvěry, emitované obligace atp. [40]

$$ROCE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) určuje návratnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledná hodnota by měla být vyšší než průměrný úrok dlouhodobých vkladů, aby vlastníci upřednostňovali podnikání s rizikem před uložením peněžních prostředků v bance. [20]

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (6)$$

### Zadluženost

Ukazatele zadluženosti, vypočítávané zejména z dat rozvahy, zjišťují, z jak velké části je majetek podniku financován cizími zdroji. Firma se snaží svá aktiva financovat i z cizích zdrojů, protože při vhodném poměru vlastního a cizího kapitálu lze docílit vyšší ziskovosti. [41]

Celková zadluženost, označovaná též jako ukazatel věřitelského rizika, je hlavním ukazatelem zadluženosti. Vyšší hodnota znamená větší riziko pro věřitele, ale je nutné ji posuzovat s přihlédnutím ke struktuře cizích zdrojů a k celkové výnosnosti. Doplňkovým ukazatelem je koeficient samofinancování. Součet těchto dvou ukazatelů je přibližně jedna, podle metodiky propočtů těchto ukazatelů. [42]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (7)$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk pokryje placené úroky. Prakticky by na pokrytí úroků měla stačit pouze část vytvořeného zisku. Postačující hodnoty dle literatury jsou v rozmezí 3 až 6, v praxi jsou však i mnohokrát vyšší. Úrokové zatížení je převrácenou hodnotou tohoto ukazatele. [47]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (8)$$

### Aktivita

Ukazatele aktivity určují, jak podnik nakládá s finančními prostředky, a vázanost kapitálu v aktivech a pasivech. Existují dva druhy vyjádření aktivity, a to formou počtu obrátek majetku v tržbách v daném časovém období, nebo ve formě doby obratu, po kterou jsou prostředky vázané v daném majetku, vyjádřené ve dnech. [40]

Ukazatel obratu aktiv zjišťuje, kolikrát se za rok obrátí celková aktiva v tržbách. Minimální doporučená hodnota je 1, avšak hodnota může být ovlivněna odvětvím. [20] Změnou ve jmenovateli může být obdobně vypočten obrat dlouhodobého majetku nebo zásob.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (9)$$

Doba obratu zásob představuje dobu, za kterou se peněžní prostředky přes materiál, výroby a zboží vrátí zpět do peněžní formy. Čím kratší je doba obratu, tím lepší je situace pro podnik. Výpočty se mohou lišit v tom, zda se počítá s 365 nebo 360 dny. Obdobným způsobem je možné vypočítat dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. [42]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 365 = \frac{365}{\text{Obrat zásob}} \quad (10)$$

### **Tržní hodnota**

Ukazatele tržní hodnoty zajímají nejvíce investory a potenciální investory. Mezi nejčastěji používané patří účetní hodnota akcie (počítaná jako podíl vlastního kapitálu a počtu kmenových akcií), čistý zisk na akcii (EPS) či výplatní poměr, tedy podíl dividendy na akcii vůči zisku na akcii. [47]

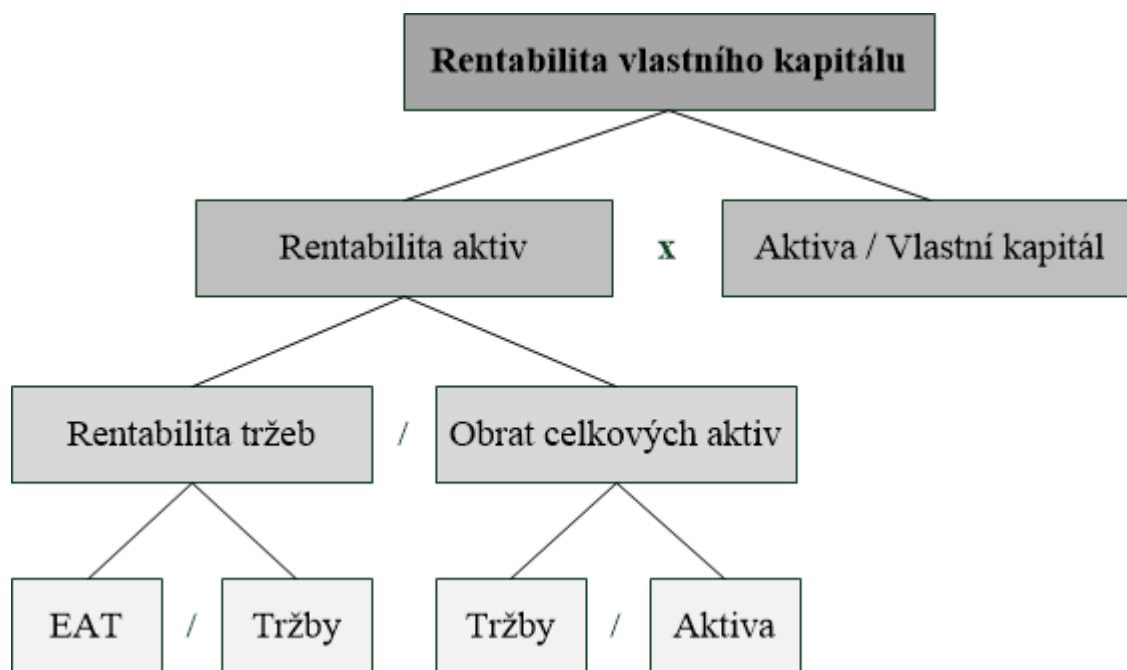
### **2.5.3 Souhrnné analýzy**

Se snahou o nalezení jediného komplexního ukazatele, který by se zaměřil na silné a slabé stránky podniku, bylo zkonstruováno mnoho různých souhrnných ukazatelů. Cílem těchto ukazatelů je zhodnocení finančně-ekonomické situace a výkonnosti firmy. Tyto ukazatele lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorií jsou systémy hierarchicky uspořádaných ukazatelů se vzájemnými vazbami (např. pyramidové soustavy). Do druhé kategorie patří skupiny ukazatelů, jejichž účelem je určení finanční situace podniku a předpověď dalšího vývoje. [40]

### **Ukazatele z pyramidového rozkladu**

V rámci pyramidové soustavy ukazatelů je jeden vrcholový ukazatel rozkládán na dílčí ukazatele. Tím jsou charakterizovány vzájemné vazby mezi jednotlivými ukazateli. Hlavním příkladem je pyramidový rozklad Du Pont znázorněný na obrázku č. 9, který rozkládá rentabilitu vlastního kapitálu. Na pravé straně Du Pont rozkladu je ukazatel pákového efektu; z jeho přítomnosti vyplývá, že rentabilita vlastního kapitálu se za určitých podmínek může zvýšit při větším využívání cizího kapitálu, pokud vyšší zisk převáží vyšší nákladové úroky.

Pyramidových rozkladů vrcholového ukazatele je mnoho, nicméně z hlediska dosahování zisků je rozklad ukazatelů rentability nejzajímavější. [41]



**Obrázek 9:** Pyramidový rozklad Du Pont

*Zdroj: vlastní zpracování podle [40; s. 71]*

### Bankrotní modely

Bankrotní modely předpovídají, zda je společnost v blízkém časovém horizontu ohrožena bankrotem. Modely pracují s předpokladem, že podnik ohrožený bankrotem má už dopředu určité příznaky. Mezi tyto příznaky se řadí špatná běžná likvidita, rentabilita vloženého kapitálu atp. [42] Nejčastěji využívanými bankrotními modely jsou Altmanovo Z-score, Indexy důvěryhodnosti IN, Taflerův model a Beermanova diskriminační funkce.

Altmanův index finančního zdraví podniku, označovaný též jako Z-score, má poměrně jednoduchý výpočet. Vypočítá se jako součet pěti poměrových ukazatelů, kterým je stanovena určitá váha. Tyto váhy vznikly na základě diskriminační metody. Pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na burze, má model následující tvar:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (11)$$

kde:  $X_1$  = čistý pracovní kapitál / aktiva;

$X_2$  = nerozdělený zisk / čistá aktiva;

$X_3$  = EBIT / aktiva;

$X4 = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{cizí zdroje};$

$X5 = \text{tržby} / \text{aktiva}.$

Interpretace:

$Z \leq 1,2$  pásmo bankrotu;

$1,2 < Z \leq 2,9$  pásmo šedé zóny;

$Z > 2,9$  pásmo prosperity [41]

Nejnovějším z indexů důvěryhodnosti je index IN05, který vznikl aktualizací předchozího indexu IN01. Vzorec tohoto indexu je následující:

$$IN05 = 0,13 A + 0,04 B + 3,97 C + 0,21 D + 0,09 E \quad (12)$$

kde:  $A = \text{aktiva/cizí kapitál},$

$B = \text{EBIT/nákladové úroky},$

$C = \text{EBIT/celková aktiva},$

$D = \text{celkové výnosy/ celková aktiva},$

$E = \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky a úvěry}.$

Interpretace:

$IN > 1,6$  můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci,

$0,9 < IN \leq 1,6$  „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků,

$IN \leq 0,9$  firma je ohrožena vážnými finančními problémy. [47]

### **Bonitní modely**

Bonitní modely hodnotí finanční zdraví firmy. Zjišťují, jak je podnik schopný hradit své závazky a zda je důvěryhodný. Společnosti jsou zařazeny do dané skupiny podle počtu získaných bodů. Mezi nejpoužívanější bonitní modely patří Tamariho model, Kralickův Quicktest a Index bonity. [42]

Tamariho model je založen na praxi bankovního hodnocení společností. Finanční zdraví firmy je vyjádřeno součtem bodových hodnocení jednotlivých ukazatelů vyjádřených v tabulce č. 1. Maximální dosažitelná hodnota je 100 bodů. [48]

**Tabulka 1: Bodovací stupnice Tamariho modelu**

Ukazatel	Výpočet	Interval hodnot	Body
T1	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí kapitál}}$	0,51 a více 0,41–0,50 0,31–0,40 0,21–0,30 0,11–0,20 do 0,10	25 20 15 10 5 0
T2	$\frac{\text{EAT}}{\text{aktiva}}$	posledních 5 let kladné větší než horní kvartil větší než medián jinak	25 10 5 0
T3	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$	2,01 a více 1,51–2,0 1,11–1,5 0,51–1,1 do 0,50	20 15 10 5 0
T4	$\frac{\text{výrobní spotřeba}}{\text{průměrný stav nedokončené výroby}}$	horní kvartil a více medián až horní kvartil dolní kvartil až medián dolní kvartil a méně	10 6 3 0
T5	$\frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$	horní kvartil a více medián až horní kvartil dolní kvartil až medián dolní kvartil a méně	10 6 3 0
T6	$\frac{\text{výrobní spotřeba}}{\text{pracovní kapitál}}$	horní kvartil a více medián až horní kvartil dolní kvartil až medián dolní kvartil a méně	10 6 3 0

*Zdroj: vlastní zpracování dle [48; s. 127]*

Kralickův rychlý test (Quicktest) je založen na známkování, popř. hodnocení výsledků čtyř ukazatelů uvedených v tabulce č. 2. První dva ukazatele představují finanční stabilitu podniku, zatímco další dva určují výnosovou situaci. Výpočet cash flow pro účely tohoto modelu spočívá v součtu výsledku hospodaření, odpisů a změny stavu rezerv. [18]



**Tabulka 2:** Bodování výsledků Kralickova rychlého testu

Ukazatel	Výpočet	Hodnota	Známka
Kvóta vlastního kapitálu	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$	> 30 %	1
		> 20 %	2
		> 10 %	3
		> 0 %	4
		záporná	5
Doba splácení dluhu z CF	$\frac{\text{cizí zdroje – peníze – účty u bank}}{\text{provozní cash flow}}$	< 3 roky	1
		< 5 let	2
		< 12 let	3
		> 12 let	4
		> 30 let	5
Cash flow v tržbách	$\frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$	> 10 %	1
		> 8 %	2
		> 5 %	3
		> 0 %	4
		záporná	5
ROA	$\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$	> 15 %	1
		> 12 %	2
		> 8 %	3
		> 0 %	4
		záporná	5

*Zdroj: vlastní zpracování podle [18; s. 77]*

### Spider analýza

Grafické znázornění umožňuje přehledné hodnocení situace podniku. Proto se do obliby dostala tzv. spider analýza, jenž poskytuje grafické srovnání výkonnosti podniku s průměrem odvětví či s konkurencí. Obsahuje zpravidla 16 ukazatelů rozdělených do 4 kvadrantů. Výsledky dosažené firmou jsou uvedeny v procentech vůči odvětvovému průměru či konkurenci. V případě ukazatelů, u nichž se firma snaží o minimalizaci, se počítá s převrácenou hodnotou. Přehled ukazatelů běžně používaných ve spider analýze je uveden v tabulce č 3. V praxi se však ukazatele či jejich počet obměňuje podle potřeb analýzy. [50]

**Tabulka 3:** Ukazatele spider analýzy

Kvadrant	Ukazatel	Kvadrant	Ukazatel
Rentabilita	A1 – ROE	Složení finančních zdrojů	C1 – Cizí zdroje/Vlastní kapitál
	A2 – ROS		C2 – Krytí stálých aktiv
	A3 – Rent. provozní činnosti		C3 – Doba obratu závazků
	A4 – Rentabilita aktiv		C4 – Vlastní financování
Likvidita	B1 – Podíl stálých aktiv	Aktivita	D1 – Podíl stálých aktiv
	B2 – Peněžní likvidita		D2 – Obrat aktiv
	B3 – Pohotová likvidita		D3 – Doba obratu pohl.
	B4 – Běžná likvidita		D4 – Doba obratu zásob

*Zdroj: vlastní zpracování podle [50; s. 358]*

## 2.6 PESTLE analýza

Analýza PESTLE (PESTEL, SLEPTE, STEPLE), jenž je modifikací analýzy PEST (STEP, ETSP), slouží k posouzení faktorů vnějšího prostředí, z něhož by mohly v budoucnu plynout příležitosti a hrozby pro podnik. Zjišťuje, které vnější faktory mají vliv na firmu, jaký mají vliv a které z těchto faktorů jsou pro firmu klíčové v blízké budoucnosti. Výsledky umožňují podniku připravit se na ochranu proti budoucím možným hrozbám a na způsoby, jak využít nastávající příležitosti. [7]

Faktory vnějšího prostředí jsou rozděleny do šesti skupin. Tyto skupiny včetně konkrétních příkladů jsou uvedeny v tabulce č. 4.

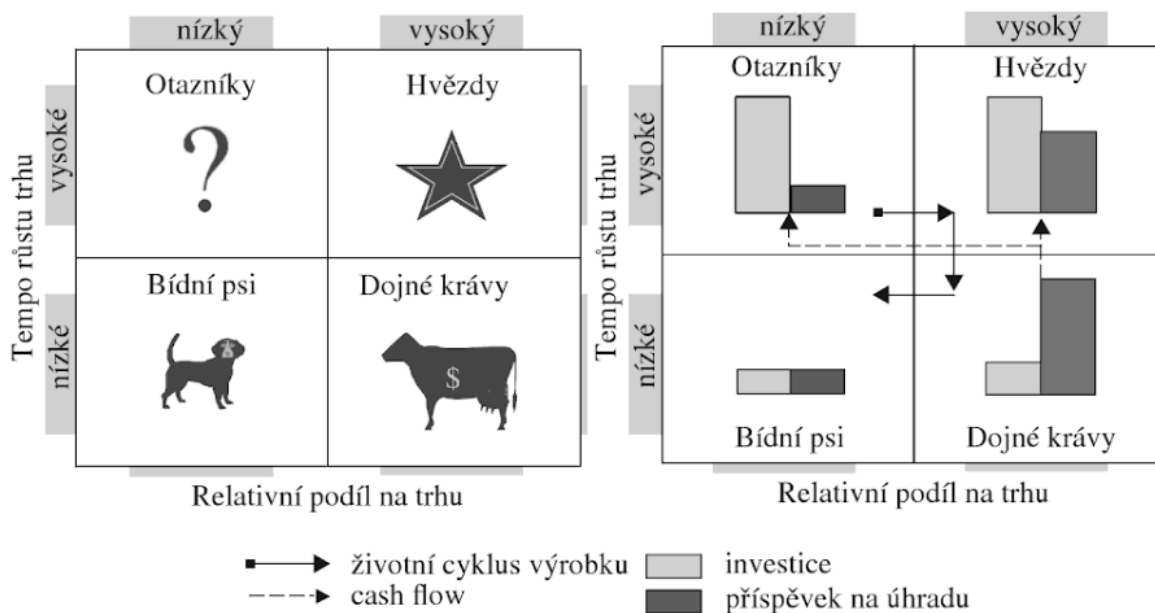
**Tabulka 4:** Faktory analýzy PESTLE

Faktory	Příklady
Politické (P)	politická stabilita (vlády úřadů, politické strany u moci), postoje státu (k investicím, státnímu průmyslu, privátnímu sektoru), externí vztahy (zahraniční konflikty), politický vliv různých skupin
Ekonomické (E)	makroekonomická situace (inlace, úroková míra, deficit/přebytek státního rozpočtu, HDP, měnová stabilita), přístup k finančním zdrojům (druhy úvěrů, bankovní systém), daňové faktory (daňové sazby, cla)
Sociální (S)	demografie (populace, věková struktura), trh práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví), dostupnost pracovní síly
Technologické (T)	podpora výzkumu státem, výdaje na výzkum, nové vynálezy, technologická úroveň
Legislativní (L)	existence právních norem (obchodní právo, autorské právo, daňové zákony), jejich funkčnost a vymahatelnost, chybějící legislativa, legislativní omezení (pracovní podmínky), funkčnost soudů
Ekologické (E)	přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby (neobnovitelné zdroje energie, emise skleníkových plynů, globální oteplování), ochrana životního prostředí

*Zdroj: vlastní zpracování podle [7; s. 179-180]*

## 2.7 BCG matice

BCG (Bostonská) matice rozděluje podnikatelské subjekty podle podílu na trhu a růstu trhu. Při rozdělení matice na čtyři části, jako na obrázku č. 10, lze rozlišit čtyři typy strategických subjektů, a to bídné psy, otazníky, hvězdy a dojně krávy. [22]



**Obrázek 10:** BCG matice

*Zdroj: [51; s. 83]*

Bídni (hladoví) psi jsou subjekty s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Poskytují, ale zároveň také spotřebovávají pouze málo finančních prostředků. U bídných psů zpravidla neexistuje šance na zlepšení, a proto je nutné zvážit odchod z daného trhu. Otazníky mají nízký podíl na rychle rostoucím trhu, nesou velké riziko, ale mohou být ziskové. Podnik by se měl buď snažit o zlepšení tržní pozice (to ale může být nákladné), nebo opustit trh. Hvězdy mají vysoký, či dokonce dominující podíl na rychle rostoucím trhu. Proto je vhodné udržovat a rozvíjet tržní pozici (např. investicí do nového zařízení či vývojem produktu), což sice může být nákladné, ale hvězdy zároveň přináší vysokou hotovost. Dojné krávy jsou definovány vysokým tržním podílem a tržbami, ale malým potenciálem pro další růst. Z tohoto důvodu není výhodné další prodej podporovat, ale pouze sbírat zisk. [30]

## 2.8 Matice GE

Matice GE (General Electric) byla sestrojena za účelem zdokonalení předchozí BCG matice. Sleduje faktory tržní atraktivity a konkurenčního postavení. Tržní atraktivita je určena růstem, velikostí a kvalitou trhu, ziskovostí daného odvětví, stabilitou prodeje a ceny, dostupností vstupů a situací v okolí firmy. Konkurenční postavení je definováno tržním podílem společnosti či produktu, potenciálem ve výzkumu a vývoji, výrobní kapacitou, ziskovostí, pozicí v distribuci, marketingu, kvalitě, značce atp.

Daným faktorům jsou přiděleny váhy a známky. Znamka určitého faktoru je vynásobena jeho vahou a sečtením výsledků vznikne celkové hodnocení, které je následně vyneseno na osu matice, jenž je vyobrazena na obrázku č. 11. Jednotlivá pole matice představují doporučené strategie. Dále jsou v příslušných polích vytvořeny výsečové grafy, přičemž velikost kruhu je dána velikostí trhu a výseč je určena podílem na trhu. [11]

<b>Přitažlivost trhu</b>	<b>Vysoká</b>	Investovat s cílem maximalizovat růst a udržet konkurenční postavení	Zvýšit úsilí, investovat do vybraných segmentů	Budovat selektivně
	<b>Střední</b>	Budovat selektivně	Omezeně expandovat nebo sklízet	Sklízet nebo postupně zrušit
	<b>Nízká</b>	Soustředit se na využití silných stránek	Sklízet nebo postupně zrušit	Ustoupit z trhu
		<b>Silné</b>	<b>Průměrné</b>	<b>Slabé</b>
<b>Konkurenční postavení</b>				

**Obrázek 11:** Matice GE

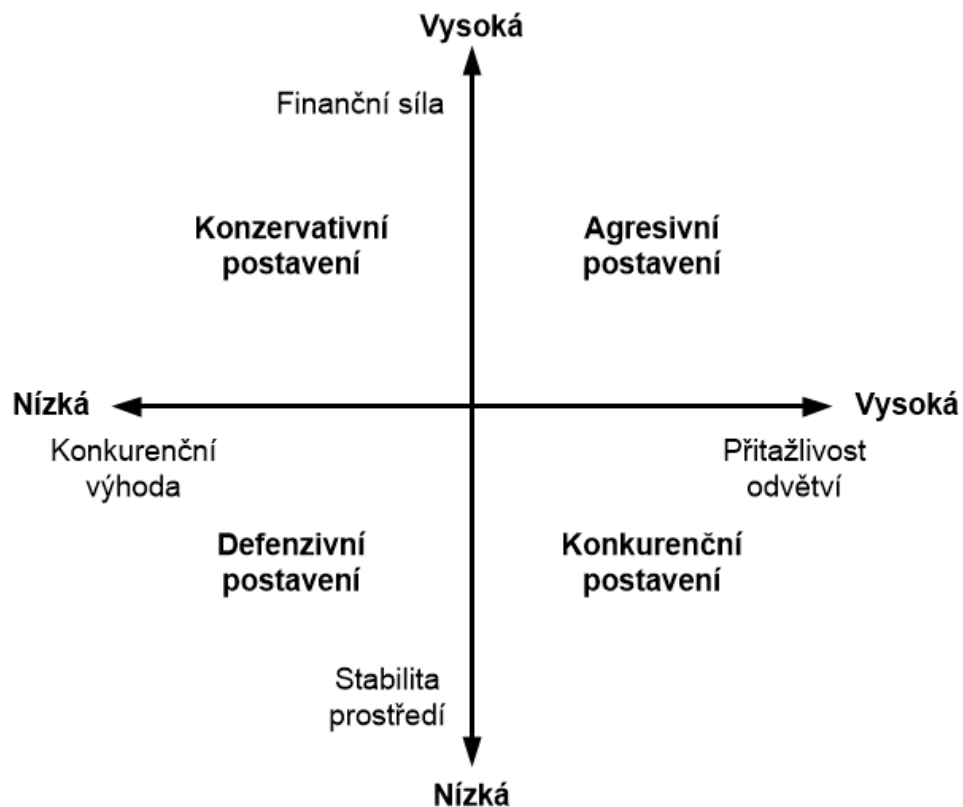
*Zdroj: vlastní zpracování podle [56; s. 531]*

## 2.9 SPACE analýza

Matice SPACE, jenž je znázorněna na obrázku č. 12, určuje, zda je pro podnik vhodná agresivní, konkurenční, konzervativní nebo defenzivní strategie, podle toho, do jakého kvadrantu spadá. Osy matice představují dva faktory vnitřního prostředí, kterými jsou finanční síla a konkurenční výhoda, a dva faktory vnějšího prostředí, jimiž jsou stabilita prostředí a přitažlivost odvětví.

Podle typu organizace mohou být faktory reprezentovány různými ukazateli. Stabilita prostředí zahrnuje míru inflace, bariéry vstupu na trh, technologické změny atp. Přitažlivost odvětví je definována např. potenciálem růstu trhu, jeho finanční stabilitou, využitím zdrojů či produktivitou. Konkurenční výhodou může být podíl na trhu, věrnost zákazníků, kvalita

produktu atd. Finanční sílu určují finanční ukazatele, zejména likvidita, rentabilita, návratnost investic či míra zadlužení. Podle vyhodnocení faktorů je firmě určena daná strategie. [3]



**Obrázek 12:** Matice SPACE

*Zdroj: vlastní zpracování podle [3; s. 181]*

Agresivní postavení je charakteristické pro firmu v atraktivním a stabilním prostředí, která má konkurenční výhodu. Umožňuje zvyšování tržního podílu a zaměření na konkurenceschopné produkty. Konkurenční postavení je příznačné pro atraktivní, ale nestabilní odvětví. Podnik by se měl snažit zvyšovat finanční stabilitu a hospodárnost výroby. Konzervativní postavení je typické pro firmy ve stabilním prostředí s nízkou mírou růstu, které by měly zvyšovat konkurenceschopnost svých produktů, popř. vyvíjet nové a snižovat náklady. Defenzivní postavení se vyskytuje v neatraktivních odvětvích u firem, jenž nemají příliš konkurenčních výhod ani finančních prostředků. Firma by měla zvážit odchod z odvětví nebo razantně snižovat náklady. [56]

## 2.10 Argentiho model

Argentiho model je nefinanční ukazatel hodnocení podniku. Jednotlivé nedostatky, chyby a příznaky jsou ohodnoceny body uvedenými v tabulce č. 5. Součet bodů je pak celkovým hodnocením podniku. Pokud celkový součet překročí 25 bodů, existuje reálná možnost,

že podnik do pěti let zbankrotuje. Dosažení více než 10 bodů v oblasti „Nedostatky“ značí špatnou úroveň řízení a pokud podnik získal více než 15 bodů v části „Chyby“, existují rizika ohrožující podnik. [31]

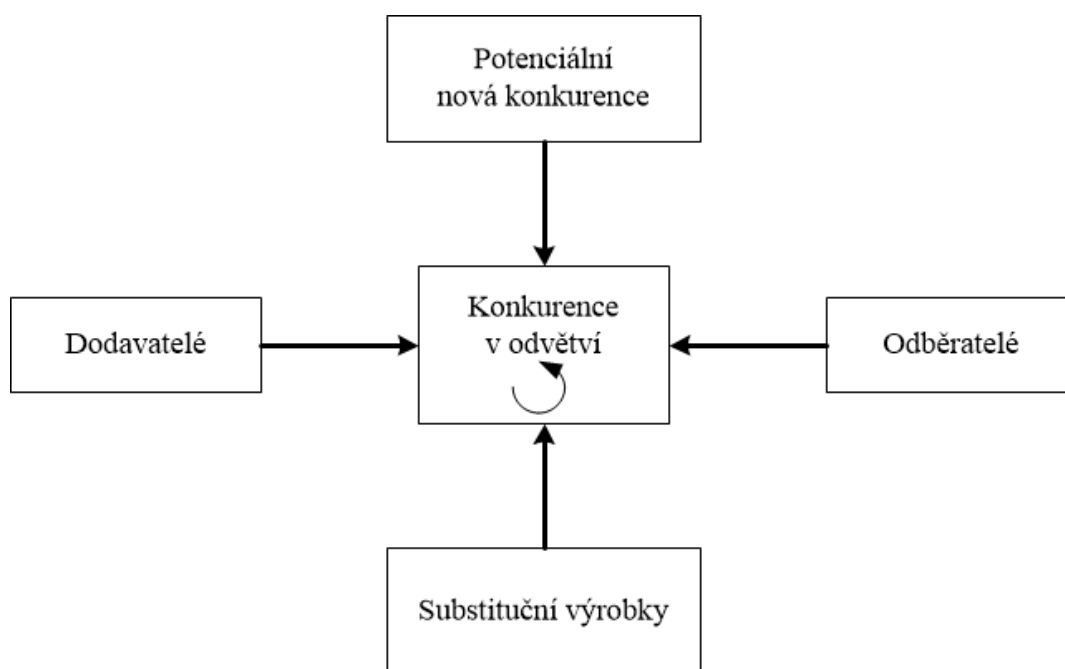
**Tabulka 5:** Argentiho model

Ukazatel	Charakteristika	Bodové hodnocení
A	<b>NEDOSTATKY</b>	
	<b>Management</b>	
	Autokratický ředitel	8
	Předseda představenstva je zároveň generální ředitel	4
	Neaktivita představenstva	2
	Vnitřní rozpory představenstva (rozdíly znalostí a dovedností)	2
	Slabý finanční ředitel	2
	Nedostatek kvalifikovaných manažerů na nižších řídicích pozicích	1
	<b>Účetnictví</b>	
	Absence rozpočtové kontroly	3
	Chybějící finanční plánování	3
	Absence kalkulačního systému	3
	<b>Chybějící reakce na změny</b>	
Nové produkty, technologie, trhy, podnikatelské prostředí	15	
<b>Celkem počet možných bodů</b>	<b>43</b>	
Hranice ohrožení	10	
B	<b>CHYBY</b>	
	Rychlý růst podniku bez dostatečného zajištění kapitálem	15
	Neodůvodněné velké zadlužení u bank (množství cizích zdrojů)	15
	Velký projekt (jeho neúspěch je velké riziko)	15
	<b>Celkem počet možných bodů</b>	<b>45</b>
	Hranice ohrožení	15
C	<b>PŘÍZNAKY</b>	
	Finanční: zhoršující se finanční ukazatele (Z-skóre)	4
	„Kreativní“ účetnictví: falešné vylepšování výsledků	4
	Nefinanční: pokles kvality, morálky, tržního podílu	3
	Konečné příznaky krize: skandály, rezignace, mlčenlivost	1
	<b>Celkem možných bodů</b>	<b>12</b>
	<b>Maximální počet bodů</b>	<b>100</b>
Hranice nebezpečí	25	

*Zdroj: vlastní zpracování podle [44]*

## 2.11 Porterův model pěti sil

K analýze mikrookolí slouží Porterův model pěti sil znázorněný na obrázku č. 13. Pomáhá firmě vyhodnotit vliv pěti základních faktorů a stanovit, jak se těmto faktorům bránit. Těmito faktory jsou dodavatelé a odběratelé z hlediska jejich vyjednávací schopnosti, noví konkurenti a substituční produkty z hlediska jejich hrozeb, a konkurence v odvětví z hlediska rivality. [7]



**Obrázek 13:** Porterův model pěti sil

*Zdroj: vlastní zpracování podle [29; s. 43]*

Dodavatelé poskytují společnosti zdroje pro výrobu a poskytování služeb. Lze je rozčlenit na dodavatele výrobních vstupů (materiály, energie, díly atp.), poskytovatele služeb (reklamní agentury, banky a pojišťovny aj.) a dodavatele dalších zdrojů (např. vybavení). Firma musí výběru dodavatelů věnovat dostatečnou pozornost a stanovit si relevantní kritéria hodnocení, kupříkladu cenu, kvalitu či včasnost dodávek.

Odběratelé, respektive zákazníci, jsou stávající i potenciální kupci a uživatelé produktů firmy. Jejich reakce poskytují důležitou zpětnou vazbu ohledně produktů. Podniky zákazníky zkoumají z hlediska ročních nákupů, demografických faktorů, kupního chování či spokojenosti.

Zvláštní zkoumanou skupinou jsou distributoři, kteří jsou spojením mezi výrobcí a zákazníky. Jsou jimi skladovací firmy, zprostředkovatelé a obchodníci. [11]

Pravděpodobnost vstupu nové konkurence na trh je dána zejména vstupními bariérami, které ovlivňují ziskovost odvětví. Jsou tvořeny kapitálovou náročností vstupu na trh, úsporami z rozsahu, přístupem k distribučním kanálům, očekávanými reakcemi stávajících firem, legislativou a diferenciací produktu. Výstupní bariéry mají vliv na rizikovost trhu, jelikož neúspěšné firmy jsou nuceny na trhu zůstat, což může způsobit nadvýrobu a snížení výnosů všech společností v odvětví.

Podobný nebo stejný účel substitučních produktů způsobuje nižší atraktivnost odvětví. Možná zastupitelnost produktů způsobuje, že firma musí sledovat změny cen substitutů, jenž mohou mít vliv na poptávku a zisk z daného produktu firmy.

Stávající konkurence v odvětví ohrožuje podnik více při stagnaci nebo zmenšování odvětví, jelikož firma pak může zvýšit tržní podíl pouze snížením podílu konkurenta. Rivalita se také více projevuje při vysokých fixních nákladech, kdy jsou podniky tlačeny k naplnění výrobních kapacit. Dalšími faktory ohrožení konkurencí jsou malé rozdíly mezi produkty a vysoký počet firem v odvětví. [7]



### **3 NÁSTROJE ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

V současné době dochází ke zintenzivňování konkurence. Z tohoto důvodu jsou pro nynější podobu konkurence používány jiné názvy, např. superkonkurence, megakonkurence či hyperkonkurence. Hyperkonkurence je zapříčiněna zejména rychlými změnami (především v technologiích), rozsáhlou globalizací, deregulacemi, požadavky zákazníka a vytvářením nových modelů podnikání. V důsledku těchto jevů dochází k pádu vedoucích podniků v odvětví, zrušení konkurenční výhody a odstranění vstupních bariér.

Díky novým technologiím jsou podniky schopny vytvářet větší množství produkce s nižšími náklady a tím i cenami finálních produktů. Tím se zvyšuje převis nabídky nad poptávkou. Velké společnosti jsou v růstu omezeny národními trhy, a proto se snaží vstoupit na nové trhy. Další růst také podporují akvizicemi, fúzemí a dalšími formami spojování podniků. V některých odvětvích došel tento jev až na takovou úroveň, že v daném oboru působí jen malé množství hlavních výrobců. Velké firmy mezi sebou soupeří, ale k získání silné tržní pozice nebo pro přežití jsou schopné se spojit.

Aby byl podnik při hyperkonkurenci úspěšný, existuje několik předpokladů, a to zejména dostatečná a včasná reakce na změny, předvídaní pro hledání nových příležitostí, schopnost překvapit konkurenty a schopnost reakce na tržní změny, posouvání konkurenčních pravidel ve spojení se zákazníky, utajování strategických záměrů podniku a realizace strategií souběžně s konkurencí k narušení jejich úspěchu. [58]

K udržování i zvyšování konkurenceschopnosti mají společnosti k dispozici velké množství rozdílných nástrojů. Některé z nich jsou vzájemně propojené. Výběr daného nástroje záleží vždy na situaci, ve které se podnik nachází. V současné době je klíčová aplikace daných nástrojů ve správný čas. V následujících podkapitolách jsou uvedeny autorem vybrané tradiční a moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti.

#### **3.1 Tradiční nástroje**

Za tradiční nástroje lze považovat takové nástroje zvyšování konkurenceschopnosti, které jsou z hlediska podniku a odvětví vnímány jako běžně používané, zavedené a velmi rozšířené. Společnosti je využívají již delší dobu či od nich dokonce upouští a nahrazují je modernějšími. Řadí se mezi ně například outsourcing, CSR, Total Quality Management či nástroje managementu změny.

## **Outsourcing**

Outsourcing znamená vyčlenění podpůrných a pomocných činností mimo podnik s cílem snížení nákladů a většího zaměření na klíčové činnosti společnosti. Organizace musí pečlivě zhodnotit, které z aktivit může přenechat externím subjektům a které bude raději provádět interně. Stejně tak je nutné zohlednit i kvalitu externě vykonávaných činností. Na outsourcing existují dva protichůdné názory, z nichž jeden klade důraz na obavy z důsledků externího provozování činnosti, např. dlouhodobost uzavřených kontraktů, riziko zneužití dat podniku outsourcingovou společností atp. Druhý názor prosazuje outsourcing veškerých neefektivních činností podniku za účelem dosažení lepších výsledků. [56]

## **Corporate Social Responsibility**

Podstatou Corporate Social Responsibility, tedy společenské odpovědnosti firem, je snaha o zohledňování ekologického a sociálního hlediska v rámci činností firmy. [4]. Odpovědnost se dělí na ekonomickou, environmentální a sociální oblast. Ekonomická odpovědnost je postavena na dodržování pravidel hospodářské soutěže, transparentnosti finančních operací podniku, ochraně duševního vlastnictví atp. Environmentální oblast zastřešuje např. aktivity související s ochranou životního prostředí a čerpání či obnovování zdrojů. V oblasti sociální odpovědnosti se jedná o činnosti mající vliv na zvýšení kvality života, kulturní a sportovní vyžití lidí v regionu atd. [39]

## **Total Quality Management**

Total Quality Management (TQM), česky komplexní řízení kvality, je systém managementu jakosti zaměřený na neustálé uspokojování požadavků zákazníků s využitím úsilí všech zaměstnanců podniku, a to s přiměřeně vysokými náklady. Systém vznikl na základě zkušeností z technických a ekonomických oborů. Klíčové je zapojení celého podniku, dodržování udané kvality výrobků a vytrvalost ve stanovených cílech. Na tento systém řízení kvality navazuje model EFQM. [38]

## **Kaizen**

Kaizen je původem japonská filozofie neustálého zlepšování platicího pro všechny. Pojem zahrnuje větší množství různých činností, např. aktivity malých skupin, eliminace zmetků, kázeň na pracovišti, systém zlepšovacích návrhů, metoda Just in time či kanban. [10]

Metoda Just in time („právě včas“) je založena na zásobování výrobních procesů v podniku jen tím, co je potřeba, ve správnou dobu a v přijatelné kvalitě. Cílem metody je zvyšování efektivity výroby díky odstraňování přebytečné práce, zmetkovitosti, plýtvání časem a zvyšování produktivity práce. [28]

Součástí JIT je systém kanban, jehož principem je posílání štítků či cedulí (kanbanů) společně s přepravními kontejnery mezi pracovišti ve výrobě. Odběratelské pracoviště pošle objednávkový kanban dodavatelskému pracovišti, jenž odešle zpět objednaný materiál společně s průvodním kanbanem. V provozovně musí být jasně stanoveny odběratelské a dodavatelské poměry mezi pracovišti. Množstvím kanbanů lze řídit množství rozpracovaných zásob ve výrobě. [15]

### **Procesní řízení**

Procesní řízení považuje za základ řízení podnikové (business) procesy, tj. řetězce jednotlivých vzájemně souvisejících činností prováděných za určitým cílem. Přístup spočívá v pochopení základních sledů činností, jejich vzájemných vztahů a vazbě na strategické hodnoty podniku. Ostatní aspekty firmy, jako organizační struktura nebo informační systém, jsou považovány za podpůrné a tvoří infrastrukturu podnikových procesů. Cílem procesního řízení je flexibilita ve přizpůsobování novým možnostem plynoucím z vývoje technologií. Přizpůsobování v podniku tak může probíhat pouze tam, kde má nová technologie vliv. [43]

## **3.2 Moderní nástroje**

Moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti pro firmu představují prostředky, které odpovídají současným trendům a aktuálnímu stavu podniku a trhu. Lze mezi ně zahrnout inovace a využívání moderních technologií, čerpání dotací či různé formy spolupráce.

### **Modernizace, nové technologie**

Inovace znamenají vylepšování produktů, procesů či podnikatelských modelů kvantitativního nebo kvalitativního charakteru, jejichž význam spočívá ve zvýšení hodnoty pro zákazníka, podnik nebo pro obě strany zároveň. Inovace se od vynálezů a patentů liší tím, že jsou realizovány, jelikož přidaná hodnota vzniká až při transakci na trhu. Dalším znakem inovací je zlepšení, zjednodušení, zlevnění či vyšší bezpečnost dané funkce. V minulosti byly inovace charakteristické zejména pro produkt, zatímco v dnešní době je kladen větší důraz

i na logistiku, marketing a prodej, organizaci podnikových zdrojů, procesů a podnikatelských systémů. [21]

Jeden z inovačních trendů spočívá v digitální transformaci. Je to proces přetváření obchodních aktivit, procesů a modelů sloužící k lepšímu zvládnutí změn a dopadů plynoucích z možností digitálních technologií. Základními přínosy digitalizace jsou rozšíření zákaznických služeb, optimalizace procesů, zlepšení aktivity organizace a větší prostor pro zapojení pracovníků. Mezi hlavní nástroje digitální transformace se řadí např. Business Intelligence, cloud computing a tzv. virtuální pracoviště. Business Intelligence je sada procesů, know-how, aplikací a technologií, která přetváří větší množství vstupních dat na strukturované informace použitelná pro rozhodování v podniku. Cloud computing je model poskytující služby, programy a výpočetní výkon serveru uživatelům ze vzdálených míst prostřednictvím internetu. Virtuální pracoviště umožňuje spolupráci na projektu v rámci sdíleného virtuálního pracoviště, přičemž jednotliví členové týmu nemusí být fyzicky na stejném místě. [12]

S digitalizací souvisí také pojem Průmysl 4.0, jenž znamená čtvrtou průmyslovou revoluci. Je charakterizován digitalizací, automatizací výroby a změnami na trhu práce, které způsobí. Využívá kybernetické systémy zahrnující inteligentní přístroje, systémy ukládání dat, výrobní zařízení, která jsou schopná se vzájemně řídit, komunikovat mezi sebou a spouštět různé činnosti. Jejich potenciál spočívá ve zlepšování průmyslových procesů souvisejících s výrobou, strojírenstvím, využíváním materiálu a dodavatelským řetězcem. [8]

### **Strategie spolupráce**

Dalším důležitým nástrojem pro podnik může být spolupráce, která může probíhat nejen s odběrateli a dodavateli, ale také se vzdělávacími institucemi, výzkumnými středisky, odvětvovými sdruženími a s konkurencí.

Vzdělávací instituce a firmy spolupracují, avšak kvalita spolupráce se liší podle přístupu jednotlivých zainteresovaných stran. Může se jednat o spolupráci, při které jsou studenti a žáci vzdělávání formou odborné praxe v podniku, nebo o vzdělávání zaměstnanců podniku poskytované vybranou vzdělávací institucí. Zatímco škola, případně jiné vzdělávací středisko, je podřízena legislativě a normám zřizovatele, zaměstnavatel může být omezován volnými kapacitami, obchodní strategií či ekonomickou stabilitou podniku. V případě odborných praxí, které podnik poskytuje žákům a studentům, existuje v některých případech podpora spolupráce ve formě stipendií pro žáky a daňových úlev pro zaměstnavatele. [49]

Podniky se sdružují do různých asociací a klastrů, které mohou mít formu zájmových sdružení, samostatných firem či odborových organizací. Další možností je přímá spolupráce s konkurencí, která vyplynula z hledání možností, jak se vyhnout přímým střetům s konkurujícími společnostmi a dosáhnout stavu spokojenosti na obou stranách. Základem takové kooperace je zejména dodržování jasně stanovených pravidel a vzájemná důvěra mezi subjekty. Mezi formy spolupráce se řadí již zmíněné asociace, spojování podniků (akvizice a fúze, společný podnik joint venture atp.).

Jedním z modelů spolupráce s konkurencí je model co-opetition, založený na pěti základních faktorech. Prvním faktorem jsou hráči, jimiž jsou konkurenti, zákazníci, dodavatelé, výrobci komplementů a vlastní společnost. Společně tvoří hodnotovou síť, pomocí které dosáhnou vyšší hodnoty než při samostatném působení. Dalšími faktory jsou přidaná hodnota, kterou spolupráce přinese jednotlivým hráčům, a pravidla, jejichž dodržování je podmínkou kooperace. Taktiky znamenají chování hráčů včetně reakcí na aktuální stav. Pátým faktorem je prostor, kde spolupráce probíhá. Někdy se prostory kooperací překrývají, a tak může konkrétní hráč působit v rámci souběžně probíhajících spoluprací různě. [58]

## **Dotace**

Čerpání dotací může být dalším nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti. Dotace jsou peněžité prostředky poskytnuté z veřejného rozpočtu subjektům soukromého, veřejného či neziskového úseku, zpravidla za účelem podpory dané žádoucí aktivity. Zdrojem těchto dotací jsou v České republice fondy Evropské Unie, státní rozpočet a mimorozpočtové fondy, rozpočty menších samosprávných celků a další subjekty. [19]

V rámci členství České republiky v Evropské unii existuje mnoho možností k čerpání z operačních programů spolufinancovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů. V programovém období 2014-2020 jsou z hlediska objemu rozdělených financí nejvýznamnější operační programy OP Doprava, Integrovaný regionální OP a OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. [36]

## **Moderní nástroje B2B marketingu**

Moderní nástroje B2B (business to business) marketingu představují souhrnné řešení požadavků zákazníka, zvyšují hodnotu pro zákazníka a posilují vztahy dodavatelů se zákazníky. Skladba a způsob využití nástrojů se liší pro různá odvětví i podniky. Mezi nástroje, jenž může podnik využít, se řadí komplexnost sortimentu, kvalita produkce, služby zákazníkům, flexibilita

obsluhy, vybavenost, cena, marketingová komunikace, speciální akce, firemní kultura, pověst podniku a propojení v rámci hodnotové sítě.

V rámci komplexního sortimentu by podniky měly usilovat o co nejkomplexnější uspokojování požadavků každého zákazníka, neboť takový sortiment představuje základ konkurenceschopnosti i posilování vztahů se zákazníky. Sortiment by měl mít dostatečnou šíři (množství výrobních řad), délku (celkový počet produktů) a hloubku (počet variant výrobků u každé výrobní řady). Změna sortimentu vyžaduje modernizaci jak výrobních a logistických zařízení, tak i technologických postupů výroby, marketingu, prodeje, distribuce a služeb.

Dlouhodobá péče o kvalitu produktů je klíčová pro udržení tržního postavení podniku. Kvalita znamená schopnost produktu splňovat požadavky a umožňuje rozlišení podobných produktů včetně přidělení rozdílné hodnoty. Jádrem kvality jsou technické parametry produktu. Trvalost kvality produktů má vliv na dlouhodobé vztahy se zákazníky a odběratelé díky ní mohou standardizovat své výrobní procesy.

Jelikož diferenciací výrobků je stále náročnější, výrobci se stále více snaží diferencovat i pomocí služeb v oblasti logistiky, zákaznického servisu, obchodních a poprodejních služeb. Kvalita služeb musí plnit očekávání zákazníka; v případě odběratele výrobce je dokonce úroveň služeb podstatnějším aspektem než cena produktu.

Partnerský a flexibilní přístup pomáhá dodavateli lépe identifikovat požadavky zákazníků a zlepšovat jejich plnění. Pověst některých firem je stavěna na tom, že spolupracují jen s osvědčenými dodavateli.

Vybavení moderními výrobními zařízeními pomáhá ke kvalitní produkci splňující požadavky zákazníků, k plnění předpisů i nároků na servis. Moderní vybavení také umožňuje rychlé a flexibilní přizpůsobování zákazníkům co do sortimentu, množství produktů i včasného dodání.

I přes růst důležitosti ostatních faktorů zůstává cena významným prvkem, zejména v ekonomických krizích. Funguje též k jednoduchému porovnání nabídky zákazníkem. Někdy je však těžké zjistit skutečnou cenu produktu z důvodu množstevních slev, platebních podmínek místních dohod, dopravy, služeb atp. V současnosti je nutné ustupovat od stanovování ceny podle nákladů a přejít spíše ke tvorbě ceny podle hodnoty vnímané zákazníkem.

Marketingová komunikace, tj. soubor komunikačních nástrojů nesoucí sdělení různým cílovým skupinám, dnes nesouvisí pouze s marketingovým mixem, ale je integrována i do dalších funkcí firmy. Na B2B trzích jsou nejčastěji používány formy osobní komunikace

(klíčová pro vznik obchodního vztahu), přímého marketingu, public relations (kontakt se stakeholdery), podpory prodeje (veletrhy a výstavy) a word of mouth (WOM) marketingu.

Speciální akce (marketingové eventy) znamenají příležitost pro setkání manažerů dodavatelského a odběratelského podniku. Je to další způsob, jak může firma zaujmout a zlepšit vztahy se zákazníky a ostatními obchodními partnery. Eventy mohou být pracovního, informativního či zábavního charakteru.

Firemní kultura je komplex hodnot, se kterými se zaměstnanci ztotožňují a řídí se jimi. Správná firemní kultura by měla být v souladu s firemní strategií, podpořená etickým kodexem, schopná reagovat na změny z vnějšího prostředí, a zákaznický orientovaná.

Pověst podniku představuje dlouhodobé pozitivní zkušenosti zákazníků. Dobrá image či reputace podniku umožňuje zvyšování prodeje, podporu uvedení nových produktů, posilování vztahů, budování pozitivní atmosféry v podniku, předcházení krizím a mnoho dalšího.

Intenzivnější propojení mezi partnery, sdílení informací, spolupráce na vývoji a výzkumu produktů, vzájemné přizpůsobování technologií a společné využívání materiálních, lidských a finančních zdrojů pomáhá k rozvoji vztahů, a to nejen s dodavateli a odběrateli. Dochází ke změně obchodu z ekonomických transakcí na socio-ekonomické směnné procesy, založené na dlouhodobosti vztahů se zákazníky. Je kladen větší důraz na kvalitu a služby zákazníkům, jelikož má přednost udržování zákazníků před neustálým získáváním nových. [27]

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 4.1 Základní informace

FILOGROUP akciová společnost byla založena v roce 1997. Předmětem podnikání je textilní výroba bez barvení a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Základní kapitál 89 060 000 Kč je tvořen z kmenových akcií na jméno v listinné podobě (17 ks ve jmenovité hodnotě 5 000 000 Kč a 1 ks ve jmenovité hodnotě 4 060 000 Kč). Jediným akcionářem je Ing. Josef Velíšek. [55]

Společnost má sídlo v Ústí nad Orlicí a jediný výrobní závod v Chocni. V současné době podnik vyrábí jednoduché i skané (tj. spojené z více nití) bavlněné, viskózové a směsové příze. Většina příze je vyráběna ze středněvlákněné, popř. dlouhovlákněné bavlny. Dodavateli středněvlákněné bavlny jsou společnosti ze střední Asie, zejména z Uzbekistánu, Tádžikistánu a Kazachstánu. Dlouhovlákněná bavlna je dodávána především ze Španělska, Egypta a Súdánu. Celkem společnost nabízí 140 druhů přízí o různé jemnosti od 7,4 do 140 tex. Odběratele tvoří převážně české společnosti a dále společnosti z Německa, Itálie a Slovenska.

Podnik se chce dále zaměřovat hlavně na stálou klientelu. Vzhledem ke zdražování zahraničních produktů v textilním odvětví se obnovují některé tuzemské textilní podniky a sledované společnosti tak přibývají noví potenciální odběratelé.

Organizační struktura podniku je uvedena v **příloze A**. Ředitel společnosti má tři hlavní podřízené. Ekonomický vedoucí řídí ekonomický a personální úsek, účetní, pokladnu a archiváře. Technický ředitel zajišťuje agendu technického úseku, jenž zahrnuje údržbáře a seřizovače strojů. Manažer výroby a odbytu zastřešuje úsek výrobní (horní a dolní přádelnu), skladový a laboratoř zahrnující kontrolu kvality.

### 4.2 Historie

První dochovaná zmínka o předení v Chocni pochází z roku 1857 kdy byla původní papírna přestavěna na přádelnu lnu. V té době pracovalo v továrně více než 160 lidí. Přádelna vystřídala několik majitelů, až ji roku 1904 koupila vídeňská společnost M. Robitschek a specializovala výrobu na předení bavlny. V roce 1929 byla v přádelně dostavěna kotelna, strojovna a tovární komín. V průběhu druhé světové války byl závod odprodán se souhlasem protektora, provoz byl omezen a některé prostory přádelny byly uvolněny pro válečnou výrobu.



Jelikož v továrně na konci války nepracovalo ani 500 zaměstnanců, nevztahovalo se na ni znárodnění a závod byl navrácen společnosti M. Robitschek. Znárodnění však nakonec proběhlo roku 1948 a podnik byl začleněn do Sdružení moravských bavlnářských závodů, jenž bylo následně přejmenováno na UTEX, národní podnik. Choceňský závod tehdy zaměstnával 340 pracovníků. Národní podnik UTEX byl v roce 1958 sloučen s národním podnikem Perla Česká Třebová pod název Perla, bavlnářské závody.

V 60. až 80. letech docházelo k přestavbám – byla vystavěna nová trafostanice, čistírenské linky, došlo k přestavbě závodní jídelny, skladů, administrativních budov a vrátnice.

Po roce 1989 zůstala přádelna ve vlastnictví společnosti Perla, než ji roku 1993 odkoupili italští investoři a započali modernizaci přádelny výměnou většiny stávajících strojů. Modernizace výroby probíhá i v současnosti, podle finančních možností podniku. Funkci ředitele již od roku 1991 zastává Ing. Ladislav Krčmář, který je předsedou představenstva společnosti. V současné době je podnik vlastněn jediným tuzemským vlastníkem.

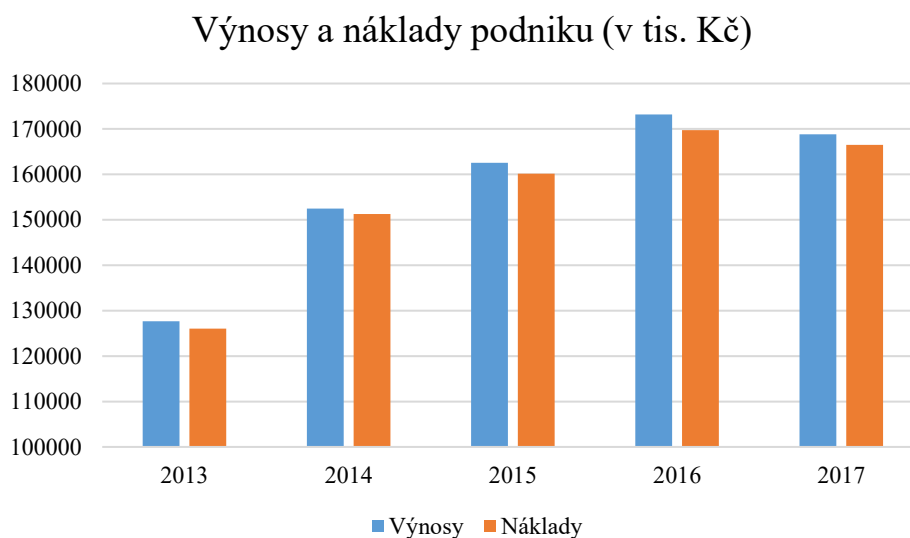


**Obrázek 14:** FILOGROUP akciová společnost

*Zdroj: interní materiály společnosti*

### 4.3 Ekonomická situace

V této kapitole je vybranými aspekty popsána ekonomická situace podniku za posledních pět let. Podrobněji je zkoumán vývoj výnosů a nákladů podniku, přidané hodnoty, provozního hospodářského výsledku a počtu zaměstnanců.



**Obrázek 15:** Výnosy a náklady podniku v letech 2013-2017

*Zdroj: přepracováno podle podnikových dokumentů*

Obrázek č. 15 uvádí vývoj výnosů a nákladů za posledních pět let. Největší položkou nákladů je spotřeba materiálu a energie, jež je variabilním nákladem, a proto se mění v závislosti na objemu produkce. Proměnlivost je též způsobena změnami cen bavlny jako základní suroviny. Výnosy jsou ovlivněny objemem prodaných výrobků, jelikož nejvýznamnější položkou jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

**Tabulka 6:** Vývoj přidané hodnoty v letech 2013-2017

Přidaná hodnota	2013	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota (tis. Kč)	25 600	25 337	24 259	29 644	29 881
Přírůstky k předchozímu roku (%)	22,34	-1,03	-4,25	22,20	0,80

*Zdroj: přepracováno podle podnikových dokumentů*

Vývoj přidané hodnoty uvedený v tabulce č. 6 může být způsoben změnou odpisů vlivem nákupu či prodeje dlouhodobého hmotného majetku. Pozitivně lze hodnotit převážně rostoucí trend.

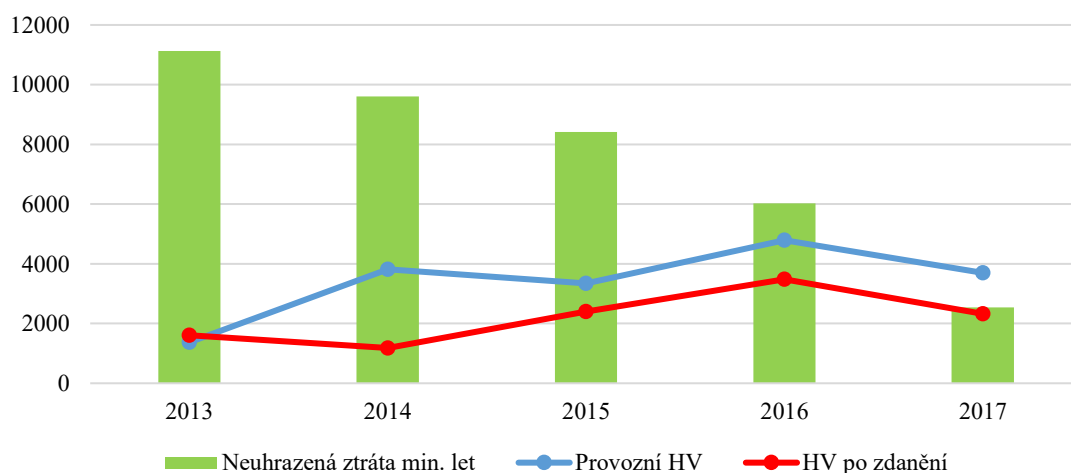
**Tabulka 7:** Provozní a zdaněný hospodářský výsledek a neuhrazená ztráta min. let v letech 2013-2017 (tis. Kč)

Provozní hospodářský výsledek	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní HV	1 372	3 815	3 343	4 790	3 702
HV po zdanění	1 607	1 182	2 400	3 482	2 322
Neuhrazená ztráta minulých let	11 129	9 603	8 420	6 020	2 538

*Zdroj: přepracováno podle podnikových dokumentů*

Vývoj provozního hospodářského výsledku, hospodářského výsledku po zdanění a neuhrazené ztráty minulých let je uveden v tabulce č. 7 a graficky zpracován na obrázku č. 16. Růst i následný pokles provozního hospodářského výsledku v roce 2017 reflektuje zvyšování, resp. snížení objemu produkce. Na konci roku 2017 byla ztráta minulých let uhrazena celým hospodářským výsledkem a zbývající částkou z rezervního fondu.

Neuhrazená ztráta minulých let, provozní a zdaněný hospodářský výsledek (tis. Kč)

**Obrázek 16:** Neuhrazená ztráta minulých let, provozní a zdaněný hospodářský výsledek v letech 2013-2017

*Zdroj: přepracováno podle podnikových dokumentů*

Počet zaměstnanců v podniku, uvedený v tabulce č. 8, vykazuje mírný růst a fluktuace zaměstnanců je minimální. Ženy tvoří 78 % z celkového počtu pracovníků podniku. Více než třetina pracovníků je ve věku 55 let a více. Manuální práci (obsahu strojů, seřizování atp.) ve firmě vykonává přes 85 % zaměstnanců.

**Tabulka 8:** Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2017

Počet zaměstnanců	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců (přepočtený stav)	53	56	58	62	63

*Zdroj: přepracováno podle podnikových dokumentů*

## **5 HODNOCENÍ SOUČASNÉ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU**

### **5.1 PESTLE analýza**

Analýza PESTLE charakterizuje všechny klíčové faktory vnějšího prostředí, jenž mají vliv na chod organizace. Jsou to faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

#### **5.1.1 Politické faktory**

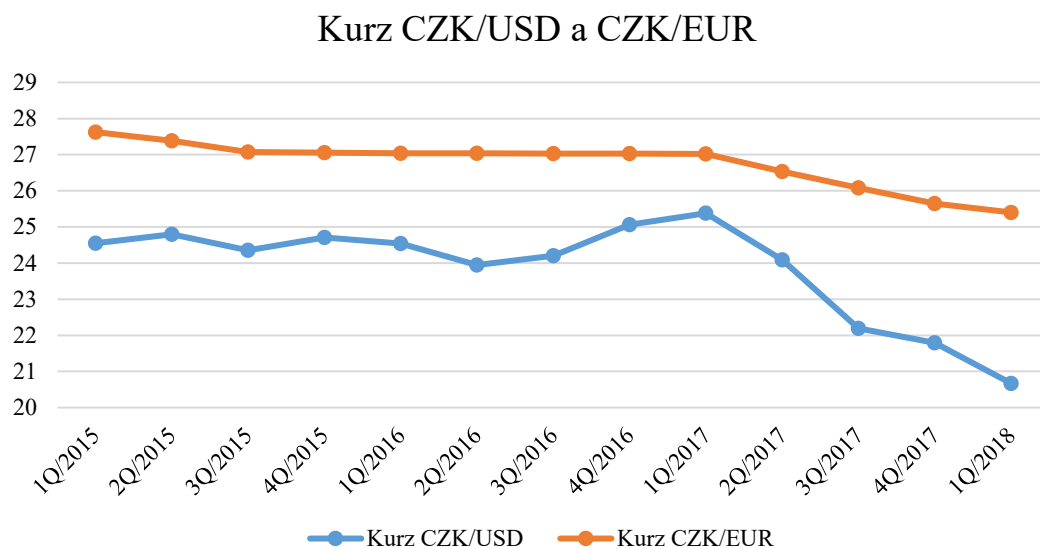
Na řízení podniku má vliv politický systém státu. Česká republika je demokratický stát. V celosvětovém srovnání je politická situace v zemi stabilní. Jelikož je Česká republika členem Evropské Unie, má na ni i toto politicko-ekonomické uskupení vliv. Stát i Evropská unie podporuje malé a střední podniky prostřednictvím operačních programů (např. OP Zaměstnanost, OP Úspory energie, program EFEKT), nicméně kromě této všeobecné podpory neexistuje podpora konkrétně textilního odvětví. Naopak neexistence dostatečné kontroly dovozu a legislativních opatření týkajících se této oblasti je označována za příčinu ilegálních dovozů asijských výrobků, jenž způsobily škodu velkému množství tuzemských textilních výrobců a úniky v daních a clech.

V České republice působí také odborové organizace. V textilním průmyslu je nejvýznamnější Odborový svaz pracovníků textilního, oděvního a kožedělného průmyslu Čech a Moravy (OS TOK), jenž se zabývá zejména agendou mzdovou, pracovní právní, sociální, agendou hygieny a BOZP.

#### **5.1.2 Ekonomické faktory**

I přes vývoj nových technologií je textilní průmysl v České republice stále odvětvím, které musí velké množství finančních prostředků vynakládat na lidskou práci a energii. Vzhledem k růstu mezd, nízké nezaměstnanosti a tlaku na snižování cen produktů kvůli globální konkurenci jsou společnosti nuceny snižovat své marže, což je pro některé podniky v odvětví likvidační.

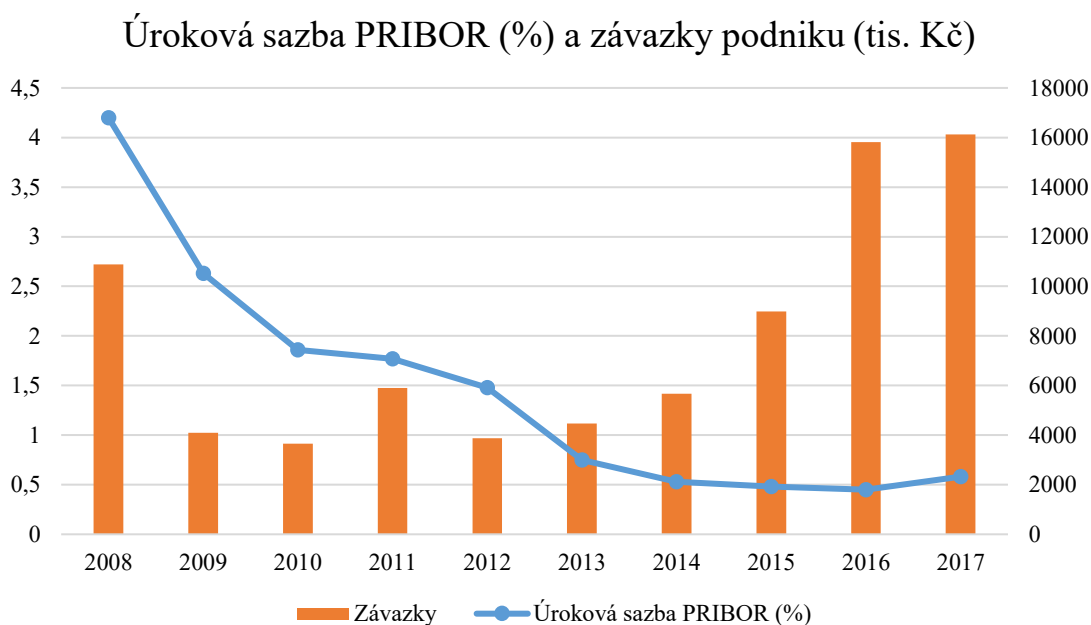
Společnost nakupuje převážnou část surovin ze zahraničí, a proto má vliv na cenu surovin inflace a měnový kurz. Na obrázku č. 17 je vyjádřen vývoj kurzu koruny k dolaru a euru. Z vývoje je patrné, že se díky posílení koruny po skončení devizových intervencí pro podnik stávají dovážené suroviny výhodnější. Také je nutné zohledňovat fakt, že bavlna je sezónní komoditou, jež je ovlivňována sklizněmi a růstovým cyklem.



**Obrázek 17:** Vývoj kurzu CZK/USD a CZK/EUR od 1Q/2015 do 1Q/2018

*Zdroj: vlastní zpracování podle [25]*

Úrokové sazby jsou faktorem, který by mohl ovlivnit budoucí vývoj odvětví. Na obrázku č. 18 je znázorněn vývoj mezibankovní úrokové sazby PRIBOR, na níž jsou závislé úrokové sazby, za které komerční banky poskytují úvěry, a závazky podniku. Při nižších úrokových sazbách se cizí zdroje financování stávají pro společnosti výhodnější. Firmy si tak půjčují a více investují. Vliv nižších úrokových sazeb je znatelný i na sledovaném podniku, u nějž se s nižšími úrokovými mírami v posledních letech zvyšovalo zadlužení.



**Obrázek 18:** Vývoj úrokové sazby PRIBOR a závazků podniku v letech 2008-2017

*Zdroj: vlastní zpracování podle [46]*

### **5.1.3 Sociální faktory**

V rámci obchodování je v České republice výhodou jednotný jazyk, způsob komunikace a neexistence většího konfliktu náboženství či zvyků. Hlavním problémem v sociální oblasti je vzdělávání. S úpadkem textilního odvětví v minulosti následoval také ústup zejména ve středním odborném vzdělávání. Nedostatek textilních škol tak může být jednou z příčin současného nedostatku zaměstnanců, společně s celkovou nízkou nezaměstnaností.

### **5.1.4 Technologické faktory**

Technologie jsou jedním z klíčových faktorů textilního průmyslu a zapříčiňují snadnější alokaci zdrojů. Pro odvětví je charakteristická pozvolná modernizace namísto skokových změn. Proto lze očekávat, že nástup automatizace bude také postupný, přestože moderní technologie by mohly pomoci vyřešit problém s nedostatkem zaměstnanců a nižší produktivitou. Místo toho se velké množství podniků zaměřuje na obory s vyšší perspektivou růstu, např. technické textilie a textilie založené na nanotechnologiích. Tyto obory jsou však náročnější na nákladné stroje a kvalifikované pracovníky.

### **5.1.5 Legislativní faktory**

V České republice jsou negativně vnímány zejména časté změny legislativy v oblasti daní a pracovně-právních norem a nejasný výklad některých právních předpisů. Také proto jsou zčásti vítány právní normy sjednocené s normami Evropské Unie, jež tuto nejasnost odstraňují. Malé podniky často kritizují také režim investičních pobídek, který sice přispívá k přílivu zahraničního kapitálu, ale nastavenými podmínkami zvýhodňuje velké podniky oproti menším subjektům.

Sledovaný podnik se mimo právních norem řídí také technickými normami ISO, např. v oblasti řízení jakosti, zakázek, lidských zdrojů, skladování či nákupu.

### **5.1.6 Ekologické faktory**

Při textilní výrobě dochází k nadměrnému hluku a emisi některých těkavých látek a prachových částic. Některé stroje také vydávají větší množství nadměrného tepla. Odvětví je charakteristické velkou spotřebou vody. Vlivem produkce vzniká velké množství odpadních vod, jež obsahují přírodní nečistoty z textilních vláken, chemické prostředky a snížené množství kyslíku. Tyto skutečnosti mohou zapříčinit dílčí nebo úplné zničení ekosystému vodního toku. Proto je kladen velký důraz na čištění těchto odpadních vod. Sledovaný podnik

je však přádelnou, která na spotřebu vody není tak náročná jako firmy následující v dodavatelském řetězci.

Zákony týkající se ochrany životního prostředí jsou v České republice na dobré úrovni. Hlavními cíli odvětví jsou v současnosti úspory v oblasti spotřeby energií a recyklace.

## 5.2 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je zaměřena zejména na poměrové ukazatele a vybrané souhrnné analýzy. Údaje pro výpočty ukazatelů byly získány z ročních účetních výkazů společnosti z let 2014-2016. Pro větší vypovídací schopnost jsou výsledky srovnávány s průměrem třiceti společností uvedených v žebříčku největších českých textilních podniků za rok 2016 asociace ATOK. Jejich seznam je uveden v příloze B.

### 5.2.1 Spider analýza

Vybrané poměrové ukazatele rentability, likvidity, aktivity a struktury kapitálu jsou znázorněny prostřednictvím souhrnné spider analýzy. Pro sestavení spider grafu byly výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů převedeny na procentuální podíly na průměrných hodnotách. Tabulka č. 9 vyjadřuje tyto výsledné podíly.

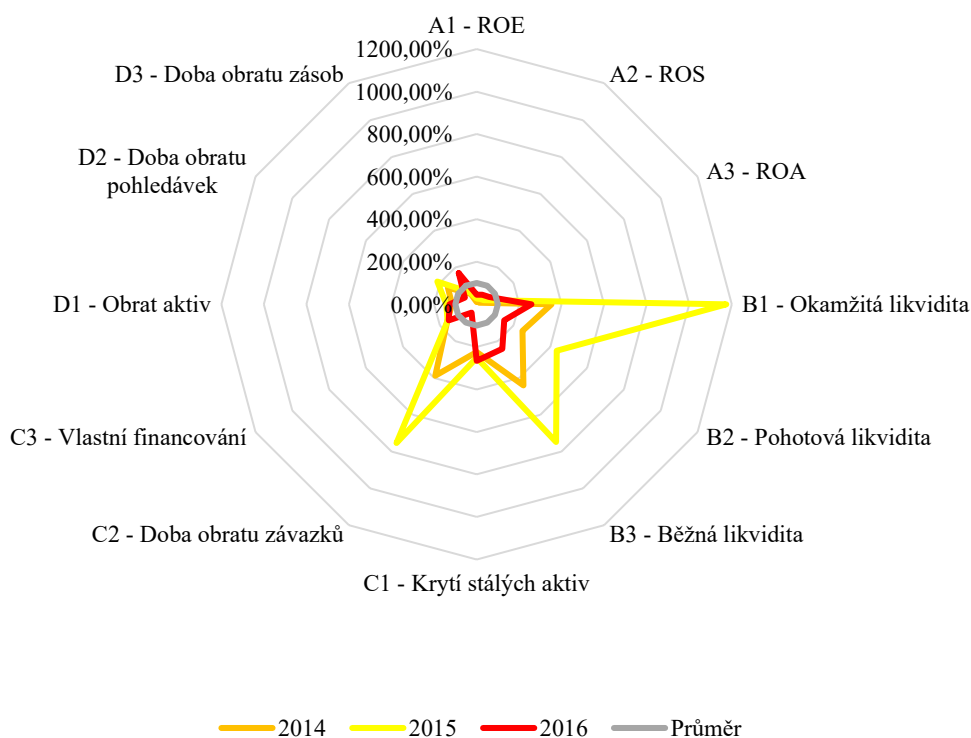
**Tabulka 9:** Spider analýza - výsledné hodnoty společnosti za roky 2014-2016

Ukazatel		Podíl vůči průměru %		
A. Rentabilita		2014	2015	2016
A1	ROE	10,71	26,89	44,45
A2	ROS	14,90	29,93	52,63
A3	ROA	14,98	39,11	68,04
B. Likvidita		2014	2015	2016
B1	Okamžitá	352,20	1174,15	257,95
B2	Pohotová	249,43	435,61	149,80
B3	Běžná	440,34	747,87	242,39
C. Struktura kapitálu		2014	2015	2016
C1	Krytí stálých aktiv	224,82	252,13	265,80
C2	DO závazků	388,51	753,07	216,56
C3	Vlastní financování	160,00	157,79	150,85
D. Aktivita		2014	2015	2016
D1	Obrat aktiv	115,04	141,75	127,41
D2	DO pohledávek	156,47	213,76	156,00
D3	DO zásob	56,83	66,12	59,15

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tyto procentní podíly byly následně zaneseny do spider grafu. Šedivé označení zastupuje průměrné hodnoty a barevná označení vyjadřují podíly ukazatelů podniku na průměrných hodnotách. Výsledný spider graf za léta 2014-2016 je znázorněn na obrázku č. 19.

### Spider analýza za roky 2014-2016



**Obrázek 19:** Spider analýza za léta 2014-2016

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze spider grafu a předchozí tabulky je patrné, že nejproblematictější oblastí pro podnik lze považovat rentabilitu, kde všechny tři uvedené ukazatele je možné hodnotit jako podprůměrné. To může být způsobeno specifickou povahou činnosti, jež se podnik věnuje, a nákladovou náročností v rámci energií a materiálu. Pozitivní je meziroční růst ukazatelů rentability.

Ve skupině ukazatelů likvidity vykazuje společnost nadprůměrné hodnoty. Společnost má vůči průměru největších podniků znatelně nižší hodnotu krátkodobých závazků, což může být mj. způsobeno preferencí vlastního financování před cizím kapitálem.

V oblasti struktury kapitálu jsou vykázány hodnoty taktéž nadprůměrné. Za pozitivní skutečnost lze považovat zejména vyšší hodnoty doby obratu závazků vůči průměru, jež lze



interpretovat jako nadprůměrně rychlé hrazení závazků společnosti. Také vysoké hodnoty krytí stálých aktiv lze považovat za dobrý výsledek.

Co se týče skupiny ukazatelů aktivity, obratovost aktiv a doba obratu pohledávek je nadprůměrná, i když rozdíly vůči průměru již nejsou tak vysoké, jako v případě předchozích oblastí. Nicméně ukazatel doby obratu zásob je ve všech sledovaných obdobích podprůměrný. Podnik si udržuje velké zásoby materiálu z důvodu proměnlivosti ceny na trhu.

### 5.2.2 Bankrotní modely

Z bankrotních modelů bylo vybráno Altmanovo Z-score a index důvěryhodnosti IN05. Vybraná společnost FILOGROUP a konkurenční přádelny CLASIC COTTON - přádelna s. r. o. a Kümpers Textil s. r. o. byly hodnoceny za období let 2014-2016. Tabulka č. 10 vyjadřuje výsledky bankrotních modelů pro tyto společnosti.

**Tabulka 10:** Výsledky bankrotních modelů v letech 2014-2016

Subjekt	Ukazatel	2014	2015	2016	Hodnocení
FILOGROUP	Z-score	6,87	6,14	4,40	pásma prosperity
	IN05	4,70	4,78	5,01	uspokojivá finanční situace
CLASIC COTTON	Z-score	3,28	4,46	5,62	pásma prosperity
	IN05	0,72	1,60	2,16	ohrožení – uspokojivá situace
Kümpers textil	Z-score	2,43	2,09	1,44	šedá zóna
	IN05	1,94	1,99	0,78	uspokojivá situace - ohrožení

*Zdroj: vlastní zpracování*

Společnost FILOGROUP je podle bankrotních modelů v uspokojivé finanční situaci a prosperuje. Firma CLASIC COTTON – přádelna s. r. o. se podle Z-score pohybovala v pásmu prosperity, nicméně podle indexu důvěryhodnosti byla v letech 2014 a 2015 ohrožena bankrotem. Stav společnosti Kümpers Textil s. r. o. se podle obou modelů zhoršoval; podle Z-score se pohybovala v šedé zóně a podle indexu IN05 byla v roce 2016 ohrožena bankrotem.

## 5.3 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil charakterizuje hrozby plynoucí ze strany konkurentů (nových i stávajících) a substitučních výrobků, a vyjednávací schopnosti odběratelů a dodavatelů.

### 5.3.1 Konkurence

V nejužším měřítku má podnik v České republice pouze dva konkurenční podniky, bavlnářské přádelny Kümpers Textil s. r. o. a CLASIC COTTON – přádelna s. r. o. Podle tržeb

těchto podniků má sledovaná společnost FILOGROUP zhruba třetinový tržní podíl, společnost Kümpers Textil ovládá asi 50 % trhu a firma CLASIC COTTON zbylou část, pohybující se v rozmezí 17-20 %. Společnost si svůj podíl nicméně udržuje a stále vyrábí s téměř plným využitím strojních kapacit. V širším měřítku je však nutné zahrnout také dovoz bavlněných přízí ze zahraničí, jenž ovládá podle posledních odhadů tržeb necelou třetinu trhu. Zahraničními konkurenty jsou zejména společnosti z Číny, Indie a Turecka.

Pro vstup nové konkurence existují na trhu vstupní bariéry. Jsou jimi zejména vysoké nároky na vstupní kapitál způsobené drahými výrobními stroji. Dále loajalita stávajících zákazníků vůči tuzemským výrobcům a dlouhodobě dobré vztahy mezi odběrateli a dodavateli ztěžuje situaci potenciálním novým konkurentům. Také nízká rentabilita v odvětví, způsobená tlakem na snižování cen, nové investory neláká.

### **5.3.2 Odběratelé**

Společnost se orientuje hlavně na relativně malý počet stálých odběratelů, kteří odkupují většinu produkce. Jsou jimi společnost Kordárna Plus, a. s., Lohman & Rauchser s. r. o., HARTMANN-RICO a. s. a STAP a. s. Takováto situace, při které existuje malé množství zákazníků, tlačí podnik ke standardizaci produkce a ovlivňuje výši cen.

### **5.3.3 Dodavatelé**

Hlavní surovinou pro výrobu příze je bavlna pocházející ze zemí střední Asie, především z Tádžikistánu a Kazachstánu, kterou společnost nakupuje od zahraničních obchodníků. Ceny se vyvíjí podle množství a vývoje na trhu. Energie a služby jsou dodávány českými společnostmi. Co se týče výrobních strojů, v podniku je k výrobě potřeba větší množství strojů rozdílných funkcí. Taková zařízení podnik kupuje z evropských zemí, zejména z Německa a Itálie, případně od dceřiných společností zahraničních firem.

### **5.3.4 Substituční produkty**

Na průmyslové úrovni neexistuje produkt nahrazující přízi. Existují však různé druhy přízí. Mezi přírodní substituty bavlněné příze se řadí příze z živočišných vláken, zejména z vlny a hedvábí. Chemickými substituty, jejichž význam v současnosti roste, jsou příze z viskózy, polyesteru a skleněných textilních vláken. Pro své vlastnosti je však bavlněná příze ve výrobě stále hojně využívána a není prozatím nahrazována svými substituty.

## 5.4 Zhodnocení

Z provedených analýz lze vyhodnotit celkovou situaci podniku v oblasti finančních ukazatelů, vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících podnik.

Co se týče základního materiálu, společnost využívá k nákupu bavlny prostředníky, a tím pro ni odpadá problematika jazykových a kulturních bariér zemí, odkud je bavlna dovážena. Bavlna je sezonní komodita, proto ji firma nakupuje při nižší ceně ve větším množství, což se podepisuje na vysokých ukazatelích likvidity a dlouhé době obratu zásob.

Výroba je náročná na spotřebu energií, jež jsou dodávány českými distributory, a na lidskou práci. Jako závažný se jeví problém se zaměstnanci. Vzhledem k úpadku odborného textilního vzdělávání je nedostatek pracovníků, přičemž vzrůstají mzdy a tím i náklady společnosti. Při výrobě také vzniká nadměrný hluk a odpadní teplo.

Dochází k pomalejší modernizaci výměnou strojů, které jsou dodávány různými zahraničními společnostmi, popř. jejich českými dceřinými společnostmi. Dlouhodobý majetek je krytý dlouhodobými vklady. Nízké úrokové sazby podpořily společnost k investicím s pomocí cizího kapitálu.

Podle bankrotních modelů je situace podniku uspokojivá, podnik hradí své závazky nadprůměrně rychle. Vzhledem ke tlaku na snižování cen zejména zahraničními konkurenty podnik vykazuje nízkou rentabilitu. Tuzemské konkurence je málo a podnik nijak zvlášť neohrožuje, jelikož každá z firem má svou stálou klientelu. Odběratelů je co do počtu méně a odebírají většinu produkce společnosti. Substituční produkty společnost příliš neohrožují, jelikož každý druh příze má jiné vlastnosti a tím i využití.

## **6 VLIV MODERNÍCH NÁSTROJŮ NA KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU**

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, aktuálně existuje několik faktorů, jenž mají vliv na konkurenceschopnost sledovaného podniku. Jedná se zejména o nákladovost výroby, nedostatek kvalifikované pracovní síly a tlak na snižování cen produktů. V této kapitole jsou uvedena některá řešení společnosti s využitím moderních nástrojů, další možnosti využití moderních nástrojů navrhuje autor práce.

### **6.1 Využití moderních nástrojů v podniku**

Společnost aktuálně z moderních nástrojů využívá zejména dotace, spolupráce s dalšími subjekty, modernizaci a nové technologie.

Společnost si zažádala o dotaci v rámci dotačního programu Úspory energie Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). Tento program slouží k podpoře snižování energetické náročnosti či zvýšení energetické efektivity podnikatelského sektoru. Je určen pro všechny velikosti podniků a širokou škálu odvětví, například pro zpracovatelský průmysl, stavebnictví, energetiku, těžbu a dobývání, zemědělství a zdravotnictví. Výše dotace se může pohybovat v rozmezí od 500 tis. do 400 mil. Kč. Dotace se vztahuje zejména na modernizaci rozvodů elektřiny, plynu a tepla, modernizace osvětlení, zateplení a instalace obnovitelných zdrojů energie. [54]

Výroba sledovaného podniku je energeticky náročná, a proto podnik chce dotace využít k efektivnějšímu využití energií. Účelem je modernizace zařízení k většímu využití odpadního tepla od kompresorů na efektivní vytápění prostor provozovny. Dalším záměrem je výměna veškerého osvětlení v budovách společnosti za úspornější LED osvětlení.

Společnost podle aktuálních finančních možností modernizuje výrobu obměnou svých výrobních zařízení. V posledních letech nakoupila např. nové stroje na zpracování (mykání a česání) bavlny, linku na recyklaci bavlněného textilního odpadu, dále vyměnila starší stroje čistírny, do níž také doplnila nový stroj na odlučování barevných příměsí. V současnosti realizuje investiční akce související s čerpáním výše uvedené dotace.

V rámci modernizace firma FILOGROUP také spolupracuje se společností VÚB a. s., jejíž hlavní činnosti tvoří strojírenská výroba, textilní výroba speciálních oděvů a výzkum a vývoj v textilním strojírenství a technologiích. Spolupráce se týká testování předání vysoce

funkčních vláken, jež budou využívána na výrobu speciálního oblečení pro seniory. Použití těchto vláken v budoucnu je plánováno z důvodu unikátních vlastností. Vlákna jsou:

- lehká – vhodná na sport, každodenní nošení i spánek,
- komfortní – mají nízkou vodivost a udržují ideální tělesnou teplotu,
- suchá – za všech okolností odvádí vlhkost,
- odolná – mají výdrž, odolávají odření, napnutí, UV záření, nečistotám, nesráží se a zachovávají si barvu,
- zdravá a ekologická – brání vzniku pachů, množení bakterií a plísní, nezpůsobují alergie a jsou zcela recyklovatelná,
- a ekonomicky výhodná – při výrobě se šetří materiál i energie.

Vlákna jsou vhodná k výrobě tzv. inteligentních textilií, tedy textilií, které obsahují různá čidla, kontrolní jednotky a systémy uložení a přenosu dat. Tyto technologie by v oblečení pro seniory mohly například zabránit pádu a následnému zranění, na která jsou senioři více náchylní.

## **6.2 Návrhy širšího použití moderních nástrojů**

Další možnosti využití moderních nástrojů v podniku autor vidí hlavně v další modernizaci a využití moderních technologií, širším využití dotací pro podnik a ve spolupráci se soukromými i veřejnými institucemi.

V rámci modernizace by se mohla společnost více zaměřit na výrobu vláken, která jsou využívána na výrobu inteligentních textilií, tedy přize vyráběné z umělých vláken, zejména z polymerů. Je pravděpodobné, že inteligentní textilie se budou v blízké budoucnosti dále vyvíjet a jejich výroba se bude rozšiřovat. Aktuálně jsou textilie vyvíjeny zejména v oblasti obleků pro kosmonauty či nehořlavé obleky s detektory nebezpečných látek pro hasiče. Také další součinnost se společnostmi a institucemi provozujícími výzkum a vývoj v textilnictví může pomoci k dostupnosti aktuálních technologií a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti. V České republice to jsou zejména společnosti VÚB a. s., INOTEX spol. s r.o. a Textilní zkušební ústav, s. p.

Další možností spíše dlouhodobějšího výhledu může být aplikace technologií Průmyslu 4.0. Inspiraci lze nalézt v Německu, kde se zřízením tzv. inteligentní továrny, jenž těchto technologií využívá, očekává zvýšení produktivity až o 20 %, úspora nákladů na servis a údržbu o 10–40 % a zkrácení „time to market“ (času k uvedení zcela nového produktu na trh) o 20 až 50 %. Právě Německo se v současnosti snaží podpořit textilní podniky k investici do těchto

technologií pomocí tzv. „Učící se textilní továrny 4.0“ (Textile Learning Factory 4.0) při univerzitě RWTH Aachen, což je vzdělávací, předváděcí a výzkumné zařízení pro digitální transformaci. Hlavní překážkou bude pravděpodobně nákladnost zavedení takových technologií, nemožnost plynulého zavádění z důvodu nekompatibility se současnými zařízeními, obavy ohledně finanční návratnosti a chybějící znalosti těchto technologií. [26]

Podnik by mohl také zkoušet využít další dotační programy. Z programů Evropské unie se nabízí Operační program Zaměstnanost, jenž finančně podporuje zaměstnavatele v oblasti zvyšování odborných znalostí a dovedností stávajících a budoucích zaměstnanců. Podpora by měla pomoci i těm zaměstnancům, jenž právě nastoupili a potřebují více času na zaučení. [17]

Další možností je získání neinvestiční dotace poskytované z programu Ministerstva průmyslu a obchodu EFEKT zaměřeného na podporu úspor energie. Tato dotace slouží firmám k zavedení systému hospodaření s energií formou energetického managementu. Maximální výše dotace je 500 tis. Kč a 70 % způsobilých nákladů, jenž jsou vynaloženy na odbornou pomoc při zavádění energetického managementu. [5]

Společnost také může zvážit spolupráci s různými organizacemi. Kromě spolupráce s výzkumnými institucemi, uvedené výše, se nabízí možnost spolupráce s odvětvovými sdruženími. První takovou institucí je ATOK – Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu. Tato asociace sdružuje subjekty textilního, oděvního a kožedělného průmyslu, jimiž jsou zejména výrobci, ale i výzkumné ústavy, školy a obchodní organizace. Má smluvně uzavřená partnerství s českými i zahraničními institucemi. Výhodou členství může být možnost propagace vlastní firmy v měsíčníku asociace, přístup k novým obchodním partnerům a k novým technologiím. [2] Obdobně členství v klastru CLUTEX, jenž sdružuje české textilní podniky, může přinést výhodu ve formě nových kontaktů a technologií.

Jako řešení nedostatku zaměstnanců přichází v úvahu intenzivnější spolupráce se středními školami, zejména formou odborných praxí pro studenty. Pro podnik taková spolupráce znamená nové kvalifikované zaměstnance v budoucnu, a škola se díky větší spolupráci s praxí může stát žádanější mezi budoucími studenty. V současnosti v České republice funguje jen několik středních odborných škol s textilním zaměřením. Z geografického hlediska se jako nejvhodnější škola ke spolupráci jeví Střední škola uměleckoprůmyslová Ústí nad Orlicí.

S touto problematikou souvisí mezinárodní projekt EDTEX, jehož cílem je srovnání úrovně odborného vzdělávání ve vybraných zemích (Polsko, Španělsko, Portugalsko, Česká republika), promítnutí praktických zkušeností do výuky a podpora spolupráce škol

a zaměstnavatelů. Českými partnery tohoto projektu jsou Textilní zkušební ústav, s. p., Střední průmyslová škola textilní v Liberci, a asociace ATOK. [37]

Jako doplňkové nástroje mohou fungovat některé nástroje B2B marketingu. Firma by mohla pro upevnění svých vztahů s odběrateli uspořádat firemní dny. Dny otevřených dveří pro veřejnost měly mezi návštěvníky kladné ohlasy, a proto by obdobná akce mohla obchodní partnery zaujmout, vytvořit prostor pro otevřenější komunikaci možných úskalí v dodavatelsko-odběratelském řetězci a celkově zlepšit vnímání firmy obchodními partnery.

### **6.3 Zhodnocení**

Sledovaný podnik již některé moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti využívá, v některých oblastech se mu nabízí další příležitosti, jak udržet či zlepšit svou konkurenceschopnost snížením nákladů nebo zvýšením tržního podílu.

Z hlediska modernizace chce podnik efektivně využívat odpadní teplo k vytápění celého objektu a obměnit staré osvětlení za modernější. K tomu má v plánu využít finanční podporu od Evropské unie v podobě dotace z dotačního programu Úspory energií. Dále obměňuje výrobní zařízení za nová, včetně zařízení k recyklaci textilního odpadu. Společnost také spolupracuje s firmou VÚB a. s. na vývoji moderních textilních vláken.

Existují další možnosti, jak může sledovaný podnik více využívat moderní nástroje. Mohl by začít vyrábět přízi z chemických vláken, jejichž využití se bude v budoucnu zvyšovat. Přístup k dalším novým technologiím by podnik mohl získat další spoluprací s institucemi vývoje a výzkumu. V dlouhodobějším hledisku se potenciál růstu nachází také v technologiích Průmyslu 4.0.

Společnost by mohla zvážit využití dalších dotací, zejména z programu na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců nebo na podporu úspor energií formou zavedení energetického managementu.

V úvahu také přichází spolupráce s různými institucemi. K získání nových obchodních příležitostí by mohla přispět spolupráce formou účasti v některém ze sdružení podniků textilního průmyslu. Aby se v budoucnu zlepšila situace ohledně nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, společnost by mohla zvážit spolupráci se středními odbornými školami, jenž mají obory zaměřeny na textilní průmysl.

Doplňkově firma může využít nástrojů B2B marketingu. Například pořádání firemních dnů by mohlo upevnit vztahy se současnými obchodními partnery.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo posoudit a zhodnotit vliv moderních nástrojů zvyšování konkurenceschopnosti a návrh širšího uplatnění těchto nástrojů. Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části bylo nejdříve popsáno názvosloví vztahující se k tématice konkurenceschopnosti. Dále byly charakterizovány vybrané konkurenční strategie. Další kapitola byla orientována na metody hodnocení konkurenceschopnosti. Poté byly charakterizovány tradiční a moderní nástroje zvyšování konkurenceschopnosti.

V praktické části byl představen podnik FILOGROUP akciová společnost, jenž působí v textilní výrobě, zejména ve výrobě bavlněných přízí. Následně byla firma popsána z ekonomického hlediska. Dále byla různými metodami vyhodnocena konkurenceschopnost podniku. Firma má problémy zejména s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců a vysokými náklady na výrobu, a s tlakem na snižování cen způsobeným zahraničními dovozci. Nakonec byly definovány používané moderní metody zvyšování konkurenceschopnosti společnosti a navrženy další možnosti použití moderních metod. Podnik modernizuje výrobu obměnou výrobních zařízení, využívá dotaci k financování projektu s cílem snižování nákladů provozu a spolupracuje s firmou zaměřenou na výzkum. Do budoucna přichází v úvahu rozšíření výroby o další druhy příze, využití dalších dotací a spolupráce se soukromými i veřejnými institucemi.

Ke zpracování praktické části sloužily informace poskytnuté vedením podniku, doplněné daty z výročních zpráv a údaji z internetových zdrojů.



## LITERATURA

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] *Co je to ATOK*. ATOK [online]. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.atok.cz/107-co-je-to-atok.htm>
- [3] DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13. vyd. New Jersey: Prentice Hall, 2011, 290 s. ISBN 978-0-13-612098-8
- [4] DYTRT, Zdeněk. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015, 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9
- [5] *EFEKT 2017-2021*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2017 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.mpo-efekt.cz/cz/programy-podpory/54039>
- [6] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7
- [7] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- [8] HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda, 2016, 100 s. ISBN 978-80-906089-9-3
- [9] HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 574 s. ISBN 978-80-7261-218-5
- [10] IMAI, Masaaki a Vilém JUNGSMANN. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2004, 272 s. ISBN 80-251-0461-3
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [12] JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, 340 s. ISBN 978-80-7552-754-7
- [13] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5

- [14] KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Irena GRUSOVÁ. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1
- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 153 s. ISBN 978-80-7179-319-9
- [16] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8
- [17] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 2014, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [18] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5
- [19] *Klasifikace dotací*. Asociace regionalistů z.s. [online]. 2012 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.rozvojobci.cz/news/klasifikace-dotaci/>
- [20] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8
- [21] KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7
- [22] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [23] KOTLER, Philip a Pavel MEDEK. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4
- [24] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [25] *Kurzy devizového trhu – průměry*. Česká národní banka [online]. 2018 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_form.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_form.jsp)
- [26] KÜSTERS, Denis, Nicolina PRASS a Yves-Simon GLOY. *Textile Learning Factory 4.0 – Preparing Germany's Textile Industry for the Digital Future*. Science Direct [online].

- 2017 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917301531>
- [27] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 310 s. ISBN 978-80-271-0419-2
- [28] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7
- [29] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter: jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Přeložila Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2
- [30] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [31] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4
- [32] MEFFERT, Heribert. *Marketing & Management*. Přeložil Gustav TOMEK a Věra VÁVROVÁ. Praha: Grada, 1996, 550 s. ISBN 80-7169-329-4
- [33] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0
- [34] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [35] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [36] *Programy pro programové období 2014-2020*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2017 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>
- [37] *Projekt EDTEX*. Sway [online]. 2016 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://sway.com/gvNR1gJPFuWAX2fV>
- [38] ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu: vybrané kapitoly*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5

- [39] ROLNÝ, Ivo. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. Praha: C.H. Beck, 2014, 165 s. ISBN 978-80-7400-286-1
- [40] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1
- [41] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2
- [42] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8
- [43] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4
- [44] SAKEVYCH, Alex. *Argenti Model as a Key to Understanding Causes of Managerial Crisis*. Financial Statement Analysis Online [online]. 2017 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.finstanon.com/articles/122-argenti-model-as-a-key-to-understanding-causes-of-managerial-crisis>
- [45] SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie: 18. vydání*. Přeložil Martin GREGOR. Praha: NS Svoboda, 2007, 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3
- [46] *Sazby PRIBOR – měsíční a roční průměry*. Česká národní banka [online]. 2018 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/prumerne\\_form.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne_form.jsp)
- [47] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6
- [48] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- [49] *Spolupráce ve vzdělávání*. NÚV – Národní ústav pro vzdělávání [online]. 2017 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/sv>
- [50] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [51] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0

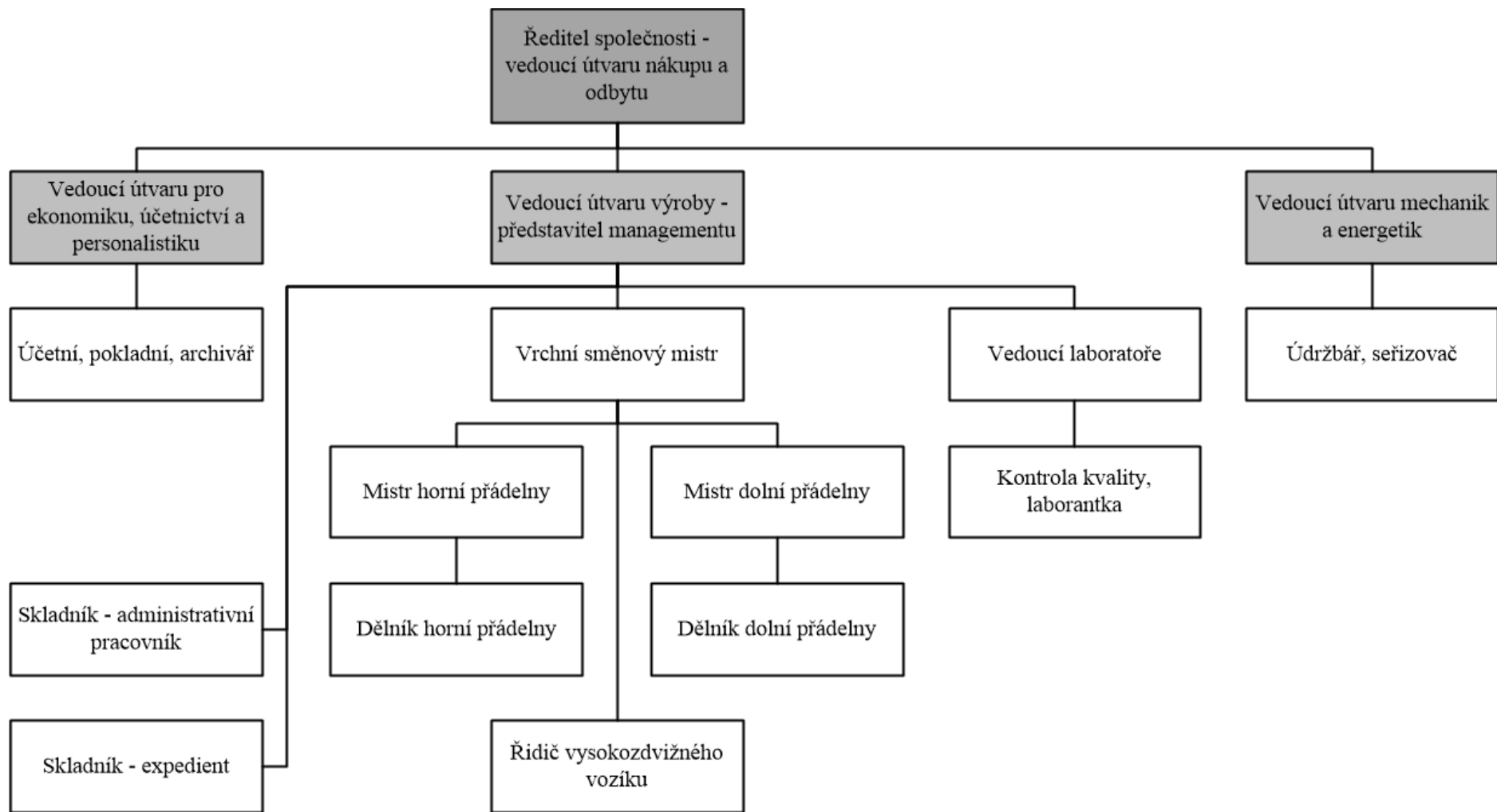
- [52] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3
- [53] TULEJA, Pavel, Pavel NEZVAL a Ingrid MAJEROVÁ. *Základy mikroekonomie: [učebnice pro ekonomické podnikatelské fakulty]*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 261 s. ISBN 978-80-251-3577-8
- [54] *Úspory energie*. OPPIK.cz [online]. 2018 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/uspory-energie>
- [55] *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2018 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/>
- [56] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [57] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4
- [58] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Organizační struktura firmy FILOGROUP akciová společnost

Příloha B – Žebříček největších textilních firem za rok 2016

**Příloha A: Organizační struktura firmy FILOGROUP akciová společnost**



**Příloha B: Žebříček největších textilních firem za rok 2016**

Pořadí	Název firmy	Tržby (v mil. Kč)	Počet zaměstnanců
1.	JUTA a. s.	7 396	2 217
2.	BORGERS CS spol. s r. o.	6 759	2 370
3.	PEGAS NONWOVENS s. r. o.	5 579	578
4.	Nová Mosilana, a. s.	3 534	966
5.	KORDÁRNA Plus a. s.	2 474	626
6.	Toray Textiles Central Europe s. r. o.	1 524	347
7.	Low & Bonar Czech s. r. o.	1 300	174
8.	Fibertex Nonwovens, a. s.	1 260	291
9.	PLEAS a. s.	1 183	738
10.	GUMOTEX, akciová společnost	972	500
11.	VEBA, textilní závody a. s.	786	873
12.	Sněžka, výrobní družstvo Náchod	753	430
13.	LANEX a. s.	699	399
14.	MILETA a. s.	658	377
15.	MEHLER ENGINEERED PRODUCTS s. r. o.	644	160
16.	AMANN s. r. o.	635	196
17.	VLNAP a. s.	564	225
18.	BN International, s. r. o.	509	180
19.	Tessitura Montí Cekia s. r. o.	501	347
20.	STAP a. s.	470	300
21.	SVITAP J.H.J. spol. s r. o.	453	426
22.	Technolen technický textil, s. r. o.	411	210
23.	GALA a. s.	305	315
24.	CNM textil a. s.	299	107
25.	SAMETEX, spol. s r. o.	277	154
26.	GRUND a. s.	263	157
27.	DINA-HITEX, spol. s r. o.	255	242
28.	SINGING ROCK s. r. o.	232	137
29.	Kümpers Textil s. r. o.	220	254
30.	HEDVA, a. s.	204	168