



Vliv zahraničních investic na konkurenceschopnost vybraného domácího podniku.

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Kateřina Faloutová

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Kotíková, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Vliv zahraničních investic na konkurenceschopnost vybraného domácího podniku.

Jméno a příjmení: **Kateřina Faloutová**
Osobní číslo: E17000080
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Vymezení pojmu konkurenceschopnosti podniku – faktory konkurenceschopnosti, konkurenční výhody.
3. Vymezení pojmu přímé zahraniční investice – kategorie přímých zahraničních investic, motivy vstupu na cizí trh.
4. Posouzení konkrétního případu – porovnání konkurenceschopnosti vybraného českého podniku před a po vstupu zahraničního investora.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BARTES, František. 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-100-9.
- ČERNÁ, Iveta, David MÜLLER a Ludmila ŠTĚRBOVÁ. 2017. *Foreign direct investment and investment policy*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2218-0.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.
- WOKOUN, René a Josef TVRDOŇ. 2010. *Přímé zahraniční investice a regionální rozvoj*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1736-0.
- KLEYHANS, Ewert P. J. 2016. *Factors Determining Industrial Competitiveness and the Role of Spillovers*. *Journal of Applied Business Research*, vol. 32, no. 2, pp. 527-n/a ProQuest Central. ISSN 0892-7626.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Vladimír Kinský

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Kotíková, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

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

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci 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.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

23. července 2020

Kateřina Faloutová

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá konkurenceschopností vybraného strojírenského podniku v souvislosti se vstupem zahraničního investora do tohoto podniku, tedy vlivem zahraniční investice na schopnost vybraného podniku konkurovat. Cílem této bakalářské práce je posouzení konkurenceschopnosti strojírenského podniku před vstupem zahraničního investora a jeho konkurenceschopnosti po vstupu zahraničního investora pomocí zvolených metod popsaných v teoretické části práce, kterými jsou: Spider analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, a na základě výsledků z provedených analýz poté posoudit, jak zahraniční investice ovlivnila konkurenceschopnost podniku a zda byla pro podnik přínosem či nikoliv. Výsledky provedených analýz ukázaly, že po vstupu zahraničního majitele se některé hodnoty finančních ukazatelů podniku zlepšily, ale v porovnání s odvětvím stále zaostává, jelikož benchmark odvětví se v čase zlepšuje. Velkým přínosem vstupu zahraničního investora je pro analyzovaný podnik získání jistoty, nových příležitostí, a přenesení odpovědnosti a kompetencí za obchodní záležitosti na zahraničního majitele. Pokud podnik implementuje doporučení zavést povinné lekce anglického jazyka pro zaměstnance a zapracuje tak na zlepšení komunikace, která nyní postrádá na efektivnosti kvůli jazykové bariéře mezi americkou a českou stranou, lze očekávat zlepšení vnitropodnikových procesů.

Klíčová slova: **konkurenceschopnost, mikroekonomická konkurenceschopnost, přímé zahraniční investice, Spider analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, strojírenský průmysl**

Annotation

The Effect of Foreign Investment on Competitiveness of Selected Domestic Company.

This bachelor thesis concerns the competitiveness of a selected engineering company in connection with the entry of a foreign investment into this company, ie the impact of foreign investment on the ability of the selected company to compete. The aim of this bachelor thesis is to assess the competitiveness of an engineering company before the entry of the foreign investor and its competitiveness after the entry of the foreign investor using the selected methods described in the theoretical parts of this paper: Spider analysis, Porter's model of five competitive forces and SWOT analysis. And then, based on the results, assess how foreign investment has affected the competitiveness of the company and whether or not it has been beneficial for the company. The results of the analyzes showed that after the entry of the foreign owner, some values of the company's financial indicators have improved. However, it still falls behind the industry, as the industry's benchmark is improving over time. One of the greatest benefits, which the analyzed company has been experiencing since the entry of the foreign investor, is the acquisition of security, new opportunities, and the transfer of responsibility and competence for business matters to the foreign owner. If the company implements the recommendation to introduce mandatory English language lessons for employees and thus works to improve the communication, which now lacks effectiveness due to the language barrier between the American and Czech sides, it can be expected that internal processes will improve.

Key words: **competitiveness, microeconomic competitiveness, foreign direct investment, Spider analysis, Porter's model, SWOT analysis, engineering industry**

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Sylvii Kotíkové, Ph.D. za její vstřícnost, obětovaný čas, odborné rady a cenné připomínky.

Obsah

Seznam ilustrací	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam použitých zkratk	14
Úvod	15
1 Konkurenceschopnost	16
1.1 Vybrané definice konkurenceschopnosti podle mezinárodních organizací a institucí	17
1.2 Mikroekonomická konkurenceschopnost.....	18
1.2.1 Faktory ovlivňující mikroekonomickou konkurenceschopnost	20
1.2.2 Konkurenční výhoda.....	24
1.3 Regionální konkurenceschopnost – dva základní přístupy	26
1.4 Posuzování konkurenceschopnosti	28
1.5 Současné studie	30
2 Přímé zahraniční investice.....	33
2.1 Definice přímých zahraničních investic.....	34
2.2 Kategorie přímých zahraničních investic	35
2.3 Analýza efektu přímých zahraničních investic z pohledu lokálních podniků	39
2.3.1 Pozitivní dopady přímých zahraničních investic.....	40
2.3.2 Negativní dopady přímých zahraničních investic	41
3 Posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku	43
3.1 Spider analýza	44
3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	48
3.3 SWOT analýza	50
3.4 Diskuze doporučení	51
Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	57

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Komplexní podnikové okolí</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 2: Vnitřní okolí podniku</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 4: Konkurenční výhoda a tvorba hodnoty firmy.....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 5: Grafické srovnání podniku X s odvětvím v období 2011-2014</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 6: Grafické srovnání podniku X s odvětvím v období 2015-2018</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 7: Porterův model pěti konkurenčních sil podniku X</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 8: SWOT analýza podniku X</i>	<i>50</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Faktory podnikového okolí</i>	<i>20</i>
<i>Tabulka 2: Schéma PEST analýzy</i>	<i>23</i>
<i>Tabulka 3: Matice hodnocení výkonnosti podniku.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 4: Přehled druhů přímých zahraničních investic.....</i>	<i>36</i>

Seznam použitých zkratk

A	Aktiva
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
FDI	Foreign direct investment (přímé zahraniční investice)
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources (lidské zdroje)
IMD	International Institute for Management Development (Mezinárodní institut pro rozvoj managementu)
IMF	International Monetary Fund (Mezinárodní měnový fond)
M&A	Mergers and Acquisitions (fúze a akvizice)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PZI	Přímé zahraniční investice
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return on Investment (rentabilita investic)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
USD	U.S. Dollar (americký dolar)
USA	United States of America (Spojené státy americké)
VK	Vlastní kapitál

Úvod

Tématem bakalářské práce jsou přímé zahraniční investice a jejich vliv na konkurenceschopnost daného podniku. Pro posuzování konkurenceschopnosti podniku existuje celá řada různých metod. Metody hodnotící vnitřní i vnější prostředí podniku, smíšené metody, finanční analýza a další.

Cílem této práce je posouzení konkurenceschopnosti strojírenského podniku před vstupem zahraničního investora a jeho konkurenceschopnosti po vstupu zahraničního investora pomocí zvolených metod. Těmi jsou: Spider analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza. Na základě výsledků z provedených analýz je posouzeno, jak zahraniční investice ovlivnila konkurenceschopnost podniku a zda byla pro podnik přínosem či nikoliv. K naplnění tohoto cíle přispěje následující výzkumný předpoklad: vstup zahraničního investora zvýšil konkurenceschopnost zkoumaného podniku a projevil se zlepšením rentability aktiv.

První kapitola se zabývá pojmem konkurenceschopnost. Ten je nejprve vymezen definicemi od různých autorů. Následně je, vzhledem k předmětu práce, pozornost věnována konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni. Dále pak jsou popsány dva přístupy, které jsou základem konkurenceschopnosti regionální. Čtvrtá podkapitola se věnuje posuzování konkurenceschopnosti podniku a na ni navazuje pátá podkapitola konkrétními metodami pro posuzování konkurenceschopnosti, kde jsou uvedeny metody využívané v současných studiích. Druhá kapitola je věnována problematice přímých zahraničních investic. Obsahuje definice tohoto pojmu od různých autorů, dále jsou zde popsány kategorie přímých zahraničních investic a jejich pozitivní a negativní dopady z pohledu lokálních podniků. Třetí kapitolou začíná aplikační část práce. Nejprve je představen předmět této práce, tedy podnik, jehož konkurenceschopnost bude posuzována. Dále jsou poznatky a zvolené metody popsané v teoretické části aplikovány do praxe, tedy získaná data jsou zpracována pomocí zvolených metod a následně jsou vyhodnoceny výsledky provedených analýz.

Stěžejní část bakalářské práce představuje právě kapitola 3, kde jsou k posouzení konkurenceschopnosti podniku X použity vybrané metody z metodologické části této bakalářské práce, kterými jsou: Spider analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Výsledky těchto analýz jsou následně zhodnoceny a v návaznosti na to jsou uvedena doporučení plynoucí z těchto zjištěných výsledků.

1 Konkurenceschopnost

Vymezení pojmu konkurenceschopnost je velmi nesnadnou záležitostí, jelikož jeho význam postrádá jednoznačnost. Jak uvádí Marinič (2008), mnoho autorů a institucí používá termín konkurenceschopnost k vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže – domácí i mezinárodní. Marinič (2008) rozlišuje konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu. Od vágnosti tohoto pojmu se odvíjí i existence nepřehledného množství různých interpretací konkurenceschopnosti, které se od sebe liší v závislosti na autorech.

S ohledem na to, že předmětem této práce je posuzování konkurenceschopnosti podniku, je pozornost věnována konkurenceschopnosti mikroekonomické, a to především na úrovni podniku.

Vzhledem k tomu, že neexistuje žádná všeobecná definice konkurenceschopnosti z ekonomického pohledu, je nevyhnutelné tento pojem sledovat v širších souvislostech. Tato kapitola se zabývá pojetím konkurenceschopnosti a jejím vymezením dle různých autorů.

Ve Slovníku cizích slov Linhart (2003) definuje konkurenceschopnost jako schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními.

Wokoun (2010) uvádí, že poměrně časté je tautologické vymezení konkurenceschopnosti, které říká, že se jedná o schopnost konkurovat, tedy obstát v konkurenci, umět čelit jejím náporům.

Plchová (2011) píše o konkurenceschopnosti konkrétněji než Wokoun (2010) a uvádí definici pro průmyslovou konkurenceschopnost formulovanou komisí prezidenta USA: „Národní konkurenceschopnost je stupeň schopnosti národa, za podmínek volného a fér trhu (soutěže) produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodního trhu, za současného zlepšování (zvyšování) reálných příjmů svých občanů.“

Konkurenceschopnost podle Skokana (2004) je, podobně jako uvádí Plchová (2011), schopnost produkce takového zboží a služeb, které se osvědčí i na trzích mezinárodních, a zároveň bude udržena vysoká životní úroveň obyvatel daného regionu. Obecněji Skokan (2004) popisuje konkurenceschopnost jako schopnost firem, odvětví, regionů, národů a

nadnárodních regionů produkovat příjmy a zaměstnanost (jako dva hlavní faktory charakterizující konkurenceschopnost regionů) na vysoké úrovni.

Suchánek (2011), na rozdíl od Skokana (2004), nahlíží na konkurenceschopnost pouze z pohledu mikroekonomického, tedy jako na vlastnost podnikatelského subjektu, která mu umožňuje uspět v soutěži s dalšími podnikatelskými subjekty. Nikoliv jako na schopnost regionů a národů produkovat příjmy a zaměstnanost, jak uvádí Skokan (2004).

Marinič (2008) vychází z interpretací mnoha autorů a ve své knize popisuje konkurenceschopnost, podobně jako Skokan (2004), na makroekonomické úrovni jako ekvivalent produktivity dané ekonomiky, jež lze měřit pomocí indikátorů ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu, ve vztahu k ekonomice jiné. Mezi indikátory vyjadřující mikroekonomickou konkurenceschopnost Marinič (2008) řadí úroveň vzdělání, produktivitu, podnikání příznivě nakloněnou politiku vlády a také využití přírodních zdrojů.

Vzhledem k cíli bakalářské práce, kterým je porovnání konkurenceschopnosti podniku před a po vstupu zahraniční investice, je nejvhodnější ztotožnit se s přístupem Suchánka (2011), jelikož se věnuje konkurenceschopnosti z pohledu mikroekonomického. Mikroekonomické konkurenceschopnosti se podrobněji věnuje podkapitola 1.2.

1.1 Vybrané definice konkurenceschopnosti podle mezinárodních organizací a institucí

Pro rozšíření pohledu na konkurenceschopnost se rovněž nabízí interpretace od různých mezinárodních organizací.

Podle Evropské unie je ekonomika konkurenceschopná tehdy, když je míra růstu produktivity trvale na vysoké úrovni. Ve své strategii pro rok 2020 (strategie Evropa 2020) mluví o konkurenceschopnosti jako o nezbytném předpokladu pro dosažení cílů „inteligentního, udržitelného a inkluzivního hospodářství zajišťujícího vysokou úroveň zaměstnanosti, produktivity a sociální soudržnosti“ (EUR-Lex, 2020).

OECD (2014) popisuje národní konkurenceschopnost téměř shodně jako Plchová (2011), a to jako „míru, ve které země může v podmínkách otevřeného a spravedlivého trhu produkovat výrobky a služby, které obstojí na mezinárodních trzích, a současně udrží a zvýší reálné příjmy svých obyvatel v dlouhém období“ (Skokan, 2004).

Jednodušeji řečeno, konkurenceschopností lze posuzovat výhodu či nevýhodu země v prodeji svých produktů na trzích mezinárodního charakteru (OECD, 2014).

Ředitel IMD World Competitiveness Center, Arturo Bris, vnímá konkurenceschopnost jako determinant schopnosti zemí, regionů a společností řídit své kompetence, aby dosáhly dlouhodobého růstu, vytváření pracovních míst a zvýšení blahobytu. Konkurenceschopnost je podle něj tedy cestou k pokroku, která nevede k vítězům a poraženým, protože když dvě země soutěží, obě se stávají lepšími (IMD, c2006-2019).

International Trade Center (c1994-2015), na rozdíl od výše uvedených definicí, definuje konkurenceschopnost z pohledu mikroekonomického, a to jako schopnost podniku navrhnout, vyrobit a přijít na trh s takovou nabídkou, která bude jedinečně, a především nepřetržitě naplňovat potřeby cílových segmentů trhu, a zároveň bude dosahovat udržitelné návratnosti použitých zdrojů čerpaných z podnikatelského prostředí.

Všechny definice se shodují v tom, že konkurenceschopnost je úzce spojená s dlouhodobým růstem, pro což mají v tomto případě přímé zahraniční investice zásadní význam.

1.2 Mikroekonomická konkurenceschopnost

O konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni, tedy o konkurenceschopnosti podniků, je toho známo poměrně mnoho. Vymezit zdroje konkurenceschopnosti a konkurenceschopnost jako takovou na této mikroekonomické úrovni je proto relativně snadným úkolem.

Konkurenceschopnost podniku je možno popsat jako jakýsi jeho potenciál být úspěšným. Lze tedy tvrdit, že konkurenceschopný podnik je takový podnik, který během svého působení na domácím či dokonce zahraničním trhu zažívá úspěch. Úspěch podniku je možno spatřovat v mnoha aspektech, a to jak v zisku, navyšování hodnoty či dobré pověsti firmy a značky, tak ve spokojenosti zákazníků nebo samotných zaměstnanců podniku.

Stěžejním krokem pro dosažení tolik kýžené konkurenceschopnosti podniku je stanovení cíle, tedy úspěchu, kterého chce podnik dosáhnout v určitém časovém horizontu, a následné určení zdrojů, které napomohou dosažení tohoto úspěchu (potažmo konkurenceschopnosti). Při stanovování cílů podniku však může nastat problém, a to konflikt zainteresovaných osob v odlišném vnímání úspěchu podniku. Uvažuje-li se konkurenceschopnost nikoliv jako proměnná statická, avšak dynamická, na mikroekonomické úrovni je pak

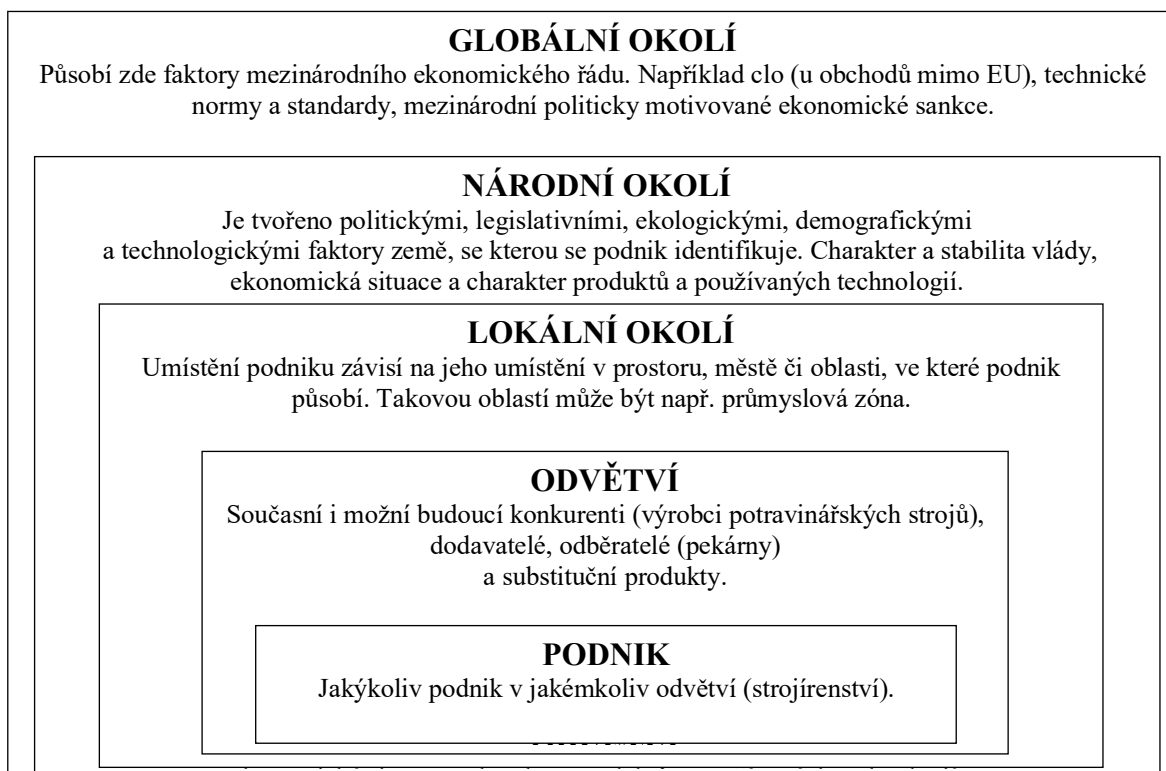
konkurenceschopný takový podnik, který je schopen přizpůsobovat se neustále měnícímu se prostředí a který tak působí na trzích dlouhodobě. Protože nekonkurenceschopný podnik si svou pozici na trhu dlouho neudrží (Kačírková, 2017).

Skokan (2004) uvádí, že konkurenceschopnost podniků je odvozena od konkurenční výhody. Tu firmy získávají například vylepšováním technologických postupů své výroby, zvyšováním know-how a působením na trzích ve srovnání se svými konkurenty na stejném trhu.

Posuzovat konkurenceschopnost firem lze na základě ziskovosti a podílu na trhu. Dále může být mikroekonomická konkurenceschopnost měřena pomocí ukazatelů, které jsou používané při finančních analýzách firem, jako je například rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity) nebo rentabilita aktiv ROA (Return on Assets) (Mikoláš, 2005). Tyto ukazatele jsou použity jako vstupní hodnoty pro Spider analýzu v podkapitole 3.1.

Dalším způsobem, jak lépe porozumět konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni, je zasazení podniku do okolního, konkurenčního, prostředí. Podnik se může nacházet, nebo se zpravidla nachází, ve čtyřech typech konkurenčního prostředí, což je znázorněno v Obrázku 1. Prvním takovým prostředím je odvětví, což je jakýsi souhrn podniků, které vyrábějí nebo prodávají stejný typ produktu či poskytují tytéž služby. Druhým typem je lokální okolí, tedy prostor, město či oblast, ve kterém podnik usiluje o úspěch. Třetím typem je prostředí národní, ve kterém se podnik střetává s faktory politickými, legislativními a demografickými v zemi jeho působnosti. Posledním typem konkurenčního prostředí podniku je globální okolí, kde dochází k porovnávání stupně konkurenceschopnosti firem na celosvětovém trhu (Dvořáček, 2012).

Podle Dvořáčka (2012) je znalost okolí podniku důležitá jednak pro pochopení vztahů s okolím, dále pro schopnost přizpůsobení se okolí a využití možností pro ovlivňování okolí.



Obrázek 1: Komplexní podnikové okolí

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Dvořáček, 2012)

1.2.1 Faktory ovlivňující mikroekonomickou konkurenceschopnost

Podnik je obklopen konkurenčním prostředím, proto není divu, že existuje celá řada různých faktorů, které podnik více či méně ovlivňují. Tyto faktory lze rozčlenit do dvou základních skupin, a to podle toho, zda na podnik působí zvenku nebo zevnitř.

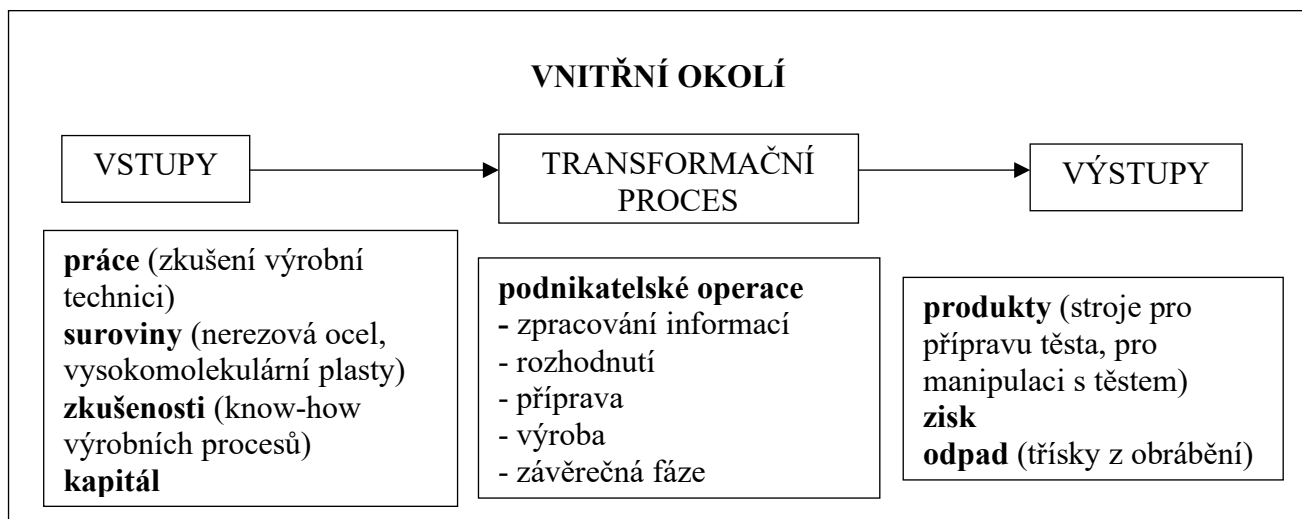
Tabulka 1: Faktory podnikového okolí

FAKTORY PODNIKOVÉHO OKOLÍ		
VNITŘNÍ	VNĚJŠÍ	
cíle podniku (maximalizace zisku, získání nových a udržení stávajících zákazníků, optimalizace výroby, nejlepší výrobky v oboru) zdroje (know-how, materiál,...) organizační struktura (hierarchická) pracovní podmínky	mikrookolí	makrookolí

Zdroj: vlastní zpracování podle (Dvořáček, 2012)

1. vnitřní faktory

Vnitřní faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku lze popsat jako jakési síly působící uvnitř podniku, jež mají specifické dopady na management podniku. Tyto síly znázorňuje následující schéma (Obrázek 2).



Obrázek 2: Vnitřní okolí podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle (Dvořáček, 2012)

Pro správné fungování podniku je třeba analyzovat tyto vnitřní faktory. Objektem analýzy vnitřního okolí jsou zdroje a vlastnosti podniku. Cílem je především zjistit jeho silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci, jeho přednosti a kompetence. Jedná se o faktory, které je podnik schopen svým jednáním ovlivnit. Takovými faktory jsou tedy například kvalifikovanost zaměstnanců, motivace, schopnost inovace technologií, kvalita produkce, péče o zákazníka apod.

Zvyšování výkonnosti podniku je spojeno s následujícími kroky:

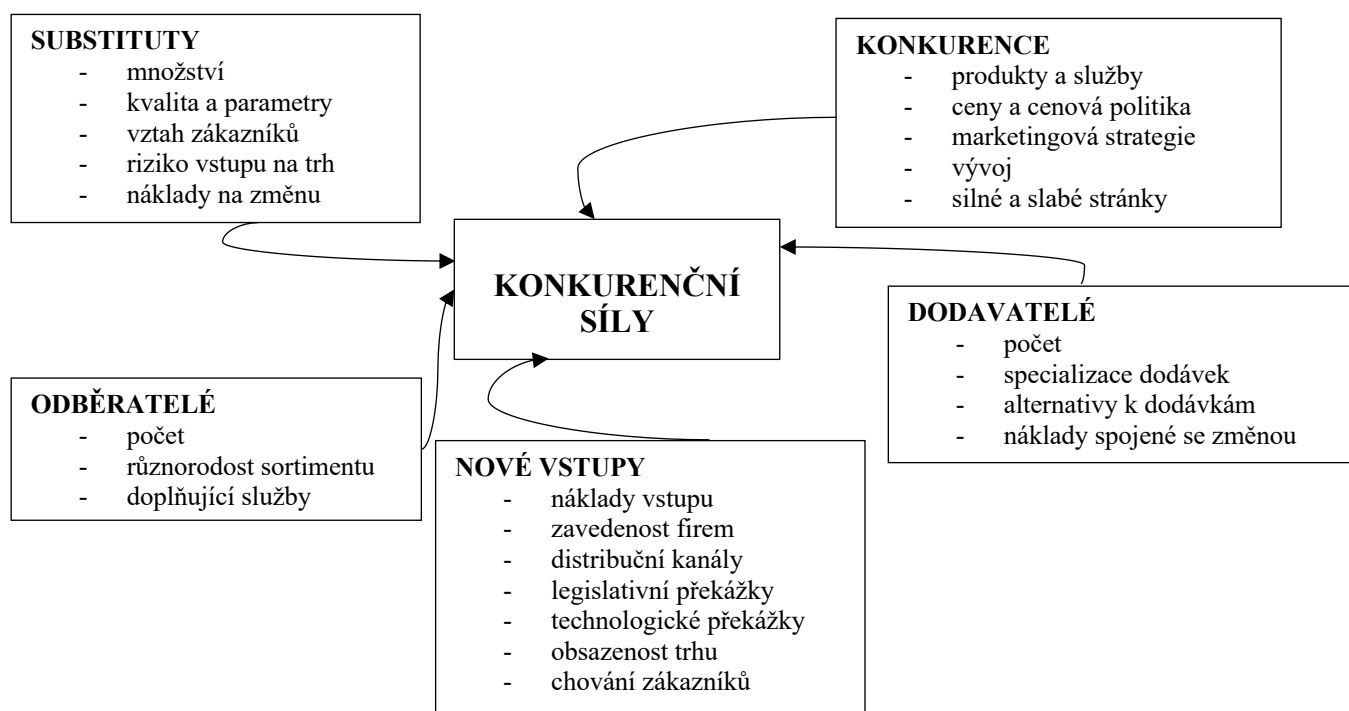
1. Nalezení omezení podniku.
2. Rozhodnutí, jak nejlépe omezení využít.
3. Sladění výkonu podniku s tímto omezením.
4. Odstranění omezení.
5. V případě nezdařeného odstranění se celý cyklus opakuje (Dvořáček, 2012).

Konkrétními způsoby, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy pomocí vnitřních faktorů, jsou například investice do nových technologií či vývoje, vzdělávací a motivační programy pro zaměstnance, stanovení adekvátní ceny produktů v poměru s jejich kvalitou atd.

2. vnější faktory

Vnější faktory jsou síly působící na podnik zvenku. Vnější okolí rozlišujeme na mikrookolí a makrookolí (viz *Obrázek 2*).

Mikrookolí zahrnuje faktory, které může podnik do jisté míry ovlivnit. Takovými faktory se rozumí dodavatelé, zákazníci, konkurenti (stávající i potenciální), substituty a komplementy. K analýze mikrookolí je využíván například Porterův model pěti sil (viz *Obrázek 3*). Tyto síly působí na podnik a ovlivňují jeho schopnost konkurovat ostatním podnikům na stejném trhu.



Obrázek 3: Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Brain Tools, 2014-2020)

Porterův model je v analytické části (viz podkapitola 3.2) použit pro zhodnocení podniku X.

Makrookolí zahrnuje faktory takové, které na podnik působí, avšak není v moci podniku je jakkoliv ovlivňovat, přestože mohou mít na chod podniku rozhodující vliv. Tyto faktory jsou dané, plně nezávislé na participaci podniku na trhu. Mezi základní faktory v makrookolí řadíme faktory politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Jedním ze způsobů, jak prozkoumat vliv makrookolí na podnik, je provedení tzv. PEST analýzy. *Tabulka 2* uvádí konkrétní faktory všech čtyř oblastí této analýzy.

Tabulka 2: Schéma PEST analýzy

FAKTORY	
<p>POLITICKO-LEGISLATIVNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zákony upravující hospodářskou soutěž (např. antimonopolní zákony) - Ochrana životního prostředí - Ochrana spotřebitele - Daňová politika - Regulace zahraničního obchodu (protekcionismus) - Pracovní právo - Politická stabilita 	<p>EKONOMICKÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trendy HDP - Hospodářské cykly - Devizové kurzy - Kupní síla - Úrokové míry - Inflace - Nezaměstnanost - Průměrná a minimální mzda - Vývoj cen energií
<p>SOCIOKULTURNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demografický vývoj - Změny životního stylu - Mobilita - Úroveň vzdělání - Přístup k práci a volnému času 	<p>TECHNOLOGICKÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vládní podpora vědy a výzkumu - Celkový stav technologie - Nové objevy - Změny technologie - Rychlost zastarávání

Zdroj: vlastní zpracování podle (Dvořáček, 2012)

Jak uvádí Grosseová (2010), využití PEST analýzy je, s ohledem na proměnlivost vlivů v čase, časově a také na znalosti zpracovatelů náročným procesem, a proto tato metoda není dále v této práci použita jako nástroj pro hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Vedle mikro a makrookolí Dvořáček (2012) uvádí i další způsoby rozlišování vnějšího okolí.

Specifické okolí, jež je spojeno s konkrétním odvětvím, a okolí **všeobecné**, které má vliv na všechny podniky nezávisle na odvětví jejich působení. Specifickým okolím podniku může být například konkurence, odběratelé či dodavatelé. Všeobecným okolím se rozumí takové okolí, které je stejné pro všechny podniky bez ohledu na odvětví, například v rámci jednoho státu, kde platí stejné zákony pro všechny.

V případě sledování faktorů okolí v čase, lze okolí chápat jako **statické** nebo **dynamické**. Autoři Váchal a Vochozka (2013) uvádějí, že ze statického pohledu lze statické okolí

podniku rozdělit na jednotlivé segmenty – prostředí ekonomické, politické a legislativní, sociální, etické a technologické. Za statický faktor lze tedy konkrétně považovat například kapitál, pracovní sílu, vládní finanční a daňovou politiku, zákazníky, zákony a předpisy, inteligenci a vzdělání atd. Kdežto dynamický pohled klasifikuje prostředí podniku z hlediska průběhu v čase. Faktorem dynamické povahy je například mzda.

Ve skutečnosti mohou být jednotlivé typy okolí kombinované. Například jednoduché okolí, které je zároveň statické, lze označit jako **okolí stabilní**, což značí jakousi stabilitu podnikového prostředí, kdy existuje pouze malá nejistota z hlediska identifikace vlivu faktorů na podnik. Pro předpověď budoucího vývoje tohoto okolí se používají kvantitativní metody (analýza časových řad, ekonometrické modely, regresní a korelační analýza, input-output analýza či operační výzkum). Naproti tomu komplexní a zároveň dynamické okolí je nazýváno jako tzv. **okolí turbulentní**, které je charakteristické značnou dynamikou změn a velkou nejistotou predikcí o budoucím vývoji, k jimž je využíváno metod kvalitativních (psaní scénářů, Delfská metoda atd.). Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v odvětví přímo spojeném s potravinářským průmyslem, který, jak známo, bývá jen zřídka zasažen nepříznivými hospodářskými vlivy, a nátlak na inovace je oproti jiným odvětvím zanedbatelný, lze okolí podniku X považovat za stabilní.

1.2.2 Konkurenční výhoda

Jedním z klíčových faktorů výkonnosti podniku a následně tvorby hodnoty, vedle konkurenceschopnosti, je konkurenční výhoda. Podnik disponuje konkurenční výhodou, je-li jeho rentabilita v rámci daného odvětví nadprůměrná. Z toho plyne, že podnik disponuje konkurenční výhodou tehdy, když má navrch nad svými konkurenty a tím pádem má zajištěno dostatečné množství zákazníků a je chráněna před silou konkurence. Správná kombinace firemních dovedností, zdrojů a kompetencí tedy vede ke vzniku konkurenční výhody a zvýšení efektivity výsledné činnosti firmy.

Z pohledu znalostního managementu jsou základními zdroji konkurenční výhody jednak originální dovednosti a kompetence příslušící pouze konkrétní firmě, avšak i reprodukované dovednosti a kompetence, které jsou vlastní více firmám.

Originální dovednosti a kompetence mohou mít jak **hmotný charakter** – *tangible assets*: zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, exkluzivních

licencích a ochranných známkách, patentech, tak **charakter nehmotný** – *intangible assets*: know-how, brand equity, organizační systém, procesy, strategické partnerství atd.)

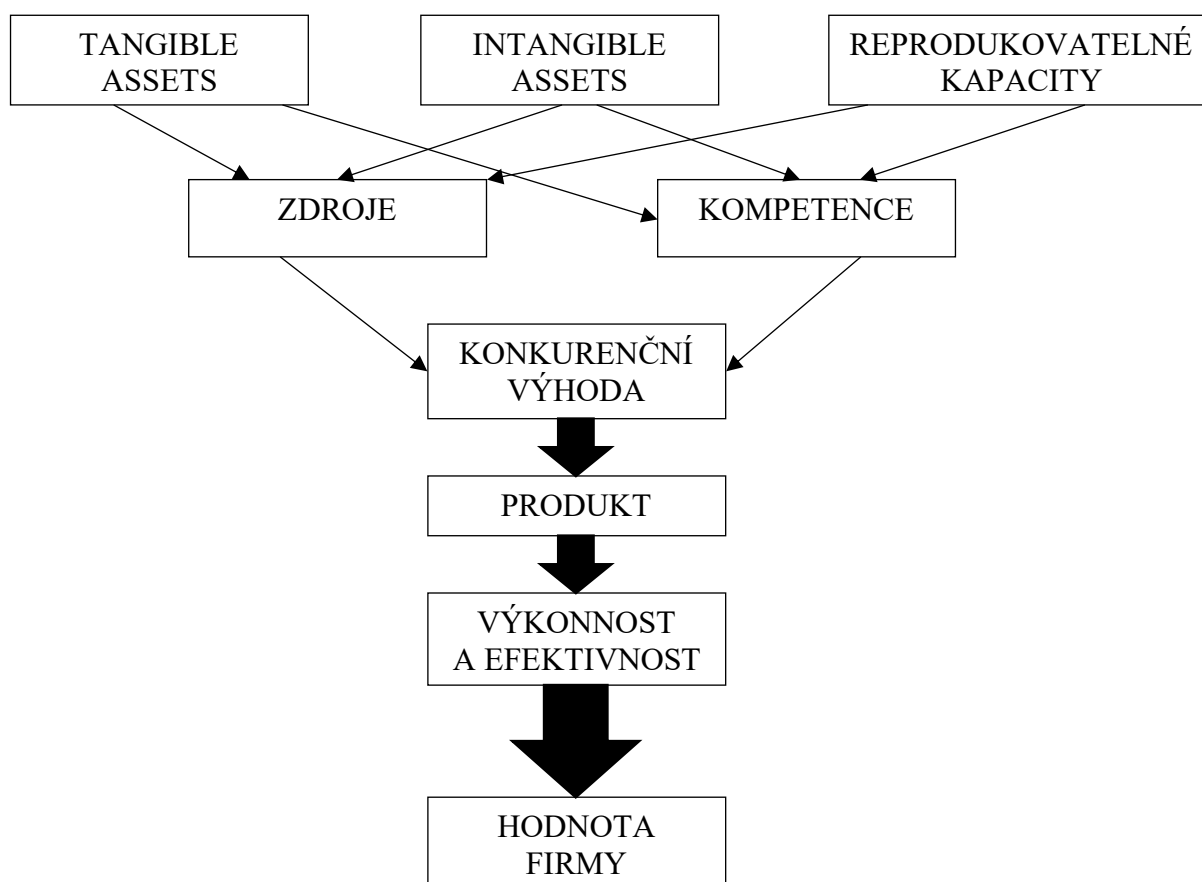
Reprodukované kapacity mohou být stroje a technické zařízení, finanční zajištění, marketingová politika, obecně známé zkušenosti a vědomosti nebo také například neexkluzivní licence (Marinič, 2008).

Vzájemné působení těchto dovedností a kompetencí na konkurenční výhodu, potažmo výslednou hodnotu podniku, znázorňuje schéma v *Obrázku 4*.

Pro dosažení konkurenční výhody musí, podle Barneye, zdroje vykazovat určité vlastnosti, a to:

- být hodnotné (*valuable*), musejí tedy přinášet zákazníkovi přinášet hodnotu;
- být těžce získatelné (*rareness, acces barriers*), jsou obtížně dostupné na trhu zdrojů;
- být nenahraditelné (*lacking substitute*), např. ani jinou technologií, materiálem či substituty;
- být nenapodobitelné (*imperfectly imitable*), např. v důsledku dobře chráněného duševního vlastnictví nebo utajení.

Další a zároveň nejproblematictější vlastností takových zdrojů je **udržitelnost**. Dlouhodobě udržitelné zdroje se v dnešní době shání velmi těžko. Hlavním důvodem nedlouhodobé udržitelnosti zdrojů, a tedy i konkurenčních výhod podniků, jsou rychlé změny v globální ekonomice (BusinessInfo, 2013).



Obrázek 4: Konkurenční výhoda a tvorba hodnoty firmy

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Marinič, 2008)

Zdroje a kompetence podniku X mají jak hmotný (např. strojní vybava, výrobní haly, kanceláře, automobily, materiál atd.), tak i nehmotný charakter (např. know-how, dlouholetá tradice v oboru, zkušená pracovní síla, dobré vztahy se zákazníky atd.). Všechny tyto zdroje a kompetence spolu s nenahraditelností produktu znamenají pro podnik konkurenční výhodu. Vzhledem k tomu, že přibližně 70 % trhu je v USA, je pro americkou část firmy konkurenční výhodou česká výrobní cena, která je díky levnější pracovní síle nižší, než by byla v USA.

1.3 Regionální konkurenceschopnost – dva základní přístupy

Rozvoj hospodářství je v tržních ekonomikách jednoznačně spojen s pojmem konkurenceschopnosti jako základního měřítka dlouhodobé úspěšnosti podniků, států a také jejich regionů. Definování pojmu regionální konkurenceschopnost ale není tak snadné jako tomu je u konkurenceschopnosti na úrovni podniků. Přesto existuje řada definic přibližujících tento pojem. Tyto definice vycházejí ze dvou základních přístupů:

1. regionální konkurenceschopnost jako **agregovaná podniková konkurenceschopnost**,
2. regionální konkurenceschopnost jako **odvozená makroekonomická konkurenceschopnost**.

První přístup vychází z předpokladu, že v regionu existují firmy dlouhodobě produkující produkty, které splňují požadavky otevřeného trhu, a to z hlediska ceny, kvality atd. Předpokládá se, že regiony a podniky působící v daných regionech mají podobné zájmy. Konflikt však nastává v lehce odlišných cílech firem, primárně cílí na dosažení zisku a produktivity, a regionů, jejichž hlavním cílem v tomto ohledu je co nejvyšší míra zaměstnanosti. V každém regionu participují podniky s různou úrovní konkurenceschopnosti ve svém odvětví, která je zároveň z velké části ovlivňována rysy charakteristickými pro daný region. Tento fakt je důležité brát v potaz. Na konkurenceschopnosti firmy, kterou se zabývá tato bakalářská práce, se nijak zvlášť nepodepisují rysy regionu, ve kterém se nachází. Největší výhodou je zejména dlouhá historie firmy v tomto regionu a poměrně levná pracovní síla.

Druhý přístup, jež je v regionální konkurenceschopnosti odvozen od makroekonomické konkurenceschopnosti, vychází z toho, že ne všechny zákony, které platí v mezinárodním obchodu, vždy platí na nižší než národní úrovni. Příkladem mohou být kurzové rozdíly a změny poměrů cen a mezd, které na regionální úrovni nefungují nebo dokonce neexistují, na rozdíl od úrovně zemí. Dále přesun mobilních faktorů (práce a kapitál) mezi jednotlivými regiony může být reálným ohrožením pro samotné regiony (Wokoun, 2010). Právě přesun pracovní síly je ve Šluknovském výběžku – příhraniční oblasti, kde se nachází podnik, kterým se tato práce zabývá, se v posledních letech stal velkým problémem místních firem. Česká pracovní síla odchází za lépe ohodnocenou prací do sousedního Německa.

Podle OECD závisí regionální konkurenceschopnost na vnitřních faktorech, jako jsou infrastruktura, vzdělávání, inovace, ekonomiky aglomerace a geografické vlastnosti (Osmankovič, 2010). Vzhledem k tomu, že předmětem této práce je firma ze strojírenského odvětví, která vyrábí stroje pro potravinářský průmysl, působící v severozápadním regionu České republiky, pak za podstatný faktor lze považovat vzdělávání, a to především v technickém oboru a v jazykových znalostech.

Regionální konkurenceschopnost je nepochybně významným faktorem v rozvoji regionů. Mezi regiony, městy a obcemi panuje rivalita při vytváření, získávání, udržování a podporování ekonomických subjektů. Tyto ekonomické subjekty jsou totiž pro regiony a města významným zdrojem jejich prosperity, blahobytu a životní úrovně, jelikož generují nová pracovní místa a příležitosti. O regionální konkurenceschopnosti lze tedy hovořit jako o schopnosti regionů generovat příjmy a zároveň udržovat cílenou úroveň zaměstnanosti v rámci národní a mezinárodní konkurence (Wokoun, 2010).

1.4 Posuzování konkurenceschopnosti

S ohledem na různorodá pojetí konkurenceschopnosti, neexistuje jednotný způsob ani pro její měření a posuzování. Pro měření konkurenceschopnosti je tedy nutné přesné vymezení tohoto pojmu. Jak uvádí Sedláček (2015), existují tři základní dimenze konkurenceschopnosti, které jsou nezbytné pro přesnější definování konkurenceschopnosti jako vlastnosti podniku. Jedná se o dimenzi subjektu, prostoru a času. Sedláček (2015) tyto dimenze popisuje následovně:

Dimenze subjektu. Schopnost podniku konkurovat je spjatá s jeho charakterem. Aby bylo možné definovat tuto schopnost, je nezbytné nejprve definovat daný podnik. Tato dimenze je vymezená v mnoha definicích. Sedláček (2015) cituje například Slaného (2006): „konkurenceschopnost má význam pouze tehdy, je-li porovnáván jeden subjekt s jeho konkurenty“. V případě podniku, jehož konkurenceschopností se zabývá tato práce, nebude porovnávána jeho schopnost konkurovat s konkurenceschopností podniku jiného. Cílem je porovnat konkurenceschopnost před vstupem zahraničního investora a po jeho zásahu.

Dimenze prostoru. Je nutné vymezit prostor, v rámci kterého bude definována konkurenceschopnost daného subjektu. Prostorem pro sledování konkurenceschopnosti firmy, jež je předmětem této práce, bude skupina největších potenciálních konkurentů.

Dimenze času. Konkurenceschopnost lze sledovat v různých časových rovinách, například v měsících, čtvrtletích či rocích. To závisí na charakteru podniku a prostoru, ve kterém se nachází. V případě této práce bude základní časovou jednotkou jedno účetní období podniku. Pro analýzu dynamického vývoje konkurenceschopnosti podniku v čase bude více těchto jednotek seřazeno do časové řady.

Suchánek (2011) a Sedláček (2015) se shodují v tom, že vzhledem k různým pojetím pojmu konkurenceschopnost, je vhodné tento pojem popsat pomocí pojmů konkrétnějších. Suchánek (2011), stejně jako Sedláček (2015), uvádí také tři pojmy, avšak zcela odlišné, než Sedláček (2015). Jedná se o výkonnost, úspěšnost a efektivnost.

Výkonnost podniku lze vyjádřit pomocí celé řady ukazatelů. Nejčastějším přístupem je podle Suchánka (2011) využití ukazatelů finančních, které vycházejí z účetních výkazů společnosti. Takovými nástroji pro měření výkonnosti jsou:

- rentabilita investic (ROI – return on investment),
- rentabilita tržeb (ROS – return on sales),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity).

Tyto ukazatele jsou použity jako vstupní hodnoty do Spider analýzy (viz podkapitola 3.1), která je v této bakalářské práci hlavní vybranou metodou pro posouzení konkurenceschopnosti podniku X.

V praxi však mohou nastat situace, kdy tato data nelze získat, a tak se volí alternativní způsoby měření výkonnosti podniku, například pomocí počtu zaměstnanců.

Pro dynamické hodnocení výkonnosti je sledován vývoj těchto ukazatelů v čase. V praxi se využívá například vývoj rentability investic v čase, průběh výnosů na zaměstnance či trend celkového příjmu podnikatele. Pro komplexní zhodnocení výkonnosti podniku je vhodné využít optimální kombinaci více různých ukazatelů (Suchánek, 2011). Příkladem je následující tabulka.

Tabulka 3: Matice hodnocení výkonnosti podniku

	OBJEKTIVNÍ	SUBJEKTIVNÍ
DLOUHÉ OBDOBÍ	- růst výnosů - růst počtu zaměstnanců	- rozvoj a růst - obchodní síla - schopnost vytvářet zisk v dobách geopolitické krize
KRÁTKÉ OBDOBÍ	- výnosy - počet zaměstnanců - výnos na zaměstnance	- spokojenost zákazníků - ziskovost ve srovnání s konkurenty

Zdroj: vlastní zpracování podle (Suchánek, 2011)

Dále Suchánek (2011) uvádí, že úspěšnost se poměřuje dosažením cílů podniku. Tyto cíle mohou být peněžní, ekonomické nebo neekonomické. Měřítkem úspěšnosti je schopnost tvorby hodnoty, což je zároveň také měřítkem výkonnosti.

Posledním pojmem je efektivnost. V ekonomii lze efektivnost chápat jako optimální účinnost zdrojů používaných při vytváření statků a služeb. Efektivnost lze matematicky vyjádřit jako poměr mezi efektem a náklady na jeho dosažení, tedy jako poměr výstupů a vstupů.

1.5 Současné studie

Konkurenceschopnost podniku lze posuzovat pomocí různých metod pro hodnocení podniku. Tyto metody lze rozdělit na metody analyzující prostředí podniku, a to zvláště vnitřní a zvláště vnější prostředí a také metody analyzující obě prostředí současně. Dále lze podnik hodnotit pomocí finanční analýzy.

Vnější prostředí lze podle autorů Vochozky a Mulače (2012) hodnotit například pomocí PEST analýzy, která zkoumá vliv politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů na daný podnik. Dále uvádějí Porterův model konkurenčních sil, který určuje rivalitu na trhu. Ta, podle Porterova modelu, závisí na působení základních sil, jimiž jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty.

Autoři Dvořáček a Slunčík (2012) uvádějí SWOT analýzu jako metodu, která analyzuje současně vnitřní i vnější prostředí podniku. SWOT je akronymem složeným z anglických slov – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, která představují jednotlivé oblasti zkoumání okolí podniku. Jedná se tedy o jednoduchý přístup, který hodnotí vnitřní (silné a slabé stránky) a vnější (příležitosti a hrozby) okolí daného podniku.

V současné době, kdy se neustále mění ekonomické prostředí, je podle Růčkové (2015) pro podniky stěžejní provádět finanční analýzu. Ta představuje systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. Pomocí finanční analýzy mohou podniky hodnotit firemní minulost, současnost a předpovídat budoucí finanční podmínky. Jedním z nejpoužívanějších nástrojů finanční analýzy je díky své nenáročnosti analýza poměrových ukazatelů (ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity).

Synek (2011) vedle již zmíněných metod uvádí grafickou metodu v podobě tzv. Spider grafu, který si v poslední době získal oblibu oproti běžným sloupkovým, spojnicovým a

výšečovým grafům. Spider analýza se provádí porovnáním čtyř kvadrantů tvořených ukazateli likvidity (běžná, pohotová, okamžitá), rentability (ROA, ROE, ROS), aktivity (doba obratu aktiv, zásob, pohledávek) a zadluženosti (celková zadluženost, ukazatel zadluženosti VK, ukazatel podílu VK na aktivech). To umožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Spider analýza neboli pavučinový graf je grafickou metodou pro mezipodnikové srovnávání. Předností této metody je především možnost rychlého a přehledného zhodnocení postavení daného podniku vzhledem k odvětví, konkurenci či nejlepšímu v oboru. Spider analýza úzce souvisí s finanční analýzou, jelikož pro hodnocení situace podniku vzhledem k odvětví využívá poměrových ukazatelů.

Základem Spider grafu jsou soustředné kružnice, z jejichž středu vybíhá 16 paprsků představujících jednotlivé poměrové ukazatele. Graf je rozdělen do čtyř kvadrantů, z nichž první (A) představuje ukazatele rentability, druhý (B) ukazatele likvidity, třetí (C) ukazatele zadluženosti a čtvrtý (D) aktivity. Běžně je každý kvadrant tvořen čtyřmi ukazateli, ovšem v praxi lze počet ukazatelů podle potřeby snížit či zvýšit. Pomocí soustředných kružnic je v procentech vyjádřena hodnota jednotlivých ukazatelů vůči odvětvovému průměru, který je považován za 100 % (Synek, 2011).

Další možnou metodou, kterou uvádí Mikoláš (2005), je Benchmarking. Tuto metodu využívá Sedláček (2015), který komparuje osm ukazatelů konkurenceschopnosti (ROE, ROA, VK/A, ROS, OA, likvidita 1., 2. a 3. stupně). Dále využívá metodu Per se.

Benchmark metodu ve své práci *The role of FDI in raising national competitiveness* využívají také autoři Rovcanin, Halilbasic a Tatic (2011) pro zhodnocení vlivu přímých zahraničních investic na konkurenceschopnost Bosny a Hercegoviny. Stejně tak i Genc (2013) ve své studii *International acquisitions and international competitiveness of U.S. firms* porovnává hodnoty vybraných podniků pomocí dvou zvolených benchmarků.

Výše uvedené příklady studií naznačují, že pro měření a posuzování konkurenceschopnosti jsou velice často využívány finanční ukazatelé, jejichž výhodami jsou podle Mariniče (2008) nenáročnost a rychlost jejich zpracování a možnost široké časové a prostorové komparace. Jako další pozitivum uvádí Mikoláš (2011), že finanční ukazatele zobrazují minulost podniku. Za nevýhodu finančních ukazatelů Marinič (2008) považuje omezenou vypovídací hodnotu, která nedokáže zachytit veškeré determinanty podnikové konkurenceschopnosti tak, jako jsou toho schopné nefinanční ukazatele. Jak už je zmíněno v předchozí podkapitole,

ideální je, podle Suchánka (2011), pro posuzování konkurenceschopnosti podniku optimální kombinace ukazatelů finančních i nefinančních. Proto i v této práci bude pro posuzování konkurenceschopnosti zvoleného podniku využito metod finančních i nefinančních.

2 Přímé zahraniční investice

Přímé zahraniční investice (PZI) jako takové jsou relativně novým pojmem a v současnosti jsou celosvětově uznávány jako jeden z nejvýznamnějších katalyzátorů globálního ekonomického rozvoje. Vzniku PZI předcházela dlouhá vývojová souvislost s evolucí tržního hospodářství a ekonomické integrace. Za počátky PZI by se daly považovat různé teorie světových ekonomů – již v roce 1776 Adam Smith poukázal na to, že vzájemná směna dvou zemí přináší jistou výhodu, pokud jsou náklady na výrobu nižší v jedné zemi než v druhé (tzv. princip absolutní výhody). Na tuto myšlenku navázal na počátku 19. století britský politický ekonom David Ricardo a přišel tak s principem komparativní výhody. Tento princip, spolu s teorií faktorové vybavenosti, je považován za významný fenomén, který vysvětluje příliv PZI. Teorie faktorové vybavenosti hovoří o přílivu zahraničního kapitálu do země s dostatečnými přírodními zdroji a nízkými mzdami, kdy je pro umístění PZI investorem zvolena lokalita taková, která přinese kýžené zvýhodnění vzhledem ke konkurenci. Výchozími body investorova rozhodnutí jsou tedy struktura, kvalita a kvalita pracovní síly, kapitál dané lokality a motiv jeho vstupu na daný trh (Štěrbová, 2013).

Dnes státy sledují potenciální dopady přílivu PZI na vývoj platební bilance pracovního trhu a stabilitu cenové hladiny. PZI fungují jako zdroj kapitálu pro rozvoj exportních odvětví a zvyšují jejich konkurenceschopnost (modernizace, nové technologie, know-how, image), dále financují schodek obchodní bilance, vedou ke změnám struktury importu a exportu a k apreciaci měny. Přímé zahraniční investice slouží jako ukazatel otevřenosti ekonomiky, a tudíž značí také míru příznivosti podnikatelského prostředí dané země (BusinessInfo, 2008).

Hlavní proud PZI je nasměrován především do strukturálně postižených oblastí s cílem podpory ekonomického rozvoje. Záměrem je vytvoření vhodných podmínek pro dlouhodobý rozvoj v těchto rozvojových zemích (Přímé zahraniční investice: příručka pro místní samosprávu, 2005).

„V současných ekonomických a politických debatách patří PZI trvale k nejvíce kontroverzním tématům. Zastánci vyšší ekonomické integrace prostřednictvím volného trhu a PZI čelí tvrdé opozici ekonomů, chtějících chránit místní průmysl omezováním vlivu a zásahů nadnárodních společností. Strach z ‘prodeje rodinných klenotů’ nebo z ‘ovládnutí’ silnější části světa panuje mezi politiky napříč politického spektra, zcela nezávisle na stranické ideologii.“ (Přímé zahraniční investice: příručka pro místní samosprávu, 2005)

2.1 Definice přímých zahraničních investic

Přímou investicí při plnění oznamovací povinnosti je podle Devizového zákona (Zákon č. 219/1995 Sb., odst. 1 ad i)) takové vynaložení peněžních prostředků nebo jiných penězi ocenitelných majetkových práv a jiných majetkových hodnot, jehož účelem je založení, nabytí nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů, a to zejména některou z těchto forem:

1. vznik nebo získání výlučného podílu na podnikání včetně jeho rozšíření,
2. účast v nově vzniklém nebo existujícím podnikání, jestliže investor vlastní nebo získá nejméně 10 % podílu na základním kapitálu obchodní společnosti nebo družstva nebo nejméně 10 % podílu na vlastním kapitálu společnosti nebo nejméně 10 % hlasovacích práv nebo jiný podíl na podnikání společnosti přesahující 10 %,
3. další poskytnutí nebo přijetí finančních prostředků nebo jiných penězi ocenitelných majetkových hodnot nebo práv v rámci ekonomických vztahů založených přímou investicí,
4. finanční úvěr spojený s dohodou o podílu na rozdělení zisku nebo s výkonem účinného vlivu na řízení podniku,
5. užití zisku ze stávající přímé investice do této investice (reinvestice zisku).

Definice přímých zahraničních investic, ze které Česká národní banka (ČNB) vychází při vytváření statistik PZI, se odvíjí od ustanovení OECD, které je v souladu s EUROSTATem a Mezinárodním měnovým fondem (IMF): „*Přímá zahraniční investice je taková přeshraniční investice, která odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor) získat trvalou část v subjektu (podnik přímé investice), který je rezidentem v ekonomice jiné než ekonomika přímého investora. Trvalá účast implikuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a přímou investicí a významný vliv na řízení podniku.*“ (ČNB, 2019)

IMF (2006) vymezuje přímé zahraniční investice z odlišného pohledu než ČNB (2019). IMF (2006) uvádí, že přímé zahraniční investice jsou, stejně jako portfoliové (nepřímé) investice (nákup akcií, obligací atd.) a poskytování půjček a úvěrů (tj. dluhové krytí domácích investic), kapitálovým tokem, který je součástí finančního účtu v platební bilanci.

Zatímco v průběhu 19. století byly nejvýznamnější součástí kapitálových toků portfoliové investice a PZI zaujímaly pouze 10% podíl, v současnosti mají v celkových tocích kapitálu

přímé investice větší podíl než investice nepřímé, a to především v rozvojových zemích (IMF, 2006).

Za součást PZI je kromě podílu na základním kapitálu považován také reinvestovaný zisk a ostatní kapitál, zahrnující úvěrové vztahy s přímým investorem. Složení přímé zahraniční investice popisuje následující vztah:

Přímá investice = základní kapitál + reinvestovaný zisk + ostatní kapitál

- **základní kapitál** zahrnuje vklad nerezidenta do základního (vlastního) kapitálu společnosti;
- **reinvestovaný zisk** představuje podíl přímého investora na hospodářském výsledku, tedy zisku či ztrátě, nerozděleném formou dividend;
- **ostatním kapitálem** se rozumí přijaté a poskytnuté úvěry, včetně dluhových cenných papírů a dodavatelských úvěrů, mezi přímými investory a společnostmi, v nichž mají investoři majetkovou účast.

Přímá investice zahrnuje přímo i nepřímo vlastněné afilace, které se dělí, podle podílu investora na základním kapitálu či hlasovacích právech, na **dceřiné společnosti** (větší než 50% podíl), **přidružené společnosti** (10 - 50% podíl) a **pobočky** (100% vlastněná trvalá zastoupení; nerezidentem přímo vlastněné pozemky a stavby; mobilní zařízení operující v ekonomice alespoň 1 rok) (ČNB, 2019). Pobočkou je i podnik, který je předmětem této práce (viz kapitola 3).

2.2 Kategorie přímých zahraničních investic

Při vstupu na zahraniční trh formou přímé zahraniční investice existují čtyři základní hlediska, od kterých se odvíjí různé druhy PZI. Těmito hledisky jsou:

- míra kontroly zahraničního vlastníka,
- motiv vstupu,
- způsob vstupu,
- specializace mateřské firmy (Černá, 2017).

Druhy přímých zahraničních investic rozdělené podle výše uvedených hledisek, včetně jejich stručné charakteristiky, jsou rozepsány v následující tabulce (*Tabulka 4*).

Tabulka 4: Přehled druhů přímých zahraničních investic

Hledisko vymezení	Druhy PZI	Hlavní znaky	Příklad
Míra kontroly	Podnik s menšinovým podílem (associate)	Podíl od 10 do cca 50 % na vlastním jmění či hlasovacích právech	Podíl investiční skupiny PPF v ČD - Telematika
	Podnik pro zahraniční kontrolu (subsidiary)	Kontrolní vlastnický podíl	Převzetí E.ON Energie v Českých Budějovicích do rukou Uniper Trend
Motiv vstupu	Trhy vyhledávající (market-seeking)	Cíl: růst podílu na trhu a pokles nákladů na jeho zásobování	Investice Nestlé Tivall v Krupce
		Vytlačující domácí produkci či nahrazující dovoz	
	Faktory vyhledávající (efficiency-seeking)	Cíl: optimalizace výroby (pokles výrobních nákladů)	Investice Audi do motorárny v Györu
	Aktiva vyhledávající (asset-seeking)	Cíl: získání specifických aktivit (patent, obchodní značka)	Převzetí firmy Topos firmou Topos Mondial
Metoda vstupu	Investice na zelené louce (greenfield)	Investice do nových aktiv	Investice firmy Benteler v Rumburku
	Investice na hnědé louce (brownfield)	Změna vlastnické struktury i investice do restrukturalizace (většina privatizačních PZI)	Investice firmy Frottana ve Varnsdorfu
	M&A (mergers and acquisitions)	Ovládnutí již existujících aktiv	Převzetí firmy Topos firmou Topos Mondial
Specializace mateřské společnosti	Vertikální PZI	Produktová specializace	Ovládnutí BorsodChem ruským Gazpromem
		Rozdílné fáze produkčního řetězce v jednotlivých pobočkách	

	Horizontální PZI	Procesní specializace	Investice PWC v Praze
		Podrobné fáze produkčního řetězce v jednotlivých pobočkách	

Zdroj: vlastní zpracování podle (Srholec, 2004)

První hledisko vymezuje PZI na základě **míry kontroly** zahraničního vlastníka. Míra kontroly, která hraje zásadní roli v autonomii rozhodování podniku s PZI, je přímo úměrná vlastnickému podílu zahraničního investora. Jak je uvedeno v definici podle devizového zákona České republiky, PZI jsou investice s podílem zahraničního investora větším než 10 %, což ale nutně nemusí znamenat jeho kontrolu nad podnikem. Rozlišujeme tedy dvě situace, které udávají míru kontroly nad podnikem:

1. zahraniční investor má **menšinový podíl**, o kontrolu se dělí s domácím vlastníkem;
2. zahraniční investor má **kontrolní vlastnický podíl**.

Hranice kontrolního podílu je pro každý podnik specifická, jelikož se odvíjí od velikosti podniku a rozšíření vlastnické struktury. Dalšími faktory ovlivňujícími míru autonomie podniků s PZI jsou motiv vstupu a globální strategie mateřské nadnárodní firmy.

Druhým hlediskem (tj. motiv vstupu) se rozlišují trhy, faktory nebo aktiva vyhledávající přímé zahraniční investice. Motivací **trh vyhledávající PZI** je zpravidla zvýšení podílu na trhu hostitelské země a snížení nákladů spojených s jeho zásobováním, a to v podobě dopravních nákladů nebo celních tarifů. Investor s takovýmto motivem buď vytlačuje domácí produkci nebo nahrazuje dovoz. V případě **PZI vyhledávající faktory (efektivitu)** je cílem dosáhnout nákladové optimalizace výrobního procesu. Motivem je v tomto případě vybavenost zvoleného místa výrobním faktorem v podobě přírodních zdrojů, znalostí, levné pracovní síly apod. Takto motivované PZI jsou více integrované s mateřskou firmou a jsou vývozně orientované. **Investice vyhledávající aktiva (zdroje)** má za cíl získat specifická aktiva, například v podobě obchodních značek nebo patentů. Kombinací více motivů vstupu (trh, faktory, aktiva) lze zvýšit výhodnost investice.

Volba metody vstupu na zahraniční trh je bezesporu velmi důležitým strategickým rozhodnutím investora. **Investice na zelené louce (greenfield)** umožňuje investorovi realizovat projekt přesně podle jeho představ a záměrů, což s sebou samozřejmě nese i určitá

znevýhodnění např. v podobě časové náročnosti projektu. Tento způsob vstupu volí převážně nadnárodní firmy mající v úmyslu využívat výrobních faktorů, které jsou na trhu hostitelské země běžně dostupné. Při **investování na hnědé louce (brownfield)** se mění vlastnická struktura a investice do restrukturalizace. Za brownfield investice lze označit většinu privatizačních PZI. **Fúze a akvizice (M&A)** jsou kapitálovým vstupem do již existujícího podniku. Jedná se o okamžité ovládnutí již existujících aktiv, produkční kapacity a převzetí tržního podílu tohoto podniku. K takovému ovládnutí dochází v případech, kdy akvizovaný podnik disponuje specifickou konkurenční výhodou (např. obchodní značka, technologie, distribuční kanály, zkušená pracovní síla). Předpokladem je, že vytvoření takové konkurenční výhody by pro investora znamenalo mnohem vyšší náklady než kapitálový vstup (Srholec, 2004).

Dalším typem PZI podle metody vstupu, který však Srholec (2004) neuvádí, je tzv. **joint venture** neboli společný podnik. Jedná se o strategickou alianci (nejedná se tedy o sloučení) dvou či více podniků, která zahrnuje dohodu investora s místním podnikem o společné výrobě, případně poskytování služeb, na základě společného vlastnictví a řízení (Štěrbová, 2013).

Čtvrtým hlediskem je specializace mateřské firmy, které vychází z rozdělení produkčního řetězce. **Vertikální PZI** jsou prováděny především produktově zaměřenými nadnárodními firmami, kdežto procesně zaměřené podniky volí spíše **horizontální PZI** (Srholec, 2004). U vertikálních PZI lze sledovat jistou paralelnost s faktory vyhledávající PZI, horizontální jsou pak podobné těm investicím, které jsou trh vyhledávající.

Kromě výše uvedených čtyř základních hledisek existují i další hlediska, podle kterých lze, velmi obecně, dělit přímé zahraniční investice:

1. Směr pohybu investic

- a. přímé **zahraniční investice v tuzemsku**, tj. příliv investic do země (*inward FDI*);
- b. přímé **tuzemské investice v zahraničí**, tj. odliv investic ze země (*outward FDI*).

Vzhledem k předmětu bakalářské práce, se další kapitoly zaměří pouze na zahraniční investice v tuzemsku.

2. **Časové hledisko** (uváděno v absolutní výši nebo vztaženo na hlavu, případně jako procentní podíl na HDP apod.):
 - a. **tok**, tj. příliv nebo odliv (*FDI inflow/ outflow*), **za dané období**;
 - b. **stav přílivu nebo odlivu** (*inward FDI stock/ outward FDI stock*) **k určitému datu** (tj. kumulovaná hodnota).

Pro naplnění cíle práce bude z časového hlediska podstatné sledovat právě stav.

3. **Typ investovaného kapitálu** na základě metodiky platební bilance:
 - a. **základní kapitál** (*equity capital*);
 - b. **reinvestovaný zisk** (*reinvested earnings*);
 - c. **ostatní kapitál** (*other capital*) (Štěrbová, 2013).

2.3 Analýza efektu přímých zahraničních investic z pohledu lokálních podniků

S přílivem přímých zahraničních investic je spojena řada pozitivních, ale i negativních důsledků. Tyto důsledky mohou být jak dlouhodobé, tak krátkodobé povahy, a mohou přímo či nepřímo ovlivňovat ekonomiku celého státu, regionu, anebo samotného podniku (Wokoun, 2010).

Obecně lze říci, že přímé zahraniční investice přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti jak státu či regionu, tak i podniku. Pro hostitelskou zemi znamenají významný zdroj nových pracovních míst, a tudíž mají pozitivní vliv na zvyšování zaměstnanosti a produktivity práce. Podniky pod zahraniční kontrolou jsou výrazně exportně orientované, čímž přispívají k růstu hrubého domácího produktu hostitelské země. Vysoká ziskovost mezinárodních podniků přináší vyšší příjmy do státního rozpočtu. Dalším přínosem PZI je tlak na zlepšení domácího podnikatelského prostředí a urychlení procesu zapojení domácích podniků do globálních řetězců. Přímé zahraniční investice tedy bezesporu zvyšují blahobyt obyvatelstva hostitelské země, a to například díky vyšším mzdám v podnicích pod zahraniční kontrolou (Janáček, c2005-2020).

Přestože efekty přímých zahraničních investic jsou převážně pozitivní, s jejich přílivem se však samozřejmě pojí i existence určitých negativ. Jejich projevy lze pozorovat zpravidla až v delším období. Rostoucí podíl zahraničních firem v domácí ekonomice může například

zapříčinit vytlačení či dokonce zničení domácí konkurence a následné poškození celkového rozvoje země. Zpětný odliv zisku do zahraničí nebo vychýlení kurzu měny jsou jedny z negativních dopadů PZI na ekonomiku hostitelské země (Wokoun, 2010).

Vedle pozitivních a negativních dopadů na ekonomiku na úrovni státu či regionů ovlivňují PZI i podniky. Tedy jak podniky, do kterých přímé zahraniční investice proudí, tak podniky domácí, které žádné investice ze zahraničí nepřijímají. Není pochyb o tom, že domácí podniky jsou oproti těm s přísunem zahraničního kapitálu značně znevýhodněné na domácím i mezinárodním trhu, ať už je to možným odsunem pracovní síly do nadnárodních podniků, kde je nabízeno lepší mzdové ohodnocení, anebo lepšími technologiemi, kterými nadnárodní společnosti disponují. Zjednodušeně řečeno, podniky s PZI jsou v rámci výkonnosti podniku napřed ve všech ohledech. Znevýhodněné podniky mohou být však firmami s PZI motivovány ke zlepšování např. výrobních technologií a dosáhnout tak zlepšení své konkurenceschopnosti alespoň na domácím trhu, což lze bezpochyby považovat za velké pozitivum.

Na příklady pozitivních a negativních dopadů přímých zahraničních investic na podniky, do kterých proudí přímé zahraniční investice, jsou zaměřeny následující dvě podkapitoly.

2.3.1 Pozitivní dopady přímých zahraničních investic

Příliv přímých zahraničních investic znamená pro domácí podnik v hostitelské zemi zpravidla obrovskou změnu. Tyto změny může každý zúčastněný vnímat odlišně, proto nelze jednoznačně určit, zda se jedná o pozitivum či negativum. Například restrukturalizaci podniku lze považovat za pozitivní, zejména pro efektivnější fungování podniku, přičemž z pohledu dlouholetých zaměstnanců se může jednat o negativum, jelikož v rámci zmíněné restrukturalizace mohou přijít o své pracovní místo. Následující výčet však uvádí dopady, které lze bezpochyby považovat za dopady pro podnik pozitivní.

- příliv kapitálu,
- vstup nových výrobních technologií případně patentů,
- inovace a zefektivnění výrobních i administrativních procesů,
- rozšíření kvalifikace pracovní síly a tím i její zkvalitnění,
- lepší mzdové ohodnocení zaměstnanců,

- zvýšení produktivity,
- snížení nákladů,
- rozvoj nových oborů činností,
- umožnění vstupu do nových distribučních sítí a na nové trhy,
- zlepšení image podniku,
- zvýšení exportu,
- růst konkurenceschopnosti podniku (Jahn, 2005).

Za pozitiva, která s sebou přináší zahraniční investice pro vybraný domácí podnik, jež je předmětem této práce, lze považovat zejména umožnění vstupu do nových distribučních sítí a rozšíření své působnosti na nové trhy, což je bezpochyby spojené také se zvýšením exportu firmy. Dále samozřejmě příliv kapitálu a s tím spojené zvelebování firemního prostředí. Pozitivní je také určitě fakt, že zahraniční firma s domácím podnikem spolupracovala dlouhá léta před kompletním převzetím, což umožnilo vyhnout se různým nepříjemnostem s tím spojených.

2.3.2 Negativní dopady přímých zahraničních investic

Protože každý krok ke změně k lepšímu se neobejde bez svých obětí, i s přísunem přímých zahraničních investic souvisí existence určitých negativ, a to i přes to, že pozitiva přísunu investic jsou nadmíru uspokojující. Níže jsou uvedeny možné negativní dopady související se vstupem zahraničního investora do domácího podniku.

- ztráta tradičnosti – pokud ji firma považovala za svou silnou stránku;
- úbytek pracovních míst a s tím spojená možná ztráta kvalifikovaných dlouholetých zaměstnanců, kteří mají k podniku dobrý vztah;
- prosazování zahraniční kultury v celkové kultuře podniku, která nemusí vyhovovat domácím zaměstnancům;
- změna zaběhlých, lety ověřených postupů;

- neochota přizpůsobení se dlouholetých zaměstnanců a s tím související možný vznik toxického pracovního prostředí;
- další interkulturní bariéry (Kleynhans, 2016).

Nejznatelnějšími negativními dopady, které s sebou přinesla zahraniční investice do zkoumaného podniku, jsou zejména kulturní šok v podobě jazykové bariéry, rozdílného citu pro kvalitu a ochoty inovovat. Dalším negativem jsou problémy vznikající kvůli rozdílným časovým pásmům a odlišným jednotkovým systémům - metrický a imperiální (dále viz podkapitola 3.3).

3 Posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Stejně tak jako většina firem v severozápadním regionu i tato firma dříve podnikala v textilním průmyslu. V roce 1950 došlo ke změně předmětu jejího podnikání a od té doby se firma specializuje na výrobu strojů pro pekařský a potravinářský průmysl. Od roku 2015 je firma zcela vlastněna americkou firmou podnikající ve stejném oboru. Nový majitel se stal jediným vlastníkem této firmy po patnácti letech postupného nakupování jejích akcií.

V období 70. až 80. let dvacátého století zaměstnávala firma přibližně 500 zaměstnanců, přičemž vlastnila i soukromý vzdělávací ústav pro výchovu vlastních učňů. V posledních letech je počet zaměstnanců firmy poměrně stálý, již dlouhodobě se jedná přibližně o 100 zaměstnanců. Ti jsou převážně obyvateli Šluknovského výběžku, v němž firma sídlí. Aktuální počet zaměstnanců je přibližně 110, z toho 96 mužů a 14 žen.

Většinu produkce firmy, jejíž hlavní podnikatelskou činností je výroba strojů pro výrobu a přepravu těsta, představují již zmiňované stroje pro pekařský průmysl. Firma je díky širokým možnostem úprav sériových verzí těchto strojů schopna reagovat na konkrétní požadavky svých zákazníků, což pro ni znamená velmi významnou konkurenční výhodu. Dále firma na všechny stroje zajišťuje také uvedení do provozu, servis, případně i repase.

Převážná většina, zhruba 80 %, vyrobených strojů je exportováno do zahraničí, a to především do USA a do zemí bývalého Sovětského svazu. Podstatně menší část výroby se prodá na území České republiky a Slovenska. Kromě výroby a následného prodeje vlastní produkce firma zastupuje i jiné výrobní podniky, které se specializují na stroje s menší výrobní kapacitou.

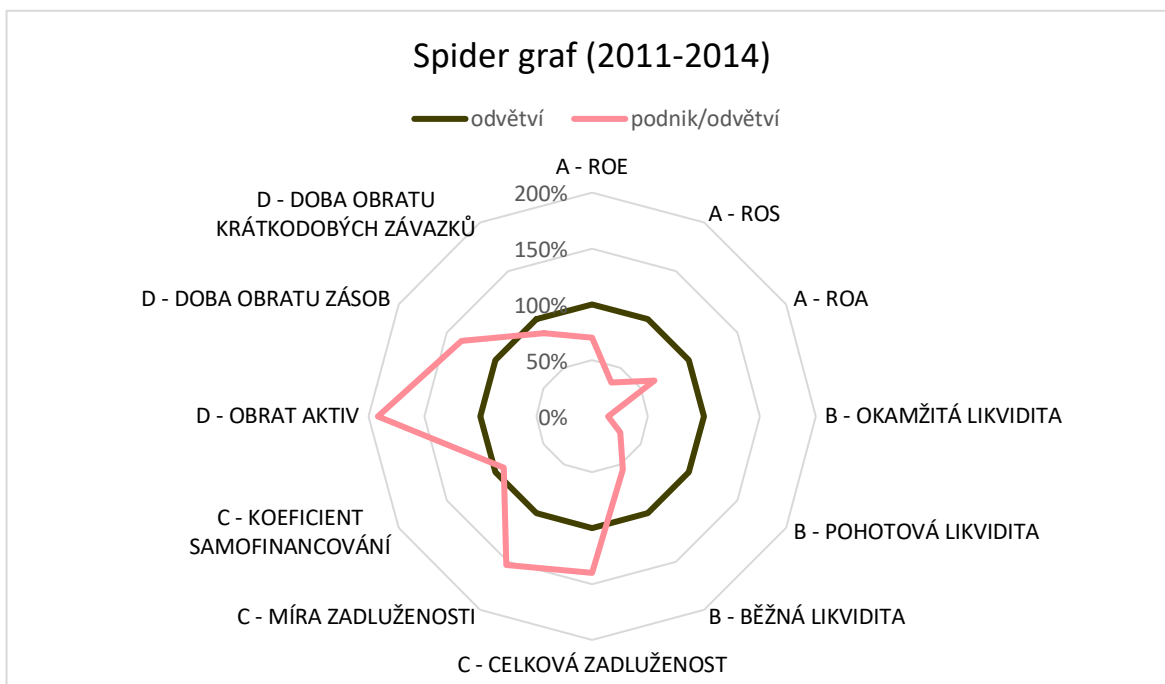
Následující podkapitoly se zaměří na využití metod pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku X, které byly rozebrány v teoretické části. Nejprve byla pro obě dvě období provedena Spider analýza, kde je podnik X srovnáván s odvětvím na základě 12 vybraných ukazatelů. Na Spider analýzu navazuje Porterův model pěti konkurenčních sil, pomocí kterého je analyzována současná a potenciální konkurence, dodavatelé a odběratelé podniku X a možné substituty. Nakonec jsou ve SWOT analýze zhodnoceny silné a slabé stránky podniku, jeho hrozby a příležitosti.

3.1 Spider analýza

Tato podkapitola se věnuje grafické komparaci podniku s odvětvím prostřednictvím Spider analýzy, kterou se v teoretické části zabývá podkapitola 1.5. Tuto metodu použili také autoři Mejstříková, Mezera a Plášil (2011) při hodnocení pozitivních a negativních aspektů finančního ekonomického vývoje ve vybraných oborech potravinářského průmyslu ČR v letech 2007 – 2009. Porovnání podniku X s odvětvím je provedeno nejprve pro období 2011–2014, tedy období před ovládnutím podniku zahraničním majitelem, a následně pro období 2015–2018, kdy už je podnik kompletně vlastněn zahraničním majitelem. Nakonec jsou tyto dva grafy porovnány mezi sebou pro zjištění vlivu zahraniční investice na konkurenceschopnost podniku.

Následující dva pavučinové grafy (Obrázky 5 a 6) znázorňují srovnání vybraného podniku s odvětvím. Základem grafu jsou čtyři kvadranty, které představují skupiny ukazatelů, a to rentability (kvadrant A), likvidity (kvadrant B), zadluženosti (kvadrant C) a aktivity (kvadrant D). V každém z kvadrantů pak byly sledovány tři vybrané ukazatele pro podnik i odvětví. Konkrétně se jedná o ukazatele ROE, ROS a ROA pro kvadrant A, pro kvadrant B byly vybrány ukazatele okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita, v kvadrantu C je to celková zadluženost, míra zadluženosti a koeficient samofinancování a v kvadrantu D obrat aktiv, doba obratu zásob a doba obratu krátkodobých závazků.

Veškeré údaje potřebné k výpočtům zvolených ukazatelů byly čerpány z účetních závěrek jednotlivých podniků veřejně dostupných ve Sbírce listin. Do odvětví byly vybrány další dva podniky zabývající se stejnou činností jako podnik X. Pro vytvoření grafu byly vypočítány průměrné hodnoty jednotlivých ukazatelů pro dané období v rámci odvětví i pro podnik X. Takto získané podnikové hodnoty byly poměřeny vůči hodnotám odvětvovým, které v grafu představují 100 %.



Obrázek 5: Grafické srovnání podniku X s odvětvím v období 2011-2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek podniků

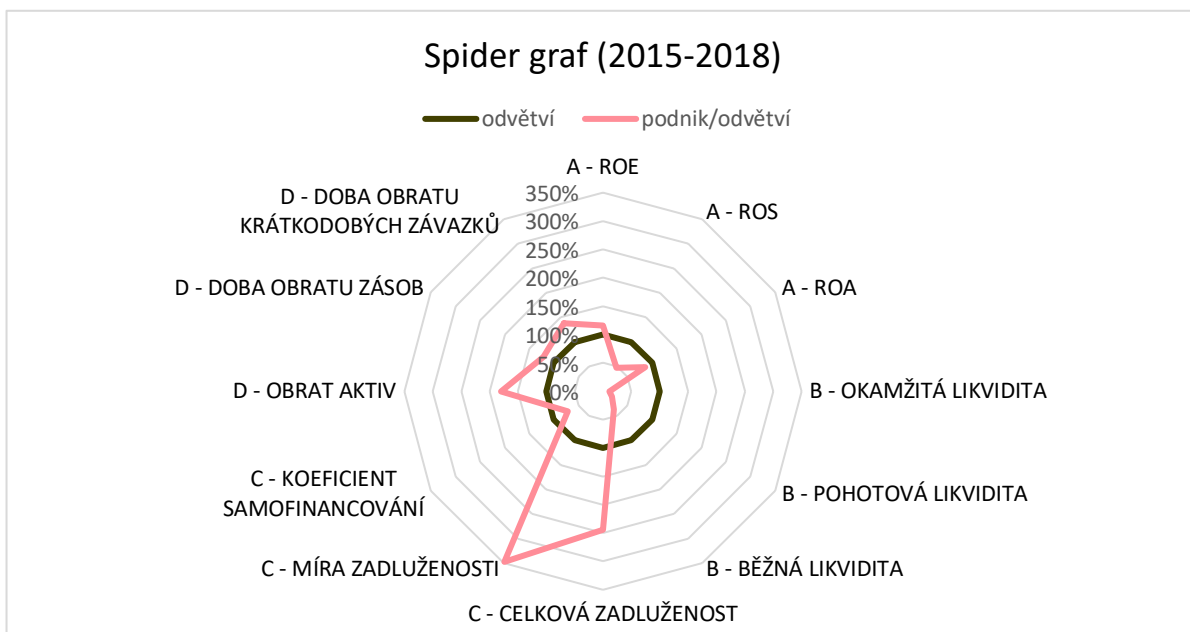
Z prvního grafu (Obrázek 6) je zřejmé, že průměrné hodnoty podniku X jsou v období 2011–2014 převážně horší než průměrné hodnoty vypočtené za celé odvětví.

Jasným příkladem je hned kvadrant A, v němž byly posuzovány ukazatele rentability. Graf ukazuje, že podnikové hodnoty všech tří ukazatelů tohoto kvadrantu jsou viditelně pod hodnotami odvětvovými. Nejvýrazněji pod odvětvovým průměrem je však ukazatel rentability tržeb, lze tedy říci, že schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb je v porovnání s odvětvím velmi nízká, což může být způsobeno velmi nízkým ziskem podniku v roce 2011.

Výrazně hůře jsou na tom hodnoty ukazatelů likvidity v kvadrantu B. Nicméně to neznamena, že odvětvové hodnoty jsou na tom nějak zvlášť dobře, neboť je nutné brát v potaz doporučené hodnoty pro tyto ukazatele. Hodnoty podniku i odvětví pro okamžitou likviditu jsou mimo doporučený interval (0,6 – 1,1), podnik má tuto hodnotu nižší, zatímco odvětví tento interval přesahuje. To je pravděpodobně zapříčiněno vysokými hodnotami okamžité likvidity jednoho z podniků v odvětví v prvním a posledním roce tohoto sledovaného období. Podobně je tomu tak i u běžné likvidity, avšak tentokrát doporučený interval (1,5 – 2,5) přesahují i podnikové hodnoty. Naopak pohotová likvidita podniku nabývá doporučené hodnoty (1,0 – 1,5), zatímco pohotová likvidita odvětví tento interval doporučených hodnot značně přesahuje.

Kvadrant C je prvním kvadrantem, kde, v případě prvních dvou ukazatelů, podnikové hodnoty přesahují přes hodnoty odvětví, a to velmi výrazně. V tomto případě to však nemusí značit nic pozitivního, jelikož se jedná o kvadrant, v němž byly posuzovány ukazatele zadluženosti. Nicméně podnikové hodnoty prvního ukazatele tohoto kvadrantu, celkové zadluženosti, jsou v porovnání s doporučenými hodnotami (30–60 %) v naprostém pořádku. Kdežto celková zadluženost odvětví je pod spodní hranicí intervalu doporučených hodnot. To lze přisoudit velmi nízkým hodnotám tohoto ukazatele jednoho z podniků odvětví v průběhu celého sledovaného období. Důvodem je zřejmě preference vlastních zdrojů financování, spíše než zdrojů cizích. Druhým sledovaným ukazatelem kvadrantu C je míra zadluženosti, která vyjadřuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Zdravou hodnotou pro zadluženost vlastního kapitálu je 80 % a více. K této hodnotě se nepřibližuje ani odvětví, ani podnik, přestože ten odvětví značně přesahuje. U posledního ukazatele sledovaného v tomto kvadrantu se, jako u jediného, podnikové hodnoty vyskytují pod odvětvovým průměrem, avšak nikterak výrazně. Jedná se o koeficient samofinancování, který vyjadřuje podíl vlastních zdrojů na celkových aktivech. Průměrná hodnota koeficientu samofinancování podniku X i odvětví jsou poměrně blízko spodní hranici doporučeného intervalu (80–120 %).

V posledním kvadrantu (D) byly sledovány ukazatele aktivity. Z grafu lze vyčíst, že průměrná hodnota obratu aktiv podniku X výrazně převyšuje odvětví. Průměrně podnik X během roku obrátí aktiva dvakrát častěji než odvětví, které je však blíže k doporučené hodnotě (1) než podnik X. U doby obratu zásob platí, že čím kratší, tím lepší. Při pohledu na graf je zřejmé, že podnik X přesahuje průměrné hodnoty odvětví, což znamená, že zásoby obrací pomaleji, než je tomu průměrně v odvětví. Naopak krátkodobé závazky se v podniku X obracejí rychleji, než je typické pro odvětví, což naznačuje, že platební morálka podniku X vůči svým věřitelům je o něco lepší než platební morálka odvětví.



Obrázek 6: Grafické srovnání podniku X s odvětvím v období 2015-2018

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek podniků

Při pohledu na graf druhý (Obrázek 7) je zřejmé, že hodnoty ukazatelů charakterizující podnik X se ve většině případů dost výrazně odchylojí od hodnot odvětví. Nejvíce se podnik X přibližuje k odvětví v kvadrantech A a B. Naopak k nejvýraznějšímu odchýlení pak dochází v kvadrantu C, oproti tomu kvadrant D je poměrně klidnější.

Přestože podniková hodnota prvního ukazatele kvadrantu A v druhém grafu převyšuje průměrnou hodnotu rentability vlastního kapitálu odvětví, oproti předchozímu období (2011-2014) došlo k poměrně výraznému poklesu hodnot, a to nejen tohoto ukazatele. Stejně tak je tomu i s hodnotami odvětví. Hodnoty ukazatelů ROS a ROA podniku X jsou, stejně jako v období minulém, pod úrovní odvětví.

Hodnoty ukazatelů v kvadrantu B jsou v porovnání s předchozím obdobím poměrně stálé, nedošlo k žádným výrazným změnám jako v kvadrantu A. Všechny tři sledované ukazatele likvidity podniku X zůstávají výrazně pod úrovní odvětví.

Největší výkyvy lze pozorovat v kvadrantu C, kde míra zadluženosti podniku X je přibližně 3,5krát vyšší než průměrná celková zadluženost odvětví. Příčinou tohoto značného rozdílu je fakt, že míra zadluženosti podniku X se oproti předešlému období zvýšila přibližně 1,7krát a v odvětví došlo naopak ke snížení hodnoty tohoto ukazatele. Stejně tak i průměrná hodnota celkové zadluženosti podniku X výrazně převyšuje odvětví. Pod úrovní odvětví je v tomto

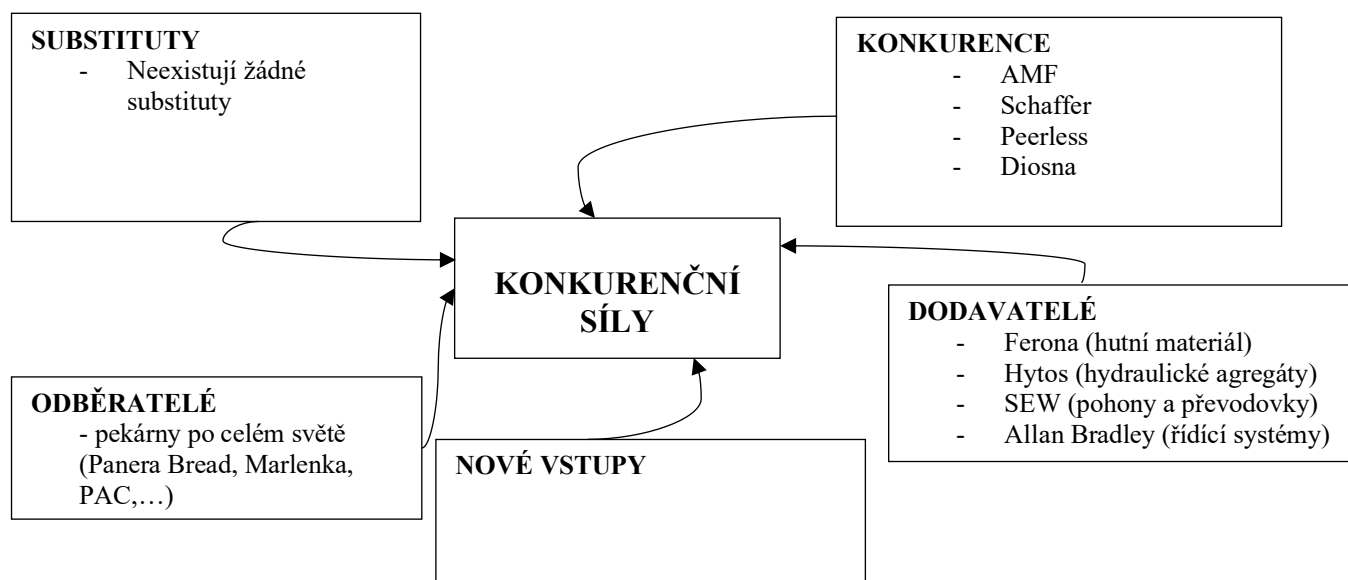
kvadrantu pouze koeficient samofinancování. Ten v rámci odvětví od minulého období vzrostl, zatímco v podniku X došlo naopak ke snížení.

V kvadrantu D lze vidět, že hodnoty všech ukazatelů aktivity převyšují odvětvovou úroveň. Největší rozdíl lze pozorovat u obrátu aktiv, tedy produktivity vloženého kapitálu. Tento rozdíl mezi podnikem X a odvětvím se však od předchozího období zmírnil.

Z obou grafů lze vyčíst, že v letech 2015–2018, tedy po převzetí firmy zahraničním majitelem, došlo oproti období předchozímu ke zlepšení některých hodnot ukazatelů podniku X. Avšak v porovnání s hodnotami ukazatelů odvětví podnik X poněkud zaostává i nyní, což je pravděpodobně způsobeno lepším vývojem hodnot firem v odvětví. Na základě této analýzy lze potvrdit výzkumný předpoklad, že vstup zahraničního investora zvýšil konkurenceschopnost zkoumaného podniku a projevil se zlepšením rentability aktiv.

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato kapitola se zaměřuje na konkurenční síly, které mají vliv na podnik X, potažmo na jeho úspěšnost. Tyto síly jsou zachyceny v Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Konkrétní příklady jednotlivých sil jsou znázorněny v následujícím schématu (Obrázek 7).



Obrázek 7: Porterův model pěti konkurenčních sil podniku X

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že podnik X se v podstatě skoro vůbec nestará o obchodní záležitosti (především pokud jde o obchody se zahraničními zákazníky), ale pouze o výrobní činnost

pro zahraničního majitele, který je tím, kdo se stará zpravidla o veškeré obchodní a marketingové záležitosti, není nutné se zabírat konkurencí stávající, ani hrozbou nových vstupů na trh. S ohledem na kapitálovou náročnost vstupu do tohoto odvětví (čímž se rozumí zejména nákladnost výrobních technologií, získání vhodných výrobních prostorů a zkušených zaměstnanců, nesnadno nahraditelná dlouholetá praxe v oboru a celkové vybudování fungujícího systému) však vstup nových konkurentů nehrozí, přestože podle provedené Spider analýzy se toto odvětví zdá být prosperující. Díky tomu, že podniky s podobnou činností v tomto odvětví nejsou v České republice, ani celosvětově, nijak významně zastoupené, není nikterak významnější problém s množstvím odběratelů, ani s konkurencí. Naopak konkurence má spíše problém v soutěži s tímto podnikem. Ten má oproti konkurenci cenovou výhodu díky výrobě v České republice, což podniku umožňuje dosahovat nižších výrobních nákladů. Co se substitutů týče, s ohledem na specifickou produkci podniku X, neexistují výrobky, které by byly schopné je nahradit. Vliv dodavatelů není nikterak silný, podnik by neměl mít problém kdykoliv změnit dodavatele jednotlivých dílů či materiálu. Jediným rozdílem dvou hodnocených období je asi jen změna trhu. Dříve byla většina produkce exportována především do Ruska a východní Evropy, dnes výrobky putují převážně do USA a západní Evropy.

3.3 SWOT analýza

Tato podkapitola se věnuje zhodnocení silných a slabých stránek podniku X, jeho příležitostí a hrozeb, na základě předchozích analýz a informací získaných rozhovorem s jednou z klíčových osob analyzovaného podniku. Podle Bartese (2011) lze výstupy SWOT analýzy chápat jako soubor strategických doporučení. Konkrétní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou zachyceny v následujícím schématu (Obrázek 8).

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">- dlouholetá tradice v oboru- know-how- zkušenosti zaměstnanci- kvalitní produkt- strojní výbava- výrobní prostor- poměrně levná pracovní síla	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">- jazyková bariéra mezi českou a americkou stranou- rozdílná časová pásma- metrický a imperiální jednotkový systém- vzdálenost poboček
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none">- stále ještě nevyčerpaný synergický potenciál- stále rostoucí tržní podíl na úkor konkurence	HROZBY <ul style="list-style-type: none">- náhlé personální změny – odchod klíčových zaměstnanců- náhlý negativní vývoj měnového kurzu (USD-CZK)- HR konkurence- vypuknutí pandemie

Obrázek 8: SWOT analýza podniku X

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší silnou stránkou podniku X je bezesporu dlouholetá tradice v oboru (tento rok podnik oslavil 70. výročí), s čímž souvisí také know-how a kvalita produktu, která je minimálně na úrovni nejvýznamnější konkurence, a to zejména té zahraniční (Schaffer, Peerless, AMF). Neméně přínosnými faktory jsou dále zkušenosti zaměstnanci (průměrná doba působení zaměstnanců v podniku X je přibližně 13 let), strojní výbava a výrobní prostory,

kteře svou dispozicí umožňují další expanzi, navyšování kapacit a počtu zaměstnanců. V neposlední řadě lze za silnou stránku považovat také sídlo podniku X v regionu s poměrně levnou pracovní silou, což, jak je uvedeno v Porterovo analýze, znamená pro podnik konkurenční výhodu nad zahraniční konkurencí, která díky této výhodě není pro podnik X hrozbou.

Naproti tomu faktory, které lze považovat za slabé stránky podniku, vyplývají především ze skutečnosti, že je podnik X vlastněn americkým majitelem. Velkým problémem, který celkově zpomaluje komunikační procesy mezi americkou a českou stranou, je jazyková bariéra, protože česká pobočka nedisponuje dostatkem anglicky mluvících zaměstnanců. Tato překážka je částečně řešena zaměstnanci českého původu na americké straně. Další komplikací jsou však rozdílná časová pásma, potažmo časový posun, kvůli kterému musí být někteří klíčoví zaměstnanci podniku X déle v práci, aby mohli efektivněji komunikovat s americkou stranou. S tím také souvisí další nevýhoda, kterou je vzdálenost mezi oběma stranami. Cestování přes oceán není příliš praktické. Neposledním faktorem, který určitým způsobem komplikuje hladký průběh fungování podniku, je rozdílný jednotkový systém (metrický a imperiální).

Velkou příležitostí pro podnik X i pro jeho amerického majitele je určitě stále ještě nevyčerpaný synergický potenciál. Pokud se ho obě strany naučí využívat na 100 %, bude to pro ně velkým přínosem. Další velkou příležitostí je stále rostoucí tržní podíl na úkor konkurence, tedy obchodní úspěch majitele.

Faktory, které ohrožují podnik, jsou zejména náhlé personální změny v podobě odchodu klíčových zaměstnanců, ale také HR konkurence a odliv pracovní síly do okolních výrobních závodů. Další hrozbou, která by mohla velmi nepříjemně ovlivnit situaci analyzovaného podniku, je náhlý negativní vývoj měnového kurzu (USD – CZK). Za neméně významnou hrozbu lze také považovat nečekané vypuknutí pandemie, které může kvůli omezením v přeshraničním cestování dost výrazně ovlivnit veškeré mezinárodní obchody.

3.4 Diskuze doporučení

Tato podkapitola shrnuje výsledky provedených analýz a navrhuje možná doporučení pro budoucí fungování podniku.

Jako první byla provedena Spider analýza, která ukázala, že v letech 2015–2018, tedy po převzetí firmy zahraničním majitelem, došlo oproti předchozímu období ke zlepšení hodnot ukazatelů podniku X. Nicméně v porovnání s hodnotami ukazatelů odvětví podnik X poněkud zaostává i nyní, což je pravděpodobně způsobeno lepším vývojem hodnot firem v odvětví. Faktem však je, že zákulisí fungování podniku není, a ani nemůže být, pro osoby nezúčastněné 100% transparentní. Otázkou proto také zůstává, jakou politiku uplatňuje zahraniční majitel vůči podniku X (svému výrobnímu závodu) a jaký to má vliv na hodnoty tohoto podniku.

Stejným způsobem, tedy porovnáním hodnot vybraných ukazatelů podniku ve dvou obdobích (před akvizicí a po akvizici) a dále srovnáním podniku s odvětvím, posuzuje konkurenceschopnost podniku ve své studii také Genc (2013). Ten dospěl k závěru, že celkově výsledky naznačují zvýšení konkurenceschopnosti po vstupu zahraniční investice, avšak nemusí nutně přinášet lepší výkon podniku v krátkodobém horizontu, což vyplývá i ze Spider analýzy podniku X provedené v této práci.

Porterovo analýzou pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že rivalita v odvětví není na domácím trhu nikterak zásadní. Jedním z důvodů je fakt, že podnik X provádí v zásadě pouze výrobní činnost pro americkou stranu, což ho zbavuje starosti o obchodní i marketingové záležitosti, o které se stará zahraniční majitel. Dále v souvislosti s nákladovou náročností vstupu do tohoto odvětví lze říci, že nehrozí vstup nových konkurentů, i přesto, že podle Spider analýzy se jedná o odvětví prosperující. Vzhledem ke specifičnosti produktu na trhu v podstatě neexistují žádné substituty, které by zákazník mohl využít. Konečnými zákazníky jsou pekárny po celém světě, což značí, že o zákazníky není nouze. Za velkou výhodu lze považovat skutečnost, že potravinářský průmysl je odvětví, které bývá jen zřídka zasaženo nepříznivými hospodářskými vlivy, tudíž lze předpokládat, že díky tomu nehrozí ani úpadek poptávky po technologiích do tohoto průmyslu. Například v průběhu nedávné pandemie sice došlo v důsledku omezení cestování k určitému zpomalení některých obchodních procesů podniku X, avšak oproti jiným odvětvím podnik v této situaci neutrpěl příliš velké škody.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly shrnuty vnitřní faktory v podobě silných a slabých stránek podniku X a faktory vnější, tedy příležitosti a hrozby pro analyzovaný podnik. Cílem do budoucna by pro podnik X mělo být udržení silných stránek a optimalizace nebo nejlépe úplné odstranění slabých stránek, a to především jazykové bariéry, která v současné době do

značné míry omezuje efektivní komunikaci mezi oběma stranami. Možným řešením této překážky by mohlo být například zaměstnání většího množství anglicky mluvících českých pracovníků na české straně nebo zavedení povinných kurzů anglického jazyka pro zaměstnance, u kterých je nutné, aby tuto dovednost bez problému ovládali. Z hlediska časové náročnosti implementace do praxe se jako vhodnější varianta, oproti zavedení povinných jazykových kurzů pro stávající zaměstnance, která by pravděpodobně začala přinášet výsledky minimálně až po několika letech, nabízí bezesporu zaměstnání nových anglicky mluvících pracovníků. Tato varianta s sebou však nese i některé nevýhody, kterými jsou například zdoluhavý výběr vhodných zaměstnanců, protože znalost anglického jazyka samozřejmě nemůže být jediným kritériem pro přijetí, nebo také skutečnost, že tito noví zaměstnanci budou oproti původním zaměstnancům postrádat dlouholeté zkušenosti v tomto oboru, a proto lze předpokládat, že zpočátku bude jejich práce neefektivní. Z hlediska ekonomické nákladnosti by vhodnější volbou mohlo být zavedení povinných kurzů anglického jazyka, a to nejlépe ve formě externího lektora, který by například dvakrát týdně vedl v podniku X lekce anglického jazyka. Zaměstnání nových anglicky mluvících pracovníků by totiž bylo příliš nákladné a není zaručeno, že by tento krok vedl ke kýženým výsledkům, tedy k vyřešení problému s jazykovou bariérou. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik tuto překážku doteď nijak výrazně neřešil (kromě občasného najmutí externího tlumočnicka, který s českými montážníky cestoval na instalace výrobních linek do zahraničí), a tudíž není nijak závažnou komplikací v tomto stavu nějaký čas ještě setrvat, se jako nejvhodnější varianta, a to i z dlouhodobého hlediska, jeví zavedení povinných kurzů anglického jazyka pro zaměstnance.

Celkové zlepšení komunikačního systému firmy by také mohlo alespoň částečně vyřešit problém s častým cestováním přes oceán, které je zbytečně moc nákladné a časově náročné. Příležitostí by se podnik měl pevně držet a pro své vlastní dobro by měl začít naplno využívat potenciálu, který s sebou přináší synergie americké a české strany. S ohledem na fakt, že vývoj událostí okolního světa je nevyzpytatelný, nelze být imunní vůči veškerým negativním vlivům, potažmo hrozbám, ale lze jim alespoň předcházet různými opatřeními, a to například zlepšením platového ohodnocení klíčových zaměstnanců, přizpůsobením pracovních podmínek k větší spokojenosti pracovníků, kteří by mohli mít tendence opustit podnik kvůli jiné práci. Náhlému negativnímu vývoji měnového kurzu lze předcházet vhodně zvolenou technikou pro zajištění kurzového rizika, například měnovými deriváty (tzv. hedging) nebo také vhodnou úpravou kupní smlouvy formou kurzové doložky. Ať už podnik vyvine

sebevětší snahu pro vyhnutí se negativním vlivům, vždy existuje riziko nepředpokládaného vývoje událostí. Důležité je být si této skutečnosti vědom a být na to připraven. Ve finále je nejdůležitější, aby podnik prováděl svou činnost, jak nejlépe dokáže.

Obecně lze říci, stejně tak jako autoři Rovcanin, Halilbasic a Tacic (2011) tvrdí ve své studii pojednávající o roli přímých zahraničních investic ve zvyšování konkurenceschopnosti, že přestože zahraniční investice rozhodně mohou mít, a také zpravidla mají, pozitivní efekt na konkurenceschopnost, a to zejména v podobě získání nových technologií, financí, přístupu na nové trhy či dobrého jména firmy, mohou přinést i negativní efekty. Těmi jsou v případě podniku X, jak je shrnuto výše v této kapitole, zejména kulturní šok v podobě jazykové bariéry.

Vstup zahraničního investora do podniku X určitě může mít na jeho konkurenceschopnost pozitivní vliv, pokud budou obě strany ochotné zapracovat na slabých stránkách způsobených převzetím firmy zahraničním majitelem, které v současné době do jisté míry zpomalují procesy ve firmě, a na efektivním využití synergického potenciálu.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala konkurenceschopností podniku X v souvislosti se vstupem zahraničního investora, jakožto nového majitele, do tohoto podniku, tedy vlivem zahraniční investice na schopnost vybraného podniku konkurovat. Různé definice se shodují v tom, že konkurenceschopnost je úzce spojená s dlouhodobým růstem, pro což mají v tomto případě přímé zahraniční investice zásadní význam. Vliv přímých zahraničních investic na konkurenceschopnost je tedy nepopiratelný.

V teoretické části této práce byla rozebrána problematika přímých zahraničních investic a konkurenceschopnosti včetně metod hodnocení podniku. Vybrané metody, byly následně v analytické části práce využity pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku X ve dvou obdobích, tedy před vstupem zahraničního investora a po ovládnutí podniku X novým majitelem.

Cílem této práce bylo posouzení konkurenceschopnosti strojírenského podniku před vstupem zahraničního investora a jeho konkurenceschopnosti po vstupu zahraničního investora pomocí zvolených metod, kterými jsou: Spider analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, a na základě výsledků z provedených analýz poté posoudit, jak zahraniční investice ovlivnila konkurenceschopnost podniku a zda byla pro podnik přínosem či nikoliv.

První provedenou metodou byla Spider analýza, díky které bylo možné srovnat hodnoty podniku X s odvětvím. Z analýzy vyplynulo, že některé hodnoty ukazatelů vybraného podniku se po vstupu zahraničního investora posunuly k lepšímu, přičemž v porovnání s odvětvím se však o nějakém závratném posunu hovořit nedá. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena lepším vývojem hodnot firem v odvětví. Otázkou také zůstává, jakou politiku uplatňuje zahraniční majitel vůči podniku X (svému výrobnímu závod). Porterova analýza ukázala, že vzhledem k činnosti vybraného podniku, která je po vstupu zahraničního majitele převážně výrobní, není důvod obávat se konkurence stávající ani nově vstupující, jelikož obchodní činnost, a tedy i boj s konkurencí, je v rukou zahraničního majitele. Ve SWOT analýze byly shrnuty silné a slabé stránky podniku, dále jeho příležitosti a hrozby.

Na základě provedené Spider analýzy byl potvrzen výzkumný předpoklad, že se vliv zahraničního investora na konkurenceschopnost podniku X projevil zlepšením rentability aktiv. Důvodem je značné navýšení aktiv po vstupu zahraničního investora do podniku X.

Vstup zahraničního majitele rozhodně přinesl podniku X nové příležitosti, určitou jistotu a pevnou půdu pod nohama. Vedlejším produktem tohoto aktu jsou samozřejmě i některá negativa, která byla ve SWOT analýze klasifikována jako slabé stránky podniku. Jedná se především o jazykovou bariéru, která má v současné době negativní vliv na efektivní komunikaci mezi českou a americkou stranou. Tento problém do jisté míry souvisí se vzdáleností poboček a nutností častého cestování přes oceán. Pokud se podniku podaří optimalizovat tyto slabé stránky a obě strany se naučí lépe využívat potenciálu, který s sebou synergie mezi nimi přináší, dal by se očekávat rozkvět podniku ve všech směrech. Samozřejmě se nabízí otázka, zda vůbec je rozkvět žádoucí. Možná je i varianta taková, že současné aranžmá oběma stranám vyhovuje a potom by nebyl důvod cokoli měnit.

Přínosem této bakalářské práce pro podnik X je především poskytnutí nezaujatého pohledu na jeho situaci prostřednictvím provedených analýz. Tedy porovnání vybraných finančních ukazatelů ve dvou obdobích a jejich srovnání s odvětvím pomocí Spider analýzy, zřehlednění konkurenčních sil (konkurentů, substitutů, dodavatelů a odběratelů) působících na podnik X pomocí Porterova modelu, shrnutí silných a slabých stránek podniku X, jeho příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze. Významným přínosem je také doporučení plynoucí ze závěrů těchto provedených analýz.

Seznam použité literatury

Monografie

BARTES, František. 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: KeyPublishing. ISBN 978-80-7418-100-9.

ČERNÁ, Iveta, David MÜLLER a Ludmila ŠTĚRBOVÁ. 2017. *Foreign direct investment and investment policy*. Praha: Oeconomica. ISBN978-80-245-2218-0.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

LINHART, Jiří. 2003. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog. ISBN 80-85843-61-7.

MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN ISBN978-80-7400-379-0.

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SUCHÁNEK, Petr. 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku* [online]. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta [cit. 2020-01-18]. ISBN 978-80-210-5688-6.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

WOKOUN, René a Jozef TVRDOŇ. 2010. *Přímé zahraniční investice a regionální rozvoj*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1736-0.

Přímé zahraniční investice: příručka pro místní samosprávu. 2005. Brno: Regionální rozvojová agentura Jižní Moravy.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení.* Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

Internetové zdroje

BENÁČEK, Vladimír. 2000. Přímé zahraniční investice v české ekonomice: praxe, teorie a aplikace. In: *Institut ekonomických studií* [online]. FSV, Univerzita Karlova, s. 7-24 [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <http://www1.ceses.cuni.cz/benacek/FDI%20CSE%20PE.pdf>.

BRAIN TOOLS Group s.r.o. osobní a profesní diagnostika rozvoje. BrainTools. *Porterův model 5 konkurenčních sil.* [online]. c2014-2020. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>

ČNB. 2019. *Přímé zahraniční investice za rok 2017* [online]. Praha: Česká národní banka, 2019 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2017_CZ.pdf.

EUR-Lex: Glossary of summaries. *EUROPA* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/competitiveness.html>.

GENC, O.F. 2013. *International Acquisitions and International Competitiveness of U.S. Firms* [online]. Order No. 3595595 ed. Ann Arbor: Temple University ProQuest Central. [cit. 2020-07-22]. ISBN 978-1-303-41433-6. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1447018431/fulltextPDF/BA8546191ECE486FPQ/1?accountid=17116>.

IMD World Competitiveness Center [online] c2006-2019. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/>.

IMF. 2006. *Glossary of selected Financial Terms* [online]. International Monetary Fund, 2006. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#89>

JAHN, Martin. 2008. *Zahraniční investice: Cíl hospodářské politiky?* [online]. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku [cit. 2020-07-22]. ISBN 978-80-86547-90-9. ISSN 1213-3299. Dostupné z: <http://cepin.cz/docs/dokumenty/sbor65.pdf>.

JANÁČEK, Kamil. c2005-2020. *Zahraniční investice a český trh práce. Cep: Centrum pro ekonomiku a politiku* [online]. Praha, 16. 02. 2006 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <http://cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=666>.

KAČÍRKOVÁ, Eliška. 2017. Konkurenceschopnost zemí: Vývoj teoretického pojetí a nejkonkurenceschopnější země světa za rok 2016. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 25(4), 39–58 [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://doi.org/10.18267/j.aop.588>.

KLEYNHANS, E.P.,J. 2016. Factors Determining Industrial Competitiveness and the Role of Spillovers. *Journal of Applied Business Research* [online]. vol. 32, no. 2, pp. 527-n/a ProQuest Central. [cit. 2020-01-18]. ISSN 0892-7626. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1780574674/582D1EE082604EFBPQ/1?accountid=17116>

Local Business Intelligence – SME competitiveness survey: What is competitiveness. c1994 - 2015. *International Trade Center* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/smecs/What-is-competitiveness/>.

MEJSTRÍKOVÁ, L., MEZERA, J. and PLÁŠIL, M. 2011. Positive and Negative Aspects of Financial Economic Development in Selected Branches of the Food Industry of the CR in 2007 - 2009 as Revealed by Spider Analysis. *AGRIS on-Line Papers in Economics and Informatics* , vol. 3, no. 2, pp. 39-54 ProQuest Central. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/878045768/67EA67EB5B94CF6PQ/1?accountid=17116>.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání* [online]. Praha: Grada [cit. 2020-01-19]. ISBN 80-247-1277-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku-71115/>.

OECD Statistics: Glossary of statistical terms. *OECD* [online]. [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>.

OSMANKOVIC, J., JAHIC, H. and ZAIMOVIC, A. 2010. *Regions As Driving Forces Of National Competitiveness - Case Of Ser.* [online]. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1017707900/fulltextPDF/DCEADEBBAC8647FDPQ/1?accountid=17116>.

PLCHOVÁ, Božena. 2011. Konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí: Vybrané aspekty postavení nových členských zemí EU. *Acta oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze* [online]. **19**(2), 3-27 [cit. 2020-01-19]. ISSN 0572-3043. Dostupné z: <http://aop.vse.cz/pdfs/aop/2011/02/01.pdf>.

ROVCANIN, A., PhD., HALILBASIC, M., M.Sc and TATIC, K., PhD. 2011. The Role of Foreign Direct Investment in Raising National Competitiveness: Znanstveno-Strucni Casopis. *Ekonomika Istrazivanja*, 03, vol. 24, no. 1, pp. 185-199 ProQuest Central. [online]. ISSN 1331677X. [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/993159312/A40A0FDBC66445EEPQ/1?accountid=17116>.

WOKOUN, René. 2010. *Teoretické a metodologické přístupy k výzkumu regionální konkurenceschopnosti* [online]. In: . Ostrava, 31. 8. 2010, s. 561-565 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: http://konference.osu.cz/cgsostrava2010/dok/Sbornik_CGS/Modely_a_strategie_reg_rozvoje/Teoreticke_a_metodologicke_pristupy_k_vyzkumu.pdf.

Zdroje a konkurenční výhoda. c1997-2019. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade, 06.05.2013 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/zdroje-a-konkurencni-vyhoda/>.