

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Nikola Toufarová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Konkurenceschopnost vybraného podniku

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola Toufarová**
Osobní číslo: **E23217**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Konkurenceschopnost vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku pomocí vybraných metod, návrhy možných řešení a následná formulace závěrů.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Hodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku.
- Návrhy možných řešení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, c2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
VOLBERDA, Henk W. *Strategic management: competitiveness and globalization : concepts and cases*. Andover: Cengage Learning EMEA, c2011. ISBN 978-1-4080-1918-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Konkurenceschopnost vybraného podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 4. 4. 2025

Nikola Toufarová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych velmi poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marcele Kožené Ph.D. za cenné rady a podporu po celou dobu psaní samotné práce. Dále patří mé poděkování firmě SaarGummi Czech s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a to především panu Ing. Lubomíru Fröhlichovi Ph.D., který ochotně zodpovídal veškeré dotazy. V neposlední řadě děkuji rodině za jejich maximální podporu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku. V první teoretické části jsou popsány metody vnější a vnitřní analýzy podniku, kde se jedná například o Porterovu analýzu pěti sil z vnějších metod a o finanční analýzu podniku z metod vnitřních. V následující praktické části je podnik představen a jsou provedeny analýzy, na jejichž základě může být následně zhodnocen stav konkurenceschopnosti podniku. V závěru práce jsou navrženy postupy, díky kterým může podnik konkurenceschopnost zvýšit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, finanční analýza, podnik, SWOT analýza, marketingový audit

TITLE

Competitiveness of the selected company

ANNOTATION

The thesis deals with the analysis of the competitiveness of a selected company. The first theoretical part describes the methods of external and internal analysis of the company, such as Porter's five forces analysis from external methods and financial analysis of the company from internal methods. In the following practical part, the company is introduced and analyses are carried out, on the basis of which the state of the company's competitiveness can be subsequently assessed. At the end of the thesis are proposed such procedures due to which the company can increase its competitiveness.

KEYWORDS

Competitiveness, financial analysis, company, SWOT analysis, marketing audit

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 Vymezení teoretických pojmů.....	14
1.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.....	14
1.1.1 Konkurence a její formy	14
1.1.2 Konkurenční výhoda.....	16
1.2 Marketingově orientované teorie konkurence.....	19
1.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil	19
1.2.2 Konkurenční strategie dle J. Jiráska	20
1.2.3 Teorie tržních pozic dle P. Kotlera	20
1.2.4 Porterovy generické konkurenční strategie.....	21
2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku	23
2.1 Klasické metody.....	23
2.1.1 Finanční analýza	23
2.2 Moderní metody	29
2.2.1 Marketingový audit.....	29
2.2.2 Balanced Scorecard.....	31
2.2.3 SWOT analýza.....	31
3 Charakteristika vybraného podniku	33
3.1 Základní informace	33
4 Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku	35
4.1 Analýza vnějšího okolí.....	35
4.1.1 Automobilový průmysl v Evropě	35
4.1.2 Analýza okolí podniku dle Portera	36

4.1.3	Analýza okolí dle Jiráska	38
4.1.4	Začlenění podniku dle teorie tržních pozic Kotlera	39
4.2	Finanční analýza	39
4.2.1	Ukazatele aktivity	40
4.2.2	Ukazatele rentability	42
4.2.3	Ukazatele likvidity	44
4.2.4	Altmanovo Z-Score – bankrotní model	45
4.2.5	EVA – Ekonomická přidaná hodnota	46
4.2.6	Vyhodnocení finanční analýzy	48
4.3	Moderní metody	49
4.3.1	Marketingový audit	50
4.3.2	SWOT analýza	56
5	Formulace závěrů a doporučené postupy	61
5.1	Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku	61
5.2	Navrhované postupy pro zvýšení konkurenceschopnosti	62
6	Závěr	64
	POUŽITÁ LITERATURA	65
	PŘÍLOHY	67

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Formy konkurence	15
Obrázek 2: Druhy konkurenčních výhod.....	18
Obrázek 3: Metody finanční analýzy.....	24
Obrázek 4: Oblasti marketingového auditu	30
Obrázek 5: logo firmy Saar Gummi Czech s.r.o.....	33
Obrázek 6: Umístění těsnění v automobilu.....	33
Tabulka 1: SWOT analýza.....	32
Tabulka 2: Obrat celkových aktiv v letech 2019-2023.....	40
Tabulka 3: Doba obratu pohledávek v letech 2019-2023	41
Tabulka 4: Doba obratu zásob v letech 2019-2023	42
Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2019-2023	43
Tabulka 6: Rentabilita celkového kapitálu v letech 2019-2023	43
Tabulka 7: Likvidita běžná a likvidita pohotová v letech 2019-2023	45
Tabulka 8: Výpočet ukazatele Z-Score v letech 2019-2023.....	46
Tabulka 9: Úroková míra z cizích zdrojů v letech 2019-2023	46
Tabulka 10: Vážené průměrné náklady na kapitál v letech 2019-2023.....	47
Tabulka 11. provozní zisk po zdanění v letech 2019-2023	47
Tabulka 12: Ekonomická přidaná hodnota v letech 2019-2023	48
Tabulka 13: Porovnání likvidity podniku s odvětvovým průměrem	49
Tabulka 14: Obsah provedeného marketingového auditu v podniku	51
Tabulka 15: Relativní četnosti a váhy k faktorům	54
Tabulka 16: Hodnotící stupnice marketingového auditu – vnitřní konkurenceschopnost.....	55
Tabulka 17: Hodnotící stupnice marketingového auditu - vnější konkurenceschopnost	55
Tabulka 18: Hodnotící stupnice marketingového auditu - celková konkurenceschopnost	56
Tabulka 19: SWOT analýza podniku.....	60

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROCE – rentabilita celkového vloženého kapitálu

WACC – průměrné náklady na kapitál

EVA – ekonomická přidaná hodnota

NOPAT – provozní zisk po zdanění

EAT – čistý zisk po zdanění

ÚVOD

Téma diplomové práce Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku jsem si zvolila z několika důvodů. Prvním a nejdůležitějším důvodem je myšlenka a přesvědčení, že v dnešní turbulentní době je právě konkurenceschopnost tím nejvýznamnějším faktorem k dosažení úspěšnosti podniku. Je to také téma, které se dotýká všech oblastí podnikání, a to jak velkých nadnárodních firem, tak malých a mikro firem v jednotlivých regionech. Druhým důvodem, který se týká spíše výběru metody použité v diplomové práci, je fakt, že v podniku, který jsem se rozhodla analyzovat, pracuji a přišlo mi přínosné poznat ho i z jiné perspektivy. Také jsem velmi ráda, že mám možnost zkoumat podnik, do kterého mohu nahlédnout zevnitř a jehož fungování již určitým způsobem znám, jelikož je to v mnoha ohledech jednodušší než hodnotit zcela neznámou firmu. Cílem diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku pomocí vybraných metod, návrhy možných řešení a následná formulace závěrů.

První část se bude věnovat především co nejpřesnějšímu vymezení hlavních pojmů, které se samotné práce týkají. Samozřejmostí je definování konkurenceschopnosti či vybraného podniku, avšak tématu se dotýkají i další neméně důležité oblasti, které je zapotřebí alespoň z části pochopit. Tato část se také bude věnovat definování hlavních teorií konkurence nebo vymezení konkurenčních výhod podniků. Na konkurenceschopnost je nahlíženo jako na soubor aspektů souvisejících s podnikem, které se dají rozdělit na dva hlavní okruhy a to na síly, které na podnik působí z jeho okolí a na síly, které jsou definované samotným podnikem.

Nejdříve bude v práci vymezen samotný pojem konkurenceschopnost a konkurenční výhoda a dále marketingově orientované teorie konkurence, kde budou zmiňovány nejvýznamnější zástupci z této oblasti. V další teoretické kapitole jsou představeny jednotlivé metody hodnocení konkurenceschopnosti rozdělené na metody klasické a moderní.

Praktická část diplomové práce začne vymezením podniku, který jsem si zvolila. Je důležité ho dostatečně popsat pro lepší následné pochopení metod a výsledků při jeho analýze. Jak již bylo výše zmíněno, jedná se o podnik, kde jsem zaměstnána, a tudíž nebylo tak obtížné získat potřebné informace i pro zbytek praktické části.

Po vymezení samotného podniku, bude popsáno jeho okolí a to hned z několika perspektiv. Nejdříve popisem samotného odvětví automobilového průmyslu a následně vymezením okolí podniku pomocí teorie pěti sil, dle pohledu Jiráska a na závěr dle Kotlera, který se zaměřuje na rozdělení vnitřních a vnějších sil.

Další část praktické části diplomové práce se bude věnovat finanční analýze a výpočtu vybraných ukazatelů z dat, které byly zveřejněny podnikem za roky 2019-2023. Pomocí těchto výsledků bude zhodnocena finanční stabilita podniku, která je pro konkurenceschopnost jednou z nejdůležitějších.

Závěr této části bude věnován zhodnocení provedených analýz. Z moderních metod bude konkurenceschopnost podniku hodnocena pomocí marketingového auditu a SWOT analýzy. Následovat bude zhodnocení stavu konkurenceschopnosti, možné další postupy a řešení pro zvýšení celkové konkurenceschopnosti podniku.

1 Vymezení teoretických pojmů

Na úvod je třeba řádně pochopit a vymezit teoretické pojmy, které budou v druhé části práce aplikovány do praxe. Teorie poskytne rámec, díky kterému bude snazší orientace v dané problematice.

1.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Pojem konkurenceschopnost je velmi známý a v posledním době se z něho stalo často skloňované slovo, jak v oblasti makroekonomie, tak v podnikové sféře. Věnuje se mu mnoho českých i zahraničních autorů a jedním z hlavních důvodů, proč se toto slovo stalo tak zmiňovaným, je globalizace a internacionalizace. V rámci této diplomové práce je právě konkurenceschopnost stěžejním prvkem, proto je důležité se ho pokusit co nejlépe vymezit. Existuje mnoho členění konkurenceschopnosti a jedním z nich je členění konkurenceschopnosti na konkurenceschopnost států, konkurenceschopnost odvětví a konkurenceschopnost jednotlivých podniků. Vzhledem k tomu, že v této práci bude analyzována konkurenceschopnost vybraného podniku, bude dále rozebírána pouze poslední ze zmiňovaných typů. (Suchánek, 2013, str. 17-20)

Konkurenční schopnost podniku je velmi rozsáhlá a náročná ekonomická oblast a hodnotit ji lze mnoha různými způsoby, od hodnocení výkonnosti a stability samotného podniku přes rozbor podnikové strategie až po srovnávání firmy s dalšími firmami z odvětví. Každý analytik, který podnik hodnotí, si zvolí vlastní cestu, avšak nejčastěji se jedná o kombinaci několika metod. (Kožená, 2007, str. 12-14)

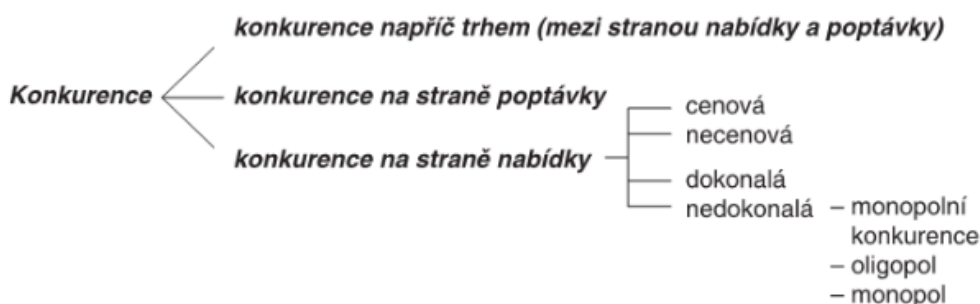
Definicí samotné konkurenceschopnosti se zabývá mnoho autorů a i přesto, že se mezi sebou drobně liší, základ zůstává stejný. Konkurenceschopnost je vnímána jako dovednost podniku trvale působit v rámci svého odvětví na trhu tak, že činnost bude zisková a bude odpovídat nárokům volného trhu. Pro správné pochopení konkurenceschopnosti je důležité definovat některé další pojmy a oblasti, které s ní velmi úzce souvisejí a bez kterých by nemohla existovat. (Suchánek, 2013, str. 21-22)

1.1.1 Konkurence a její formy

Konkurence je v ekonomické oblasti nejvíce popisována jako střetávání rozdílných zájmů jednotlivých subjektů na trhu. Jedná se o pomyslné soupeření výrobců a spotřebitelů, kteří se snaží co nejvíce a nejvýhodněji uspokojit své potřeby. Jedná se tedy o vztah minimálně dvou subjektů – konkurentů, kteří však musejí splňovat základní předpoklady, aby mohli v tzv. konkurenčním vztahu být. Prvním z nich je, že subjekt musí nést konkurenční potenciál

neboli konkurenceschopnost a tím druhým faktorem je, že podnik (pokud se jedná o konkurenční prostředí v oblasti podnikání) musí mít zájem vstoupit do konkurence. V následující části jsou popsány formy konkurence na základě toho, jak na ně pohlíží mikroekonomie. (Mikoláš, 2005, str. 66)

Základním rozdělením je jednoznačně dělení konkurence na tři oblasti, kterými jsou: konkurence na straně nabídky, konkurence na straně poptávky a konkurence napříč trhem. Tyto hlavní větve lze ještě dále dělit do specifitějších oblastí, avšak nejvýznamnější je rozdělením konkurence na straně nabídky. Zde se jedná dále o dělení konkurence na konkurenci cenovou a necenovou a konkurenci dokonalou a nedokonalou. Vzhledem k tomu, že dokonalá konkurence je v praxi v podstatě nedosažitelná a jedná se pouze o modelový příklad pro vysvětlení některých ekonomických zákonů, nebudeme ji dále hlouběji popisovat. Mnohem více je pro tuto oblast důležitější konkurence nedokonalá, která se dělí na monopolní konkurenci, oligopol a monopol. Toto rozdělení je pro větší přehlednost vyobrazeno níže na obrázku č. 1. (Mikoláš, 2005, str. 67)



Obrázek 1: Formy konkurence

Zdroj 1: (Mikoláš, 2005, str. 67)

V konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, což je synonymem pro označení konkurence napříč trhem je zásadním determinantem fakt, že zde mají jednotlivé subjekty protichůdné postoje. Příkladem této formy je model, kde na jedné straně jsou prodejci, kteří chtějí prodat své zboží za co nejvyšší ceny a na straně druhé jsou kupující, kteří naopak chtějí uspokojit potřeby za ceny co nejnižší. Aby došlo ke směně, je nutné přiblížit se k rovnovážné ceně, která představuje kompromis mezi nabídkou a poptávkou. (Mikoláš, 2005, str. 67)

Konkurence na straně poptávky je forma, kde subjekty nemají rozdílné zájmy, avšak touží po co nejvýhodnějším splnění právě jejich potřeb. Tento záměr se nejvíce projevuje v situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku a to tak, že se zvyšuje cena, za kterou jsou spotřebitelé ochotni daný statek koupit. Opak, tedy pokles ceny, se děje za předpokladu, že nabídka převyšuje poptávku a prodejci se snaží získat co nejvíce zákazníků, kteří by koupili jejich produkty.

V tento moment se jedná o konkurenci na straně nabídky. Prodejci se snaží vedle prodeje zboží získat co největší podíl na trhu. (Mikoláš, 2005, str. 67)

Prvním rozdělením konkurence na straně nabídky je na konkurenci cenovou a necenovou. Cenová konkurence je snaha prodejců získat co nejvíce zákazníků pomocí snižování cen vlastního zboží. Jedná se o konkurenci na základě cenotvorby. Necenová konkurence je způsob přilákání zákazníků jiným způsobem. Zde existuje velké množství oblastí, ve kterých se firmy snaží odlišit své produkty oproti konkurenci, a to například pomocí kvality, designu, doprovodných služeb, marketingu, atd. Firmy obvykle využívají kombinaci cenové a necenové konkurence jelikož každá z nich přináší určité výhody i nevýhody pro zákazníka i samotné podniky. (Mikoláš, 2005, str. 68)

Posledním zmiňovaným rozdělením je dělení konkurence nedokonalé na tři samostatné typy. Monopolistická konkurence je situace na trhu, kde existuje mnoho diferencovaných firem vyrábějících obdobný produkt, přičemž na vstupu do odvětví nejsou pro další podniky závažné bariéry. Jedná se o nejideálnější typ nedokonalé konkurence, jelikož se svými vlastnostmi nejvíce přibližuje teoretické dokonalé konkurenci. Druhým typem je oligopol, který se od monopolistické konkurence liší především tím, že u oligopolu existuje malý počet firem, které představují nabídku na trhu. Úplným extrémem v podnikovém prostředí je forma monopolu, která představuje jediný podnik prodávající určitý produkt, a to všem zákazníkům. Tato forma je nelegální, jelikož představuje velmi mnoho hrozeb, z nichž nejvýznamnější je cenotvorba ze strany monopolu bez jakéhokoli konkurenčního tlaku, který by cenu snižoval. Tyto formy se vyskytují i ze strany poptávky, kde se nazývají monopson, oligopson a polipson. (Mikoláš, 2005, str. 68)

1.1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je v oblasti podnikání a konkurenceschopnosti podniku možná tím nejvíce klíčovým pojmem a v dnešní době je pro úspěšnost podniku nezanedbatelná. Jeden z hlavních představitelů moderní ekonomie Michael Eugene Porter pojmu dokonce věnoval takovou pozornost, že v roce 1985 napsal knihu *Competitive Advantage*, což je v českém překladu knihy *Konkurenční výhoda*. Porter ve své knize definuje konkurenční výhodu následovně: „Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.“ A dále uvádí: „Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení

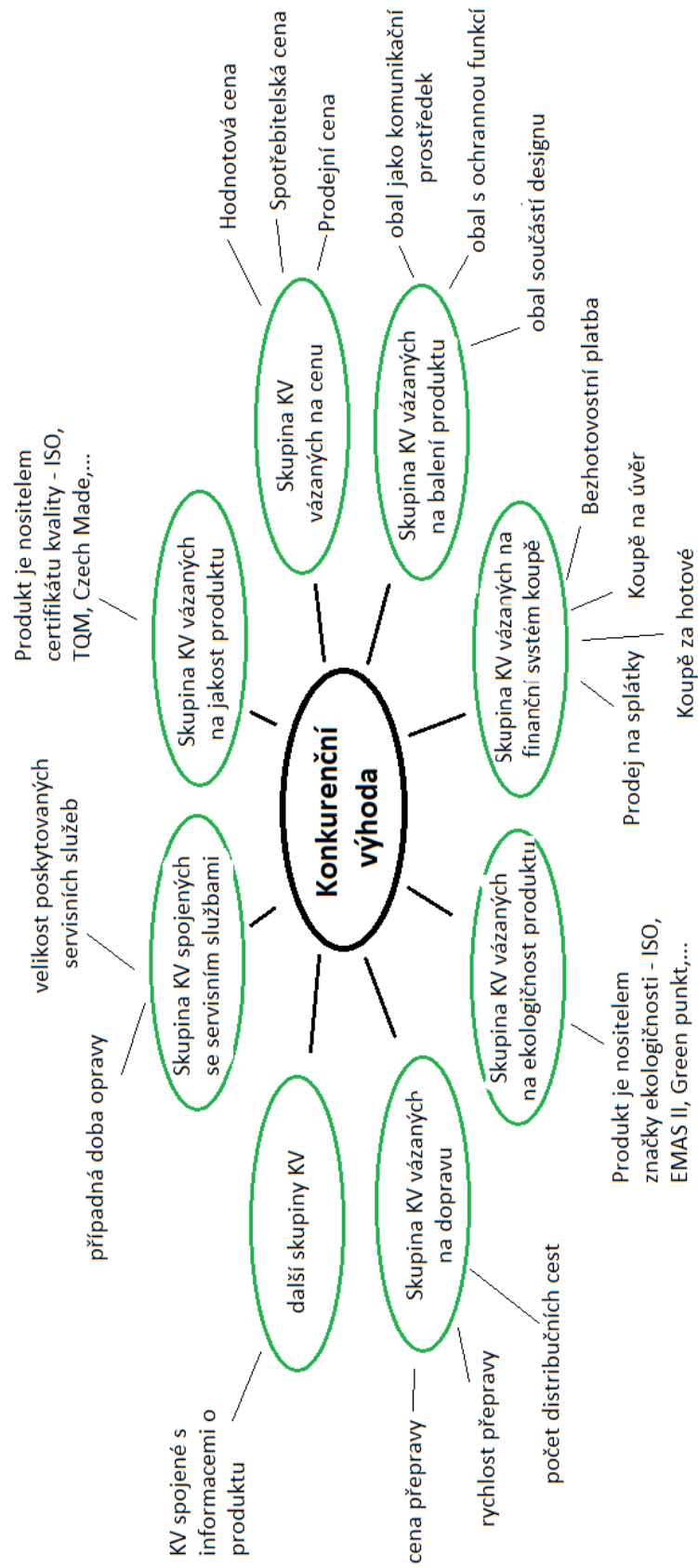
v nízkých nákladech a diferenciaci.“ Porter v knize klade také důraz na to, že je nezbytná nejen konkurenční výhoda v podniku vytvořit, ale také si ji udržet. (Porter, 1993, str. 19-22)

Konkurenční výhoda založená na nízkých nákladech často nastává, pokud podnik působí ve více segmentech a má široký rozsah činnosti. Jedná se především o úspory plynoucí z velkovýroby či z efektivnějšího přístupu k surovinám. Situace v tomto typu je taková, že výrobce prodává standartní produkt za nízkých nákladů při stejné nebo nižší ceně než konkurence. Velkým nedostatkem bývá, že firmy se zaměří pouze na snižování nákladů a zcela opomenou diferenciaci produktu. Poté nastává situace, kdy podnik musí prodejní cenu natolik snížit, aby přilákal dostatečné množství zákazníků, že výhody z nízkých nákladů téměř zanikají a konkurenční výhoda se ztratí. (Porter, 1993, str. 31-32)

Druhá strategie konkurenční výhody je založená na diferenciaci, která pramení v tom, že podnik usiluje o jedinečnost ve svém odvětví a tím docílí vyšší ceny. V praxi se tento případ projevuje tak, že firma se zaměří na některou z vlastností služby či produktu a na ní vybuduje jedinečnost daného statku. Příkladem může být dlouhá životnost výrobku, propracovaná distribuční cesta nebo zajímavý design. V dnešní době je velmi oblíbené zaměření se na pozitivní vliv na životní prostředí. Úspěšnost této strategie tkví v tom, že náklady na vybudování diferenciaci nepřevyšují její přidanou hodnotu k prodejní ceně. V tomto případě firmy často docilují nižších nákladů tím, že snižují náklady na vlastnost, které jim diferenciaci nepřinášejí. Závěrem lze říct, že i přesto že jsou pomyslné dva typy konkurenčních výhod, je třeba cílit na jednu z nich, ale nezapomenout na druhou. (Volberda, 2011, str. 106-108)

Vzhledem k dnešnímu rychle se měnícímu prostředí je více než nutné, aby firmy neustále naplňovaly tužbu zákazníků po mimořádné hodnotě a neustále hledaly nové konkurenční výhody, které jim pomohou naplnit potenciál konkurenceschopného podniku. Trvale udržet jednu konkurenční výhodu je v této dynamické době složité, a proto je více a více uplatňována myšlenka, že největší konkurenční výhodou je schopnost pružně nalézat budoucí konkurenční výhody. (Porter, 1993, str. 36-37)

Na závěr části o konkurenční výhodě je důležité zmínit konkrétní příklady konkurenčních výhod vázaných na produkt a rozdělit je dle typologie do skupin. Existuje mnoho různých rozdělení a v následující části je graficky zobrazené jedno z nich. Nejedná se o zobrazení všech možných KV navázaných na produkt podniku, pouze o nastínění možných oblastí, na které se firma může zaměřit při diferenciaci.



Obrázek 2: Druhy konkurenčních výhod

Zdroj 2: vlastní zpracování

1.2 Marketingově orientované teorie konkurence

V předchozí části byl definován samotný pojem konkurenceschopnost a některé další pojmy, které s tímto tématem úzce souvisejí. Pokud se podíváme na tento pojem jako na soubor kritérií, které musí podnik naplnit, aby udržel pevné postavení v rámci svého odvětví, můžeme tento soubor rozdělit na kritéria vnější a vnitřní. Vnější konkurenceschopnost jsou faktory, které na firmu působí z jejího okolí a ke kterým musí podnik zaujmout určitý postoj.

Pro to, aby firma dosáhla vytyčené konkurenční výhody a byla konkurenceschopná na trhu, je třeba, aby postupovala ve všech směrech konzistentně a zvolila správnou strategii. Mimo to je třeba správně odvětví a konkurenty analyzovat a vědět, které vlivy mohou v marketingovém tržním boji na podnik působit. K tomuto popisu mohou posloužit některé z teorií konkurence, kterými se zabývali významní ekonomové jako například M. E. Porter, P. Kotler nebo český zástupce Jaroslav Jirásek. Cílem těchto studií je zjistit, jaká je situace v odvětví a co je třeba udělat pro zajištění konkurenceschopnosti.

1.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil

První zmiňovanou teorií konkurenčních sil je Porterova teorie, která se opírá o myšlenku, že pro analýzu konkurence v odvětví je třeba definovat pět základních konkurenčních sil. Vyvrátil představu, že na podnik působí v oblasti konkurence pouze subjekty podnikající ve stejném odvětví s podobným produktem. Další konkurenční silou je potenciál nově vstupujících firem na trh a to převážně pokud je odvětví ziskové a podniky v něm dosahují nadprůměrných výsledků. V této chvíli mají tendenci do odvětví vstupovat nové firmy a jsou tedy potenciální konkurencí pro stávající podniky. Vzhledem k tomu, že se nacházíme v nedokonalé konkurenci, vstupu do odvětví brání různé bariéry, které musí nové firmy překonat. Jsou to jednak bariéry strategické, kdy například zaběhlé firmy využijí své výhody ve velikosti objemu výroby a sníží cenu tak, aby nové firmy nebyly konkurenceschopné. Jinak řečeno, dělají různé kroky, aby cestu novým podnikům znesnadnily. Druhým typem je bariéra strukturální, která, jak už z označení napovídá, sestává z překážek, které jsou definované daným odvětvím. Často je to bariéra investiční, kdy je třeba před vstupem na trh nakoupit například nezbytné vybavení a stroje. Dále to může být bariéra informační, kde nové podniky nemají dostatečný přístup k informačním kanálům, což je dostává do nevýhodné situace. (Mikoláš, 2005, str. 70-72)

Třetí silou jsou dle Portera substituční výrobky, které mohou ovlivňovat prodeje výrobků na trhu. Hrozba z této strany se zvyšuje, když kupující reagují na změnu v některém aspektu výrobku pružně. Čtvrtou silu představují samotní zákazníci a jejich síla skrze možnost

vyjednávání. Zde existuje pět faktorů, které mají vliv na velikost působící síly: počet zákazníků (čím menší počet, tím větší síla díky možnosti organizovatelnosti), stupeň koncentrace zákazníků (velká síla pokud malý počet kupujících poptává široké spektrum zboží), nebezpečí zpětné integrace (ziskovost výrobce určitého polotovaru klesá, tzv. cenové nůžky), stupeň diferenciací výrobku (pokud si zákazník může vybrat u více výrobců totožný produkt, má větší vyjednávací sílu) a citlivost na kvalitu produktu. (Mikoláš, 2005, str. 70-72)

Poslední tedy pátou konkurenční silou je vyjednávací síla dodavatelů. Ti také bezpochyby mají v konkurenčním boji své postavení, neboť mohou ovlivňovat mnoho faktorů výsledného produktu a určovat si podmínky. (Mikoláš, 2005, 70-72)

Jak je již výše zmiňováno, první konkurenční silou jsou subjekty podnikající ve stejném odvětví, kde mezi firmami probírá přímá konkurenční soutěž. Mikoláš Zdeněk ve své knize popisuje šest faktorů ovlivňující velikost konkurenčního boje. Důležitým prvkem je stupeň koncentrace nebo množství firem v konkrétním odvětví. Zde platí, že čím více je firem, které si navzájem konkurují, tím je situace na trhu těžší. Mnohé firmy pro ulehčení v tomto stavu mezi sebou uzavírají vzájemné dohody, aby předešly hrozícímu nebezpečí. Mezi další faktory patří diferenciací produktu, velikost trhu, struktura nákladů, výrobní kapacita a bariéry vstupu. (Mikoláš, 2005, str. 72)

1.2.2 Konkurenční strategie dle J. Jiráska

Další velmi významnou konkurenční strategií je popis konkurence dle Jiráska, který rozděluje konkurenční síly na dva okruhy a to síly vnější a vnitřní. Mezi vnější vlivy patří například dodavatelé, spotřebitelé, noví potenciální konkurenti, stát, banky nebo zaměstnanci. Naopak do vnitřních sil řadí zájmy, silné a slabé stránky firmy, schopnosti a fungování firmy. Ačkoli je Jiráskovo rozdělení konkurenčních sil odlišné od rozdělení sil dle Portera, jedná se o rozšíření pohledu na problematiku a poukázání na působící síly z jiného úhlu pohledu. (Mikoláš, 2005, str. 72-73)

1.2.3 Teorie tržních pozic dle P. Kotlera

P. Kotler vymezuje tržní strategii na základě pozice firmy na trhu, čímž se odlišuje od výše zmiňovaných strategií. Jeho myšlenkou je že podnik si sám vybere, jakou pozici na příslušném trhu bude zastávat a na základě toho si zvolí i svojí konkurenční strategii. Těchto tržních pozic definuje celkem čtyři. (Mikoláš, 2005, str. 75)

První pozice nese označení Vedoucí firma na trhu, a jak už z názvu vyplývá, podnik s touto pozicí zaujímá dominantní postavení na trhu a je schopen stanovovat tržní podmínky, za kterých

bude obchod probíhat. Jeho významné postavení většinou vychází z nějaké konkurenční výhody, kterou oplývá a je schopen předstihnout konkurenty ve významných bodech jako je například změna cenové hladiny, typ reklamy či představení novější verze produktu. (Mikoláš, 2005, str. 75)

Další pozice je označována jako Tržní vyzyvatel a typický rys pro firmu, která zaujímá tuto pozici je, že se snaží dostihnout vedoucí firmu a být vůči ní konkurenceschopnou. Na této pozici nemusí být pouze jediný podnik, ale tržním vyzyvatelem může být i firma na pomyslném druhém, třetím nebo čtvrtém místě. Jejich cílem je rozpoznat slabé stránky tržního vůdce a v těchto oblastech se snažit být co neúspěšnější. (Mikoláš, 2005, str. 75)

Třetí pozicí v této tržní strategii je pozice Následovatele. Podnik se nesnaží ohrozit firmu na první pozici a neútočí na jeho kritická místa, ale naopak se snaží hledat jeho silné stránky a napodobit je ve svém podnikání tak, aby zákazníky zaujmul. Přijímá nastavené cenové podmínky či další aspekty produktu firmy na prvním místě a straní se většímu konkurenčnímu boji. (Mikoláš, 2005, str. 75)

Poslední pozice je specifická pozice tzv. Výklenkář. Podobně jako u předchozí zmiňované pozice se podnik vyhýbá konkurenčním bojům, a naopak se snaží hledat místa na trhu, které firmy na předních pozicích neobstarávají, protože jsou pro ně neatraktivní a právě tyto výklenky firma vyhledává a zde nachází své zákazníky. Nevýhodou je, že tento segment zákazníků je většinou malý a je tedy těžší zaujmout jich dostatečné množství. (Mikoláš, 2005, str. 76)

Na základě jedné z výše vybrané pozice na trhu firma zaujme konkurenční strategii a podle ní si vymezuje své postavení v odvětví. Výhodou je, že firmy si uvědomují své možnosti, a tudíž jsou více konkurenceschopní. Např. menší firma spíše hledá mezery na trhu a v nich se snaží prosadit, než aby neúspěšně konkurovala velké silné firmě. První dvě výše zmiňované pozice jsou spíše ofenzivního charakteru, kdy firmy budují své silné stránky. Oproti tomu zbylé dvě pozice uplatňují defenzivní strategii, při které se snaží hledat možnosti v slabších stránkách konkurentů. (Mikoláš, 2005, str. 76)

1.2.4 Porterovy generické konkurenční strategie

První zmiňovanou teorií konkurence byla Porterova konkurenční teorie pěti sil, kdy rozděloval konkurenci do pěti skupin. Jak již bylo uvedeno v části o konkurenční výhodě, Porter uvádí, že je třeba se zaměřit na jednu z oblastí konkurenčních výhod, a právě z této myšlenky vycházejí i jeho 3 typy generických strategií. Jedná se o generickou strategii postavenou na nízkých nákladech a na diferenciaci, které byly z části vysvětleny již výše a tou třetí strategií je

generická strategie fokus, která spočívá v zaměření pozornosti na výběr úzkého rozsahu uvnitř daného segmentu. Podnik s touto fokální strategií čerpá konkurenční výhodu především z toho, že ostatní firmy v odvětví jsou zaměřené na široké spektrum zákazníků, a tudíž se nedokáží na každý úzký segment velmi podrobně zaměřit a vynakládají například vyšší náklady, než je nutné. (Porter, 1993, str. 34-35)

2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku

V ekonomické praxi existuje mnoho metod a způsobů, pomocí kterých lze podnik zhodnotit z hlediska konkurenceschopnosti. Každý autor analýzy konkrétního podniku si zvolí ty, které jsou v podniku nejlépe uplatnitelné, a sám je považuje za nejvhodnější variantu. Také zde hraje velkou roli zkušenost samotného člověka, který provádí analýzu, protože již předem dokáže odhadnout, kde by ve firmě mohly být slabší místa a je třeba se na ně zaměřit a také umí jednotlivé metody vhodně použít v praxi. Základním dělením metod a ukazatelů je dělení na metody klasické a moderní. Klasické se opírají především o matematické výpočty z čísel a nezpochybnitelných údajů, zatímco moderní metody jsou často založené na tzv. měkkých datech. Tyto nefinanční ukazatele a hodnoty jsou obtížněji měřitelné a tudíž je s nimi náročnější provádět jakékoliv mezipodnikové porovnání. Z těchto důvodů jsou i v rámci analýz konkurenceschopnosti méně zastoupené. (Kislingerová, 2014, str. 82)

2.1 Klasické metody

Za klasické metody jsou považovány takové postupy, které se neliší v závislosti na osobě, která metody provádí. Opírají se o pevně stanovená data (většinou se jedná o číselné údaje výsledků hospodaření firmy), která nelze zpochybnit.

2.1.1 Finanční analýza

Finanční výkonnost podniku je jedním z hlavních kritérií pro posuzování konkurenceschopnosti podniku, protože úspěšný podnik by měl být i podnikem výnosným a hospodaření s financemi by mělo zajišťovat jeho stabilitu. „Finanční analýza v užším pojetí je hodnocení stavu a finančního zdraví podniku a jeho vývoje na základě rozboru dat z účetních výkazů právě uplynulého období. Finanční analýzou v širším pojetí je pak chápáno komplexní posouzení finančního zdraví podniku a jeho vývoje v delším časovém období a v kontextu širších podmínek i efektů průběžně přijímaných opatření k jeho regulaci“ (Kubíčková, 2015, str. 6-7).

V rámci finanční analýzy existuje několik postupů, ukazatelů a metod, pomocí kterých lze jednoznačně analyzovat finanční situaci podniku. Některé jsou komplexní a snaží se zachytit co největší rozsah v podniku (zde se jedná třeba o tzv. souhrnné ukazatele, kterými jsou například bankrotní a bonitní modely) a jiné jsou zaměřené pouze na některou z částí finančního zdraví podniku (do této oblasti patří například ukazatelé rentability nebo zadluženosti). Ukazatelé se také často dělí na absolutní a poměrové, přičemž absolutní ukazatele převádějí položky rozvahy do relativního vyjádření a poměrové ukazatele tvoří z rozvahových a výsledků

absolutních ukazatelů ukazatele srovnatelné v čase i mezipodnikově. Následující schéma ukazuje některé metody finanční analýzy. (Kuběnka, 2015, str. 31)

Metody finanční analýzy			
Analýza absolutních ukazatelů	Analýza rozdílových a tokových ukazatelů	Analýza poměrových ukazatelů	Analýza soust ukazatelů
Analýza trendů (horizontální analýza)	Analýza fondů finančních prostředků	Rentability	Paralelní a pyramidové
Procentní rozbor (vertikální analýza)	Analýza cash-flow	Aktivity	Souhrnné ukazatele
		Zadluženosti	Bonitní a bankrotní modely
		Likvidity	Bankrotně-bonitní modely
		Kapitálového trhu	
		Zadluženosti a struktury kapitálu	
		Na bázi finančních fondů a cash	

Obrázek 3: Metody finanční analýzy

Zdroj 3: vlastní zpracování dle (Kuběnka, 2015, str. 33)

Finanční analýza čerpá informace z účetních výkazů daného podniku, které poskytují přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a využití výsledků hospodaření a o peněžních tocích. Těmito dokumenty v podnicích jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, výkaz o změnách vlastního kapitálu. Některé z nich je podnik povinen ze zákona zveřejnit a umožnit k nahlédnutí, ale u některých podniků (dle velikosti u malých a mikro firem) tato povinnost u všech dokumentů nevzniká. Zde je poté náročnější provést finanční analýzu, pokud podnik nebude chtít informace poskytnout. (Růčková, 2021, str. 61 - 64)

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele znázorňují, jakým způsobem podnik pracuje se svým majetkem. Hlavními veličinami, které ukazatelé aktivity sledují, jsou tržby a velikost celkového nebo určité části majetku. Můžeme je dělit na ukazatele obratu a na ukazatele doby obratu, ve své podstatě obě skupiny poměřují stejné veličiny, pouze výsledek je v jiném vyjádření. V následující části jsou některé z nich popsány. (Kuběnka, 2015, str. 50)

- $$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Výsledkem ukazatele obrat celkových aktiv je údaj, kolikrát za rok položka (v tomto případě aktiva) uskutečnila svůj koloběh. Obecným doporučením je dosáhnout alespoň hodnoty 1. Stejným principem lze vypočítat i obrat pohledávek či zásob. (Kubičková, 2015, str. 152)

- $$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

- $$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

Tyto dva ukazatele jsou zástupci ukazatelů doby obratu a znázorňují, za jak dlouhou dobu se protočí v tomto případě pohledávky či zásoby v daném podniku. Výsledek vyjde ve formátu dní. U zásob je ideální držet počet dní obratu co nejnižší, ale nesmí být narušena plynulost výroby. (Kuběnka, 2015, str. 52)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou specifické tím, že čerpají informace z pasiv. Zadluženost rozumíme skutečnost, kdy podnik využívá pro financování svých aktivit cizí zdroje. U větších společností není možné, aby k financování využívaly pouze vlastní zdroje a tak je třeba nalézt ideální míru poměru vlastního a cizího kapitálu. Oba druhy kapitálu sebou nesou určitá rizika, pokud by podnik chtěl využívat z velké míry vlastní kapitál, dojde ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak pokud by chtěl podnik využívat pouze cizí zdroje, narazil by na obtíže při jeho získávání a navíc zákon firmám ukládá minimální výši vlastního kapitálu. (Růčková, 2021, str. 265-267)

Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability vyjadřují finanční zdraví podniku a schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky. Obecněji by se rentabilita mohla označit jako ukazatel pro měření

efektivnosti, kde hlavní veličinou je zisk a také se jedná o nejběžnější formu vyjadřování úspěšnosti činnosti podniku. Nejčastěji používané ukazatelé jsou označovány zkratkami ROE – rentabilita vlastního kapitálu, ROA – rentabilita celkového kapitálu a ROCE – rentabilita celkového vloženého kapitálu. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 120–122)

- $$ROE = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu slouží především jako informace vlastníkům či budoucím investorům, zda jejich kapitál poskytuje dostatečný výnos. Minimální hodnota ROE by měla být vyšší než hodnota implicitních nákladů vlastního kapitálu. Kromě samotného ukazatele rentability vlastního kapitálu je ROE také výsledným ukazatelem tzv. DuPont diagramu, díky kterému lze pozorovat vliv dalších poměrových ukazatelů na výslednou hodnotu ROE. (Kuběnka, 2015, str. 44-46)

- $$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita celkového kapitálu počítá s EBITem, který představuje hrubý zisk včetně nákladových úroků a s celkovými aktivy. U těchto dvou ukazatelů – ROE a ROA není stanovený žádný doporučený interval, ve kterém by se výsledné hodnoty měly pohybovat, ale je preferována maximalizace. Minimální hodnota by opět měla dosahovat nákladovosti celkového kapitálu (WACC). (Kuběnka, 2015, str. 48-49)

- $$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}}$$

Ukazatel ROCE opět poukazuje na výkonnost kapitálu dlouhodobě vázaného v podniku a je především signální hodnotou pro investory a vlastníky. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 127)

Ukazatele likvidity

Likvidita firmy, majetku nebo určité jeho části vyjadřuje schopnost složky se přeměnit bez velkých ztrát na peněžní hotovost. Nedostatečná likvidita v podniku může vést k nemožnosti uskutečnit zajímavé příležitosti nebo neschopnost hradit své závazky. Na druhou stranu i velká míra likvidity není pro podnik vhodná, protože je to znak toho, že firma neumí efektivně nakládat se svým majetkem. Pro vyjádření likvidity jsou nejčastěji využívány tyto 3 ukazatelé: likvidita běžná, pohotová a okamžitá. (Růčková, 2021, str. 229-232)

- Likvidita běžná = $\frac{\text{oběžný majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$

Běžná likvidita je v některé literatuře označována zkratkou L3 a obecně doporučený interval je 1,5 – 2,5. Vzhledem k různorodosti jednotlivých podniků je vhodnější výslednou hodnotu spíše porovnávat s odvětvovým průměrem než s obecným intervalem.

- Likvidita pohotová = $\frac{\text{pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$

Pohotová neboli rychlá likvidita má opět doporučený interval, který zde je 1 – 1,5, ale opět platí stejné pravidlo jako u předchozí likvidity. Posledním typem likvidity je likvidita okamžitá, kde je doporučeným intervalem 0,2 – 0,5. (Kuběnka, 2015, str. 54)

- Likvidita okamžitá = $\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$

Altmanovo Z – score

Altmanův bankrotní model je jedním z nejznámějších a nejvyužívanějších bankrotních modelů, který slouží k predikci finančního selhání a bankrotu podniku. Jedná se o soustavu ukazatelů, které reagují na budoucí finanční problémy. Autor následně tyto ukazatele vyhodnotil a dle jejich citlivosti k nim přiřadil váhy, které ovlivňují jejich intenzitu. Altman sestavil tzv. Altmanův model Z-score, který je schopen vyjádřit bonitu firmy neboli odlišit firmy finančně zdravé a firmy směřující k úpadku. Pro toto vyhodnocení sestavil intervaly, kde mimo výše zmiňované dvě skupiny definoval tzv. šedou zónu, která nabádá firmy k obezřetnosti.

Model Z-score zkonstruovaný v roce 1968 obsahuje 5 ukazatelů a je v následujícím tvaru:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5$$

x_1 = Čistý pracovní kapitál / Celková aktiva

x_2 = Zadržený zisk / Celková aktiva

x_3 = EBIT (zisk před úroky a zdaněním) / Celková aktiva

x_4 = Tržní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje

x_5 = Tržby / Celková aktiva

Intervaly pro vyhodnocení:

$Z > 2,9$ – firmy v tomto intervalu považovány za bezproblémové a finančně stabilní

$Z = (1,8;2,9)$ – Tzv. šedá zóna, která poukazuje na možné problémy a nabádá k opatrnosti

$Z < 1,8$ – firmy v tomto intervalu mohou očekávat do cca 2 let vážné finanční problémy

V průběhu let vzniklo mnoho modifikací a úprav původního modelu. Vznikl například model pro predikci bankrotu u nevýrobních firem, u malých a středních firem nebo tzv. model Zeta, který byl sestaven pro predikci pěti let před očekávaným selháním. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 207-221)

V roce 1983 byl vytvořen model Z' score, který byl upraven pro ostatní obchodní společnosti a akciové společnosti s neveřejně obchodovatelnými akciemi.

$$Z' = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,420 x_4 + 0,998 x_5$$

x_1 = Oběžná aktiva – krátkodobé závazky / Celková aktiva

x_2 = Nerozdělený zisk / Celková aktiva

x_3 = EBIT (zisk před úroky a zdaněním) / Celková aktiva

x_4 = Účetní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje

x_5 = Tržby / Celková aktiva

Intervaly pro vyhodnocení:

$Z > 2,9$ – firmy v tomto intervalu považovány za bezproblémové a finančně stabilní

$Z = (1,23;2,9)$ – Tzv. šedá zóna

$Z < 1,23$ – firmy v tomto intervalu mohou očekávat do cca 2 let vážné finanční problémy

(Kuběnka, 2015, str. 63-65)

Ekonomická přidaná hodnota – EVA

Ukazatel EVA se řadí do tzv. hodnotového managementu, který propojuje pohledy manažerů a akcionářů a jeho hlavním cílem je růst tržní ceny podniku. Odlišení tohoto ukazatele od ostatních tkví v tom, že EVA měří ekonomický zisk, nikoliv pouze účetní. Jedná se o maximalizační ukazatel, tedy čím vyšší výsledná hodnota je, tím vyšší zisk podnik přináší. EVA lze aplikovat na hodnocení podniku jako celku, ale také odděleně na jednotlivé divize.

Obecné vyhodnocení tohoto ukazatele je takové, že výsledná hodnota by měla být větší než 0. (Kubičková, Jindřichovská, 2015, str. 297-305)

$$\underline{EVA = NOPAT - WACC \times C}$$

NOPAT = provozní zisk po zdanění = EBIT x (1-t)

WACC = průměrné náklady na kapitál

WACC = (EAT/celkový kapitál) x (vlastní kapitál/celkový kapitál) + úroková míra x (cizí zdroje/celkový kapitál)

C = investovaný kapitál

2.2 Moderní metody

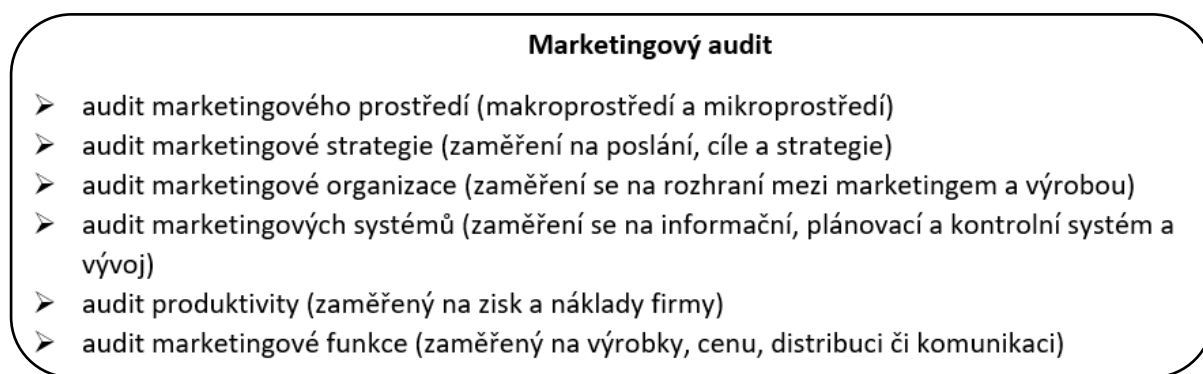
Jak již bylo zmíněno výše, moderní metody se často opírají o tzv. měkká data neboli data, která nelze objektivně vyčíslit pomocí matematických postupů. Také jsou častěji komplexnějšího charakteru a nezaměřují se pouze na jednotlivé oblasti. Výsledkem tedy je zhodnocení daného podniku z mnoha různých úhlů, a to je i jedním z důvodů, proč jsou pro analýzu v posledních letech častěji využívány a je postupně odstupováno od využití pro hodnocení čistě jenom klasických metod. Mezi představitele moderních metod pro hodnocení konkurenceschopnosti či výkonnosti podniku patří například marketingový audit, benchmarking, metoda Balanced Scorecard či SWOT analýza.

2.2.1 Marketingový audit

Jednou z možností jak může firma provést pečlivou analýzu všech oblastí ve svém podniku je marketingový audit. P. Kotler a L. K. Keller ve své knize Marketing management (2013) definují tuto metodu takto: „Marketingový audit je vyčerpávajícím, systematickým, nezávislým a periodickým prověřením marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti nebo jejích podnikatelských jednotek s cílem vytipovat problematické oblasti a příležitosti a doporučit plán konkrétních kroků, které by vedly ke zlepšení výkonnosti marketingu společnosti.“ Vzhledem k tomu, že audit se opírá především o rozhovory s manažery jednotlivých oblastí, je třeba na začátku jasně stanovit mezi účastníky časové rozmezí a plán pohovorů a dohodnout se s vedením ohledně cíle auditu. Pro vyšší míru nezávislosti a objektivity však platí pravidlo, že není možné se soustředit pouze na odpovědi zástupců daných oblastí, ale je třeba využít i zákazníků, zaměstnanců či dalších externích subjektů. (Kotler, 2013)

V dnešní době je marketingový audit v podnicích mnohem více využíváný, neboť je jedním z nástrojů pro udržení jejich konkurenceschopnosti. Měl by být využíván v pravidelných intervalech jako prevence a nikoli pouze tehdy, když se firma nachází ve složitější situaci. Co se týká obsahu marketingového auditu, tak dle metodiky existuje seznam šesti částí, které dokážou komplexně zachytit všechny oblasti v podniku. Podnik má možnost provést buďto kompletní marketingový audit, který zahrnuje všech šest jeho složek, anebo provést pouze audit v některých z oblastí marketingového auditu. Pokud se podnik z jistých důvodů uchýlí k provedení pouze částečného marketingového auditu, jedná se o tzv. funkční audit. (Lipnická, 2013)

V následující části je popsáno šest částí marketingového auditu s konkretizací v závorkách.



Obrázek 4: Oblasti marketingového auditu

Zdroj 4: vlastní zpracování (Kotler, 2013, str. 692-694)

Marketingový audit může být v podniku prováděn dvěma způsoby. Prvním z nich je provedení auditu externím specializovaným auditor, který zabezpečí vyšší míru objektivity a nezávislosti. Tyto hloubkové externí audity jsou však často velmi nákladnou variantou, a proto firmy upřednostňují druhou možnost, kterou je provedení interního auditu neboli autoauditů.

Interní audit má také svá předepsaná pravidla a musí být přesně vymezený účel a cíl auditu. Ve firmě by měl být sestavený plán auditů a dle něho by měly být postupně prověřovány jednotlivé oblasti. Postup každého auditu by měl alespoň zčásti odpovídat následujícím obecným krokům. První tři body zahrnují seznámení se s objektem auditu, stanovení cíle a požadovaného materiálu. Dále následuje volba technik auditu, provedení a následné vypracování závěru z auditu a auditorské zprávy. Na závěr by měl v následujících měsících proběhnout tzv. postaudit, kde se ověřují výsledky řešení v praxi. (Synek, 2011, str. 429)

2.2.2 Balanced Scorecard

Další moderní metodou komplexního hodnocení podniku je metoda Balanced Scorecard, kterou v roce 1992 představili Robert S. Kaplan a David P. Norton. Poukázali na nedostatečnost použití pouze finančních ukazatelů, neboť tyto tradiční metody hodnocení využívají zpožděné ukazatele, které zachycují dění v minulosti. Jejich metoda BSC propojuje finanční ukazatele s dalšími třemi oblastmi a tak vzniká mnohem ucelenější obraz o analyzovaném podniku. Metoda Balanced Scorecard je tedy metoda měření výkonu podniku se zaměřením na čtyři oblasti: finanční, zákaznická, oblast interních procesů a oblast aktivit učení se a růstu. (Vochozka, 2020, str. 22-23)

Další výhodou této metody je, že i přes snahu o ucelený pohled na podnik, klade důraz na jednoduchost a přehlednost použitých metrik. Manažeři jsou nuceni zaměřit se pouze na nejkritičtější oblasti a tím se vyvarovat informační přehlcenosti. Častým zvykem ve firmách totiž bývá neustálá kumulace dalších a dalších možných zlepšení a způsobů měření, což vede k neefektivnosti a informačnímu přetížení. Kaplan a Norton uvádějí, že málokterá firma trpí nedostatkem opatření. (Kaplan, 1992)

První oblastí je zákaznická perspektiva neboli odpověď na otázku: Jak nás zákazníci vnímají? Dnes již všechny firmy mají za prioritu spokojenost zákazníků, avšak metoda BSC nutí manažery odstoupit od obecné fráze k měřitelným parametrům v oblasti zákaznické spokojenosti. Firmy by v této fázi měly formulovat jasné cíle, kterými jsou například určité procento tržby z prodeje nových výrobků nebo počet produktů doručených k zákazníkovi včas. Druhou oblastí BSC je interní obchodní perspektiva, kterou zastupuje otázka: V čem musíme vynikat? V této oblasti jsou požadavky a cíle ze zákaznické perspektivy překlápěny do interních procesů. Zde je velikou výhodou mít zavedený kvalitní informační systém ve firmě, který dokáže mapovat všechny procesy až po ty bazální. Další perspektivu představuje oblast inovací a učení se a v dnešní době vysoké konkurence je více než důležitá. Na podniky jsou kladeny stále vyšší nároky na kontinuální zlepšování a vývoj nových produktů. Poslední finanční perspektiva pomáhá měřit a ukazovat, zda strategie společnosti je v souladu se zvyšováním zisku a hospodářského výsledku. (Kaplan, 1992)

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem komplexního hodnocení podniku a její podstatou je celková analýza silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb. Pohlíží na podnik jednak z interní stránky i z externího prostředí a navíc díky jednoduchému grafickému vyjádření se

jedná o velmi přehlednou, ale přesto komplexní metodu. Název je zkratkou anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. (Kotler, Keller, 2013, str. 80)

Silné stránky jsou podnikové faktory, díky kterým je firma konkurenceschopnější a které využívá pro svůj růst a prosperitu. Může se jednat například o využití modernějších systémů či propracovanější produkt oproti konkurenci. Naopak slabé stránky jsou skutečnosti, které firmu zatěžují a oslabují její potenciál. Mohou to být zastaralé technologie, vysoké náklady na provoz a údržbu nebo nízká výrobní kapacita. Obě tyto skupiny musí vycházet z vnitřního prostředí firmy. Příležitosti jsou faktory, které se firmě naskytnou z jejího okolí a které by mohla využít. Cílem podniku je přeměnit příležitosti na silné stránky. Mezi možné příklady příležitostí patří zaměstnávání možných pracovníků ze zahraničí či příliv peněz z dotačních fondů. Poslední skupinou jsou hrozby, což jsou možné negativní vlivy na podnik zvenčí. Hrozbou pro podnik může být vzrůst cen energií nebo vstup nového konkurenta na trh. Příležitosti a hrozby tedy naopak od silných a slabých stránek musí vycházet z vnějšího prostředí firmy. (Petřtyl, 2017)

Existuje mnoho grafických zobrazení SWOT analýzy, ale všechny jsou založené na totožném principu – čtyřúhelník, který je rozdělen do čtyř sekcí. V tabulce č. 1. je možné grafické znázornění této analýzy.

Tabulka 1: SWOT analýza

SWOT analýza	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní vlivy	<p>Silné stránky</p> <p>S</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>W</p>
Vnější vlivy	<p>Příležitosti</p> <p>O</p>	<p>Hrozby</p> <p>T</p>

Zdroj 5: vlastní zpracování.

3 Charakteristika vybraného podniku

Podnik, který jsem si vybrala pro analýzu ve své diplomové práci je firma SaarGummi Czech s.r.o. Zvolila jsem tuto firmu, protože zde pracuji na pozici technik zákaznické kvality a tudíž mohu čerpat informace i z vnitřního pohledu a také protože vedení společnosti souhlasilo s poskytnutím informací do diplomové práce.

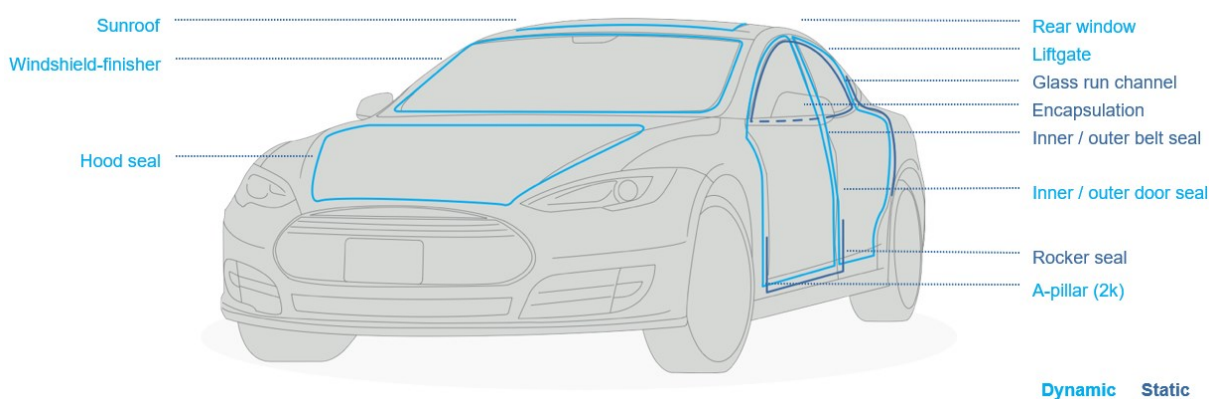


Obrázek 5: logo firmy Saar Gummi Czech s.r.o.

Zdroj 6: (SaarGummi Group, [2024])

3.1 Základní informace

SaarGummi Czech s.r.o., založená v roce 1999, je společnost, která se zabývá výrobou pryžového dynamického těsnění do aut a pyšní se tím, že dodává těsnění do každého třetího automobilu vyrobeného v Evropě. Svým zaměřením spadá do automobilového průmyslu a mezi jeho zákazníky patří především samotné automobilové společnosti. Podnik má dvě pobočky v okrese Náchod a to konkrétně v Červeném Kostelci a Velkém Poříčí s celkovým počtem 975 zaměstnanců. Společnost patří do skupiny SaarGummi, kterou vlastní čínský holding Chongqing Light Industry & Textile Holdings (Group) Co., Ltd.



Obrázek 6: Umístění těsnění v automobilu

Zdroj 7: interní dokument podniku

Hlavní sídlo firmy se nachází v Červeném Kostelci, kde jsou čtyři haly pro výrobu vytlačovaného těsnění, jedna hala pro výrobu lisovaných částí, mísírna směsí, projektová část a vývoj a v posledním roce zde byla vybudována i devulkanizační linka pro možné další využití odpadních částí z výroby. V roce 2005 se firma rozrostla o pobočku ve Velkém Poříčí, kde je výroba zaměřená na finální operace a dokončování.

Organizační uspořádání společnosti spadá do liniového typu, což zaručuje jasné stanovení odpovědností a pravomocí. Od roku 2024 je generálním ředitelem Ing. Tomáš Slanina, který má v organizačním schématu pod sebou čtyři ředitele, a to konkrétně ředitele výroby, technického ředitele, ředitele pro projekty, vývoj a prodej a finančního ředitele. V další linii navazují manažeři pro jednotlivé oblasti například pro divizi logistiky a nákupu. (SaarGummi Group, [2024])

4 Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Vzhledem k tomu, že podnik svojí činností spadá do odvětví automobilového průmyslu, který se nyní nachází v nelehké situaci, je nalezení konkurenčních výhod a zvýšení výkonnosti pro podnik více než důležité. Situace na evropském trhu je náročná především kvůli úpadku prodeje automobilů a také kvůli zvyšujícím se nákladům na výrobu, kde právě největším cenovým konkurentem se stávají automobily vyrobené v Číně. Řetězovou reakcí dopadá tento stav i na jejich dodavatele, kteří pociťují stále větší tlak na kvalitu a cenu jejich výrobků a také zvyšující se konkurenci v odvětví.

U podniku SaarGummi Czech bude nejdříve provedena vnější analýza, která podá obraz o vlivech, které na podnik působí z jeho okolí. Bude následovat vnitřní analýza, kterou představuje především tradiční finanční analýza podniku, která zhodnotí samotný stav podniku. Na závěr budou využity komplexní moderní metody, pomocí nichž získáme celostní pohled na podnik a jeho fungování.

4.1 Analýza vnějšího okolí

Tato kapitola se bude zabývat charakteristikou prostředí podniku SaarGummi Czech s.r.o. a to jednak charakteristikou samotného odvětví automobilového průmyslu a jeho aktuálním stavem a jednak popisem vlivu okolí na podnik v podobě zákazníků či dodavatelů například dle metodiky Porterovy analýzy pěti sil.

4.1.1 Automobilový průmysl v Evropě

Jak již bylo zmiňováno výše, podnik vyrábí těsnění do automobilů z technické pryže, a proto svým zaměřením spadá do gumárenského průmyslu. Tento typ zpracovatelského průmyslu je velmi úzce spojen s automobilovým průmyslem, který ho významně ovlivňuje. SaarGummi Czech své výrobky specializuje pro automobilový průmysl a proto právě ten je pro podnik stěžejní. Vzhledem k tomu, že nejdůležitějšími zákazníky jsou především evropské automobilky, není možné se zaměřit pouze na prostředí automobilového průmyslu v České republice, ale spíše na odvětví v rámci Evropy.

Současný stav automobilového průmyslu v Evropě a následně jeho dodavatelského sektoru je znepokojivý a to hned kvůli několika zásadním vlivům. Prvním z nich je přechod od spalovacích motorů k elektromobilům a jeho řízený postup v Evropě v rámci GreenDealu. Firmy se musí vypořádat s rozdílem mezi tím, co zákazník očekává a co musí vyrábět, aby splňovaly požadované normy. Dalším vlivem je zvyšující se konkurence, a to konkrétně kvůli importu automobilů z Asie, které konkurují především cenou. To i přes zvyšující se cenu

vstupních materiálů nutí firmy v Evropě snižovat cenu prodejní a opět oslabovat jejich pozici. Závažnost situace dokládají i samotné automobilky, které upozorňují na jejich vznikající problémy. Příkladem je firma Volkswagen, která se již delší dobu potýká s drahou výrobou v Německu a nyní hrozí i uzavřením jedné z jejich továren. (Němec, 2024)

4.1.2 Analýza okolí podniku dle Portera

Na podnik působí několik sil, které ho silně ovlivňují a s kterými musí počítat v rámci svého jednání a směřování. Informace o okolí podniku byly získány vlastní zkušeností ve firmě, z interních dokumentů nebo díky rozhovorům s odpovědnými manažery.

Konkurence v odvětví

Pro podnik SaarGummi jsou přímou konkurencí firmy, které vyrábějí dynamická těsnění pro automobilový průmysl a to především těsnění dveří a kapoty aut. Vzhledem k tomu, že technologie výroby pomocí vytlačování profilů je složitá a vstupní investice nákladná, konkurence je v rámci světového trhu. Nejvýznamnějšími konkurenty jsou: Hutchinson s.r.o., Henniges Hranice s.r.o., Cooper Standart Automotive Česká republika s.r.o. a Dongil Rubber Belt Slovakia s.r.o. Všechny zmíněné firmy mají významný vliv na trhu a snaží se o získání zákazníků na svoji stranu různými konkurenčními výhodami. Například zatímco firmě SaarGummi Czech se daří na trhu v rámci Evropy, firma Hanniges Hranice se zaměřuje na americký trh.

Při porovnání podniku s výše zmíněnými firmami je nutné zmínit konkurenční výhody podniku, které mu pomáhají udržet si svou stabilní pozici na trhu. První z nich je vlastní mísirna směsí pro profily, která se nachází v těsné blízkosti výroby a firma díky tomu významně šetří na vstupních materiálech vlastní výrobou. Další výhodou pro podnik je vlastní vývoj robotů pro automatizaci a průmysl 4.0, které firmě šetří finance a zároveň jsou vyvíjeny na míru dle konkrétních potřeb firmy. Vlastní výroba technologií chrání firmu i před únikem citlivých údajů, což souvisí i s tím, že SaarGummi vlastní několik patentů ohledně výrobní technologie.

Vyjednávací síla dodavatelů

SaarGummi má vzhledem ke svému širokému portfoliu výroby mnoho dodavatelů pro jednotlivé vstupní materiály. Aby se předcházelo problémům souvisejícím s dodávkami materiálů, všechny dodavatelské vztahy jsou ošetřeny smlouvou, kde nejdůležitějším bodem je ustanovení kvality materiálů. Také jsou sepisovány s dodavateli tzv. forecasty, které obsahují předpověď plánovaných odběrů. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou dodavatelé následujících

materiálů: kovová páska – firma ACP Group, skelné vlákno, laky, klipy a pro mísírnu směsí kaučuk, saze a křída. Výpadky v dodávkách některých z výše uvedených materiálů by podnik zásadně ohrozily na provozu.

Vyjednávací síla zákazníků

Nejvýznamnějšími zákazníky pro podnik jsou samotné automobilové společnosti. Jmenovitě jsou to například společnosti Audi, Renault Group, Daimler Chrysler, Ford, Volkswagen Group, Stellantis či česká Škoda Auto. Kromě automobilek má firma i další zákazníky, kteří mají mnohem menší zastoupení, ale představují pro podnik vyšší stabilitu díky diverzifikaci. Zde se mezi nejvýznamnější řadí firma Bosch a firma HELLA.

Zákazníci jsou pro firmu ti nejdůležitější, a tak samozřejmě mají velkou vyjednávací sílu a vliv. Kladou na výrobu dílů nejrůznější požadavky a jejich cílem je samozřejmě maximalizace kvality za co nejnižší možnou cenu. Získání nových zakázek probíhá vypsáním poptávky ze strany zákazníka pro všechny dodavatele a pak je na straně podniku zpracovat do výběrového řízení projekt a prosadit se u odběratele. Získání zakázky je potvrzeno podpisem nominačního listu a nastává projektová fáze, kde dochází k průběžnému vyladění samotného produktu dle možností dodavatele a požadavků zákazníka. Specifické pro tento kontrakt je, že SaarGummi dodává těsnicí profily do závodu automobilky v průběhu několika desítek měsíců a tak požadavky a kvalita musí být uspokojovány po celou dobu dodávek. Podnik má z tohoto důvodu zřízeno celé oddělení kvality, které se stará o přímou komunikaci se zákazníkem, aby úroveň služeb byla co nejvyšší.

Riziko substitučních výrobků

Dynamická těsnění na karoserii automobilů jsou velmi specifické výrobky a riziko substitučních výrobků je zde téměř nulové. Před výrobou musí probíhat dlouhý vývoj samotného profilu a není jednoduché proces lehce napodobit. Největším rizikem zde mohou být levnější verze těsnících profilů z asijských zemí, kde na druhou stranu může být pro zákazníky riziko nižší kvality a spolehlivosti. Velkým požadavkem v době elektromobility je co nejnižší hmotnost automobilových prvků, proto substitučním výrobkem by mohlo být těsnění, které má nižší hmotnost a stejnou účinnost.

Riziko vstupu nových konkurentů

Vstup nových firem na trh s těsněním pro automobily může být hrozbou pro podnik SaarGummi, protože by mu znesnadnil situaci v již tak vysoce nasyceném trhu. Toto riziko je

však sníženo velkým množstvím bariér, které potencionálním konkurentům ztěžují vstup. Mezi hlavní bariéry patří vysoká vstupní investice do strojů a zařízení pro vytlačování a tvarování profilu a také do přípravné fáze zakázek. Další bariérou je složitá technologie a potřeba velkého množství znalostí a informací pro kvalitní výrobu. V tomto směru má český závod SaarGummi velkou výhodu, protože díky velkému zaměření na vývoj a inovace v této oblasti se stal kompetenčním centrem pro ostatní pobočky ze skupiny po celém světě. Snaží se využívat nejmodernější technologie a tím si udržovat svoji konkurenční výhodu. Nové firmy by nejspíše musely přijít s cenovou konkurencí, kdy by díky svým postupům stlačily cenu pro zákazníka významně níže, a tudíž by získaly v tomto směru převahu.

Z této analýzy je patrné, že podnik čelí v rámci svého okolí mnoha vlivům a dle jejich identifikace se jako nejvýznamnější jeví vyjednávací síla zákazníků. Firma je v rámci automobilového průmyslu odkázána na jednotky automobilových společností, které jí opakovaně nominují jako svoji dodavatelskou firmu. Je tedy zřejmé, že spokojenost či nespokojenost v rámci jedné zakázky se projeví v následujících zakázkách a je velmi důležité se zákazníky udržovat dobré vztahy. V ostatních zmiňovaných Porterových kategoriích je třeba také s vlivem počítat, ale firma v nich má zajištěnou určitou konkurenční výhodu.

4.1.3 Analýza okolí dle Jiráska

Určitým rozšířením Porterovy analýzy okolí firmy SaarGummi Czech je analýza dle Jiráska, která rozlišuje vlivy vnitřní a vnější.

Vnější vlivy

Všechny zmiňované síly v předchozí kapitole jsou vnější síly, které na podnik působí. Další jsou vlivy státu (legislativní vlivy) a samotného regionu.

SaarGummi má obě pobočky na Náchodsku, což má své opodstatnění jak historické tak strategické. Před založením této pobočky se zde nacházela místní gumárenská firma, která vyráběla těsnící profily pro skupinu SaarGummi. Kapacity výroby byly třeba navýšit, a tak skupina využila situace a vybudovala zde pobočku SaarGummi Czech. Kromě historického základu je pro firmu klíčové se na náhodský region dívat i jako na zdroj pracovní síly, protože v podniku pracuje téměř 1000 zaměstnanců. Region Náchod byl v prosinci roku 2024 postižen nejvyšší mírou nezaměstnanosti v rámci Královehradeckého kraje. Mimo region podnik také využívá svoji polohu obou poboček, která leží nedaleko od hranice s Polskem, a proto mnoho zaměstnanců je polské národnosti.

Co se týká legislativního omezení pro dodavatele do automobilového průmyslu, tak zákon nařizuje splňovat určité podmínky, mezi které patří například certifikace dle norem IATF či ISO. Bez těchto certifikátů by podnik neuspěl ani u automobilových společností. Další legislativní požadavky jsou více obecné a jedná se o splnění hygienických podmínek či přísných bezpečnostních podmínek. Výroba je napřímo obsluhována operátory a tak je třeba dodržovat prvky BOZP. V neposlední řadě jsou na firmu také kladeny nároky na udržitelnost a šetrnost vůči životnímu prostředí. Tyto všechny aktivity spojené se splněním veškerých norem a požadavků vyžadují nemalé náklady, které zatěžují rozpočet firmy.

Vnitřní vlivy

Kladnými vnitřními silami v podniku SaarGummi jsou především jeho silné stránky v oblasti soběstačnosti, co se týká směsí a inovativních řešení, která vznikají přímo uvnitř podniku. Tím, že v areálu firmy se nachází jeho vlastní mísírna směsí, která připravuje materiál do výroby těsnění, zde vzniká velká možnost snížení nákladů na materiály a tudíž zvýšení cenové konkurenceschopnosti. Podnik prodává hotové směsi i do dalších firem, což mu tvoří příjmy, které následně může investovat do vývoje a inovací. Mezi další pozitivní vlivy se řadí také fungování a zájmy podniku v oblasti podpory regionálních akcí a důraz na environmentální oblast. Podnik získal díky jeho aktivitám certifikát ISO 14001, který se týká ochrany životního prostředí a podstatně zvyšuje hodnocení firmy od zákazníků a tím i jeho konkurenceschopnost.

4.1.4 Začlenění podniku dle teorie tržních pozic Kotlera

Podnik v rámci odvětví a konkurence se nachází nejspíše na rozhraní pozic Tržního vůdce a Tržního vyzyvatele. Má velmi silnou pozici na trhu a řadí se mezi firmy s největším vlivem v odvětví, ale nejde s jednoznačností určit, který podnik by zastával první příčku. Každý z nich se zaměřuje na jinou konkurenční výhodu, která mu přináší rozdílné zákazníky.

4.2 Finanční analýza

Pro finanční analýzu podniku budou využita data a informace především ze zveřejněných Výročních zpráv firmy, jejichž součástí jsou účetní závěrky za jednotlivé roky. Podnik tyto dokumenty musí ze zákona zveřejňovat. Veškeré číselné hodnoty z účetních závěrek jsou v jednotce tisíce Kč.

4.2.1 Ukazatele aktivity

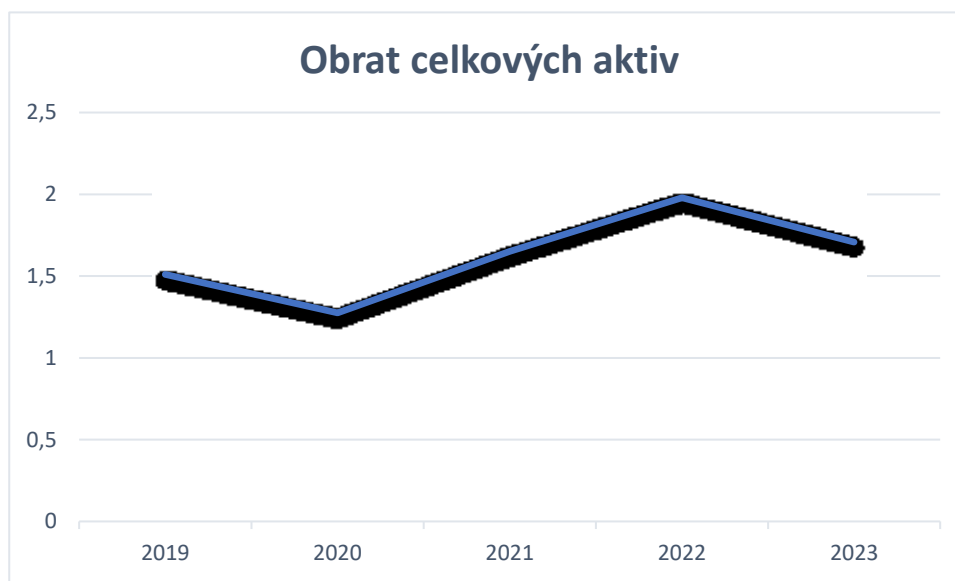
Obrat celkových aktiv = tržby/aktiva = 4 312 932/2 527 079 = 1,707

V roce 2023 firma dosáhla v obratu celkových aktiv hodnotu 1,707, která vyjadřuje, že podnik efektivně využívá svá aktiva. Hodnota je maximalizační, tedy čím vyšší, tím lepší. V následující tabulce je vyjádřen vývoj obratu celkových aktiv v minulých pěti letech.

Tabulka 2: Obrat celkových aktiv v letech 2019-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020	2019
Tržby	4312932	3995094	3643622	3332013	3971784
Aktiva	2527079	2018788	2205713	2613336	2630698
Obrat celkových aktiv	<u>1,707</u>	<u>1,979</u>	<u>1,652</u>	<u>1,275</u>	<u>1,51</u>

Zdroj 8: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku



Graf 1: Zobrazení obratu celkových aktiv v letech 2019-2023

Zdroj 9: Vlastní zpracování v nástroji MS Excel

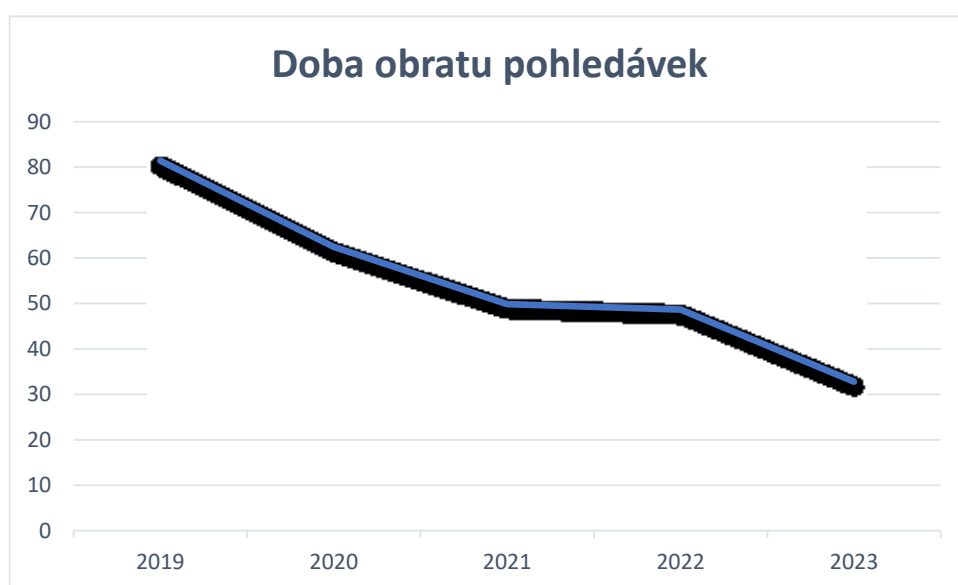
Doba obratu pohledávek = pohledávky/(tržby/360) = 392549/(4312932/360) = 32,8 dní

V následující tabulce je opět zobrazen postup vývoje v letech 2019–2023, kde je vidět stabilní klesající hodnota doby obratu pohledávek, což je u tohoto ukazatele hodnoceno pozitivně.

Tabulka 3: Doba obratu pohledávek v letech 2019-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020	2019
Tržby	4312932	3995094	3643622	3332013	3971784
Pohledávky	392549	540690	504420	577999	898448
Doba obratu pohledávek	<u>32,8</u>	<u>48,7</u>	<u>49,84</u>	<u>62,45</u>	<u>81,43</u>

Zdroj 10: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku



Graf 2: Zobrazení doby obratu pohledávek v letech 2019-2023

Zdroj 11: Vlastní zpracování v programu MS Excel

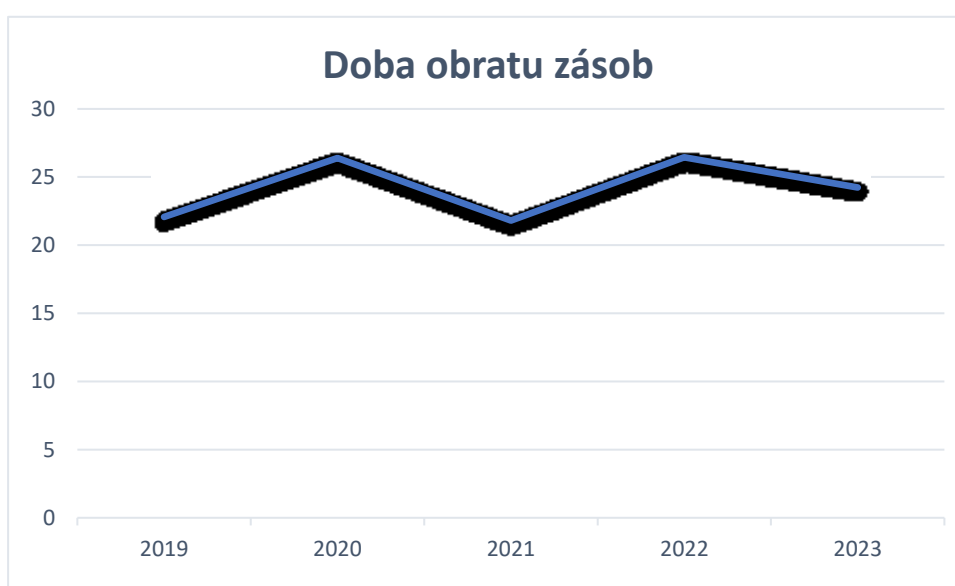
Doba obratu zásob = zásoby/(tržby/360) = 290459/ (4312932/360) = 24,24 dní.

Stejně jako u doby obratu pohledávek, tak i u doby obratu zásob je snaha o minimalizaci doby. Z tabulky je patrné, že firma stabilně drží dobu obratu zásob lehce nad 20 dnů, díky čemuž snižuje náklady na skladování. Z rozhovorů s vedením vyplynulo, že výroba je často plánovaná tak, že profily k zákazníkovi odchází tentýž či následující týden. Většina zásob jsou rozpracované výrobky, jelikož výroba se skládá z několika etap a dokončování probíhá až těsně před odesláním zákazníkovi.

Tabulka 4: Doba obratu zásob v letech 2019-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020	2019
Tržby	4312932	3995094	3643622	3332013	3971784
Zásoby	290459	293524	220726	244322	243632
Doba obratu zásob	<u>24,24</u>	<u>26,45</u>	<u>21,81</u>	<u>26,4</u>	<u>22,08</u>

Zdroj 12: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku



Graf 3: Zobrazení doby obratu zásob v letech 2019-2023

Zdroj 13: Vlastní zpracování v programu MS Excel

4.2.2 Ukazatele rentability

$ROE = \text{čistý zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál} = 510544/1914378 = 0,267 \text{ Kč.}$

Výpočet rentability vlastního kapitálu vlastníkům ukazuje, kolik vydělá 1 koruna vložená do podniku za 1 rok. V roce 2023 to byla hodnota 0,267 Kč, ale hodnota ROE se často zobrazuje v procentních hodnotách, což v tomto případě je 26,7 %. Ukazatel je maximalizační. V tabulce je zachycen vývoj hodnoty ROE v jednotlivých letech, kde vidíme postupný zhoršující se trend.

Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2019-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020	2019
Čistý zisk po zdanění	510544	184634	454254	526503	704963
Vlastní kapitál	1914378	1403835	1219201	1264947	1438444
ROE	<u>0,267</u>	<u>0,132</u>	<u>0,373</u>	<u>0,416</u>	<u>0,490</u>

Zdroj 14: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku

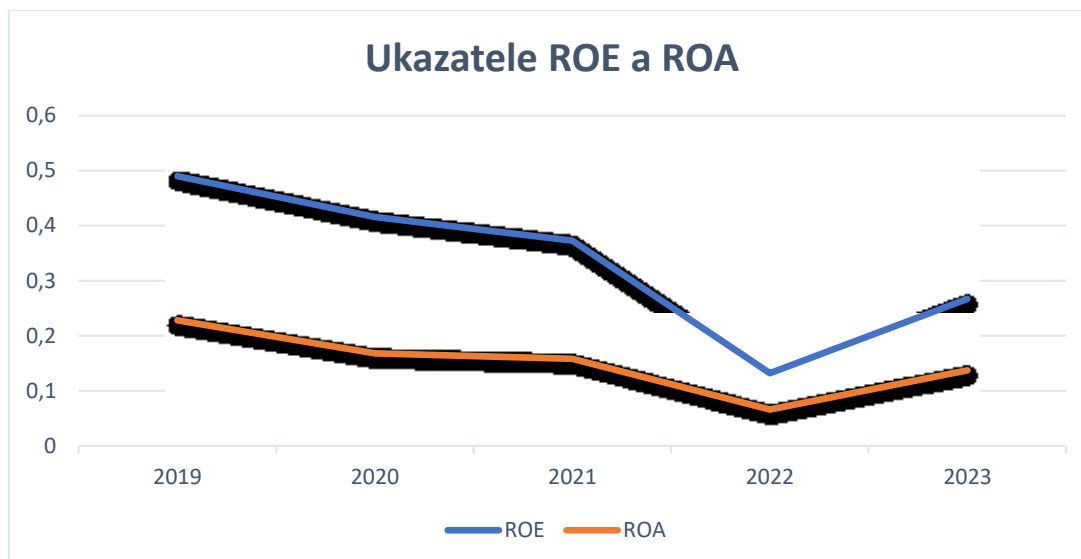
$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva} = 641386 / 4\,673\,567 = 0,137 \text{ Kč}$$

Rentabilita celkového kapitálu ukazuje zisk z jedné koruny celkového kapitálu. Stejně jako u ukazatele ROE je i zde klesající tendence ukazatele. Níže na grafu jsou znázorněny obě hodnoty ROE i ROA a jejich stejný průběh.

Tabulka 6: Rentabilita celkového kapitálu v letech 2019-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020	2019
EBIT	641386	229586	566098	654904	874542
Celková aktiva	4673567	3493252	3586300	3895135	3828919
ROA	<u>0,137</u>	<u>0,066</u>	<u>0,158</u>	<u>0,168</u>	<u>0,228</u>

Zdroj 15: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku



Graf 4: Zobrazení ukazatelů ROE a ROA v letech 2019-2023

Zdroj 16: Vlastní zpracování v programu MS Excel

4.2.3 Ukazatele likvidity

Likvidita běžná = oběžný majetek / krátkodobý cizí kapitál = $1387416/396445 = 3,5$

Likvidita pohotová = (pohledávky + krátkodobý finanční majetek) / krátkodobý cizí kapitál =
 $= (392549 + 0) / 396445 = 0,99$

Běžná likvidita podniku Saargummi Czech za rok 2023 je 3,5. Výsledek poukazuje na vyšší likviditu, než je doporučovaný interval. Tato hodnota vyjadřuje dobré finanční zdraví podniku, ale poukazuje na neefektivní využívání jejího majetku. V tabulce je vidět vývoj běžné likvidity v minulých letech, kdy nejnižší hodnota byla v roce 2020, což znamená, že naopak klesla pod doporučovanou hodnotu 1,5. vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní závod, tak takto nízká likvidita je spíše žádoucí, ale je třeba monitorovat situaci.

Tabulka 7: Likvidita běžná a likvidita pohotová v letech 2019-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020	2019
Oběžný majetek	1387416	939527	1036499	1346996	1438830
Pohledávky	392549	540690	504420	577999	898448
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Krátkodobý cizí kapitál	396445	379694	710568	943216	714008
Likvidita běžná	<u>3,5</u>	<u>2,47</u>	<u>1,46</u>	<u>1,43</u>	<u>2,02</u>
Likvidita pohotová	<u>0,99</u>	<u>1,42</u>	<u>0,71</u>	<u>0,61</u>	<u>1,26</u>

Zdroj 17: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku

4.2.4 Altmanovo Z-Score – bankrotní model

Podnik se nachází v turbulentním odvětví a době, proto je vhodné pomocí tohoto bankrotního modelu vyjádřit stav firmy a predikovat možné finanční problémy. Pro výpočet bude nejvhodnější použit modifikovaný model pro výrobní firmy. V následující tabulce jsou vypočítány jednotlivé ukazatele a následně po pronásobení s jednotlivými váhami vypočítána hodnota Z-Score za jednotlivé roky.

Tabulka 8: Výpočet ukazatele Z-Score v letech 2019-2023

	Váhy	2019	2020	2021	2022	2023
X1	0,717	0,28	0,15	0,15	0,28	0,39
X2	0,847	0,17	0,17	0,21	0,46	0,44
X3	3,107	0,33	0,25	0,26	0,11	0,25
X4	0,420	1,21	0,94	1,24	2,28	3,12
X5	0,998	1,53	1,29	1,69	1,997	1,71
Z-Score		<u>3,41</u>	<u>2,71</u>	<u>3,3</u>	<u>6,76</u>	<u>5,48</u>

Zdroj 18: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku

Na základě výpočtu Z-Score pro roky 2019 – 2023 jsme zjistili, že podnik od roku 2020 konstantně zvyšuje svoji finanční stabilitu. Ve všech letech, kromě roku 2020, se hodnota nachází v pásmu prosperity, kterou ohraničuje hodnota 2,9. V roce 2020 hodnota klesla do tzv. šedé zóny a firma musela více kontrolovat, aby se nedostala do finančních potíží. Dle tohoto bankrotního modelu lze tedy predikovat prosperitu firmy i v následujících letech.

4.2.5 EVA – Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota je využívána především pro vlastníky podniku, neboť vyjadřuje jeho výkonnost. Pro tento ukazatel je požadované, aby hodnota byla větší než 0. Před výpočtem ukazatele EVA je nutné spočítat úrokovou míru a WACC, což jsou vážené průměrné náklady na kapitál.

úroková míra = nákladové úroky / cizí zdroje

Tabulka 9: Úroková míra z cizích zdrojů v letech 2019-2023

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
Nákladové úroky	3450	2697	4171	5691	6266
Cizí zdroje	612701	614953	986512	1348389	1192254
<u>Úroková míra</u>	<u>0,006</u>	<u>0,004</u>	<u>0,004</u>	<u>0,004</u>	<u>0,005</u>

Zdroj 19: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku

$WACC = (EAT/celkový\ kapitál) \times (vlastní\ kapitál/celkový\ kapitál) + úroková\ míra \times (cizí\ zdroje/celkový\ kapitál)$

Tabulka 10: Vážené průměrné náklady na kapitál v letech 2019-2023

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
EAT	510544	184634	454254	526503	704963
Celkový kapitál	2527079	2018788	2205713	2613336	2630698
Vlastní kapitál	1914378	1403835	1219201	1264947	1438444
Cizí zdroje	612701	614953	986512	1348389	1192254
<u>WACC</u>	<u>0,155</u>	<u>0,065</u>	<u>0,116</u>	<u>0,0996</u>	<u>0,149</u>

Zdroj 20: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku

$NOPAT = EBIT \times (1 - t) = EBIT \times (1 - 0,19)$

Tabulka 11. provozní zisk po zdanění v letech 2019-2023

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	874542	654904	566098	229586	641386
<u>NOPAT</u>	<u>708379</u>	<u>530472</u>	<u>458539</u>	<u>185965</u>	<u>519523</u>

Zdroj 21: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

Tabulka 12: Ekonomická přidaná hodnota v letech 2019-2023

Ukazatel	2019	2020	2021	2022	2023
NOPAT	708379	530472	458539	185965	519523
WACC	0,155	0,065	0,116	0,0996	0,149
Celkový kapitál	2527079	2018788	2205713	2613336	2630698
<u>EVA</u>	<u>316682</u>	<u>399251</u>	<u>202676</u>	<u>-74323</u>	<u>127549</u>

Zdroj 22: Vlastní zpracování z dat účetních uzávěrek podniku

Postupnými výpočty jsme došli k hodnotám ukazatele EVA v letech 2019 – 2023, které jsou vyjádřeny v jednotkách Kč a všechny jsou kladné kromě roku 2022. Tento stav znázorňuje, že podnik ve zmiňovaných čtyřech letech plnil očekávání a generoval přidanou hodnotu pro vlastníky. V roce 2022 byla hodnota ukazatele záporná, tedy podnik z investovaného kapitálu žádnou hodnotu nevytvářel.

4.2.6 Vyhodnocení finanční analýzy

Provedení finanční analýzy bylo pro hodnocení konkurenceschopnosti v podniku SaarGummi Czech s.r.o. velmi důležité. V rámci analýzy byly vypočítány vybrané ukazatele, které hodnotí situaci v podniku v letech 2019 – 2023, což napomáhá ke zhodnocení celkové situace, protože lze pozorovat podnikový trend a odhadovat vývoj do budoucna.

Ze zjištěných hodnot lze konstatovat, že finanční stránka podniku dlouhodobě zvyšuje jeho konkurenceschopnost, jelikož většina ukazatelů v jednotlivých letech vyšla v hodnotách poukazující na stabilitu firmy. Individuální hodnocení ukazatelů je již součástí samotné analýzy, ale navíc lze dodat, že z výsledků je patrné, že se jednotlivé ukazatele vzájemně ovlivňují. Nejvíce je tento fakt zjevný v roce 2022, kdy většina výše spočítaných ukazatelů vykazovala nejhorší hodnoty. Ukazatel EVA vyšel záporný, tedy podnik negeneroval ekonomickou přidanou hodnotu pro vlastníky a tento stav byl již predikovatelný u výpočtu čistého zisku po zdanění, jelikož vyšel oproti ostatním rokům výrazně nižší a NOPAT přímo ukazatel EVA ovlivňuje. V roce 2022 současně vykazovaly i nejhorší hodnoty ukazatelé rentability celkového a vlastního kapitálu – ROE a ROA.

Stav podniku z hlediska finančního zdraví lze také zjistit pomocí metody srovnání s odvětvovým průměrem, který zveřejňuje ministerstvo průmyslu a obchodu a to pro jednotlivá odvětví dle CZ-NACE (činnosti dle statistického úřadu ČR). V tomto rejstříku nejsou všechny ukazatele a pro názornost jsem vybrala ukazatel běžné a pohotové likvidity. V následující tabulce jsou hodnoty za rok 2019 – 2021 pro podnik SaarGummi Czech s.r.o. a průměrné hodnoty celého odvětví. Z porovnání vyplívá, že podnik se celou dobu drží v obou ukazatelích pod odvětvovým průměrem, což značí určité riziko, ale z dalšího vývoje je patrné, že podnik má situaci pod kontrolou.

Tabulka 13: Porovnání likvidity podniku s odvětvovým průměrem

	2019	2020	2021
Likvidita běžná	2,02	1,43	1,46
Likvidita pohotová	1,26	0,61	0,71
Odvětvový průměr – likvidita běžná	2,12	2,15	2,24
Odvětvový průměr – likvidita pohotová	1,74	1,80	1,81

Zdroj 23: Vlastní zpracování z dat Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

4.3 Moderní metody

V teoretické části jsou popsány některé moderní metody analýzy konkurenceschopnosti podniku, které umožňují firmu hodnotit komplexněji než většina klasických metod. Jedná se například o metodu Balanced Scorecard, Marketingový audit či SWOT analýzu. Pro provedení těchto analýz jsou často potřeba nejen data z dokumentů firmy, ale i pohledy a postoje vedení podniku. Pro analyzování konkurenceschopnosti ve firmě SaarGummi Czech byly provedeny rozhovory s vrcholovým managementem, který ochotně zodpověděl na všechny dotazy.

4.3.1 Marketingový audit

Pro hodnocení konkurenceschopnosti v podniku Saargummi Czech s.r.o. byl jako jedna z komplexních moderních metod vybrán marketingový audit. Před provedením samotného auditu ve firmě, bylo potřeba provést několik kroků pro vypracování modelu.

Prvním krokem pro uskutečnění analýzy konkurenceschopnosti je třeba sestavit základní hypotézy, které odpovídají cíli auditu a korespondují se zkoumaným tématem. Vedle těchto hypotéz bylo potřeba definovat základní oblasti a v nich klíčové faktory pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi široké téma, které postihuje všechny oblasti v rámci působení podniku, jsou jako základní oblasti vymezené obecně vnitřní prostředí a vnější prostředí podniku a v nich vybrané jednotlivé faktory. V následující části jsou hypotézy a klíčové faktory popsány.

Hypotézy k marketingovému auditu

1. Podnik bude konkurenceschopný ve svém odvětví, pokud bude mít jasně definovanou strategii a cíle a tyto záměry budou jasně komunikovány vedení i všem zaměstnancům.
2. Podnik bude zvyšovat konkurenceschopnost, pokud bude klást důraz na neustálé zlepšování a inovace.
3. Podnik bude konkurenceschopný ve svém odvětví, pokud bude efektivně snižovat náklady.
4. Pro konkurenceschopnost podniku je důležitá spokojenost a loajalita zaměstnanců.
5. Kvalita vyráběných produktů má velký vliv na konkurenceschopnost podniku.
6. Pro zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivnosti pro zákazníky je třeba podporovat udržitelnost.
7. Podnik musí kontinuálně získávat nové zákazníky a rozšiřovat portfolio.
8. Pro udržení konkurenceschopnosti firma musí znát a sledovat chování konkurenčních firem v odvětví.

Klíčové faktory a oblasti pro konkurenceschopnost podniku

1. Vnitřní prostředí podniku
 - a. Strategie a top management
 - b. Lidské zdroje
 - c. Vývoj a inovace
 - d. Interní procesy

2. Vnější prostředí podniku

- a. Zákazníci
- b. Dodavatelé
- c. Konkurenční firmy
- d. Vliv regionu a odvětví
- e. Legislativní předpisy a normy

Následujícím krokem bylo sestavení seznamu otázek, které budou odrážet aktuální stav v podniku a hodnotit výše uvedené faktory. Ke každé otázce je vytvořeno i váhové ohodnocení možných odpovědí. Samotný dotazník, který byl pomocí řízeného rozhovoru s vedením podniku vyplněn, je obsahem přílohy této diplomové práce. V následující části jsou v tabulce zachyceny jednotlivé otázky, jejich bodové ohodnocení a výsledky získané rozhovory či vlastním hodnocením konkrétní situace.

Tabulka 14: Obsah provedeného marketingového auditu v podniku

Faktor konkurenceschopnosti	Vnitřní prostředí podniku - X	Odpověď a) (2 body)	Odpověď b) (1 bod)	Odpověď c) (0 bodů)
Strategie a top management – X1	Jsou strategie podniku, jeho vize a cíle jasně komunikované a naplňované?	X		
	Jsou ve strategické koncepci zachyceny neustálé zlepšování a inovace?	X		
	Rozumí vedení podniku cílům a záměrům firmy?	X		
Lidské zdroje – X2	Je pro zaměstnance vytvořeno vhodné pracovní prostředí a systém odměňování?	X		

	Hodnotí zaměstnanci podnik a jeho chování kladně?		X	
Vývoj a inovace – X3	Má podnik dostatečné finance na výzkum a vývoj a pravidelně do něj investuje?	X		
	Je podnik schopen se rychle adaptovat na nové technologie ve výrobě?		X	
	Je v podniku kladen důraz na automatizaci?	X		
Interní procesy – X4	Má podnik zavedené systémy pro měření a vyhodnocování aktivit?	X		
	Jsou interní procesy v podniku na sebe vzájemně navázané a propojené?	X		
	Vnější prostředí podniku – Y			
Zákazníci – Y1	Sbírá podnik od zákazníků zpětnou vazbu a přizpůsobuje tomu své chování?	X		

	Zaměřuje se podnik na budování a udržení silných a dlouhodobých vztahů se zákazníky?	X		
	Má podnik členité a široké zákaznické portfolio?	X		
Dodavatelé – Y2	Existuje v podniku kontrola dodavatelské kvality?	X		
Konkurence – Y3	Zná a sleduje podnik konkurenční firmy v odvětví?		X	
Vliv odvětví a trhu – Y4	Hledá podnik nové příležitosti pro růst na nových trzích nebo ve specifických segmentech automobilového průmyslu?		X	
	Přizpůsobuje podnik výrobu novým trendům v jeho oblasti působení?		X	
Vliv legislativy a norem - Y5	Splňuje podnik požadované normy a certifikace a snaží se získat i nepovinné z nich?		X	

Zdroj 24: vlastní zpracování dle (Kožená, 200, str. 70-73)

Vyhodnocení marketingového auditu

Pro vyhodnocení marketingového auditu je třeba sečíst všechny body za jednotlivé otázky a následně zhodnotit výsledek dle vytvořené stupnice. Celková konkurenceschopnost se vypočítá jako součet faktorů konkurenceschopnosti vnitřní a vnější a vyjádří se následovně:

$$K = X + Y$$

K.....celková konkurenceschopnost podniku

X.....vnitřní konkurenceschopnost podniku

Y.....vnější konkurenceschopnost podniku

Abychom zajistili vyšší míru objektivitu, tak je třeba vypočítat relativní četnosti a následně váhy jednotlivých faktorů. Přepočítané faktory X a Y následně budou více relevantní, protože zajistíme jejich stejný vliv.

Tabulka 15: Relativní četnosti a váhy k faktorům

Klíčové faktory	Maximální počet bodů	Relativní četnosti	Váhy	X, Y	Vážené X, Y
X1	6	0,3	0,83	6	4,98
X2	4	0,2	1,25	3	3,75
X3	6	0,3	0,25	5	1,25
X4	4	0,2	1,25	4	5
Součet	20	1			<u>14,98</u>
Y1	6	0,375	0,53	6	3,18
Y2	2	0,125	1,6	2	3,2
Y3	2	0,125	1,6	1	1,6
Y4	4	0,25	0,8	2	1,6
Y5	2	0,125	1,6	1	1,6
Součet	16	1			<u>11,18</u>

Zdroj 25: vlastní zpracování dle (Kožená, 2007, str. 74)

Následující dvě tabulky znázorní hodnotící stupnice zvlášť pro vnitřní a vnější konkurenceschopnost.

Tabulka 16: Hodnotící stupnice marketingového auditu – vnitřní konkurenceschopnost

Procentní rozmezí	Bodové rozmezí	Hodnocení vnitřních faktorů	Hodnotící stupnice
100 – 75	<16,75 – 12,54>	Nadprůměrný stav vnitřní konkurenceschopnosti	1
74 – 50	<12,53 – 8,38>	Dobrá stav, možnosti pro zlepšení	2
49 - 25	<8,37 – 4,19>	Podprůměrný stav, vyžaduje opatření ke zlepšení	3
24 - 0	<4,18 – 0>	Špatný stav, nekonkurenceschopnost	4

Zdroj 26: vlastní zpracování dle (Kožená, 2007, str. 75)

Tabulka 17: Hodnotící stupnice marketingového auditu - vnější konkurenceschopnost

Procentní rozmezí	Bodové rozmezí	Hodnocení vnějších faktorů	Hodnotící stupnice
100 – 75	<30,64 – 22,98>	Nadprůměrný stav vnější konkurenceschopnosti	1
74 – 50	<22,97 – 15,32>	Dobrá stav, možnosti pro zlepšení	2
49 - 25	<15,31 – 7,66>	Podprůměrný stav, vyžaduje opatření ke zlepšení	3
24 - 0	<7,65 - 0>	Špatný stav, nekonkurenceschopnost	4

Zdroj 27: vlastní zpracování dle (Kožená, 2007, str. 75)

Tabulka 18: Hodnotící stupnice marketingového auditu - celková konkurenceschopnost

Procentní rozmezí	Bodové rozmezí	Hodnocení vnějších faktorů	Hodnotící stupnice
100 – 75	<47,39 – 35,54>	Nadprůměrný stav celkové konkurenceschopnosti	1
74 – 50	<35,53 – 23,7>	Dobry stav, možnosti pro zlepšení	2
49 - 25	<23,69 – 11,85>	Podprůměrný stav, vyžaduje opatření ke zlepšení	3
24 - 0	<11,84 - 0>	Špatný stav, nekonkurenceschopnost	4

Zdroj 28: vlastní zpracování dle (Kožená, 2007, str. 76)

Výsledek vnitřní konkurenceschopnosti podniku spadá dle stupnice do intervalu jedna, což můžeme hodnotit jako nadprůměrný stav vnitřní konkurenceschopnosti. Součet vážených bodů je 14,98. Horší výsledek vyšel u konkurenceschopnosti vnější, kde součet vážených hodnot je 11,18 bodů, což spadá do intervalu 3. Vnější konkurenceschopnost je podprůměrná a vyžaduje zavedení opatření vedoucí ke zlepšení. Dle výše zmíněného vzorce je celková konkurenceschopnost součtem konkurenceschopnosti vnější a vnitřní, což znamená, že hodnota váženého součtu je 26,16 bodů. Výsledek celkové konkurenceschopnosti spadá do intervalu 2, který představuje dobrý stav celkové konkurenceschopnosti podniku, ale nachází se zde místa ke zlepšení.

4.3.2 SWOT analýza

Poslední metodou, která v podniku byla využita pro vykreslení jeho konkurenceschopnosti je SWOT analýza. Cílem je poznat silné a slabé stránky podniku SaarGummi a jeho příležitosti a hrozby. Na základě správné identifikace poté podnik může podniknout kroky ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměřením se na jeho silné stránky a potenciální příležitosti nebo zlepšením slabých stránek a zabráněním hrozeb.

Způsobů, jak zjistit jednotlivé oblasti v podniku je více a pro účely této diplomové práce byly využity především informace z interních materiálů firmy, rozhovory s managementem podniku

a také vlastní zkušenost s podnikem jako zaměstnanec. Dalším zdrojem informací jsou výsledky z již výše provedených analýz. Silné a slabé stránky vycházejí z interních analýz a příležitosti hrozby z analýz externích. SWOT analýza byla v rámci práce provedena na závěr, protože je z mého pohledu vhodná pro shrnutí jednotlivých faktorů.

Silné stránky – S

Silné stránky v podniku SaarGummi podporují jeho konkurenceschopnost a podnik na nich staví svoji firemní strategii. Mezi nejvýznamnější silnou stránku podniku patří jeho komplexnost a samostatnost celého procesu výroby a vývoje produktů. Veškerý proces vývoje produktu probíhá v rámci podniku, a dokonce hlavní materiál, kterým je směs pryže, je dodáván do výroby z vlastní mísrny směsí. Podnik také patří do skupiny SaarGummi, jejíž pobočky mezi sebou vzájemně spolupracují a napomáhají si ke vzájemnému růstu. Díky všem zmíněným faktorům má SaarGummi Czech možnost výrazně snižovat náklady a být konkurenceschopnější.

Další silnou stránkou podniku je jeho dlouhodobá finanční stabilita a prosperita. Dle výsledků finanční analýzy lze konstatovat, že podnik dlouhodobě vykazuje kladné hodnoty a stabilně přináší ekonomickou přidanou hodnotu pro jeho vlastníky. Tato finanční stránka nese nesporné výhody i pro komunikaci s obchodními partnery. Pro zákazníky a dodavatele je finanční stabilita velmi důležitá z hlediska dlouhodobých kontraktů a při vyjednávání s dalšími subjekty získává podnik SaarGummi díky těmto hodnotám výhodnější vyjednávací pozici.

Mezi další silné stránky patří kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci na technickohospodářských pozicích s nízkou fluktuací. Většina lidí z top managementu si prošla postupně mnoho pozic v podniku a dosáhla na nejvyšší úroveň. Díky tomu jsou schopní rozhodovat na základě vlastních zkušeností s danou činností, což značně přispívá k prosperitě podniku. Zaměstnanci jsou v podniku pravidelně proškolení a účastní se nejrůznějších seminářů, což podporuje jejich růst a zároveň se jedná o určitý způsob benefitu.

Slabé stránky – W

Stejně, jako je třeba vyzdvihovat silné stránky v podniku, je potřebná identifikace slabých stránek, které podniku naopak konkurenceschopnost snižují. V podniku SaarGummi bylo mnohem obtížnější zjistit slabé stránky než silné, protože těmi se podnik příliš chlubit nechce. Nejvýznamnější slabou stránkou podniku jsou vysoké náklady na nekvalitu, s kterými se podnik snaží dlouhodobě pracovat. Jedná se především o náklady na technologický odpad,

reklamace, technickou podporu rezidentů u zákazníků, náhradní díly, třídění a mimořádné přepravní náklady. Tyto položky byly vyšší v roce 2023 i 2024 oproti plánovanému cíli. Nejčastější příčinou nekvality byla zjištěna nedbalost operátora, a proto se podnik ve snaze snížit tyto náklady nejvíce zaměřuje na pravidelné proškolení a zvýšení odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců.

Další slabou stránkou je, dle pozorování uvnitř podniku, jeho organizační struktura a rozdělení pravomocí a odpovědností. Firma má díky zavedenému a fungujícímu systému jasně definovanou a popsanou podnikovou strukturu, ale problém nastává v praktickém fungování. Kvůli snížení mzdových nákladů často dochází ke slučování pozic, což způsobuje nadměrnou vytíženost jednotlivých zaměstnanců a vede to k chaotickému jednání. Pravomoci a odpovědnosti jsou také jasně vymezené, ale již výše zmíněná přehlcenost často vede k posunutí úkolů mezi zaměstnanci.

Slabinou podniku je i samostatná výroba, jelikož se jedná o vulkanizaci pryže, při které dochází k uvolňování velkého množství tepla a zápachu. Operátoři ve výrobě jsou tedy vystaveni podmínkám, které značně ztěžují jejich práci. K tomu všemu se přidává ještě vysoká hmotnost některých těsnících profilů, s kterými operátoři, což jsou v převážné většině ženy, musí manipulovat v několika krocích. Podnik se snaží náročnou práci kompenzovat vyšším finančním ohodnocením, ale i tak je fluktuace operátorů vysoká.

Díky konzultaci s finančním ředitelem a manažerem controllingu jsem získala i pohled na problematiku od vedení podniku, kteří zmínili následující slabé stránky. Jedná se o zastaralý informační systém v podniku, který denně využívá několik desítek zaměstnanců a ztěžuje jejich práci. Dále bylo zmíněno malé zastoupení lisovaných statických dílů oproti konkurenci, což je způsobeno více faktory, například nedostatečnou kapacitou lisovny. Za slabou stránku vedení považuje i vysoké mzdové náklady, které se každým rokem zvyšují a na závěr byla zmíněna i nemožnost další expanze podniku v této lokalitě, protože je limitován okolními pozemky.

Příležitosti – O

Nejvíce příležitostí pro podnik SaarGummi vychází ze samotné situace v automobilovém odvětví. Krize v automobilovém průmyslu sebou přináší mnoho nových situací, a kromě náročného období podnik může využít vzniklých příležitostí. Jednou z nich je ukončení činnosti některých konkurenčních firem a příležitost zisku nových zákazníků. Podnik také může využít období s nižším objemem zakázek k inovování vlastní výroby a tím si do budoucna zajistit

konkurenční výhodu. Přechod k elektrickým automobilům naopak podnik tlačí k vývoji těsnění s nižší hmotností, kde je možné přijít na trh s novou technologií či materiálem.

Hrozby – T

Největší hrozbou podniku je vstup nových konkurentů na trh, a to především z asijských zemí. V posledních letech se konkurence z těchto zemí zvyšuje a stává se čím dál tím více technologicky vyspělejší. Tato konkurence má na podnik vliv hned ve dvou směrech. Prvním z nich je oslabení evropských automobilových společností z důvodu dovozu asijských aut na evropský trh, následně způsobuje snížení objemu tržeb podniku. A druhým vlivem je hrozba přímého vstupu konkurence v podobě asijských dodavatelů těsnění na evropský trh.

Další hrozbou, která by podnik SaarGummi zásadně ovlivnila, jsou legislativní požadavky kladené na celý automobilový průmysl. V případě nízkých prodejů jednotlivých zákazníků (automobilových společností) z důvodu například absolutního zákazu výroby aut se spalovacím motorem, bude firma bojovat nízkými odběry a tudíž s nižšími tržbami. Další negativní dopad na evropský automobilový průmysl by mělo případné uvalení cel na vyvážené produkty.

V následující tabulce jsou graficky znázorněny jednotlivé kvadranty a jejich odpovídající skutečnosti v podniku.

Tabulka 19: SWOT analýza podniku

SWOT analýza	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní vlivy	<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoká soběstačnost podniku vstupů do výroby • Dlouhodobá finanční stabilita • Kvalifikovanost zaměstnanců, nízká fluktuace THP 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na nekvalitu • Zastaralý IS • Špatné pracovní podmínky pro operátory – vysoká fluktuace
Vnější vlivy	<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získání nových zákazníků od konkurence • Inovace vlastní výroby • Vývoj nových materiálů s nižší hmotností 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vstup nových konkurentů z asijských zemí • Možný pokles zakázek v budoucnu • Legislativní nařízení pro automobilky, uvalení cel

Zdroj 29: vlastní zpracování dle SWOT analýzy

5 Formulace závěrů a doporučené postupy

Výsledky všech výše provedených analýz nám poskytují obraz o aktuálním stavu v podniku SaarGummi Czech, díky kterému můžeme zhodnotit jeho celkovou konkurenceschopnost. Závěry jsou vytvořené především z výsledků finanční analýzy, následných moderních metod a vnějších analýz.

5.1 Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku

Provedené vnější analýzy hodnotí konkurenceschopnost podniku, která vychází z jeho působení v rámci odvětví. Nejdříve byla provedena Porterova analýza pěti sil, kde mimo zákaznickou perspektivu, má podnik silné konkurenční výhody a jeho pozice v těchto vztazích (např. dodavatelsko-odběratelských) je stabilní. U síly od zákazníků je dle analýzy spatřována největší míra ohrožení, neboť podnik je velmi ovlivněn jejich spokojeností a proto je třeba dbát na plnění zákaznických požadavků. Dle provedené Jiráskovy analýzy do vnější konkurenceschopnosti firmy zasahují i legislativní požadavky a další faktory vycházející z náhodského regionu. Celkově lze vnější konkurenceschopnost podniku hodnotit na vysoké úrovni, s tím že podnik nejvíce těží z faktu, že se již jedná o podnik s bohatou historií a má vybudovanou u zákazníků i dalších subjektů důvěru.

Vnitřní konkurenceschopnost podniku byla prověřována především pomocí finanční analýzy, u níž byly vybrány ukazatele, jejichž výsledky konkurenceschopnost podniku ovlivňují. Dále byla vnitřní konkurenceschopnost analyzována v rámci komplexních moderních metod jako například marketingový audit či SWOT analýza. Závěry a hodnocení z provedené finanční analýzy jsou sepsány již výše. Lze tvrdit, že podnik je finančně stabilní a ekonomická stránka podniku je oporou celé konkurenceschopnosti. Mírné zhoršení stavu se dá očekávat v dalších letech, jelikož se začne projevovat současná krize v odvětví automobilového průmyslu.

Metody provedené na závěr práce hodnotí konkurenceschopnost komplexně. Marketingový audit byl vybrán z důvodu snahy o co nejvyšší míru objektivitu a zachycení co největšího množství aspektů ovlivňující konkurenceschopnost. Na druhou stranu určitá míra subjektivity pramení z faktu, že metoda musela být v podniku provedena formou autoauditu. Nejdříve bylo nutné vytvořit soubor otázek, které byly následně předkládány jednotlivým zástupcům top managementu firmy. Výsledky z marketingového autoauditu poukazují na podnik jako na vysoce konkurenceschopný s drobnými možnostmi pro růst, které se nacházejí převážně v oblasti vnější konkurenceschopnosti. Důležité je se zamyslet nad jeho vypovídací hodnotou, protože velká míra zkreslení mohla pramenit z nevhodně zvolených otázek, či ze snahy

dotazovaných vykreslit podnik co nejlépe. Na závěr byla v podniku provedena SWOT analýza, která nám představila silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby.

Z výsledku je patrné, že celková konkurenceschopnost podniku SaarGummi je vysoká a firma vychází z pevných základů. Dle mého názoru je vnitřní konkurenceschopnost stavebním kamenem podniku a i přes drobné nedostatky ve vnější konkurenceschopnosti je jeho pozice na trhu klíčová.

5.2 Navrhované postupy pro zvýšení konkurenceschopnosti

Předchozí kapitola poukázala na podnik SaarGummi Czech jako na podnik, který je vysoce konkurenceschopný a dlouhodobě stabilní v rámci svého odvětví. I přesto je důležité, aby firma svoji pozici ukotvovala a v době neustále rostoucích nároků pracovala na zvyšování její konkurenceschopnosti. Přínosem této práce je tedy navržení možných postupů, které by mohly firmě v době vysoké konkurence pomoci. Navrhované postupy jsou v následující části rozděleny dle jednotlivých oblastí slabých míst v podniku.

Vysoké náklady na nekvalitu

První oblastí, kde by mohlo dojít ke zlepšení a zároveň ke zvýšení konkurenceschopnosti, protože se jedná o slabou stránku podniku, jsou náklady na nekvalitu. Jedná se o zbytečně vynaložené náklady z důvodu velkého množství reklamací nebo odpadu z výroby. Určitá míra těchto nákladů je přirozená pro každý výrobní podnik, ale nyní u firmy SaarGummi dochází k rostoucí míře reklamací a celkově těchto nákladů. Z pozorování uvnitř podniku i z interních dokumentů firmy jsem došla k názoru, že velký vliv na tyto náklady mají zaměstnanci podniku a to jednak operátoři a zaměstnanci v samotné výrobě, tak zaměstnanci starající se o kvalitu interně a externě, tedy inspektoři kvality, technici kvality a inženýři zákaznické kvality. Zde spatřuji největší problémy, na kterých by bylo třeba z pozice podniku pracovat.

U zaměstnanců ve výrobě sledávám nedostatek v jejich nízké motivovanosti na kvalitě produktů. Firma se v tomto směru v posledním roce snažila o posun a zavedla systém pokut pro jednotlivé zaměstnance za obdržené reklamace. Operátoři a jejich nadřízení jsou tedy pokutováni dle jejich platové třídy na základě prokázání jejich zavinění. Dle mého se jedná o částečný posun v rámci situace, ale upřednostnila bych pozitivní motivaci zaměstnanců. Cestou by mohlo být zavedení systému odměn například za udržení nízkého počtu reklamací v horizontu měsíce či roku. Variantou by mohla být i kombinace systému odměn a pokut.

U technickohospodářských pozic vnímám problém v nedostatku lidí na velké množství práce. Vzhledem k úsporám byly postupně snižovány stavy a zbylá práce rozdělena mezi zbytek zaměstnanců, což vedlo k jejich postupné přehlcenosti. Myslím si, že kvůli tomu vznikají zbytečné chyby z nedůsledně provedené práce, které následně vedou k dalším problémům a vzniklým nákladům. Zde by bylo třeba zvážit, zda ušetřené mzdové náklady nejsou menší než vzniklé náklady z přetíženosti zaměstnanců. Dalším benefitem, který by z této změny plynul, je zvýšení spokojenosti zaměstnanců a následně jejich větší loajalita vůči firmě.

Problematické prostředí pro operátory

Jak již bylo nastíněno v rámci slabých stránek podniku, tak výroba pryžového těsnění sebou sama o sobě nese nevyhnutelně špatné prostředí pro operátory. Podnik tyto faktory nemůže nijak výrazně ovlivnit, jelikož se jedná o nutnou součást procesu a jedinou možností je snaha negativní vlivy eliminovat. Důsledkem toho se podnik dostává do nestability, jelikož zaměstnanci na náročných pozicích dlouho nevydrží a je třeba neustálé zaučování nových operátorů. Jednou z možností, jak by firma mohla situaci alespoň částečně řešit, je co nejvyšší možné využití automatů a technologií, které by zastaly náročnou práci za lidi. Samozřejmě se jedná o nákladný proces, který bude vyžadovat spoustu času, ale větší míra automatizace je cesta ke stabilnějším podmínkám ve výrobě.

Poslední zmiňovanou slabou stránkou v podniku je zastaralý IS. Jeho obnova či zavedení nového IS je náročné nejen technologicky, ale především finančně. Zde by bylo vhodné zjistit situaci ohledně možnosti dotace na obnovu systému v podniku. V dnešní době, kdy je důraz kladen na digitalizaci a inovování by některý z dotačních programů mohl být pro podnik vhodný.

Veškeré výše zmíněné závěry a návrhy možných řešení byly na závěr komunikovány s vedením podniku, které ocenilo další pohled a provedení celkové analýzy. U návrhů řešení slabých stránek bude pro podnik nejdůležitější nejdříve spočítat finanční výhodnost a dobu návratnosti, aby rozhodnutí bylo správné a podložené výpočty.

6 Závěr

Diplomová práce byla zpracována s cílem zhodnotit konkurenceschopnost podniku SaarGummi Czech s.r.o. a následně uvést možné postupy k udržení či zlepšení pozice na trhu. Díky bližšímu kontaktu s firmou z pozice jejího zaměstnance jsem se mohla lépe seznámit se situací a využít k analýzám i osobní zkušenosti a také přístup k potřebným informacím byl snazší. Dalším faktorem, díky kterému mohla být diplomová práce provedena, byla ochota a otevřenost lidí z vedení podniku.

Při zpracovávání teoretické části práce jsem si definovala jednotlivé postupy a metody vnější a vnitřní analýzy podniku, které byly třeba znát ke zhodnocení celkové konkurenceschopnosti firmy. Analýz, díky kterým lze podnik lépe poznat a určit jeho přednosti či nedostatky je mnoho a z tohoto důvodu bylo v této části práce zapotřebí vybrat jen takové, které budou následně v podniku využity. Dle mého názoru bylo nejobtížnější vybrat konkrétní ukazatele v rámci finanční analýzy, které budou nejlépe odrážet finanční zdraví firmy a zároveň bude možné jejich výpočty provést ze zveřejněných účetních závěrek.

Tvorba praktické části diplomové práce přinesla mnoho zajímavých poznatků a kromě výsledků prováděných analýz také zkušenosti v získávání informací a praktické provedení metod. Nejdříve bylo analyzováno vnější okolí podniku, kde byla nejvíce využita Porterova metoda pěti sil, pomocí které mohly být zobrazeny síly působící na podnik. Další vnější metody pouze dokreslily situaci. Větší část praktické části byla zaměřena na vnitřní okolí podniku a v závěru na moderní metody analýzy představující marketingový audit a SWOT analýzu. Finanční analýza se zaměřila na výsledky v letech 2019 – 2023, jelikož zachycením průběhu lze následně lépe predikovat budoucí vývoj. Při analyzování firmy pomocí marketingového auditu, bylo velmi přínosné vidět, díky řízenému rozhovoru, jak situaci ve firmě vidí jednotliví zástupci vrcholného managementu. Překvapila mne jejich otevřenost a upřímný zájem o danou problematiku. Stejným způsobem probíhala spolupráce na tvorbě SWOT analýzy.

Celkově bych psaní samotné diplomové práce zhodnotila jako velmi obohacující, jelikož mi umožnila vyzkoušet jednotlivé metody v běžné podnikové praxi. Také je to dle mého názoru práce, která by mohla být přínosná i pro analyzovaný podnik, neboť poskytuje nestranný pohled na oblasti ve firmě. Konkurenceschopnost je velmi široké téma a práce přináší jednu z možností, jak problematiku v podniku uchopit.

POUŽITÁ LITERATURA

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2024-11-17]. Dostupné z: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Praha: C. H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4

KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOŽENÁ, Marcela, 2007. *Enviromentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-039-2.

KUBĚNKA, Michal, 2015. *Finanční stabilita podniku a její indikátory*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-890-9.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-8-7400-538-1.

LIPNICKA, Denisa a Jaroslav DADO, 2013. Marketing audit and factors influencing its use in practice of companies (from an expert point of view). *Journal of Competitiveness* [online]. 26-42 [cit. 2024-11-16]. ISSN 1804-1728. Dostupné z: <https://core.ac.uk/reader/26810640>

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, Konkurenční potenciál a dynamika podnikání* [online]. Praha: GRADA Publishing [cit. 2024-10-17]. ISBN 978-80-247-6263-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku-1454/>

NĚMEC, Jan, 2024. V Evropě se to nevyvíjí dobře. Čína je rozumnější, říká expert o elektroautech. In: *Aktuálně.cz* [online]. 20. 9. 2024 [cit. 2025-02-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-evrope-se-to-nevyviji-dobre-cina-je-rozumnejsi-rika-expert/r~f63b3c4a71d011efbb77ac1f6b220ee8/>

PETRTYL, Jan, 2017. SWOT analýza. In: *Marketing Mind* [online]. [cit. 2024-11-21]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: VICTORIA PUBLISHING. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi* [online]. 7. vydání. Praha: GRADA Publishing [cit. 2024-10-18]. ISBN 978-80-271-4432-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-7-aktualizovane-vydani-10390/>

SaarGummi Group [online], [2024]. [cit. 2025-02-04]. Dostupné z: <https://www.sgc.cz/>

SUCHÁNEK, Petr, Marie KRÁLOVÁ, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RYCHTER a Milan SEDLÁČEK, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 147 s. [cit. 2024-10-17]. ISBN 978-80-210-8177-2. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.M210-6627-2013

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné. GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOLBERDA, Henk W. *Strategic management: competitiveness and globalization : concepts and cases*. Andover: Cengage Learning EMEA, c2011. ISBN 978-1-4080-1918-4.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Dotazník – marketingový autoaudit

1. Jsou strategie podniku, jeho vize a cíle jasně komunikované a naplňované?
 - a. Ano jsou všem srozumitelné a dlouhodobě naplňované
 - b. Ano jsou komunikované, ale nedaří se je naplňovat.
 - c. Ne, nejsou komunikované nebo srozumitelné a nedaří se je naplňovat
2. Jsou ve strategické koncepci zachyceny neustálé zlepšování a inovace?
 - a. Ano, tyto aktivity jsou ve strategii zachyceny a je na ně kladen důraz.
 - b. Ano, objevují se ve strategii, ale nemají stěžejní postavení.
 - c. Ne, ve strategii podniku se neobjevují.
3. Rozumí vedení podniku cílům a záměrům firmy?
 - a. Ano rozumí jim a podporuje je svým jednáním
 - b. Ano rozumí jim, ale nejsou příliš podpořeny
 - c. Ne, nerozumí jim
4. Je pro zaměstnance vytvořeno vhodné pracovní prostředí a systém odměňování?
 - a. Ano podnik klade důraz na vytvoření vhodného prostředí a zaměstnanecké benefity.
 - b. Ano, ale pro podnik to není prioritou
 - c. Ne, jedná se o slabou stránku podniku.
5. Hodnotí zaměstnanci podnik a jeho chování kladně?
 - a. Ano, zaměstnanci jsou většinou spokojeni
 - b. Ano, ale mají výhrady v některých oblastech
 - c. Spíše ne, zaměstnanci jsou nespokojeni s chováním podniku.
6. Má podnik dostatečné finance na výzkum a vývoj a pravidelně do něj investuje?
 - a. Ano, investice do této oblasti jsou pro podnik prioritou
 - b. Ano, ale není to prioritou nebo není dostatek volných financí.
 - c. Ne, podnik se na tuto oblast příliš nezaměřuje.
7. Je podnik schopen se rychle adaptovat na nové technologie ve výrobě?
 - a. Ano podnik je flexibilní a výroba je uzpůsobena na změny.
 - b. Podnik se spíše velkým změnám vyhýbá, složité začlenění nové technologie.
 - c. Podnik se drží tradičních postupů a nepřizpůsobuje se.
8. Je v podniku kladen důraz na automatizaci?
 - a. Ano, jedná se o prioritu podniku.
 - b. Ano, podnik se snaží o částečnou automatizaci.
 - c. Ne, podnik se ve větší míře automatizaci vyhýbá.
9. Má podnik zaveden systémy pro měření a vyhodnocování aktivit?
 - a. Ano, podnik má celopodnikový propracovaný systém.
 - b. Ano, ale jedná se pouze o občasné kontroly.
 - c. Ne, podnik neprovádí zpětné vyhodnocování.
10. Jsou interní procesy v podniku na sebe vzájemně navázané a propojené?
 - a. Ano jedná se o propojený systém interních procesů.
 - b. Ano, interní procesy jsou převážně propojené.
 - c. Ne, interní procesy mezi sebou nekomunikují.

11. Sbírá podnik od zákazníků zpětnou vazbu a přizpůsobuje tomu své chování?
 - a. Ano, pravidelně analyzuje zpětnou vazbu od zákazníků a využívá ji pro své aktivity.
 - b. Ano, zpětnou vazbu sbírá, ale neprojevuje se v jeho aktivitách.
 - c. Ne, zpětná vazba od zákazníků není v podniku aktivně řešena.
12. Zaměřuje se podnik na budování a udržení silných a dlouhodobých vztahů se zákazníky?
 - a. Ano, pro podnik je to priorita.
 - b. Ano, ale pouze v rámci jeho běžných aktivit.
 - c. Ne, nevyvíjí v tomto směru příliš aktivit.
13. Má podnik členité a široké zákaznické portfolio?
 - a. Ano, zákazníci jsou i mimo automobilový průmysl
 - b. Ano, ale pouze v rámci automobilového průmyslu
 - c. Ne, podnik má pouze pár zákazníků se stejným produktem.
14. Existuje v podniku kontrola dodavatelské kvality?
 - a. Ano, podnik kontroluje dodavatele velmi pečlivě.
 - b. Ano, ale pouze u nejdůležitějších dodavatelů
 - c. Ne, podnik se na kontrolu kvality u dodavatelů příliš nezaměřuje.
15. Zná a sleduje podnik konkurenční firmy v odvětví?
 - a. Ano, podnik provádí důkladné analýzy konkurence.
 - b. Ano, ale jedná se pouze o analýzy v případě potřeby.
 - c. Ne, podnik se příliš nezajímá o svoji konkurenci.
16. Hledá podnik nové příležitosti pro růst na nových trzích nebo ve specifických segmentech automobilového průmyslu?
 - a. Ano, podnik má oddělení pro hledání nových příležitostí na trhu.
 - b. Ano, ale pouze pokud se jedná o velkoobjemové zakázky.
 - c. Ne, podnik si drží pozici ve stálých segmentech.
17. Přizpůsobuje podnik výrobu novým trendům v jeho oblasti působení?
 - a. Ano, podnik je inovátorem ve svém odvětví.
 - b. Ano, podnik postupně upravuje výrobu dle trendů.
 - c. Ne, podnik
18. Splňuje podnik požadované normy a certifikace a snaží se získat i nepovinné z nich?
 - a. Ano, podnik má mnoho nepovinných certifikací pro větší atraktivnost u zákazníků.
 - b. Ano, podnik má povinné certifikace a snaží se získávat další.
 - c. Podnik má pouze základní certifikáty.