



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

# VLIV INOVAČNÍCH AKTIVIT NA ZAHRANIČNÍ OBCHOD PODNIKU

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Tatiana Potapova**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Nina Bočková, Ph.D.**

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Tatiana Potapova</b>
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>Ing. Nina Bočková, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Vliv inovačních aktivit na zahraniční obchod podniku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíl práce a postupy zpracování

Teoretická východiska – inovace, konkurenceschopnost

Programy na podporu výzkumu, vývoje a inovací

Analytická část

Vlastní návrhy

Závěr

Seznam použitých zdrojů

Seznam použitých obrázků

Seznam použitých tabulek

Seznam použitých grafů

Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě posouzení vlivu zavedení technické inovace na zahraniční obchod a navrhnout vhodná opatření v oblasti zahraničního, případně domácího trhu pro konkrétní společnost.

### **Základní literární prameny:**

DIRECTORATE-GENERAL FOR COMMUNICATION. Výzkum a inovace. Luxembourg: Publications Office, 2018. ISBN 9789279824296. Dostupné také z: [http://publications.europa.eu/publication/manifestation\\_identifier/PUB\\_NA0118326CSN](http://publications.europa.eu/publication/manifestation_identifier/PUB_NA0118326CSN)

BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s, 2016. 118 s. ISBN 978-80-7408-137-8.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015. xxiii, 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

KUBIŠTA, Václav. Mezinárodní obchod a migrace. Plzeň: Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ; Metropolitní univerzita Praha, 2016. 462 s. ISBN 978-80-7380-655-2.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. 288 s. ISBN 978-80-72-1-423-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 31.7.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá vlivem inovačních aktivit na zahraniční obchod konkrétního podniku. Teoretická část práce se zabývá poznatky z oblasti týkající se konkurenceschopnosti, mezinárodního obchodu a inovací. V druhé, praktické části práce jsou provedeny analýzy vlivu provedené inovací na zahraniční obchod podniku v podobě tržeb, provozního zisku a ROA, stanovené a testované hypotézy. Cílem diplomové práce je, na základě posouzení vlivu zavedení produktové inovace na zahraniční obchod navrhnout vhodná opatření v oblasti zahraničního, případně domácího trhu pro konkrétní společnost.

## **Abstract**

This master's thesis deals with the influence of innovation activities on foreign trade of a particular company. The theoretical part of the thesis deals with knowledge from the field of competitiveness, international trade and innovation. The second, practical part of the thesis analyses the influence of the performed innovation on the foreign trade of the company in the form of sales, operating profit and ROA, established and tested hypotheses. The aim of the thesis is, based on the assessment of the impact of product innovation on foreign trade, to propose appropriate measures in the field of foreign or domestic market for a particular company.

## **Klíčová slova**

Inovace, zahraniční obchod, podnikatelské subjekty, konkurenceschopnost, export.

## **Keywords**

Innovation, foreign trade, business entity, competitiveness, export.

### **Bibliografická citace**

POTAPOVA, Tatiana. *Vliv inovačních aktivit na zahraniční obchod podniku*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127370>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Nina Bočková, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. srpna 2020

Podpis

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Ing. Nině Bočkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, cenné rady a odborný dohled. Mé poděkování patří též Tereze Formánkové za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

# Obsah

Úvod	12
Cíl práce	14
1 Teoretická východiska	16
1.1 Konkurenceschopnost	16
1.1.1 Mezinárodní konkurenceschopnost	17
1.1.2 Národní konkurenceschopnost	18
1.2 Inovace	19
1.2.1 Klasifikace inovací	23
1.2.2 Míra změny	25
1.2.3 Evoluční/revoluční změny	27
1.2.4 Joseph Schumpeter	28
1.2.5 František Valenta	29
1.2.6 Franz Pleschak a Helmut Sabisch	29
1.2.7 Ochrana inovací	30
1.3 Zahraniční obchod	33
1.3.1 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy	34
1.3.2 Formy vstupu podniku na zahraniční trhy	36
2 Programy EU	42
2.1 Evropské programy na podporu VaV v letech 2014-2020	43
2.2 Programy na podporu v ČR	45
2.3 Klastry	48
3 Analytická část	49
3.1 Inovace v ČR	49
3.2 Pořadí zemí podle inovačního potenciálu	52
3.3 Zahraniční obchod ČR	56
3.4 Představení analyzované společnosti	58
3.5 Produktová řada společnosti	59
3.5.1 Urbanway	59
3.5.2 Crealis	60
3.5.3 Crossway	60
3.5.4 Crossway LE	60
3.5.5 Evadys	61
3.5.6 Magelys	61



3.5.7	Daily	62
3.6	Ekonomické charakteristiky firmy	62
3.7	Tržní podíl a konkurence	63
3.8	Inovace ve společnosti	67
3.9	Popis vybrané inovace: modifikace krytů sání klimatizace	71
3.10	Celkové náklady na VaV podniku	78
4	Vlastní návrhy	90
4.1	Veřejné zakázky v tuzemsku	90
4.1.1	Náklady na tuzemské veřejné zakázky	92
4.1.2	Výnosy z tuzemských veřejných zakázek	93
4.2	Veřejné zakázky, zahraniční trh: Portugalsko, Lourosa	94
4.2.1	Náklady veřejné zakázky	96
4.2.2	Výnosy veřejné zakázky	97
4.3	Dotazníkové šetření	97
4.3.1	Náklady	98
4.3.2	Výnosy	98
4.4	Brainstorming	98
4.4.1	Náklady	98
4.4.2	Výnosy	99
4.5	On-line Brainstorming	99
4.5.1	Náklady	100
4.5.2	Výnosy	100
4.6	Zřízení pracovního místa	100
Závěr		103
Zdroje		104

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Klimatizace.....	71
Obrázek 2 Plechová clona.....	71

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Řady inovací podle Valenty.....	29
Tabulka 2 Ochrana práv duševního vlastnictví.....	31
Tabulka 3 Inovační aktivity podniků ČR.....	50
Tabulka 4 Druhy inovačních aktivit podniků ČR.....	51
Tabulka 5 European Innovation Scoreboard .....	53
Tabulka 6 European Innovation Scoreboard 2019 .....	54
Tabulka 7 Global Innovation Index (GII) 2019.....	55
Tabulka 8 Zahraníční obchod ČR.....	57
Tabulka 9 Základní údaje společnosti .....	59
Tabulka 10 Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v mil. Kč (2013–2018).....	62
Tabulka 11 Podíl prodeje na českém trhu za rok 2019.....	64
Tabulka 12 Podíl na trhu za období 2014–2019 .....	64
Tabulka 13 Ochrana inovací společnosti Iveco .....	70
Tabulka 14 Náklady na předchozí variantu .....	72
Tabulka 15 Náklady na hliníkový plech (varianta 1).....	73
Tabulka 16 Náklady na ocelový plát .....	73
Tabulka 17 Náklady na materiál (plech).....	74
Tabulka 18 Náklady na zpracování (plech) .....	74
Tabulka 19 Náklady na montáž .....	75
Tabulka 20 Náklady na materiál (hliníkový plech) .....	76
Tabulka 21 Náklady na zpracování (hliníkový plech).....	76
Tabulka 22 Náklady na materiál (ocelový plát).....	77
Tabulka 23 Náklady na zpracování (ocelový plát) .....	77
Tabulka 24 Vývoj ukazatelů rentability v letech 1996–2018.....	80
Tabulka 25 Rentabilita investovaného kapitálu .....	81
Tabulka 26 Vývoj tržeb v časové řadě 1996–2018 v tis. Kč .....	82
Tabulka 27 Benchmarking.....	83
Tabulka 28 Korelační analýza .....	86
Tabulka 29 Struktura obchodu společnosti.....	87
Tabulka 30 Základní statistické ukazatele společnosti .....	88
Tabulka 31 Provozní zisk .....	88
Tabulka 32 Seznam vybraných veřejných zakázek na tuzemském trhu.....	91
Tabulka 33 Administrativní náklady na tuzemské veřejné zakázky.....	92
Tabulka 34 Základní údaje o zadavatele.....	94
Tabulka 35 Technické požadavky zakázky .....	95
Tabulka 36 Technické charakteristiky URBANWAY Tector 7 Hybrid High Value EURO VI .....	96
Tabulka 37 Administrativní náklady na zahraniční zakázky .....	96
Tabulka 38 Náklady na Brainstorming.....	99

Tabulka 39 Náklady na on-line Brainstorming.....	100
--	-----

## **Seznam grafů**

Graf 1 Graf zahraničního obchodu v ČR.....	57
Graf 2 Vývoj ukazatelů podniku (2013–2018).....	63
Graf 3 Podíl výrobců na celkové produkci v ČR za rok 2019.....	63
Graf 4 Podíl na trhu podle výroby 2014–2019.....	65
Graf 5 Graf vývoje nákladů na výzkum a vývoj v tis. Kč.....	79
Graf 6 Graf ukazatele rentability.....	81
Graf 7 Graf vývoje tržeb.....	83
Graf 8 Bodový graf.....	86

## Úvod

Světový proces globalizace stimuluje rozvoj inovací a je na něm založen. Šíření vědeckého a technologického pokroku mezi zeměmi a jejich sblížení v hospodářském a sociálním smyslu vede k nasycení globálních trhů. Pod tlakem konkurence vstupují jednotlivé země a nadnárodní korporace na novou úroveň vědeckého a technologického pokroku.

Rostoucí role vědeckého a technologického potenciálu v moderní výrobě vede ke skutečnosti, že mezifiremní soupeření na světovém trhu se stále více pohybuje do oblasti inovací a zlepšování jejich výrobků, služeb a technologií. Není možné si představit svět bez inovací, které již byly zavedeny a staly se obvyklými, ani bez těch budoucích, které přispívají k dalšímu vývoji.

Vydání skutečně nových nebo aktualizovaných produktů slouží hlavnímu účelu – zdůraznění, odlišení produktů společnosti na trhu a získání tak výhody a preference spotřebitelů.

Stejná situace je pozorována na trhu služeb: nabídka nových typů služeb je založená na používání nových zařízení a nových materiálů. Umožňuje stimulovat poptávku, vytváří nové trhy, zajišťuje růst prodeje nových výrobků a služeb, vytváří základ pro rychlý rozvoj nových společností.

V důsledku toho se objevují nové produktové řady, nová průmyslová odvětví, nové produkty a noví vývozci. To vše je výsledkem vědeckého a technologického pokroku.

Jedním z hlavních aspektů zavádění inovací je orientace na tržní poptávku a rychle se měnící vnější prostředí. Boj o trhy dramaticky mění hierarchii faktorů ve prospěch faktorů poptávky, které se stávají stále více nezávislými na nabídce; nabídka postupně ztrácí dominantní postavení, které zaujímala posledních deset let.

Úspěch inovačního řízení závisí na schopnosti společnosti vytvářet stimulující vnitřní a vnější rámcové podmínky pro inovace. Inovace se stává klíčovým strategickým parametrem pro rozvoj jakéhokoli podniku a ekonomiky jako celku.

Dominantní postavení průmyslových společností v USA a západní Evropě na světových trzích je do značné míry určeno vysokým inovačním potenciálem. Vstup

Japonska do popředí vědeckého a technologického pokroku v posledních desetiletích vedl ke zvýšení mezinárodní konkurence a významnější roli národních korporací ve vztazích rozvinutých kapitalistických zemí.

V průměru státy EU utrací na výzkum a na vývoj 619,9 euro/osoba, největší výdaje má Dánsko, Rakousko a Norsko (1 551, 1 331 a 1 410 euro/osoba), Česká republika je pod evropským průměrem – 324 euro/osoba. Naopak USA utrací 1 475 euro a např. Jižní Korea a Japonsko 1 199 a 1 090 euro (Eurostat, údaje z roku 2017).

Celkově státy Evropské unie vydávají na výzkum a vývoj 317,084.223 mil. euro, méně než samotné USA – 480,878.994 mil. euro. Největší celkové výdaje v Evropské unii má Německo – 99,052.15 mil. euro, což je téměř o 40 % nižší než výdaje Japonska (138,207.411 mil. euro) a pětkrát menší než výdaje Ameriky. Výdaje České republiky činí celkem 3,433.337 mil. euro.

V rámci Evropské unie vydává největší prostředky na výzkum a vývoj podnikatelský sektor – 66 % z celkových výdajů, vládní sektor – 11,3 %, vysokoškolský sektor – 22 % a neziskový sektor 0,7 % (Eurostat, údaje z roku 2017).

Vývoj a uvádění nových typů výrobků na trh se stává prioritou firemní strategie, protože určuje všechny ostatní oblasti jejího rozvoje.

## Cíl práce

Na základě teoretických poznatků byla formulována klíčová otázka diplomové práce: Jak ovlivňuje zavedení technických inovací (inovace výrobků, v podobě nákladů na výzkum a vývoj) zahraniční obchod podniku v podobě tržeb z prodejů výrobků, provozní zisk a ROA?

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout na základě posouzení vlivu zavedení produktových inovací na zahraniční obchod vhodná opatření v oblasti zahraničního, případně domácího trhu pro konkrétní společnost.

Dílčí cíle:

- Statistické testování míry závislosti.
- Výběr proměnných.
- Zjištění inovační aktivity a nákladů na VaV.

Za účelem co nejlepšího zodpovězení hlavní otázky byly analyzované inovační aktivity společnosti Iveco a vývoj vybraných údajů v čase (vynaložené náklady na prováděný VaV ve spojení se zahraničním obchodem podniku, ROA, ROE, ROS, provozní zisk). Předpokladem je, že zvýšení vynaložených nákladů a počet inovací pozitivně ovlivní export podniku.

Jde tedy o deduktivní přístup, kdy na základě literární rešerše jsou vyvozovány hypotézy, které jsou poté prostřednictvím sebraných dat testované.

**H<sub>0</sub>:** *Vynaložené náklady na VaV nemají korelační vztah s tržbami ze zahraničního obchodu podniku.*

**H<sub>1</sub>:** *Se zvyšujícími se náklady do VaV rostou tržby ze zahraničního obchodu podniku.*

**H<sub>0</sub>:** *Vynaložené náklady na VaV nemají korelační vztah s provozním ziskem.*

**H<sub>1</sub>:** *Se zvyšujícími se náklady do VaV roste provozní zisk.*

Na začátku jsou nasbíraná data za období 1996–2018. Data pro účely této práce pocházejí z výročních zpráv podniku a z databáze Amadeus. Uvedené údaje jsou od roku 1996, kdy společnost poprvé zveřejnila výroční zprávu.

Na základě vyhledaných souvislostí jsou stanoveny hypotézy, dále jsou použité statistické metody pro potvrzování/vyvracení hypotéz a hledání závislosti (korelaci) mezi náklady na výzkum a vývoj a tržby z prodejů vlastních výrobků do zahraničí. Pro analýzu dat byl použit statistický software R a GRETL.

# 1 Teoretická východiska

## 1.1 Konkurenceschopnost

Konkurence je rysem tržní ekonomiky a se vši naléhavostí vystupuje v etapě, kdy se určitý obor dostává do přebytku (převaha nabídky nad poptávkou) (Veber, 2016, s. 15).

Je těžké si představit, že by konkurenceschopný podnik nebyl úspěšný. Úspěšnost se obvykle vyjadřuje ekonomickými kritérii, jako jsou zisk, rentabilita, hodnota akcií apod. Při hodnocení konkurenceschopnosti bude mít větší význam komparativní srovnávání se zřetelem na tržní pozici a vedle ekonomických kritérií to bude i hodnocení flexibility podniku s ohledem na tržní impulsy apod.

S prohlubující se globalizací se do jisté míry mění pohled na konkurenci produktu i podniku. V případě produktu se komparace musí realizovat nikoliv v národních mezích, ale s relevantními produkty ze zahraničí, které se stávají na daném či potenciálním trhu konkurentem daného produktu. V případě konkurenceschopnosti podniku je situace obdobná. I zde je třeba rozšířit horizont subjektů, které mohou představovat konkurenční hrozbu, i o zahraniční subjekty, jež působí či mohou působit na potenciálním trhu (Veber, 2016, s. 17).

Konkurenceschopnost podniku je charakterizovaná jako schopnost dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů (růst produktivity). Obecně lze konstruovat různé ukazatele konkurenceschopnosti podniku v podobě podílu či lepe přírůstku podílu na trhu, přírůstku tržeb, přírůstků tržeb z exportu apod. Dílčím indikátorem může být reálná prodejní cena produktu či služeb v porovnání s cenami srovnatelných produktu na tuzemském, resp. mezinárodním trhu.

Tato schopnost (přírůstek podílu apod.) rostoucí měrou závisí na využívání kvalitativně založených vstupů, jakými jsou výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil, a obecně vznik a uplatnění inovací. Právě inovace jsou stále více vnímány jako klíč k dlouhodobé udržitelné růstové výkonnosti (Kadeřábková, 2004, s. 15).



V moderním pojetí je tak za základní zdroj konkurenceschopnosti považován nikoli pouze samotný výzkum a vývoj, ale komplexní inovační systém, tj. vytváření znalosti ve vazbě na jejich uplatnění, a to především v komerční sféře.

Současné s tím klíčovým znakem konkurenceschopnosti určitého subjektu je komparativní výhoda, předností, kterou má podnik vůči jiným subjektům. Komparativní výhody v rámci určitého oboru a určeném relevantním trhu lze označit za konkurenční výhody (Kadeřábková, 2004, s. 15).

### **1.1.1 Mezinárodní konkurenceschopnost**

Za všeobecné přijímanou definici mezinárodní konkurenceschopnosti je přijímáno vymezení OECD: “Schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence, a zároveň schopnost udržovat nebo zvyšovat reálný HDP” (Veber, 2016, s. 18).

V éře soudobé globalizované ekonomiky jsou národní ekonomiky hospodářsky vyspělých zemí závislé na zapojení do světových obchodních a finančních struktur. I světový hospodářský prostor je již značně nasycen a na stále větším významu nabývá pojem národní, resp. mezinárodní konkurenceschopnosti.

Své kořeny mezinárodní konkurenceschopnost má v konkurenceschopnosti národních podnikatelských subjektu, nicméně je akcelerovaná stabilním politickým a ekonomickým klimatem dané země a podmínkami, které jsou vytvářeny pro co nejlepší fungování podnikatelských subjektu doma i v zahraničí (Veber, 2016, s. 17).

V dlouhodobějších podnikatelských záměrech, by podnikatelský subjekt měl vycházet z objektivních informací o mezinárodní konkurenceschopnosti relevantních výrobních skupin, výrobních oborů či druhů služeb.

Čím je národní ekonomika otevřenější (má nedostatek nerostných surovin, malý domácí trh), tím více je její fungování závislé na zapojení do mezinárodních ekonomických vztahu a mezinárodního obchodu a tím je též více závislá na všech změnách vnějšího ekonomického prostředí (Veber, 2016, s. 26).

### **1.1.2 Národní konkurenceschopnost**

M. Porter, významný představitel ekonomické teorie, hovoří o čtyřech fázích budování národní konkurenceschopnosti (Ondrej, 2007, s. 209):

#### **Konkurenceschopnost založena na maximálním využívání výrobních faktorů**

Konkurence podniku v ekonomice, založené na exploataci výrobních faktorů, probíhá výhradně cenově. Výrobky, které mají vysokou přidanou hodnotu, jsou v ekonomikách tohoto typu vyráběny především společnostmi vlastněnými cizím kapitálem. Ve většině případů jsou domácí výrobní firmy bez přímé vazby na své odběratele, tudíž se na zákazníky ani orientovat nemohou.

Ekonomika, která je založena pouze na dostatku výrobních faktorů, svoji cenovou výhodou postupně ztrácí a jde jen o to, jak rychle nebo pomalu tento proces probíhá. Pokud je dostatečně pozvolný, umožní společnostem např. více investovat, a tak dosáhnout požadované efektivity, která vyrovná ztrátu cenové výhody. Pokud je proces rychlejší, národní ekonomika přejde do recese (klasickými příklady těchto ekonomik jsou asijské země označované jako “asijské tygři”).

#### **Konkurenceschopnost rozvíjená investicemi k vyššímu výkonu**

Pro tento typ ekonomiky je charakteristické dosažení konkurenceschopnosti pomocí investic. Vytváření výrobní infrastruktury je založené na moderních technologiích, které většinou dovážejí ze zahraničí. Jejich nasazení umožňuje dosáhnout úspor, které vyústí ve vyšší přidanou hodnotu, a země je pak s výrobky takto vyrobenými schopna konkurovat na náročnějších a sofistikovanějších zahraničních trzích.

Firmy vycházející z těchto typů ekonomik konkurují na trzích standardizovaných produktů. V jejich odvětvích funguje mezinárodní konkurenční boj, který nutí jednotlivé hráče snižovat náklady, optimalizovat procesy, vyvíjet nové produkty a rozvíjet schopnosti svých pracovníků (investovat do pracovní síly).

Svoji konkurenceschopnost mohou snadno ztratit s nárůstem ceny technologií, ochromit je může i růst mezd, často neodpovídající mezinárodní situaci na jednotlivých trzích výrobních faktorů (Ondrej, 2007, s. 210).

## **Konkurenceschopnost rozvíjená inovacemi**

Většina ekonomických subjektů, působících v ekonomice, která je založena na rozvoji inovací, mají mezinárodní zaber. Výrobní faktory využívají vysoce specializovanými cestami, vyvíjejí globální strategie, vyvíjejí nové výrobky, poskytují servis, své procesy maximálně optimalizují a jsou pružní v reakci na požadavky zákazníků.

Přitom rozvíjejí se, jak odvětví výhradně exportně zaměřená, tak i odvětví, která toto jednoznačné zaměření nemají. Reakcemi na náročné požadavky zákazníků se firmy rozvíjejí a zvyšuje se jejich konkurenceschopnost (Ondrej, 2007, s. 211).

## **Konkurenceschopnost rozvíjená prostřednictvím zvyšování kvality života**

Čtvrtou skupinu podle Porteru představují ekonomiky, jejichž hlavním rozvojovým pilířem jsou služby zaměřené na dosažení maximálně možné kvality života jak jednotlivců, tak ale i firem, podniku, jakož i ostatních subjektů vytvářejících národní hospodářství. V takové ekonomice se nejvíce rozvíjí terciální sféra a v oblasti např. výroby či technologického vývoje jsou to právě služby, které zvyšují konkurenceschopnost dané ekonomiky.

Rady úkonu, které v ostatních ekonomikách firmy vykonávají jako součást svých vnitřních procesů, tyto firmy nakupují zvenčí (outsourcing). Taková ekonomika vyniká zpravidla vysokou životaschopností, neboť sféra služeb je schopna pružně reagovat na změny poptávky a zpravidla nevyžaduje tak náročné investice, u kterých hrozí nenávratnost v případě příliš rychle změny na dnes velmi turbulentních mezinárodních komoditních trzích (Ondrej, 2007, s. 212).

## **1.2 Inovace**

Pojem inovace má svůj původ v latinském slově ‘innovare’- obnovovat. Z významu slova je patrné, že jde o novinku, novost či obnovu v lidské činnosti, a z tohoto důvodu je inovace nedílnou součástí života člověka. Původní význam slova se rozšířil a v současnosti si pod pojmem inovace většina lidí představí něco hlavně nového (Matějovská, 2012, s. 14).

Za “duchovního otce” zkoumání inovací, inovačních procesů a jejich souvislosti s ekonomickým růstem je považován rakouský národohospodář Josef Alois

Schumpeter (1883-1950), který tomuto tématu věnoval mnoho svých vědeckých prací. V roce 1912 ve své práci Teorie ekonomického rozvoje poprvé zavedl a objasnil pojem inovace (Matějovská, 2012, s. 15).

Joseph Schumpeter pod pojmem inovace chápal každou změnu v organismu firmy, která vede k novému stavu. Pomocí inovací vysvětluje základní ekonomické kategorie jako zisk, úrok či konkurenci.

V ČR se inovacemi zabýval profesor František Valenta, který vytvořil nejen vlastní definici inovace, ale vypracoval také jejich třídění do radu a rozpracoval i celý myšlenkový koncept vzniku inovace (Matějovská, 2012, s. 15).

V současné době inovační podnikání je chápáno jako soubor podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací. Mezi inovační firmy zpravidla patří malé a střední podniky, jejichž hlavním předmětem podnikání je realizace projektu nového produktu (výrobku, technologie, služby) do fáze tržního umístění. Ve vztahu k výzkumu a vývoji je předmětem podnikání uvádění výsledku vědy a výzkumu do komerční zralosti, tj. na trh (Matějovská, 2012, s. 33).

Charakteristickým znakem inovačního podnikání v současnosti je důsledné promítnutí progresivních znalostí do činnosti všech složek podniku, umožňující dosahovat vysoké míry přidané hodnoty výrobku, podmíněné jejich vyšší kvalitou, jejichž cena je přijatelnější, než nabízí konkurence (Matějovská, 2012, s. 33).

Mezi faktory, které tlačí na rostoucí potřeby inovačních aktivit, patří (Rylková, 2011, s. 73):

- Zkracující se životní cykly všech produktů, takže je třeba neustále vyvíjet nové, lepší.
- Technologický pokrok (nanotechnologie) - jsou nové příležitosti pro firmy.
- Prudká globalizace trhu, výskyt nových konkurenčních hrozeb – nevyužitá příležitost se stává hrozbou podniku.
- Náročnost zákazníků (zákazník chce produkt levně, kvalitně, co nejrychleji).
- Globální problém životního prostředí.

Aby podnik ustal v konkurenčním prostředí, nesmí být vývoj nových výrobků nikdy přerušen. Životní cykly výrobků, které podnik vyrábí, se musejí prolínat, překrývat.

Proto již v době, kdy je některý z výrobků úspěšný na trhu, tak se musí pracovat na inovaci, která ho nahradí (Rylková, 2011, s. 73).

Úspěšné inovace vidíme všude kolem nás a většina z nich není postavena na vyřešení složitého technického problému, ale na jednoduché myšlence, která přinesla něco nového, odlišného emocionálního – zkratka něco, co zaujalo a získalo si své příznivce (Košturiak, Chal, 2008, s. 59):

- Firma Swatch před lety bojovala proti laciné konkurenci z Asie tak, že ve spolupráci se známými designery přidala k hodinkám emoce a témata pro mladé. Zároveň zjednodušili konstrukci a výrobu a vytvořili globální produkt, v němž spojili unifikaci s jedinečností.
- Český podnikatel roku Zbynek Frolik našel synergii ve spojení marketingu, obchodu, vývoje, technologie, výroby a logistiky při inovacích produktu a firemních procesů. Výsledkem jsou nemocniční lůžka se stále vyšší hodnotou pro zákazníka a nižšími výrobními náklady a firma Linet, která je evropským lídrem ve svém oboru.

Inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Rada nových nápadů nevede k inovacím, protože nejsou realizovatelné (z technického, praktického či ekonomického hlediska). Východiskem inovaci je kreativita, nápady, nové myšlenky. Kultura firmy pozitivně se stavějící k tvůrčím aktivitám, podněcující a oceňující kreativitu je předpokladem inovačních aktivit. Přitom je zřejmé, že ne všechny nové ideje a nápady se přetaví v inovace, a ještě méně z nich bude komerčně úspěšných.

Základem inovace je schopnost vidět souvislosti, všimnout si příležitosti a využít jich (Tidd, Bessant, Tavitt, 2007, s. 4).

Přestože za hlavní projev inovace na trhu jsou často považovány právě nové produkty, stejně strategickou roli hraje i inovace procesu. Významným zdrojem výhody může být schopnost udělat něco, co nikdo jiný neumí, nebo to udělat lepším způsobem, než který používají ostatní.

Obdobně i schopnost nabízet lepší služby – rychlejší, levnější, vyšší kvality – se již dlouho považuje za zdroj konkurenční výhody.

Musíme si ovšem uvědomit, že výhody, které plynou z těchto inovačních kroků, se postupně vytrácejí s tím, jak dochází k napodobování původních originálních kroků ostatními účastníky na trhu. Pokud není organizace schopna vstoupit do dalších inovací, riskuje, že zůstane pozadu. Iniciativu převezmou jiní, kteří jsou schopni nabízet nové produkty nebo služby, anebo použijí při svém podnikání nové operační postupy či obchodní modely (Tidd, Bessant, Tavitt, 2007, s. 7).

Proces inovace ve svém jádru zahrnuje tyto prvky (Tidd, Bessant, Tavitt, 2007, s. 66):

- Průzkum – neustále sledování prostředí (interního a externího), hledání relevantních signálů příležitosti nebo hrozeb a jejich zpracování.
- Volba – rozhodnutí (na základě strategického pohledu na to, jak by se měla organizace rozvíjet) o tom, na které z těchto signálů se bude reagovat.
- Implementace – převedení potenciálu skrytého v nové myšlence (signálu) v něco nového a zavedení této novinky na interní nebo externí trh. Implementace není jednotlivá událost, ale vyžaduje tyto fáze:
  - Získat znalostní zdroje, které umožní inovaci (např. při tvorbě něčeho nového prostřednictvím výzkumu a vývoje, průzkumů trhu atd., získání znalosti odjinud na základě transferu technologie, strategické aliance apod.).
  - Realizovat projekt v podmínkách nejistoty, což vyžaduje obsáhle řešení problému.
  - Uvést inovaci na trh a řídit proces jejího počátečního přijetí.
  - Udržovat přijetí a použití inovace v dlouhodobém měřítku – nebo se vrátit k původní myšlence a modifikovat ji – tzv. reinovace.
- Učení – podniky mají příležitost (které ovšem často nevyužívají) učit se na základě postupu v průběhu tohoto cyklu, a tak si budovat znalostní bázi a zlepšovat způsoby řízení tohoto procesu (Tidd, Bessant, Tavitt, 2007, s. 66).

Organizace obecně se tedy pokoušejí najít způsob, jak tento proces řídit, tak, aby přinášel organizaci dobře řešení problému obnovy (Tidd, Bessant, Tavitt, 2007, s. 66).

### 1.2.1 Klasifikace inovací

Obvykle se rozlišují inovace věcné, které se orientují buď na výrobky (služby), nebo na technologie, a inovace zaměřené do oblasti řízení, které se tykají přístupu managementu, např. organizace, motivace, komunikace, kontroly apod.

Podle aktualizované metodiky Oslo manualu z roku 2018 se za inovační/inovující podniky považují ty podniky, které v uvedeném období zavedly (do roku 2018 se používalo rozdělení na technické a netechnické inovace):

- Produktovou inovace.
- Inovace podnikových procesů.
  - Marketingová inovace.
  - Organizační inovace.
  - Inovace vnitřních procesů.

#### **Produktová inovace**

Představuje zavedení zboží nebo služeb nových nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití. To zahrnuje významná zlepšení v technických specifikacích, komponentech a materiálech, software, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách. To přispívá k zachování a zvětšení tržního podílu a získání nových trhu. Na rozdíl od inovací procesu jsou přímo prodávané zákazníkům (Veber, 2016, s. 81).

Technicky nový výrobek je výrobek, jehož technické parametry nebo zamýšlené užití se významně liší od dříve produkovaného výrobku. Technicky zlepšený výrobek je existující výrobek, jehož působnost byla významně posílena na vyšší úroveň (Veber, 2016, s. 81).

Cíle produktových inovací jsou obvykle definovány následovně (Košturiak, Chal, 2008, s. 63):

- Dosáhnout vyšší penetrace na existujícím trhu (zvýšení prodeje, obsazení nových segmentů na trhu).
- Zlepšení produktu a služeb (nové funkce, jednoduchost, spolehlivost, úspornost).

- Zlepšení výkonnosti prodeje (více zákazníků, vyšší ziskovost na zákazníka)
- Zefektivnění prodeje (rychlejší a jednodušší obsluha zákazníka, např. elektronické kanály, internet).
- Přejít na geograficky nové trhy (adaptace produktu a procesu na místní podmínky, zastoupení).
- Nové produkty pro existující nebo nové zákazníky.

Inovace výrobku či služeb mohou být důsledkem následujících strategií (Matějovská, 2012, s. 29):

- Reaktivní strategie – snaha přizpůsobit se požadavkům zákazníků, krokům, které u obdobných produktu připravila konkurence a jejich obecným rysem je “udržet krok”, “byť ve hře”. Zpravidla jsou spojeny s menším rizikem neúspěchu, ale jejich přínosy, zejména ekonomické, ve srovnání s následující strategií jsou nižší.
- Proaktivní strategie – jsou vedeny snahou přijít s něčím novým, neotřelým, něčím, co by získalo zákazníky a po určitou dobu zabezpečilo firmě konkurenční výhodu, vůči subjektům, které nabízejí podobné produkty. Je pochopitelné, že příprava tohoto typu inovací zpravidla znamená disponovat vysoce erudovanými a kreativními pracovníky v oblasti vývoje nové produkce, příprava těchto inovací oproti předcházející strategii je nákladnější a též rizikovější.

#### **Členění inovací podnikových procesů podle jejich typu:**

- Inovace vnitřních procesů v podniku (dříve procesní inovace)
- Marketingová inovace
- Organizační inovace

#### **Inovace podnikových procesů**

Inovace procesu je zavedení technicky nových nebo významně zdokonalených výrobních metod, včetně metod dodání výrobku. Tyto metody mohou zahrnovat změny v zařízení nebo v organizaci výroby, nebo v kombinaci těchto změn, a mohou být získány využitím nových znalostí (zavedení nového nebo podstatně zlepšeného způsobu výroby, poskytování služeb, způsobu dodávek, skladování, distribuce



a jiných logistických služeb a zavedení nebo podstatné zlepšení podpůrných podnikových činností jako je například údržba, nákup nebo používané informační systémy). Tyto inovace jsou obvykle zaměřeny na snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické náročnosti a snížení zmetkovosti (Veber, 2016, s. 81).

### **Marketingová inovace**

Marketingová inovace – představuje zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpore produktu či ocenění s cílem zvýšit své prodeje (Matějovská, 2012, s. 26).

### **Organizační inovace**

Organizační inovace – představuje zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích s cílem zkvalitnit inovační kapacitu podniku či charakteristiky výkonnosti. Organizační inovace v obchodní praxi zahrnuje implementaci nových metod pro organizaci standardních postupu a procedur pro provádění práce (Matějovská, 2012, s. 26).

Z hlediska přínosu není jedno, co je předmětem inovace. Při inovaci výrobků jde obvykle o změny jeho vlastnosti, přidávání nebo vylepšování užitečných funkcí a odstraňování funkcí škodlivých a neúčinných nebo vytváření něčeho úplně nového.

Na úrovni procesu jde často o změnu technologie, organizace či optimalizaci výkonnosti, tedy o obnovu klíčového procesu generovat přidanou hodnotu pro zákazníka a firmu. Při těchto typech inovací jde tedy hlavně o vnitřní firemní prvky.

Vyšší potenciál skrývá inovace podnikatelského systému. Předmětem této změny už nejsou jen vnitřní prvky podniku, ale i externí prvky a vazby, kterými je firma při svém podnikání svázaná s okolím. Tento druh inovace sahá za její hranice a někdy mění poměry na trhu nebo vytváří trh úplně nový (Košturiak, Chal, 2008, s. 62).

### **1.2.2 Míra změny**

Inovace se vzájemně liší nejen svým charakterem, ale i úrovní. Každý z uvedených typu inovací může mít pozitivní i negativní podobu v závislosti na směru provedené

změny. Inovace vyššího stupně v sobě vždy zahrnují změny obsazené v inovacích stupně nižšího (Štrach, 2009, s. 138)

Pozitivní změny mohou být jak malé, inkrementální (přírůstkové) zlepšení až po zásadní, radikální změny, které transformují způsob, jak o věcech uvažujeme a používáme je. Většinou se tyto změny tykají určitého sektoru nebo druhu činnosti, ale občas mohou být tak radikální a dalekosáhle, že změní samotný základ společnosti – připomeňme si například roli, kterou sehrál parní stroj v průmyslové revoluci, nebo všudypřítomné změny vyplývající ze současné úrovně komunikačních a počítačových technologií (Tidd, Bessant, Tavitt, 2007, s. 13).

Obecně rozlišujeme osm tzv. radu inovací (Štrach, 2009, s. 138):

#### **0. řád – regenerace**

Prostá obnova prvku podnikatelského objektu, která má za cíl působit proti přirozené tendenci k degradaci a degeneraci. Degeneraci by tak bylo také možno chápat jako negativní inovaci.

#### **1. řád – intenzita vazeb**

Změny ve vztahu a vzájemných relaci mezi jinak nezměněnými prvky organizace.

Nultý i první inovační řád v podstatě nepřinášejí výraznější změnu do chodu organizace, jde o projev procesu adaptace organizace na vnější prostředí bez výraznějšího zapojení nových vstupů či zdrojů.

V obou výše uvedených řadech se vlastně jedná jen o obnovu nebo nové zapojení stávající úrovně poznatků.

#### **2. řád – kvantita**

Kvalitativně nezměněné prvky organizace jsou využity za účelem zvýšení množství výstupu anebo jsou tyto prvky samy nasazeny ve změněném počtu.

#### **3. řád – kvalita**

Jde opět o náročnější inovaci, spočívající ve změně stupně excelence prvku nebo produktu organizace.

#### **4. řád – varianta**

Jedna se o změnu jedné nebo několika funkcí prvku nebo produktu organizace (nové řešení celého produktu nebo uspořádání prvku). Varianta je víc než jen kosmetická změna, jde o kvantitativně i kvalitativně novou úroveň doprovázenou změnou jedné nebo více vlastností.

#### **5. řád – generace**

Je změnou všech základních prvků organizace nebo produktu. Je představovaná celým souborem změn, znamenajících překonání dosavadní úrovně funkčních vlastností, přestože původní koncepce zůstává zachovaná.

#### **6. řád – koncepce**

Při změně koncepce jsou nejen překonány současné parametry, ale vzniká zcela nová konstrukční a funkční platforma – většinou vzniká nový druh produktu. Dochází jak ke změně prvku organizace, tak ke změně výsledného produktu, neboť nová technická koncepce se neobejde bez zásadnější změny manažerského přístupu.

#### **7. řád – princip**

Je považován za nejvyšší úroveň inovace, kdy vzniká celý nový rod produktu. Princip vyžaduje zásadní převrat výrobní a řídicí struktury. Většinou ještě navíc vyvolává změnu vnějšího prostředí.

### **1.2.3 Evoluční/revoluční změny**

Změny vzniklé důsledkem výše uvedených činností lze v návaznosti na kvalitativní a kvantitativní stránku inovačního procesu rozdělit na dvě skupiny (Matějovská, 2012, s. 22):

#### **Evoluční změny**

Dílní změny produktu vedoucí k postupnému zdokonalování výrobku, technologických či správních procesů.

#### **Revoluční změny**

Řadové zvýšení parametru výrobku nebo technologie. Většinou vyžadují vynaložení značných peněžních částek v oblasti výzkumu a vývoje a v investiční výstavbě. Spolu

s vysokou finanční náročností vykazují i značné riziko. Existuje nebezpečí, že se řešení úkolů ukáže jako technicky nereálné nebo, že dojde k časovému zpoždění za předními světovými výrobci.

V marketingové činnosti je nezbytné počítat s tím, že pro převratné nové výrobky dosud trh neexistuje. Proto nelze v těchto případech pouze zjišťovat potřebu, event. poptávku, ale je nutné ji aktivně vytvářet.

V praxi se však rozdíl mezi inovacemi revolučními a evolučními určuje jen těžko, existuje proto rada přechodových forem. Zatímco v minulosti převládaly inovace založené na zkušenostech získaných z praktické činnosti, tak v současnosti převládají inovace získané aplikací vědeckotechnologických poznatků (Matějovská, 2012, s. 23).

#### **1.2.4 Joseph Schumpeter**

Schumpeter nazývá inovace jako “prosazování nových kombinací”, které představují odlišné využití existující nabídky výrobních zdrojů ekonomického systému. Uvádí pod ní pět případů (Matejovska, 2012, s. 22):

1. Zavedení nového statku, či již existujícího, ale v nové kvalitě,
2. Zavedení nového výrobního procesu do výroby, který je pro dané průmyslové odvětví prakticky neznám. Základem nového výrobního procesu však nemusí být nový vědecký objev a může spočívat také v novém způsobu komerčního využívání statku,
3. Otevření nového trhu, tedy trhu, na kterém dosud nebylo dané průmyslové odvětví příslušné země zastoupené, bez ohledu na to, zda tento trh již předtím existoval nebo neexistoval (použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovaru),
4. Získání nového zdroje surovin nebo polotovaru bez ohledu na to, zda tento zdroj již předtím existoval – ale nebylo k němu přihlíženo a byl pokládán za nepřístupný – nebo se musel nejdříve vybudovat,
5. Změny v řízení a organizaci výroby.

### 1.2.5 František Valenta

Významné místo ve zpracování problematiky inovací zaujímá již zmíněný František Valenta, který stupně inovace, v nichž je struktura jednotky změněna, člení na rady.

Valenta rozdělil řady inovací do 2 stupňů. První stupeň, jehož principem je předcházení a odstraňování zjevných výrobních ztrát a škod, či účelné využívání existujících prvků výrobní jednotky, je výchozím bodem managementu inovací, který přináší efekty i peněžních výdajů. Měli by je provádět všichni v organizaci, tedy od dělníka až po generálního ředitele. Bez prvního stupně nelze provádět inovace druhého stupně.

Principem druhého stupně je zjišťování, vytváření a využívání všech možných rezerv (ať už vnitřních výrobních nebo ve využívání vědy a techniky) a dosahování růstu produktivity a prosperity, tedy maximalizace hodnoty pro zákazníka.

Inovace 2. stupně provádí specialisté a odborníci a zároveň manažeři na všech stupních řízení. Již vyžadují určité investice, mnohdy nemalé (Matějovská, 2012, s. 22).

**Tabulka 1** Řady inovací podle Valenty

Řád inovace	Označení	Co se zachová	Co se mění
Minus n	Degenerace	Nic	Ubytek vlastnosti
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastnosti
Racionalizace			
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů
2	Intenzita	Kvalita a propojení	Rychlost operací
3	Reorganizace	Kvalita vlastnosti	Dělbá činnosti
4	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory
Kvalitativní inovace			
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie
Technologický převrat – mikrotechnologie			
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě

Zdroj: Matějovská, 2012

### 1.2.6 Franz Pleschak a Helmut Sabisch

Podle německých autorů Pleschaka a Sabische za předmět inovace i jejich kombinace můžeme označit (Matějovská, 2012, s. 22):

- Vývoj, výroba a tržní uplatnění nového nebo zlepšeného produktu.
- Vývoj použití a tržní uplatnění nového nebo zlepšeného výrobního postupu.
- Objevení nových odbytišť a použití nových odbytových metod k objevení nových zdrojů příjmů a použití nových metod nákupu.
- Použití nových organizačních struktur a metod.
- Prosazení nových metod managementu.
- Změna sociálních vztahu ve firmě.
- Zlepšení ochrany životního prostředí ve firmě.

### **1.2.7 Ochrana inovací**

Technická podstata výrobku i služeb je u jednotlivých konkurenčních firem velmi podobná, a proto jedním z výrazných odlišujících prvků mohou být jedinečná technická řešení, design, výrobní postup nebo značka, kterou produkt nese.

Tyto jedinečné rozlišující markanty je nezbytné chránit prostřednictvím dostupných opatření právní povahy. V rámci ochrany práv duševního vlastnictví lze rozlišit mezi patenty, průmyslovými vzory, užitnými vzory a ochrannými známkami

#### **Patent**

Patent je forma ochranného dokumentu na vynález, který přináší nějaké světové nové technické řešení, a který se dá prakticky využít. Za vynálezy se nepovažují třeba objevy, vědecké teorie, matematické metody, umělecká díla, hraní her, obchodní činnost nebo způsoby vykonávání duševní činnosti (Štrach, 2009, s. 138).

Vynález musí být výsledkem vlastní duševní činnosti přihlašovatele a v právním řádu je zakotven i požadavek novosti řešení, které se vztahuje ke dni přihlášení, resp. k datu, od něhož přísluší přihlašovateli vynálezu tzv. právo přednosti. Majitel patentu má právo na využití vynálezu a nakládání s ním (Švejda, 2007, s. 53).

#### **Průmyslový vzor**

Průmyslový vzor je označení, které se používá pro specificky nové a individuální vzhled výrobku nebo jeho části (Štrach, 2009, s. 138). Na rozdíl od užitého vzoru se jedná o řešení estetické. I průmyslový vzor musí mít prvek novosti, tzn. vzor nesmí

byť znám z veřejně dostupných zdrojů, včetně problému s před uveřejněním (Švejda, 2007, s. 55).

### **Užitný vzor**

Užitný vzor je jakýsi mezistupeň mezi patentem a průmyslovým vzorem. Užitný vzor je nové technické řešení, které přesahuje rámec pouhé odborné dovednosti a je průmyslově využitelné. Za nové technické řešení se nepovazují vědecké teorie, matematické metody, vnější úpravy výrobku. Užitným vzorem nelze chránit technická řešení, která jsou v rozporu s obecnými zájmy, odrůdy rostlin a plemena zvířat, ale ani způsoby výroby nebo pracovní činnosti (Štrach, 2009, s. 138).

Registraci vzniká majiteli vzoru výhradní právo na jeho hospodářské využití, tj. použití v produkční činnosti, příp. obchodování s ním. Podobně jako u patentu může majitel udělit jiné osobě licenci na užitný vzor, příp. na ni převést právo ke vzoru (Švejda, 2007, s. 55).

### **Ochranná známka**

Ochranná známka je specifické slovní, obrazové, prostorové nebo kombinované označení, které odlišuje výrobky nebo služby pocházející od různých firem. O zapsání ochranné známky může požádat firma jen pro takové produkty, které jsou předmětem jejího podnikání.

Ochrannou známku musí být možné znázornit graficky, musí produkt jednoznačně odlišovat (tj. nesmí jít o obecně označení), nesmí jít o spojení nebo fráze obvyklé v běžném jazyce, ale ani třeba o náboženské symboly (Štrach, 2009, s. 138).

V tabulce níže jsou rozepsané možnosti ochrany práv duševního vlastnictví, způsoby získání a délka trvání.

**Tabulka 2 Ochrana práv duševního vlastnictví**

	<b>Pojem</b>	<b>Platnost</b>	<b>Získává</b>	<b>Opakování</b>
Patent	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vynález, který přináší světové nové nebo technické řešení</li><li>• Da se prakticky využít</li><li>• Práva jsou spojena s patentem, nikoliv s vynálezem</li></ul>	20 let	Patentová přihláška (získává kdo dříve podá přihlášku)	-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vynálezem se rozumí myšlenka, nápad, nové řešení, a nikoliv praktická aplikace tohoto nápadu</li> <li>• Musí být výsledkem vlastní duševní činnosti přihlašovatele</li> </ul>			
Průmyslový vzor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specificky nový a individuální vzhled výrobku nebo jeho části (jedna se o řešení estetické)</li> <li>• Průmyslový vzor se považuje za nový jen tehdy, když před podáním přihlášky nebyl více, než jeden rok zpřístupněn veřejnosti autorem</li> <li>• Vnější úprava – jak úprava plošná, tak i prostorová (barevné řešení, kresba, tvar)</li> <li>• Dvě hlavní zákonné podmínky pro poskytnutí této formy ochrany jsou novost a individualita výrobku</li> </ul>	5 let	Zápis do rejstříku průmyslových vzorů na patentovém úřadě (Kdo dříve podá přihlášku)	4x o 5 let Max. 25 let
Užitný vzor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezistupeň mezi patentem a průmyslovým vzorem</li> <li>• Musí jít výlučně o technické řešení (na rozdíl od vynálezu), přičemž stačí, překračuje-li rámec pouhé odborné dovednosti</li> <li>• Užitný vzor nesmí být zveřejněn autorem déle než šest měsíců před podáním přihlášky užitného vzoru</li> </ul>	4 roky	Osvědčení na užitný vzor	2x o 3 roky (celkem max. 10 let)
Ochranná známka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specifické slovní, obrazové, prostorové nebo kombinované označení, které odlišuje výrobky nebo služby pocházející od různých firem</li> </ul>	10 let	Rejstřík ochranných známek	Neomezené, vždy o 10 let



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsahem pravá k ochranné známce je výlučné oprávnění (a v našem právu i povinnost) známku užívat a disponovat s ní</li> <li>• Musí být možné znázornit graficky, musí produkt jednoznačně odlišovat</li> </ul>			
--	---	--	--	--

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Inovace a jejich následná ochrana prostřednictvím registrace práv duševního vlastnictví umožňuje nadnárodním firmám budovat konkurenční výhodu (Štrach, 2009, s. 138).

Hlavním zaměřením v řízení inovací je vývoj inovační strategie a opatření pro její realizaci. Vývoj a uvádění nových typů výrobků na trh se stává prioritou firemní strategie, protože určuje všechny ostatní oblasti jejího rozvoje.

### 1.3 Zahraniční obchod

Historie vnějších ekonomických vztahu – mezinárodní ekonomické spolupráce, mezinárodní dělby práce – je stejně dlouhá jako historie státu či jeho politicko-ekonomického uspořádání. Historicky nejvýznamnější součástí vnějších ekonomických vztahu je zahraniční obchod, který je dodnes dominující součástí mezinárodní dělby práce většiny zemí světa. Čím je země ekonomicky vyspělejší, tím je mozaika jejich vnějších ekonomických vztahu pestřejší (Svatoš, 2009, s. 15).

Důvodem, proč mezinárodní obchodní operace v minulosti vznikly, je odlišnost struktury výstupu jednotlivých ekonomik. Od pradávna byla některá z existujících ekonomik schopna vyrábět pouze některé typy zboží, nebo je produkovat lépe a levněji než jiná a logicky pak dochází ke vzájemné výměně různých typu statku (rozdíly v klimatu či přírodních zdrojích, ale i v kultuře, tradicích, dostupnosti a kvalitě pracovní síly a technologické úrovni) (Mulačová, Mulač, 2013, s. 43).

Další příčinou vzniku mezinárodního obchodu jsou rozdíly ve vkusu a preferencích spotřebitelů napříč státy. V pozdějších dobách k rozvoji mezinárodního obchodu přispěly úspory spojené s velkovýrobou určitého statku, což spolu s rozvojem

komunikace a dopravy vedlo ke specializaci státu či oblasti na určitý typ zboží (Mulačová, Mulač, 2013, s. 43).

Globalizace mezinárodního obchodu je přirozeným a nevyhnutelným procesem. Důvody ke vstupu firem na mezinárodní trhy jsou však velice různorodé. Ze strategického hlediska je lze rozdělit do čtyř hlavních skupin – zvyšování prodeje, získávání zdrojů, diverzifikace dodavatelů a odběratelů a minimalizace konkurenčních rizik (Halík, Fialová, 2016, s. 14).

Výše objemu prodeje společnosti závisí zejména na dvou faktorech – na poptávce po jejich výrobcích a službách a na kupní síle spotřebitelů na cílovém trhu. Počet spotřebitelů a jejich kupní síla je na mezinárodních trzích nesrovnatelně větší než na trhu jedné země, takže vstupem na zahraniční trhy se firmám mohou otevírat nové možnosti zvyšování prodeje. Firmy mohou zároveň realizovat úspory z rozsahu a dosahovat příznivějších ziskových marží (Halík, Fialová, 2016, s. 14).

Mnoho firem vstupuje na globální trhy z důvodů minimalizace konkurenčních rizik, což znamená, že se snaží vyrovnávat výhody, které jejich konkurenti získávají ze svých zahraničních aktivit a které zpětně využívají v konkurenčním boji na vlastním domácím trhu. Např. zisky realizované v zahraničí se často používají na zvýšení výdajů na lokální reklamu nebo na dodatečné investice do domácího výzkumu a vývoje. Firmy se proto snaží vstupovat na mezinárodní trhy a získávat zde obdobně výhody, kterými by vyrovnaly své konkurenty. Výsledkem tohoto procesu je zkrácení doby tržní životnosti výrobky na světových trzích a zejména zvyšování frekvence inovačních cyklu (Halík, Fialová, 2016, s. 16).

Strategie vstupu na zahraniční trhy nespočívá pouze ve způsobu prodeje finálních výrobků a služeb konečnému zákazníkovi v zahraničí. Jde o daleko širší pojetí, které můžeme nazvat budování přítomnosti a vlivu na cílových trzích (Halík, Fialová, 2016, s. 124).

### **1.3.1 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy**

Každý jednotlivý podnik může využívat různé strategie podnikání na zahraničních trzích. Při volbě správné strategie na cílovou zemi firma vždy musí zohlednit

zvláštnosti a vyspělost trhu a celou radu dalších faktorů. Jedná se zejména o (Machková, Černošková, 2014, s. 14):

### **Obchodněpolitické podmínky**

Celní a devizový režim, kurzová politika, netarifní nástroje obchodní politiky (cla, omezení, přepážky);

### **Ekonomické prostředí**

Makroekonomické ukazatele (míra inflace, míra nezaměstnanosti apod.), hospodářský růst, růst průmyslové výroby, vývoj reálných směnných relací, investic, platební bilance, demografický vývoj, životní úroveň a dynamika spotřeby;

### **Politické prostředí**

Politická stabilita, korupční prostředí, význam zájmových skupin;

### **Právní prostředí**

Stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost nákupu nemovitosti a pozemku, devizové – právní aspekty podnikání zahraničních subjektů, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců;

### **Charakteristika výrobků**

Průmyslové výrobky, zemědělské výrobky, spotřební zboží krátkodobé či dlouhodobé spotřeby;

### **Charakteristika obchodního partnera**

Právní forma společnosti, vlastnická struktura, ručení, osoby oprávněné jednat jménem firmy, postavení na trhu, velikost firmy, reference;

### **Efektivnost vybrané formy podnikání**

Poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků, předpokládaná míra zisku.

### 1.3.2 Formy vstupu podniku na zahraniční trhy

Mezinárodní podnikání může mít celou řadu forem (např. podle míry zapojení do mezinárodních operací, místa působení a rozsahu zahraničních operací), které obvykle členíme do tří základních skupin (Machková, Černošlávková, 2014, s. 15):

- Vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace, mezinárodní obchodní metody).
- Formy nenáročné na kapitálové investice (licenční obchody, franchising apod.).
- Kapitálově náročné formy vstupu (např. přímé zahraniční investice).

#### **Vývoz a dovoz zboží a služeb**

Nejjednodušší forma vstupu, vývoz a dovoz zboží a služeb je často chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud ale podnik chce na zahraničním trhu uspět, musí investovat značné zdroje do mezinárodních marketingových aktivit, financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit svou marketingovou strategii podmínkám cílové zemi (Machková, Černošlávková, 2014, s. 15).

Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod, vybudovat distribuční cesty a spolupracovat na základě smluvních vztahu s různými subjekty – prostředníky, výhradními distributory/prodejci, zprostředkovateli, obchodními zástupci, komisionáři atp. Jejich volba záleží na charakteru výrobku a služeb, výběru obchodního partneru a efektivnosti realizaci zahraničněobchodních operací (poměr nakladu a rizik k docilovaným cenám).

Volba prostředníka je důležitější zejména pro menší podniky nebo nově vstupující firmy na daný trh, protože tato forma snižuje rizika mezinárodního obchodu a využívá znalosti trhu a kontaktu prostředníka, ale současně postrádá přímý kontakt se zákazníky a nevýhodou je také menší možnost získávání marketingových informací o trhu.

Za účelem snížení negativních efektů firmy zakládají své vlastní pobočky v cílových zemích, kde se snaží budovat přímé kontakty se zákazníky bez nutnosti využívat jakékoli prostředníky či zprostředkovatele (Halík, Fialová, 2016, s. 151).

### **Formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice**

V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí nebo nemá na to možnosti, ale přesto chce vstoupit na zahraniční trh a uplatňovat své výrobky (nebo služby) na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit např. formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může zvolit formu zušlechťovacích operací či výrobní kooperace (Machková, Černošková, 2014, s. 21).

#### **a) Licenční obchody**

Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nehmotným statkům se využívá pro vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, například majitel patentu (majitel výlučného práva – poskytovatel licence – a nabyvatel – přijímá právo použití).

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma zejména v následujících případech:

- Firma nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy nebo jiné významné vědeckotechnické poznatky, a tím vzniká možnost jejich technologického nebo technického znehodnocení.
- Oddělení výzkumu a vývoje již dokončuje nové progresivní řešení.
- Obchodněpolitické, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií a prodej práv k průmyslovému vlastnictví tak pomáhá proniknout na tyto trhy.
- Cílový trh je politicky nestabilní.
- Zahraniční trh je malý, nemá dostatečný tržní potenciál, a proto firmy upřednostňují licenční operace před přímými investicemi.

- Prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží, například s vývozem komponentů a zařízení.
- Dochází k porušení práv firmy jako majitele průmyslového vlastnictví a licenční smlouva představuje řešení případného konfliktu, který by mohl skončit až soudním sporem (Mulačová, Mulač, 2013, s. 494-495).

Důvody, které firmu naopak vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, mohou být následující:

- Podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje.
- Zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního originálního řešení.
- Firma hodlá rozšířit vyvoz výrobku, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem (Mulačová, Mulač, 2013, s. 495).

Podnik může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitného či průmyslového vzoru či ochranných označení – právo k využívání ochranné známky nebo obchodního jména firmy.

#### **b) Franchising**

Franchising představuje odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie. Franchising je založen na dlouhodobém smluvním vztahu, kterým je upravena úzká a nepřetržitá spolupráce právně a finančně samostatných a nezávislých podniku – franchisingového poskytovatele (franchisora) a franchisingového příjemce (franchisant neboli franchisee) a jehož předmětem je franšíza (franchise). Franšíza je licence opravňující franchisanta k provozování obchodní činnosti v souladu s koncepcí franchisora.

Fransizer je obvykle významnou a úspěšnou firmou ve svém oboru. Má dobře zpracovanou marketingovou koncepci, kterou uplatňuje v mnoha zemích světa. Navíc nabízí dobrou image a výhodu podnikání pod silnou značkou. Po pečlivém prověření nabyvatele je pro něj poskytnutí franšízy výhodnější než např. nákup obchodu v centru města.

Franchisor zaručuje příjemcům franchizy právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Poskytnuté právo opravňuje

a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy (ochrannou známku, servisní známku, jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém za trvale obchodní a technické podpory ze strany franchisora.

Tento typ podnikání je dnes typicky v oblasti rychlého občerstvení, hotelnictví, cestovního ruchu, maloobchodu, restaurátorství nebo provozování čerpacích stanic (Mulačová, Mulač, 2013, s. 495).

Návratnost vložených investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob. K nižším nákladům přispívá i vybudovaný systém zásobování. Fransizer bud dodává veškeré výrobky do své sítě sám, anebo doporučuje nabyvateli franšízy své smluvní dodavatele, u kterých může nakupovat určité výrobky. Nabyvatel franšízy tedy obvykle získává výrobky za výhodné ceny a s minimální časovou ztrátou, protože nemusí vést složitá jednání s četnými dodavateli (Machková, Černošlávková, 2013, s. 28).

#### **c) Smlouva o řízení**

Smlouva o řízení je zvláštní smluvní typ, který užívají zejména firmy z vyspělých zemí. Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí manažerských služeb vybraných odborníků – manažerů s řídicími zkušenostmi z určité oblasti podnikání. Může jít např. o řízení výrobního závodu, o řízení v oblasti služeb, nejčastěji v hotelnictví, anebo o poradenské služby, ale může jít také o zavádění nových řídicích koncepcí nebo řešení specifických nebo krizových situací. U tohoto smluvního typu je možné nalézt obdobné rysy jako u franšízy. I v tomto případě jde o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí.

Odměnou může být určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je tedy považováno za nehmotný vklad do podnikání (Machková, Černošlávková, 2013, s. 29).

#### **d) Zušlechťovací operace**

Zušlechťovací operace jsou založeny na zpracování nebo přepracování surovin, výrobků nebo polotovaru do vyššího stupně rozpracovanosti či jejich dokončení v jiné

zemi. Motivem mohou být nižší náklady na operaci v zahraničí nebo důvody legislativní, ale i další – energetické, surovinové, materiálové, náklady na obaly, nižší režijní náklady apod (Machkova, 2013, s. 29).

Smluvním základem bývá zpravidla smlouva o dílo (Mulačová, Mulač, 2013, s. 496). Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit cenu (Machková, Černohlávková, 2013, s. 29).

#### **e) Mezinárodní výrobní kooperace**

Mezinárodní výrobní kooperace je založená na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních, a kromě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery.

Smluvní partneři mohou při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdíly v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v disponibilitě výzkumně – vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny (Mulačová, Mulač, 2013, s. 496).

#### **Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy**

Kapitálové vstupy na mezinárodní trhy využívají zejména velké, finanční silné firmy, které realizují globální strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání.

Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice (nakup akcií nebo jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice (kapitálové vklady (hmotné a nehmotné investice), vnitřní firemní půjčky, reinvestovaný zisk – účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi



investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi (Machková, Černošlávková, 2013, s. 30).

## 2 Programy EU

Výzkum, vývoj a inovace patří dlouhodobě mezi priority Evropské unie (EU) i Evropské komise (EK) a jsou součástí evropské strategie pro inteligentní, udržitelný a inkluzivní růst Evropa 2020 (Delina, 2014, s. 21).

Aktuální rámcový program pro výzkum a vývoj Horizont 2020 pro období 2014-2020 disponuje částkou 77 mld. eur. Má odstranit inovační bariéry a zjednodušit spolupráci veřejného a soukromého sektoru při tvorbě inovací a podpořit zájem o investice do oblasti vědy a výzkumu (Delina, 2014, s. 26). Jde v pořadí o osmy výzkumný rámcový program a zároveň o jeden z největších světových výzkumných grantových projektu financovaných z veřejných zdrojů.

Priority programy:

- Excelentní věda.
- Vedoucí postavení průmyslu – zlepšení a podpora konkurenceschopnosti a postavení evropského průmyslu na globálním trhu.
- Reakce na společenské výzvy (výzkumné úkoly, které žádají spolupráci více členských států EU, např. stárnutí populace).

Zároveň je deklarován požadavek propojování výzkumu a inovací, tzn. Podpora celého cyklu od výzkumu, před transformací výsledku výzkumů v produkty a jejich uplatnění na trhu.

Nezanedbatelná část podpory z programu Horizont 2020 má směřovat na podporu inovačních aktivit malých a středních podniku. Program je určen na podporu výzkumných pracovníků, ať pracují na univerzitách, výzkumných ústavech, nebo v průmyslových firmách, por. i dalším nevládním a neziskovým organizacím (Veber, 2016, s. 44).

V této souvislosti Evropská komise (EK) národním státům doporučuje:

- Spolupráci vysokých škol a výzkumných ústavu.
- Zakládání nových technologicky orientovaných podniku.
- Zakládání vývojových (spin-off) společností.

- Podporu regionálních sítí pro podporu spin-off aktivit akademických pracovišť.
- Financování inovací – investování tzv. podnikatelských andělů a výcvik investičních analytiků inovačně přátelskou průmyslovou politikou.
- Rozvoj všech přímých i nepřímých forem konzultací se zaměstnanci.
- Vytváření daňových pobídek, které podpoří dodatečné podnikové investice do inovací.

Přenos nových a inovativních produktů a služeb do tržního prostředí přispívá k inteligentnímu růstu, rozvoji počtu pracovních míst a řešení celospolečenských výzev a problému. Podporou produktivity práce, konkurenceschopnosti průmyslu a rozvoje ekologických a efektivních zdrojů současně přispívá k trvale udržitelnému růstu ekonomiky a společnosti jako celku.

Na podporu dosažení těchto strategických záměrů a cílů v oblasti inovací vypracovala EU dokument označovaný jako Unie inovací. Ten vyzývá členské státy, aby ani v době úsporných rozpočtů neomezovaly své investice do vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací, aby hledaly cesty, jak zefektivnit často roztržštěné výzkumné a inovační systémy, podporovaly excelentní vysokoškolské vzdělávání, včetně přitahování nejlepších talentů ze zahraničí. Inovační aktivity znamenají i potenciál pro zvyšování zaměstnanosti. Do inovačních aktivit by proto neměly být zapojeny pouze velké firmy, ale i malé a střední firmy, a to nejen v produkčním sektoru, ale i ve veřejném sektoru a sociálních službách (Veber, 2016, s. 46).

## **2.1 Evropské programy na podporu VaV v letech 2014-2020**

### **Cosme**

Rámcový program pro konkurenceschopnost s důrazem na malé a střední podniky. Od roku 2014 částečně nahradil do té doby fungující Program pro konkurenceschopnost a inovace (CIP) a potrvá do konce roku 2020. COSME je určen na široké škále subjektů i z nečlenských zemí EU a má celkové napomoci překonat tržní selhání a problémy doléhající nejvíce právě na malé a střední podniky.

K hlavním cílům, patří posilování konkurenceschopnosti a udržitelnosti podniků v Unii, zejména malých a středních podniků, rozvíjení podnikatelské kultury a podpora zakládání a růstu malých a středních podniků. Při rozpočtu 2,3 miliardy EUR na období 2014-2020 se předpokládá podpora až 40 000 firem ročně (Evropské programy na podporu výzkumu, vývoje a inovací, podnikání, infrastruktury a odborného vzdělávání v letech 2014-2020: inspirace pro podnikavé, 2014, s. 21).

### **Cost**

Evropská spolupráce ve vědeckém a technickém výzkumu. Cílem programu COST je přispívat ke snížení roztržitosti evropských investic do výzkumu a otevření Evropského výzkumného prostoru ke spolupráci v rámci celého světa. Podporuje průlomový vědecký vývoj vedoucí k novým konceptům a výrobkům, čímž posiluje evropské výzkumné a inovační aktivity (Evropské programy na podporu výzkumu, vývoje a inovací, podnikání, infrastruktury a odborného vzdělávání v letech 2014-2020: inspirace pro podnikavé, 2014, s. 25).

### **Eureka**

Evropská spolupráce v oblasti orientovaného průmyslového výzkumu a vývoje. EUREKA je mezivládní organizace, která vznikla v roce 1985 na podporu tržně orientovaného výzkumu, vývoje a inovací napříč všemi technologickými sektory. Jedná se o decentralizovanou síť podporující koordinaci národního financování.

Hlavním cílem je zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti evropského průmyslu a zamezení odlivu vědecko-výzkumných a průmyslové inovačních aktivit do ostatních částí světa. Program proto podporuje průmysl (velké, malé i střední podniky), výzkumná centra a univerzity v realizaci projektu, které vedou k vývoji nových výrobků, postupů a služeb a k jejich následnému komerčnímu využití (Evropské programy na podporu výzkumu, vývoje a inovací, podnikání, infrastruktury a odborného vzdělávání v letech 2014-2020: inspirace pro podnikavé, 2014, s. 37).

### **Eurostars 2**

Podpora malých a středních podniků v oblasti výzkumu a vývoje. EUROSTARS 2 je pokračující evropský program určený na podporu malých a středních podniků (MSP), které mají ve své činnosti zahrnutou oblast výzkumu a vývoje.

Program EUROSTARS se zaměřuje na podporu malých a středních podniků provádějících výzkum spolufinancováním tržně orientovaných mezinárodních výzkumných projektů s tím, že jim poskytne potřebný právní a organizační rámec. Je tedy orientován na potřeby malých a středních podniků provádějících výzkum a konkrétně se zaměřuje na vývoj nových výrobků, technologií a služeb (Evropské programy na podporu výzkumu, vývoje a inovací, podnikání, infrastruktury a odborného vzdělávání v letech 2014-2020: inspirace pro podnikavé, 2014, s. 40).

## **2.2 Programy na podporu v ČR**

Finanční podpory z veřejných prostředků mají dvojí charakter:

- Podpory ze státního rozpočtu.
- Podpory z operačních programů EU.

Charakteristickým rysem tohoto typu podpor je ta skutečnost, že podpory jsou vyhlašovány formou výzev, do kterých potenciální žadatel zašle zadost a přiloží projekt, který by měl být podpořen. Žádost je vyhlášovatelem výzvy posouzena a buď přijata, nebo nepřijata k podpoře. Podpora, která má charakter nevratné dotace, obvykle nepokrývá celý rozpočet projektu a vyžaduje od žadatele spolufinancování. Proplacení podpory z veřejných prostředků je pochopitelně vázáno na splnění obsahu (parametru) projektu (Veber, 2016, s. 104).

### **Podpory ze státního rozpočtu**

Podpory ze státního rozpočtu jsou zejména směřovány na podporu výzkumných aktivit a jen částečně jsou zaměřeny na podporu inovačních aktivit. Ze státního rozpočtu jsou zejména podporovány výzkumné aktivity základního výzkumu, který je realizován na vysokých školách, v Akademii věd ČR (AV ČR) a v projektech podporovaných Grantovou agenturou ČR (GAČR)

Poskytovateli podpor aplikovaného výzkumu jsou jednak Technologická agentura ČR (TAČR) a jednak některá resortní ministerstva: zdravotnictví, kultury, zemědělství. Ve strukturách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (MPO) je vyhlašován program TRIO, který má představovat jakýsi můstek mezi podporou aplikovaného výzkumu a inovací.

## a) TAČR

Je státní instituce, která zabezpečuje podporu aplikovaného výzkumu a vývoje v širokém spektru oborů. Tematické zaměření podpor vyplývá z obsahu jednotlivých programů:

- Program ALFA se zaměřuje na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje zejména v oblasti progresivních technologií, materiálů a systému, energetických zdrojů a ochrany životního prostředí a dále v oblasti udržitelného rozvoje dopravy.
- Program BETA je naplňován veřejnými zakázkami, které mají charakter výzkumů, experimentálního vývoje a inovací pro účely organizací veřejné správy (ministerstev dopravy, práce a sociálních věcí, průmyslu a obchodu, místního rozvoje, vnitra, zahraničních věcí, životního prostředí a rady státních úřadů) a jejichž zaměření tyto organizace veřejné správy stanoví.
- Program GAMA je zaměřen na transformace výsledku aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje dosažených ve výzkumných organizacích a/nebo ve spolupráci mezi výzkumnými organizacemi a podniky, do podoby praktické aplikace umožňující jejich komerční využití a jejich zavedení do praxe.
- Program EPSILON je směřován na podporu projektu, jejichž výsledky mají vysoký potenciál pro rychlé uplatnění v nových produktech, výrobních postupech a službách, tzn. K podpoře zejména průmyslových aplikací při využití nových technologií a nových materiálů v energetice, životním prostředí a dopravě.
- Program DELTA se zaměřuje na podporu mezinárodní spolupráce v aplikovaném výzkumu a experimentálním vývoji mezi ČR a vybranými zeměmi, kde navíc musí mít TAČR uzavřenu dohodu s místní technologickou či inovační agenturou; tzn. Podporou bilaterální, případně multilaterální spolupráce českých a zahraničních účastníků; teritoriálně se předpokládá výzkumná spolupráce s perspektivními exportními zeměmi, jako jsou Korea, Vietnam, Čína, Taiwan apod (Veber, 2016, s. 105).

## **b) Program TRIO**

Program je koncipován jako forma podpory aplikovaného výzkumu nebo experimentálního vývoje s rychlým využitím těchto výstupů v podnikové sféře. Program předpokládá úzkou spolupráci výzkumné a podnikové sféry.

Žadatelé o tento typ podpory mohou být jak výzkumné organizace (VO), tak i podniky. V případě VO podpora může dosahovat až 100 %, v případě žadatelů z podnikatelské sféry až 80 %.

## **c) Resortní výzkumné programy**

Jsou vyhlášovány s cílem řešit výzkumné úlohy pro daný resort a primárně jsou určeny výzkumným organizacím nebo vysokým školám (Veber, 2016, s. 106).

### **Podpory z evropských fondů**

Podpory z Evropských fondů jsou realizovány prostřednictvím operačních programů (OP), jejichž administrátory je rada resortních ministerstev.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je svým zaměřením určen k podpoře celé řady podnikatelských aktivit, které ve svém důsledku mají posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky, zejména pak průmyslu.

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání je směřován na iniciaci strukturálního posunu směrem k ekonomice založené na vzdělané, motivované a kreativní pracovní síle, na produkci kvalitních výsledků výzkumu a jejich využití pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR (Veber, 2016, s. 112).

Změny v postupném rozvoji podnikání českých firem v zahraničí výrazně ovlivnil vstup České republiky do Evropské unie a s tím související aplikace vnitro-unijního práva a celá řada dalších, zejména globálních faktorů.

Základní motivací, proč se čeští podnikatelé vydávají na globální trhy, je nesporný ekonomický růst řady českých společností, pro které se stal vnitřní, tuzemský trh malým a hledají rozšíření odbytových možností v zahraničí (Veber, 2016, s. 113).

## 2.3 Klastry

Klastry jsou geograficky koncentrovaným souborem vzájemně propojených firem a institucí. Zahrnují obvykle více firem z různých odvětví a jsou jakousi platformou pro (obvykle vývojovou) spolupráci (což je hlavním motorem klastrových iniciativ) mezi firmami, veřejnými a vzdělávacími institucemi. Členství v nich je dobrovolně (Veber, 2016, s. 139).

Aktivity klastru jsou realizovány tak, aby byly přínosné pro členské subjekty, popř. daný region. Podnikatelské subjekty zapojené v klastru mohou spolupracovat v oblastech společného zájmu (např. společný výzkum a vývoj) a doplňovat se (růst jedné firmy v rozvinutém klastru je příčinou kumulativního rozvoje dalších napojených firem), ale samozřejmě si mohou vzájemně i konkurovat (Ondřej, 2007, s. 243).

Jako nejznámější příklad klastru můžeme uvést světoznámé údolí počítačového průmyslu Silicon Valley v USA (Ondřej, 2007, s. 243).

Mekkou úspěšných evropských klastrových iniciativ v Evropě je Itálie – polovina všech židlí prodaných v Evropě pochází z oblasti kolem italského města Udine (Veber, 2016, s. 139).

Příkladem úspěšného evropského klastru je např. region Oroslund na rozhraní Švédska a Dánska, který soustřeďuje firmy podnikající v oblasti informačních technologií a bezdrátových telekomunikačních technologií (Ondřej, 2007, s. 243).

V České republice lze za takový neformálně vzniknuvší, avšak celosvětově úspěšný klastr považovat softwarové firmy, které vznikly v Praze v devadesátých letech a které dnes významně promlouvají do odvětví vývoje a prodeje počítačových her (Veber, 2016, s. 139).



## 3 Analytická část

### 3.1 Inovace v ČR

Struktura hospodářství ČR prošla v posledním čtvrtstoletí řadou změn, které do jisté míry determinují její hospodářský vývoj: ukončení privatizačních procesů (cca polovina majetku je nyní ve vlastnictví zahraničních vlastníků), pokles těžby surovin a hutní výroby, klíčovým průmyslovým lídrem se stává automobilový průmysl, ve struktuře průmyslu je nízký podíl high-technologií (nano-biotechnologie) a značné snížení nezaměstnanosti (pod průměrem EU) (Veber, 2016, s. 36).

Přechod od centrálně plánovaného hospodářství na ekonomiku tržní a znalostně založenou značně ovlivňuje současný vývoj státu. Rozvoj inovace a celkové globalizace nutí státy čím dál více se věnovat výzkumům a vývoji a informačním technologiím.

V roce 2018 činil v České republice celkový počet zaměstnanců výzkumu a vývoje 74 969 tisíc osob (ČSÚ, 2018). Z toho 56,5 % působí v podnikatelském sektoru, 18,9 % ve vládním sektoru a 24,3 % ve vysokoškolském sektoru. Významným trendem je každoroční zvýšení počtu zaměstnanců VaV, např. v roce 2008 číslo zaměstnanců VaV na 1000 zaměstnaných činilo 9,8, a v roce 2018 už 13,8.

V tabulce č. 3 můžeme vidět, že z celkového počtu podniků inovuje 46,8 % (rok 2018), což je půlprocentní nárůst ve srovnání s obdobím 2014–2016. Z pohledu vlastnictví podniku inovují více podniky pod zahraniční kontrolou (58,1 %) než domácí podniky (43,6 %) (ČSÚ, 2018).

**Tabulka 3 Inovační aktivity podniků ČR**

	2006–2008	2008–2010	2010–2012	2012–2014	2014–2016	2016–2018
Inovující podniky celkem	56,0 %	51,7 %	43,9 %	42,0 %	46,3 %	46,8 %
Podle vlastnictví podniku						
Domácí podniky	53,1 %	50,2 %	41,0 %	39,0 %	44,0 %	43,6 %
Podniky pod zahraniční kontrolou	66,5 %	56,2 %	54,1 %	53,7 %	55,2 %	58,1 %
Podle CZ-NACE						
Průmysl	55,4 %	53,2 %	47,1 %	46,0 %	50,5 %	-
Služby	56,9 %	49,4 %	39,8 %	37,0 %	41,1 %	-

**Zdroj: ČSÚ, 2018**

Podle údajů z tabulky č. 4 se podniky v rámci svých inovačních aktivit věnovaly intenzivněji technickým inovacím (podíl 37,3 % ze všech podniků) než netechnickým inovacím (32,7 %). Avšak z tabulky můžeme vidět, že ještě před 10 lety, tj. v období 2006–2008, to bylo naopak, většina podniků se zabývala netechnickými inovacemi (47,0 % oproti 39,3 %). Tato změna je z velké části způsobena proběhlou hospodářskou krizí (ČSÚ, 2018).

Podniky, které provádějí technické inovace, nejčastěji inovují současné své produkty a procesy (18,6 %). Pouze inovaci produktů se věnovalo 15,4 %. V případě netechnických inovací byla pro podniky významnější inovace marketingových metod, které zavedlo celkem 26,3 %. Organizační postupy inovovalo pouze 17,6 % podniků (ČSÚ, 2018).

**Tabulka 4 Druhy inovačních aktivit podniků ČR**

	<b>2006–2008</b>	<b>2008–2010</b>	<b>2010–2012</b>	<b>2012–2014</b>	<b>2014–2016</b>
<b>Podniky s technickou inovací</b>	<b>39,3 %</b>	<b>34,8 %</b>	<b>35,6 %</b>	<b>35,7 %</b>	<b>37,3 %</b>
Podniky pouze s produktovou inovací	5,8 %	9,5 %	8,8 %	10,5 %	7,1 %
Podniky pouze s procesní inovací	12,1 %	8,2 %	7,5 %	7,7 %	9,1 %
Podniky s produktovou a procesní inovací	18,7 %	14,7 %	16,5 %	14,6 %	18,6 %
<b>Podniky s netechnickou inovací</b>	<b>47,0 %</b>	<b>42,4 %</b>	<b>31,6 %</b>	<b>27,3 %</b>	<b>32,7 %</b>
Podniky pouze s marketingovou inovací	13,1 %	11,5 %	11,2 %	10,1 %	15,1 %
Podniky pouze s organizační inovací	11,4 %	12,8 %	9,2 %	6,8 %	6,4 %
Podniky s marketingovou a organizační inovací	22,6 %	18,1 %	11,2 %	10,4 %	11,2 %

**Zdroj: Inovační aktivity podniků, ČSÚ, 2018**

Podle struktury zaměstnanců VaV rozlišujeme:

- Výzkumní pracovníci – 41,2 tisíc (55,0 %).
- Techničtí pracovníci – 23,3 tisíc (31,1 %).
- Ostatní pracovníci – 10,4 tisíc (13,9 %).

Celkový počet výzkumných pracovišť činí 3 106, z toho 84,2 % (2614) v podnikatelském sektoru, 7,3 % (228) ve vysokoškolském sektoru a 6,6 % (205) ve vládním sektoru.

Celkové výdaje na výzkum a vývoj v roce 2018 dosáhly 102 754 mil. Kč (1,93 % HDP). Oproti roku 2008 (49,8 mil. Kč, 1,24 % HDP) je to stoprocentní růst, což znamená, že za 10 uplynulých let výdaje na VaV vzrostly dvakrát. Z toho skoro 90 % činí běžné (neinvestiční) výdaje a zbytek (10 %) kapitálové (investiční) výdaje.

Z celkových výdajů 58,3 % patří k podnikatelským zdrojům (59 947 mil.), 34,1 % veřejné zdroje (35 037 mil.), 6,4 % veřejné zdroje ze zahraničí (6 621 mil.) a 1,1 % ostatní z ČR (1 150 mil.).

Z pohledu krajů nejvíce inovuje Středočeský a Jihomoravský kraj a Praha (v součtu 70 % celkových výdajů). Nejvíce se na výdajích podíleli podnikatelský sektor (61,9 % nebo 63 654 mil. Kč), dále jde vysokoškolský sektor (21,5 %) a vládní sektor (16,4 %) (ČSÚ, 2018).

### **3.2 Pořadí zemí podle inovačního potenciálu**

Z údajů uvedených v tabulce č. 5 vyplývá, že podle European Innovation Scoreboard (Evropská komise, poskytuje srovnávací hodnocení výsledků výzkumu a inovací v zemích EU) je Švédsko lídrem Evropské unie v oblasti inovací, za ním následuje Finsko, Dánsko a Nizozemsko.

**Tabulka 5 European Innovation Scoreboard**

Country	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sweden	143.41	145.02	146.14	144.1	144.63	147.8	148.47	147.74
Finland	131.57	131.84	132.18	129.39	131.75	133.38	134.77	145.87
Denmark	140.7	142.69	145.21	142.72	143.2	139.97	140.54	140.94
Netherlands	118.85	126.42	127.91	125.57	127.21	128.85	133.81	134.99
Luxembourg	123.23	131.15	131.25	125.94	130.46	130.84	128.51	129.2
Belgium	116.32	116.46	116.25	115.68	116.94	120.9	124.2	128.06
United Kingdom	110.85	110.61	109.44	114.94	118.07	126.61	126.7	127.82
Germany	127.82	128.12	128.14	123.78	123.78	123.24	125.95	126.88
Austria	113.35	116.5	118.77	116.36	116.57	121.65	121.99	124.82
Ireland	113.38	109.24	107.32	108.14	110.45	119.61	119.97	117.63
France	106.79	105.44	107.37	108.38	110.09	113.47	113.12	111.01
Estonia	87.21	90.94	90.88	85.94	88.77	80.85	83.33	103.75
Portugal	84.98	81.8	83.88	80.99	82.24	81.29	84.3	97.63
<b>Czechia</b>	<b>85.86</b>	<b>81.36</b>	<b>82.71</b>	<b>83.14</b>	<b>84.53</b>	<b>82.72</b>	<b>86.07</b>	<b>89.4</b>
Slovenia	98.22	96.2	96.72	97.3	96.00	97.22	96.73	87.61
Cyprus	86.56	86.45	90.08	79.88	82.42	78.06	79.79	86.78
Malta	68.44	65.31	75.95	85.59	88.37	81.09	82.33	85.69
Italy	74.05	76.4	75.85	76.65	78.99	76.61	78.27	84.94
Spain	76.33	76.31	77.00	71.27	72.93	77.66	82.49	84.77
Greece	61.44	61.33	62.91	63.28	65.26	68.89	71.48	81.62
Lithuania	55.39	57.59	58.48	59.33	64.85	76.65	74.68	81.08
Slovakia	63.28	67.13	68.92	65.26	67.04	69.3	66.51	69.1
Hungary	66.23	63.13	62.8	63.92	65.14	66.44	68.11	69.03
Latvia	48.00	45.26	45.54	55.82	60.63	57.85	61.09	65.66
Poland	53.27	50.25	52.22	50.24	51.38	54.01	56.62	61.1
Croatia	56.11	51.95	53.82	49.1	51.99	52.1	53.98	59.58
Bulgaria	46.34	40.17	42.72	45.47	45.67	46.99	47.86	48.72
Romania	44.81	40.04	39.11	31.30	29.77	31.00	32.17	34.13

**Zdroj: European Comission**

Od roku 2011 se inovační výkonnost EU v průměru zvýšila o 8,8 %, zvýšila to ve 25 zemích. Výkon se nejvíce zvýšil v Litvě, Řecku, Lotyšsku, na Maltě, ve Velké Británii, Estonsku a Nizozemsku a nejvíce se snížil v Rumunsku a Slovinsku.

Česká republika se nachází na 14. místě, přesně uprostřed evropského pořadí, během sledovaného období se její inovační výkonnost postupně zvyšuje.

**Tabulka 6 European Innovation Scoreboard 2019**

<b>Indicator</b>	<b>Value</b>
0. Summary Innovation Index	89.4
1.1 Human resources	91.69
1.1.1 New doctorate graduates	112.9
1.1.2 Population completed tertiary education	73.13
1.1.3 Lifelong learning	90.63
1.2 Attractive research systems	73.6
1.2.1 <b>International scientific co-publications</b>	132.32
1.2.2 Scientific publications among top 10% most cited	47.97
1.2.3 Foreign doctorate students	74.71
1.3 Innovation – friendly environment	118.65
1.3.1 <b>Broadband penetration</b>	144.44
1.3.2 Opportunity-driven entrepreneurship	101.08
2.1 Finance and support	51.12
2.1.1 Public R&D expenditure	88.79
2.1.2 <b>Venture capital</b>	6.45
2.2 Firm investments	112.58
2.2.1 Business R&D expenditure	94.85
2.2.2 Non-R&D innovation expenditure	104.27
2.2.3 Enterprises providing ICT training	140
3.1 Innovators	88.02
3.1.1 SMEs with product or process innovations	92.07
3.1.2 SMEs with marketing or organisational innovations	70.72
3.1.3 SMEs innovating in-house	101.43
3.2 Linkages	87.35
3.2.1 Innovative SMEs collaborating with others	114.38
3.2.2 Public-private co-publications	85.6
3.2.3 Private co-funding of public R&D expenditures	68.32
3.3 Intellectual assets	62.08
3.3.1 <b>PCT patent applications</b>	21.12
3.3.2 Trademark applications	76.94
3.3.3 Design applications	92.23
4.1 Employment impacts	123.65
4.1.1 Employment in knowledge-intensive activities	92.31
4.1.2 <b>Employment fast-growing enterprises of innovative sectors</b>	146.28
4.2 Sales impacts	95.79
4.2.1 <b>Medium and high-tech product exports</b>	138.33
4.2.2 Knowledge-intensive services exports	50.9
4.2.3 Sales of new-to-market and new-to-firm product innovations	96.97

**Zdroj: The European Innovation Scoreboard, 2020**

Jak můžeme vidět z tabulky č. 6, z pohledu zkoumaných ukazatelů nejlepších výsledků dosahuje Česká republika v širokopásmovém připojení, mezinárodní vědecké společné publikaci, exportu high-tech produktů a zaměstnanosti u rychle rostoucích inovativních podniků, naopak nejhorší výsledky jsou u patentových přihlášek a venture kapitálu.

To může svědčit o tom, že v počtu patentových přihlášek a oblasti venture kapitálových investic Česká republika ve značné míře zaostává za svými evropskými sousedy.

Globální inovační index (GII) je žebříček světových ekonomik založený na inovačních schopnostech. Pravděpodobně nejznámější nástroj měření inovací na světě porovnává inovační aktivitu přibližně ve 140 zemích světa. Funguje na bázi extenzivního šetření mnoha faktorů (přibližně 80) a poskytuje obecný makroekonomický pohled na tuto problematiku z perspektivy zemí, nikoli firem (Břečková, Havlíček, 2016, s. 25). Z tabulky vidíme, že Česká republika zaujala v tomto žebříčku 26. místo (údaje z roku 2019).

**Tabulka 7 Global Innovation Index (GII) 2019**

Country/Economy	Score 0–100	Region
Switzerland	67.24	EU
Sweden	63.65	EU
United States of America	61.73	NAC
Netherlands	61.44	EU
United Kingdom	61.30	EU
Finland	59.83	EU
Denmark	58.44	EU
Singapore	58.37	SEAO
Germany	58.19	EU
Israel	57.43	NAWA
Republic of Korea	56.55	SEAO
Ireland	56.10	EU
Hong Kong, China	55.54	SEAO
China	54.82	SEAO
Japan	54.68	SEAO
France	54.25	EU
Canada	53.88	NAC
Luxembourg	53.47	EU
Norway	51.87	EU
Iceland	51.53	EU
Austria	50.94	EU
Australia	50.34	SEAO
Belgium	50.18	EU
Estonia	49.97	EU
New Zealand	49.55	SEAO
<b>Czech Republic</b>	<b>49.43</b>	<b>EU</b>
Malta	49.01	EU

**Zdroj: World Intellectual Property Organization, 2020**

EUR = Evropa; NAC = Severní Amerika; SEAO = jihovýchodní Asie, východní Asie, and Oceánie; NAWA = severní Afrika a západní Asie

Česká republika dosahuje lepších výsledků v oblasti inovačních výstupů než vstupů. Jako silné stránky se uvádí znalosti a technologie a kreativní výstupy. Slabé stránky České republiky jsou snadné zahájení podnikání a náklady na propouštění pracovníků pro nadbytečnost (Cost of redundancy dismissal).

### **3.3 Zahraniční obchod ČR**

Zahraniční obchod hraje velmi důležitou roli v každé ekonomice, ovšem pro malé průmyslově vyspělé státy, mezi něž můžeme Českou republiku zařadit, má klíčový význam (Kubišta, 2016, s. 119).

Zapojení ČR do světové ekonomiky a mezinárodního obchodu se stejně jako u každé ekonomiky odvozuje od působení funkcí zahraničního obchodu. Jako nejstarší funkce ZO (zahraniční obchod) je v teorii mezinárodního obchodu uváděna transformační funkce. Tato funkce umožňuje přeměnu struktury vyráběného produktu na strukturu, kterou vyžaduje výrobní i spotřební užití v dané ekonomice. Transformační funkce ZO tak svým působením zajišťuje dlouhodobý soulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu, pomáhá odstraňovat případnou nerovnováhu, což je u malé ekonomiky, která nemůže pokrýt všechny potřeby z vlastních zdrojů, životně důležité (Kubišta, 2016, s. 119).

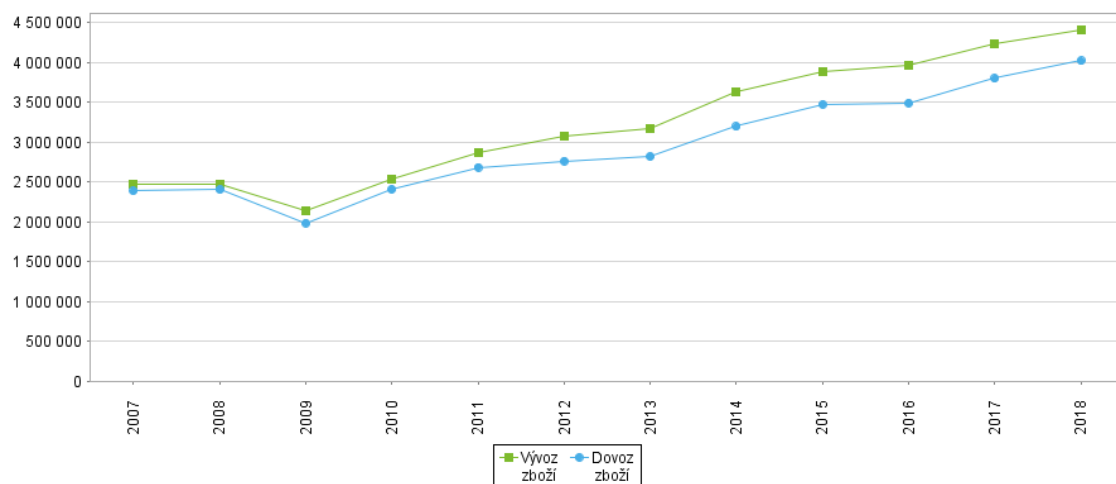
Další funkcí ZO je funkce růstová, která umožňuje zvyšování výrobních kapacit ekonomiky díky jejímu začleňování do mezinárodní směny. Významná je rovněž úloha transmisní funkce ZO, která přináší do ekonomiky nové poznatky, inovace a know-how.

V případě ČR byl vývoz těsně po vzniku republiky poznamenán transformací ekonomiky z centrálně řízené na tržní a dále změnou teritoriální orientace ZO ČR ze státu RVHP na tržní ekonomiku, zejména na státy EU a privatizaci ekonomiky (Kubišta, 2016, s. 119).

Jak můžeme vidět z grafu č. 1 a tabulky č. 8, každoročně se zvyšuje obrat zboží, v roce 2018 přírůstek činil 4,7 %. Vývoz zboží převyšuje dovoz, celková hodnota vyvezeného zboží se rovnala 4 403,8 mld. Kč (růst o 3,8 % v porovnání s rokem 2017), tento nárůst je ale menší než v roce 2016 (6,8 %). Za posledních 5 let se obrat zboží zvýšil o více než 40 %, a to z původních necelých 6 miliard na 8,5 miliard Kč.



Z grafu vyplývá, že během sledovaného období roste jak vývoz, tak i dovoz zboží, výjimkou byl rok 2009, kdy proběhla hospodářská krize.



**Graf 1 Graf zahraničního obchodu v ČR**

Zdroj: ČSÚ, 2019

**Tabulka 8 Zahraniční obchod ČR**

Rok	Obrat zboží (v mil. Kč)	Meziroční index (%)	Vývoz zboží	Meziroční index (%)	Dovoz zboží	Meziroční index (%)	Bilance zboží
2013	5 998 189	102,7 %	3 174 704	103,3 %	2 823 485	102,0 %	351 220
2014	6 828 456	113,8 %	3 628 826	114,3 %	3 199 630	113,3 %	429 195
2015	7 360 249	107,8 %	3 883 249	107,0 %	3 477 000	108,7 %	406 249
2016	7 468 714	101,5 %	3 974 043	102,3 %	3 494 671	100,5 %	479 371
2017	8 046 020	107,7 %	4 244 588	106,8 %	3 801 432	108,8 %	443 155
2018	8 427 018	104,7 %	4 403 847	103,8 %	4 023 171	105,5 %	380 676

Zdroj: ČSÚ, 2020

Hodnota dováženého zboží činí 4 023,1 mld. Kč, jde o nárůst o 5,5 % v porovnání s rokem 2017, v absolutním vyjádření se dovoz meziročně zvýšil o 221,7 mld. Kč. Dovoz zboží v roce 2018 byl (stejně jako vývoz) nejvyšší od vzniku samostatné České republiky.

Z údajů Českého statistického úřadu je patrné, že největšími obchodními partnery jsou státy Evropské unie (Německo, Polsko, Slovensko), podíl zahraničního obchodu se

státy EU v roce 2018 dosáhl 74,7 % z celkového obrátu (oproti podílu předchozího roku – 75,4 %), zbytek celkového obrátu připadá na státy mimo EU – 25,1 % (Čína, Ruská federace, Spojené státy).

Z toho vývoz zboží do států EU v roce 2018 vzrostl o 4,1 % na 3 705,5 mld. Kč (absolutní přírůstek 146,3 mld. Kč). Dovoz zboží ze států EU meziročně vzrostl o 3,4 % (85,9 mld. Kč) a v roce 2018 se rovná hodnotě 2 589,7 mld. Kč. Na zvýšení celkové roční hodnoty dovozu ze států Evropské unie kladně působil především růst dovozu z Německa (o 25,6 mld. Kč), Slovenska (o 16,5 mld. Kč), Polska (o 14,6 mld. Kč) a Francie (o 11,6 mld. Kč).

V současnosti se podíl vývozu na HDP pohybuje okolo 80 % s tendencí dalšího růstu, neboť tempo růstu vývozu v posledních letech převyšuje tempo růstu HDP (v roce 2018 se reálný HDP zvýšil o 3,0 % a v roce 2017 o 4,4 %) (ČSÚ, 2020).

### **3.4 Představení analyzované společnosti**

Historie IVECO BUS v České republice sahá až do roku 1895, kdy Josef Sodomka založil ve Vysokém Mýtě kolářskou dílnu. Až do roku 1928 se převážně věnoval výrobě kočárů a karoserií osobních vozů, v roce 1928 v jeho karosárně vznikl první čtrnáctimístný autobus na podvozku Škoda 125.

Klíčovým momentem v historii společnosti byl rok 1948, kdy se firma v rámci znárodnění stala n. p. KAROSA a začala se specializovat výhradně na výrobu autobusů. K nadnárodnímu úspěchu Karosy neodlučitelně patří spojení se značkou Renault. Dne 1. prosince 1999 vznikl z italské firmy Iveco a francouzského Renault V. I. společný podnik s názvem Irisbus Holding S. L., který získal 94 % akcií Karosy, koordinující nákupy strategických komponentů, průmyslovou politiku a vývoj. Společnosti Iveco a Renault vytvořily sjednocením svých aktivit v oblasti výroby autokarů a autobusů podnik mezinárodního rozměru – druhého největšího výrobce v Evropě a přední společnost ve světovém měřítku. V této společnosti vlastní 50 % Renault V. I. a 50 % Iveco (Ivecocr, 2020).

V roce 2003 se 100% vlastníkem Irisbusu stalo IVECO a začala nová etapa rozvoje společnosti, podstatně se rozšířily možnosti v obchodní politice i ve výrobě. Dnem

1. 1. 2007 zánikem názvu společnosti Karosa, a. s. nově vzniká společnost Iveco Czech Republic, a. s. Oficiálním znakem se stal motiv delfína.

Iveco Czech Republic, a. s., je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu a aktivně se podílí na rozvoji města i celého regionu. Na výrobě až 17 autobusů denně se podílí téměř 3.000 zaměstnanců a další pracovní místa společnost vytváří díky spolupráci s mnoha dodavateli (Ivecocr, 2020).

**Tabulka 9 Základní údaje společnosti**

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	1. července 1993
<b>Spisová značka:</b>	B 936 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
<b>Obchodní firma:</b>	Iveco Czech Republic, a. s.
<b>Sídlo:</b>	Dobrovského 74, Pražské Předměstí, 566 01 Vysoké Mýto
<b>Identifikační číslo:</b>	48171131
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost

Zdroj: MS ČR, 2020

### **Obor činnosti společnosti:**

Zámečnictví, nástrojářství, projektová činnost ve výstavbě, opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MS ČR, 2020).

## **3.5 Produktová řada společnosti**

V současné době se společnost Iveco Czech Republic, a.s., zaměřuje převážně na výrobu meziměstských a dálkových autobusů. Rozlišuje se sedm hlavních produktových řad a ty jsou (Ivecocr, 2020):

### **3.5.1 Urbanway**

Je novým nízkopodlažním městským autobusem. Hlavním cílem této řady je co nejvyšší produktivita. Vyznačuje se vysokým standardem jak pohodlí cestujících a řidiče, tak kapacity, volitelnosti délky, pohonného systému, vnitřního rozvržení

a rentability. Nová zesílená konstrukce vozu je lehčí, umožňuje integraci různých typů motoru. Urbanway má příjemný vnitřní prostor, inteligentní a rafinovaný design s novými světlými a stylem. Karoserie je také vybavena novými prvky, například novým typem světlometů.

### **3.5.2 Crealis**

Další na řadě je také městský model autobusu Crealis. Díky svému jedinečnému designu, aerodynamickým liniím a luxusní povrchové úpravě představuje Crealis mnohem více než jen autobus: jedná se o nový a cenný nástroj dnešních moderních a dynamických měst. Crealis je navrhován a vyráběn ve Francii, tedy v zemi známé pro svou eleganci a módu, a je vybaven tak, aby dokázal fungovat v komplexních městských infrastrukturách a aby lákal nové cestující. Crealis je ideálním řešením toho, jak efektivně bojovat se znečištěním měst, a to díky jeho široké škále ekologických pohonných jednotek. Crealis představuje výjimečnou mobilitu, všestranné rozvržení a nízké a variabilní náklady na infrastrukturu.

### **3.5.3 Crossway**

Autobusy Crossway představují nejvýznamnější úspěch ve světě veřejné dopravy: zajišťují bezpečnou a pohodlnou přepravu milionům lidí po celé Evropě, nabízejí vysokou a spolehlivou technologii za nejvýhodnějších ekonomických podmínek na trhu. Crossway, vhodný pro krátké a střední vzdálenosti, nabízí vysokou míru spolehlivosti ve všech podmínkách a také nejlepší poměr kvality a ceny na trhu. Vyznačuje se nízkou spotřebou paliva, delšími servisními intervaly, vyšší bezpečností a mnohými dalšími výhodami. Na rostoucí poptávku po čistší a nízkouhlíkové mobilitě nyní značka IVECO BUS odpovídá novou koncepcí autobusu Crossway s pohonem na CNG, která představuje ideální vůz pro trvale udržitelnou regionální dopravu.

### **3.5.4 Crossway LE**

Hnací soustava, která vychází z osvědčeného vozidla Crossway s klasickou podlahou, umožňuje rychlou a ekonomickou přepravu na meziměstských vysokorychlostních komunikacích i v prostředí měst. Nový model Crossway Low Entry Natural Power je

ekonomické řešení vhodné pro nejrůznější dopravní mise. Díky zkušenostem IVECO BUS napomáhá zajistit udržitelnost dopravy. Patentované zabudování plynových lahví do střechy poskytuje tu nejnižší výšku na trhu. Crossway LE Natural Power je ideální pro každou trasu a na silnici poskytuje maximální stabilitu. Nový model Crossway Low Entry se 3 nápravami díky třetí nápravě dále poskytuje mimořádně vysokou kapacitu pro cestující, ale i přes svou délku je vozidlo perfektně ovladatelné. O snadnou ovladatelnost se stará třetí náprava s integrovaným elektrohydraulickým systémem řízení a nejlepším poloměrem otáčení ve své třídě.

### **3.5.5 Evadys**

Evadys, který se stal součástí řady Crossway, doplňuje luxusní segment kombinovaných zájezdových autobusů. Zachovává si všechny přednosti nejprodávanější řady meziměstských autobusů v Evropě: mimořádnou všestrannost, osvědčenou spolehlivost a optimalizovanou profitabilitu. Nabízí větší výkonnost, pohodlí a větší zavazadlový prostor než běžný meziměstský autobus, ale je zároveň kompaktnější, umožňuje snadnější nástup a má nižší hmotnost, tudíž i nižší spotřebu paliva. Tento vůz je ideálně přizpůsoben dlouhým trasám s častými zastávkami, pro něž se méně hodí klasické turistické zájezdové autobusy, poskytuje však stejný výkon a komfort.

### **3.5.6 Magelys**

Prostorný prosvětlený interiér a palubní systém pro zábavu cestujících zajišťují maximální pohodlí pro řidiče i pro pasažéry. Charakteristické prémiové vlastnosti tvoří nedílnou součást špičkové výbavy vozu. Inovativní styl a design zahrnuje nové osvětlení a začlenění LED světel. Vysoký standard cestování zajišťuje kombinace technických prvků a technologií, jako jsou například optimalizovaný tepelný komfort a jeho regulace. Model navíc umožňuje zákazníkům snížit uspořádání na 30 luxusních sedadel srovnatelných s těmi nejlepšími sedadly pro přepravu VIP klubů. Magelys nabízí také rampu pro vozíčkáře a vymezený prostor pro tělesně postižené osoby.

### 3.5.7 Daily

Díky svým motorům Euro VI poskytují vyšší výkon, nižší spotřebu paliva a nejlepší náklady na vlastnictví ve své třídě. Nabízejí vyšší pohodlí pro řidiče i cestující, vyspělou konektivitu a neomezenou všestrannost v naplňování přepravních potřeb všech cestujících – tím jsou minibusy Daily ideálním obchodním partnerem.

### 3.6 Ekonomické charakteristiky firmy

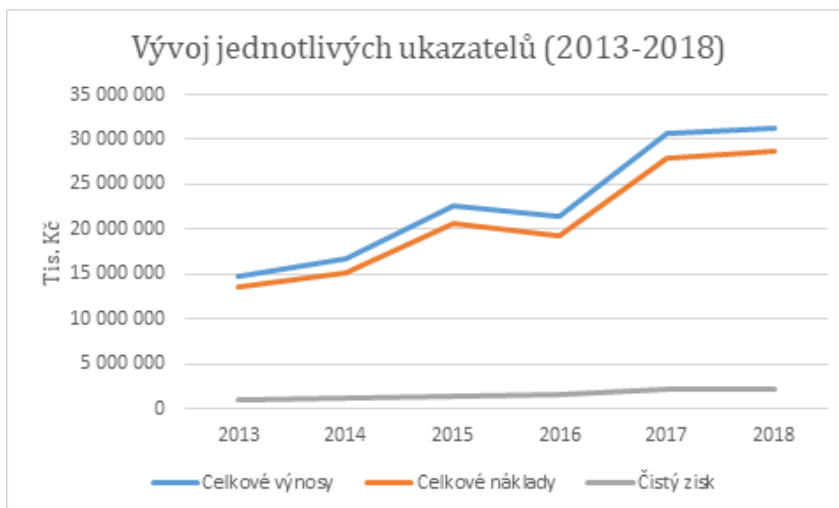
Společnost Iveco vykazuje kladná čísla – čistý zisk společnosti má vzrůstající tendenci, v roce 2017 dosáhl částky 2 miliardy Kč a v porovnání s rokem 2013 se zvýšil přibližně o 50 %, stejně tak vzrostly celkové náklady o 53 %. O stejná procenta se také zvýšily celkové výnosy.

**Tabulka 10 Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v mil. Kč (2013–2018)**

Mil. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Obrat</b>	13 348	14 561,1	17 145	17 229,4	21 695,8	23 038,4
<b>Celkové náklady</b>	13 554,9	15 107	20 667,8	19 369,7	27 910,7	28 744,4
<b>Celkové výnosy</b>	14 833,6	16 657,9	22 624,9	21 435,2	30 603,2	31 321
<b>Provozní zisk</b>	1 493	1 634,3	1 989,1	2 168,2	2 551,5	2 609,2
<b>Zisk před zdaněním</b>	1 278,8	1 540,9	1 957,1	2 065,5	2 692,6	2 576,6
<b>Čistý zisk</b>	1 041	1 235,2	1 658,8	1 677,7	2 185,4	2 087,6

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Finanční výsledky podniku ukazují, že se společnost rozvíjí, postupně roste výroba a prodej autobusů, tím pádem se zlepšují i hodnoty finančních ukazatelů. Na grafu níže lze vidět vývoj celkových výnosů, nákladů a zisku od roku 2013 do roku 2018.

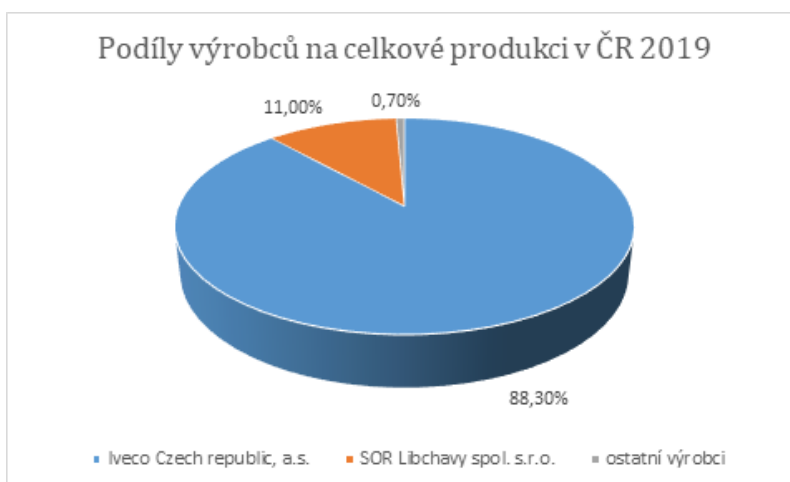


**Graf 2** Vývoj ukazatelů podniku (2013–2018)

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.7 Tržní podíl a konkurence

Za leden až prosinec roku 2019 bylo v České republice vyrobeno celkem 5217 autobusů, což je nárůst o 327 vozidel (+ 6,7 %). Z grafu č. 3 vyplývá, že z největší části (88,3 %) se tradičně na výrobě autobusů podílí Iveco Czech Republic (4612 ks) a firma opět zaznamenala meziročně růst výroby 326 kusů (+ 7,6 %) (Rybecký, 2020).



**Graf 3** Podíl výrobců na celkové produkci v ČR za rok 2019

100 % = 5217 ks

Zdroj: Vlastní zpracování

Na druhém místě je společnost SOR Libchavy, která vyrobila 573 autobusů s podílem na celkové produkci 11,0 %, což je přesně stejný počet kusů jako v loňském roce. Na ostatní výrobce připadá 0,7 % celkové vyrobené produkce.

V minulém roce (2019) bylo celkem v tuzemsku zaregistrováno 1220 nových autobusů, což je o 17 vozidel více než v roce 2018. Tabulky č. 11 a č. 12 ukazují, že největší podíl na českém trhu má společnost SOR – celkem 32,87 %, která se dostala na první pozici v roce 2018, kdy vytlačila Iveco Bus a loni místo obhájila. Iveco Bus, který je především exportérem (největšími exportními trhy jsou Francie, Itálie a Německo), loni dodal na český trh 326 autobusů (předloni 315) a má 26,72% podíl na trhu. Na třetím místě se umístila Scania, která v minulém roce prodala 105 autobusů (předloni byla sedmá se 47 prodanými vozidly) a 8,61 % podílu. Za úspěchem značky stojí především velká zakázka pro Ústecký kraj (Šindelář, 2020).

**Tabulka 11 Podíl prodeje na českém trhu za rok 2019**

Pořadí	Společnost	Ks	Podíl na trhu
1.	SOR	401	32,87 %
2.	Iveco Bus	326	26,72 %
3.	Scania	105	8,61 %
4.	Mercedes-Benz	80	6,56 %
5.	Setra	75	6,56 %
6.	MAN	47	6,15 %
7.	Solaris	44	3,61 %

**Zdroj: Sůra, 2019**

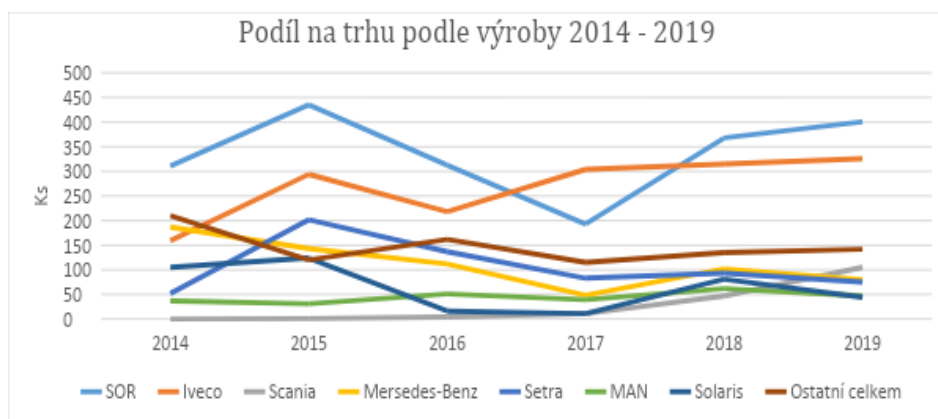
Z tabulky č. 12 vidíme, že skoro 60 % registrovaných autobusů v roce 2019 patří 2 největším podnikům, každý z ostatních podniků má méně než 10% podíl na trhu.

**Tabulka 12 Podíl na trhu za období 2014–2019**

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CELKEM</b>	<b>1061</b>	<b>1350</b>	<b>1013</b>	<b>804</b>	<b>1203</b>	<b>1220</b>
SOR	311	435	313	193	368	401
<b>Iveco</b>	<b>159</b>	<b>294</b>	<b>218</b>	<b>304</b>	<b>315</b>	<b>326</b>
Scania	-	1	4	11	47	105
Mersedes-Benz	187	143	112	48	102	80
Setra	52	202	137	83	93	75
MAN	37	31	51	39	62	47
Solaris	105	124	16	11	81	44
Ostatní celkem	210	120	162	115	135	142

**Zdroj: SDA, 2020**





**Graf 4 Podíl na trhu podle výroby 2014–2019**

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Společnost SOR Libchavy s.r.o je český výrobce a prodejce autobusů pro městskou, meziměstskou a turistickou dopravu. Působí na trhu od roku 1991. SOR se zaměřuje na výrobu autobusů s důrazem na levný provoz, určených nejen pro tuzemské odběratele, ale i trhy zemí Evropské unie či bývalého východního bloku, ale nejvíce autobusů firma SOR prodává v České republice a na Slovensku. V roce 2017 firma SOR zaměstnávala více než 650 zaměstnanců a patří k významným zaměstnavatelům v regionu (SOR, 2020).

SOR je hlavní konkurent společnosti Iveco na českém trhu s ohledem na to, že prodej autobusů na tuzemském trhu činí jenom 8 % z celkových prodejů. Ale pokud vypočítáme vybrané ekonomické ukazatele obou společností, jako jsou např. mzdová rentabilita zisková nebo mzdová produktivita z tržeb, můžeme vidět, že Iveco dosahuje výrazně lepších výsledků – v roce 2018 činila mzdová rentabilita 1,8 oproti 0,7 u SOR (podíl výsledků hospodaření na 1 Kč mzdových nákladů), mzdová produktivita 19,92 oproti 12,67 (podíl tržeb na 1 Kč mzdových nákladů).

### **Hlavní zákazníci**

Mezi přední odběratele řadíme dopravní a přepravní společnosti, které se hlavně zajímají o městské, meziměstské autobusy a minibusy. Další skupinou jsou cestovní kanceláře a malí přepravci, kteří si objednávají především autokary, turistické autobusy a minibusy.

V roce 2019 společnost eviduje přes 500 zákazníků a mezi nejvýznamnější patří Transdev, OEGB Rakousko, Astana Kazachstán, vláda Pobřeží slonoviny a italská

přepravci. V poslední době společnost Iveco získala řadu významných objednávek na mezinárodní úrovni na dodávku svých autobusů.

V roce 2018 společnost zvítězila ve výběrovém řízení na dodávku 61 Crossway autobusů společnosti ARST v Nuoro na Sardinii. Oficiální dodávka už proběhla, týkala se 61 Crossway ve dvou různých verzích: 28- a 33metrové délky (CNH Industrial, 2018).

Ve stejném roce vláda Pobřeží slonoviny objednala 400 autobusů Crossway Low Entry a 50 autobusů Crealis na stlačený zemní plyn (CNG), v roce 2019 vláda Pobřeží slonoviny společně se zástupci dopravní společnosti Abidjan SOTRA prokázali svou důvěru ve značku IVECO BUS a objednali si dalších 200 autobusů Crossway LE a 50 osmnáctimetrových vozů Crealis Natural Power. Zmíněných 200 kusů vozů Crossway LE a 50 osmnáctimetrových autobusů Crealis NP přispěje k posílení městské dopravní sítě hlavního města Abidjanu a doplní tak 400 vozů Crossway LE a 50 Crealis NP, které jsou již v provozu. Crossway LE rozšíří stávající vozový park a přispěje k rozvoji veřejné dopravy v Abidjanu (Ivecocr, 2020).

V minulém roce byly také zajištěny významné objednávky produktů, včetně objednávek IVECO BUS pro 217 městských a meziměstských Crossway autobusů v Norsku a 409 Urbanway Natural Power autobusů pro Pařížský dopravní úřad (CNH Industrial, 2019).

V Česku patří mezi významné zákazníky například společnosti Bidvest Czech Republic s.r.o., Arriva, BusLine, Biofer s.r.o., společnosti ze skupiny Agrofest, Česká pošta s.p., Ředitelství silnic a dálnic ČR, SÚS, JIP Majetkova s.r.o. a další společnosti.

V letošním roce společnost získala zakázku od ČSAD MHD Kladno (patří do skupiny Arriva) na dodávku 14 dvoudveřových autobusů Crossway Low Entry (Sůra, 2020).

Jelikož péče o zákazníka je ve společnosti na prvním místě, proto společnost od roku 2015 provozuje pro zákazníky Bus Design centrum. V prostoru Bus Design Center ve Vysokém Mýtě si zákazníci mohou sami vyzkoušet ovládací prvky autobusu a jejich rozmístění, podívat se na vystavené makety a na technická řešení, prohlédnout a vybrat interiérové materiály a sestavit si tak autobus na míru (Ivecocr, 2020).

Dne 25. února 2020 podepsala IVECO BUS, značka CNH Industrial NV, dohodu s Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A (výrobce autobusů v Turecku) o místní výrobu produktů pod značkou IVECO BUS ve svých závodech v turecké Sakarye. Toto smluvní partnerství zahrnuje stávající modely v portfoliu IVECO BUS pro mezinárodní distribuci a výrobu modelu speciálně zajištěného pro trhy východní Evropy, Afriky, Středního východu a Asie. Modely budou poháněny motory od FPT Industrial, očekává se, že první z nich bude vyráběn v roce 2021 (Ivecocr, 2020).

### **3.8 Inovace ve společnosti**

Během celé existence společnosti se největší úsilí věnuje vývoji nových výrobků, za posledních 15 let se největší část celkových investic směřuje do nových výrobků a do oblasti konstrukce a vývoje.

#### **2004–2007**

Během období 2004–2007 společnost investovala 326 mil. Kč do nových výrobků. V tomto období pracovala na produktové řadě 900. Na této řadě se prováděla zejména modifikace stávajících modelů pro nové trhy a případné zákaznické úpravy (u vozu AXER byly pro německé a italské zákazníky upraveny schody. Dále byly prováděny různé úpravy klimatizace na modely RECREO a AXER. U řady vozů AGORA byl proveden restyling interiéru).

Do sériové výroby byl zaveden AXER s filtrem výfukových plynů CRT. Pro export do tropických oblastí byla aplikovaná výkonnější klimatizace ThermoKing LRT na modely Recreo a AXER. Z hlediska redukce SFC byl významný vývoj nové řady sedadel pro Recreo a Axer stejně jako náhrada kovové palivové nádrže plastovou na celé řadě 900.

V průběhu roku 2005 došlo k náběhu řady nových výrobků. V oblasti městských nízkopodlažních vozidel proběhlo odzkoušení výrobního procesu na předsériové výrobě Citelisu 1A ve verzích 12 a 18 m a od 9/2005 byla zahájena sériová výroba pro již konkrétní obchodní případy.

Velká změna byla připravena i v oblasti linkových vozidel, kdy došlo k výrobě prvních předsériových a sériových vozidel nové řady Arway N (je nástupcem výrobkové řady

Ares, na projekt Arway společnost získala finanční pobídku ve výši až 144 mil. Kč formou úlevy v daních).

V oblasti městských nízkopodlažních vozidel bylo zrealizováno zavedení výrobního procesu u dalších verzí vozu Citelis 1B Euro ve formě PKD 12 m a náběh výroby verze Citelis 1B CNG v délce 18 m.

V roce 2006 byla připravena a zahájena předsériová a sériová výroba nového výrobku Crossway. Jedná se o výrobek, který ke konci roku 2006 v oblasti linkové dopravy nahradil končící výrobu řady 900.

V průběhu začátku roku 2007 došlo k náběhu výroby typu Crossway na plnou kadenci výroby. Na kongresu UITP v Helsinkách v květnu 2007 byl představen nový typ Crossway LE, jehož sériová výroba byla zahájena v září a do konce roku bylo vyrobeno 35 těchto autobusů. Také v roce 2007 řadu Arway doplnil poslední model této řady – Arway 15 m.

Rok 2007 byl ve znamení výrazného nárůstu zájmu zákazníků o model Crossway – linkového autobusu, který nahradil předchozí model R 900.

#### **2008–2014**

Během období 2008–2014 dosáhly celkové průmyslové investice částky 820,2 mil. Kč. V letech 2008–2009 byly tyto investice celkově vázány na realizaci náběhu plné kadence typové řady Crossway a nového autobusu Crossway LE v linkové a městské verzi a modernizace vozu Arway. V roce 2008 byla zavedena do výroby další varianta řady Crossway LE, a to Crossway LE v městské verzi ve dvou- a třídvéřovém provedení délek 12 m a 12,8 m.

V roce 2008 byla zpracována konstrukční dokumentace a do výroby bylo zavedeno cca 35 různých specifikací a modifikací Citelisu Euro 4 pro zákazníky trhu střední a východní Evropy. Hlavní úpravy spočívaly v zavádění nových softwarů pro různé informační systémy. Zajímavým projektem byla také stavba prototypu karoserie Citelis pro Škodu Plzeň.

Dále byla v roce 2010 připravovaná a v polovině roku došlo k náběhu výroby (svařovna, lakovna, montáž, dokončování) kompletních vozů Citelis. V průběhu roku 2010 byl zahájen vývoj modelu Crossway LowEntry v délce 10,7 m. V roce 2011 byl

také úspěšně realizován náběh nové řady Evadys H. A v dalším roce byla ve vývoji zahájena výroba prototypu pro Euro 6.

Investice realizované v roce 2013 byly zaměřené na potřeby vyvolané zaváděním inovované výrobní řady, modernizace elektrické výbavy vozidel a zvyšující se produkce vozidel. Jednalo se například o nový přípravek kostry střechy, pracoviště na výrobu zadní lavice vybavené novými pumpami na nanášení lepidla, klíče s kontrolou a záznamem utahovacího momentu pro montážní linku, automat na zpracování vodičů a lisovací zařízení na nové typy konektoru.

Rok 2013 byl rokem dalších inovací, modifikací i modernizací řady městských nízkopodlažních vozů Citelis. Bylo konstrukčně zpracováno několik desítek zákaznických specifikací pro výrobu těchto vozů ve všech modifikacích a délkách. Pro modely Recreo a Crossway byla dopracovaná řada nových řešení souvisejících s vývojem legislativních předpisů na evropských trzích. S rostoucím počtem zákazníků a s otevíráním nových trhů firma průběžně zpracovává řadu nových specifických požadavků dle místních zvyklostí a podmínek provozu.

V roce 2014 proběhl náběh všech verzí splňujících emisní normu E6 v rámci řady Intercity (nové verze Crossway a Low Entry). Nejednalo se pouze o modifikace pohonné jednotky splňující přísné emisní limity, ale i celkový retrofit interiéru a vnější vzhled vozidel. V řadě nízkopodlažních autobusů se projevilo přechodem z řady Citelis Euro5 na Urbanway Euro6.

Modely Urbanway, Crossway a Recreo disponují nejen moderními motory splňujícími emisní normy Euro6 a patentovaným systémem na zpracování výfukových plynů Hi-eSCR, ale i přepracovaným designem interiéru, exteriéru a řadou dalších inovativních řešení vedoucích k vyšší užitné hodnotě vozidel.

Během roku Iveco Czech Republic, a. s. zavedlo výrobu modelů Urbanway Diesel 10+12 m s motory Tector7 Euro6. Koncem roku byla zavedena výroba Urbanway 12 m Cursor 8 CNG Euro6.

## **2015–2018**

Během posledních let bylo celkem investováno 1 022,7 mil. Kč na podporu a zlepšení produkce a pracovního prostředí. Rok 2015 byl rokem stabilizace výroby vozidel v

provedení Euro 6 a to se v řadě nízkopodlažních autobusů projevilo náběhem výroby a integrací Urbanway Euro6 Diesela CNG.

Během roku Iveco Czech Republic, a. s. rozšiřovalo výrobu modelů Urbanway Diesel 10+12 m s motory Tector7 Euro6 a Urbanway 12 m Cursor 8 CNG Euro 6. Pro modely Recréo a Crossway byla dopracována řada nových řešení souvisejících s vývojem legislativních předpisů na evropských trzích. Model Crossway je k dispozici v délkových variantách 10,8/12/13 metrů a ve dvou motorizacích Tector7 a Cursor9 v emisním provedení Eu.

V roce 2016 probíhala příprava výroby produktové řady Evadys, docházelo k rozšiřování kapacit prvovýroby a svařovny, navýšení kapacit lakovny a s tím spojených investic do spalovače a rekuperační jednotky a logistiky (Účetní zprávy společnosti).

**Tabulka 13 Ochrana inovací společnosti Iveco**

Skupina	Rok	Název
PV	1996	CS: Ovládací mechanismus zámků dveří
PUV	1996	CS: Samovyklápečí dvířka EN: Self-tipling door
PUV	1996	CS: Vyjímací dveře autobusů EN: Bus removable door
PUV	1997	CS: Zapojení pro dálkové vypínání nouzových ovladačů dveří EN: Circuit arrangement for remote disconnection of door emergency controllers
PUV	2000	CS: Dveře kabiny řidiče EN: Driver's cabin door
PV	2002	CS: Spoj podlahové krytiny s pevným podkladem EN: Joint of floor covering with solid substrate
PUV	2002	CS: Zapojení pro kontrolu činnosti spalovacích motorů EN: Circuit arrangement for controlling operation of internal combustion engines
PUV	2002	CS: Zapojení pro elektronické ovládání dveří EN: Circuit arrangement for electronic control of a door
PUV	2010	CS: Zajišťovací prostředek k zajištění vzájemné polohy dvou sousedních dílů EN: Securing means for securing mutual position of two adjoining parts
PVZ	1996	CS: Karoserie dálkového autobusu
PVZ	1997	CS: Sedadlo cestujících střední kategorie
PVZ	2000	CS: Sedadlo cestujících
PVZ	2000	CS: Panel přístrojové desky
PVZ	2001	CS: Sedadlo cestujících vyšší kategorie
OZ	1997	Slovní grafická
OZ	1998	Prostorová
OZ	1998	Kombinovaná
OZ	2002	Slovní grafická

**Zdroj: Úřad průmyslového vlastnictví, 2018**

Z uvedené tabulky vidíme, že společnost neustále pracuje na vývoji nových výrobků a věnuje značné úsilí na výzkum a vývoj, získává různé patenty, průmyslové vzory, užité vzory a ochranné známky, které chrání její výrobky.

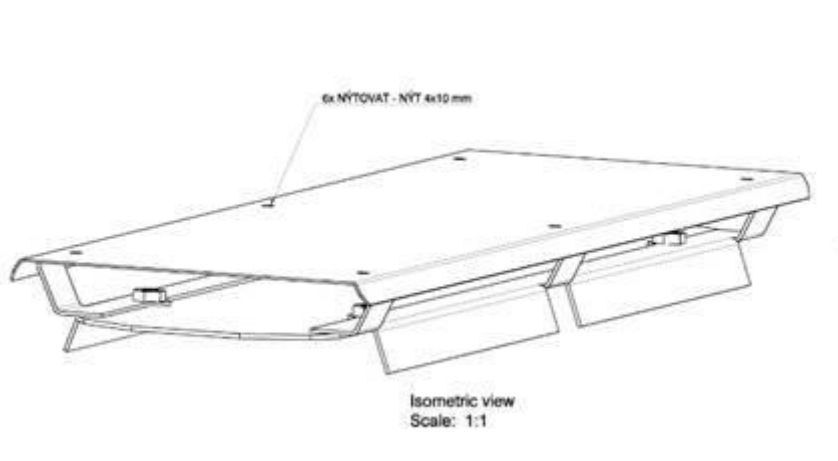
### 3.9 Popis vybrané inovace: modifikace krytů sání klimatizace

Modifikace krytů sání klimatizace – jedná se o výměnu pěnového materiálu za plechovou clonu z důvodu nových požadavků na hořlavost materiálů použitých ve vozech.



Obrázek 1 Klimatizace

Zdroj: Interní dokumenty společnosti



Obrázek 2 Plechová clona

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

Ve stropním obložení jsou otvory pro sání klimatizace vyrobené z ABS materiálu technologií termoplastického tvarování. V části, kde dochází k sání vzduchu, je tahokov a z důvodu zamezení průhledu do prostoru konstrukce střechy (kanál, kterým proudí vzduch do jednotky klimatizace, je přímo v konstrukci střechy) byl nad ním dříve použit porézní materiál FIRON.

Přichází v platnost nový předpis R118-02, který zpřísňuje požadavky na hořlavost, díky tomuto požadavku byl porézní materiál z konstrukce vozu vyjmut a nahrazen plechovou clonou.

Plechová clona se používá pro všechny vozy s tímto typem střechy, resp. pro vozy CRW LE line, CRW LE city, CRW POP a CRW PRO (cca 3500 vozů/ rok).

### **Předchozí varianta**

V níže uvedené tabulce jsou rozepsané náklady na filtr klimatizace, který používala společnost (porézní materiál FIRON). Náklady činí 25,2 euro/kus.

**Tabulka 14 Náklady na předchozí variantu**

Part Description <b>Popis</b>	M/B <b>Vyrábět/ koupit</b>	VM in € <b>Tržní hodnota v €</b>	VT in € <b>Rozvojová hodnota v €</b>	Total Cost for each in € <b>Celkové náklady v €</b>	Qty <b>Množství</b>	Total Cost/Vehicle <b>Celkové náklady / vozidlo</b>
<b>Grid Assy+Filter</b>	Make/výroba	3,4	2,9	6,3	1,0	6,3
<b>Filter</b>	Buy/Koupit	2,6	0,0	2,6	1,0	2,6
<b>Rivets (Nýty)</b>	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Grid Sub Assy</b>	Make/výroba	0,8	6,7	7,5	1,0	7,5
<b>GRID</b>	Buy/koupit	7,7	0,0	7,7	1,0	7,7
<b>Sheet metal (Plech)</b>	Make/výroba	0,2	0,3	0,5	2,0	1,0
<b>Nut (Šroub)</b>	Buy	0,01	0,0	0,0	4,0	0,1
						<b>25,2</b>

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

Z důvodu nových požadavků na hořlavost materiálů použitých ve vozech musí firma vyměnit kryt sání klimatizace a má na to 2 varianty: hliníkový plech a ocelový plát. V tabulkách jsou vypočítané náklady pro jednotlivé varianty.

### **Varianta 1 – Změna na hliníkový plech**

Celkové náklady jsou nižší než při současné výrobě, firma může ušetřit na každém vozidle 13,8 euro, což znamená ročně 48 tisíc euro (při výrobě 3500 kusů).

Zvýší se náklady na plech, nýty, hliníkový plech, ale přitom se značně sníží náklady na montáž (-27,6 euro za každé vozidlo).



**Tabulka 15 Náklady na hliníkový plech (varianta 1)**

Description Popis	M/B Vyrábět/ koupit	VM in € Tržní hodnota v €	VT in € Rozvojová hodnota v €	Total Cost for each in € Celkové náklady v €	Qty Množství	Total Cost/ Vehicle in € Celkové náklady / vozidlo v €	Delta Cost / Vehicle in € Delta v €
Grid Assy + Al. Sheet	Buy/koupit	0,1	1,6	1,7	1,0	1,7	-4,6
Aluminum sheet (Hliníkový plech)	Make/výroba	1,0	2,7	3,7	1,0	3,7	1,1
Rivets (Nýty)	Buy/koupit	0,01	0,0	0,01	6,0	0,1	0,1
Grid sub Assy	Make/výroba	0,8	6,7	7,5	1,0	7,5	0,0
GRID	Make/výroba	7,7	0,0	7,7	1,0	7,7	0,0
Sheet metal (Plech)	Make/výroba	0,4	0,7	1,1	2,0	2,2	1,2
Nut (Šroub)	Make/výroba	0,01	0,0	0,0	4,0	0,1	0,0
						23,0	-2,3
Qty./vehicle Množství/Vozidlo							<b>6</b>
Yearly Volume Roční objem							<b>3500</b>
Yearly TS in k €							<b>48,0</b>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

### Varianta 2 – Změna na ocelový plát

Ve druhé variantě se zvýší náklady na plech, nýty a ocelový plát (ale je levnější než hliníkový plech v první variantě), sníží se náklady na montáž. Celkové náklady činí 22,6 euro, a to o 2,7 euro menší než stará varianta. Firma může ušetřit 55,8 tisíc euro ročně.

**Tabulka 16 Náklady na ocelový plát**

Description Popis	M/B Vyrábět/ koupit	VM in € Tržní hodnota v €	VT in € Rozvojová hodnota v €	Total Cost for each in € Celkové náklady v €	Qty Množství	Total Cost/Vehicle in € Celkové náklady /vozidlo v €	Delta Cost / Vehicle in € Delta v €	Mass
Grid Assy + Al. Sheet	Buy	0,1	1,6	1,7	1,0	1,7	-4,6	
Steel sheet Ocelový plát	Make	0,6	2,7	3,3	1,0	3,3	0,6	0,8
Rivets (Nýty)	Buy	0,01	0,0	0,01	6,0	0,1	0,1	
Grid sub Assy	Make	0,8	6,7	7,5	1,0	7,5	0,0	
GRID	Make	7,7	0,0	7,7	1,0	7,7	0,0	
Sheet metal	Make	0,4	0,7	1,1	2,0	2,2	1,2	
Nut (Šroub)	Make	0,01	0,0	0,0	4,0	0,1	0,0	
						22,6	-2,7	

Qty./vehicle <b>Množství/Vozidlo</b>	<b>6</b>	
Yearly Volume <b>Roční objem</b>	<b>3500</b>	
Yearly TS in k €	<b>55,8</b>	

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

Dále jsou vypočítané náklady na jednotlivé položky (každá varianta má 7 položek).

### 1. Celkové náklady na materiál. Sheet metal (Plech) material cost + processing cost

Celkové potřebné množství plechu 14 000 kusů ročně, 10 výrobních cyklů, každý 1 400 kusů. Náklady na materiál (jeden kus) činí 0,399 euro, celkové roční náklady jsou 5 586 euro.

**Tabulka 17 Náklady na materiál (plech)**

Material cost (Náklady na materiál) Qty/year: 14 000 Batch size: 1 400												
Description Popis	Material Description Popis materiálu	UOM Měrná jednotka	QTY per ASSY Množství	Part Gross Weight Hrubá hmotnost	Part Net Weight Čistá hmotnost	Part Scrap Weight Hmotnost	Material Rate Cena materiálu	Scrap Rate	Scrap Retrieval %	Material Gross Cost Hrubé náklady	Scrap Gain	Material Piece Cost Cena/kus
Sheet metal Plech	SHEETS, P-ALCU4M GMN (P-AC4) 1.5 mm	kg	1	0,136	0,10	0,30	3,30	0,66	70,00	0,45	0,05	0,399
Material Cost <b>Náklady na materiál</b>												<b>0,399</b>

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

Dále jsou náklady na zpracování, zpracování jednoho kusu stojí 0,711 euro, celkem 9 954 euro ročně.

**Tabulka 18 Náklady na zpracování (plech)**

Processing Cost (Náklady na zpracování)										
Operation Úkon	Workcenter Name Název pracoviště	QTY per ASSY Množství	Cost per Hour (Set-up) Hodinová sazba instalace	Cost per Hour (Mach+Labor) Hodinová sazba	Set-up (hrs) Potřebný čas na instalaci	set_up (min.) Instalace	Cycle Time (min) Doba cyklu	Set-up Cost Náklady na instalaci	Manufact Cost Výrobní náklady	Process Cost Procesní náklady
10	Laser cut @ L 3050 5000 watt High speed	1	43,80	43,80	0,60	0,039 (0,92×60)/1 400	0,413	0,02	0,30	0,321
20	Bending CNC Press Brake	1	31,50	31,50	0,32		0,731	0,01	0,38	0,391

Processing Cost (Náklady na zpracování)	<b>0,711</b>
Total Material Cost+Processing Cost (Cena materiálu + náklady na zpracování)	<b>1,110</b>
Total Cycle time, incl. Set-up (min)	<b>1,184</b>

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

Celkové náklady na plech jsou 1,11 euro, roční spotřeba 14 tisíc kusů, takže celkové roční náklady jsou 15 540 tisíc a jsou stejné u obou variant.

## 2. Náklady na montáž. Processing Cost (zpracování)

Náklady na montáž činí 1,590 euro/kus, ročně 11 130 euro, jsou u obou dvou variant stejné. Je to o 4,6 euro/kus menší než při současném způsobu.

**Tabulka 19 Náklady na montáž**

Processing Cost (Náklady na zpracování)											
Qty/year: 7 000											
Batch size: 700											
Operation Úkon	Workcenter Název pracoviště	Operation Description Popis operace	QTY per ASSY Množství	Cost per Hour (Set-up) Hodino va sazba	Cost per Hour (Mach+Lab or) Hodinova sazba	Set-up (hrs) Čas na instalac e	set_up (min.) Instalac e	Cycle Time (min) Doba cyklu	Set- up Cost Nákl ady na inst alac e	Manufa ct Cost Výrobn í náklad y	Process Cost Proces ní náklad y
10	Manualassembly	561 work centre	1	31,70	31,70	0,10	0,009 (0,10×6 0) /700	3,000	0	1,59	1,590
Processing Cost (Náklady na zpracování)											<b>1,590</b>
Total Material Cost+Processing Cost (Cena materiálu + náklady na zpracování)											<b>1,590</b>
Total Cycle time, incl. Set-up (min)											<b>3,009</b>

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

## 3. Hliníkový plech (Aluminum sheet)

## 4. Ocelový plát (Steel sheet)

Celkové náklady na hliníkový plech činí 3,655 euro/kus, celkem 25 585 euro. Materiál je lehčí než ocelový plát, ale je dražší.

**Tabulka 20 Náklady na materiál (hliníkový plech)**

Material Cost (Náklady na materiál)													
Qty/year: 7 000													
Batchsize: 700													
Desc ription Popi s	Material Description Popis materiálu	UOM Měrná jednotka	M/P	„QTY per ASSY” Množství	„Part Gross Weight” Hrubá hmotnost	„Part Net Weight” Čistá hmotnost	„Part Scrap Weight”	„Material Rate (EUR) ” Cena materiálu v €	„Scrap Rate (EUR) ”	„Scrap Retrieval%”	„Material Gross Cost” Hrubé náklady	Scrap Gain	„Material Piece Cost” Cena/ kus
SHEET METAL	SHEETS, P-ALCU 4MG MN (P-AC4) —1.0 mm	kg	M	1	0,32	0,28	0,65	3,30	0,66	70,00	1,06	0,11	0,956
Material Cost (Náklady na materiál)													<b>0,956</b>

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

**Tabulka 21 Náklady na zpracování (hliníkový plech)**

Processing Cost Náklady na zpracování												
Operation Úkon	Workcenter Name Název pracoviště	Operation Description Popis operace	„QTY per ASSY” Množství	„Cost per Hour (Set- up)” Hodin ova sazba	Cost per Hour(Mach+Labor) Hodin ova sazba	„Set-up (hrs)” Čas na instalace	„Cycle Time (min)” Doba cyklu	Set-up Cost Náklady na instalace	Manufact Cost Výrobní náklady	„Other Mfg Cost”	Process Cost Procesní náklady	
10	Laser cut@ L 3050 5000 watt Highspeed	0	1	43,80	43,80	0,60	0,385	0,04	0,28	0,00	0,318	
20	Bending CNC PressBrake	0	1	31,50	31,50	0,32	0,426	0,01	0,22	0,00	0,238	
30	M_Deburr parts	0	1	31,50	31,50	0,25	0,250	0,01	0,13	0,00	0,143	
40	Coatings/ Paint(WestEurope)	PowderCoating	1	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00	0,00	2,00	2,000	
						1,17	1,061	0,06	0,64	2,00		
					set_up(min.)	0,100	Processing Cost (náklady na zpracování)				<b>2,699</b>	
Total Material Cost+Processing Cost (Cena materiálu + náklady na zpracování)											<b>3,655</b>	
TotalCycle time, incl. Set-up (min)											1,161	

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

Náklady na ocelový plát činí 3,360/kus, celkem 23 520 euro. Takže ocelový plát je o 2 065 euro levnější pro firmu a vyžaduje menší dobu na zpracování.

**Tabulka 22 Náklady na materiál (ocelový plát)**

Material Cost (Náklady na materiál)													
Qty/year: 7 000													
Batch size: 700													
Part description Popis	Material Description Popis materiálu	UOM Měrná jednotka	M/P	„QTY per ASSY“ Množství	„Part Gross Weight“ Hrubá hmotnost	„Part Net Weight“ Čistá hmotnost	„Part Scrap Weight“	„Material Rate (EUR)“ Cena materiálu v €	„Scrap Rate (EUR)“	„Scrap Retrieval %“	„Material Gross Cost“ Hrubé náklady	Scrap Gain	„Material Piece Cost“ Cena/kus
SHEET METAL	SHEET, CR, MAT1 010 _1.0 mm	kg	M	1	0,93	0,80	0,13	0,75	0,25	70,00	0,70	0,02	0,674
Material Cost (Náklady na materiál)													<b>0,674</b>

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

**Tabulka 23 Náklady na zpracování (ocelový plát)**

Processing Cost Náklady na zpracování										
Operation Úkon	Workcenter Name Název pracoviště	„QTY per ASSY“ Množství	„Cost per Hour (Set-up)“ Hodinová sazba	Cost per Hour (Mach+Labor) Hodinová sazba	„Set-up (hrs)“ Čas na instalaci	„Cycle Time (min)“ Doba cyklu	Set-up Cost Náklady na instalaci	Manufact Cost Výrobní náklady	„Other Mfg Cost“	Process Cost Procesní náklady
10	Laser cut @ L 3050 5000 watt High speed	1	43,80	43,80	0,60	0,367	0,04	0,27	0,00	0,305
20	Bending CNC Press Brake	1	31,50	31,50	0,32	0,426	0,01	0,22	0,00	0,238
30	M_Deburr parts	1	31,50	31,50	0,25	0,250	0,01	0,13	0,00	0,143
50	Coatings / Paint (West Europe)	1	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00	0,00	2,00	2,000
					1,17	1,043	0,06	0,62	2,00	
				set_up (min.)	0,100	Processing Cost (náklady na zpracování)				<b>2,686</b>
Total Material Cost+Procesing Cost (Cena materiálu + náklady na zpracování)										<b>3,360</b>
Total Cycle time, incl. Set-up (min)										<b>1,143</b>

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti**

### **5., 6., 7. Grid sub Assy, GRID, šrouby**

Ostatní náklady se nemění (Grid sub Assy, GRID, šrouby). Náklady na nýty jsou stejné u obou variant (zůstávají ze staré varianty).

#### **Rozhodnutí**

Z výpočtů vyplývá, že pro firmu je výhodnější varianta č. 2. Při použití ocelového plátu ušetří firma každoročně 55,8 tisíc euro. To znamená, že výroba každého autobusu je levnější, navíc kvalitnější a bezpečnější než toho předcházejícího. Tím pádem firma může nabídnout svým zákazníkům zvláště z jihovýchodních a tropických zemí (kam společnost prodává stále více vyrobených autobusů) kvalitnější produkty za přijatelné ceny (jakákoli jiná alternativa s nekovovými materiály byla pro firmu příliš drahá).

Jak už bylo popsáno výše, firma neustále pracuje na modifikaci svých výrobků a klimatizace je důležitá část výbavy autobusu. Popsaná inovace ukazuje, že i malá změna je schopna ušetřit firmě dost peněz. Díky této práci společnost získává nové objednávky, a to zvláště ze zahraničního trhu, a má důvěru partnerů.

S ohledem na to, že každý rok ve firmě probíhá spousta inovací, je to značná výhoda pro společnost. Proto dále budou popsány celkové náklady vynaložené na výzkum a vývoj, a to od roku 1996, a zkoumaná závislost na vývoji tržeb ze zahraničního obchodu společnosti.

### **3.10 Celkové náklady na VaV podniku**

Náklady na výzkum a vývoj nemají rovnoměrný vývoj v čase. Z grafu č. 5 vyplývá, že nejvyšší částka byla vynaložena v roce 2012. Větší část z toho byla investována do modifikace a modernizace řady městských nízkopodlažních vozů, rozšíření nabídky a nových řešení. V průběhu roku 2012 probíhaly velmi intenzivní práce na vývoji vozidel pro Euro 6, jehož náběh je legislativně platný od 1. 1. 2014. Cílem je celou výrobovou řadu převést na nové emisní předpisy Euro6 + u stejné příležitosti zajistit další technická, kvalitativní a vzhledová vylepšení výrobků.

Značná částka byla také vynaložena v roce 2005, kdy byl dokončen vývoj prvního modelu nové výrobní řady ARWAY, výroba prvního vozu byla spuštěna v říjnu 2005.



**Graf 5 Graf vývoje nákladů na výzkum a vývoj v tis. Kč**

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

Během celého období byly nejvyšší náklady investované do výroby nových řad autobusů, modifikací a zlepšení už existujících výrobků.

### **Rentabilita**

V tabulce č. 23 níže jsou vypočítané hodnoty ukazatelů rentability společnosti za celé sledované období. Ukazatele rentability poměří zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku (Strouhal, 2016, s. 166).

**Tabulka 24 Vývoj ukazatelů rentability v letech 1996–2018**

	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>	<b>ROS</b>
<b>1996</b>	10,44	7,56	3,44
<b>1997</b>	12,45	10,83	5,25
<b>1998</b>	18,01	15,99	7,97
<b>1999</b>	16,76	15,37	7,52
<b>2000</b>	17,22	17,30	9,88
<b>2001</b>	15,91	15,43	9,90
<b>2002</b>	8,42	8,21	5,07
<b>2003</b>	10,22	8,96	5,96
<b>2004</b>	9,46	9,28	6,16
<b>2005</b>	7,85	8,75	6,26
<b>2006</b>	12,24	14,93	9,29
<b>2007</b>	19,86	22,81	13,59
<b>2008</b>	15,06	16,80	11,07
<b>2009</b>	11,64	12,37	9,45
<b>2010</b>	7,35	7,43	7,68
<b>2011</b>	14,50	28,99	6,97
<b>2012</b>	18,11	25,86	8,57
<b>2013</b>	13,18	22,15	7,80
<b>2014</b>	14,91	20,87	8,48
<b>2015</b>	16,58	21,95	9,66
<b>2016</b>	16,90	22,15	9,73
<b>2017</b>	18,14	23,57	10,07
<b>2018</b>	12,40	19,53	9,06

**Zdroj: Vlastní výpočet na základě výročních zpráv společnosti**

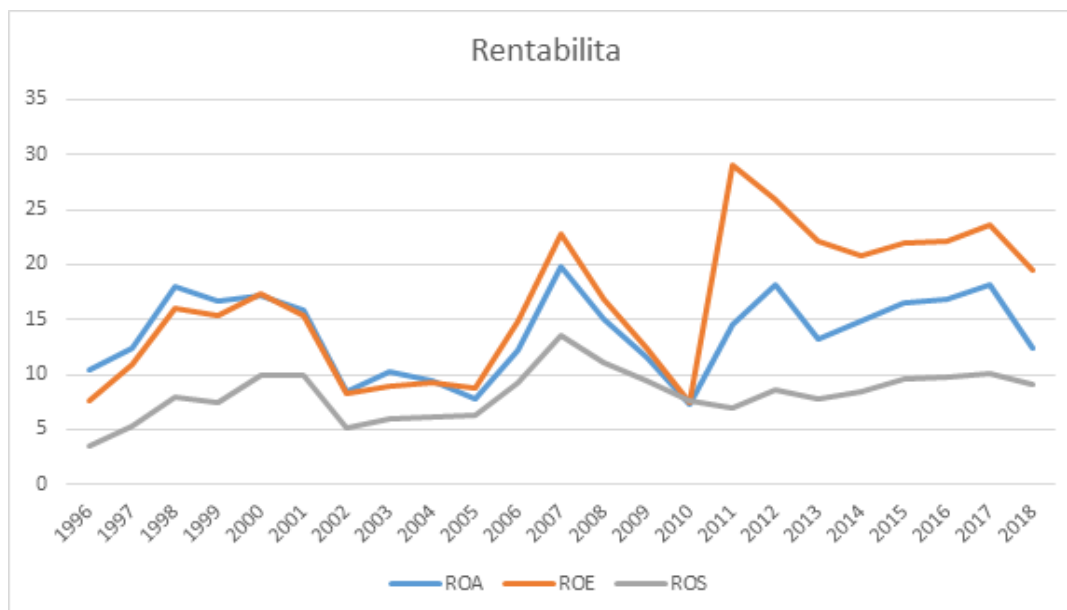
Ukazatel ROA je měřítkem finanční výkonnosti podniku, demonstruje, jak efektivně společnost vytváří zisk. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financované (Růčková, 2019, s. 62). Během celého sledovaného období podnik dosahuje značně vyšších kladných hodnot, než je doporučeno. Nejhorší byl rok 2010, kdy hodnota tohoto ukazatele činila „jenom“ 7,35 %, což je možné vysvětlit celkový stav národní ekonomiky (po krizi).

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu. S jeho pomocí je možné zjistit, zda investovaný kapitál přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice (Strouhal, 2016, s. 166). Standardní hodnoty pro tento ukazatel se pohybují kolem 15 %. Pokud se podíváme na uvedené hodnoty, můžeme vidět, že na začátku období (s výjimkami) jsou nižší, než je doporučeno, až od roku 2011 jsou pravidelně vyšší než standardní hodnota. To znamená, že v současné době má společnost lepší výnosnost kapitálu, než to bylo.

Ukazatel ROS udává, jak je společnost schopna dosahovat zisku při existující úrovni tržeb (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 127). Obecně platí, že by se tato hodnota



měla pohybovat kolem 6 %. Na základě získaných výsledků jsou hodnoty ukazatele kladné a můžeme říct, že se pohybují kolem doporučené hodnoty.



**Graf 6 Graf ukazatele rentability**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### **ROI – rentabilita investovaného kapitálu**

Ukazatel míry zisku. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, a to nezávisle na zdroji financování. Patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost firem. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 12–15 %. Překročil-li ukazatel 15 %, je ROI velmi dobrá (Sedláček, 2007, s. 64).

**Tabulka 25 Rentabilita investovaného kapitálů**

	<b>ROI</b>
2014	19,80 %
2015	20,93 %
2016	21,22 %
2017	22,50 %
2018	18,56 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Na základě výpočtů a dosažených výsledků uvedených v tabulce můžeme říct, že společnost dosahuje lepších hodnot, než je doporučeno, což znamená, že má dobrou rentabilitu investovaného kapitálu, tedy návratnost prostředků.

## Tržby a podíly na trhu

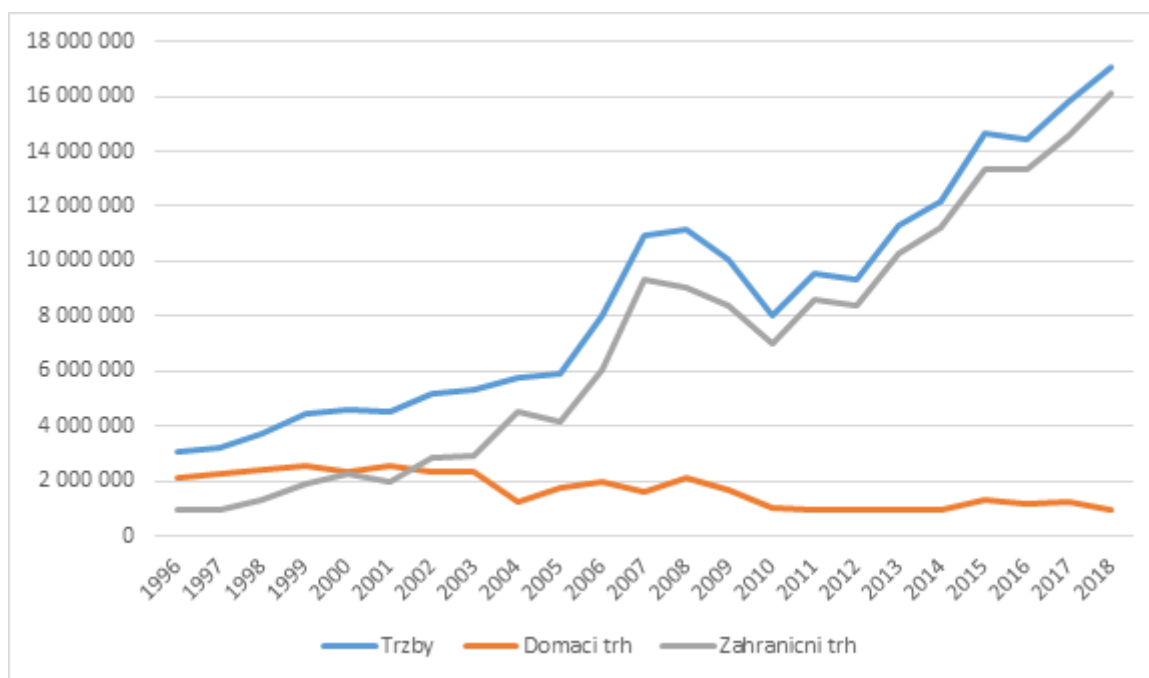
Během sledovaného období se každoročně snižuje podíl domácího trhu na celkových tržbách. Ze 70 % na začátku období se snížil na 6 % v roce 2018, což svědčí o tom, že pro firmu je extrémně důležitý export jejích výrobků, přitom tržby vzrostly celkem více než o 450 % od začátku období. Nejsou zaznamenány žádné extrémní poklesy, jenom po období krize se tržby trochu snížily, ale v současném období postupně rostou.

Tabulka 26 Vývoj tržeb v časové řadě 1996–2018 v tis. Kč

	Celkové tržby	Domácí trh	Zahraniční trh	Podíl domácí	Podíl zahraniční
1996	3 071 745	2 145 467	926 278	69,8	31,2
1997	3 223 983	2 249 343	974 640	69,8	31,2
1998	3 712 562	2 380 335	1 332 227	64,1	35,9
1999	4 458 857	2 573 207	1 885 650	57,7	42,3
2000	4 604 798	2 333 778	2 271 020	50,7	49,3
2001	4 556 380	2 585 735	1 970 645	56,7	43,3
2002	5 214 863	2 332 759	2 882 104	44,7	55,3
2003	5 295 799	2 363 940	2 931 859	44,6	55,4
2004	5 782 580	1 270 969	4 511 611	22,0	78,0
2005	5 919 781	1 782 038	4 137 743	30,1	69,9
2006	8 041 105	2 011 190	6 029 915	25,0	75,0
2007	10 968 084	1 634 563	9 333 521	14,9	85,1
2008	11 190 431	2 112 797	9 077 634	18,9	81,1
2009	10 093 881	1 668 970	8 424 911	16,5	83,5
2010	8 062 192	1 057 048	7 005 144	13,1	86,9
2011	9 590 392	980 921	8 609 471	10,2	89,8
2012	9 358 925	974 759	8 384 166	10,4	89,6
2013	11 276 306	983 656	10 292 650	8,7	91,3
2014	12 176 614	956 548	11 220 066	7,9	92,1
2015	14 695 778	1 348 951	13 346 827	9,2	90,8
2016	14 476 406	1 148 678	13 327 728	7,9	92,1
2017	15 853 352	1 284 829	14 568 523	8,1	91,9
2018	17 081 468	988 932	16 092 536	5,8	94,2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

Kolem 70 % svých výrobků společnost prodává na trhy západní a severní Evropy, dále na trhy střední a východní Evropy a Slovensko. Na Českou republiku připadá méně než 10 % celkových prodejů. Uvedený graf ukazuje, jak se postupně snižuje prodej autobusů na tuzemském trhu a značně roste export, a hlavně celkové tržby podniku.



**Graf 7 Graf vývoje tržeb**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### **Benchmarking**

V další části práce bylo provedeno odvětvové srovnání, komparace firmy Iveco s průměrným výkonem za odvětví. Údaje byly získané z benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA [klasifikace CZ-NACE] (Ministerstvo průmyslu a obchodu), jež hospodaří dle NACE 291000 – Výroba motorových vozidel a jejich motorů.

**Tabulka 27 Bencmaring**

	Podnik (v %)			Odvětví (v %)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ROE	<b>22,15</b>	<b>23,57</b>	<b>19,53</b>	20,62	21,09	16,94
re – alternativní náklad na VK	<b>2,76</b>	<b>3,20</b>	<b>4,98</b>	6,47	8,13	9,41
Spread (ROE-re)	19,39	20,37	14,55	14,15	12,96	7,53
Produkční síla (EBIT/Aktiva)	<b>16,90</b>	<b>18,14</b>	<b>15,31</b>	13,12	12,43	5,27
Marže (EBIT/Obrat)	<b>11,99</b>	<b>12,41</b>	<b>11,18</b>	7,10	6,62	5,11
Obrat aktiv (Obrat/Aktiva)	1,41	1,46	1,37	<b>1,85</b>	<b>1,88</b>	<b>1,94</b>
Equity ratio (VK/Aktiva)	<b>61,98</b>	<b>62,45</b>	<b>63,49</b>	48,76	45,37	44,62

Úročené zdroje/Aktiva	<b>61,98</b>	<b>62,45</b>	<b>63,49</b>	48,76	45,37	44,62
Čistý zisk/Zisk	<b>81,22</b>	<b>81,17</b>	<b>81,02</b>	80,85	80,60	79,77
Běžná likvidita	2,31	<b>2,41</b>	<b>2,56</b>	<b>2,37</b>	2,20	1,57
Pohotová likvidita	<b>2,06</b>	<b>2,19</b>	<b>2,36</b>	1,94	1,82	0,99
Okamžitá likvidita	0,04	0,05	0,03	<b>0,90</b>	<b>0,90</b>	<b>0,53</b>
Bezriziková sazba	<b>0,48</b>	<b>0,98</b>	<b>1,98</b>	<b>0,48</b>	<b>0,98</b>	<b>1,98</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Alternativní náklad na vlastní kapitál ( $r_e$ ) je součtem bezrizikové sazby ( $r_f$ ) a rizikové přírážky ( $RP$ ). Bezriziková sazba ( $r_f$ ) je stanovena jako výnos 10letých státních dluhopisů. Riziková přírážka sestává z rizikové přírážky za finanční strukturu ( $r_{FINSTRU}$ ), finanční stabilitu ( $r_{FINSTAB}$ ), za podnikatelské riziko ( $r_{POD}$ ) a velikost podniku či likvidnost akcií ( $r_{LA}$ ) (MPO ČR, 2016).

Podnik má hodnotu ROE vyšší než alternativní náklad na vlastní kapitál, což znamená, že podnik tvoří na rozdíl od odvětví hodnotu.

Produkční síla – výnosnost celkového kapitálu firmy. Jak z pohledu produkční síly, tak z pohledu obchodní marže (rozdíl mezi tržbami a náklady na prodané zboží) jsou hodnoty odvětví značně nižší než podniku.

Obrat aktiv – všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho efektivní využití (Knápková et al., 2017, s. 107). Během sledovaného období se celková aktiva společnosti přeměnila v peněžní prostředky za rok nejvíce 1,46krát – a to v roce 2017.

Equity ratio – koeficient samofinancování, tento ukazatel vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů, a používá se k měření zadluženosti (Růčková, 2019, s. 68). Podnik má značně menší zadluženost než odvětví, což znamená, že preferuje financování z větší části z vlastních zdrojů, na rozdíl od odvětví. U společnosti Iveco dosahuje podíl cizího kapitálu na celkových aktivech přibližně 36 %, zatímco u odvětví zhruba 56 %.

Ukazatele likvidity srovnávají objem toho, co má podnik platit (jmenovatel ukazatele), s tím, čím to může zaplatit (čítatel výrazu). Jednotlivé likvidity se však liší uvažovanými hodnotami čitatele a jmenovatele. Tyto veličiny jsou charakterizované různou dobou splatnosti a různou mírou likvidnosti (Kalouda, 2017, s. 75).

Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9–1,1. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde některé prameny uvádějí hodnotu 0,6 a podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu je hodnota ještě nižší, a to 0,2, která je však zároveň označovaná za hodnotu kritickou i z psychologického hlediska (Růčková, 2019, s. 58). Zároveň platí, že vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků (Knápková et al., 2017, s. 95). Jak podnik, tak v posledním roce i celé odvětví dosahují horších hodnot, než je doporučeno, na co musí dát pozor, protože může dojít k situaci, že nebudou schopné uhradit své krátkodobé závazky.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jednotka krátkodobých závazků. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku (doporučeny hodnoty čitatele k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5–2,5) (Růčková, 2019, s. 59).

Pohotová likvidita – ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1–1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob. Věcným základem těchto doporučení je požadavek, aby stávající krátkodobé závazky byly kryty minimálně stávajícími krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 134). Hodnoty těchto ukazatelů jsou v doporučeném rozmezí. Ale z pohledu podniku vyšší číslo značí vyšší zásoby, než je potřeba (což zbytečně váže prostředky a tím pádem snižuje tak zisk).

Z celkového pohledu Iveco dosahuje docela kvalitních výsledků, má dobrou rentabilitu, marže, z větší části je financován z vlastních zdrojů, nicméně do budoucna by bylo lepší optimalizovat ukazatel obratovosti a likvidity, tím pádem by dosažené výsledky mohly být ještě lepší.

## Korelační analýza

Následně byla provedena korelační analýza mezi náklady na VaV a tržby z prodeje výrobků do zahraničí a finančním ukazatelem ROA.

Tabulka 28 Korelační analýza

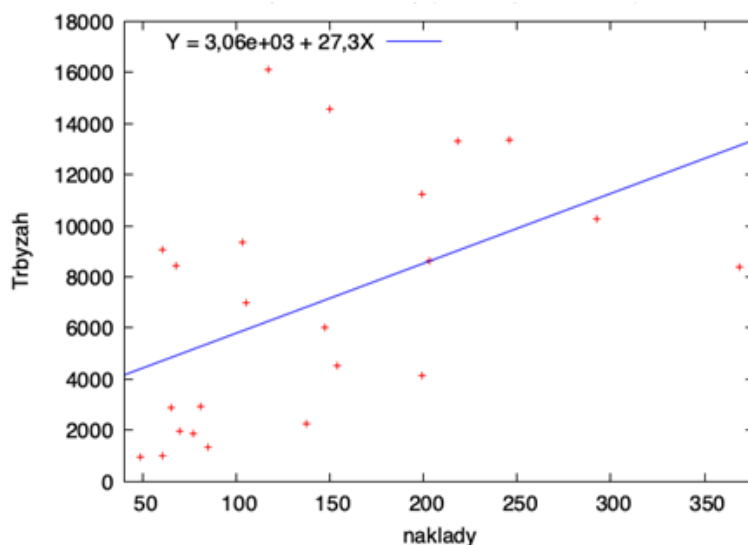
Náklady na VaV	Tržby ze zahraničí	ROA	
1.0000	0.4984	0.3243	Náklady na Vav
	1.0000	0.2861	Tržby ze zahraničí
		1.0000	ROA

Zdroj: Vlastní zpracování

Korelační analýza odhalila střední silnou pozitivní korelaci mezi náklady a tržbami (p hodnota 0,019) a také slabou pozitivní korelaci mezi náklady a ROA (n = 23).

Tedy můžeme říct, že zvýšení nákladů na VaV přispívá ke zvýšení tržeb, tím pádem zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu 1.

Naopak v případě finančního ukazatele ROA a tržeb se nepodařilo odhalit korelace, proto přijímáme nulovou hypotézu (p hodnota = 0,248)



Graf 8 Bodový graf

Zdroj: Vlastní zpracování

## Počet prodaných výrobků

Údaje o počtu prodaných výrobků byly poprvé zveřejněny v roce 2000. Za uvedené období se celkový prodej zvýšil skoro o 400 %, z 1 251 kusů na 4 914 kusů. Největší

podíl na celkových prodejkách tvoří státy severní a západní Evropy, na které připadá 60–70 % prodejků. K největším zákazníkům patří Francie, Itálie, Německo a Rakousko.

V teritoriích střední a východní Evropy (mimo Českou republiku a Slovensko) jsou největší zákazníci Chorvatsko, Rumunsko, Polsko a Litva.

**Tabulka 29** Struktura obchodu společnosti

Rok	Počet prodaných výrobků	Z toho ČR	Slovensko	Ostatní trhy střední a východní Evropy	Západní a severní Evropa
2000	1 251	473	121	48	581
2001	1 319	570	144	75	530
2002	1 554	499	92	72	891
2003	1 522	508	126	76	812
2004	1 703	475	176	92	960
2005	1 883	391	144	149	1 199
2006	2 438	454	272	217	1 495
2007	2 897	362	196	273	2066
2008	3 615	444	447	671	2 053
2009	3 869	319	421	1 192	1 937
2010	2 957	248	252	780	1 677
2011	3 239	211	220	485	2 323
2012	3 077	210	234	452	2 181
2013	3 799	254	125	716	2 704
2014	3 562	243	250	270	2 799
2015	4 239	335	253	683	2 968
2016	4 260	269	250	462	3 279
2017	4 877	382	280	970	3 245
2018	4 914	318	200	810	3 586

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

V České republice se každoročně snižuje prodej výrobků, např. největší prodej byl zaznamenán v roce 2001–570 kusů, oproti tomu v roce 2012 bylo prodáno jenom 210 kusů nebo v roce 2018–318 kusů, jde o značné snížení.

### Základní statistické ukazatele

Následující tabulka popisuje vybrané statistické ukazatele. Uvedené hodnoty jsou v tis. Kč.

Průměrný zisk po zdanění za sledované období činí 891 tis. Kč, nejvyšší hodnota 2 185 tisíc Kč a nejnižší 105,6 tisíc Kč, průměrné celkové tržby jsou 8 639 tisíc Kč a průměrné náklady 141,7 tisíc. Ukazatele rentability jsou většinou vyšší než doporučené hodnoty. Značně vzrostl počet pracovníků v podniku.

**Tabulka 30 Základní statistické ukazatele společnosti**

	Minimum	Maximum	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
<b>EBIT</b>	219,0	2693	1127	934,4	741,4
<b>EAT</b>	105,6	2185	891	789,4	625,2
<b>Počet pracovníků</b>	270,3	2598	1898	1879	270,3
<b>Celkové tržby</b>	3072	17081	8639	8062	4281
<b>ROA</b>	7,350	19,86	13,81	14,50	3,678
<b>ROE</b>	7,430	28,99	16,40	15,99	6,432
<b>ROS</b>	3,440	13,59	8,210	8,480	2,249
<b>Náklady</b>	48,53	368,6	141,7	116,9	83,74
<b>Obchodní marže</b>	23,00	716,4	299,4	165,3	257,6

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

### Provozní zisk

**Tabulka 31 Provozní zisk**

Tržby ze zahraničí	Náklady na VaV	Provozní zisk	
1.0000	0.4380	0.9254	<b>Tržby ze zahraničí</b>
	1.0000	0.5181	<b>Náklady na VaV</b>
		1.0000	<b>Provozní zisk</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Korelační analýza odhalila střední silnou pozitivní korelaci mezi náklady na VaV a provozním ziskem ( $p$  hodnota 0,0113,  $t(21) = 2,7757$ )

Tedy můžeme říct, že zvýšení nákladů na VaV přispívá ke zvýšení provozního zisku, tím pádem zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu 1.

### Vliv inovačních aktivit na zahraniční obchod

S ohledem na popsanou inovaci, provedenou analýzu celkových vynaložených nákladů na VaV během vybraného období a dosažených výsledků korelační analýzy je možné říct, že inovační aktivity pozitivně ovlivňují zahraniční obchod podniku.

Popsaná inovace snižuje náklady podniku na výrobu klimatizace použité ve svých autobusech, tím pádem se snižuje celková cena autobusů a hlavně se zvyšuje kvalita a prodej výrobků.

Během sledovaného období se celkový prodej zvýšil z 1 251 kusů na 4 914 kusů (od roku 2000 do roku 2018) a značně se změnila struktura obchodu. Na začátku období



zhruba 40 % autobusů prodala společnost na český trh, zatímco teď více než 90 % produkce se soustředí na export.

Díky neustálé práci na vývoji nových výrobků získává firma nové a větší zakázky. Jako příklad se dá uvést velká zakázka vlády Pobřeží slonoviny (celkem 650 autobusů) nebo objednávka od Pařížského dopravního úřadu a z italské Sardinie.

## 4 Vlastní návrhy

### Domácí trh

Jak můžeme vidět z údajů popsaných výše, zjištěných z výročních zpráv společností, podíl zahraničního trhu na celkovém prodeji tvoří 94 %, na tuzemsky trh připadá pouhých 6 %. Je to výrazný propad, ke kterému došlo od začátku sledovaného období, kdy podíl domácího trhu tvořil 40 %. Z toho důvodu společnost ztratila první pozici na trhu autobusů v ČR. Nicméně si myslím, že i když firma prosperuje na zahraničním trhu, je potřeba myslet také na tuzemský trh. Ale přitom se musíme brát ohled na to, že tuzemsky trh je poměrně malý pro tak velkou firmu, jakou je Iveco. I na malém domácím trhu existuje konkurence a firma by měla mít zájem vybojovat zpátky první pozice.

V současné situaci, s ohledem na koronavirovou krizi by firma měla počítat se snížením celkové, tedy jak domácí, tak zahraniční, poptávky a se značným úbytkem finančních rezerv u soukromých společností a fyzických osob a úspor u řadových občanů. Existující dopravní omezení a uzavřené hranice komplikují export produkce podniku a získání nových zakázek na zahraničních trzích.

Proto ke zvýšení podílu na domácím trhu a celkových tržeb z prodejů v tuzemsku může přispět získávání odbytu ve veřejných zakázkách. Každoročně je zadáváno velké množství veřejných zakázek, kterých bych firmě **doporučila se zúčastnit**.

### 4.1 Veřejné zakázky v tuzemsku

V současné době jsou otevřené 3 veřejné zakázky na nákup nových autobusů, konkrétní informace jsou rozepsané v tabulce. Společnost Iveco má ve své produktově radě požadované autobusy vyhovující z pohledu technických požadavků.

**Tabulka 32 Seznam vybraných veřejných zakázek na tuzemském trhu**

Termín	Objednávka	Kraj/Zadavatel	Předpokládaná hodnota	Množství
24.08.20	Autobusy MHD pro ČSAD Havířov a.s. 2020	ČSAD Havířov a.s.	14 200 000 CZK	2
31.08.20	Dodávka 9 ks nízkopodlažních článkových autobusů	Dopravní podnik města České Budějovice, a.s.	90 000 000 CZK	9
18.08.20	Nákup autobusů určených pro veřejnou linkovou dopravu osob na území Ústeckého kraje délky 9,9-11 m	Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace	477 000 000 CZK	90

**Zdroj: veřejna-soutez.cz, 2020**

**a. ČSAD Havířov a.s.**

- Dodávka 1 ks autobusu MHD, pohon CNG, nízkopodlažní, délka 11,5 - 13 m, 3 dveře, automatická převodovka. Záruka minimálně 48 měsíců na celý autobus od okamžiku převzetí autobusu, bez omezení ujetých kilometrů a bez jakýchkoliv výluk ze záruky, případně uvedených v servisním sešitu. **Hodnota bez DPH: 6 300 000,00 CZK**

**Nabídka Iveco: autobus Urbanway 12 m nízkopodlažní – Cursor 8 CNG EURO VI**

- Dodávka 1 ks kloubového autobusu, pohon CNG, nízkopodlažní (LF), délka 18 - 18,75 m, minimálně 4 dveře (1\*nástup, minimálně 3\* výstup), automatická převodovka denní LED svícení, vyhřívaná sedačka řidiče, zvedání výšky karoserie. Záruka minimálně 24 měsíců na celý autobus od okamžiku převzetí autobusu, bez omezení ujetých kilometrů. **Hodnota bez DPH: 7 900 000,00 CZK**

**Nabídka Iveco: autobus Urbanway 18 m nízkopodlažní – Cursor 8 CNG EURO VI**

**b. Dopravní podnik města České Budějovice, a.s.**

Předmětem nadlimitní sektorové veřejné zakázky je dodávka celkem 9 ks nízkopodlažních článkových autobusů. Délka karoserie nízkopodlažního článkového autobusu max. 18 m. Obsazenost autobusu min. 125 osob, z toho min. 40 pevných sedadel pro sedící cestující + 2 místa pro kočárky či vozíky. Pohonný agregát autobusu

o minimálním jmenovitém výkonu 243 kW. Emisní hodnoty minimálně EURO 6, minimálním zdvihovém objemu 8 litrů. Palivem je motorová nafta. Objem nádrže na naftu minimálně 240 litrů.

Doba plnění veřejné zakázky: od účinnosti kupní smlouvy nejpozději do 31.12.2021 pro kompletní dodávku. Místem plnění bude vozovna autobusů Dopravního podniku města České Budějovice.

## **Nabídka Iveco: autobus Urbanway 18 m nízkopodlažní – Cursor 9 Diesel EURO VI**

### **c. Dopravní společnost Ústeckého kraje, příspěvková organizace**

Vozidla jsou určena pro provoz ve veřejné linkové dopravě osob na území Ústeckého kraje. Vozidla musí být min. dvoudveřová, částečně (nebo zcela) nízkopodlažní, maximální celková výška vozidla (včetně všech nástaveb, např. klimatizace, krytů, armatur) nesmí překročit 3,2 m. Vnější obrysový poloměr zatáčení nesmí překročit 11 700 mm, nájezdový úhel vozidel musí být min. 6 stupňů vpředu i vzadu, maximální konstrukční rychlost vozidla bude činit nejméně 80 km/hod.

## **Nabídka Iveco: autobus Urbanway 10,5 m nízkopodlažní – Tector 7 Diesel EURO VI**

### **4.1.1 Náklady na tuzemské veřejné zakázky**

- a. Náklady na výrobu a prodejní cena autobusů: prodejní cena se odvíjí od typu zákazníka, od počtu objednávaných autobusů a jejich složitosti. **Na základě firemní politiky výrobní a prodejní cena autobusů nemůže být sdílena.**
- b. Administrativní náklady, jsou rozepsané v tabulce níže

**Tabulka 33 Administrativní náklady na tuzemské veřejné zakázky**

<b>Náklady</b>	<b>Částka</b>	<b>Popis</b>
<b>Bezdlužnost: sociální a zdravotní pojištění, finanční úřad</b>	<b>100 Kč</b> (Finanční úřad)	
<b>Výpis z rejstříku trestu pro jednatele</b>	<b>100 Kč</b> výpis + plat jednatele za hodinu <b>1433 Kč</b> hodina (229 250 hrubá mzda za měsíc)	Cca půl hodiny na Czech pointu +cesta = hodina

	<b>Nebo elektronický přes datovou schránku – bezplatný</b>	
<b>Výpis z rejstříku trestu pro firmu</b>	bezplatný	
<b>Administrativní pracovník pro zpracování veřejných zakázek – náklady na mzdu</b>	<b>4 987 Kč</b> (49 865 hrubá mzda za měsíc)	Cca 2 pracovní dny (16 hodin)
<b>Výpis z obchodního rejstříku</b>	Elektronická forma – bezplatný (datová schránka)	
<b>Poštovné – podklady pro zakázku</b>	<b>Do 1 kg – 70 Kč</b> Doporučené psaní	Případná potřebná dokumentace. Jinak nabídky se podávají elektronické
<b>Usb disk pro podklady veřejné zakázky</b>	<b>32 GB – 250 Kč</b>	
<b>Kancelářské potřeby</b>	<b>100 Kč</b>	Papír, kopírování, skenování

Zdroj: Vlastní zpracování

**Celkové administrativní náklady:** 7 040 Kč nebo 5 507 Kč v případě elektronického výpisu z rejstříku trestu

#### 4.1.2 Výnosy z tuzemských veřejných zakázek

Tržby z prodaných výrobků – na základě firemní politiky výrobní a prodejní cena autobusu nemůže být sdílena.

#### Zahraniční trhy

Zvýšení celkového exportu a růst tržeb signalizuje o spojenosti zákazníků s kvalitou a produkty společnosti. Pro lepší spolupráci a zlepšení služeb bych doporučila provedení dotazníkového šetření pro řidiče, kteří řídí autobusy Iveco a provedení, pomoci vybraných odběratelů, skupinové metody Brainstorming ke zjištění potřeby dalších inovací a zlepšení autobusu.

Největšími odběrateli jsou trhy západní a severní Evropy, na které připadá kolem 70 % prodeje. Firma se může pokusit vstoupit na nové trhy nebo se zvýšit prodej na stávajících trzích. Jako příklad jsem vybrala trh Portugalska. Důvodem je zvláštní požadavek veřejné zakázky na použité materiály ve vozech, které co nejvíc brání šíření ohně – inovace firmy Iveco popsaná dříve přímo s tím souvisí.

Je vhodné se vytvořit speciální pracovní místo pro administrativu veřejných zakázek, a to jak pro zahraniční trhy, tak i pro domácí trh. Jednotlivé nápady jsou popsány dále.

## 4.2 Veřejné zakázky, zahraniční trh: Portugalsko, Lourosa

Veřejná zakázka na nákup 20 elektrických autobusů určených pro veřejnou dopravu. Údaje o zadavatele rozepsané v tabulce.

Tabulka 34 Základní údaje o zadavatele

<b>Veřejný zadavatel</b>	Auto Viação Feirense, Lda. akciová společnost, Poštovní adresa: Avenida Principal, 513 Obec: Lourosa (Santa Maria da Feira) PSČ: 4535-014 Země: Portugalsko
<b>Druh veřejného zadavatele</b>	Veřejnoprávní instituce
<b>Hlavní předmět činnosti</b>	Služby pro širokou veřejnost
<b>Rozsah veřejné zakázky</b>	Nákup autobusů pohaněných elektřinou a určených pro veřejnou dopravu (městská hromadní doprava)
<b>Předpokládaná celková hodnota</b>	7 000 000.00 EUR bez DPH (včetně nákladů na ubytování, stravu a cestovní náklady na lidské zdroje, náklady na pořízení, přepravu, skladování a údržbu materiálních zdrojů, jakož i případné další poplatky za používání ochranných známek, patentů nebo licencí)
<b>Lhůta pro doručení nabídek nebo žádostí o účast</b>	Datum: 10/09/2020
<b>Jazyk nebo jazyky, ve kterých mohou být podávány nabídky nebo žádosti o účast:</b>	Portugalština

Zdroj: ted.europa.eu, 2020

Projekt je spolufinancován z prostředků EU v rámci programu PO SEUR – operační program pro udržitelný růst, efektivní využívání zdrojů a podpoře větší odolnosti vůči klimatickým rizikům a katastrofám. Je jedním ze 16 programů vytvořených pro provedení strategie Portugal 2020 (dohoda o partnerství uzavřená mezi Portugalskem a Evropskou komisí). Cílem programu na období 2014–2020 je předvídat a přizpůsobovat se velkým globálním změnám v oblasti energetiky, změnám klimatu a účinnějšího využívání zdrojů spolu s dynamickou perspektivou, která spojuje konkurenceschopnost s udržitelností.

Dále je potřeba uvést technické požadavky zakázky.

**Tabulka 35 Technické požadavky zakázky**

<b>Množství</b>	20 autobusů
<b>Délka</b>	Delší než 7,4 metrů
<b>Širka</b>	větší než 2 400 mm;
<b>Výška</b>	až 3 300 mm,
<b>Termín dodání</b>	první musí být dodán do 31. ledna 2021 a poslední do 31. prosince 2021.
<b>Kategorie</b>	M3
<b>Záruka</b>	Minimálně 2 roky
<b>Podvozek</b>	Nízkopodlažní
<b>Motor</b>	Elektrický
<b>Výkon</b>	nejméně 120 kW.
<b>Krouticí moment:</b>	nejméně 300 Nm.
<b>Dobíjení baterii</b>	kdykoli to podmínky oběhu umožňují.
<b>Karoserie</b>	Protikorozní úprava
<b>Míst</b>	Min. 21 + 30 + 1 + 1 = 53
<b>Vnitřní osvětlení</b>	LED světla

**Zdroj: acinGov.pt, 2020**

Zvláštní požadavky: Musí být instalovány systémy detekce a hašení požáru s vizuálními a zvukovými signály pro řidiče, alespoň v motorovém prostoru a prostoru pro baterie. Nainstalované komponenty musí být vyrobeny z materiálů, které co nejvíce brání šíření ohně. Aspoň 1 nástupiště s přístupem pro osoby se sníženou pohyblivostí.

### **Nabídka Iveco**

Z uvedených výše požadavků vyplývá, že firma Iveco může nabídnout pro obec Lourosa v Portugalsku svůj model URBANWAY Tector 7 Hybrid High Value EURO VI (hybridní elektrický autobus). Tento model je k dispozici se dvěma různými varianty: 12 m a 18 m (12metrová verze umožňuje různé konfigurace sedadel (pro až 29 cestujících, s možností rampy pro vozíčkáře např. 24 sedadel + 1 vozík nebo 29 sedadel + 1 vozík)). Nabízí kapacitu až pro 103 cestujících.

Firma Iveco už má jednu podobnou zakázku – v současné době probíhá dodávka 141 vozidel (elektrických autobusů URBANWAY Tector 7 Hybrid High Value EURO VI) v rámci podepsané smlouvy společností STIB-MIVB (Brussels Intercommunal Transport Company) pro provoz ve veřejné městské dopravě. (ivecocr, 2020)

**Tabulka 36 Technické charakteristiky URBANWAY Tector 7 Hybrid High Value EURO VI**

Kategorie	M3
Délka	12 000 mm
Šířka	2 500 mm
Výška	3 296 mm
Rozvor	6 120 mm
Přední / zadní převis	2 710 / 3 170 mm
Rozchod kol vpředu / vzadu	2 087 / 1 870 mm
Vnitřní výška vpředu / vzadu	2 378 mm
Nástupní výška předních / středních / zadních dveří	320 / 330 / 340 mm
Šířka předních / středních / zadních dveří	
Vnější obrysový poloměr zatáčení	10 785 mm
Vnitřní poloměr zatáčení	4 011 mm
Vnější stopový poloměr zatáčení	9 000 mm
Úhel nájezdu vpředu / vzadu	7 ° / 7 °
Výkon při 2 500 ot./min.	210 kW (286 HP)
Krouticí moment	1 000 Nmpři 1 250ot./min.
Elektromotor	Výkon: 120 kW, max. 195 kW
Krouticí moment	1524 Nm, max. 2134 Nm
Baterie	Dobíjené elektromotorem při zpomalování

Zdroj: iveco, 2020

#### 4.2.1 Náklady veřejné zakázky

- a. Náklady na výrobu a prodejní cena autobusů: prodejní cena se odvíjí od typu zákazníka, od počtu objednávaných autobusů a jejich složitosti. **Na základě firemní politiky výrobní a prodejní cena autobusů nemůže být sdílena.**
- b. Administrativní náklady, jsou rozepsané v tabulce níže

**Tabulka 37 Administrativní náklady na zahraniční zakázky**

Náklady	Částka	Popis
Bezdlužnost sociální a zdravotní pojištění, finanční úřad	100 Kč (Finanční úřad)	
Výpis z rejstříku trestu pro jednatele	100 Kč výpis + plat jednatele za hodinu 1433 Kč hodina (229 250 hrubá mzda za měsíc) Nebo elektronický přes datovou schránku – bezplatný	Cca půl hodiny na Czech pointu +cesta = hodina
Výpis z rejstříku trestu pro firmu	bezplatný	
Výpis z obchodního rejstříku	Elektronická forma –bezplatný (datová schránka)	



<b>Administrativní pracovník pro zpracování veřejných zakázek – náklady na mzdu</b>	<b>4 987 Kč</b> (49 865 hrubá mzda za měsíc)	Cca 2 pracovní dny (16 hodin)
<b>Poštovné – podklady pro zakázku</b>	Do 1 kg – <b>313 Kč</b> Doporučené psaní	Případná potřebná dokumentace. Nabídky se podávají elektronické
<b>Usb disk pro podklady veřejné zakázky</b>	32 GB – <b>250 Kč</b>	
<b>Služební cesta – letenky, ubytování, stravné</b>	V ceně veřejné zakázky	
<b>Překlad podkladu veřejné nabídky do portugalštiny (se soudním ověřením)</b>	599 Kč + DPH, 1 normostrana <b>29 950 Kč + DPH 21 % =</b> <b>36 239,5 Kč</b>	50 stránek (včetně technických charakteristik a příručky pro řidiče)
<b>Kancelářské potřeby</b>	<b>200 Kč</b>	Papír, kopírování, skenování

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**Celkové administrativní náklady:** 43 622,5 Kč nebo 42 089,5 Kč v případě elektronického výpisu z rejstříku trestu

#### **4.2.2 Výnosy veřejné zakázky**

Tržby z prodaných výrobků – na základě firemní politiky výrobní a prodejní cena autobusu nemůže být sdílena.

Pro firmu zvýšení prodeje a získání nových odběratelů.

#### **4.3 Dotazníkové šetření**

Odběratelé, konkrétně řidiči nakupovaných autobusů (koneční uživatelé) by se mohli zúčastnit dotazníkového šetření, vyslovit svůj názor a případně doporučit potřebné inovace a změny v konstrukci a vývoji autobusů. Základem dotazníkového šetření je jasné stanovení problému a cílů kterých chceme dosáhnout. Dotazník by se měl skládat z otevřených a uzavřených otázek, a týkat se proběhlé a popsané inovace (zlepšení klimatizace) a případných potřebných změn.

Výhodou této metody jsou relativně nízké náklady a časová nenáročnost, zpětná vazba od konečných uživatelů a získání reprezentativních výsledků.

Náklady na sestavení dotazníku se skládají z mzdy pracovníka, který bude sestavovat tento dotazník. Pak hotový dotazník je možné poslat elektronicky a vyplnit pomocí vybrané aplikace, případně dotazování ho vyplní písemně.

### **4.3.1 Náklady**

Mzda pracovníka – sestavení dotazníku, sběr informace, zpracování odpovědí a celkových výsledků - 3 pracovní dny, 24 pracovní hodiny = **7 479,75 Kč**.

Případná hlubší analýza dotazníku – zhodnocení jednotlivých odpovědí, pozitivní a negativní názory a nápady (možné další individuální oslovení a rozhovor).

### **4.3.2 Výnosy**

Velké množství získaných dat pro další zpracování. V případě pozitivní spolupráce zpětná vazba, v případě nespokojenosti – zjištění konkrétních problémů a návrhů řešení.

## **4.4 Brainstorming**

Získání co nejvíce nápadů pro provádění inovační politiky. Uživatelé autobusů z různých států by měli možnost diskutovat a přinášet své názory a nápady. Každý z uživatelů může mít své připomínky, které nejsou shodné s pocity ostatních uživatelů. Na tomto základě během diskuse se dá získat značné množství užitečných informací pro další výrobu a zlepšení výrobků. Výhodou je přímá forma komunikace s konečným uživatelem a zpětná vazba. Nejlepším řešením je skupina 8-10 lidí, každý zúčastněný z jiného státu, které jsou co nejvíce daleko od sebe (ze seznamu největších odběratelů). Nevýhoda – náklady na cestu a ubytování.

### **4.4.1 Náklady**

Náklady na Brainstorming se skládají z zaplacení letenek, ubytování, transferu a případně vízových poplatků. Během Brainstormingu jsou potřebné náklady na tlumočnicka a stravu.

Odběratelé jsou vybráni podle významnosti. Z největších odběratelů – Francie, Itálie, Německo a Slovensko. Ze střední a východní Evropy – Chorvatsko, Litva a Kazachstán. Jeden domácí odběratel z České republiky. A nový obchodní partner z Pobřeží slonoviny, který může přispět z pohledu popsané inovace.

**Tabulka 38 Náklady na Brainstorming**

Vybrané odběratelé	Cesta	Ubytování/noc
<b>Francie</b>	Paříž – Praha a zpátky 4 800 Kč	1400 Kč
<b>Italie</b>	Palermo – Praha a zpátky 7 400 Kč	1400 Kč
<b>Kazachstán</b>	Nur-Sultan – Praha a zpátky 15 000 Kč	1400 Kč
<b>Slovensko</b>	Bratislava – Vysoké Myto a zpátky 650 Kč	-
<b>Německo</b>	Berlín – Praha a zpátky 780 Kč	1400 Kč
<b>Chorvatsko</b>	Rijeka – Pardubice a zpátky 1200 Kč Pardubice – Vysoké myto a zpátky 146 Kč	1400 Kč
<b>Litva</b>	Vilnius – Praha 4000 Kč	1400 Kč
<b>Pobřeží slonoviny</b>	Abidžan – Praha a zpět 25 000 Kč	1400 Kč
<b>Česka republika</b>	Praha – Vysoké myto a zpět 450 Kč	-
<b>Celkem</b>	59 426 Kč	9 800 Kč

Zdroj: booking.com, momondo.cz (průměrná cena), 2020

Případný tlumočník stojí 5500 Kč za jeden den (5-8 hodin – z francouzštiny nebo němčiny). Náklady na stravné – polední menu + nápoje (průměrná cena menu činí 120 Kč + 30 Kč napoj) = 1350 Kč (menicka.cz, 2020).

Pro občane Kazachstánu a Pobřeží slonoviny je potřebný vízum v ceně 80 EUR na osobu a cestovní pojištění 150 Kč na osobu (mzv.cz, 2020).

Náklady na transfer z letiště Prahy bude v průměru stat' 8000 Kč tam a zpět (náklady se skládají ze spotřeby paliva, platu řidiče, parkovné).

**Takže celkové náklady jsou 84 376 Kč + 160 EUR.**

#### 4.4.2 Výnosy

Nejsou spočitatelné, získání zpětné vazby a názorů od uživatelů pro provedení inovační politiky. V budoucnu lepší kvalita autobusů a možné získání nových odběratelů, loajalita a úzká spolupráce se stávající odběratele.

### 4.5 On-line Brainstorming

V současné době je poměrně hodně přepážek k cestování, a není jasné kdy to skončí. Proto by bylo vhodné navrhnout provést brainstorming online, například přes aplikaci

Zoom. Výhodou jsou značně nižší náklady, v porovnání s příjezdem všech zúčastněných stran.

#### 4.5.1 Náklady

Náklady se skládají se mzdy pracovníka a poplatku tlumočnicku.

**Tabulka 39 Náklady na on-line Brainstorming**

<b>Internet připojení</b>	Fixní naklad pro firmu, který platí každý měsíc	
<b>Mzda pracovníka, který zúčastní brainstorming</b>	2 493,25 Kč	1 pracovní den, 8 hodin
<b>Tlumočnick</b>	5500 Kč/ 1 pracovní den	

Zdroj: Jazykové centrum Correct, 2020

**Celkové náklady:** 7 993,25 Kč.

#### 4.5.2 Výnosy

Ušetřené peníze, přibližně stejné velké množství nápadů.

### 4.6 Zřízení pracovního místa

Pro zpracování veřejných zakázek by se bylo vhodné zřídit stálé pracovní místo. Člověk by se zabýval administrativou veřejných zakázek. Důvodem je velké množství trhů a tím pádem vysoké odbytové možnosti, které člověk musí neustále hledat. Podmínkou je znalost světových jazyků, minimálně angličtina a němčina/francouzština.

Pro zřízení pracovního místa je potřebné (náklady):

#### 1. Pracovní stůl + židle

Primárně home office a sdílený pracovní stůl. Hledání veřejných zakázek a případná komunikace s odběratelem, jednou týdně zpracování podkladu v kanceláři.

Vezmeme průměrnou cenu kvalitního pracovního stolu 8 000 Kč (Designovy nabytek, 2020). Je to investice, která se bude odepisovat (z důvodu použitelnosti delší než 1 rok). Pracovní stůl patří k 2. odpisové skupině a se odepisuje 5 let. V prvním roce odpis činí 880 Kč, v ostatních letech 1 780 Kč ročně (při rovnoměrném odepisování).

Kancelářské židle se může stát přibližně 4 500 Kč (Designovy nabytek, 2020), a tím pádem zařadíme to do nákladů.

## **2. PC**

Průměrná pořizovací cena notebooku je 30 000 Kč (Alza.cz, 2020). Je to investice, která se bude odepisovat (z důvodu použitelnosti delší než 1 rok). Notebook patří k první odpisové skupině a se odepisuje 3 roky. V prvním roce odpis činí 6 000 Kč, v ostatních letech 12 000 Kč ročně (při rovnoměrném odepisování).

## **3. Mobilní telefon**

Průměrná pořizovací cena mobilu je 12 000 Kč (Datart.cz, 2020). Je to investice, která se bude odepisovat (z důvodu použitelnosti delší než 1 rok). Mobilní telefon patří k první odpisové skupině a se odepisuje 3 roky. V prvním roce odpis činí 2 400 Kč, v ostatních letech 4 800 Kč ročně (při rovnoměrném odepisování).

## **4. Plat + odvody**

Fixní složka mzdy a provize z realizovaných obchodu.

Průměrný plat v Iveco činí 49 865 Kč hrubého + bonusy na základě dosažených prodejů.

## **5. Stravenky**

Firma má vlastní stravovací zařízení a nabízí příspěvek na stravování (ivecocr.cz, 2020). 55 % nákladů hradí zaměstnavatel. Průměrně 1 500 Kč měsíčně.

## **6. Multisport karta, různé firemní benefity a slevy**

Přibližně 500 Kč měsíčné na zaměstnance.

## **7. Služební cesty do zahraničí**

Částka nákladů na služební cesty je závislá na vzdálenosti. Např. cesta do Rumunska bude značně levnější než cesta do Číny. Náklady se skládají z letenek, ubytování, případných vízových poplatků, tlumočnicka a stravných.

Při odhadu že měsíčně budou 3 služební cesty, celkové náklady se da stanovit na částku 32 500 Kč (v průměru jeden vízový poplatek měsíčně, jeden tlumočnick, ubytování 3 x 2 noci, letenky a stravné).

Celkové náklady na zřízení pracovního místa: **98 145 Kč**

Výnosy – při získání veřejných zakázek popsaných výše (v tuzemsku) výnosy činí celkovou částku tržeb z prodejů výrobků.

## Závěr

Tato diplomová práce je rozdělena na 4 dílčí části a jejím cílem bylo zhodnotit vliv inovačních aktivit společnosti Iveco na zahraniční obchod a popřípadě navrhnout vhodné doporučení. Vybraná společnost se zabývá výrobou a prodejem autobusů a náhradních dílů. Při provádění analýz byly využity údaje z výročních zpráv firmy za vybrané období a také informace získané od managementu společnosti.

V teoretické části práce je popsán vývoj pojmů inovace, zahraniční obchod a konkurenceschopnost, dále jsou uvedeny programy v rámci Evropské unie a České republiky na podporu výzkumu a vývoje.

V rámci analytické části jsem zmínila základní údaje společnosti a charakter její činnosti, dále jsou popsány vybrané ekonomické charakteristiky firmy, hlavní zákazníci a konkurenti, trhy, na které společnost prodává a vývoj tržeb v čase. S ohledem na cíl práce byla vybraná konkrétní produktová inovace a spočítané náklady na vývoj a vybraná byla nejvhodnější varianta. Výpočty jsou doprovázeny příslušným komentářem, pro lepší představu byly v práci použity grafy a tabulky.

Z pohledu oborového srovnání se společnosti daří velmi dobře, nicméně do budoucna by bylo lepší optimalizovat ukazatel obratovosti a likvidity. Také z ekonomických charakteristik vyplývá, že společnost dosahuje většinou kladných hodnot.

Výsledky provedené korelační analýzy naznačují, že výše nákladů na výzkum a vývoj pozitivně ovlivňují tržby ze zahraničního obchodu, proto by se firma měla dále co nejvíce soustředit na uvádění nových výrobků na trh, modifikaci aktuální produktové řady.

V poslední části práce jsou popsány vlastní návrhy a doporučení, a to jak pro zahraniční trhy, tak i pro domácí trh. Protože i když firma prosperuje na zahraničním trhu, je potřeba myslet také na tuzemský trh.

Přijatelné ceny, vysoká kvalita a různorodost nabídky, zaměření na zákazníka a jeho potřeby, úzká spolupráce s odběrateli – to jsou klíčové podmínky pro úspěch na trhu.

## Zdroje

### Seznam bibliografických citací

BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK, 2016. *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788074081378.

DELINA, Radoslav, 2014. *Horizon 2020: evropský program podpory výzkumu a inovací*. V Olomouci: Nadační ústav regionální spolupráce. ISBN 978-80-904115-2-4.

*Evropské programy na podporu výzkumu, vývoje a inovací, podnikání, infrastruktury a odborného vzdělávání v letech 2014-2020: inspirace pro podnikavé*, 2014. Praha: Technologické centrum AV ČR. ISBN 978-80-86794-45-7.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.

KADERÁBKOVÁ, Anna, 2004. *Výzvy pro podnikání – inovace a vzdělání: Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-50-5.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073806460.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074005381.

KUBIŠTA, Václav, 2016. *Mezinárodní obchod a migrace*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-655-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.



- MATĚJOVSKÁ, Petra, 2012. *Zkoumání faktorů inovační schopnosti malých a středních podniků*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-916-5.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- ONDŘEJ, Jan, 2017. *Ekonomické a právní aspekty podnikání v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7179-558-2.
- RAŠKA, Zdeněk, 2007. *Inovace ve finančním řízení*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-65-5.
- RYLKOVÁ, Žaneta, 2011. *Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-701-1.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025118306.
- STROUHAL, Jiří, 2016. *Ekonomika podniku*. Praha: Institut certifikace účetních. ISBN 9788087985076.
- SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.
- ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.
- ŠVEJDA, Pavel, 2007. *Inovační podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. ISBN 978-80-903153-6-5.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027120284.
- TIDD, Joseph, Jake BESSANT and Keith PAVITT, 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1466-7.
- VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

### Online zdroje:

AcinGov: *A plataforma electronica de compras publicas* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z:

[https://www.acingov.pt/acingovprod/2/index.php/zonaPublica/zona\\_publica\\_c/index](https://www.acingov.pt/acingovprod/2/index.php/zonaPublica/zona_publica_c/index)  
Procedimentos

Alza.cz: *Největší obchod s počítači a elektronikou* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/>

Booking.com: *Nejlepší hotely a ubytování* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>

CNH Industrial, 2018. IVECO BUS delivers 61 Crossway to the Sardinian transportation company for the renewal of its fleet. *Media.cnhindustrial.com* [online]. ©2018 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://media.cnhindustrial.com/EUROPE/IVECO-BUS/LATEST-NEWS/iveco-bus-delivers-61-crossway-to-the-sardinian-transportation-company-for-the-renewal-of-its-fleet/s/4e6b55c4-e999-4404-94ec-f0517f55539d>

CNH Industrial, 2019. CNH Industrial EU IFRS Annual Report 2018 *Media.cnhindustrial.com* [online]. ©2019 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://media.cnhindustrial.com/EUROPE/CNH-INDUSTRIAL-CORPORATE/PUBLICATIONS/cnh-industrial-eu-ifrs-annual-report-2018/s/2f4553ef-e1d2-4cb1-a87e-49850e3b2485>

Czech POINT: *Služby pro veřejnost* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.czechpoint.cz/public/verejnost/sluzby-pro-verejnost/>

Česká pošta: *Doporučená zásilka do zahraničí* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/psani/zahranici/doporucena-zasilka-do-zahranici>

ČSÚ, 2018. Inovační aktivity podniků - 2014-2016. *Czso.cz* [online]. ©2018 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/inovacni-aktivity-podniku-2014-2016>

ČSÚ, 2019. Výzkum a vývoj. *Czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)

ČSÚ, 2020. Zahraniční obchod *Czso.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zo\\_se\\_zbozim\\_podle\\_zmeny\\_vlastnictvi\\_narodni\\_pojeti](https://www.czso.cz/csu/czso/zo_se_zbozim_podle_zmeny_vlastnictvi_narodni_pojeti)

DATART: *Největší obchod s počítači a elektronikou* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.datart.cz/>

DESIGNOVÝ NÁBYTEK: *Pracovní stoly pro home office i ateliér* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.designovynabytek.cz/pracovni-stoly/>

DESIGNOVÝ NÁBYTEK: *Židle* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.designovynabytek.cz/zidle/>

European Commission, 2019. Innovation scoreboards: The innovation performance of the EU and its regions is increasing. *Ec.europa.eu* [online]. ©2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/growth/content/2019-innovation-scoreboards-innovation-performance-eu-and-its-regions-increasing\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/2019-innovation-scoreboards-innovation-performance-eu-and-its-regions-increasing_en)

European Commission, 2020. Intramural R&D expenditure (GERD) by sectors of performance and source of funds. *Ec.europa.eu* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=rd\\_e\\_gerdfund](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=rd_e_gerdfund)

Finanční správa [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz>

IVECOCR, 2019. 250 autobusů pro Pobřeží Slonoviny. *Ivecocr.cz* [online]. ©2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.ivecocr.cz/novinky/250-autobusu-pro-pobrezi-slonoviny>

IVECOCR, 2020a. O nás. *Ivecocr.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.ivecocr.cz/>

IVECOCR, 2020b. Nová produktová řada – brožura. *Ivecocr.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.ivecocr.cz/data/files/filemanager/235/produktova-brozura-cz-1435.pdf>

IVECOCR, 2020c. Bus Design Center. *Ivecocr.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.ivecocr.cz/clanek/bus-design-center>

Jazyková škola Brno: *Jazykové centrum Correct* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.jc-correct.com/>

MALL.CZ: *Obchod s elektrotechnikou* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/>

Menicka.cz: *Restaurace, obědy, polední a denní menu* [online]. 2020 [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <https://www.menicka.cz/>

Momondo.cz: *Levné letenky* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.momondo.cz/>

MPO ČR, 2016. Zdroje dat a jejich reprezentativnost. *Mpo.cz* [online]. ©2016 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>

MS ČR, 2020. Výpis z obchodního rejstříku. *Or.justice.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=126335&typ=PLATNY>

Mzv.cz: *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. 2020 [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/jnp/>

RYBECKÝ, Vladimír, 2020. Úspěšný rok pro výrobce autobusů. In: *Autobible.euro.cz* [online]. 16. 1. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://autobible.euro.cz/uspesny-rok-pro-vyrobce-autobusu/>

SDA, 2020. Registrace nových BUS v ČR za rok 1-12/2019. *Portal.sda-cia.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#rok=2019&mesic=12&kat=BUS&vyb=bus&upr=&obd=r&jine=false&lan=CZ&str=nova>

SOR, 2020. O nás. *Sor.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.sor.cz/spolecnost/o-nas/>

SŮRA, Jan, 2019. Úspěšný rok pro výrobce autobusů. In: *Zdopravy.cz* [online]. 9. 1. 2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/prodeje-autobusu-stouply-opolovinu-jednickou-je-po-trech-letech-tesne-sor-21839/>

SŮRA, Jan, 2020. Po Kladně bude jezdit 28 nových autobusů na CNG. Uspěly Iveco, Scania a SOR. In: *Zdopravy.cz* [online]. 27. 3. 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/po-kladne-bude-jezdit-28-novych-autobusu-na-cng-uspely-iveco-scania-a-sor-45455/>

ŠINDELÁŘ, Jan. Prodej autobusů rostl i loni, pozici jedničky si udržel SOR, Scania poskočila na „bednu“. In: *Zdopravy.cz* [online]. 9. 1. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/prodej-autobusu-rostl-i-loni-pozici-jednicky-si-udrz-el-sor-scania-poskocila-na-bednu-39989/>

TED: *Tenders Electronic Daily* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:381412-2020:TEXT:CS:HTML&src=0>

THE EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD, 2020. European Innovation Scoreboard 2019. *Interactivetool.eu* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: [https://interactivetool.eu/EIS/EIS\\_2.html](https://interactivetool.eu/EIS/EIS_2.html)

ÚŘAD PRŮMYSLOVÉHO VLASTNICTVÍ, 2018. Databáze On-Line. In: *Upv.cz* [online]. ©2018 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/sluzby-uradu/databaze-on-line.html>

Verejna-soutez.cz: *Veřejné zakázky z České republiky a Evropské unie* [online]. 2020 [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://www.verejna-soutez.cz/>

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION, 2020. Global Innovation Index (GII) 2019. *Wipo.int* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2019/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2019/)