

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Inovační management v oblasti výroby vybraného podniku
Bakalářská práce

2023

Inika Šedivá

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Inika Šedivá**
Osobní číslo: **E20510**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Inovační management v oblasti výroby vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je návrh doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku na základě analýzy procesů a činností inovačního managementu v oblasti výroby.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti inovací a managementu.
- Specifika managementu v oblasti výroby.
- Komponenty konkurenceschopnosti podniků.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. ISBN 978-80-907530-5-1.
GOFFIN, Keith a Rick MITCHELL, 2017. *Innovation management: effective strategy and implementation*. London: Palgrave. ISBN 978-1-137-37343-4.
KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-547-6.
MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE, 2017. *Kultura Kaizen*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0618-8.
VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Inovační management v oblasti výroby vybraného podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 19. 04. 2023

Inika Šedivá v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Martinu Mlázovskému za jeho cenné rady, připomínky a odborné vedení, vždy velmi vstřícný a přívětivý přístup a za rychlou komunikaci. Zároveň bych chtěla velmi poděkovat panu Ing. Vladimíru Cimburkovi, který mi věnoval velké množství svého času a vždy mi ochotně poskytnul veškeré informace. Mé poděkování patří také celému týmu APAG Elektronik, s. r. o., který se ochotně podílel na poskytování potřebných materiálů k vypracování aplikační části bakalářské práce.

ANOTACE

Tato práce se zaměřuje na analýzu procesů, inovace a konkurenceschopnost vybraného podniku APAG Elektronik, s. r. o. Jedná se o výrobní podnik, který zejména působí v automobilovém průmyslu. V práci jsou nejprve objasněny pojmy týkající se podniku, jeho okolí a inovací. Následně je popsána charakteristika vybraného podniku spolu s výrobky a jeho inovacemi. Poté následuje aplikovaná Porterova analýza 5 sil a SWOT analýza. V závěru práce je zhodnocení podniku a doporučení pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

inovace, konkurenceschopnost, podnik, strategie, výroba

TITLE

Innovation Management in the Production of the Selected Company

ANNOTATION

This study focuses on the analysis of processes, innovation, and competitiveness of the APAG Elektronik, s. r. o. It is a manufacturing company that operates in the automotive industry. The thesis first explains the terms that are related to the company, its surroundings and innovation. Subsequently, the characteristics of the selected company are described with its products and innovations. Then there is description of Porter's 5 forces and SWOT analysis that have been applied on the company. In the conclusion of this bachelor paper is evaluation of the company and recommendations how to increase the competitiveness of the company in the market.

KEYWORDS

company, competitiveness, innovation, production, strategy

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	8
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	9
ÚVOD.....	10
1 PODNIK	11
1.1 MANAGEMENT PODNIKU	12
1.2 PODNIKOVÁ STRATEGIE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	14
1.3 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	16
1.4 OKOLÍ PODNIKU	20
1.5 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	21
1.6 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	27
2 INOVACE.....	32
2.1 INOVAČNÍ PRODUKTOVÝ PROCES	33
2.2 DĚLENÍ INOVACÍ	34
2.3 INOVAČNÍ MANAGEMENT	35
2.4 VÝROBNÍ PROCES	36
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	39
3.1 KRÉDO A HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	41
3.2 PRODUKTY SPOLEČNOSTI	42
3.3 KONKURENČNÍ VÝHODY APAG ELEKTRONIK, S. R. O.....	44
3.4 METODIKA	44
3.5 INOVACE V PODNIKU	45
4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	51
4.1 PORTERŮV MODEL 5 SIL.....	51
5 SWOT ANALÝZA.....	62
5.1 SILNÉ STRÁNKY (S).....	62
5.2 SLABÉ STRÁNKY (W).....	63
5.3 PŘÍLEŽITOSTI (O).....	64
5.4 HROZBY (T)	65
5.5 DOPORUČENÍ A STRATEGIE VYPLÝVAJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY	66
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	74

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 – Strategie podniku.....	18
Obrázek 2 – Porterovy konkurenční strategie.....	20
Obrázek 3 – Faktory podnikového okolí	21
Obrázek 4 – Otázky k působícím silám na podnik	22
Obrázek 5 – BCG matice	28
Obrázek 6 – Umístění konkrétních výrobků v BCG matici.....	29
Obrázek 7 – Možné strategické pohyby v BCG matici	29
Obrázek 8 – SWOT analýza	30
Obrázek 9 – Strategie SWOT	31
Obrázek 10 – Vlastnická struktura v koncernu APAG Holding AG.....	39
Obrázek 11 – Organizační struktura APAG Elektronik, s. r. o.	40
Obrázek 12 – Elektronické řídicí jednotky	42
Obrázek 13 – Osvětlení.....	43
Obrázek 14 – Výroba na zakázku	43
Obrázek 15 – Modul po inovaci	47
Obrázek 16 – Osvětlení pro Audi	47
Obrázek 17 – Nová budova APAG Elektronik, s. r. o.....	50
Tabulka 1 – Inovace modulu M957	47
Tabulka 2 – Mzdové náklady.....	48
Tabulka 3 – Návrh návratnosti současné investice	49
Tabulka 4 – Finanční hospodářské výsledky Vitesco a APAG Elektronik, s. r. o.	53
Tabulka 5 – Finanční hospodářské výsledky TSE a APAG Elektronik, s. r. o.	54
Tabulka 6 – Finanční hospodářské výsledky NVision a APAG Elektronik, s. r. o.....	54
Tabulka 7 – Výsledky Porterova modelu 5 sil.....	60
Tabulka 8 – SWOT analýza APAG Elektronik, s. r. o.	62
Tabulka 9 – Návrh návratnosti možné investice	69
Tabulka 10 – Návrh návratnosti investice fotovoltaiky	69

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

§	paragraf
%	procento
AOI	automatická optická inspekce (Automated Optical Inspection)
cca	cirka
č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
IATF	Mezinárodní pracovní skupina pro automobilový průmysl (The International Automotive Task Force)
IEC	Mezinárodní elektrotechnická komise (International Electrotechnical Commission)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
Kč	koruna česká
ks	kus
kWh	kilowatthodina
kWp	kilowatt-peak (jednotka výkonu fotovoltaické elektrárny)
LED	elektroluminiscenční dioda (Light Emitting Diode)
MES	výrobní informační systém (Manufacturing Execution Systems)
mil.	milion
odst.	odstavec
s.	strana
s. r. o.	s ručením omezení
Sb.	sbírka
SO	strategie silných stránek a příležitostí
ST	strategie silných stránek a hrozeb
SWOT	SWOT analýza
tzv.	takzvaný
WO	strategie slabých stránek a příležitostí
WT	strategie slabých stránek a hrozeb

ÚVOD

V současné době se na trhu v oblasti automotive nachází velké množství podniků, které si navzájem konkurují. Jestliže chce společnost uspět na tomto trhu, je nezbytné, aby alespoň v nějaké oblasti své výroby měla konkurenční výhodu a inovovala. Správné inovace mohou totiž podniku zlepšit jeho konkurenceschopnost a postavení na trhu.

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. byl vybrán z důvodu jeho kvalitní výroby, velkého množství zákazníků, uskutečněných inovací, podnikové kultury a také přátelského týmu. Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat procesy, činnosti výroby a inovace podniku s následným doporučením, jak zvýšit jeho konkurenceschopnost.

V této práci je nejprve vysvětlen pojem podnik, jeho okolí a také ziskový sektor, ve kterém se podnik nachází. Blíže jsou také popsány pojmy jako je management a strategie podniku a také strategické plánování. Poté je objasněna konkurenceschopnost podniku spolu s konkurenční výhodou nebo konkurenční strategií. Dále jsou také popsány inovace a výrobní procesy. V další části se práce zaměřuje na charakteristiku a popis vybraného podniku APAG Elektronik, s. r. o. V této části je nejenom zobrazena organizační struktura podniku a schéma koncernu, ale také je v této kapitole například stručně popsána jeho historie a základní kapitál. Součástí představení podniku APAG Elektronik, s. r. o. je také popis jeho kréda a hodnot podniku, na kterých si zakládá. Dále jsou také vypsány produkty, které podnik vyrábí. Tato část se zároveň věnuje uskutečněným inovacím, které celou výrobu v podniku výrazně zmodernizovaly.

Poté následuje aplikace analýz. První uplatněná je Porterův model 5 sil. Tento model rozebírá konkurenční prostředí podniku APAG Elektronik, s. r. o. a zhodnocuje, jak velký stupeň ohrožení představují jednotlivé síly pro podnik. Také je posouzena konkurenceschopnost podniku. Pro zhodnocení jednotlivých činitelů, které ovlivňují celý chod podniku, byla zvolena SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby trhu.

Veškeré analýzy procesů a činností byly provedeny nejenom díky neustálé spolupráci a dotazování výkonného manažera a ostatních odborných zaměstnanců, ale také na základě několikaměsíčního pozorování. Dále měla autorka po celou dobu možnost studovat interní materiály a čerpat z nich potřebné informace. V závěru této práce jsou po zhodnocení jednotlivých analýz navrženy doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

1 PODNIK

Tato práce se na začátku zaměřuje na důležitý pojem „podnik“, který je podstatné správně definovat a popsat. Srpová a Řehoř (2010, s. 35) uvádí ve své knize definice podniku z různých úhlů pohledu. Záleží na tom, z jaké stránky je na tento pojem nahlíženo. Z obecného hlediska ho vymezují: *„Jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.“* Dále tento výrok rozvíjejí následovně: *„Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání.“*

Je možné říct, že podnik podle svého zaměření využívá nejrůznější stroje, dopravní prostředky, práci. Tohle všechno lze shrnout do pojmu „výrobní faktory“. Každá jednotka je používá v různé kombinaci dle toho, jaký výstup vyžaduje a potřebuje. Management podniku rozhoduje o tom, jak co nejehospodárněji využívat zdroje vlastní i cizí. Hospodárnost jde vyjádřit jako: *„Získávání zdrojů příslušné kvality a kvantity za minimální cenu. Jedná se o výchozí kritérium racionality při vynakládání ekonomických zdrojů“* (Česká asociace pro finanční řízení, 2019).

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 1) je podnik: *„Subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu.“* V knize se zmiňují o tom, že nezáleží na tom, zda podnik získává zisk či nikoliv, důležité podle nich je, že přežívá na trhu zákazníků. Důležitým faktorem je i to, zda organizace podniká v ziskovém či neziskovém sektoru. Poté mají tyto subjekty zcela jiné cíle a možnosti, jak jich dosáhnout.

ZISKOVÝ SEKTOR

Pokud se řadí mezi hlavní cíle firmy dosáhnout co nejvyšší zisk, pak se tento podnik řadí do ziskového sektoru. Peněžní prostředky získávají tyto subjekty prostřednictvím prodeje svých produktů nebo služeb. Nabídka a poptávka na trhu určuje tržní ceny, za které se toto zboží prodává. V tržním sektoru se každý podnik snaží být tím nejlepším a nejúspěšnějším na trhu. Jestliže se chce podnik dále rozvíjet a maximalizovat své zisky, musí se snažit být konkurenceschopný. V dnešní době se musí podnik zaměřovat i na zahraniční konkurenty, protože i ti se vyskytují na domácím trhu a představují pro některé firmy velkou hrozbu. Proto je důležité, aby management analyzoval trh, stávající konkurenci, ale i potenciálně nové hrozby (Skovajsa, 2010).

Podnikáním se podle § 2 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník – znění od 01.07.2013 rozumí: *„Soustavná činnost (ne tedy příležitostná činnost), která je prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

Subjekty v tomto sektoru splňují tuto definici a jejich cílem je tedy především dosažení zisku. Velmi často sponzorují podniky v neziskovém sektoru, když to jejich finanční situace umožňuje. Tímto způsobem si mnoho podniků snaží na veřejnosti budovat dobrou image. Je to zároveň dobrý způsob, jak se může firma zviditelnit a udělat si dobrou reklamu.

1.1 MANAGEMENT PODNIKU

Důležitým pilířem podniku, který chce být úspěšný, jsou pracovníci, kteří mají na starosti řízení podniku. Filip (2019, s. 14) uvádí: „*Pokud nemá organizace ve svém vedení skutečné odborníky, skutečné lídry, jen velmi těžko může být z dlouhodobého pohledu úspěšná.*“ V praxi to tedy znamená, že firma může sice více vyrábět, ale se špatným vedením nebude schopna efektivně zvyšovat své zisky. Je velmi důležité nezapomenout na to, co Filip (2019, s. 15) uvádí ve své knize: „*Každá organizace potřebuje především schopné manažery, nikoli všehoschopné.*“ Pokud jsou totiž manažeři ve firmě zahlceni příliš mnoho úkoly, jejich práce nebude nikdy efektivní. Je sice důležité využít potenciál vedoucích pracovníků co nejvíce, nikoliv nad jejich síly. V podniku je tedy důležité správně rozdělit pravomoci i odpovědnosti.

Časy, kdy v podniku vedoucí pracovník přikázal a podřízený vše udělal beze slova, jsou už dávno minulostí. Vojenský styl vedení se většinou využívá v případech, kdy se podnik nachází v krizi a je nutné se řídit jasnými pokyny k přežití podniku (Miller a kol., 2017). V současné době se vztah managementu a podřízených vyvíjí tím směrem, kdy podnikům více záleží na názorech svých zaměstnanců. Chtějí od nich slyšet zpětnou vazbu a ve většině případů se jim pokouší vyhovět. Pro firmy je totiž v aktuální době důležité si udržet své zaměstnance a kvůli tomu se jim pokouší vyjít vstříc.

K úloze managementu podniku náleží zároveň i hodnocení jeho současného hospodaření a predikce, kam firma směřuje. Ve většině případů si vedení firmy stanoví cílové hodnoty, kterých chce dosáhnout. Management podniku má v takovém případě za úkol hodnotit dosažených hodnot a cílů (Vochozka, 2020).

ČLENĚNÍ MANAŽERŮ

Dědina a Odcházal (2007, s. 258) uvádějí, že: „*Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů.*“ Pod pojmem manažer je možné si představit pozici, která náleží konkrétní osobě a ke které se váže určitá odpovědnost v podniku. Musí dokázat správně motivovat své spolupracovníky, naslouchat, delegovat i řídit oblasti, které má na starosti. Nejedná se o jednoduchou pozici ve firmě, a proto ne každý může tuto práci vykonávat.

Z hlediska stupně řízení podniku se dělí manažerské funkce do tří skupin, a to konkrétně na **top management**, **střední management** a **operativní management**. Jak už název napovídá, **top management** neboli **vrcholový management**, řídí organizaci jako celek. Na trhu roste konkurence, prostředí se neustále mění a firma musí aktivně přizpůsobovat své strategie. Vliv na to, zda bude firma úspěšná či nikoliv, má velký vliv top management, a i z toho důvodu je tato pozice významná i náročná. Především se top management zaměřuje na vytváření strategií celého podniku a cílů, které chtějí dosáhnout. Blažek (2011, s. 15) definuje tyto vedoucí pracovníky jako někoho, kdo: „*Reprezentuje organizaci navenek, a to jak vůči vlastníkům, resp. nadřízeným orgánům, tak vůči dalším důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, státy, banky apod.*” Obvykle je top management složen z ředitele společnosti, dalších vrcholových manažerů a zároveň i ze zástupců vlastníků (Hlaváčová, 2019). Často je pojem top management nahrazen **strategickým řízením**, protože právě pracovníci na této manažerské úrovni vymýšlejí a plánují zhruba na pět let dopředu.

Střední management operuje mezi vrcholovým managementem a manažery první linie. Tito manažeři jsou většinou zodpovědní za určité úseky nebo oblasti v podniku. Obvykle rozhodují o věcech v časovém horizontu do 2 let. Také se této úrovni říká **úroveň taktická**. Jako typické příklady ve firmě je možné si uvést manažera marketingu, logistiky nebo manažera financí. Pokud se jedná o firmy malé nebo střední, je poměrně obvyklé, že práci středního managementu vykonává top management. Tito manažeři určují, kdo bude za co zodpovědný, rozdělují pravomoci. Především se snaží obecné cíle stanovené vrcholovým managementem konkretizovat a za pomoci svých podřízených pracovníků jich i dosáhnout.

Management první linie představuje nejnižší pozici manažerů v podniku. Také se označuje jako **operativní úroveň**. Jedná se o pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s výkonnými pracovníky a jejich odpovědnost není tak široká jako manažerů na středních a vrcholových pozicích. Jejich časový horizont na plánování a řízení se pohybuje v rozmezí týdnů až jednoho roku. Jako příklad si lze uvést vedoucího prodejny, mistra ve výrobě nebo primáře v nemocničním zařízení. Tito manažeři přidělují konkrétní úkoly a zároveň kontrolují, zda každý podřízený dělá to, co mu bylo zadáno (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Důležitá je i kvalita, kterou mají právě tyto pracovníci za úkol kontrolovat, stejně jako dodržení termínů zadaných od středního managementu.

Vývoj jde neustále dopředu, a to platí i pro rozdělení manažerských funkcí. V reálné praxi v podniku nejsou většinou pozice manažerů striktně rozděleny. Čím dál tím více je ve firmách obvyklé, že střední management se propojuje s manažery první linie.

Což znamená, že pomalu mizí střední úrovně, a naopak vrcholovému managementu přibývá více práce. Zároveň ale velmi záleží na tom, jak je firma velká. Pokud se jedná o menší podniky, tak většinou nemají úrovně managementu rozděleny a vedoucí pracovníci vykonávají veškeré úkoly všech zmíněných úrovní dohromady. Čím je firma větší, tím více je potřeba si rozdělit úkoly, odpovědnosti a pravomoci mezi manažery.

Co se týká rozhodování, tak záleží na tom, zda se chce vedoucí pracovník poradit ve skupině nebo své rozhodnutí učiní sám. Velmi záleží na různých skutečnostech, jako je například to, jak rychle potřebuje vyřešit problém, jaké vztahy jsou na pracovišti nebo jestli jsou ostatní spolupracovníci schopni rozumět dané věci a pomoci. Někdy může práce ve skupině přinést nové a originální nápady, na které by manažer nemusel přijít. V jiných situacích může ovšem nastat zbytečný zmatek, který musí stejně urovnat manažer a rozhodnout se podle sebe.

1.2 PODNIKOVÁ STRATEGIE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

S rozdělením manažerských funkcí souvisí i rozdělení plánů podniku na strategické, taktické a operativní. V návaznosti na předchozí text je zřejmé, že tyto jednotlivé plány mají na starosti manažeri na různých úrovních. Dále jsou jednotlivé plány vysvětleny podrobněji.

STRATEGICKÉ PLÁNY

Za strategické plány je zodpovědný top management. Tito manažeri stanovují plány v dlouhodobém časovém horizontu na několik let dopředu, často se uvádí na 5 a více let. Je důležité, aby správně určili záměry své organizace. Jako příklad je možné uvést to, že by firma ráda pronikla na nový trh se svým výrobkem. Jedná se o nelehký směr, kterým se podnik vydá a bude tomu muset přizpůsobit další činnosti organizace. I z tohoto příkladu vyplývá, že je velmi důležité, aby plány na této úrovni byly stanoveny správně a aby byly realizovatelné. Určují totiž další vývoj podniku (Jakubíková a kol., 2019). Ve strategických plánech by neměla chybět mise, vize, strategické cíle a analýza prostředí (Altaxo, 2019).

Vize představuje to, čím chce firma být a čeho by chtěla dosáhnout. Je neméně důležité, aby byla písemně zaznamenána, protože bude určovat směr a je podstatné, aby si ji někdo nevykládal jinak. Podle Filipa (2019, s. 16) by se vize měla orientovat na zákazníka, popisovat vnímání organizace v budoucnu ze strany zainteresovaných stran, měla by být uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a srozumitelná.

Co se týká **mise** organizace, tak ta zcela souvisí s vizí. Ta říká, z jakého důvodu je firma na trhu a jakého smyslu nabývá. Poslání je velmi důležité i z toho důvodu, protože vysvětluje,

pro koho jsou její výrobky určeny a kdo je jejím zákazníkem. Firma může totiž vyrábět nové díly do aut, ale její misí může být i to, že chce zlepšit ovzduší v jejím okolí, což zároveň může být i součástí jejího cíle. Je tedy velmi důležité stanovit poslání firmy.

STRATEGICKÉ CÍLE

Strategické cíle je možné si představit jako zkonkretizovanou podobu vize a mise. Tyto cíle mají jako strategické plány dlouhodobý charakter a jsou na ně kladeny takzvané požadavky SMART.

SMART představuje celkem pět předpokladů, které by tyto cíle měly mít. Písmeno **S** zastupuje slovo **specifické**, kdy je snaha o definování cíle co nejvíce konkrétněji. U **M**, které znamená **měřitelné**, je záměr znát konkrétní počty či data, aby bylo možné cíl změřit. **A** označuje **akceptovatelné**, tedy stanovit takové cíle, které jsou přijatelné. **R** pro **realistické** a zároveň takový cíl, který bude možné dosáhnout. A **T** neboli **měřitelné v čase**, kdy jako poslední úkol je nutné stanovit datum, do kdy je nutné cíl dosáhnout (Čermák, 2015).

Jedná se o pomůcku, která pomáhá podniku při stanovování cílů. Existuje i delší verze – SMARTER, kdy písmeno **E** představuje vyhodnotitelný a **R** odměnitelný. Je totiž neméně důležité si svůj cíl zhodnotit, zda ho bylo dosaženo nebo pouze jeho část a také odměnit své pracovníky za dobře odvedenou práci.

TAKTICKÉ PLÁNY

Tyto plány slouží k tomu, aby se mohly uskutečnit plány strategické. Přeměňují obecné cíle na konkrétní cíle a jsou vytvářeny pro určitý útvar v podniku. Zároveň se tyto cíle musí držet strategie, kterou vedení společnosti stanoví. Obvykle se tyto plány sestavují na rok a konkretizují úkoly, které mají být splněny. „Většinou se jedná o plány na úrovni funkčních nebo organizačních celků firmy“ (Fotr a kol., 2017, s. 24). Sestavuje je obvykle střední management a musejí být schváleny vrcholovým managementem.

Pokud tedy podnik chce úspěšně stanovit taktický plán, měl by se nejprve zamyslet nad hlavním cílem celé společnosti. Poté musí manažer středního managementu naplánovat cíle konkrétnější pro jeho oblast. S tím samozřejmě souvisejí i kroky, jak těchto cílů dosáhnout. Nelze zapomenout na zdroje, bez kterých není možné tyto záměry uskutečnit. Spolupracovníci musejí být samozřejmě seznámeni s vymyšlenými plány. Na závěr by se mělo zhodnotit, zda jsou tyto plány vhodně zvoleny a v případě potřeby je poupravit (Jakubíková a kol., 2019).

OPERATIVNÍ PLÁNY

Management první linie spolu se středním managementem sestavují operativní plány obvykle na období v rozmezí měsíců, které musí plynule navazovat na taktické plány. Vedoucí pracovníci stanovují konkrétní osoby, které budou za určité úkoly zodpovědné. Cílem může být například maximalizace výroby a co nejlépe vybrat a využít dostupné zdroje v podniku. Je důležité detailně rozvrhnout práci a podrobně informovat všechny zainteresované (Jakubíková a kol., 2019). Každý z pracovníků by měl tedy vědět kdo a co má dělat. Operativní plánování se netýká výhradně nejnižšího managementu, protože i vedení celé společnosti má každodenní pravidelné úkoly, které musí plnit. Pokud se jedná o firmy menší, tak velmi často má vrcholový management na starosti i operativní plány (Jakubíková a kol., 2019).

1.3 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Většina podniků se snaží být lepší než její konkurence. Všechny podniky nemusejí usilovně bojovat o své místo na trhu. Velmi záleží například na tom, v jak atraktivním odvětví se firma nachází, jak velké jsou bariéry vstupu na trh a s tím související množství konkurence. Pro podnik nepředstavují konkurenci pouze ty podniky, které například vyrábějí stejné výrobky. Nebezpečí pro firmu představují i ti, kteří dodávají substituty a mnohdy i za levnější hodnotu.

Podniky, které se nacházejí v ziskovém sektoru, mají většinou za cíl získat co největší zisky. Aby tohoto cíle mohly dosáhnout, měly by být konkurenceschopné. Veber (2016, s. 15) popisuje **konkurenceschopnost podniku** jako „*Schopnost odolávat subjektům se stejným nebo podobným zaměřením (pasivní pojetí), prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními (aktivní pojetí)*.“ V praxi to tedy znamená, že každá jednotka na trhu se snaží být v něčem lepší, ať už to jsou levnější ceny, kvalitnější výrobky, rychlejší dodání nebo pobočky po České republice. Je velmi důležité vědět, co zákazníci požadují a potřebují, jaká jsou jejich přání. Jestliže tuto informaci podnik má, může ji využít ve svůj prospěch a být lepší než jeho konkurence. Zároveň je také důležité, aby se podnik zaměřil na zásadní konkurenční faktory odvětví a oblasti, do kterých on a ostatní konkurenti investují. Firma si díky tomu udělá obrázek o tom, čemu všemu v současné době čelí. Také bude schopna si dopředu připravit i seznam toho, co v případě potřeby snižování nákladů může omezit nebo zrušit, aniž by ji to příliš ohrozilo (Kim a Mauborgne, 2018).

Je tedy důležité pro konkurenceschopný podnik, aby měl konkurenční výhodu. Zároveň aby byl finančně zdravý a tím pádem dosahoval zisku. Neméně důležité je i to, aby byl schopen

včas reagovat na nejrůznější změny v jeho okolí. Obecně lze však říct, že jestliže se výrobek úspěšně prodává na trhu, pak jej lze považovat za konkurenceschopný. Pro podnik je však důležité, aby neustále zjišťoval požadavky svých zákazníků a nabízel jim to, co uspokojí jejich potřeby a díky tomu byl i konkurenceschopný.

KONKURENČNÍ VÝHODA

„Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Michael Porter vybízel společnosti, aby si vytvořili udržitelnou konkurenční výhodu. Ale jen málo konkurenčních výhod je udržitelných” (Kotler a Keller, 2007, s. 188). Autoři kladou důraz také na to, že konkurenční výhoda musí být taková, aby byla kladně vnímána i zákazníkem. Ten musí mít totiž pocit, že je díky ní podnik pro něj zajímavější a při svém rozhodování bude preferovat svůj nákup v této firmě.

Za konkurenční výhodu lze považovat kupříkladu inovace, které jsou v této práci blíže popsány ve třetí kapitole. Musí se ovšem jednat o takové inovace, o které má trh zájem a zákazníci jsou za ně ochotni zaplatit. Jako příklad lze uvést velmi úspěšnou pásovou výrobu, se kterou začal Ford ve svých závodech. Díky tomuto kroku byl schopen snížit své náklady a nabídnout automobily i pro nižší sociální skupiny, tedy pro nové zákazníky. Zároveň byl schopen zvýšit své zisky a získal tak konkurenční výhodu. U inovací je důležité, aby byl vlastník schopen je uchránit, tedy aby si je včas patentoval a tím si zajistil právní ochranu. Pak se taková inovace může stát dlouhodobou konkurenční výhodou pro podnik na delší dobu (Zuzák, 2011, s. 84).

Jako dalším komponentem konkurenceschopnosti podniku jsou jeho zdroje. Do těch patří hmotná či nehmotná aktiva, ale i znalosti a schopnosti. Jako příklad lze uvést specializované pracovníky, patenty, technologie nebo logo a pověst. Aby bylo možné tyto zdroje pokládat za konkurenceschopné, měly by zákazníkovi přinášet určitou hodnotu a užitek, jejich nahrazení by nemělo být jednoduché ani napodobitelné a běžně dostupné. Zdroje by měly být zároveň řízeny tak, aby mohl podnik efektivně dosahovat cílů ve své strategii (Zuzák, 2011, s. 102).

Důležitou složkou konkurenční výhody jsou znalosti, které se v podniku mohou stát dlouhodobou výhodou. Zahrnují například know-how, které představuje soubor určitých vědomostí, které má podnik oproti konkurenci a přenáší ho na nové zaměstnance. I u znalostí platí, že je důležité, aby se podnik snažil být neustále lepší, než jeho konkurence a učil se novým věcem (Zuzák, 2011, s. 118–119).

Neméně důležité je při hodnocení konkurenčních výhod i finanční situace podniku. Z rozvahy je možné získat údaje o aktivech a pasivech, z výkazu zisků a ztrát je možné zjistit při porovnání nákladů a výnosů výši zisku či ztráty a o reálných příjmech a výdajích podává informaci Cash Flow podniku. Všechny tyto údaje jsou pro každý podnik velmi důležité. Finančně zdravý podnik je totiž například schopen splácet své závazky včas, zároveň nabízí na trhu takové výrobky a služby, které mu přinášejí tržby a zisk. Tudíž i dobrou finanční situaci podniku lze považovat za komponent, který zvyšuje konkurenceschopnost podniku na trhu.

Komponenty konkurenční výhody jsou propojené. Finančně zdravý podnik je schopen více investovat do inovací i získání znalostí a například i zajistit více kvalitních zdrojů. Konkurenční výhody jsou tedy spojeny s cenou produktu podniku, s jeho kvalitou či balením nebo nabízející služby společně s produktem. Jako příklad lze konkrétně uvést lepší a modernější vybavení, prestiž značky, výrobky za levnější cenu nebo i výrobu z ekologického materiálu.

KONKURENČNÍ STRATEGIE

Obecně lze říct, že konkurenční strategie udává kroky, jakými je možné být lepší než konkurence. „*Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost*“ Dedouchová (2001, s. 1). Součástí strategie jsou obvykle strategické cíle firmy, jednotlivé kroky strategie a zároveň rozdělení zdrojů, které jsou nutné pro dosažení stanovených cílů podniku. Tento text graficky znázorňuje obrázek 1:



Obrázek 1 – Strategie podniku

Zdroj: Dedouchová (2001, s.2)

Konkurenční strategie jsou pro podnik podstatné. Před vytvořením strategie je důležité, aby si podnik stanovil, zdali bude vyrábět výrobky konkrétnímu segmentu nebo jestli zvolí nediferenční strategii. Díky tomu si zároveň zvolí, čeho bude chtít dosáhnout (Dedouchová, 2001, s. 66).

Ať už se jedná o jakoukoli firmu, při vstupu na trh má již vybranou svoji konkurenční strategii. Jestliže je správně zvolená, podnik má šanci stát se konkurenceschopným. Konkurenční strategie se musejí vytvářet i v souladu s analýzou mikroprostředí a makroprostředí podniku.

KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE PORTERA

Generické strategie charakterizují, jakým způsobem může být podnik lepší a silnější na svém trhu, než je jeho konkurence. Michael Porter jako první přišel se strategiemi, které představují cesty podniku, jak dosáhnout konkurenční výhody (Blažková, 2007). Celkem představil tři konkurenční strategie. Konkrétně se jedná o konkurenční výhodu v nízkých nákladech, zaměření a diferenciaci.

Při výběru strategie také záleží na tom, na jak velkém trhu firma působí. Pokud se zaměřuje na široký trh, pak si může zvolit ze dvou konkurenčních výhod – diferenciaci nebo vůdčí postavení v nízkých nákladech. Pokud si firma zvolí cestu **nízkých nákladů**, její cíl bude prodávat své služby nebo výrobky zákazníkovi za co nejnižší ceny. Aby toho mohla dosáhnout, musí zajistit levnější výrobu i distribuci. Blažková (2007, s. 136) uvádí, že: „*Tato strategie je realizovatelná v případě masových výrobků, u nichž není možná diferenciaci a které jsou akceptovány většinou spotřebitelů.*” Což tedy znamená, že v případě, kdy podnik neprodává sériové výrobky, není tato strategie příliš realizovatelná. Firma musí chytře nakládat se svými financemi ve všech odvětví podniku. Nejedná se příliš o jednoduchou strategii pro firmu a mnohdy není schopna udržet si nejnižší ceny.

V případě **diferenciaci** je důležitá jedinečnost. Nízká cena není priorita a zákazník je ochoten si připlatit. To platí pouze tehdy, jestliže se jedná o doopravdy jedinečný výrobek nebo službu. Může se například jednat o špičkovou kvalitu výrobku, jedinečný servis pro zákazníky, rychlost dodání a podobně. Při této strategii může ovšem nastat riziko, kdy zákazník už nebude ochoten nebo schopen platit vyšší ceny a přejde ke konkurenci, která bude nabízet výrobky nebo služby podniku levněji.

Jestliže se firma zaměřuje na užší trh, může zvolit **strategii zaměření**. V tomto případě se podnik soustředí na jeden nebo více úzkých segmentů zákazníků, místo celého trhu.

Podnik musí nejprve najít mezeru na trhu, na kterou se zaměří. Obvykle se jedná o zákazníky s jedinečným potřebami, které nejsou uspokojovány. V tomto případě je možné si zvolit buď nízké náklady nebo diferenciaci. Grafické znázornění konkurenční strategie je podle Portera zobrazeno na obrázku 2:

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Široký Trh		Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký	Nákladová koncentrace	Diferenciační koncentrace

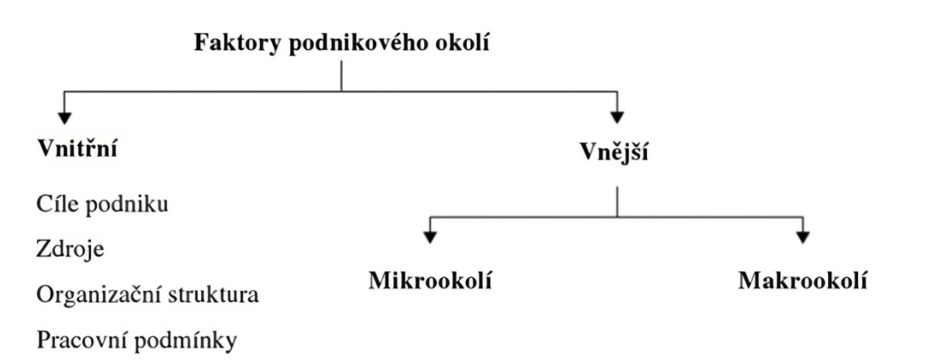
Obrázek 2 – Porterovy konkurenční strategie

Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera (1985)

1.4 OKOLÍ PODNIKU

Okolí podniku je vše, co obklopuje podnik, ať už v jeho vnitřní či vnější části. Na podnik působí nejrůznější vlivy a je velmi důležité, aby organizace dobře znala své okolí. Díky dobré znalosti a připravenosti si může například vylepšit vztahy se zákazníky, využít příležitosti trhu nebo změnit svoji strategii na základě změn v okolí.

„Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí” (Váchal a kol., 2013, s. 93). Na faktory mikrookolí má podnik částečný vliv a faktory makrookolí sice na organizaci působí také, ovšem podnik je ovlivnit nemůže. Pouze se na ně může dopředu připravit a uzpůsobit tomu své jednání na trhu (Dvořáček a Slunčík, 2012). Grafické znázornění v obrázku 3 níže zobrazuje faktory působící na firmu:



Obrázek 3 – Faktory podnikového okolí

Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012, s. 93)

1.5 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Vnější okolí se rozděluje na mikrookolí a makrookolí. Analýzy vnějšího okolí se především zaměřují na trendy, které jsou v daný moment aktuální a zajímavé pro zákazníky. Pokud by toto firma neudělala, mohlo by nastat to, že by přestala být atraktivní pro své zákazníky. Ti by v takovém případě mohli odejít ke konkurenci.

MIKROOKOLÍ

„Mikrookolí podniku zahrnuje především odvětví, v němž (v nichž) podnik operuje a bezprostřední konkurenční síly, které zde působí“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 43). Pojem odvětví představuje skupinu podniků, které mají produkty s velmi podobnými vlastnostmi. Většinou bojují i o stejného odběratele (Kovář a Krchová, 2007).

Analýza mikrookolí by se měla týkat toho, jaké jsou trendy v odvětví, co ho ovlivňuje a jaký se předpokládá jeho budoucí vývoj. Tyto všechny zjištěné informace mohou podpořit podnik k tomu, aby se stal konkurenceschopným na trhu. Pro analýzu prostředí firmy bude využit Porterův model 5 sil.

PORTERŮV MODEL 5 SIL

Při analýze konkurenčního prostředí podniku se nejčastěji využívá Porterův model 5 sil. Podle Portera závisí konkurenceschopnost firmy a jeho pozice na trhu na 5 faktorech, které na něj neustále působí. V odvětví tedy působí na podnik pět konkurenčních sil, mezi které patří **stávající konkurence v odvětví, potenciaálně noví konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituční produkty** (Porter, 1985).

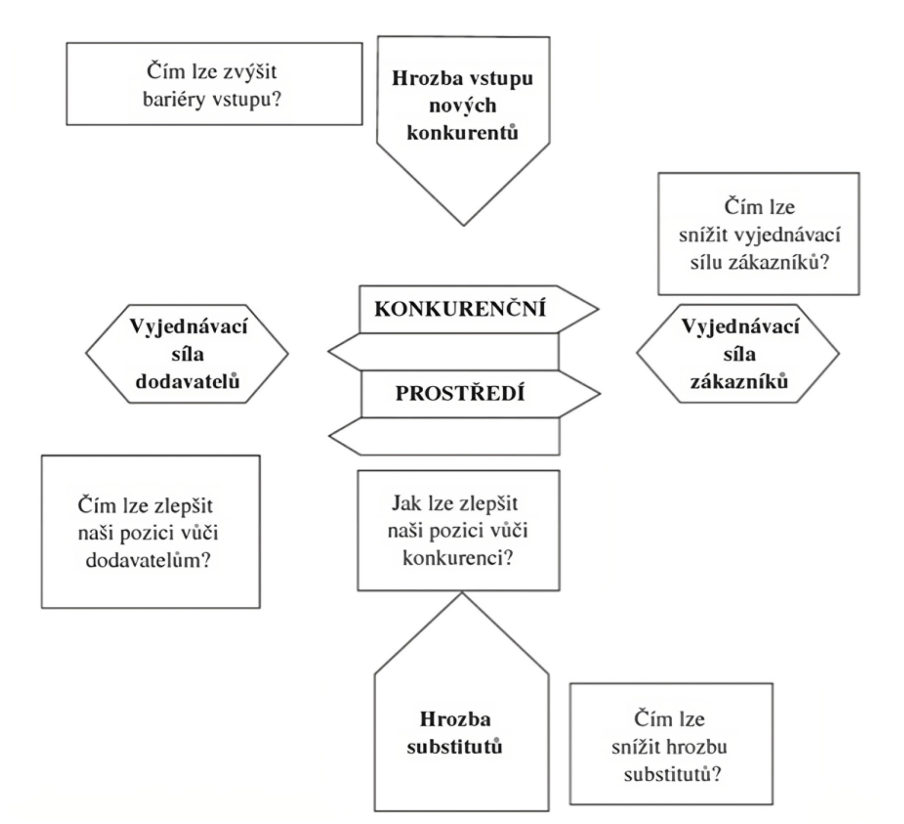
Díky tomuto modelu je možné zjistit, že síla konkurence v odvětví podniku nezáleží pouze na stávající konkurenci. Velkou roli na intenzitě konkurence mají i zákazníci, kteří představují významnou vyjednávací sílu vůči podniku. Neméně důležitý faktor představují

samozejmě i potencionálně noví konkurenti, kteří mohou vstoupit do odvětví, dodavatelé, se kterými podnik jedná i substituty, které mohou chod podniku ohrozit.

Keřkovský a Vykypl (2006, s. 53) uvádějí: „Porter při formulování svého modelu opomenul dvojče substitutů – komplementy.“ U komplementů platí, že jestliže se zvedne cena jednoho statku, tak klesne poptávka po dalším statku. Jako příklad komplementů je možné uvést to, že jestliže by se měly výrazně zvýšit ceny náhradních dílů k určité značce automobilu, zákazníci mohou odejít ke konkurenci, kde budou tyto díly levnější. Proto i tento faktor ovlivňuje pozici firmy na trhu.

Výsledkem tohoto modelu by mělo být nalezení hrozeb a příležitostí, které se nacházejí v odvětví. Podnik by měl být připraven na potencionální hrozby, které by se měl snažit co nejvíce snížit. Zároveň by měl i využít příležitostí, které trh naskytne. Díky tomu bude pak schopen správně naplánovat a zrealizovat své strategie (Sedláčková a Buchta, 2006).

U následujícího modelu v obrázku 4 jsou u každé síly působící na podnik otázky, na které by firma měla znát odpověď. Díky tomu bude schopen lépe rozpoznat, o jak velkou sílu se jedná a jakou má povahu.



Obrázek 4 – Otázky k působícím silám na podnik

Zdroj: Keřkovský a Vykypl (2006, s. 53)

STÁVAJÍCÍ KONKURENCE V ODVĚTVÍ

„*Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí*” (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48). Podniky využívají své strategie, aby nejenom udržely své stávající pozice na trhu, ale zároveň aby dosáhly větších cílů, které si stanoví. Aby mohl podnik zůstat konkurenceschopný, měl by své strategie podniku v určité míře upravovat podle aktuálních událostí na trhu.

Velikost rivality v odvětví ve velké míře záleží i na tom, jaké velké zdroje mají podniky k dispozici ke konkurenčnímu boji. Jestliže je odvětví atraktivní, poté do něj s větší pravděpodobností vstoupí firmy s vyšším kapitálem, který využijí k získání konkurenční výhody. Takové firmy se většinou stávají vůdcem na trhu. Veškeré podniky v odvětví jsou závislé jeden na druhém. Což znamená, že kroky jedné firmy mohou ovlivnit ostatní firmy. Tento efekt může mít pozitivní dopad na ziskovost celého odvětví. Může ovšem nastat i efekt negativní, kdy si všechny podniky mohou pohoršit (Porter, 1998).

Velikost konkurenčního boje firem v odvětví ovlivňuje například **míra růstu trhu**. U tohoto faktoru velmi záleží na tom, o jak rychle rostoucí trh se jedná. Cíl podniku může být například dosáhnout co nejvyššího podílu na trhu. Podniky s tímto záměrem se vyskytují na **rychle rostoucích trzích**. Na těchto trzích mají podniky své cíle zaměřené na zákazníky a využívají k tomu i své zdroje. Tím pádem je na těchto typech trzích i menší rivalita. Jasným opakem je poté situace, kdy poptávka roste již pomaleji a firmy mají za cíl zvětšit svůj podíl na trhu. Takový krok musejí udělat na úkor své konkurence. Své zdroje tedy soustředí na konkurenční boj (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49).

Mezi další faktor, který ovlivňuje konkurenční boj, se řadí **počet a velikost konkurentů**. Pokud se nachází v odvětví více konkurentů, je zřejmé, že i konkurenční boj bude větší. Je velmi podstatné, zda se v odvětví nachází více podniků, které mají podobnou konkurenční sílu. Pokud tomu tak je, pak dochází na trzích k neustálým konkurenčním bojům. Jestliže se v odvětví nachází tržní vůdce a ostatní podniky nemají větší šanci nad ním zvítězit, pak většinou platí, že se jedná o **trhy stabilní** (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49).

Dále to jsou **vysoké fixní náklady**. Vyšší konkurenční rivalita je typická pro kapitálově náročná odvětví. Když poptávka v některých obdobích klesá, podniky jsou nuceny snižovat ceny a tím pádem se zvyšuje tlak na všechny firmy v odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50).

Jako dalším důležitým faktorem je **diferenciace produktů**. Zákazníci mohou velmi často z důvodu málo diferencovaných produktů přecházet ke konkurenci. Tento faktor velmi zvyšuje konkurenční boje na trhu. U některých produktů nastává problém v tom, že není možné ho diferencovat (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50).

A jako poslední ovlivňující faktor se řadí **výstupní bariéry z odvětví**. Jestliže se podnik nachází v období, kdy poptávka silně klesla, je obvykle nucen zůstat v odvětví, protože si vytvoří nadbytečné kapacity. Ty představují výstupní bariéry, kvůli kterým musí zůstat. Velmi často se v tomto případě podnik dostane do krátkodobých ztrát. Na trhu začnou mezi firmami cenové války, protože se každá z nich snaží minimalizovat své ztráty (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50).

POTENCIONÁLNĚ NOVÍ KONKURENTI

Při vstupu nových konkurentů na trh lze běžně očekávat, že mají potřebné zdroje i strategie na získání podílu na trhu. Jestliže je některé odvětví atraktivní a ziskové, pak velmi hrozí vstup nové konkurence na trh. Překážkou pro nové podniky představují vstupní bariéry. Pokud jsou minimální a trh ziskový, je pravděpodobné, že noví konkurenti vstoupí na trh a budou představovat nové hrozby pro ostatní podniky (Čižinská a Marinič, 2010, s. 195).

Mezi vstupní bariéry nejčastěji patří **technologie a speciální know-how**. Existuje mnoho odvětví, ve kterých jsou patenty, technologie a znalosti obecně nedostupné a tím pádem tvoří velkou bariéru vstupu na trh. Každá firma si je chrání a díky tomu mohou prodávat své zboží za vyšší ceny. Bariéru může tvořit i nedostatek odborného personálu, který by byl potřeba k ovládnutí různé techniky (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 52).

Dále také **úspory z rozsahu a zkušenostní efekt**. Jestliže podnik vyrábí ve velkých objemech, je schopen ušetřit náklady. Toho je schopen docílit i díky svým zkušenostem, které získá ze své opakované výroby. V některých odvětvích jsou tyto faktory potřebné k efektivní výrobě. Potencionální konkurenti mohou být tímto faktem odrazeni od vstupu na trh, protože by nebyli schopni dosáhnout zisku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 52).

A zároveň **znalost značky a oddanost zákazníků**. Mnoho zákazníků je oddaných určité značce. Tento fakt může znamenat velkou bariéru vstupu na trh. Museli by totiž být schopni zákazníky odlákat a získat jejich důvěru. Aby toho dosáhli, museli by vynaložit velké náklady. Součástí nákladů by byly nejenom peníze za reklamu, podporu prodeje, ale i čas, který by firma musela vynaložit. Takový krok musí být dopředu dobře naplánovaný, aby byl podnik úspěšný a ziskový (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 52).

DODAVATELÉ

Jestliže dodavatelé dodávají podniku jedinečné zboží nebo službu, pak je jejich vyjednávací síla větší. Silnou vyjednávací sílu mají i v případě, že je odběratel na nich zcela závislý a nemohl by bez nich fungovat. Jestliže by přechod od jednoho dodavatele k jinému představovaly pro firmu velké náklady, pak jejich dodavatel má opět silnější postavení. Zároveň je důležitá velikost a počet možných dodavatelů. Silní dodavatelé mohou velmi ovlivnit celé odvětví, kterému dodávají. Možnost dopředné integrace také představuje riziko pro podnik. Ta může nastat, jestliže dodavatel začne vyrábět to, co podnik, pro který dodává, vyrábí. Což může vést k tomu, že místo materiálu bude jemu dodávat polotovary a díky tomu bude mít i vyšší marži (Pratt, 2021).

ODBĚRATELÉ

Kupující mohou ovlivnit ceny, za které podniky prodávají své produkty. Pokud se bude jednat o unikátní zboží, zákazník si bude ochoten připlatit více peněz. Jestliže se naopak bude jednat o například věc denní spotřeby, jeho vyjednávací síla bude větší a bude vytvářet tlak na nižší ceny. Zároveň záleží na tom, kolik má podnik svých zákazníků. Jestliže jeho produkt odebírá z velké většiny jeden kupující, pak má samozřejmě silné postavení v obchodním vztahu. To platí i v případě, že bude mít zákazník na výběr z více dodavatelů a substitutů (Millerová, 2017). Zároveň platí to, že jestliže by odběrateli činilo vyšší náklady změnit dodavatele a bude s ním relativně spokojen, bude se snažit si ho udržet a nevyužívat služby jiného dodavatele. Současně další riziko představuje zpětná integrace. Jako příklad je si možné uvést situaci, kdy zákazník bude mít zájem o zakoupení polotovarů, které si i zároveň sám sestaví (Pratt, 2021).

SUBSTITUČNÍ PRODUKTY

Některé podniky v určitých odvětvích nemusejí věnovat svoji pozornost substitutům, protože jsou jejich výrobky jedinečné a nelze je v blízké budoucnosti pravděpodobně ničím nahradit. Substitut představuje produkt, který nemusí být stejný, ale může uspokojovat stejné potřeby zákazníků. U některých podniků hrozí, že jejich zákazníci odejdou ke konkurenci, protože ta nabízí substitut, který může být pro ně výhodnější (Sedláčková a Buchta, 2006). Podnik si musí dávat zejména pozor na situaci, kdy substitut k jeho výrobku bude například levnější nebo kvalitnější. V takových případech může zákazník odejít k lepší konkurenci. Současně je i možné to, že v některém odvětví vznikne zcela nový substitut, který nepředvídaně ohrozí ostatní. Podnik by tedy raději neměl počítat s tím, že jeho produkt je nenahraditelný.

MAKROOKOLÍ

Makrookolí představuje takové okolí, které samotný podnik ovlivnit nemůže. Může se mu pouze přizpůsobit, využít ve svůj prospěch nebo se připravit na hrozby, které z něj vyplývají. Firma musí být tedy schopna rychle reagovat na změny ve svém okolí. Pokud chce být tedy konkurenceschopná, měla by být schopna zvolit vhodné strategie, díky kterým bude schopna co nejvíce eliminovat negativní faktory a zároveň i využít nové příležitosti.

Dopady na podnik může mít makrookolí velké a podstatné. Faktory, které na podnik působí jsou nezávislé na činnosti firmy na trhu (Váchal a kol., 2013, s. 93). Analýza, která udává přehled jednotlivých působících faktorů na podnik z jeho okolí se nazývá PESTLE analýza.

PESTLE ANALÝZA

Jedna z nejvhodnějších metod, jak zanalyzovat makrookolí podniku je využití PESTLE analýzy. Jednotlivá písmena názvu PESTLE představují počáteční písmena každého z faktorů, kterými se tento model zabývá. Do této analýzy se tedy řadí politické, ekonomické, sociální, technologické a technické, legislativní a environmentální faktory (Marmol, 2015, s. 6).

Obecně lze říct, že do **politických faktorů** patří politická situace ve státě. Je možné sem zařadit stabilitu nebo naopak nestabilitu politické situace v zemi, podpora zahraničního obchodu, dále také korupci ve státě, lobbying či možnost veřejných zakázek. Všechny tyto prvky firmu velmi ovlivňují, nemůže je nijak ovlivnit a musí v souladu s nimi podnikat.

Do **ekonomických faktorů**, které ovlivňují činnost podniku, zařazujeme zejména nezaměstnanost, růst nebo pokles HDP, ekonomickou situaci ve státě, inflaci nebo například i minimální mzdu, kterou musí podnik dodržet. Všechny tyto faktory si firma musí hlídat a je nucena je dodržovat (Klimková, 2015).

Do **sociálních a demografických faktorů** ovlivňující chod podniku se řadí například životní úroveň obyvatelstva, kulturní zvyky, názory a postoje, způsob trávení volného času a podobně. Těmto faktorům musí podnik přizpůsobit svoji činnost a nabídnout svým zákazníkům to, co bude v souladu s těmito faktory.

Technologické a technické faktory „Představují inovační potenciál země, tempo technologických změn“ (Srpková a Řehoř, 2010, s. 131). Řadí se sem například patenty, podpora vědy a výzkumu v zemi, úroveň používané techniky a technologie nebo využívání internetu v práci. Pokud chce být podnik konkurenceschopný, je většinou nezbytné, aby při své činnosti

využíval nejnovější techniku i technologii a držel krok s trendy, které zákazníci následují a vyžadují.

Do **legislativních faktorů** se řadí například zákony, které se týkají vrácení zboží, změny pracovního práva nebo i oblasti odpovědnosti. Obecně lze říct, že sem patří takové faktory, které například ovlivňují změny v zaměstnanosti, dovozy nebo vývozy (Mcgrath a Bates, 2015).

Do **environmentálních faktorů** firmy lze například zařadit to, jakým způsobem ovlivňuje veřejné mínění pohled kupříkladu na klimatické změny. Dále je sem možné zařadit i udržitelné zdroje, ochran životního prostředí a také i reakce podniku na globální oteplování (Mcgrath a Bates, 2015).

1.6 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

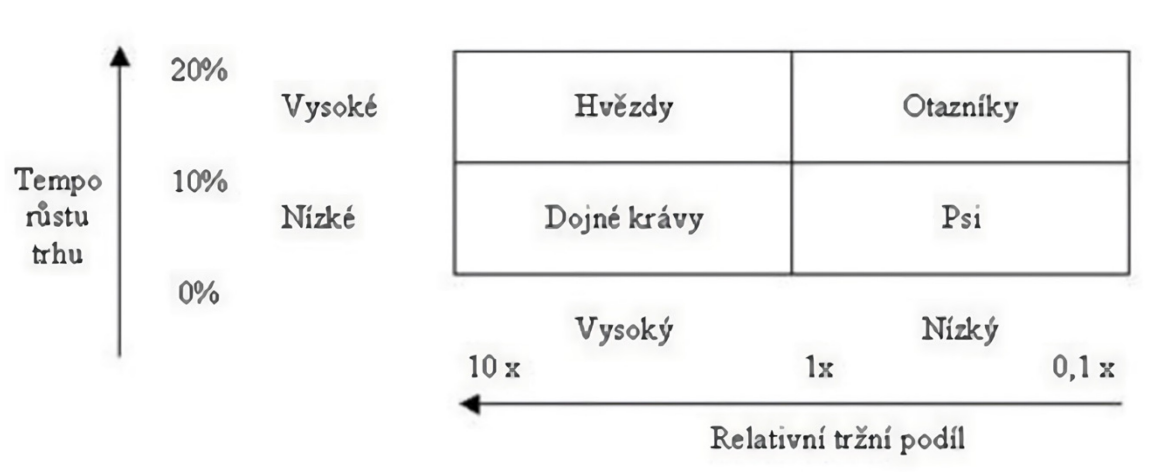
Vnitřní prostředí se týká silných a slabých stránek podniku. „*Je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku*“ (Váchal a Vochozka, 2013, s. 94). Jedná se o faktory, které může podnik vlastními silami ovlivnit a změnit. Je důležité, aby si firma sama zanalyzovala, v čem je silnější vůči konkurenci a kde má naopak nedostatky, které by byly potřeba zlepšit. Podnik by měl také zjistit, jak jsou na tom jeho zdroje a zároveň jejich využití. Do podnikových zdrojů jsou například zahrnuti zaměstnanci, stroje, budovy a finance.

MATICE BCG

Bostonská matice slouží ke zhodnocení produktů podniku. Tato metoda byla vytvořena poradenskou firmou Boston Consulting Group (BCG) (Mlsná, 2014). Jejím hlavním cílem je zhodnotit produkty ve dvou směrech. První směr představuje **růst trhu**. Na níže uvedeném obrázku 5 je vidět, že tempo růstu trhu za určité období je udáváno v procentech. „*Je ztotožňováno s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů – vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu a růst trhu znamená vyšší tržby*“ (Jakubíková, 2013, s. 133). Celá osa se dělí na 0 %, 10 % a 20 %. Nula procent představuje stagnaci trhu (pomalé tempo růstu trhu) a opakem je dvacet procent, které znázorňuje vysoké tempo růstu trhu. Může se stát, že tyto hodnoty klesnou i do záporu, nejčastěji do -5 %. Druhý směr představuje **relativní tržní podíl** znázorněn na horizontální ose v obrázku níže. Desítka na levé straně představuje tu situaci, kdy konkrétní podnikatelská jednotka má desetkrát vyšší tržní podíl oproti svému největšímu konkurentovi. Číslo jedna značí, že daný podnik má vyrovnaný relativní tržní podíl jako jeho největší konkurent. Hodnota 0,1 je hraniční. Je to z toho důvodu, že BCG matice nemá obvykle smysl

aplikovat pro nižší relativní tržní podíl. A to z toho důvodu, že „menší relativní tržní podíl zpravidla neumožní firmě ani přes masivní investice získat dostatečné zkušenosti k dosažení komparativní výhody včas“ (Jakubíková, 2013, s. 134).

Produkty podniku se dále také dělí do následujících čtyřech skupin, kterým se říká **hvězdy**, **dojné krávy**, **otazníky** a **bídní psi**. Obrázek 5 zobrazuje BCG matici, do které se ke každé skupině přiřazují jednotlivé produkty:



Obrázek 5 – BCG matice

Zdroj: Mlsná (2014)

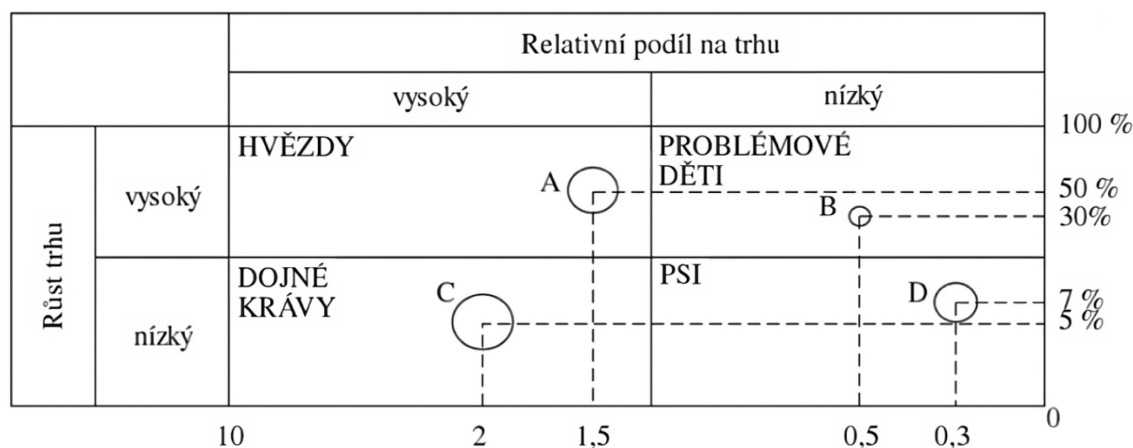
Otazníky neboli také **problémové děti**, představují tu skupinu produktů, kterou podnik zavádí nově na trh. Jedná se o důležitou fázi, kdy je otázkou, zda se z nich stanou hvězdy nebo bídní psi. Po uvedení na trhu si musí firma zjistit, jestli se vyplatí do nich dále investovat nebo je případně i stáhnout z trhu.

Hvězdy jsou produkty, které mají nejvyšší tržní podíl i tempo růstu obratu. Vyžadují vysoké investice například do vývoje, ale zároveň podniku generují vysoké výnosy. Podniky mají obvykle za cíl, aby se z hvězd staly dojné krávy.

Dojné krávy představují v této matici takové produkty, které firmě poskytují finanční podporu. Nevyžadují další velké investice a jsou natolik ziskové, že podporují nové produkty i aktivity firmy. Ve špatném období podniku zároveň kryjí ztráty, které vzniknou.

Bídní psi zastupují ty produkty, u kterých se doporučuje stáhnutí z trhu. Tyto produkty jsou většinou na svém úpadku, nemají příliš velkou poptávku a spíše se firmě prodávají a negenerují ji významné zisky.

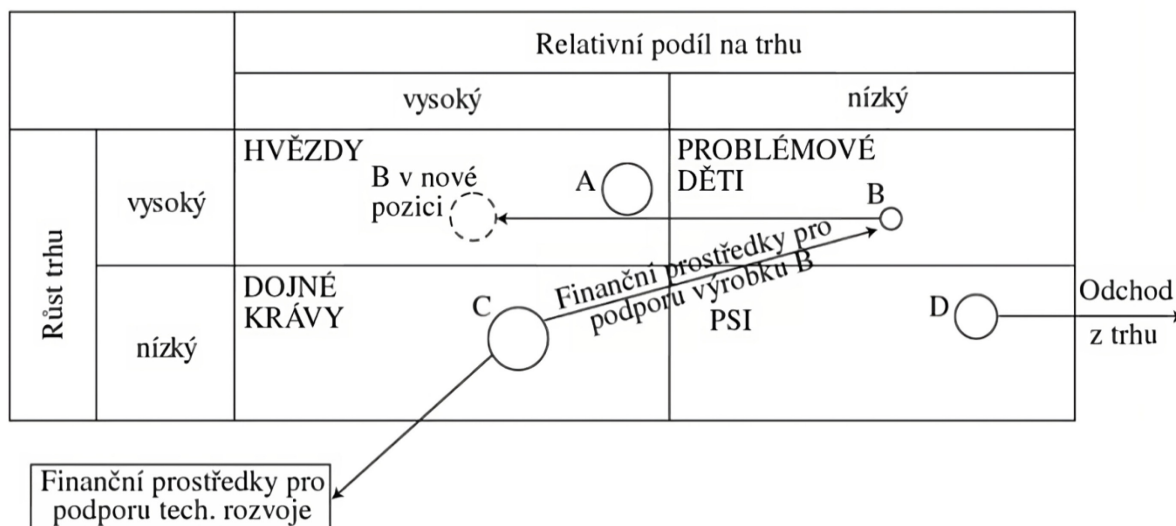
Keřkovský a Vykypěl (2006) na obrázku 6 uvádějí grafický příklad toho, jak by měla být BCG matice znázorněna:



Obrázek 6 – Umístění konkrétních výrobků v BCG matici

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 62)

U hvězd je na základě obrázku 6 zřejmé, že mají vysoký růst trhu i relativní tržní podíl. V tomto případě má podnik u výrobku A 50 % růst trhu a zároveň 1,5 vyšší relativní tržní podíl než jeho největší konkurence. Výrobek B má stejný růst trhu, jako výrobek A, ale jeho relativní tržní podíl je 0,5. U výrobku C je významný relativní tržní podíl 2 oproti konkurentovi, ale růst trhu je 5 %. A posledního výrobek D je na tom nejhůře, jeho relativní tržní podíl je 0,3 a růst trhu je 7 %.



Obrázek 7 – Možné strategické pohyby v BCG matici

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 62)

U obrázku 7 jsou znázorněny možné strategické pohyby s výrobky tak, aby si vylepšily svoji celkovou pozici na trhu. U výrobku A by byla snaha ho udržet v poli hvězdy. Naopak u výrobku B by bylo lepší zlepšit jeho situaci, a to přesunutím do pole hvězdy nebo ho zcela zrušit. Výrobek C bude sklízet zisky a financovat například problémové děti, a proto je dobré

jeho pozici udržet. A u výrobku D je nejlepší varianta ho krok za krokem omezovat až zcela zrušit.

SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se zaměřuje na silné **S (strengths)** a slabé stránky **W (weaknesses)** firmy, příležitosti **O (opportunities)** a hrozby **T (threats)** trhu. „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí” (Jakubíková, 2008, s. 103). Podnik se snaží zjistit aktuální příležitosti, které by mohl využít ve svůj prospěch a hrozby, které by ho naopak mohly ohrozit a tím pádem přijít na to, jak je eliminovat. Také chce identifikovat své silné stránky, které může využít k překonání hrozeb a využít je jako konkurenční výhodu. Zároveň potřebuje rozpoznat své slabé stránky, které se bude snažit postupně snížit. Výsledky, které z této analýzy plynou, slouží jako základy pro vytvoření konkurenční strategie. Obrázek 8 popisuje blíže SWOT analýzu.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

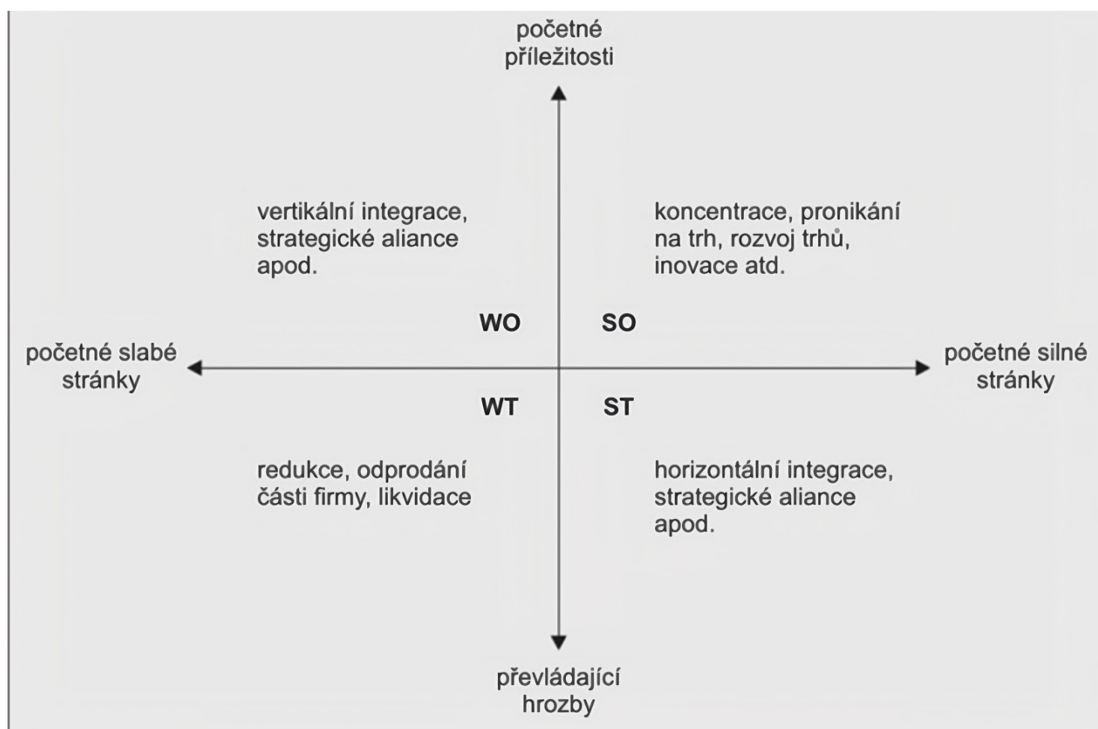
Obrázek 8 – SWOT analýza

Zdroj: Jakubíková (2008, s. 103)

Při určování silných a slabých stránek podniku se může využít nástroj marketingového mixu 4P. 4P představuje produkt (product), cenu (price), distribuce (place), komunikace (promotion) podniku. Po identifikování vnitřních stránek je možné je ještě kvantifikovat. „Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazování, brainstormingu, diskuse atd.) je přisouzena váha (1–5), a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování” (Jakubíková, 2008, s. 103). Pro škálování je obvykle doporučováno číslování od -10 do 10. Pokud je některému z faktorů přiřazena nula, pak toto kritérium nepatří ani mezi silné nebo slabé stránky. Zároveň je také možné pro zjištění silných

a slabých stránek možné využít matici BCG (Bostonská matice). Pro vyhodnocení příležitostí a hrozeb je možné použít Porterův model 5 sil nebo PEST analýzu.

Po správném stanovení SWOT analýzy je nutné zvolit si správnou strategii, a to buď **SO**, **WO**, **ST** nebo **WT**. Při zvolení strategie **SO**, nazývána také jako **ofenzivní strategii**, podnik využívá nejrůznější příležitosti na trhu ve svůj prospěch díky svým silným stránkám. Pokud se zaměří na **WO** neboli **strategie spojení**, tak se podnik snaží využít nejrůznější příležitosti trhu k tomu, aby zcela odstranil nebo alespoň zmírnil své slabé stránky. Strategie **ST**, pojmenována také jako **defenzivní strategie**, používá své silné stránky k tomu, aby co nejlépe překonala hrozby, kterým musí čelit. A strategie **WT**, také jako **strategie úniku či likvidace**, se snaží co nejvíce minimalizovat dopady veškerých hrozeb, které působí na slabý podnik (Pořízek, 2019). Použití SWOT analýzy při formulování následné strategie ukazuje následující obrázek 9:



Obrázek 9 – Strategie SWOT

Zdroj: Jakubiková (2008, s. 104)

2 INOVACE

Zároveň termín jako je inovace je potřeba definovat nejenom pro správné pochopení této práce. Existuje mnoho různých definic pojmu inovace v odborné literatuře. Není možné říct, že existuje pouze jedno správné vymezení. V následujících odstavcích je na tento pojem nahlíženo z různých úhlů pohledu.

Je důležité správně rozumět inovaci, protože právě ta představuje jeden z mnoha významných faktorů, který podniku pomáhá, aby byl úspěšný na trhu. Původ slova inovace najdeme v latinském jazyce, ve kterém výraz „innovare“ doslovně překládáme jako „obnovovat“. Tento překlad nám jasně napovídá, že obnova v podniku se týká změn jak ve výrobě, tak i v myšlení vedoucích pracovníků. Již Rýdl (2003, s. 10) poznamenal ve svém díle, že inovace jsou: „*Neoddělitelnou součástí společnosti rozvíjející podnikatelského ducha, tvořivost a představivost i ochotu riskovat.*“

Za významného ekonoma, který je taktéž nazýván jako kapitalistický teoretik, je považován v oblasti inovací Josef Alois Schumpeter. Na základě jeho analýz tvrdil, že rozvoj ekonomiky spouští inovace. Za inovace nepovažoval geniální nápady, které ještě nikdo nezná. Jako první kroky úspěchu viděl nejprve touhu po zisku, po které následuje hledání mezery na trhu (Schumpeter, 2004). Pokud tuto mezeru podnik nalezne, má velké předpoklady na úspěch. Schumpeterovo myšlení se neslučuje s dokonalou konkurencí na trhu. Na takových trzích je totiž nemožné tyto mezery najít. Za inovaci považoval tedy vše, co bude pro podnik představovat nové skutečnosti a bude ho posouvat dál. Za inovaci je možné tedy považovat například nahrazení starých výrobních postupů za nové, nakoupení nových výrobních zařízení, změnu v organizaci výroby nebo i samozřejmě marketingové inovace. (Schumpeter, 2004)

V minulých letech byly podniky vedeny jiným způsobem než v současné době. Firmy měly jiné cíle a zaměstnanci měli strach, aby nepřišli o práci. Nejen z těchto zmíněných důvodů bylo slovo inovace vnímáno spíše jako něco negativního, co by mohlo podnik i ohrozit. Svět se neustále mění, a to platí i v přístupech podniku ke svému okolí, ale i v postupech, které využívá při řízení svých aktivit. V současné době představuje inovace významnou součást každé firmy, která chce být úspěšná v tom, co dělá. Díky nim se firma dostane k novým příležitostem, které může využít pro svůj další rozvoj. Pohled na inovace se tedy ze spíše negativního vnímání změnil na pozitivní a přirozený (Bunček, 2021).

Dokument OECD „Oslo Manual (Innovation)“ definuje inovace z technického i netechnického hlediska. Podle něj se technické inovace skládají z produktů. Na druhou stranu

do technologických inovací patří zavedení nových produktů, technologií a zároveň také významné technické zlepšení těchto produktů a technologií. (OECD/Eurostat, 2018) Jakožto produkt se v tomto spíše myslí služba i zboží. Souhrn finančních, technických i vědeckých aktivit je zahrnut do technické inovace. Zrealizovanou inovací se rozumí uvedením nového výrobku na trh nebo i nákup a následné použití nové výrobní technologie. Do netechnických inovací můžeme zahrnout kupříkladu manažerské inovace (Mikoláš a kol., 2011).

Prnka a kol. (2003, s. 6) definují inovace jako: „*Soubor činností, které vedou k úspěšné výrobě, vstřebávání a využití novinek v ekonomické a sociální sféře.*“ Je možné tedy říct, že inovace může být chápána jako prostředek, který je schopen pomoci usnadnit nejrůznější problémy. Kotler tento pohled doplňuje tím, že je důležité se zároveň zaměřit na potřeby trhu a zákazníků, kteří jsou jeho součástí.

2.1 INOVAČNÍ PRODUKTOVÝ PROCES

Proces produktové inovace lze popsat jako postup, při kterém se buď vytváří zcela nový výrobek nebo se inovuje již existující výrobek. Tyto výrobky se dále uvádějí na trh. (Drucker, 2007) Celý proces se dělí na tři fáze, a to konkrétně na **invenci**, **adopci** a **difúzi** (Kotík, 2019).

INVENCE

Invence představuje prvotní myšlenku s novým nápadem (Skokan, 2004). Do této fáze patří konkretizace celého záměru. Zároveň je nutné provést potřebný výzkum k výrobku a vývoji. Jestliže je tržní i ekonomická predikce uspokojivá, přechází se ke druhé fázi (Kotík, 2019).

ADOPCE INOVACE PODNIKEM

Druhá část inovačního procesu je spojena s komerčním nápadem. Pro podnik tato etapa znamená vyšší náklady v organizaci, financí a investic, a to v oblasti výroby, ale zároveň i v prodeji. Do poslední fáze proces přechází až v momentu, kdy je celá invence doopravdy trhem přijata a využívána. To může být otázka pár měsíců, ale i let (Kotík, 2019).

DIFÚZE

Difúze představuje období, kdy zákazníci přijímají novinky a povědomí o invenci se rozšiřuje (Rogers, 2003). Informace se rozšiřují nerovnoměrně a celý proces ovlivňuje několik faktorů. Mezi ně konkrétně patří velká města tvořená regiony přijímající informace a následné šíření informací. Dále také struktura průmyslové výroby, velikost podniků a struktura trhu, kde se především zaměřujeme na konkurenci mezi podniky. Zároveň mezi

faktory patří i schopnost transformace pracovních zdrojů a jejich schopnost přijímat a rozšiřovat nové znalosti (Kotík, 2019).

INOVAČNÍ PROCES LINEÁRNÍ A NELINEÁRNÍ

Přibližně do konce 20. století dominoval lineární model inovačního procesu. Využíval se v nejrůznějších formách, ať už jako model, který byl tlačěn zákazníky a jejich potřebami nebo technologií. V této době byla snaha vytvořit takový model, který by nejenom vzal v úvahu okolí podniku, ale který by také vysvětlil zrod inovací ve firmě. Díky této snaze vznikl nelineární model. Mezi nejvíce známý se řadí model řetězového propojení (Kotík, 2019).

LINEÁRNÍ INOVAČNÍ PROCES

Lineární inovační proces se skládá z jednotlivých fází, které na sebe chronologicky navazují. Celkový proces tedy probíhá postupně, kdy se jednotlivé části nejprve musí uzavřít, aby mohla proběhnout část další. Za každou fázi je zodpovědný vybraný podnikový úsek. V závěrečné fázi je produkt odevzdán do marketingového oddělení, které má za úkol jeho úspěšné uvedení na trh a prodej. Tento model se v současné době využívá zejména v takových oborech, které jsou invenčně náročnější a vyžadují do detailu napsané postupy. Jako příklad si lze uvést farmaceutický průmysl (Kotík, 2019).

NELINEÁRNÍ INOVAČNÍ PROCES

Nejznámějším modelem nelineárního inovačního procesu je řetězový model od autorů Klina a Rosenberga. Vychází zejména ze dvou podmínek. První předpoklad je, že inovace jsou výsledkem skupinové kooperace. Druhou podmínkou je, že odlišné inovační činnosti jsou schopny vždy probíhat ve stejný čas (například výroba nebo výzkum).

V tomto typu procesu je důležitý ten fakt, že inovace mají svůj počátek u uživatelů technologií, zákazníků či dodavatelů. Nemají tedy za každých okolností původ ve vědě či výzkumu (Skokan, 2004). Důležitou roli hraje také neustálé zpětná vazba a provázanost mezi jednotlivými účastníky inovace (Kotík, 2019). „*Nové inovační modely byly zformulovány jako důsledek nesequenčních interaktivních procesů mezi výzkumem, vývojem, marketingem, konstrukcí, přípravou výroby a výrobou*“ (Skokan, 2004, s. 31).

2.2 DĚLENÍ INOVACÍ

Joseph Alois Schumpeter přišel jako první s klasifikací **absolutní inovace**. Do této inovace se řadí vše, co je ve světě absolutní novinka a nikdy tato věc nebyla na trhu. Jedná se tedy například o zcela nový trh, výrobek, službu nebo také i technologii. Zároveň musíme

brát v úvahu i **inovace relativní**. Tedy ty, které byly již někde ve světě použity, ale na našem trhu ještě nikoliv (Synek, 2011).

Inovace můžeme dále dělit z věcného pohledu na:

- Produktové
- Procesní
- Marketingové
- Organizační

Produktové inovace zahrnují zcela nové výrobky a služby. Patří sem i ty, které jsou nějakým způsobem vylepšeny ať už změnou materiálu, novým softwarem nebo výměnou komponentu. U služeb se může zejména týkat inovace způsobu poskytování nebo přidáním nových dodatečných vedlejších služeb. K vytvoření nového výrobku podnik často přistupuje tehdy, jestliže plánuje zvýšit svůj tržní podíl nebo vstoupit na nové trhy (Synek, 2011, s. 152).

Procesní inovace se týká vylepšené produkce podniku nebo zcela nového způsobu dodávání. Tato inovace zahrnuje použití nových zařízení a techniky, software a další. Při správném zavedení těchto inovací může podnik ušetřit na svých nákladech jako jsou mzdy, materiál nebo energie. Díky nim může podnik dosáhnout větších zisků a získat tak konkurenční výhodu, protože bude schopen nabízet své produkty za nižší ceny (BusinessInfo, 2011).

Do **marketingové inovace** se řadí zařazení nové marketingové metody, která zapadá do strategie podniku. Může se jednat o nový obal, celkový design produktu, změnu komunikačního kanálu nebo celého komunikačního mixu.

Organizační inovace se týká použití nových organizačních metod, jako je například nový způsob organizování pracovních míst. Konkrétně se může jednat o přerozdělení povinností nebo využití outsourcingu (Synek, 2011, s. 153).

2.3 INOVAČNÍ MANAGEMENT

„Managementem inovací se rozumí integrace všech funkcí a oblastí, které se podílejí na inovačním procesu” (Trommsdorff a Steinhoff, 2009, s. 3). Součástí managementu inovací je management výzkumu, vývoje i management technologií. Tyto oblasti managementu mají na starosti výzkumy, vývoj výrobku, technologickou konkurenceschopnost podniku a další (Trommsdorff a Steinhoff, 2009, s. 22).

Veškeré aktivity firmy by měly podnik posunout od aktuálního stavu do stavu požadovaného. Jestliže chce být firma konkurenceschopná, musí zvládnout být připravena rychle reagovat na podněty z trhu nebo ze svého nejbližšího okolí a provést patřičné změny (Veber, 2016).

Všechny inovace začínají mnoha nápady a cesta k úspěšné realizaci není vždy jednoduchá. Některé z myšlenek jsou vedením podniku ihned ze začátku zamítnuty, protože by nevedly ke komerčním úspěchům. Management podniku vybere ty koncepty, na které se podnik zaměří a bude implementovat. Výběr správných inovací je důležitou součástí řízení inovací. Při zavádění inovace by firma měla mít na mysli, že je důležité zahrnout oblasti podniku jako je marketingové oddělení, výzkum a vývoj, prodej, financování a zdroje podniku (Goffin a Mitchell, 2016).

Obecně lze říct, že u inovace je důležité, aby její vznik i celý proces vycházel jak z podnětů trhu, tak zároveň z technologického vývoje i výzkumu (Bunček, 2021). Jestliže je podnik schopen dělat správné inovace ve své organizaci, procesech, výrobcích nebo službách na základě aktuální situace na trhu, jeho konkurenceschopnost se zvyšuje (Skokan, 2004).

2.4 VÝROBNÍ PROCES

„Výrobní proces je sled operací, při kterých dochází k účelnému propojení všech výrobních faktorů za přímé, či nepřímé účasti pracovníků s cílem uspokojit zákazníka“ (Váchal a kol., 2013, s. 460). Jedná se tedy o prostředek, kdy se vstupy transformují na výstupy. Za vstupy se považují takové faktory, které podnik potřebuje k tomu, aby mohl správně fungovat. Může se tedy jednat například o materiál nebo pracovní sílu. Do výstupů firmy se řadí odpad, zboží nebo služby, které nabízí podnik trhu.

Výroba v podniku se člení na **hlavní výrobu** (výrobky tvořící hlavní náplň výroby), **vedlejší výrobu** (výroba polotovarů a součástek), **doplňkovou výrobu** (použití odpadu z hlavní výroby a volných kapacit) a **přidruženou výrobu** (výroba v podniku odlišující se od zbytku výroby v podniku).

ŘÍZENÍ VÝROBY

Správně řídit výrobu podniku je důležité nejen pro správné naplánování celé výroby, návrh procesů, sestavení výrobků nebo zorganizování řízení lidí. Pokud chce být podnik v současných podmínkách konkurenceschopný a úspěšný, měl by mít svoji výrobu dobře naplánovanou i řízenou (Tomek a Vávrová, 2007). Při řízení výroby by se mělo například

stanovit to, co se bude vyrábět a kdy, co bude nutné nakoupit a co bude podnik schopen vyrobit sám nebo jakým způsobem bude zorganizovaná dodávka materiálu (Keřkovský a Valsa, 2012).

Při řízení výroby je nejen důležité správně vybrat nejrůznější zařízení a technologii, ale i metody, které budou využívány. Velkou roli hrají i lidé. Většina podniků není schopna veškerou výrobu plně zautomatizovat, a i proto je řízení lidí podstatná role v celém procesu. Zároveň i peníze jsou velmi důležitou součástí celého rozhodování v rámci výroby (Tomek a Vávrová, 2014).

Samotné řízení výroby by mělo být naplánováno tak, aby veškeré činnosti probíhaly plynule, v požadovaných nákladech i kvalitě. Je také důležité, aby celý chod procesu byl neustále sledován v souvislosti s tím, zda by například nebylo možné snížit náklady nebo zlepšit kvalitu výrobků. Na zásoby je také důležité nezapomínat. Ty by měly být řízeny takovým způsobem, aby na skladě například nechyběly nebo aby se nehromadily zastaralé rezervy. Díky správné správě zásob může být podnik více konkurenceschopný na trhu. Do zásob mohou kupříkladu patřit hotové výrobky, díly nebo i rozpracované výrobky.

ŠTÍHLÁ VÝROBA

Jestliže podnik využívá štíhlou výrobu neboli Lean, tak o něm lze říct, že se soustředí na identifikování a snížení činností, které neposkytují žádné hodnoty při tvoření výrobků a služeb. Snaží se vyrábět pouze tolik, kolik žádá zákazník. Štíhlá výroba vyžaduje udělat více společně se snížením investic, práce, času, zásobami a prostoru. Mezi nejčastější chyby a plýtvání, které se podnik pokouší eliminovat, patří nejrůznější chyby, nadvýroba, čekání mezi operacemi, nadbytečné zásoby a pohyby (Filip, 2019, s. 185).

Tato filozofie musí mít podporu od vedení podniku až po zaměstnance na nejnižší příčce. Pro správné fungování štíhlé výroby je totiž nutné, aby celá firma táhla za jeden provaz. Pro podporu celého procesu se využívají metody jako je například Just in time nebo Kaizen (Filip, 2019, s. 186).

JUST IN TIME

Metoda Just in time vznikla v podniku Toyota Motor Company. Tato filozofie se individuálně přizpůsobuje podniku, ve kterém se využívá. Představuje postup, kdy firma vyrábí přesně to, co si přeje zákazník v požadovaném množství a čase. Zároveň je důležité, aby materiál dorazil do podniku přesně tehdy, kdy je potřeba a v požadovaném množství.

Do této metody musí být zahrnuto i okolí firmy. Je totiž důležité, aby nám dodavatelé byli schopni dodat materiál v požadovaném čase, kvalitě i množství. Důležitým článkem je i dopravce, na kterého se bude podnik schopen spolehnout. Při správném zavedení je firma schopna snížit ztráty celého výrobního procesu, tedy zmetkovost, času při postojích, ale i zásob. Díky nižším zásobám a držení pouze zásob potřebných je firma schopna zlepšit návratnost investic a výroba bude více pružná (Roser, 2018).

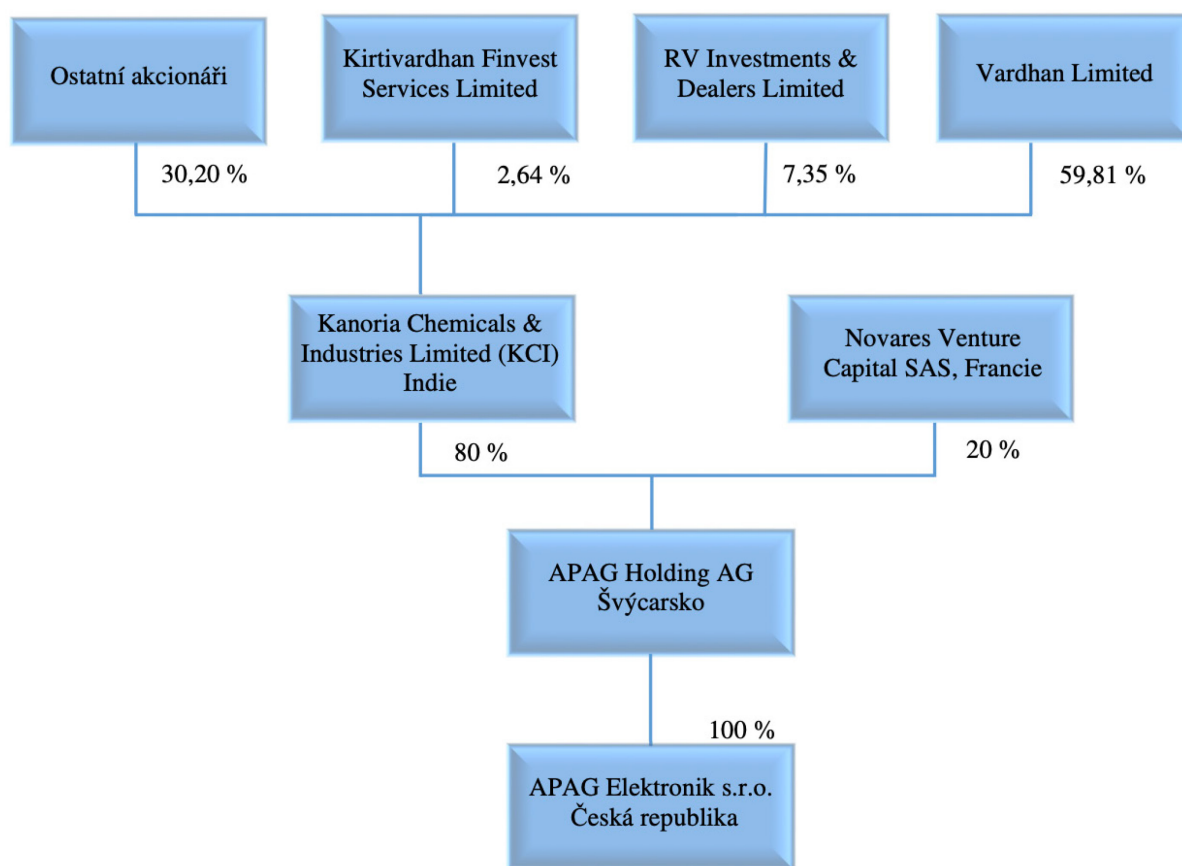
KAIZEN

Kaizen představuje systém stálého zlepšování, které souvisí s kvalitou, procesy, technologií, vůdcovstvím a podnikovou kulturou. Pojem „Kaizen” se skládá ze dvou slov a to z „kai” - změna a „zen” – dobro. Tato filozofie je založena na malých, jednotlivých krocích, které podnik postupně nasměřují s rozmyslem k celkovému zlepšení. Zajímavým příkladem, kde v praxi můžeme vidět probíhající Kaizen, jsou japonské firmy. Manažeři v těchto podnicích mají po kapsách lístečky, do kterých si neustále zapisují nejrůznější poznámky věcí, u kterých cítí potřebu se zlepšit. Dále tyto postřehy projednávají s ostatními a pracují na jejich zlepšení (Filip, 2019, s. 187).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Pro vypracování této části bakalářské práce byl zvolen podnik APAG Elektronik, s. r. o. Sídli ve Starých Čivčích, které jsou součástí města Pardubic. Firma je na této adrese od roku 2015. Základní kapitál APAG Elektronik, s. r. o. je 8 100 000 Kč. V obchodním rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové byl podnik zapsán již 14. 09. 1993 (kurzy, 2022).

Mateřská společnost podniku APAG Elektronik, s. r. o. je APAG Holding AG, která sídlí ve Švýcarsku. Ta v roce 2014 značně zainvestovala do podniku APAG Elektronik, s. r. o. Díky tomu byl podnik schopen nakoupit a zlepšit svoji technologii i výrobní prostory. Na níže předloženém schématu jsou uvedené části koncernu. Indická společnost Kanoria Chemicals & Industries Limited v roce 2012 koupila celý APAG holding AG (Interní materiály). Následující obrázek 10 zobrazuje současnou základní představu o jednotlivých vztazích celého koncernu:

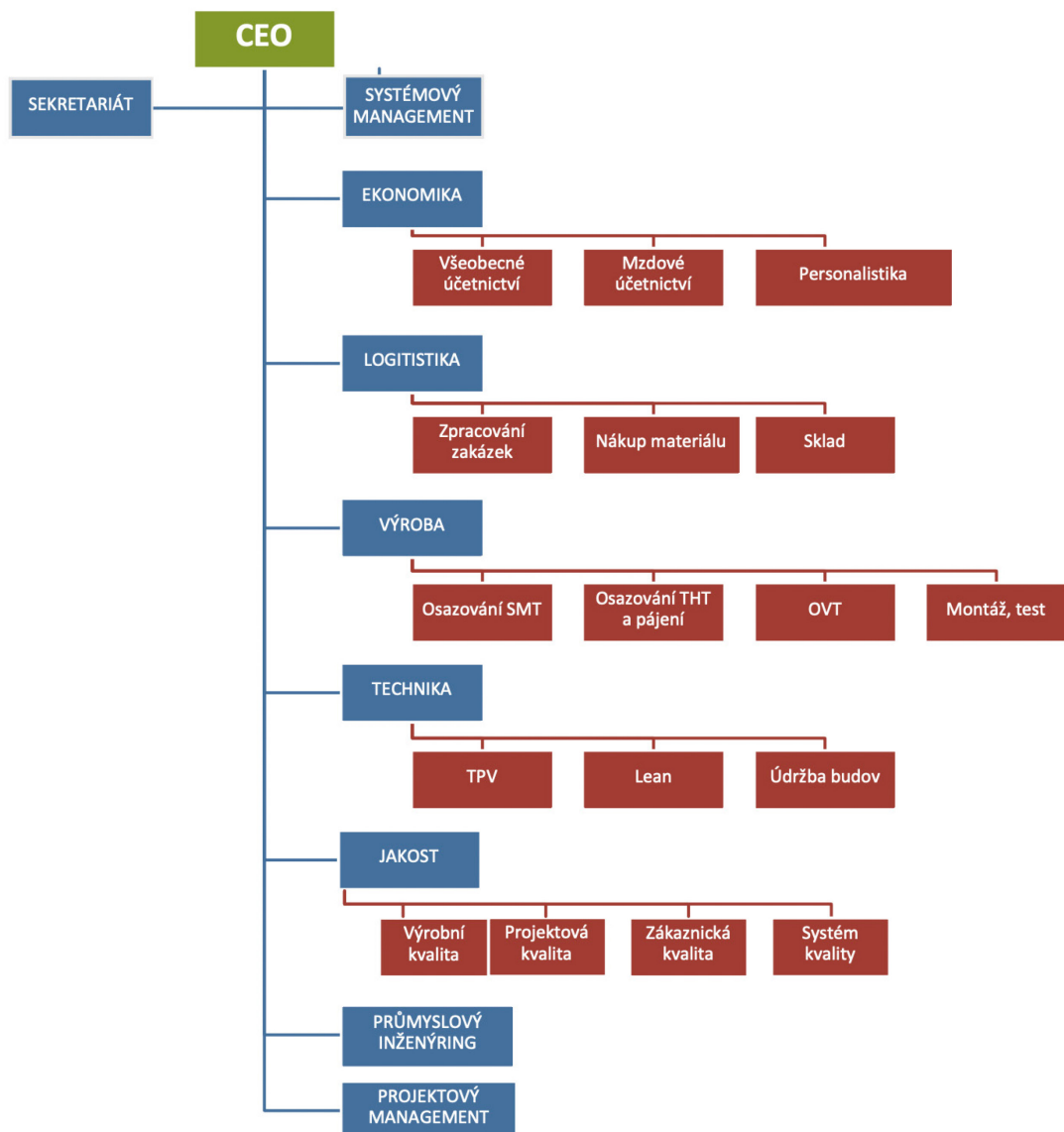


Obrázek 10 – Vlastnická struktura v koncernu APAG Holding AG

Zdroj: Interní materiály

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V APAG Elektronik, s. r. o. je organizační struktura liniového typu. Jednatel společnosti je současně i výkonným ředitelem. V podniku má každý podřízený jasně stanoveného nadřízeného a každý nadřízený pracovník má své podřízené pracovníky. V níže uvedeném obrázku 11 je zobrazena organizační struktura APAG Elektronik, s. r. o.



Obrázek 11 – Organizační struktura APAG Elektronik, s. r. o.

Zdroj: Interní materiály

3.1 KRÉDO A HODNOTY SPOLEČNOSTI

Podniku APAG Elektronik, s. r. o. velmi záleží na firemních hodnotách, které mají nastavené a řídí se podle nich každý den. Zároveň tyto hodnoty slouží jako podklad pro hodnocení zaměstnanců. Pět zásad je tvořeno takzvanými 5C: Consideration, Commitment, Creativity, Cohesion a Character. (APAG cosyst, 2022) „**Komplexní řešení od produktového inženýrství až po výrobu kompletních služeb¹**“ (Interní materiály) – i toto heslo je nedílnou součástí společnosti APAG Elektronik, s. r. o. Součástí cílů podniku je i zodpovědná ekologická výroba. APAG Elektronik, s. r. o. záleží na ochraně životního prostředí.

Ohleduplnost (Consideration) – Podnik nedělá rozdíly v přístupu k věku, pohlaví, národnosti nebo v osobní orientaci. Zaměstnanci mají možnost se rozvíjet a jsou jim svěřována důležitá rozhodnutí. APAG Elektronik, s. r. o. se řídí pravidlem, které zní: „*Chovej se k ostatním tak, jak bys chtěl, aby se ostatní chovali k tobě.*“ Zároveň také rozumí tomu, že každý má svůj úhel pohledu na věc.

Závazek (Commitment) – APAG Elektronik, s. r. o. se snaží být spolehlivým podnikem, který dělá vše, co je v jeho silách. Všichni pracují pilně na domluvené práci, udržují si dlouhodobé a stabilní vztahy se svými zákazníky, dodavateli i kolegy. V případě dohodnutých schůzek se jich vždy účastní a aktivně se zapojují.

Kreativita (Creativity) – Neustále uvažují nad tím, co a jak by bylo možné zlepšit. S pozitivním přístupem přistupují ke každodenní práci a otevřená komunikace je v podniku velmi vítána. Zároveň se snaží inspirovat všechny k tomu, aby přemýšleli o své práci i nad rámec povinností.

Soudržnost (Cohesion) – V APAG Elektronik, s. r. o. jednájí upřímně. Záleží jim na zaměstnancích a dobrých vztazích na pracovišti. Společně pracují na stejném cíli, zaměstnanci si mezi sebou důvěřují a celý podnik má za cíl vytvářet přátelskou atmosféru.

Charakter (Character) – Celému podniku velmi záleží na zákazníkovi a vytváří takové výsledky, na které je hrdý. Velmi se zaměřují na kvalitně odvedenou práci, kterou vždy vypracovávají s plným nasazením. Přijímají plnou odpovědnost za svoji práci a společně si pomáhají. Při problému se navzájem neobviňují a snaží se ho společnými silami vyřešit.

¹ Anglická verze – „*A one-stop solution from product engineering to full service production*“

3.2 PRODUKTY SPOLEČNOSTI

Jedná se o výrobní podnik, který zejména zaměřuje svoji výrobu na oblast elektroniky a osvětlení pro automobilový průmysl. Dále také dodává své výrobky do zdravotnictví nebo do ostatních průmyslových oborů. V podniku APAG Elektronik, s. r. o. si sami navrhují, vyvíjí a samozřejmě následně i vyrábí konkrétní řešení dle přání zákazníka. Celé oddělení výzkumu a vývoje je v úzkém kontaktu s odběrateli a realizuje jejich požadavky a nápady. Produkty je možné shrnout zejména na osvětlení do automobilů, ať už například do dveří nebo klik. Zároveň mají ve svém sortimentu elektronické řídicí jednotky a také výrobu elektroniky na míru (APAG cosyst, 2022).

ELEKTRONICKÁ ŘÍDÍCÍ JEDNOTKA (ECUs)

Tato jednotka zajišťuje různé funkce vozidla. Může se jednat o zvýšení komfortu, zabezpečení nebo funkce pro řízení základního provozu. V novějších automobilech se nachází velké množství elektronických řídicích jednotek. Ty řídí například topení, zamykání dveří nebo elektrické stahování oken. Všechny tyto jednotky jsou složeny z čipů s vlastním firmwarem nebo softwarem, zdrojem napájení a také datového připojení.

Rozhraní HMI (human machine interface) poskytuje dotykové ovládání. Díky tomu je zajištěno pohodlné ovládání. Zároveň podnik navrhuje senzory integrované do desek s tištěnými spoji (APAG cosyst, 2022). Obrázek 12 ukazuje konkrétní elektronické řídicí jednotky.



Obrázek 12 – Elektronické řídicí jednotky

Zdroj: APAG cosyst (2022)

OSVĚTLENÍ

Ve spolupráci s ostatními výrobci vyrábí společnost APAGCoSyst osvětlení pro zdravotnické, automobilové i průmyslové odvětví. Tyto výrobky jsou jak voděodolné, tak i odolné proti prachu. Mají jasné světlo a nevyzařují nadměrné teplo. Vyrábějí jak osvětlení do vnitřku automobilů, tak i vnější osvětlení. Jedná se i například o designové barevné

osvětlení, nejrůznější kontrolky nebo i funkční osvětlení, jako jsou směrovky (APAG cosyst, 2022).

Pro zdravotnictví dodávají výrobky UV-C. Pro bližší vysvětlení – záření UV-A a UV-B dopadá na zemi, ale právě UV-C je odfiltrováno zemskou atmosférou. Osvětlení UV-C dezinfikují povrchy a zároveň ničí například plísně nebo viry (APAG cosyst, 2022). Na obrázku 13 je zobrazeno osvětlení v konkrétních vozidlech.



Obrázek 13 – Osvětlení

Zdroj: APAG cosyst (2022)

VÝROBA ELEKTRONIKY NA ZAKÁZKU

Odvětví, do kterých APAGCoSyst dodává automatizaci a poskytuje své služby, patří například lodní doprava, zdravotnictví, automobilový průmysl nebo zemědělství. Konkrétně se zaměřují na dodávání desek s tištěnými spoji. Tyto desky jsou v současné době čím dál běžnějšími komponenty v chytrých zdravotnických zařízeních, logistických nástrojích nebo ve spotřebitelských zařízeních. Podnik používá automatizační technologie, které kvalitně a rychle sestavují desky s tištěnými spoji a vyrábějí se dle přání zákazníka. Na obrázku 14 je zobrazena výroba v podniku.



Obrázek 14 – Výroba na zakázku

Zdroj: APAG cosyst (2022)

3.3 KONKURENČNÍ VÝHODY APAG ELEKTRONIK, S. R. O.

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. má i přes velkou konkurenci na trhu mnoho konkurenčních výhod. Společnost APAGCoSyst má výrobní závody jak v Evropě, tak i v Kanadě a tím pádem jedná se zákazníky jakožto globální partner.

Jednotlivé výrobky jsou navrženy týmem vývojářů, kteří přímo pracují v podniku. Není tedy nutné využívat externí zdroje pro vývoj výrobku. Pro kontrolu kvality, která je pro APAG Elektronik, s. r. o. velmi důležitá, a odhalení možných chyb probíhá přímo v podniku vlastní testování jednotlivých výrobků, aby se zjistilo, zda splňují veškeré náležitosti.

V podniku probíhají vlastní návrhy a následný vývoj automatických výrobních linek. Díky tomuto faktu není společnost závislá na jiných společnostech, od kterých by vyžadovala příslušné služby. Zároveň díky certifikaci ISO 26262, která definuje jasná pravidla pro bezpečnost systémů v automobilech, je schopen podnik nabídnout svým zákazníkům další služby. Díky tomu je na trhu ihned více konkurenceschopný, protože nabízí to, co někteří z jejich konkurentů nemají.

Díky certifikacím jsou schopni spolupracovat s firmami v téměř jakémkoliv odvětví. Jedná se zejména o certifikace výrobních závodů podle norem ISO 14001:2015 a ISO 9001:2015. Specifikace těchto norem jsou uvedeny ve SWOT analýze podniku. Podnik APAG Elektronik, s. r. o. zároveň vyrábí součástky pro zdravotnictví, například do digitálních teploměrů či elektrických invalidních vozíků. Nejsou tedy závislé pouze na automotive. I v této oblasti má silnější postavení na trhu díky tomu, že jsou držiteli certifikace ISO 13485 (norma týkající se řízení kvality v oblasti zdravotnictví) nebo IEC 60601 (zkoušky bezpečnosti a osvědčení pro elektrické systémy ve zdravotnictví). Dále je důležité zmínit normu podniku IATF 16949. Jedná se o technickou specifikaci zaměřující se na řízení kvality v oblasti automobilového průmyslu. Díky této normě může podnik zaručit svým odběratelům kvalitu svých výrobků a minimální počet závad.

3.4 METODIKA

Pro správné porozumění jednotlivých procesů a činností v oblasti výroby podniku APAG Elektronik, s. r. o. patřilo do použitých metod autorky pozorování. Konkrétně se jednalo o zúčastněné pozorování, kdy se autorka pohybovala v prostředí podniku a měla možnost se v období od října 2022 do února 2023 seznámit s celkovou výrobou podniku. Začínala ve skladovacích prostorech, kam je dopravován materiál potřebný pro výrobu. V těchto místech mohla autorka vidět zvětšené a modernější prostory, které vznikly v souvislosti s modernizací

celé budovy. Dále pokračovala k jednotlivým linkám. Jednotlivé skupiny linek mají za úkol různé činnosti. Autorka měla možnost každou z těchto činností pozorovat podrobněji a zároveň sledovat jednotlivé operátory obsluhující tyto linky. Při tomto opakovaném zúčastněném naturalistickém pozorování probíhaly nestrukturované, ale v některých případech i polostrukturované rozhovory. Autorce byly poskytnuty odborné komentáře, odpovědi na připravené klíčové dotazy a popis od výkonného manažera k veškeré výrobě. Jednotlivé osoby věděly, že probíhá tento výzkum, a tudíž se jednalo o otevřené pozorování. Také se seznámila s malým množstvím chybných dílů, které se podnik snaží co nejvíce eliminovat. Prošla si celým procesem výroby od zpracování materiálu až po finální výrobek pro zákazníka a byla obeznámena s již uskutečněnými inovacemi, které měla možnost pozorovat v podniku. Také byla obeznámena s veškerými bezpečnostními opatřeními, na kterých si podnik zakládá. Všechna zjištěná data byla autorkou písemně zaznamenána a použita pro zpracování aplikační části bakalářské práce.

Zároveň byly poskytnuty autorce interní materiály, ze kterých dostala možnost čerpat a sbírat data pro bakalářskou práci. Dokumenty, které byly zanalyzovány v rámci bakalářské práce, byly například nařízení či směrnice, které se týkaly informací ohledně plánovaných inovací, uskutečněných inovací, dodavatelích nebo údaje o současné výrobě. K veškeré obsahové analýze dokumentů byl vždy autorce poskytnut odborný komentář ze stran různých zaměstnanců. U podnikových interních dokumentů, které měla autorka k dispozici, provedla kvalitativní analýzu obsahu. V průběhu tohoto rozboru zaznamenávala písemně veškeré podstatné informace, které přímo souvisely s problematikou bakalářské práce a které napomohly správně a hlouběji porozumět nejenom procesům podniku. Dále také například zjišťovala data pro následné vypočítání doby návratnosti uskutečněných investic, doporučených investic nebo pro porovnání finančních výsledků.

V období od října 2022 do února 2023 také probíhalo značné množství polostrukturovaných rozhovorů s výkonným manažerem, který vždy autorce poskytl informace jak k doplňujícím dotazům, tak i další důležitá data. Tyto údaje byly autorkou vždy písemně zaznamenány a následně posloužily jako další zdroj ke zpracování aplikační části. Vždy tak byly autorce dány veškeré údaje, které byly potřebné pro vypracování bakalářské práce.

3.5 INOVACE V PODNIKU

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. si zakládá na kvalitních výrobcích, dlouhodobé spolupráce i společenské odpovědnosti. Aby mohl svým zákazníkům nabídnout odpovídající

výrobky v požadované kvalitě, neustále se snaží zdokonalovat svoji výrobu, inovovat a získat si tak konkurenční výhodu. Musí se ovšem jednat o takové inovace, o které mají zákazníci zájem a jsou ochotni si za ně případně připlatit. Podnik proto každou novou inovaci pečlivě zvažuje a rozebírá její klady i zápory. Autorka měla možnost se blíže seznámit s inovacemi v podniku a pozorovat jednotlivé aktivity ve výrobě. Na základě veškerých metod popisuje řadu uskutečněných inovací a zároveň i v závěru navrhuje jednotlivé možnosti inovací vhodné pro podnik.

PRODUKTOVÉ INOVACE

Jak již bylo zmíněno v subkapitole 4.2, podnik se zejména zaměřuje na výrobu elektroniky na míru a osvětlení pro automobily. Díky neustálému zlepšování linek a jednotlivých procesů je podnik schopen postupně nabízet svým zákazníkům stále modernější a kvalitnější výrobky. V APAG Elektronik, s. r. o. si sami navrhují, vyvíjí i vyrábí jednotlivé výrobky a díky tomu jsou schopni nabídnout svým odběratelům kompletní řešení. Každá změna ve oblasti výroby automotive vyžaduje opakování drahých validačních testů (například teplotních). Tudíž produktové inovace nejsou v této oblasti tak jednoduché. I tak byl však podnik v minulosti schopen provést určité produktové inovace.

Jako příklad lze uvést produktovou inovaci pro společnost Witte. Jednalo se o situaci, kdy společnost Witte požadovala snížení ceny za vyrobené produkty a zároveň byla ochotna financovat potřebnou inovaci v této souvislosti. Na základě jejich požadavku se změnilo zalévání ze silikonu na polyuretan. Díky tomu se snížila cena dílů, kterou zákazník požadoval, doba tvrdnutí z 8 hodin na 2 hodiny a veškeré náklady na tuto změnu si uhradil odběratel. Dále podnik například změnil vzdálenost pájecích plošek od sebe, aby nevznikl zkrat. Díky tomuto kroku se snížila zmetkovitost.

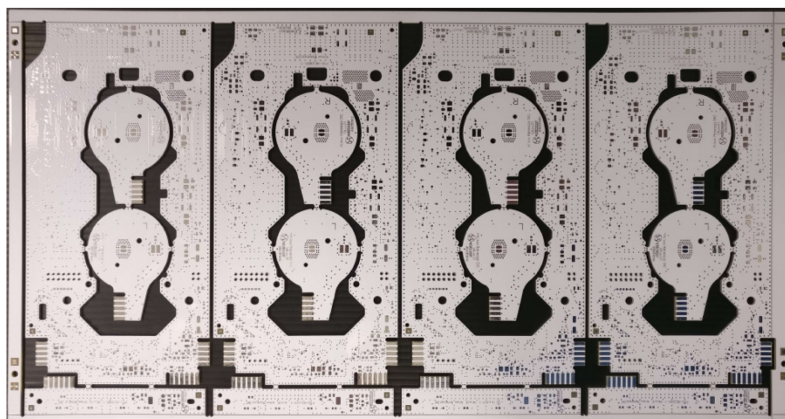
Pro zrychlení výroby se rozhodl podnik začít vyrábět moduly M957 po čtyřech v panelu namísto po třech. Níže v tabulce 1 níže je porovnání, jak podnik APAG Elektronik, s. r. o. ušetřil své náklady i čas díky této inovaci. Označení A a B představuje jednotlivé strany panelu. Tabulka 1 zobrazuje výhodnost inovace modulu M957.

Tabulka 1 – Inovace modulu M957

Počet modulů v kuse	Strana	Počet vyrobených modulů za hodinu	Náklady v Kč za 100 ks	Strana	Počet vyrobených modulů za hodinu	Náklady v Kč za 100 ks
3	A	24 977	550,5	B	24 807	1408,2
4	A	31 881	345,2	B	33 070	695,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Tyto moduly vyrábí podnik pro odběratele HELLA SK, s. r. o. Následně jsou instalovány do automobilů značky Audi. Konkrétně do světel nad řidičem (tzv. over head console). Na fotkách níže jsou zobrazeny 4 panely, které v současné době podnik vyrábí a konkrétní vzhled osvětlení, které je pak následně nainstalováno do automobilů. Na obrázcích 15 a 16 jsou ukázány jednotlivé moduly a příklad osvětlení pro automobil Audi.



Obrázek 15 – Modul po inovaci

Zdroj: Interní materiály



Obrázek 16 – Osvětlení pro Audi

Zdroj: Interní materiály

PROCESNÍ INOVACE

Důležitým krokem, který se v podniku uskutečnil, bylo zrobotizování linek. V současné době vlastní podnik stroje pro masovou výrobu. Díky tomu, že jsou rychlejší a šetří čas, jsou schopné zrychlit celou výrobu a zároveň vyrábět i větší výstupy. Před modernizací bylo nutné, aby ruční linky obsluhovalo 21 lidí, v současné době je zapotřebí 3 operátorů. V následující tabulce 2 jsou zobrazeny ušetřené mzdové náklady po uskutečnění této inovace. Denní mzda je vypočítána jako odpracované hodiny za den (7,5 hodiny) krát základní sazba za hodinu (123,90 Kč). Roční mzda je poté vypočítána jako denní sazba v korunách krát 365 dní.

Tabulka 2 – Mzdové náklady

Pracovní činnost	Provoz	Týdenní pracovní doba (h)	Základní sazba za hodinu
Operátor	2 - 3 směnný	37,5	123,90 Kč
Počet operátorů	Odpracované hodiny za den	Denní mzda	Roční mzda
1	7,5	929,25 Kč	
3	3 * 7,5	2 787,75 Kč	1 017 528,75 Kč
21	21 * 7,5	19 514,25 Kč	7 122 701,25 Kč
		Ušetření na mzdách za rok	6 105 172,50 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Osazování kabelů musí neustále dělat obsluha, ale pájení či zalévání materiálu probíhá již automaticky. Podnik tyto modernizace provedl na základě projektů, na kterých pracoval. Ceny linek jsou různé, mohou se pohybovat okolo 40 milionů Kč a pro takovou investici je pro podnik nutné, aby se vyrábělo okolo 2 milionu ks za rok a jedná se o sériovou výrobu. Nedílnou součástí těchto linek je i využívání technické podpory, která se poté stará o více linek naráz.

Každá linka v podniku má **optický tester**. Jedná se o AOI (Automated Optical Inspection), neboli automatické optické inspekční systémy, která sami kontrolují desky plošných spojů a hledají chyby či defekty. Díky nim již není potřeba, aby obsluha kontrolovala jednotlivé kusy, ale vše probíhá automaticky.

Dalším důležitým krokem bylo zavedení **selektivního pájení**. Proces selektivního pájení je hlavně využíván při dopájení vývodových součástek. Dříve museli vyhřívat až 350 kg cínu na teplotu 270 stupňů Celsia, v současné době jen 12 kg. Dále byl důležitý krok zavedení **selektivního lakování** osazených desek. Jde o metodu, na základě které se ochraňují elektronické výrobky před působením vnějšího prostředí. Při zastaralých metodách (jako je namáčení nebo stříkání) bylo nutné zakrýt místa, kde nemá být lak nanesen.

Celý proces je tak prodražen a zpomalen. Selektivní lakování však nanese lak pouze na ta místa, která mají být chráněna. V současné době bylo selektivní pájení i lakování na jednom projektu spojeno.

Jako reakce na zdražující se ceny energií začal podnik uvažovat, jakým způsobem by bylo možné snížit náklady na energie. V hale, kde probíhá výroba 24 hodin denně, byla provedena výměna osvětlení za LED panely. V následující tabulce 3 jsou uvedeny podrobnější informace včetně návratnosti doposud provedené investice. Cena světla, počet světel, cena instalace, spotřeba ve Wattech a cena za kWh byla stanovena v interních materiálech podniku. **Celková cena za světla** byla vypočítána jako součin ceny za 1 světlo a počtu světel plus cena instalace. **Cena spotřeby světel** se vypočítala jako počet světel krát spotřeba ve Wattech krát cena za kWh děleno 1000. **Úspora starých vs. nových světel** se vypočítala jako rozdíl ceny spotřeby původních světel a ceny spotřeby za nová LED světla. **Návratnost v hodinách** se spočítala jako podíl celkové ceny za světla a úsporou. Poté následoval **přepočítání na dny a roky** (děleno 24 hodin a děleno 365 dní). **Výsledek v rocích (0,49)** se násobil s 12, což vyšlo 6 (měsíců).

Tabulka 3 – Návratnost současné investice

	nová LED světla	původní světla
cena 1 světla	1 329 Kč	
počet světel	234	234
cena instalace	123 467 Kč	
celkem za světla	434 425 Kč	
spotřeba ve Wattech	36W	165W
cena za kWh	3,32 Kč	3,32 Kč
cena el. spotřeby světel	27,99 Kč	128,27 Kč
úspora starých vs. nových světel	100,28 Kč	
návratnost investice v hodinách	4 332	
ve dnech	180	
v rocích	0,49	
	cca 6 měsíců	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Z této tabulky jasně vyplývá, že doba návratnosti je pouhých 6 měsíců a při zaručené životnosti 5 let byla tato investice velmi pro podnik výhodná. V současné době jsou ve zbytku celého podniku zastaralá osvětlení.

ORGANIZAČNÍ INOVACE

Aby došlo ke zvýšení automatizace celého chodu výroby, probíhá v současné době úprava **MES systému** (výrobní informační systém, který propojuje podnikové informačními systémy a systémy pro automatizaci výroby). Díky tomuto systému je podnik schopen například zjistit potřebné zdroje pro výrobu nebo evidovat a spravovat výrobní postupy. V současné době je využívána verze z roku 2012. S tímto systémem jsou propojené právě i výrobní linky.

Podnik dále v současné době zjednodušuje a zrychluje přenos i schválení dokumentů prostřednictvím **DMS** (document management system). Díky tomuto systému je podnik schopen rychleji předat instrukce konkrétním zaměstnancům ve správné verzi nebo je možné jednoduše dohledat historii předchozích verzí jednotlivých dokumentů. Velké zjednodušení přinesl DMS také při vytváření pracovních instrukcí. V minulosti bylo nutné, aby vedoucí pracovník vydal určitou instrukci na papíře, vytiskl ji dalším spolupracovníkům, kteří mu postupně vraceli připomínky v písemné podobě. V současné době jsou jednotlivé připomínky přidávány k dokumentům online a vedoucí pracovník je vidí všechny pohromadě. Je schopen jednotlivé instrukce schválit online a přeposlat je ihned všem. Jakýkoliv zaměstnanec má přístup k pracovním instrukcím ihned prostřednictvím DMS. Jedná se tedy o zautomatizování celého procesu.

V roce 2014 proběhla výstavba nové budovy a v roce 2019 byly výrobní prostory dále rozšířeny. Díky těmto akcím byl podnik schopen rozšířit své služby, a hlavně zkvalitnit svoji výrobu. Do budoucna má podnik za cíl dále rozšířit svoji budovu o standardní přístavbu nebo i modulární stavbu. Na obrázku 17 je zobrazena současná budova:



Obrázek 17 – Nová budova APAG Elektronik, s. r. o.

Zdroj: Interní materiály

4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, analýza mikrookolí by měla být zaměřena na trendy v odvětví, co ho ovlivňuje a jaký se předpokládá jeho budoucí vývoj. Tyto zjištěné informace mohou podniku pomoci stát se více konkurenceschopným na trhu.

Při vytváření strategie je důležité, aby měl podnik na paměti veškeré síly, které na něj působí nebo mohou působit a které by ho následně mohli negativně ovlivnit. V každém odvětví, ve kterém se podnik nachází, jsou specifické situace a podmínky, na které si podnik musí dávat pozor. V nejlepším případě je také dokáže využít ve svůj prospěch.

Pro analýzu konkurenčního prostředí byl zvolen Porterův model 5 sil. V souvislosti se strategií podniku hraje tato analýza důležitou roli. Podnik by si měl identifikovat jednotlivé síly ovlivňující podnik, určitým způsobem na ně reagovat a nejlépe z nich mít i užitek.

4.1 PORTERŮV MODEL 5 SIL

Tato analýza se zaměřuje na 5 sil, které působí na činnost podniku a ovlivňují jeho úspěšnost na trhu. V odvětví na podnik působí konkrétně dodavatelé, odběratelé, stávající konkurence v odvětví, potenciálně noví konkurenti a substituční produkty. Jednotlivé síly jsou odlišně důležité a je nutné, aby podnik věděl, na jakou sílu by si měl dát pozor.

POTENCIÁLNĚ NOVÍ KONKURENTI

Pro každou firmu je důležité, aby si hlídala, jak velké bariéry vstupu na trh existují a s tím i spojené riziko nového silného konkurenta. Noví konkurenti by museli na začátku svého podnikání v tomto oboru sehnat dostatečně velký kapitál, který je nezbytný pro chod celé výroby. Běžná cena moderního stroje, který je nezbytný pro konkurenceschopnost podniku, se pohybuje okolo 24 milionu Kč. Zároveň by nová konkurence musela mít k dispozici velké prostory, kde by měla umístěné nejenom stroje, ale i své zásoby. Tudiž by si musela buď pronajmout pozemky nebo přímo zakoupit a vystavět nové haly. S tím by samozřejmě souvisela i potřeba získat větší množství nových zaměstnanců. Potřebný kapitál, jak vyplynulo z provedených rozhovorů autorky práce a odpovědných osob podniku, by se tedy zcela určitě pohyboval v částce vyšší než 100 000 milionů. Pokud by nová firma takový kapitál nevladla, byla by nucena si tyto peníze zapůjčit nebo například získat investory.

Jako velká překážka pro nové firmy by představovala i stálá konkurence. Automobilový průmysl představuje v České republice největší průmysl a například v roce 2019 se podílel na HDP více jak 9 % (CzechInvest, 2019). Tento fakt jasně říká, že na trhu je mnoho

fírem s nejrůznějšími konkurenčními výhodami nebo dlouhodobě výhodnými obchodními vztahy.

Nový konkurent by se tedy dlouhodobě potýkal se značnými nevýhodami, ať už v podobě potřeby velkého kapitálu, dostatečně velkého místa pro výrobu, získání zaměstnanců nebo nutnost získat a navázat nové obchodní vztahy. Hrozba vstupu nové konkurence není tak velká z důvodů uvedených výše.

STÁVAJÍCÍ KONKURENCE

Konkurenti, kteří se v České republice zabývají výrobou v oblasti automotive, je velké množství. Tím pádem se musí podnik APAG Elektronik, s. r. o. snažit získat konkurenční výhody, aby byl lépe konkurenceschopný. Mezi ty patří moderní budova i výroba, certifikáty pro automobilový průmysl a další faktory uvedené například v silných stránkách SWOT analýzy podniku.

Výroba podniku APAG Elektronik, s. r. o. se zaměřuje na elektronické řídicí jednotky, osvětlení do aut a elektroniku na zakázku. Z důvodu velkého množství podniků v oboru automotive budou vybráni 3 konkurenti na základě rozhovoru s výkonným manažerem, který je považuje za významné:

Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.

Tento podnik vznikl roku 2018 s hlavním sídlem v Trutnově. Základní kapitál společnosti činí 500 000 000 Kč. To je o 491 900 000 Kč více, než činí základní kapitál podniku APAG Elektronik, s. r. o. Další závod má Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. ve Frenštátu pod Radhoštěm a jejich vývojové centrum se nachází v Ostravě. V České republice zaměstnává okolo 5 000 zaměstnanců.

Jejich výroba se zaměřuje na elektronické řídicí jednotky, stejně jako v podniku APAG Elektronik, s. r. o., a dále na komponenty do všech typů motorů aut nebo i na senzory. Následující tabulka 4 zobrazuje finanční zisky a ztráty v jednotlivých letech podniku Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. v porovnání s podnikem APAG Elektronik, s. r. o. Údaje za rok 2018 u podniku Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. není možné dohledat, protože původní podnik zanikl a vznikl nový.

Tabulka 4 – Finanční hospodářské výsledky Vitesco a APAG Elektronik, s. r. o.

	2020	2019	2018
Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.	ztráta výši 446 mil. Kč	ztráta ve výši 150 mil. Kč	-
APAG Elektronik, s. r. o.	zisk ve výši 195 mil. Kč	ztráta ve výši 23 mil. Kč	ztráta ve výši 19 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle APAG Elektronik, s. r. o. (2020) a Vitesco (2020)

Mezi silné stránky podniku Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. patří jejich obecně známé dobré postavení na trhu, což dokazuje i fakt, že od roku 2018 byli schopni vyrobit více jak 20 milionů ks výrobků. V Trutnově mají například centrum analýzy reklamovaných senzorů, což jim umožňuje rychleji reagovat na případné reklamace. Také si vyrábí vzorky a prototypy senzorů, které pak následně i vyrábí. Dále byli schopni nakoupit další pozemky, aby mohli rozšířit svoji společnost. Zejména se bude jednat o prostory pro zaměstnance, ve kterých budou probíhat například školení. Do slabých stránek podniku je možné zahrnout skutečnost, že nemají pobočku v zahraničí ani část obchodního závodu. V roce 2022 nebyli schopni zajistit dodávky výroby, protože nemohli přepravit potřebné komponenty. Aby bylo možné vypsát přehledně veškeré silné a slabé stránky podniku APAG Elektronik, s. r. o., byly tyto údaje sepsány do kapitoly 6. Finanční hospodářský výsledek za rok 2021 není možné vypsát, protože podnik APAG Elektronik, s. r. o. k datu 7.3.2023 nezveřejnil účetní závěrku.

TSE spol. s r.o.

Podnik TSE spol s r.o. vznikl roku 1991, který sídlí v Českých Budějovicích. Základní kapitál podniku je 10 000 000 Kč, to je v porovnání s podnikem APAG Elektronik, s. r. o. o 1 900 000 Kč více. Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 200.

Ve výrobě se zejména zaměřují na osazování desek plošných spojů, stejně jako APAG Elektronik, s. r. o., dále pak například vyrábějí stroje. Systém řízení jakosti uskutečňují na základě norem ISO TS 16949 a ISO 14001. Finanční výsledky hospodaření jsou uvedeny v tabulce 5 s porovnáním finančních výsledků podniku APAG Elektronik, s. r. o.

Tabulka 5 – Finanční hospodářské výsledky TSE a APAG Elektronik, s. r. o.

	2020	2019	2018
TSE spol. s r.o.	zisk výši 3 mil. Kč	ztráta ve výši 3 mil. Kč	ztráta ve výši 4,5 mil. Kč
APAG Elektronik, s. r. o.	zisk ve výši 195 mil. Kč	ztráta ve výši 23 mil. Kč	ztráta ve výši 19 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle APAG Elektronik, s. r. o. (2020) a TSE spol. s r. o. (2020)

Do silných stránek podniku TSE spol. s r.o. patří jejich dlouholetá tradice. Na trhu jsou již více jak 50 let. Ve své výrobě mají řadu certifikací, které jsou schopni neustále po uplynutí platnosti obhajovat. Bohužel jim však v průběhu let klesá značně obrát. Kvůli nedostatečným tržbám se v minulosti dostali do ztráty, protože jim tržby z výroby nepokryly veškeré fixní náklady.

NVision Czech Republic a. s.

Jako třetího významného konkurenta v odvětví považuje podnik APAG Elektronik, s. r. o. podnik NVision. Ten vznikl roku 1993 a sídlí v Praze a výrobu má ve Voticích. Na pražské pobočce probíhá vývoj softwaru, který je určený pro telekomunikační operátory. Základní kapitál je ve výši 501 795 000 Kč, to je o více než 490 milionů korun než u podniku APAG Elektronik, s. r. o.

Výroba podniku ve Voticích se zaměřuje na elektronická zařízení či pájení desek plošných spojů, jako je tomu i u APAG Elektronik, s. r. o. Tabulka 6 znázorňuje finanční výsledky podniku.

Tabulka 6 – Finanční hospodářské výsledky NVision a APAG Elektronik, s. r. o.

	2020	2019	2018
NVision Czech Republic	ztráta výši 10 mil. Kč	zisk ve výši 10 mil. Kč	zisk ve výši 160 mil. Kč
APAG Elektronik, s. r. o.	zisk ve výši 195 mil. Kč	ztráta ve výši 23 mil. Kč	ztráta ve výši 19 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle APAG Elektronik, s. r. o. (2020) a NVision Czech Republic a. s. (2020)

Podnik NVision Czech Republic a. s. má pro svoji výrobu sm linky, které jsou schopny vyrobit až 250 000 komponentů za hodinu a zároveň disponují značným množstvím certifikátů pro zajištění kvalitní výroby. Za rok obvykle vyrobí více jak 5 milionů elektronických jednotek. V regionu, kde působí, patří mezi největší zaměstnavatele, počet zaměstnanců se pohybuje okolo 450. Od roku 2018 avšak klesá jejich finanční výsledek, ten se dostal v roce 2020 do ztráty ve výši 10 mil.

Z informací o těchto významných konkurentech vyplývá, že ačkoliv se jedná o velké firmy, které mají dlouhou historii působení nebo i větší základní kapitály, podnik APAG Elektronik, s. r. o. je schopen této konkurenci dobře odolávat. To jde například vidět při srovnání finančního výsledku hospodaření za rok 2020 konkurentů a podniku APAG Elektronik, s. r. o. Výnosy z prodeje vlastních výrobků se ve zmíněných letech pohybují v podobných částkách s rostoucí tendencí. I tento fakt nahrává tomu, že je podnik schopen udržet si své místo na trhu a postupně se zlepšovat.

ODBĚRATELÉ

Díky tomu, že podnik APAG Elektronik, s. r. o. vyrábí více výrobků, má na základě toho i větší množství různých zákazníků. Počet odběratelů se pohybuje v nižších jednotkách desítek, konkrétní číslo si podnik nepřeje uvádět. Svoji výrobu nezaměřuje na finální produkty, a tudíž se jedná o průmyslové odběratele. Pro špičkové automobilové odběratele vyrábí například řídicí a měřicí moduly. Významnou pozornost si APAG Elektronik, s. r. o. získává u zákazníků díky LED osvětlení do exteriéru i interiéru automobilů. U individuálních výrobků na míru vyrábí pro klienty, kteří jsou významní na automobilovém trhu. Mezi hesla podniku patří: „*Našimi zákazníky jsou firmy udávající směr v průmyslu.*“ Jako příklad důležitých zákazníků je možné uvést Jeep, Hella, BMW, HUF, Audi, Bentley, Mercedes, Porsche a jiné další významné značky. U každého z odběratelů hrozí potencionální hrozba toho, že se budou snažit snížit své náklady, tudíž by mohli usilovat o zpětnou integraci. Ovšem vyrobit například elektronické moduly, které musí splňovat přesné specifikace, není jednoduchá záležitost, a navíc si podnik APAG Elektronik, s. r. o. zakládá na spolehlivosti a udržení si cen, a proto zde nehrozí velké riziko zpětné integrace.

Pobočka APAGu v Plzni vznikla před několika lety. Pro výrobní závody v ČR a v Kanadě vyrábí automatizované linky a jednoúčelové stroje. Pobočka APAGu v Plzni spolupracuje s podnikem APAG Eletronik, s. r. o. ve Starých Čivčích několik let. Jedná se o jejich dodavatele, u kterého využívá podnik automatickou pěnovačku místo ruční,

kteřou podnik vlastní. Zároveň i v případě různých problémů si vycházejí vstříc. Mezi podniky, se kterými podnik APAG Elektronik, s. r. o. neobchoduje, patří například britský Land Rover. Svoji elektroniku tomuto zákazníkovi dováží například konkurent NVision Czech Republic. APAG Holding nepůsobí ve Velké Británii, tím pádem by to pro společnost znamenalo vyšší přepravní náklady a z tohoto důvodu vyhledává blíže dostupné zákazníky. To samé platí například i pro japonskou Mazdu, která není zákazníkem podniku APAG Elektronik, s. r. o. Z důvodu většího množství zákazníků jsou vybráni tři, na základě rozhovoru s manažerem, kteří jsou považováni podnikem za důležité.

HELLA SK, s. r. o.

Jedná se o společnost, která na trhu působí více jak 120 let. Zaměřuje se na osvětlovací techniku a další elektroniku určenou pro automobilový průmysl. Zároveň poskytuje náhradní díly pro automobilové příslušenství. České pobočka vznikla roku 1993 ve Zruči nad Sázavou, která dodává své výrobky pro český i slovenský trh. HELLA GmbH & Co. KGaA je mateřskou společností podniku HELLA SK, s. r. o. S podnikem APAG Elektronik, s. r. o. navázala spolupráci v souvislosti elektronických modulů. Tyto moduly jsou montovány společně s APAG Elektronik, s. r. o. do výrobků firmy AUDI. HELLA SK, s. r. o. představuje v současném i minulém období největšího odběratele podniku APAG Elektronik, s. r. o. Podíl tržeb HELLA SK, s. r. o. na celkových tržbách podniku je přes 22 %.

BMW

Jedná se o německou značku, která vyrábí luxusní automobily, motocykly a motory. Základní sídlo má v Mnichově. V Mnichově se nachází nejenom sídlo, ale i původní továrna. V této továrně se nevyrábí veškeré druhy modelů, ale pouze některé, jako jsou například modely 3 a 4. Mateřské společnosti BMW jsou Mini a Rolls-Royce. V koncernu BMW se společnosti zaměřují také na vývoj nových automobilů a dále na výrobou sportovních automobilů. BMW má po České republice mnoho autorizovaných dealerů, kteří prodávají jejich nejrůznější modely vozů či motorek. Podnik APAG Elektronik, s. r. o. spolupracuje s BMW v souvislosti s dodávkami modulů v oblasti osvětlení automobilů, a to konkrétně do vnějších prostor dveří (kliky). Tato spolupráce probíhala jak přímo, tak i přes zprostředkovatele. V současné době dodává APAG Elektronik, s. r. o. ze své nabídky do BMW přes HUF Group 100 % produkce (tedy vše, co od APAG Elektronik, s. r. o. odebírají) a přes WITTE Automotive 75 % produkce (zbytek, který od APAG Elektronik, s. r. o. dodávají jiným podnikům).

HUF Group

S více jak 100letou tradicí se podnik HUF zaměřuje na zamykací systémy, ať už se jedná o odemčení automobilu přes klíč nebo chytré zařízení. Celou svoji výrobu soustředí na inovace v oblasti přístupu do vozu a oprávnění. Zakládají si na atraktivním designu, bezpečnosti i komfortu. HUF Group byla založena roku 1908 a sídlí v Německu. S podnikem HUF spolupracuje APAG Elektronik, s. r. o. například v oblasti dodávání modulů osvětlení do vnějších prostor automobilů, které jsou následně dodávány a instalovány do BMW automobilů. HUF Group má podíl tržeb na celkových tržbách podniku okolo 4 %. Při velkém množství odběratelů, které APAG Elektronik, s. r. o. má, je toto číslo významné.

Zejména kvůli koronavirovém období se spolupráce s některými firmami v minulém období s podnikem APAG Elektronik, s. r. o. snížila. V současnosti se opět významně zvýšili potřeby na dodávky, jako příklad lze uvést podnik Kongsberg, kde zvýšení požadavků bylo výrazné.

Vyjednávací síla odběratelů není příliš velká. Podnik APAG Elektronik, s. r. o. spolupracuje s velkým množstvím odběratelů, tudíž ztráta například jednoho zákazníka by nebyla katastrofální pro výrobu podniku. APAG Elektronik, s. r. o. si zakládá na kvalitě svých výrobků. Tohoto faktu si jsou zákazníci velmi vědomi a díky tomu si spolupráci s ním váží. To dokazuje i fakt, že podnik spolupracuje s velmi významnými automobilovými výrobci.

DODAVATELÉ

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. si je velmi dobře vědom, že být závislí na jednom dodavateli není dobré. Z toho důvodu se množství dodavatelů pohybuje v nižších jednotkách desítek. Přesné číslo si podnik opět nepřeje uvádět. Objem veškerých nákupů všech společností skupiny APAG se pohybuje okolo 1 miliardy korun. Do těchto nákupů patří například pořízení polovodičů, desek plošných spojů nebo plastových dílů. Všichni dodavatelé musí splňovat požadavky, které podnik APAG Elektronik, s. r. o. požaduje. Do těch se kupříkladu řadí zkušenosti s výrobou prototypů a odbornost, dále také zásada nulové závadnosti u všech dodávek nebo musí brát ohled na společenskou odpovědnost. Možnost dopředné integrace samozřejmě může nastat. Jestliže jsou jednotliví dodavatelé schopni dodávat například elektrosoučástky nebo desky plošných spojů, které musí splňovat jasně dané požadavky, tak jsou i pravděpodobně schopni dodat jednotlivé součástky v pokročilejší části výroby. Dodavatelů určitých součástí je ale více a jestliže by se podniku APAG Elektronik, s. r. o. kvůli tomu značně zvedly náklady, přestal by podnik s daným dodavatelem spolupracovat

a navázal by kontakt s jiným. Každý nákup poptává oddělení v podniku a jestliže by určitý dodavatel nesplnil požadavky APAG Elektronik, s. r. o., nebyl by vybrán do okruhu dodavatelů a podnik by spolupracoval s někým jiným.

Nákup materiálu je realizován prostřednictvím Supply Chain Management (logistiky). Dále si strategický nákup zajistí zpracování cenových nabídek. V roce 2022 byl cíl co nejvíce snížit náklady při nákupu materiálu a současně i dohodnout nové ceny pro následující období. Supply Chain Management vždy určí, které komponenty jsou kritické pro daný projekt. Obvykle to bývají polovodiče včetně mikročipů nebo i některé pasivní součástky, jako je například pojistka. U kabelů, které jsou na míru, má podnik 1 dodavatele. Na trhu je dodavatelů více, ale v tomto případě by z důvodu menších objemů dodávek nedávalo smysl jich mít více. V případě potřeby je možné dodavatele změnit. U plastových dílů chce vyřešit závislost na dodavatelích tím, že si podnik sám vyrobí vlastní plasty a zároveň jim některé kusy dodá dodavatel. V níže uvedeném textu jsou opět z důvodu velkého množství zákazníků vybráni tři, které podnik považuje za významné.

Techwise (Macao) Circuits Limited

Tato společnost má celkem tři továrny v Číně, nejstarší z nich byla založena roku 1994. Při své výrobě dávají velký důraz na kvalitu. Trvají na normách ISO 9001, ISO 9002, ISO 14001 a dalších standardech. Snaží se co nejvíce zajistit snížení plýtvání, díky tomu zmenšit své náklady a vytvářet co nejlepší organizační kulturu. Vyrábějí pro známé a velké značky jako je HP, Toshiba, Epson a další mezinárodní společnosti. Podniku APAG Elektronik, s. r. o. dodávají zejména desky plošných spojů, které podnik nezbytně potřebuje ke své výrobě. Na trhu je avšak dostatek dodavatelů, které může podnik využít v případě nouze pro získání těchto desek.

Fortell s.r.o.

Jedná se o společnost, která byla založena roku 1995. Svoji výrobu soustředí na plastové díly, lisovací stroje nebo vstřikovací formy. Podstatnou částí podniku je lisovna plastů nebo lisovna kovů. Od roku 2008 se nacházejí v novém moderním závodu v Lanškrouně a v roce 2016 byla dokončena výstavba skladové a montážní haly. Vyrobené polotovary dodává Fortell, s. r. o. do celého světa. Podnik zároveň velmi dbá na dobré pracovní vztahy i podmínky svých zaměstnanců. Nejenom díky tomuto přístupu představuje společnost Fortell, s. r. o. důležitého dodavatele. Pro podnik APAG Elektronik, s. r. o. dodává plastové díly na míru, bez kterých by se výroba neobešla.

EBV Elektronik

Společnost s hlavním sídlem v Německu byla založena roku 1969 a v současné době představuje evropského vůdce v oblasti polovodičů. Velmi si zakládají na tom, aby byli spolehlivými obchodním partnerem. Zároveň jim záleží na dobré pověsti podniku, a to zejména v oblasti etiky a dlouhodobé spolupráce. Neustálým vývojem a inovacemi drží krok s nejnovějšími trendy. Zakládají si na tom, že jejich služby se dokážou velmi přizpůsobit zákazníkům a zaměstnanci představují záruku kvality. Podniku APAG Elektronik, s. r. o. dodávají elektrosoučástky.

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. má sice větší množství dodavatelů, ale možné riziko v současné době představuje nedostatek materiálu u dodavatelů. S tím je samozřejmě spojené i oddálení dodávek odběratelům. Kvůli tomu, že dlouhodobí dodavatelé snižují svoji nabídku materiálu, který je nezbytný pro výrobu podniku, musel podnik přistoupit k dalším opatřením. Domluvil si dodávky od jiných dodavatelů, ale bohužel už za vyšší ceny. Tento fakt může mít negativní dopad na dosažení zisku podniku a zároveň také na cash-flow kvůli nevýhodným platebním podmínkám. Do budoucna se očekává, že se situace na trhu srovná do normálu a materiál bude opět v pořádku dostupný. Z těchto informací vyplývá, že síla dodavatelů je v současné době silnější, než tomu bývalo v minulosti.

SUBSTITUČNÍ VÝROBKY

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. zaměřuje svoji výrobu na produkty, které jsou vyráběny zákazníkům na míru, dále na elektronické řídicí jednotky a osvětlení. V oblasti elektronických řídicích jednotek představuje v současné době možnou hrozbu snížení veškerých řídicích jednotek v automobilu na jednu. V takovém případě by se pro nové automobily vyráběla pouze jedna složitější jednotka, která by vyžadovala novou a komplikovanější technologii. V nejbližší budoucnosti se předpokládá, že tento fakt nehrozí, a tím pádem současná výroba podniku není nijak ohrožena. V oblasti osvětlení se podnik soustředí na to, aby vyráběl v souladu s nejnovějšími trendy a tím pádem uspokojil potřeby zákazníků. V oblasti, ve které podnik vyrábí, se substituty spíše nenachází, a tudíž je riziko substitutů minimální.

V následující tabulce 7 jsou uvedeny jednotlivé části modelu a jejich stupně ohrožení, které vyplynuly z rozhovoru s výkonným manažerem.

Tabulka 7 – Výsledky Porterova modelu 5 sil

		Stupeň ohrožení		
		slabý	průměrný	silný
Porterovy síly	POTENCIÁLNĚ NOVÍ KONKURENTI	X		
	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE		X	
	ODBĚRATELÉ	X	X	
	DODAVATELÉ		X	X
	SUBSTITUČNÍ VÝROBKY	X		

Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době se v oblasti automotive, ve kterém podnik APAG Elektronik, s. r. o. působí, nacházejí velké vstupní bariéry. Ať už v podobě potřeby vysokého kapitálu, nutnosti velkých prostor pro výrobu nebo získání většího počtu nových zaměstnanců. Hrozba nových konkurentů je pro podnik v souvislosti s výše uvedenými faktory slabá. Co se týká stávající konkurence podniku, tak ačkoliv je na trhu automotive velké množství firem, podnik APAG Elektronik, s. r. o. je jim schopen dobře konkurovat. Ať už díky svým certifikátům, kvalitní výrobě, dlouhodobým vztahům s partnery nebo moderní výrobě. Neustále se snaží svoji výrobu zlepšovat i získávat různé konkurenční výhody. Jelikož je ale na trhu velké množství konkurenčních podniků a podnik APAG Elektronik, s. r. o. se musí neustále snažit držet krok a udržet si svoji pozici na trhu, představuje tento faktor průměrnou hrozbu.

Odběratelé představují spíše slabší až průměrnou hrozbu. I když má podnik větší počet odběratelů, ať už z oblasti automotive nebo zdravotnictví, tito zákazníci si mohou vybírat z velkého množství podniků, které jim daný výrobek zhotoví. Na druhou stranu jsou si odběratelé vědomi, že jim APAG Elektronik, s. r. o. dodává výrobky v nejlepší možné kvalitě s nízkou chybovostí a zakládají si na udržení dlouhodobé spolupráce. Nejenom kvůli tomu podnik spolupracuje s významnými automobilovými výrobci jako je Jeep, Hella, Audi nebo Mercedes. Dodavatelé znázorňují průměrnou až silnou hrozbu. V současné době na trhu v oblasti automotive je u některých součástí síla dodavatelů silnější, někdy průměrná, výjimkami až slabá. Podnik vnímá sílu dodavatelů průměrně až silně, protože velmi záleží na tom, o jakou dodávanou součástku se jedná. Desky plošných spojů nakupují přes distributory, kde není velký problém spolupracovat s různými distributory. V případě kabelů je množství dodavatelů omezené, díky čemuž mohou nastat problémy s dodáním. V takovém případě se podnik snaží získat danou součástku jiným dopravním prostředkem, takže například místo letadla využije přepravu na lodi. I přes větší množství dodavatelů podniku

existuje riziko pro podnik v podobě nedostatku komponentů na trhu. Díky tomu mají dodavatelé větší vyjednávací sílu a mohou si nastavit méně výhodnější podmínky pro APAG Elektronik, s. r. o. Podnik však očekává, že se situace na trhu zlepší a komponenty budou opět dostupnější. Substituční produkty představují nejmenší hrozbu. Podnik vyrábí jednotlivé výrobky především na míru a v současné době není technologie, která by nahradila například elektronické řídicí jednotky s čipem nebo osvětlení do aut.

5 SWOT ANALÝZA

Následující SWOT analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku APAG Elektronik, s. r. o. Zároveň také vymezuje příležitosti a hrozby trhu. Veškeré tyto údaje jsou zobrazeny v tabulce 8 níže a dále podrobněji rozepsány.

Tabulka 8 – SWOT analýza APAG Elektronik, s. r. o.

S <ul style="list-style-type: none">• Certifikace• Moderní budova a výroba• Software pro jakýkoliv druh elektronické řídicí jednotky• Dobrá finanční situace podniku• Přátelská atmosféra	W <ul style="list-style-type: none">• Velké finanční prostředky vázané v zásobách• Nestabilita výroby• Nedostatek volných prostor pro budoucí rozšíření• Vysoká fluktuace zaměstnanců• Počet kompresorů
O <ul style="list-style-type: none">• Výroba čipů v Evropě• Využití volné pracovní síly z cizích zemí evidovaných na úřadu práce• Spolupráce s podniky	T <ul style="list-style-type: none">• Snaha snížit počet řídicích jednotek• Nedostatek komponentů• Zvyšující se ceny energií• Síla konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1 SILNÉ STRÁNKY (S)

Ve výrobních podnicích, které se zaměřují na automobilový průmysl, je důležitá konkurenční výhoda. Mezi konkurenční výhody podniku APAG Elektronik, s. r. o. se řadí například certifikace pro automobilový průmysl. V roce 2018 byl podnik schopen re-certifikovat a získat tak znovu certifikaci IATF 16949:2016 a ISO 9001:2015. IATF 16949:2016, neboli norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu, představuje nadstavbu k ISO 9001:2015 a jak vyplynulo z rozhovorů, podnik považuje tuto certifikaci za důležitou. Vztahuje se na vývoj a výrobu elektronických systémů. Jedná se o mezinárodně uznávanou normu pro systémy řízení kvality, díky které se například zvyšuje spokojenost zákazníků či partnerů. Momentálně má podnik tento certifikát platný do roku 2024. Certifikace IATF 16949:2016 patří k důležitým certifikacím v podniku. Pro odběratele zaručuje prevenci vad a také snížení plýtvání i odchylek v celém dodavatelském řetězci. Jedná se o certifikaci, která představuje požadavek pro podnikání v mezinárodním obchodě. Díky tomu je podnik APAG Elektronik, s. r. o. schopen konkurovat i na globálních trzích.

Mezi další důležité normy také patří ISO 26262, kterou řada konkurentů podniku APAG Elektronik, s. r. o. nemá. Touto normou se řídí vývoj elektrických systémů v silničních vozidlech, díky které je zajištěno bezpečné fungování systémů. Tato norma vznikla s hlavním cílem zajistit maximální bezpečnost vozidla od prvního dne uvedení do provozu. Podniky, které mají ISO 26262 zaručují funkční bezpečnost s co největší eliminací nepřijatelných rizik. Podnik APAG Elektronik, s. r. o. díky této certifikaci kupříkladu získal nového zákazníka Bühler Motors, s. r. o.

Rozšíření budovy vedlo k dalším výrobním možnostem celého podniku. Moderní budova i výroba umožňuje být konkurenceschopný a úspěšnější na trhu. Díky tomuto kroku byl totiž podnik schopen zvětšit prostory pro výrobu a nakoupit tak nové stroje a zvýšit svoji nabídku výrobků. Podniku APAG Elektronik, s. r. o. velmi záleží i na přátelských vztazích na pracovišti a snaží se, aby každý zaměstnanec byl dostatečně motivován a současně spokojen.

System podnik MES (výrobní informační systém) umožňuje sledovat klíčové výkonnostní ukazatele v čase. Zároveň i v digitální podobě, a to pro každý sektor výrobních závodů. Díky tomu se neztratí žádná informace. Někteří konkurenti podniku mají zaměstnance, kteří provádějí danou kontrolu jednotlivých výrobků a celý proces se tak zpomalí i prodraží. U podniku APAG Elektronik, s. r. o. se do dalších výrobních kroků dostanou pouze ověřené hotové díly. Ve výjimečných případech, kdy se objeví chyba, je možné vysledovat problém až na úroveň komponentu. Díky tomu má podnik APAG Elektronik, s. r. o. historicky nízkou úroveň PPM (tedy chybných částic na milion) vad v jednociferných číslech.

Důležitou silnou stránkou podniku je i jeho schopnost komplexně vyvinout software pro jakýkoliv druh elektronické řídicí jednotky. To znamená, že svoji výrobu nespécializují pouze na jeden druh jednotky. Jejich jednotky mohou tedy ovládat například osvětlení, motor, funkce dveří, baterii nebo posilovače řízení. To znamená, že svoje elektronické řídicí jednotky mohou nabízet například jak pro specializované výrobce automobilů, tak i pro podniky, které vyhledávají prototypy. Z nejnovějších dat, která jsou k dispozici vyplývá, že v současné době má podnik k dispozici nerozdělený zisk z minulých let. Ten by bylo možné využít například pro případné investice.

5.2 SLABÉ STRÁNKY (W)

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. se potýká s problémem vázanosti peněz v zásobách. S tímto problémem úzce souvisí neschopnost zajistit stabilitu své výroby. Kvůli tomu, že není schopen vždy zajistit plynulé dodání čipů či jiných potřebných komponentů, nastává stav,

kdy podnik nemůže zajistit zcela nepřerušovanou výrobu. Je nucen mít uložené peníze ve skladech v součástkách, které by sice mohl použít, ale kvůli nedostatku jiných souvisejících komponentů to není možné. Výroba určitých výrobků může být tím pádem zahájena až později, než by bylo potřeba. Nastává tedy situace, kdy podnik má peníze vázány v aktivech a snižuje se jeho rentabilita.

I když byla v minulosti provedena modernizace celé budovy, v současné době se kvůli plánům zvyšovat výrobu podnik potýká s významným nedostatkem volných prostor pro budoucí rozšíření. Pokud bude chtít v budoucnosti rozšířit a zvýšit svoji výrobu, bude tak nezbytné najít pro tento problém plán, jak ho vyřešit.

Zároveň se oproti jiným svým konkurentům potýká s vyšší fluktuací zaměstnanců. Zejména se jedná o zaměstnance, kteří pracují u výrobních linek nebo na jiných nižších pracovních pozicích. Jak například potvrzuje společnost ManpowerGroup Česká republika (ManpowerGroup Česká republika, 2018), u výrobních podniků je fluktuace zaměstnanců nejčastější a podnik APAG Elektronik, s. r. o. se s tímto faktorem značně potýká.

Dalším zjištěním bylo, že podnik APAG Elektronik, s. r. o. má v současné době k dispozici pouze tři kompresory, které slouží k výrobě stlačeného vzduchu. Dva z nich jsou v provozu neustále a jeden z nich jim napomáhá v případě potřeby větší výroby. V současné době jsou tak skoro na hranici možností a nemají rezervu v případě poruchy jednoho z nich. Tento faktor by tak narušil výrobu podniku. Z tohoto důvodu by bylo dobré zakoupit nový kompresor, který by nejenom představoval větší jistotu pro podnik v případě rozbití jiného kompresoru.

5.3 PŘÍLEŽITOSTI (O)

Příležitost pro podnik APAG Elektronik, s. r. o. představuje takzvaný „*Evropský akt o čipech*“. V Evropském parlamentu byla dne 15.02.2023 přijata nová legislativa, která se zavazuje navrátit výrobu polovodičových čipů zpátky do Evropy. Díky tomuto kroku by se Evropa mohla stát důležitým výrobcem čipů (Zachová a Pásztor, 2023). V současné době bylo okolo 90 % čipů dováženo z Asie (Evropská komise, 2023) a nyní by se s novou legislativou tato skutečnost mohla změnit. Nejenom pro podniky na českém trhu a tudíž i pro APAG Elektronik, s. r. o. vzniká tak možnost navázat novou spolupráci s potencionálními výrobci, ale také i příležitost využít podpory pro vytvoření vlastní výroby polovodičových čipů. Celý akt o čipech bude podpořen v částce vyšší než 1 bilion Kč (Evropská komise, 2023). V současné době nejsou jasně stanovená pravidla pro poskytnutí podpory, ale hovoří

se o tom, že bude více různých podniků schopno na ni dosáhnout. Tuto příležitost by mohl podnik zvážit nejenom pro zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu.

Mezi další příležitosti pro podnik patří využití zaměstnat více cizích státních příslušníků. V Pardubickém kraji je k únoru roku 2023 evidováno téměř 30 000 lidí na úřadu práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2023). Jelikož se APAG Elektronik, s. r. o. potýká s vyšší fluktuací, jako řešení by mohlo být využít této skutečnosti, navázat spolupráci s úřadem práce, zaměstnat další cizí pracovníky a překonat tak svoji slabou stránku.

Podniky mají ve svých cílech být konkurenceschopný na trhu. Jednou z možností, jak toho lze dosáhnout, je vytvoření různých typů spolupráce s ostatními podniky. Příkladem spolupráce může být klastr. Jedná se o propojené podniky sídlících v určitém regionu. Součástí tohoto typu spolupráce jsou například dodavatelé, konkurující podniky, vysoké školy nebo také poskytovatelé služeb (CzechInvest, 2023). Konkurenti i jiní partneři mají zájem o tento typ spolupráce. To dokazuje i fakt, že v České republice je v současné době 102 evidovaných klastrů, technologických platforem, výzkumných a podpůrných organizací, z toho v Pardubickém kraji jich je 5 se 143 podniky (Národní klastrová asociace, 2022). Podnik APAG Elektronik, s. r. o. by mohl využít této příležitosti a díky tomu si tak například snížit své náklady, získat nové informace nebo snadněji se dostat k nové technologii a navázat nová partnerství (BusinessInfo, 2010). V současné době totiž žádný podobný typ spolupráce podnik nenavázal.

5.4 HROZBY (T)

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. vyrábí nejrůznější druhy řídicích jednotek do automobilů, které napomáhají například naklánění mlhovkám nebo natáčení volantů. Aktuální situace na trhu avšak naznačuje, že do budoucna se bude zvyšovat tlak na to, aby automobil měl pouze jednu řídicí jednotku. Podnik předpokládá, že v takovém případě by vznikla mnohem větší konkurence, které by bylo těžké odolávat. Zároveň i výroba takové řídicí jednotky by byla složitější, než je současná výroba jednotlivých jednotek a také by hrozilo, že by podnik neměl potřebnou technologii k výrobě.

Mnoho podniků v automobilovém průmyslu negativně ovlivňuje neustálá špatná situace týkající se nedostatku komponentů. Podnik APAG Elektronik, s. r. o. se potýká se značným zdražováním různých komponentů, které nakupuje pro výrobu. Zároveň se neustále zvyšují dodací termíny jednotlivých součástí, což negativně ovlivňuje celý chod. Z těchto důvodů

pak nastává špatná situace ve skladu, ve kterém má nuceně uložené peníze, jak už bylo blíže uvedeno slabých stránkách podniku. V současné době se zároveň podniky musí potýkat se zvyšováním cen energií. I tato skutečnost ovlivňuje chod podniku APAG Elektronik, s. r. o. Zvýšené náklady se promítnou do ceny výrobků a tento fakt může ohrozit konkurenceschopnost podniku.

Konkurentů, kteří se nacházejí v oblasti automotive, je na trhu velké množství. Z tohoto důvodu je konkurence podniku APAG Elektronik, s. r. o. podstatným faktorem, který na podnik působí. Pro podnik je důležité, aby se dobře orientoval v tom, co je aktuálně na trhu moderní a držel krok s inovacemi. Faktory, který mají konkurenti oproti APAG Elektronik, s. r. o. lepší, jsou například prostory, ve kterých firmy vyrábějí. Obvykle se jedná o větší konkurenty, kteří mají k dispozici více hal i skladů, díky kterým jsou schopni vyrábět více a mají tak konkurenční výhodu.

5.5 DOPORUČENÍ A STRATEGIE VYPLÝVAJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY

Z jednotlivých popsaných kvadrantů SWOT analýzy vyplývají pro podnik APAG Elektronik, s. r. o. následující strategie. Celkem jsou čtyři a dělí se na SO (silné stránky a příležitosti), WO (slabé stránky a příležitosti), ST (silné stránky a hrozby) a WT (slabé stránky a hrozby). V závěru této práce bude následně doporučena pro podnik jedna z těchto strategií.

Strategie silných stránek a příležitostí (SO)

Jak již bylo uvedeno výše v silných stránkách, podnik APAG Elektronik, s. r. o. zmodernizoval svoji budovu a zároveň rozšířil výrobní plochu. Nejenom díky tomu by byl podnik schopen zapojit se do Evropského aktu o čipech. Jak již bylo uvedeno ve SWOT analýze, momentálně není stanovené, za jakých podmínek lze získat podporu. V případě zvolení si této strategie je důležité, aby podnik sledoval veškeré dění okolo tohoto projektu Evropské unie. V momentě zveřejnění pravidel pro získání podpory a jejich následné splnění by se měl podnik zapojit. Díky tomu by získal konkurenční výhodu například v podobě rozšíření svých výrobků. Jestliže by se podnik rozhodl nejit touto cestou využití podpory pro vlastní výrobu, mohl by alespoň navázat novou spoluprací s těmi podniky, které by se rozhodly vyrábět a například jim dodávat materiál potřebný pro čipy.

Díky svým zkušenostem, kvalitní výrobě a značnému množství certifikací by mohl podnik navázat spoluprací s jinými podniky, ať už v oblasti inovací nebo ve výrobě. Podnik APAG Elektronik, s. r. o. je například schopen využít svých certifikací a vyrábět některé výrobky pro další podniky, které danými certifikacemi nedisponují, ale potřebují určitou

součástku pro svoji výrobu. Na základě toho by mohl vstoupit na nové trhy, například na zahraniční trh. Některé podniky nejsou schopny kvůli daným podmínkám v zemi nebo i kvůli své finanční situaci v podniku získat určité certifikace. Na ty by se mohl podnik APAG Elektronik, s. r. o. zaměřit a získat tak nové zákazníky. Zároveň by mohl například navázat přímou spoluprací s AUDI. V současné době totiž dodává své elektronické moduly do vozů AUDI přes zprostředkovatele HELLA SK, s. r. o. Tento krok by sice pro podnik APAG Elektronik, s. r. o. znamenal v úvodu například vyšší administrativu, ovšem z dlouhodobého hlediska by mu mohl přinést vyšší příjmy.

Jak bylo uvedeno v kapitole 5.3, podnik by se mohl i například propojit s dalšími podniky v rámci klastru. V současné době totiž APAG Elektronik, s. r. o. nespolupracuje s dalšími podniky na inovacích nebo vývoji. Spíše využívá konzultací v souvislosti s vylepšením systému nebo udržuje blízký vztah s pobočkou v Plzni. V minulosti spolupracovali například s Vincent frank Consulting, kteří jim poskytovali konzultace. Jeho konkurence, která využívá možnosti klastru, tak má konkurenční výhodu na trhu.

Strategie slabých stránek a příležitostí (WO)

V okamžiku, kdy by se podnik APAG Elektronik, s. r. o. rozhodl rozšířit prostory pro výrobu, například pro nové výrobní linky nebo vývoj a výzkum, potýkal by se s nedostatkem volných prostor. Tento problém by mohl podnik vyřešit tím, že by začal spolupracovat s jinými podniky, jak už bylo zmíněno v SO strategii. Mohl by díky tomu překonat svůj nedostatek volných prostor, kdy by mohl využít prostory spolupracujícího podniku. Jednalo by se tak o jeden z možných kroků, jak tento problém překonat. Zároveň by to mohlo podniku přinést konkurenční výhodu například v podobě větších tržeb nebo i snížení času na výrobu výrobků.

S vysokou fluktuací zaměstnanců se potýká řada podniků v oblasti automotive. Podnik APAG Elektronik, s. r. o. by nejenom měl navázat spoluprací s úřadem práce a zaměstnat více registrovaných cizinců (v Pardubickém kraji jich je okolo 30 000) (Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2023). Zároveň by mohl využít nezaměstnaných lidí i z jiných oborů v rámci spolupráce s úřadem práce. Pokud by podnik nemohl z důvodu velkých nákladů zvýšit stávajícím zaměstnancům mzdy, měl by se zaměřit na poskytované benefity, aby si je co nejdéle udržel. Na svých webových stránkách je nemají v současné době viditelně vypsané a tím pádem si mohou i potenciální zaměstnanci zvolit jiného zaměstnavatele, který má tyto údaje na svých stránkách viditelně uvedené.

Z dlouhodobého hlediska není možné, aby byly neustále drženy velké finanční prostředky v zásobách a zároveň byla nestabilní výroba. Pokud by predikce do budoucna naznačovaly, že by tento stav měl i nadále trvat, podnik by se měl zamyslet nad stávající výrobou a možnostmi ji přeorientovat na jiné výrobky. Tento krok by však znamenal pro podnik velký zásah do všech výrobních procesů a představoval by pro APAG Elektronik, s. r. o. velké náklady. Jednodušším řešením by byla možnost začít vyrábět si ty komponenty, které podniku pro výrobu chybí a kterých je v aktuální době nedostatek. Díky tomu by přestali být závislí na dodavatelích a mohli by díky tomu získat i konkurenční výhodu. Příkladem toho by mohly být například plastové díly.

Strategie silných stránek a hrozeb (ST)

Podnik APAG Elektronik, s. r. o. uskutečnil výměnu osvětlení za nová LED světla pouze ve výrobní hale. Podnik by však měl zvážit procesní inovaci v podobě **výměny osvětlení i v celém objektu**. Částečnou zkušenost již s tímto typem inovace má a jak ukazuje následující tabulka 9, mohl by díky tomu ušetřit značné náklady za energii.

Současná obvyklá zastropovaná cena pro podniky je 5 Kč za kWh bez DPH, 6,05/KWh s DPH (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2022). Celková cena za světla, spotřeba celého podniku, cena za kWh a cena spotřeby světél za hodinu vychází z interních materiálů. **Úspora** se vypočítala jako rozdíl mezi cenou spotřeby původních světél a nových LED světél. **Návratnost investice v hodinách** je vypočítána jako podíl celkové ceny a úspory. **Přepočet na dny a roky** je spočítán jako podíl návratnosti a 24 hodin a 365 dní. **Návratnost 8 měsíců** se vypočítala jako 0,67 krát 12 měsíců.

Tabulka 9 – Návratnost možné investice

	nová LED světla	původní světla
celkem za světla	473 073 Kč	
spotřeba	8568W	32679W
cena za kWh	3,32 Kč	3,32 Kč
cena el. spotřeby světel	28,46 Kč	108,57 Kč
úspora starých vs. nových světel	80,10 Kč	
návratnost investice v hodinách	5 906	
ve dnech	246	
v rocích	0,67	
	cca 8 měsíců	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Jako reakci na rostoucí energie a s tím spojené i zdražování výroby by měl podnik APAG Elektronik, s. r. o. zvážit i **instalaci fotovoltaické elektrárny**. Tato elektrárna by mohla být vybudovaná na střeše výrobní haly podniku. V případě instalace celkem 610 ks panelů by celkový výkon fotovoltaického systému činil 277,55 kWp a celkové náklady 7 077 525 Kč bez DPH (Interní materiály). Rostoucí cena energií a degradace uvedená v procentech vyplývá z technické dokumentace. Pro uvedení cen energií za kWh bylo čerpáno z interních materiálů podniku, kde byla již tato data odborně zpracována. Z následující tabulky 10 vyplývá, že investice by se vrátila za 24 až 36 měsíců.

Tabulka 10 – Návratnost investice fotovoltaiky

	Výkon	277,55 kWp			Cena za kWp	25 500 Kč		
	Rostoucí cena energie	5% rok			Celková investice	7 077 525 Kč		
	Degradace	0,20% rok						
	Cena energie za kWh	Výroba FVE	Uspořeno	Celkem úspora	Kumulovaný součet	Investice - návratnost		
2022	7,50 Kč	272550 kWh	2 044 125 Kč	2 111 361 Kč	2 111 361 Kč	4 966 163,51 Kč		
2023	7,88 Kč	272005 kWh	2 142 039 Kč	2 209 275 Kč	4 320 637 Kč	2 922 038,51 Kč		
2024	8,27 Kč	270645 kWh	2 237 895 Kč	2 305 131 Kč	6 625 768 Kč	779 999,93 Kč	návratnost	
2025	8,68 Kč	269292 kWh	2 338 041 Kč	2 405 277 Kč	9 031 045 Kč	-1 457 894,89 Kč	návratnost	
2026	9,12 Kč	267945 kWh	2 442 668 Kč	2 509 904 Kč	11 540 949 Kč	-3 795 935,50 Kč		
2027	9,57 Kč	266605 kWh	2 551 977 Kč	2 619 214 Kč	14 160 163 Kč	-6 238 603,42 Kč		
2028	10,05 Kč	265272 kWh	2 666 178 Kč	2 733 415 Kč	16 893 578 Kč	-8 790 580,73 Kč		
2029	10,55 Kč	263946 kWh	2 785 490 Kč	2 852 726 Kč	19 746 304 Kč	-11 456 759,03 Kč		
2030	11,08 Kč	262626 kWh	2 910 140 Kč	2 977 377 Kč	22 723 681 Kč	-14 242 248,81 Kč		
2031	11,63 Kč	261313 kWh	3 040 369 Kč	3 107 606 Kč	25 831 287 Kč	-17 152 389,26 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Díky tomu, že podnik APAG Elektronik, s. r. o. nezaměřuje svoji výrobu pouze na určitý druh elektronické řídicí jednotky, ale vyvíjí software pro jakýkoliv druh, má díky tomu

konkurenční výhodu. Zároveň je i držitelem několika důležitých certifikací a některé z nich nemá ani jeho nejbližší konkurence. Tyto skutečnosti může využívat pro udržení si stávajících odběratelů, kteří si zakládají na kvalitní výrobě s co nejmenší chybovostí. Podnik by mohl také zkusit zjistit, zda nějaké důležité certifikace jeho konkurence nemá a pokusit se o jejich získání. Mohl by si díky tomu udržet náskok před konkurencí a zároveň nabídnout svým zákazníkům kvalitnější služby. Zároveň i velmi přátelský tým a ochota celého podniku velmi napomáhá k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Jak již bylo uvedeno u WO strategie, podnik by měl v případě dlouhodobého předpokladu nedostatku potřebných komponentů využít své zdroje a výrobní možnosti k výrobě těch komponentů, kterých je na trhu velmi málo, tedy zpětné integrace. Díky tomu by byl schopen překonat hrozbu trhu. Konkrétně by například v možnostech podniku byla výroba plastových dílů. Podnik by přestal být závislý na dodavatelích tohoto komponentu.

Strategie slabých stránek a hrozeb (WT)

Možnost, jakým způsobem by mohl podnik vyřešit problém s nedostatkem komponentů, se prolíná s více strategiemi vyplývající ze SWOT analýzy. Řešením je zpětná integrace výroby, kdy by podnik nemusel být závislý na svých dodavatelích, neměl by peníze vázán v zásobách a díky tomu by se mu zvýšila jeho rentabilita. Zároveň i řešením, jak snížit své náklady za energie, by mohlo být uzavření výhodných dlouhodobých smluv s dodavatelem energií, využití obnovitelných zdrojů energie nebo výměnu osvětlení za nová LED světla.

V nejhorším možném případě, kdy by podnik APAG Elektronik, s. r. o. nebyl schopen zajistit si ať už vlastní výrobou nebo od dodavatelů potřebné součástky k výrobě, byl by nucen snížit výrobu. V takové situaci by už nedostatek dalších prostor nebyl problémem a výroba by byla zaměřena pouze na určitý druh výrobků. Díky tomu by byly ušetřeny i náklady na energii.

Ve středně až dlouhodobém horizontu považuje autorka SO strategii za nejlepší možnost pro podnik. Ve svém vlastnictví má několik důležitých certifikací, zakládá si na pečlivém přístupu ke každému vyrobenému výrobku a tomu odpovídá i jeho kvalitní výroba. Díky tomu, že dokáže vytvořit software pro kterýkoliv druh elektronické řídicí jednotky, má možnost vyrábět nejrůznější varianty jednotek, a tudíž má i široké množství zákazníků. Nejenom díky modernizaci výroby by byl podnik schopen zapojit se do Evropského aktu o čipech, který byl blíže popsán v podkapitole 5.3 a následně ve strategiích vyplývajících ze SWOT analýzy. APAG Elektronik, s. r. o. by měl také navázat nové spolupráce s podniky,

například se zapojit do klastru. Tento krok by mohl podniku pomoci být lépe konkurenceschopný na trhu. Podnik by mohl zároveň využít svých zkušeností a certifikací a vstoupit i na nový trh. Toto rozhodnutí by bylo spojeno například s navázáním přímé spolupráce se společností AUDI. Momentálně jí dodává elektronické moduly přes zprostředkovatele HELLA SK, s. r. o.

V krátkodobém horizontu by mohl podnik aplikovat některé ST strategie. Konkrétně využít obnovitelných zdrojů jako je fotovoltaická elektrárna nebo instalace LED osvětlení v celém objektu. Návratnost fotovoltaické elektrárny by byla do 24 až 36 měsíců a investice do LED osvětlení by se vrátila podniku do zhruba 8 měsíců. Jedná se tedy o návratnost v relativně krátkém časovém období. Jak již bylo uvedeno v tabulce 9 a v tabulce 10, podniku APAG Elektronik, s. r. o. by tyto kroky ušetřily podniku značné finanční prostředky.

Na základě rozhovoru s výkonným manažerem vyplynulo, že podnik vnímá jako svoji kritickou slabou stránku vyšší závislost na spolehlivosti kompresorů, jak již bylo uvedeno v podkapitole 5.2. V současné době má k dispozici pouze tři **kompresory**, které vyrábějí stlačený vzduch. Jsou tak na hranici možností a v případě poruchy nemají rezervu. Výroba podniku by v takovém případě byla narušena. Z tohoto důvodu doporučuje autorka **zakoupit nový kompresor**, který by nejenom představoval větší jistotu pro podnik v případě rozbití jiného kompresoru. Obvyklá cena jednoho kompresoru se pohybuje okolo 600 000 Kč.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku na základě analýzy procesů a činností inovačního managementu v oblasti výroby. Mezi použité metody patřilo pozorování, seznámení se nejenom s výrobou a procesy, ale i s celým chodem podniku po dobu pěti měsíců. Zároveň byly po zmiňované dobu autorce poskytnuty interní materiály, ze kterých čerpala. Veškeré informace byly vždy doplněny odborným komentářem ze strany výkonného manažera, se kterým zároveň probíhalo po celou dobu analýzy mnoho rozhovorů. Ten vždy autorce poskytl veškeré potřebné informace a doplňující údaje.

V prvních dvou kapitolách autorka teoreticky vymezila pojmy spojené s podnikem jako je management, strategie, inovace nebo jeho okolí. V aplikační části byl charakterizován podnik APAG Elektronik, s. r. o., dále analýza konkurenčního prostředí a SWOT analýza. V kapitole 5 byly závěrem na základě veškerých analýz a zjištění sepsána doporučení pro podnik ke zlepšení své konkurenceschopnosti.

U analýzy konkurenčního prostředí podniku byl použit Porterův model 5 sil. Nejprve byl uskutečněn autorkou rozbor jednotlivých sil. Dále na základě rozhovoru s výkonným manažerem byly zhodnoceny jednotlivé síly a jejich stupně ohrožení pro podnik. Největší hrozbu v současné době představují dodavatelé, dále pak stávající konkurence, odběratelé a nejmenší stupeň ohrožení představují potenciálně noví konkurenti společně se substitučními výrobky.

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 5.5, autorka doporučuje podniku APAG Elektronik, s. r. o. pro střední až dlouhodobý horizont strategii SO. Konkrétně se jedná o využití podnikových certifikací, pečlivého přístupu, kvalitní výroby a schopnosti vytvořit software pro kterýkoliv druh elektronické řídicí jednotky. Na základě toho je schopen vyrobit kterýkoliv druh řídicí jednotky. Nejenom na základě uvedených kvalifikací by se mohl zapojit do Evropského aktu o čipech, jak již bylo blíže popsáno v podkapitole 5.3. Také by měl zvážit pro zvýšení své konkurenceschopnosti možnost navázání spolupráce v rámci klastru. V krátkodobém horizontu navrhuje autorka ST strategii v podobě využití fotovoltaické elektrárny a instalace LED osvětlení v celém objektu. Tyto procesní inovace by podniku ušetřily značné náklady. Pro zmírnění závislosti na spolehlivosti kompresorů doporučuje autorka podniku APAG Elektronik, s. r. o. zakoupit nový kompresor.

Závěrem lze říct, že po zhodnocení jednotlivých analýz a spolupráci s podnikem po dobu několika měsíců hodnotí autorka výrobu podniku celkově kladně. V APAG Elektronik, s. r. o. proběhlo za celou dobu řada inovací, které umožnily podniku získat si své dobré postavení na trhu. Přesto existuje značný prostor pro další inovace, které jsou shrnuty v podkapitole 5.5. Ty by podniku napomohly být více konkurenceschopným na trhu a překonat tak i některé své slabé stránky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Altaxo. 2019. Strategický management, k čemu je dobrý? *Altaxo*. [Online] 2019. [Citace: 13. 8. 2022]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/strategicky-management-k-cemu-je-dobry>.
- APAG cosyst. 2022. Náš příběh. *APAG cosyst*. [Online] 2022. [Citace: 26. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.apagcosyst.com/cs/>.
- Blažek, Ladislav. 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3275-6.
- Blažková, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1535-3.
- Bunček, Martin. 2021. Inovace: O co vlastně jde? *BusinessInfo*. [Online] 19. 7. 2021. [Citace: 13. 6. 2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/inovace-o-co-vlastne-jde/>.
- BusinessInfo. 2011. Inovační procesy v podniku. *BusinessInfo*. [Online] 28. 04. 2011. [Citace: 21. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/inovacni-procesy-v-podniku/>.
- BusinessInfo. 2010. Klastry. *BusinessInfo*. [Online] 19. 11. 2010. [Citace: 11. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/klastry-pruvodce/2/>.
- CzechInvest. 2019. Mobilita. *CzechInvest*. [Online] 2019. [Citace: 17. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>.
- CzechInvest. 2023. Spolupráce. *CzechInvest*. [Online] 2023. [Citace: 11. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Spoluprace>.
- Čermák, Miroslav. 2015. Co jsou to SMART cíle a jak je definovat. *Clever and smart*. [Online] 16. 11. 2015. [Citace: 15. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/co-jsou-to-smart-cile-a-jak-je-definovat/>.
- Česká asociace pro finanční řízení. 2019. Hospodárnost. *CAFINews*. [Online] 19. 2 2019. [Citace: 2. 7 2022]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/slovník/hospodarnost>.
- Čížinská, Romana a Marinič, Pavel. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024731582.
- Dedouchová, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, ISBN 80-7179-603-4.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2007. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. 2. vyd. Oxford: Routledge, ISBN 9780750685085.
- Dvořáček, Jiří a Peter, Slunčík. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-224-3.
- Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2149-1.
- Evropská komise. 2023. Evropský akt o čipech. *Evropská komise*. [Online] 2023. [Citace: 11. 03. 2023]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-chips-act_cs.
- Filip, Ludvík. 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, ISBN 978-80-907530-5-1.
- Fotr, Jiří, a další. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-0434-5.

- Goffin, Keith a Mitchell, Rick. 2016. *Innovation Management: Effective strategy and implementation*. místo neznámé: Palgrave Macmillan, ISBN 9781137373434.
- Hlaváčová, Jana. 2019. Různé úrovně managementu. *Epeníze*. [Online] 28. 09 2019. [Citace: 14. 10. 2022]. Dostupné z: <https://www.epenize.eu/ruzne-urovne-managementu/>.
- Jakubíková, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2690-8.
- Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4670-8.
- Jakubíková, Dagmar, a kol. 2019. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-2461-9.
- Justice. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice*. [Online] [Citace: 13. 1. 2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
- Keřkovský, Miloslav a Valsa, Ondřej. 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7179-319-9.
- Keřkovský, Miloslav a Vykypěl, Oldřich. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 80-7179-453-8.
- Kim, Chan W. a Mauborgne, Renée. 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. [překl.] Petr Somogyi. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-547-6.
- Klimková, Alena. 2015. PEST analýza. *marke.cz*. [Online] 12. 01. 2015. [Citace: 16. 10. 2022]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>.
- Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, ISBN 9788024713595.
- Kotík, Vítězslav. 2019. Inovační management. *FinList - Přehled finančních informací*. [Online] 13. 4. 2019. [Citace: 19. 8. 2022]. Dostupné z: <https://finlist.cz/inovacni-management/>.
- Kovář, František a Krchová, Hana. 2007. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, ISBN 978-80-86730-29-5.
- kurzy. 2022. APAG Elektronik s. r. o. *kurzy*. [Online] 2022. [Citace: 23. 10. 2022]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/49813005/apag-elektronik-sro/>.
- Lukášová, Růžena a Nový, Ivan. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, ISBN 80-247-0648-2.
- Mcgrath, James a Bates, Bob. 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-382-3.
- ManpowerGroup Česká republika. 2018. Největší problém trhu práce? Ne najít zaměstnance, ale udržet si je. *idnes.cz*. [Online] 21. 6. 2018. [Citace: 3. 12. 2022]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-fluktuace-zamestnavatele.A180620_114843_podnikani_kho.
- Marmol, Thomas del. 2015. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment*. Namur: 50minutes.com, ISBN 2806270677.
- Mikoláš, Zdeněk, Peterková, Jindra a Tvrdíková, Milena. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-379-0.

- Miller, Jon, Wroblewski, Mike a Villafuerte, Jaime. 2017. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizBooks, ISBN 978-80-265-0618-8.
- Millerová, Klára. 2017. Porterův model pěti hybridních sil. *chcpracovat.info*. [Online] 28. 5. 2017. [Citace: 26. 7. 2022]. Dostupné z: <https://chcpracovat.info/porteruv-model-peti-hybridnich-sil/>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. 2023. Zaměstnávání cizích státních příslušníků. *mpsv.cz*. [Online] 02. 2023. [Citace: 11. 03. 2023]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace9?mesic=2&rok=2023&typPohledu=KRAJE>.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. 2022. Vláda schválila zastropování cen energií. Pomůže jak domácnostem, tak firmám. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 5. 10. 2022. [Citace: 8. 3. 2023]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-zastropovani-cen-energie--pomuze-jak-domacnostem--tak-firmam--270228/>.
- Mlsná, Martina. 2014. Bostonská matice – matice růstu a tržního podílu. *managerka.cz*. [Online] 30. 6. 2014. [Citace: 25. 7. 2022]. Dostupné z: <http://www.managerka.cz/bostonska-matice-%E2%80%93-matice-rustu-a-trzniho-podilu/>.
- Nováková, Jana. 2019. Strategické analýzy vnějšího prostředí. *ekonomicky.eu*. [Online] 12. 5. 2019. [Citace: 23. 7. 2022]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/strategicke-analyzy-vnejsiho-prostredi/>.
- Národní klastrová asociace. 2022. Mapa klastrů, technologických platforem, výzkumných a podpůrných organizací. *Národní klastrová asociace*. [Online] 2022. [Citace: 11. 03. 2023]. Dostupné z: <https://nca.cz/mapa-klastru-v-cr/>.
- OECD/Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. [Online] 4th Edition, 2018. [Citace: 12. 6. 2022]. Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page4.
- Podnikání-info.cz. 2021. Podnikání-info.cz. *Jaké jsou základní úrovně řízení firmy?* [Online] 24. 02 2021. [Citace: 14. 10 2022]. Dostupné z: <https://www.podnikani-info.cz/jake-jsou-zakladni-urovne-rizeni-firmy/>.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, ISBN 0-02-925090-0.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, ISBN 0-684-84148-7.
- Požizek, Jan. 2019. SWOT analýza a její využití. *Bridge - ecommerce magazine*. [Online] 21. 03. 2019. [Citace: 16. 10. 2022]. Dostupné z: https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/#Vyber_strategie.
- Pratt, John. 2021. Rozdíl mezi dopřednou a zpětnou integrací. *STREPHONSAYS*. [Online] 11. 1. 2021. [Citace: 18. 10. 2022]. Dostupné z: <https://cs.strephonsays.com/forward-and-vs-backward-integration-5060#menu-2>.
- Prnka, Tasilo, Hronek, František a Šperlink, Karel. 2003. *Inovace v Evropské unii*. 2. aktualiz. vyd. Ostrava: Repronis, ISBN 80-7329-042-1.
- Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of Innovations*. 5th Edition. New York: Free Press, ISBN 9780743258234.

- Roser, Christoph. 2018. Just in Time: Co to vlastně je? *Průmyslové Inženýrství*. [Online] 24. 1. 2018. [Citace: 22. 8. 2022]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/just-in-time-co-to-vlastne-je/>.
- Rýdl, Karel. 2003. *Inovace školských systémů*. Praha: ISV, 2003. ISBN 80-86642-17-8.
- Schumpeter, Joseph Alois. 2004. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, ISBN 80-7325-044-6.
- Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, ISBN 80-7179-367-1.
- Skokan, Karel. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, ISBN 80-7329-059-6.
- Skovajsa, Marek. 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, ISBN 978-80-7367-681-0.
- Srpová, Jitka a Řehoř, Václav. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3339-5.
- Synek, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3494-1.
- Švarcová, Jena. 2021. Ziskový a neziskový sektor. *Ceed*. [Online] 2021. [Citace: 5. 7. 2022]. Dostupné z: http://www.ceed.cz/podnikani/14_ziskovy_a_neziskovy_sektor.htm.
- Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. 2014. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.
- Tomek, Gustav a Vávrová, Věra. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1479-0.
- Trommsdorff, Volker a Steinhoff, Fee. 2009. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-092-8.
- Veber, Jaromír. 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-423-3.
- Vochozka, Marek. 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-1701-7.
- Váchal, Jan, Vochozka, Marek a kolektiv. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4642-5.
- Zachová, Aneta a Pásztor, Dávid. 2023. Už žádná další čipová kalamita? Evropský akt o čipech nám pomůže, tvrdí české firmy. *EURACTIV.cz*. [Online] 3. 03. 2023. [Citace: 11. 03. 2023.]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/prumysl-a-inovace/news/uz-zadna-dalsi-cipova-kalamita-evropsky-akt-o-cipech-nam-pomuze-tvrdi-ceske-firmy/>.
- Zuzák, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.
- Zákon č. 513/1991 Sb.: Obchodní zákoník - znění od 01.07.2013: Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513?citace=1>.