

Analýza podnikatelské teorie ve firmě BPS Bicycle Industrial s.r.o.

Marek Klenotič

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marek Klenotič**
Osobní číslo: **M14080**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza podnikatelské teorie ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma podnikatelské teorie a formulujte teoretická východiska pro zpracování bakalářské práce.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Analyzujte a představte podnikatelskou teorii ve vybrané společnosti.
- Navrhněte doporučení k aktualizaci podnikatelské teorie vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

COLLINS, James C. Good to great: why some companies make the leap and others don't. 1. pub. New York: Harper Collins, 2001, 297 s. ISBN 0-06-662099-6.
CRAINER, Stuart. Moderní management: základní myšlenkové směry. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání. Praha: Management Press, 2016, 300 s. ISBN 978-80-7261-397-7.
HANDY, Charles B. Druhá křivka: jak neminout odbočku do budoucnosti. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016, 220 s. ISBN 978-80-7261-401-1.
CHRISTENSEN, Clayton, James ALLWORTH a Karen DILLON. Jak změníte svůj život? Brno: BizBooks, 2003. 184 s. ISBN 978-80-265-0061-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, PhD.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

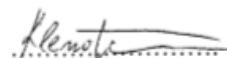
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11. 5. 2017

Jméno a příjmení: MAREK KLENOTIČ


podpis diplomanta

ABSTRAKT

Subjektem této bakalářské práce je firma BPS Bicycle Industrial s.r.o. a analýza její podnikatelské teorie. Její nedávný vzestup na trhu s elektro-koly je důvodem pro analýzu jejího úspěchu. V teoretické části se práce zabývá definicí podniku a jeho účelu. Teoretická část formuluje hlediska a předpoklady pro tvorbu správné podnikatelské teorie. Praktická část se zabývá zohledněním teoretických východisek a aplikováním poznatků přímo na firmu BPS s.r.o. Výsledky v druhé části praktické části analyzuje, a nakonec samotnou podnikatelskou teorii aktualizuje uvedením doporučení.

Klíčová slova: podnikatelská teorie, účel podniku, strategie podniku, vize, poslání podniku, klíčové kompetence

ABSTRACT

Subject of this bachelor thesis is BPS Bicycle Industrial company and analysis of its theory of the business. Its recent growth is the reason to analyse what lies behind its success. In theoretical part is thesis occupied with definition and its inner purpose. Theoretical part formulates viewpoints and assumptions for correct theory of the business creation. Practical part is occupied with theoretical resources and application of obtained knowledge onto BPS itself. Results are concluded in the second part of the practical part of the bachelor thesis. The last part is an update of the theory of the business through given recommendations.

Keywords: Theory of the business, Purpose of business, Business strategy, Vision, Business mission, Core competencies

S pokorou a úctou děkuji lidem, kteří se již dříve zamýšleli nad tématy, jež se dotýkají lidské společnosti, aby někdo jako já dnes mohl čerpat z jejich vědomostí. Zároveň děkuji své škole za to, že máme přístup k mnoha těmto pramenům, zejména v době, kdy nám již přijde vše samozřejmé, cítím potřebu tuto skutečnost ocenit.

Děkuji především svému vedoucímu panu Ing. Karlu Slintákovi Ph.D., za to, že jsme našli společné téma, které nás baví. Za to, že jeho poodhalování cesty mne vedlo k úspěšnému dokončení této práce.

Děkuji panu Ing. Pavlovi Veselovskému za cenné konzultační hodiny, který mi věnoval k představení společnosti BPS Bicycle Industrial s.r.o. a nahlédnutí do jejich světa.

Jsem si jist, že bez toho všeho, byste dnes tuto práci nemohli číst, a proto děkuji!

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIK	12
1.1 ÚČEL PODNIKU	15
1.1.1 Maximalizace zisku.....	15
1.1.2 Účel mimo podnik.....	15
1.1.3 Užitek	16
1.2 FUNKCE PODNIKU	16
1.2.1 Marketing	17
1.2.2 Inovace	18
1.2.3 Sociální funkce.....	22
2 PODNIKATELSKÁ TEORIE	24
2.1 SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉ TEORIE	24
2.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	25
2.2.1 Vnější prostředí podniku	25
2.2.2 Konkurenční strategie	25
2.2.3 Generické strategie.....	27
2.2.4 Emergentní strategie.....	28
2.2.5 Vnitřní prostředí podniku.....	29
2.2.6 Výběr strategie	32
2.3 POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE.....	32
2.3.1 Vize organizace	33
2.3.2 Vytvoření vize.....	34
2.3.3 Mise organizace	35
2.3.4 Formulace cílů organizace	36
2.4 KLÍČOVÉ KOMPETENCE ORGANIZACE	37
2.4.1 Definování klíčové kompetence.....	37
2.4.2 Rámec „7S“	37
2.5 PŘÍSTUPY K TVORBĚ PODNIKATELSKÉ TEORIE	39
2.5.1 Ježčí koncepce.....	39
2.5.2 Koncepce zachování změny	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	42
3.1 DEFINICE PODLE CZ NACE	42
3.2 ČINNOSTI SPOLEČNOSTI BPS.....	43
3.2.1 Obchodní činnost	43
3.2.2 Montáž.....	44
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
3.4 STRATEGIE ZAMĚŘENÍ (FOCUS).....	45
4 VÝROBNÍ PROCES	47

4.1	ZAPLÉTÁNÍ.....	47
4.2	OBOUVÁNÍ	48
4.3	PŘEDMONTÁŽ.....	48
4.4	MONTÁŽ.....	48
4.5	TECHNICKÁ KONTROLA A EXPEDICE.....	48
4.6	SHRnutí VÝROBNÍHO PROCESU	49
5	ANALÝZA PODNIKATELSKÉ TEORIE.....	50
5.1	PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	50
5.1.1	Porterův model 5-ti konkurenčních sil	50
5.2	VIZE A POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	56
5.2.1	Firemní kultura.....	56
5.3	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ – SOUČÁST STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	56
5.3.1	Shrnutí.....	57
5.4	KLÍČOVÉ KOMPETENCE	57
5.4.1	Rámec 7S	57
5.4.2	Analýza klíčových kompetencí	59
6	AKTUALIZACE PODNIKATELSKÉ TEORIE.....	62
6.1	OKOLNÍ PROSTŘEDÍ	62
6.2	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	63
6.3	FORMULACE POSLÁNÍ.....	64
6.4	BUDOUCÍ ČINNOST	65
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza podnikatelské teorie jakožto základního kamene pro strategické plánování podniku. Strategické plánování neboli systematické řízení podniku je esenciální součástí podnikového vedení. Pro každý podnik má strategické plánování odlišnou roli, co se týče důležitosti ve výsledném řízení podniku. Podnikatelská teorie jako taková si pak klade za cíl přesnou a hlavně srozumitelnou formulaci veškerých podnikových cílů a vizí a ty jsou vztaženy vzhledem k okolnímu prostředí podniku, vzhledem ke všem klíčovým kompetencím podniku a vzhledem k samotnému poslání podniku. Taková podnikatelská teorie si dále klade za cíl odhalit a zformulovat veškeré klíčové kompetence podniku. Takové kompetence, ve kterých podnik vyniká nebo je v nich nejlepší. Dále zdali činnost probíhající v podnikovém procesu těchto kompetencí využívá, zdali tato podniková činnost nemá být aktualizována, respektive obměněna lepší alternativou, či obohacena o nově odhalené kompetence. Správná podnikatelská teorie by měla obsahovat i odpověď na otázku o okolním prostředí podniku, poukázat na možné hrozby vyplývající z prostředí, ve kterém podnik svou činnost vykonává, a zároveň by zde měla být i odpověď na možné příležitosti, které to stejné prostředí může přinášet. Celá tato teorie potom směřuje k tomu, aby se dosáhlo pochopení záměrů v činnostech podniku a došlo k sjednocení organizace. Organizace, která ví, kam směřuje, dosáhne kvalitních a hlavně dlouhodobě udržitelných výsledků.

Teoretická část se zabývá především definicí podniku z hlediska podnikatelské teorie. Formuluje účel podniku, jehož pochopení je důležitou součástí pro sestavení podnikatelské teorie. Teoretická část zpracovává nejen myšlenky P. F. Druckera, ale formuluje východiska pro sestavení podnikatelské teorie na základě tří částí. Popisuje, jak a pomocí jakých metod jednotlivé části analyzovat. Praktická část představuje firmu BPS Bicycle Industrial s.r.o., ve které bude analýza probíhat. V této části se aplikují poznatky z teoretických východisek na konkrétní činnosti firmy.

Poslední část zahrnuje shrnutí získaných informací a stanovení konečných doporučení k aktualizaci podnikatelské teorie.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je na základě teoretických východisek zaměřených na účel existence podnikových organizací, formulaci vize a poslání, analýzu klíčových kompetencí a částí podnikatelské teorie jako takové stanovit, co činí zkoumanou společnost úspěšnou, jaký je její jedinečný přístup k danému odvětví a závěrem stanovení kroku v budoucím rozhodování společnosti.

Podstatná část práce se tudíž zakládá na rozboru literárních postojů různých autorů a snaze tyto postoje představit a krystalizovat. Praktická část z takto získaných informací bude vycházet a bude směřovat k představení zkoumané společnosti, zamyšlením se nad její existencí, jejich výhodách i nevýhodách, jejich klíčových schopností a rozvoji těchto schopností. Tyto myšlenky budou obohaceny o výpovědi generálního ředitele a vedoucích pracovníků společnosti a zformulovány v celek, jež by měl věrně odrážet skutečnost, ve které se společnost nachází, ale hlavně jaký by měl být její budoucí směr.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK

Pro analýzu podnikatelské teorie je esenciální znát subjekt, ve kterém se tato analýza odehrává a ke kterému se tato analýza váže. Vzhledem k tomu, že v praktické části se představuje samotný podnik, který je subjektem pro tuto práci, teoretická část práce se zabývá tezemi, které nám podnik, jako takový, pomáhají pochopit.

Za jednu ze základních definicí podniku se považuje ta, která popisuje podnik jakožto instituci, jejíž hlavním účelem je tvorba zisku. Drucker tvrdí, že tato převažující teorie, podnikového smýšlení a chování, která si klade za svůj účel maximalizaci zisku, což není nic jiného, než „nakoupit levně a o něco draž prodát“, je teorie bezvýznamná a s nadsázkou i nebezpečná pro samotný podnikový rozvoj, z hlediska podnikatelské teorie je tato definice hůře použitelná. (Drucker, 2016, s. 18)

Podnik je tedy spíše společenská instituce s vizí ve tvorbu daného produktu, zboží či služby. Definice, kterou použijeme pro účely této práce by se blížila spíše té, kterou formulovala Majdúchová. Podnik je instituce vykonávající činnost, aktivitu, která je založená na využití poznatků a zkušeností každého pracovníka, a která používá při hledání odpovědí na následující otázky: (Majdúchová, 2014)

- Jaké produkty se na trhu uplatní?
- Jak využít všechny potenciální zdroje?
- Jak získat a udržet zákazníka?

Zisk a rentabilita jsou klíčové pro samotnou společnost. Potom ale není rentabilita účelem, nýbrž limitujícím faktorem podniku a jeho aktivit. (Drucker, 2016, s. 19)

Z tohoto důvodu lze chápat, že rentabilita není prostředek k vysvětlení podnikového chování a podnikového rozhodování, ale jakožto prostředek pro ověření jejich platnosti a správnosti. (Drucker, 2016, s. 19)

Dalo by se spekulovat, že individuální podnikatel, či vedoucí management podniku, jehož motivací pro podnikání, je především zisk, je daleko náchylnější k neúspěchu oproti těm, kteří jsou ve svých činnostech a aktivitách motivováni vnitřními silami, resp. hnací silou jejich podnikání není zisk, ale zapálení a vášně.

V návaznosti na Druckera, který říká: „Kořenem zmatku je chybná důvěra, že motivací člověka – zisková motivace – je vysvětlením jeho chování nebo jeho návod na vykonání správné akce.“ (Drucker, 2016, s. 19)

Fakt, že zisková motivace není vhodná pro úspěch podnikání napovídá i příběh farmaceutických firem Pfizer a Merck. George Merck II říká o ideologii firmy Merck: „Principy, pro které se snažíme v naší společnosti žít, se dají shrnout. Léky jsou pro pacienty, léky jsou pro lidi. Ne proto aby dělaly zisk. Zisk následuje, pokud na to pamatujeme, vždycky se zisk objeví. Čím lépe jsme si to pamatovali, tím větší zisk byl.“. Na tuto ideologii navázali po druhé světové válce, kdy do Japonska přiváželi léky proti tuberkulóze, která sužovala tamní společnost. Zisk tohoto rozhodnutí byl minimální, avšak není náhoda, že Merck je dnes největší Americkou farmaceutickou společností v Japonsku. Ačkoliv obě společnosti, jak Pfizer, tak i Merck, podnikají ve stejném odvětví, tak společnost Merck by se dala považovat za více ideologii „hnanou“ společností. Správná vize a ideologie je motiv, který tuto společnou posouvá dále. (Collins, 2001, s. 55)

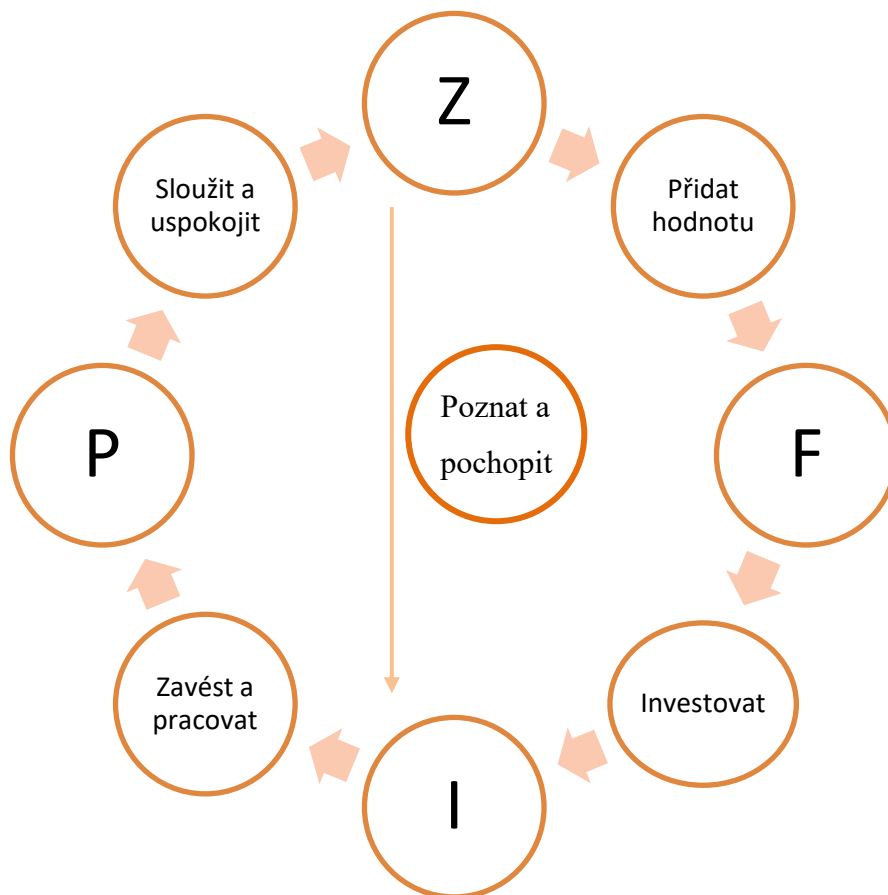
Po úvaze, nad již napsanými řádky se dostáváme k poslední možné definici toho, co je to podnik a k syntéze východiska pro tuto práci. Vše, co bylo do teď napsáno, se váže k podniku, jakožto mechanickému systému. Systému, ve kterém je možné definovat, nějaký konečný stav, kde se má podnik nacházet.

Další řádky se věnují podniku, jakožto „živému organizmu“, systému, v němž se podnik neustále vyvíjí. Můžeme jej považovat za organizaci lidí, kde hlavním faktorem úspěchu je „provázanost týmu“ a důvěra v dobře zvolenou strategii vedením tohoto „týmu“. Samotným účelem podniku zde není konečný cíl, ale spíše cesta a to proto, že strategie je plněna s důvěrou a změněna až v době, kdy nastanou nové okolnosti a znalosti vyžadující její úpravu a adaptaci. Podnik můžeme definovat pomocí podnikového modelu s pomocí „Z-I-P-F“. Tento model nám dává do souvislosti čtyři klíčové dimenze definující podnik:

- zákazník,
- inovace,
- zdroje a procesy,
- peníze a finance.

(Zelený, 2011, s. 18-21)

Jejich cyklus tvoří podstatu podniku, předpoklad pro přípravu a určení strategie k rozvoji a dosažení optimálního výkonu s pomocí tohoto cyklu.



Obrázek 1 – Model podniku Z-I-P-F (Zelený, 2011, s. 141)

Podnik, chápan jako živý organizmus, je instituce, která je učící se, přizpůsobující se a vykazuje prvky samoorganizace, je autonomní a soběstačná a ze své podstaty konkurenčně úspěšná. (Zelený, 2011, s. 140-143)

Podnik je tedy autopoietická¹ organizace a lze ji definovat jako systém s interakcemi a procesy. Zároveň se jedná o instituci, která sleduje jak své zájmy, tak vyšší zájmy sloužící nejen podniku samotnému, ale především podnikovému okolí. Pro formulaci podnikatelské teorie, by definice podniku měla být průnikem jednotlivých názorů a kombinací „těch nejlepších“ vlastností zasazených do rovnováhy vůči zájmům společnosti a jejího okolí, a to

¹ Autopoietická neboli sebe-tvorná jednotka.

i z hlediska tvorby zisku, jež je nedílnou součástí každého podniku, bez které by nemohl fungovat.

1.1 Účel podniku

Pro pochopení toho, co je to podnik, je prvotní potřebou znát jaký je jeho účel, proto je důležité definovat si cíl podnikové existence. Toto téma naráží na širokou názorovou různorodost, samotná definice by se však neměla snažit o jediné konvergentní řešení, ale použít vícero pramenů a induktivně vyvodit závěr. Účel podniku je také ovlivněn formou podnikání, zdali se jedná o ziskový či neziskový sektor.

V moderním pojetí, se však tento podstatný rozdíl do jisté míry stírá, a to především faktem, že jednotlivé přístupy k účelu podniku, zakládající se především na formě instituce, se dají kombinovat. (Drucker, 2008)

1.1.1 Maximalizace zisku

Vzhledem k existenci produkční teorie je nejznámějším účelem podniku tvorba zisku. V tomto ohledu se jeví cíl podniku jednoznačný, avšak definovat ho, znamená ve svém důsledku složitou věc. „Cílem podnikové existence, by mělo být uskutečňovat taková rozhodnutí, která maximalizují hodnotu pro její vlastníky“. Tato definice počítá s postupným bohatnutím akcionářů, jelikož ti získávají bohatství prostřednictvím dividendových plateb, a tedy společností realizovaného zisku. (Růčková, 2012)

Pro účely této práce je tato teorie bez časového kontextu celkem bezvýznamná. Jádrem podnikatelské teorie by měl být cíl, který přesahuje jedince. S časovým rámcem tohoto cíle, čímž by byla *dlouhodobá* maximalizace zisku, se tato podmínka naplňuje, a to především z toho důvodu, že podnik je složitým mechanismem, ve kterém je zainteresováno více zájmových skupin. Ať je účel podniku jakýkoliv, tak dlouhodobá prosperita podniku je prospěšná pro všechny zájmové skupiny. (Růčková, 2012)

1.1.2 Účel mimo podnik

Účel podniku by se zároveň měl nacházet mimo podnik samotný. Měl by se nacházet ve společnosti, do níž podnik, jakožto společenská instituce patří. Podle Druckera je pro podnik jediná platná definice účelu podniku: „vytvořit zákazníka“. (Drucker, 2016, s. 20)

S touto definicí by se dalo souhlasit, jelikož bez zákazníka a poptávky po výrobcích, či hodnotách vytvořených podnikem, by nemohl a neexistoval ani podnik samotný.

Při rozvedení této teze, se dostáváme k tomu, že vytvoření trhů mají na svědomí podnikatelé a podniky. Pokud zde byla nějaká potřeba lidí ve společnosti, tak tato potřeba zůstala pouze potenciální, až do doby, kdy ji podnikatel přetvořil v efektivní nabídku. (Drucker, 2016, s. 20) Tímto krokem zároveň došlo k vytvoření jak zákazníka, tak trhu jako takového.

Neméně důležitou roli při hledání účelu podniku hrají inovace. Zákazník nemohl tušit, že bude používat počítač či „selfie tyč“, až do doby, kdy došlo poprvé k jejich uvedení na trh a distribuci mezi nově se tvořící zákazníky v nově se tvořícím trhu. Netušili potřebu po těchto statcích, až do doby, kdy ji podnikatel vytvořil – díky inovaci. Proto by to měl být především a pouze podnik, který vytváří zákazníka. (Drucker, 2016, s. 20)

O tom, zdali je účelem podnikání tvorba zisku nebo existuje-li zde motiv zisku, by se dalo pochybovat. Je to spíše pokus, jakým klasičtí ekonomové vytvořili definici při snaze popsat ekonomickou realitu. (Drucker, 2016, s. 19)

Pokud podnikatel vykonává svoji činnost za účelem zisku, zajímá pouze jeho samotného. Neučí nás to nic o tom, co dělá a jak si při tom vede. Nenaučíme se moc o práci daného podnikatele pouhým přijetím faktu, že se snaží vydělat na živobytí. Motiv maximalizace zisku je zbytečný pro chápání funkce, účelu a práce při řízení podniku. (Drucker, 2016, s. 19)

Dále je to především zákazník, kdo určuje, co je to podnik. Je to opět zákazník a jeho ochota platit za zboží nebo službu, co přetváří ekonomické statky na bohatství. To, co zákazník kupuje, nikdy není produkt, ale užitek, který mu tento produkt či služba přináší. (Drucker, 2016, s. 20)

1.1.3 Užitek

Užitek se dá chápat jako subjektivní posouzení hodnoty daného statku. Dále jako subjektivní posouzení, jakým způsobem produkt či služba naplňuje potřebu zákazníka. Tento subjektivní pohled vychází vždy a pouze ze zákazníka, resp. odběratele a uživatele produktu či služby.

1.2 Funkce podniku

Pokud vycházíme z předpokladu, že jediným účelem podniku zůstává tvorba zákazníka, pak má podnik pouze dvě hlavní základní funkce, těmi jsou *marketing* a *inovace*. (Drucker, 2016, s. 20)

Vedle těchto dvou základních funkcí podniku je třeba také dodat, že zde jsou i další funkce, které podnik má. Výčet těchto funkcí závisí na úhlu pohledu a také pohledu vědy, které má tento výčet sloužit. Jsou to například funkce: výrobní, skladovací, prodejní, vědecko-technická, propagační, dopravní a *sociální*.

Z hlediska tvorby, resp. analýzy podnikatelské teorie, nás však výčet těchto funkcí nezajímá, až na funkci *sociální*, která je pro pochopení podnikových činností a jeho řízení také jednou ze stěžejních funkcí.

1.2.1 Marketing

Marketing neboli sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují, anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné nebo za peníze. (Kotler, 2001)

Dále podle americké marketingové asociace je procesem plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací. Tyto definice nám pomáhají pochopit, co to marketing je a čím se zabývá. Jaký je jeho účel pro podnik.

Pokud se jedná o marketing, většinou se mylně zaměňuje za celkovou výkonnost prodeje. To je ale pouze prodej a tento prodej je pořád závislý na „svých produktech“ a „svém trhu“. Když se tedy chceme vymezit na pravý marketing, tak by naše otázka měla znít: „Co náš zákazník chce koupit?“. Její odpověď by měla směřovat k větě: „Tohle, co nabízíme, splňuje potřeby a naplňuje hodnoty zákazníků, kteří je poptávají“. (Drucker, 2016, s. 21)

Je třeba dodat, že prodej jako takový nelze z marketingu vytrhnout. Marketing a prodej jsou spíše simultánně fungující procesy v podniku, které tíhnou až ke komplementární funkci, kterou plní vůči sobě samým. (Drucker, 2016, s. 21)

Dostáváme se tedy k faktu, že marketing by měl začínat u poznání zákazníka a jeho potřeb, hodnot a reality. (Drucker, 2016, s. 21)

Jak uvedl Košturiak: „*Nevíte, kdo jsem. Nevíte, co chci. Nevíte, jaké mám plány. Jsem ten, kdo Vás může zničit – Váš zákazník.*“. Tento výrok je dobré uvědomění si, jak je důležité, aby informace byly kontinuálně získávány a zapracovány do interního řízení podniku. (Košturiak, 2008, s. 77)

Marketing by měl vytvářet produkt na míru podle potřeb, které zákazník určí. Neměl by vytvářet produkt s určitými vlastnostmi, který potom bude propagovat a čekat, že se objeví ideální zákazník, který tento produkt či službu potřebuje, resp. poptává.

Marketing nástroj k odlišení podniku

Marketing je také nástrojem k odlišení se a vytváření konstruktivní výhody na trhu. Pro odlišení se, je v první řadě důležité ujasnit si sdělení, které má být pochopeno spotřebitelem, a je nezbytné, aby bylo jasné a srozumitelné. Být odlišný znamená nebýt stejný. Je tedy žádoucí formulovat sdělení pod myšlenkou toho, co nás od ostatních konkurentů odlišuje. Odlišení se zároveň opírá o faktor „prvenství“. Je daleko jednodušší získat povědomí jako první, než dobývat tuto pozici jako ten, kdo je lepší než předchůdce. (Trout, 2006, s. 65-85)

Vztahový marketing

Nejedná se jen o vytváření smysluplného sortimentu produktů a služeb, ale také o práci se zákazníkem. Každá mince má dvě strany, a pokud se na jednu stranu koukáme jako na tvorbu zákazníka, tak druhou by logicky mělo být tohoto zákazníka udržet a prohlubovat vztah mezi ním a podnikem.

Z hlediska dobrého a fungujícího marketingu se otázka loajálního zákazníka stále víc dostává do popředí rozhodování firem. Odhaduje se, že podniky ročně ztrácí něco mezi 10-30 % zákazníků, přičemž již pěti procentní snížení ztracených zákazníků může znamenat v konečném důsledku zvýšení zisku v rozmezí 25 až 85 %. (Crainer, 2000)

Další čísla podporující rozhodnutí o udržení zákazníka je fakt, že jen jedno procentní nárůst prodeje pokryje veškeré náklady spojené s věrnostním programem pro stávající zákazníky. (Crainer, 2000, s. 169)

Udržování stálých zákazníků má také význam ve stěžování konkurentům vstup do odvětví, či rozšiřování jejich tržního podílu. (Crainer, 2000, s. 169)

1.2.2 Inovace

Marketing však neutváří činnost podniku z hlediska tvorby zákazníka sám. Vedle něj zde existuje funkce inovační, tedy funkce inovovat nabízené produkty či služby. Trh, jež by měl být vytvořený správně fungující činností marketingu, trh ze své podstaty podporuje soutěživost a soutěživost zase podporuje inovace. (Handy, 2016)

Inovace neboli předvídání jiné, nové, potřeby a jejího uspokojení. Pro podnik není dostačující vytvářet pouze „nějaké“ zboží či službu, musí se snažit vytvářet a zpřístupňovat stále lepší výrobek, lepší službu. Sám Drucker píše větu, která myšlenku koncepce inovací z hlediska podnikatelské teorie, vystihuje. „Není nezbytně nutné růst více, co však nutné je, je růst lépe.“ (Drucker, 2016, s. 22)

Z hlediska inovací růst opravdu nemusí mít natolik ekonomický charakter. „Lepší ne větší“ je motto většiny úspěšných organizací. Dobrým příkladem se jeví malí a střední podnikatelé v Německu, tvořící páteř německé ekonomie, tzv.: Mittelstands. (Handy, 2016, s. 71-79)

Inovace pak mají za následek např. levnější ceny, může to být nový a lepší produkt, nová výhoda pro odběratele či definice nové potřeby. (Drucker, 2016, s. 22)

Nejvíce produktivní inovace jsou ty, které právě definují novou potřebu. Definicí nové potřeby se myslí vymyšlení a uvedení nového produktu či služby. Takto zhotovený produkt nebo služba otevírá novou možnost uspokojení potřeby nového zákazníka a potenciál k vytvoření nového trhu. (Drucker, 2016, s. 22)

Dalším pohledem na inovaci je použití stávajících produktů. Pokud je zde možnost využít již existující produkt pro zcela nový účel, pak je to ve své podstatě tvorba nového produktu jako takového. Srovnání můžeme nalézt na příkladu, který je Druckerem v knize skvěle popsán. Pokud dokážeme Eskymákům prodat lednici ne proto, aby jídlo zůstalo studené, ale aby nebylo moc studené, pak procházíme tvorbou nového produktu. Je to stále ten starý produkt, avšak ekonomicky je zde inovace. (Drucker, 2016, s. 22)

Inovace zpravidla nezávisí na vyřešení složité úlohy nebo technického problému, ale jsou postaveny na jednoduché myšlence, která přináší odlišnost a vzbuzuje emoce – je to něco, co zaujalo. (Košturiak, 2008, s. 59)

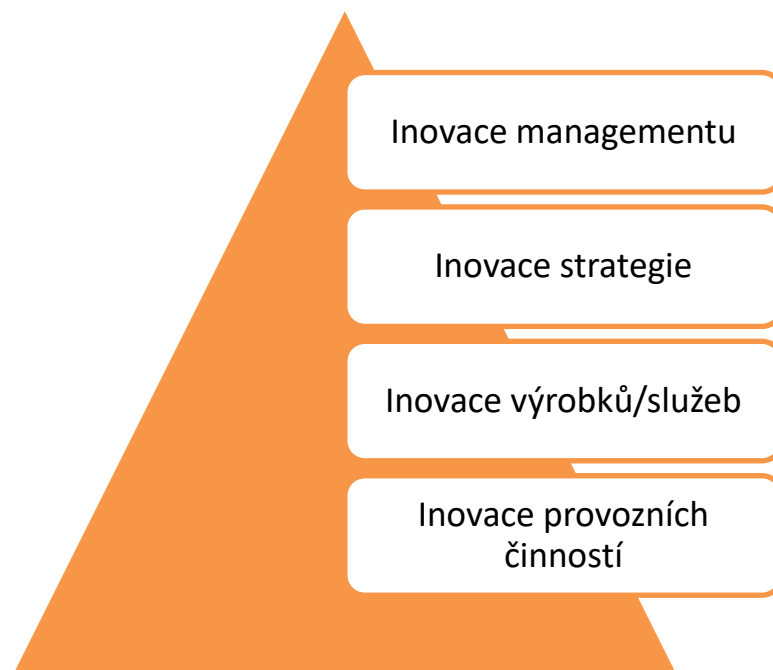
Účelem inovací je také umocnění konkurenceschopnosti, či tvorby výhod podniku v konkurenčním prostředí. Firma není nucena pouštět se do konkurenčních bojů za předpokladu, že konkurenci předběhnou a vyřadí ji z těchto bojů, a to díky vytvoření zcela nového trhu. (Košturiak, 2008, s. 58)

Pojem inovace

Dále je potřeba vymezit samotný pojem inovace. Inovace nemusí být vynález v technologickém slova smyslu. Z pohledu ekonomie jsou inovace sociální či ekonomické neměně důležité jako ty technologické. Jedná se o:

- Inovace výrobků a služeb – z pohledu funkcí, hodnoty, principu, designu, sortimentu, evoluce a uživatele.
- Inovace podnikatelského systému – za účelem vytvoření nového trhu, nového segmentu na stávajícím trhu, nový produkt/služba, nový podnikatelský systém a zvýšení výdajů na zákazníka.

(Košturiak, 2008, s. 60-73)



Obrázek 2 – Pyramida inovací (Hamel, 2008, s. 39)

Inovace managementu

Předpokladem k vytváření inovativních výrobků a služeb jsou silné organizace. Silné v základech organizování a koordinace pracovních sil. Pro tento účel je potřeba sloučit svobodu s kázní do jednoho společného a nevylučujícího se faktoru. Důvodem jsou změny v konkurenčním prostředí a schopnost reagovat a nenechat se předběhnout rychlostí těchto změn. (Hamel, 2008, s. 15-23)

Inovace v této oblasti je cokoliv, co zásadně mění pohled na výkon v oblasti managementu. To, co obohacuje tradiční organizační struktury, a to co je schopné zvyšovat cíle organizace. Je to tedy faktor schopný měnit myšlení a výkon práce manažerů, který ve výsledku zvyšuje produktivitu organizace.

Výkon managementu můžeme popsat jako:

- plánování,
- organizování,
- vydávání příkazů,
- koordinování a kontrolování.

(Hamel, 2008, s. 29-30)

Praxe managementu se však dnes blíží ke komplexnějším faktorům, kterými jsou:

- určování a programování cílů,
- motivování a zaměřování úsilí,
- koordinování a kontrolování činností,
- rozvíjení a rozmisťování talentů,
- získávání a uplatňování znalostí,
- shromažďování a rozmisťování zdrojů,
- navazování a udržování vztahů,
- vyvažování a uspokojování požadavků zájmových skupin.

(Hamel, 2008, s. 29-30)

K inovacím je také možné přiřadit změny, týkající se vytváření hodnoty organizačních struktur. Příkladem části podniků, jež jsou tvořeny podnikatelskými jednotkami, odděleními, pracovními skupinami, společenstvími pro výměnu zkušeností, aliancemi s dodavateli a předními zákazníky. Jakékoliv nové podoby těchto spojení mohou být inovací managementu. (Hamel, 2008, s. 30)

Pakliže inovace splňuje některou ze tří podmínek:

- Základem je nová zásada managementu.
- Inovace je systémová.
- Je součástí nepřetržitého programu.

Potom inovace managementu zpravidla přináší konkurenční výhodu. (Hamel, 2008, s. 35-36)

Teorie destruktivní inovace

Tato teorie je považována za jednu z nejvíce ovlivňujících moderních teorií, týkajících se pohledu na inovace. Tato teorie je sice velice rozšířená, avšak častokrát špatně použita, či špatně interpretována.

Klasickou definicí této teorie je fakt, že moderní podnik se stává sám sobě destabilizujícím prvkem. Inovace jsou podle Schumpetera „tvůrčí destrukcí“. Podnik musí být připraven k tomu, aby mohl postupně opouštět od svého momentálního stavu, výrobku či služby a zároveň být připraven na neustálý vývoj a změnu. (Schumpeter, 2004)

Čtyřmi základními prvky této teorie jsou (Schumpeter, 2004):

- Zúčastnění se zlepšují podél trajektorie inovace.
- Tempo inovace přesahuje potřebu zákazníka.
- Zúčastnění mají schopnost reagovat, avšak selhávají při využití.
- Zúčastnění kolísají v důsledku rozvratu.

1.2.3 Sociální funkce

Stejně jako každá jiná instituce, která koordinuje úsilí lidských bytostí za účelem dosažení společenského cíle, tak by i podnikatelská organizace měla mít jasně vymezenou hierarchickou strukturu. (Drucker, 2004, s. 148)

Struktura organizace je pro úspěch stejně důležitá jako vědomí si toho, kam organizace směřuje. Vědomí toho, co je jejím účelem a jaké cíle jsou stanoveny. Pokud by se v organizaci dodržela struktura, která by více méně hleděla pouze na rovnost všech a neurčovala žádnou hierarchii, těžko by se organizace mohla vyvíjet v čase dopředu.

Ačkoliv je hierarchická struktura podniku nezbytná pro sociální společnost v něm, tak je třeba dbát na fakt, že každý člen podnikatelské organizace – od nejvyššího šéfa po posledního zaměstnance – je považován za stejně důležitého pro dosažení úspěchu, nehledě na jeho postavení v hierarchii. (Drucker, 2004, s. 149)

Součástí podnikatelské teorie je právě vysvětlení tohoto faktu především nižším vrstvám zaměstnanecké struktury, kteří by mohli nabývat dojmu, že pro organizaci nejsou velkým přínosem oproti top managementu. I přesto, že top management je řídicím prvkem organizace a je v hierarchii společnosti výše, neznamená to, že je pro úspěch organizace důležitější než operativní dělníci obsluhující stroje.

Moderní organizace by tedy měla být spíše – nežli hierarchickou strukturou – komplexní sítí lidí, kteří spolu navzájem komunikují. (Mallya, 2007, s. 63)

2 PODNIKATELSKÁ TEORIE

Podnikatelská teorie je určitý vzorec chování firmy. To, jakým způsobem se v daných situacích zachová, však není ovlivněno intuicí, ale spíše jasnou a jednoduchou teorií podnikání. Tento postup charakterizuje skutečně úspěšného podnikatele. Podnikatelská teorie by se pak měla snažit tento vzorec popsat a udělat jej dostupným pro všechny členy organizace. Měla by se snažit popsat jakým způsobem a za jakých okolností se bude organizace v dané situaci chovat. (Drucker, 2006, s. 215)

Vysvětlením, proč dělají lídři společností věci neúspěšně, je jejich podnikatelská teorie – předpoklad, na kterém byla společnost vybudována a předpoklad, který utváří podnikové chování. Předpoklad, který diktuje, jaké rozhodnutí bude přijato, předpokladem, který definuje výsledky firmy. (Theory of Business, 2011)

Organizace by se zároveň měla snažit budovat a formulovat podnikatelskou teorii tak, aby měla jasnou myšlenku, která bude utvářet její jednání a rozhodování. Snažit se najít předpoklady toho, co ji bude, či již činí úspěšnou. Co utváří smysluplné výsledky, které je organizace schopná akceptovat. Jaké budou činnosti, kterými by se organizace měla věnovat nebo jakým se nyní věnuje. Jakým činnostem se v budoucnu vyhnout a jaké nyní vyřadit ze škály podnikových činností. Měla by se snažit tuto teorii formulovat, aby utvářela organizaci, která přetrvá i déle po tom, co její zakladatel nebo hlavní vůdce, již nebude v čele jejího vedení. (Drucker, 2006, s. 215)

Samotná podnikatelská teorie je také předmětem neustálého vývoje. Představitelé a lidé tvořící podnikatelskou teorii organizace by se měli ptát: „Není naše teorie zastaralá?“. Pokud podnikatelská teorie, jakožto klíč ke strategickému řízení a základním kamenem plánování podniku, je zastaralá, neplní svou funkci v řízení podniku.

„Žádný podnik nezůstává statickým“ – P. F. Drucker

2.1 Sestavení podnikatelské teorie

Sestavení podnikatelské teorie je podřízeno identitě firmy. V její podobě se vyjadřuje smysl podnikání dané organizace, resp. podnikatele a lídra této organizace. Dále se v ní vyjadřuje způsob, jakým tento smysl dokáže organizace naplnit vzhledem ke svému okolí.

Obecné rozdělení pro formulaci podnikatelské teorie předpokládá znalost tří stěžejních oblastí (Drucker, 2016, s. 200):

- ❖ Analýza prostředí organizace
- ❖ Znalost specifického poslání a vize organizace
- ❖ Klíčové kompetence organizace

2.2 Analýza prostředí

Analýza okolí podniku se zabývá vnějším prostředím organizace – mimo rámec možnosti ovlivnit je, např.: mezinárodním prostředím, národním prostředím, podnikatelským odvětvím – nakonec vnitřním prostředím organizace. Firma by měla analyzovat tyto faktory z těchto důvodů (Mallya, 2007, s. 40):

- Vědomí pozice v prostředí, v němž působí.
- Schopnost efektivně reagovat na změny v prostředí – schopnost přežít.
- Možnost pohlížet na organizaci jako na celek.
- Schopnost analyzovat své vnitřní možnosti.
- Prevence překvapení konkurenty.
- Předpoklad vytvoření pevné základny pro určení strategie.

2.2.1 Vnější prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku se odráží především od stanovené strategie podnikového vedení. Analýza možných strategií a v konečném důsledku zvolení té správné, kterou podnik potřebuje, je úkolem nadřazeným a dlouhodobým. Určení správné strategie potom vyústí především v dobré postavení a konkurenční výhodě. Pojmy výše uvedené spolu úzce souvisí. Tuto symbiózu můžeme popsat větou: Hlavním cílem podniku je tvorba zákazníka, pro ideální tvorbu zákazníka musí organizace vykazovat dobré postavení na trhu, toto postavení v konkurenčním prostředí firma upevní pouze správnou a fungující strategií.

2.2.2 Konkurenční strategie

Konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu podniku. Konkurenční strategie je volba takové strategie, která zajistí příznivé postavení v určitém odvětví, v níž se konkurence projevuje. Tato strategie si klade za cíl vybudovat udržitelné a výnosné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v tomto odvětví. Konkurenční výhoda vychází z hodnoty, kterou podnik tvoří pro kupující a která převyšuje náklady na její vytvoření. Vyšší hodnota pramení z poskytnutí této hodnoty za nižší ceny nebo za poskytnutí zvláštních

výhod. Konkurenční výhoda potom vyrůstá z pochopení pravidel konkurence. (Porter, 1993, s. 19-22)

Strukturální analýza odvětví

Prvním úkolem je pochopení těchto pravidel konkurence neboli pěti dynamických faktorů, ty popisuje Porter ve svém modelu pěti konkurenčních sil.

1. Vstup nových konkurentů (Hrozba nových konkurentů)
2. Hrozba nových výrobků nebo služeb (Hrozba substitutů)
3. Schopnosti kupujících (odběratelé)
4. Schopnosti dodavatelů (dodavatelé)
5. Soupeření existující konkurence (stávající prostředí)



Obrázek 3 – Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter, 1993, s. 22)

Těchto pět faktorů rozhoduje především o výnosnosti odvětví. Ovlivnění cen, nákladů a celkových investic určuje výnosnost. Změna ceny vychází ze struktury tak, že odběratelé spolu s nově přicházejícími výrobky je ovlivněna cena, jež si může organizace účtovat, zároveň tato schopnost ovlivňuje náklady. Zde se jedná o náklady, které se mohou týkat např. servisu. Schopnosti dodavatelů taktéž ovlivňují náklady, tím výslednou cenu. Jejich požadavky ovlivňují ceny surovin a jiných vstupů. Celková intenzita soupeření ovlivňuje náklady na toto soupeření, resp. ceny (vývoj, propagace, množství personálu). Z hlediska strategického řízení tyto pravidla nelze opomenout.

Konkrétní faktory se budou lišit v závislosti na odvětví, zároveň v každém jednotlivém odvětví se liší i jejich důležitost. Tento fakt je způsoben především tím, že každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. (Porter, 1993, s. 21-24)

2.2.3 Generické strategie

Druhým úkolem je zjištění relativního postavení podniku uvnitř odvětví. Postavení, jež podnik má, přímo ovlivňuje výši výnosnosti, která může být nad či pod odvětvovým průměrem. Porter přímo rozděluje tři typy těchto generických strategií. (Porter, 1993, s. 30)

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech
- Diferenciace od konkurence
- Fokální strategie²

Vedení v nízkých nákladech

Nákladová výhoda je dosažena tehdy, když jsou náklady všech aktivit podniku nižší než celkové náklady konkurence. Jak důležitá je tato výhoda, záleží na udržitelnosti. Udržitelnost určuje, zdali nákladové výhody firmy mohou být napodobitelné, či nikoliv. (Mallya, 2007, s. 112)

Tato strategie se jeví jako nejjasnější. Může vycházet z výhod úspory z velkovýroby, dále patentované technologie, výhodnějšího přístupu k surovinám, či jiných faktorů. (Porter, 1993, s. 31)

Dosažení této výhody předpokládá zlepšení kontroly zdrojů nákladů nebo celkovou reorganizaci aktivit nákladového řetězce. (Mallya, 2007, s. 113)

Diferenciace

Pro druhou strategii je příznačné, že si podnik vybere určitou dimenzi ve svém odvětví a v ní usiluje o jedinečnost, kterou kupující ocení. Za svou jedinečnost je podnik oceněn zpravidla vyšší cenou výrobků či služeb. (Porter, 1993, s. 33)

Jedinečnost v tomto případě znamená dominanci v této části trhu pomocí vysoce hodnotných, velmi rozdílných výrobků či služeb. K tomuto cíli vede například lepší služba, moderní technologie nebo dobrá distribuční síť. Úspěšná diferenciací vyžaduje dobré pochopení toho, co zákazník považuje za hodnotné. Tato přidaná hodnota může vycházet z rozdílných forem: zkrácená doba dodání, kvalita, flexibilita nebo široký sortiment.

(Mallya, 2007, s. 115)

² Fokální od autorova pojmu „fokus“, čili zaměření, soustředění, ohnisko zájmu.

Moderním pojetím této výjimečnosti je bez pochyby snaha o maximální snížení nákladů kupujícího.

Strategie zaměření (Focus)

Další a zároveň poslední ze strategií je strategie focus. Je zcela odlišná od ostatních dvou. Spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Takový podnik s touto strategií si potom vybere segment nebo skupinu segmentů a přizpůsobuje svoji strategii jen těmto a pouze těmto segmentům. (Porter, 1993, s. 34)

Tímto segmentem je myšlen např.: sortiment produktů, typ konečného uživatele, distribuční kanál nebo geografická poloha zákazníků. (Mallya, 2007, s. 117)

2.2.4 Emergentní strategie

Jak již bylo napsáno, volba strategie je důležitým faktorem pro úspěch na poli konkurence. Pro výběr správné a fungující strategie je však důležité brát v potaz také faktory náhodné, resp. faktory náhodně se objevujících příležitostí. Pro tento účel bude popsán model Mintzbergova alternativního strategického modelu.

Strategie se skládá z pěti možných definic:

Plan/Plán – soubor logických východisek pro formulování cílů, tvorba návodu, či usměrňovaného vzorce jednání pro budoucí organizaci, hlavním zdrojem rozhodování je raciono.

Pattern/Vzor – určení pravidelnosti v chování organizace, osvojení si logiky strategického myšlení, vychází z minulosti organizace.

Position/Pozice – odráží postavení organizace v prostředí, do jaké míry je organizace sladěná se svým okolím.

Perspective/Perspektiva – strategie je vize, idea budoucnosti organizace, lidé v organizaci se s touto perspektivou ztotožňují.

Ploy/Manévr – strategie je souhrn pohybu, který konkurent nečeká.

(Mintzberg, 2005, s. 11-30)

Kombinací těchto definic se tvoří strategie samotná. Pro konkretizaci onoho „emergentního“ prvku je třeba si uvědomit, že strategie vychází z předpokladů a záměrů. To, do jaké míry jsou tyto záměry jisté, resp. jsou očekávané a žádoucí, a do jaké míry naopak nejsou,

ovlivňuje pohled na strategii. Úmysl strategie, který je plně uvědomen tvoří strategii záměrnou. Strategie, jejíž výsledek není výslovně záměrný, je strategií emergentní, resp. model, který byl pro emergentní strategii použit, nebyl plně záměrný. Emergentní strategie nemusí být primárně špatná, tedy záměrná strategie nemusí být dobrá. Efektivní strategie tyto prvky vnímá a použije jejich kombinaci, jež je schopna záměrně stanovit výsledek, pro jaký má strategie sloužit, ale také bere v potaz náhodně se objevující příležitosti³ při naplnění tohoto cíle a připouští úpravy použité strategie. (Mintzberg, 2005, s. 11-30)

2.2.5 Vnitřní prostředí podniku

Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jedná se o snahu identifikovat silné stránky, resp. to, v čem firma vyniká, a naopak zjistit, v čem spočívají slabiny dané firmy, resp. to, v čem si daná společnost dobře nevede. (Mallya, 2007, s. 53)

Předpokladem analýzy silných a slabých stránek podniku jsou faktory:

- technického rozvoje,
- marketingové a distribuční,
- výrobní a řízení výroby,
- podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční a rozpočtové.

Faktory technického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj napomáhá k vytváření konkurenčních výhod. Pomáhá vytvořit nebo zlepšit současný výrobek nebo servis poskytovaný firmou. Zlepšuje výrobní proces, napomáhá tak stanovit výhodnější cenovou politiku.

Výzkum i vývoj by měl být prováděn samotnými zaměstnanci. Může být uskutečňován formou licencí, spoluprací na projektech v oblasti výzkumu a vývoje, joint ventures⁴,

³ Náhodně objevující se prvky – faktor štěstí, náhoda, ale také intuice.

⁴ Joint Venture – vytvoření partnerství pro společné podnikání, často na omezenou dobu s konkrétním cílem, po jehož dosažení se společný podnik ukončí. Joint Venture je obvykle realizované vyčleněním určité části (zpravidla lidských zdrojů, výrobních kapacit, distribuční sítě, know-how) z partnerských podniků do společného podniku. (ManagementMania, b.r.)

zahrnutím dodavatelů a státních aparátů, resp. univerzit. Cílem samotného výzkumu je uspokojit zákazníka dříve, než to udělá konkurence. (Mallya, 2007, s. 53)

Faktory marketingové a distribuční

Důležitost těchto faktorů je způsobena faktem, že téměř žádné výrobky nebo služby se v dnešní době neprodávají automaticky.

Úloha marketingu uvnitř podniku je nenahraditelná. Proces zahrnuje analýzu, plánování, implementaci a kontrolu všech faktorů, které marketingovou strategií ovlivňují. Další úlohou je ponechat si schopnost segmentovat trh, stanovit pozice výrobků či služeb na daném trhu. (Mallya, 2007, s. 56-61)

Výrobní faktory

Se zabývají především tím, do jaké míry mají být jednotlivé továrny či haly automatizovány. Jak velké kapacity mají být vytvořeny a zdali je potřeba následovat v tomto směru poptávku nebo vytvořit kapacity nad rámec této poptávky. Zdali bude výroba zprostředkována ve vlastní režii nebo bude využito externího zdroje dodavatelů. V neposlední řadě je třeba analyzovat hospodárnost a účinnost celkového systému. (Mallya, 2007, s. 62)

Faktory pracovních zdrojů

Základní otázka tohoto faktoru se ptá: „Má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě?“. Zároveň se při této analýze zkoumá stav přitažlivosti poskytovaných pracovních podmínek. Tento faktor bere v úvahu také samotné vedení lidských zdrojů organizace. (Mallya, 2007, s. 63)

Jak jsme již výše popsali, pracovníci se musí ztotožnit s organizací a být hrdí na to, že pro tuto organizaci pracují. Pracovníci musí vědět, že jsou pro organizaci užiteční a že vytvářejí významný přínos k úspěchu organizace.

Finanční a rozpočtové faktory

Pro tuto oblast vnitřního prostředí je stěžejní znát finanční pozici a kvalitu finančního řízení. Analýza finančních ukazatelů je jedním z nejdůležitějších ukazatelů konkurenční pozice. Jedná se o analýzu celkových finančních zdrojů a výsledků činnosti podniku.

Jedná se o ukazatele poměrové, těmi jsou:

- ukazatele rentability,
- kapitálová návratnost (ROE),
- návratnost investic (ROA),
- ukazatele likvidity,
- ukazatele inkasních lhůt,
- ukazatele zadluženosti a úrokového krytí,
- obratovost.

(Mallya, 2007, s. 64-68)

SWOT analýza

Po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy lze uvažovat o výběru realizovatelné strategie. Správné strategie by pak měly stavět na silných stránkách a využívat příležitosti.

Potenciální vnitřní síla vychází z aspektů vedení zkušenostní křivky, finanční postavení firmy, míra zmapování trhu firmou, zvláštní kompetence, nenapodobitelné technologie aj.

Potenciální vnitřní slabiny mohou být vysoké celkové náklady, nekvalifikovanost lidských zdrojů, absence klíčových znalostí, stáří zařízení, úzký výrobní sortiment aj.

Potenciální vnější příležitosti zahrnují rychlost růstu trhu, možnost přidání komplementárního produktu, diverzifikace, možnost dodatečné skupiny zákazníků, penetrace nových trhů aj.

Potenciální vnější hrozby podniku se týkají aspektů růstu konkurenčního tlaku, pravděpodobnosti vstupu nových konkurentů, nevýhodných vládních podmínek, změn potřeb a vkusu zákazníků a dalších jiných aspektů.

(Mallya, 2007, s. 75)

2.2.6 Výběr strategie

Výběr strategie, strategické plánování i analýza prostředí, ze které toto plánování vychází je nepřetržitý proces. Cyklus plánování začíná formulováním poslání společnosti. Pokračuje analýzou konkurence – vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. V neposlední řadě se zabývá vnitřními zdroji a současným stavem v podniku.

Strategie musí vycházet z informací o trzích, zákaznících, „nezákaznících“, o technologii v našem oboru i v jiných oborech, o celosvětovém vývoji světové ekonomiky a financí.

(Drucker, 1994, s. 102-103)

Konečná strategie by měla být schopna odpovědět na tyto otázky:

1. Reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí?
2. Eliminuje strategie hrozby okolního prostředí?
3. Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
4. Odpovídá strategie vlivům okolního prostředí?
5. Je strategie v souladu s posláním společnosti a její strategickou vizí?

(Košťan, 2006, s. 222)

Nakonec komplexní požadavky na obsah strategie a formulaci toho, z čeho musí vycházet, strategii nedovoluje staticnost, a proto je třeba, aby docházelo k neustálé kontrole a aktualizaci strategie již implementované.

Pravá strategie je také tvořena skrze spoustu každodenních rozhodnutí o tom, kam soustředíme naše zdroje. To, jak poznáme, jestli směřujeme správným směrem. Je třeba dbát na to, kam naše zdroje směřují a protékají strukturou podniku. Pokud totiž tyto zdroje nepodporují strategii, kterou jsme si na začátku vytyčili, potom danou strategii neimplementujeme vůbec. (Christensen, 2003)

2.3 Poslání a vize organizace

Vize je mentální model odrážející budoucí stav procesu, skupiny nebo organizace. Odraz budoucnosti, který je dostatečně pozitivní pro členy dané organizace, aby byl motivující. Zároveň je dostatečně srozumitelný, aby stanovil dlouhodobý směr budoucího plánování, stanovování cílů, a aby zajistil silné jméno firmy.

Vize musí být jasná a srozumitelná, takže může být pochopena, případně implementována jakýmkoliv pracovníkem, který je o to požádán. Pro fungující formulaci vize a poslání je

tento faktor esenciální. Nakonec každý aspekt vize by měl být prosazován pomocí vyjmenování společných problémů, společných cílů a společných očekávání. Jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšnost vize je schopnost přimět členy organizace k účasti a aktivitě namísto pouhého pasivního sledování. Musí jim umožnit vlastnictví v optimistické budoucnosti. (Mallya, 2007, s. 29)

2.3.1 Vize organizace

Vize organizace se často formuluje v době, kdy se firmě nedaří. Této skutečnosti je však jako ve většině případů lepší předcházet. Úspěšný podnikatel, resp. vedoucí management formuluje vizi automaticky již v zárodku budoucí akce firemní činnosti.

Vize „představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ (Jakubíková, 2008)

Správné formulování vize organizace je úzce spjato s otázkou „Co?“.

Vize by neměla organizaci chybět, pokud se nachází v těchto situacích:

- Iniciuje tvorbu průlomových výsledků pro stávající organizaci.
- Organizace má špatné výsledky, a to především v oblastech kritických pro její úspěch. (kvalita zboží a servisu, spokojenost zákazníka).
- Je potřeba určit prioritu pro investiční činnost omezených investičních prostředků na zlepšení současného stavu.
- Organizace je v pozici, kdy stanovuje krátkodobé a dlouhodobé cíle pro klíčové oblasti.

V této oblasti je stále velký potenciál, jelikož spousta firem vizi potřebuje, ale jen velmi málo z nich ji opravdu má. Některé firmy si myslí, že vizi mají, ale ve skutečnosti tomu tak není. Stanovení vize společnosti je nezbytné při hledání řešení problémů, se kterými se společnosti potýkají. Stanovení vize také napomáhá agilnosti společnosti a její schopnosti reagovat na možné změny v jejím prostředí.

Důvodem proč vizi formulovat není pouze stav organizace, jež je potřeba změnit. Vize jako taková přináší společnosti následující výhody:

- Dobrá inspirace a morálka pro pracovníky.

- Vize ztělesňuje nekonečnost, funkční krok dopředu, aby organizace věděla, čím chce být.
- Vytvoření společné identity a sdílení významů organizace.
- Schopnost konkurence, originality a výjimečnosti. Má svůj význam v tržním prostředí, protože je praktická a aplikovatelná.
- Podporuje zdravé riskování a experimentování.
- Podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu.
- Reprezentuje integritu, její upřímnost může být použita pro výhody zaměstnanců.

(Kantabutra, 2009, s. 319-337)

2.3.2 Vytvoření vize

Správné vytvoření vize organizace vyžaduje zapojení logiky, tak i „rozhodování srdce“. Proces vytváření vize může být často zmatený, emotivní a zpravidla velice složitý a dlouhodobý. Proces tvorby se výrazně odráží od otázky „Co?“, ale odpovědí, resp. formulovanou vizí by neměl být konkrétní výčet věcí, např. zvýšit zisk o 15 %, nýbrž hodnotový, ucelený model budoucí situace firmy, který spojuje veškeré zájmové skupiny organizace a především zaměstnance. (Kotter, 2015, s. 92-111)

Tvorba účinné vize probíhá v následujících bodech:

- První návrh: Započetí procesu často stojí na myšlenkách jediného člověka – lídra společnosti – odrážejí se v něm sny, ale i skutečné potřeby trhu.
- Úloha koalice: Skupinové působení mění první návrh v čase.
- Důležitost týmové práce: Týmová atmosféra vede k účinným změnám prvotního návrhu.
- Role hlavy i srdce: Je nezbytné analytické myšlení stejně jako snění.
- Zmatek v procesu: Tvorba vize nemá jasný směr, proto je tak složité vytvořit vizi účinnou.
- Čas: Proces tvorby vize je dlouhodobý.
- Konečný výsledek: Konečným výsledkem vyvstává formulace ukazující směr do budoucnosti. Je jednoznačný, flexibilní a lehce vysvětlitelný.

(Kotter, 2015, s. 110)

Dalším krokem směrem ke správné vizi a tím i krokem blíže k úspěšnosti firmy je identifikace a analýza bariér, které vizi brání. Dalším logickým krokem je formulace činností

vedoucích k jejich překonání, či odstranění. Toto zvolené řešení nebude nikdy stejné a jediné, jelikož vždy v tomto směru existuje více alternativ, sloužících k překonání daných bariér.

Nemožnost stanovit vizi může být způsobena nadměrnou zainteresovaností v interních procesech firmy. Stejně jako s řešením jiného problému je třeba udržet nadhled nad danou situací. V tomto směru je často výhodnější využít schopností externích konzultantů.

2.3.3 Mise organizace

Mise organizace neboli formulace poslání organizace je úzce spjata s otázkou „Proč?“. Tato otázka přirozeně vede k hledání vlastní identity. Samotné poslání má potom podobu, která je motivující, touhu vyvolávající, prospívající. Poslání společnosti zpravidla odlišuje společnost, pro kterou je toto poslání formulované od konkurence. Jádrem poslání se stává důvod existence společnosti. (Slinták, 2016)

Formulace jako disciplína strategického řízení podniku, jež „oslovuje“ všechny zainteresované strany, je složitou disciplínou se zatím málo otevřeným potenciálem. Tam, kde by bylo záhodno zvýšit potenciál společnosti, se použití formulace poslání pro tento účel nepovažuje za prioritní. Faktem ale je, že formulace poslání přibližuje podstatu organizace právě všem těmto zainteresovaným stranám.

Mise je také prostředkem k dosažení tzv. „zhmotnění“ vize. Vize je nazývána etickými hodnotami společnosti, podle kterých usměrňuje svoje aktivity. Řeč je však o misi společnosti. Mise jako taková, se zabývá především současnými aktivitami společnosti. Tím je myšlen například současný produkt, resp. služba a servis s tím spojený; potřeby zákazníka, které jsou uspokojovány; technologické a obchodní schopnosti firmy. Mise se dá shrnout do otázky: „*Kdo jsme, co děláme, a především proč to děláme?*“. Mise zároveň v provázanosti na ostatní články podnikatelské teorie obsahuje kodex chování společnosti tak, aby vedl k naplnění vize stanovené společností, přičemž jedním z účelů je stimulace pracovníků. Mise tedy udává jasně definovaný směr, kterým se má organizace ubírat, což hraje roli v době, kdy je obtížné soustředit se na věci potřebné k plnění vize. (Mallya, 2007, s. 30-32)

Prakticky formulované poslání může vypadat třeba takto:

McDonald's – Proč existujeme? – Abychom lidem šetřili čas, za podmínky stejné kvality.

Kreativita

„Kreativita je produktivní styl myšlení, odrážející se v činnosti člověka; specifický

lidská aktivita realizovaná v tvůrčím procesu, jeho výsledkem je artefakt (dílo, reálné řešení daného problému) vytvořený kreativním jedincem; jedna ze základních logických potencialit člověka, rozvíjená z prvotní formy dispozice do aktivní a vůlí ovládané schopnosti tvůrčí produkce.“ (Žák, 2004, s. 49)

2.3.4 Formulace cílů organizace

Obecné cíle by měly být v souladu s vizí a s misemi dané společnosti. Je tedy důležité, aby odráželi následující skutečnosti.

- Jsou zaměřeny na jednu aktivitu, či směr podniku.
- Odráží primární aktivity nebo strategický směr.
- Zahrnují dlouhé období, tj. alespoň tři roky.
- Jsou dosažitelné ve specifických časových horizontech.
- Jsou vytvořeny na základě mise a jsou k ní kompatibilní.

Konkrétní cíle

Formulace konkrétních cílů souvisí s daným podnikem. Jejich účelem je rozvíjet cíle obecné. U konkrétních cílů nalezneme důvody a návody k jednotlivým krokům, jež mají být podniknuty. Specifikují alokaci zdrojů pro dosažení stanovených cílů. Určují a také usměrňují budoucí rozhodnutí a akce. Nutí pracovníky ke snaze o lepší výsledky.

SMART

Nástroj pro stanovení cílů, který obsahuje následující elementy, které činí cíl:

- **Specifický** – každý ve firmě mu musí rozumět. („Do kterého segmentu chceme proniknout? Je segment spotřebitelský nebo průmyslový?“)
- **Měřitelný** – musíme definovat, kolik se toho má dosáhnout. Je důležité, abychom určili kvantifikované množství, u kterého lze měřit, jak postupujeme.
- **Akceptovatelný** – je tento cíl akceptovatelný těmi, kdo jej budou plnit?
- **Realistický** – cíl musí být dostatečně náročný. Stanovení lehkého cíle by nemusel dobrý nápad pod hrozbou, že nikam nepovede.
- **Časově vymezený** – stanovení termínů pro plnění cíle.

(Mallya, 2007, s. 30-32)

2.4 Klíčové kompetence organizace

Rozpoznání klíčových kompetencí je důležité pro určení toho, v čem daná organizace vyniká. Zjednodušeně je to určení, rozvoj a stabilizace toho, v čem je daná organizace nejlepší a tuto skutečnost dále použít jako předpoklad pro udržení konkurenční výhody oproti ostatním organizacím na trhu.

2.4.1 Definování klíčové kompetence

Prahalad a Hamel poskytují definici, která je esenciální pro utvoření legitimní podnikatelské teorie. Klíčové kompetence organizace pak můžeme chápat, jako unikátní schopnost či technologii podniku, jež samotný podnik odlišuje od ostatních podniků v odvětví a tím pomáhá udržet konkurenční výhodu. Pro lepší identifikaci klíčových kompetencí lze použít formulaci tří kritérií, těmi jsou:

- Klíčová kompetence je vnímána především zákazníkem, a to jako významná a nezanedbatelná výhoda.
- Klíčová kompetence je obtížně napodobitelná konkurenty, pakliže napodobitelná je, tak pouze za velmi vysokou cenu.
- Klíčová kompetence by měla být využitelná na větším množství trhů.

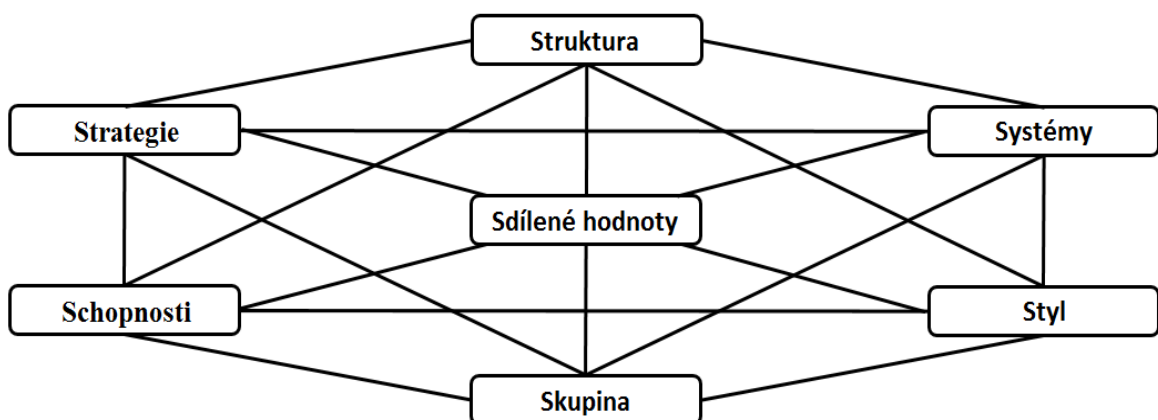
Shrnutím definice je jasné, že klíčovou kompetenci jako takovou rozlišuje v základu především zákazník, ten si ji uvědomuje a představuje pro něj výhodu. Pro klíčové kompetence je tedy nezbytné, aby její napodobení nebylo snadné. Pokud by tomu tak nebylo a tuto kompetenci by mohl kdokoliv kopírovat, ztratili bychom v první řadě konkurenční výhodu, v druhé řadě zákazníka a v konečném důsledku i samotnou klíčovou kompetenci. (Prahalad, 2006, s. 81-85)

2.4.2 Rámec „7S“

Model rámce „7S“ od konzultační firmy McKinsey je spjat především s analýzou vnitřního prostředí podniku. Při formulaci podnikatelské teorie je tento rámec nezbytný pro určení klíčových kompetencí podniku. Model napomáhá managementu porozumět složitost organizační struktury a jejím změnám. Sedm faktorů vychází ze sedmi anglických ekvivalentů.

Hlavními faktory úspěchu jsou:

1. Strategie (Strategy) – Je nezbytné použít tu správnou strategii v ten správný moment. (Singh, 2013, s. 46) Strategie by měla vycházet z předem formulovaného podnikového poslání. (Hromková, 2008, s. 40)
2. Struktura (Structure) – Organizační struktura podniku by měla propojovat všechny úrovně lidských zdrojů podniku, (Singh, 2013, s. 46) zároveň je zodpovědná za racionální dělbu práce. (Hromková, 2008, s. 40)
3. Systémy řízení ve firmě (Systems) – Představují postupy, metody, techniky a technologie manažerské práce. (Hromková, 2008, s. 40)
4. Sdílené hodnoty (Shared values) – Symbolizují soubor vlastností, chování a charakteristik, které se v podniku objevují. Jedná se o podnikovou kulturu. (Hromková, 2008, s. 41)
5. Zaměstnanci ve firmě (Staff) – Z pohledu cíle organizace je nutné vybírat a formovat lidské zdroje firmy tak, aby tvořily a realizovaly podnikovou strategii. (Hromková, 2008, s. 41)
6. Styl řízení (Style) – Systém vedení lidí. Komunikace s nimi, zavedené vzorce chování manažerů a jejich interakce se zaměstnanci. (Singh, 2013, s. 45)
7. Schopnosti (Skills) – Představují myšlenkové bohatství podnikových kolektivů, profesionální zázemí pro úspěšnou práci. Manažer by měl vyvíjet tlak na rozvíjení schopností ve všech oblastech činnosti firmy. (Singh, 2013, s. 45)



Obrázek 4 Model "7S" firmy McKinsey

2.5 Přístupy k tvorbě podnikatelské teorie

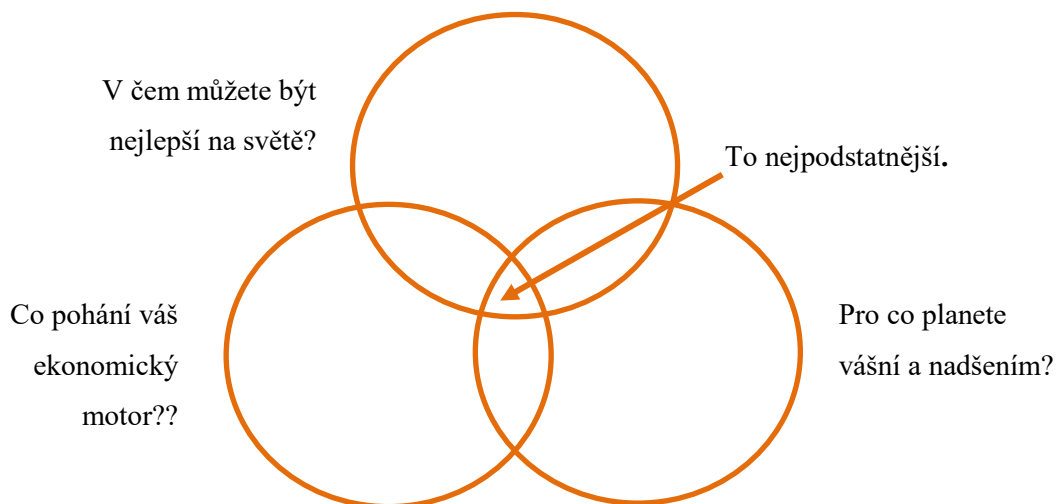
2.5.1 Ježčí koncepce

V základu by se ježčí koncepce dala popsat jako dělení přístupů ke tvorbě strategie. Tato koncepce vychází fakticky z eseje o lišce a ježkovi. Stejně tak se dělí přístupy k tvorbě strategie na dva, a to liščí a ježčí. Zatímco ten první sleduje několik cílů simultánně a chápe svět v celé jeho složitosti, druhý směřuje své úsilí k tvorbě zjednodušené podoby, myšlenky či koncepce, podle které se vše řídí. Většina úspěšných firem vykazuje prvky koncepce druhé, a jedná se o schopnost prohlédnout složitost a rozeznávat schémata, zároveň schopnost vidět to podstatné a ignorovat to ostatní. (Collins, 2001, s. 105-123)

Jádrum této koncepce se sestává ze tří základních prolínajících se otázek, tvořících trojici kruhů:

- V čem můžete být nejlepší na světě?
- Co pohání váš ekonomický motor??
- Pro co planete vášní a nadšením?

Základem této strategie je položení si správných otázek. Neúspěch zpravidla plyne při stanovení cílů na základě špatného pochopení jejich východisek. (Collins, 2001, s. 105-123)



Obrázek 5 - Ježčí koncepce (Collins, 2001, s. 106)

2.5.2 Koncepce zachování změny

Koncept zachování základní ideologie je teorie vycházející z odpovědí na formulované otázky spojené spíše s osobním rozvojem, převoditelné na rozvoj společnosti. Tento

koncept, je známý u velkých společností, jakými jsou Coca-Cola, L.L. Bean, McDonald's, McKinsey, a další. (Collins, 2016, s. 19-20)

Koncepce založená na formulaci jasné a srozumitelné vize společnosti, vycházející z charakteru organizace – trvalé identity, pak přesahuje životní cyklus výrobků, produktů a služeb i jednotlivé lídry. Stává se nejtrvalejším a nejvýznamnějším přínosem „vizionářských“ společností. Tato teorie stojí na základních hodnotách a principech, jsou to principy, které vedou, inspirují a nepotřebují žádná hlubší zdůvodnění. Jsou to zpravidla představy prospěšnosti a přínosu společnosti. (Collins, 2016, s. 245-250)

V konečném důsledku není důležité, jaké hodnoty to jsou, důležité je to, že společnost nějaké hodnoty má.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost BPS Bicycle Industrial s.r.o. byla založena v roce 2001. Hlavní činností společnosti je výroba jízdních kol. Jedná se o kola klasická, tak i o elektrokola, která v poslední době na zahraničních trzích začínají dominovat. Prostory firmy se nachází od začátku založení ve starším objektu bývalé textilní továrny v Šumperku.

Sortiment firmy tvoří především klasická jízdní kola nebo jízdní speciály. Jízdních kol těchto typů bylo vyrobeno za rok 2016 více než 90 000 kusů. Elektrokol se vyrobilo ve stejném roce více než 20 000 kusů. Společnost jako taková nemá vytvořen žádný katalog výrobků, jelikož veškeré výrobky smontované společností BPS jsou prodávány pod jinou značkou. V základu nabídky společnosti je možné smontovat prakticky cokoliv a dále se montáž odvíjí podle specifikací zakázky zákazníka. Firma se zaměřuje na montáže levnějších modelů, až po ty nejdražší. Elektrokola, která tvoří velkou část sortimentu jsou montována elektro-systémy firmy BOSCH.

V současnosti společnost zaměstnává 135 lidí. V úřední sféře pracuje momentálně 15 zaměstnanců, skladové prostory má na starosti 6 zaměstnanců a o expedici se stará 14 zaměstnanců. Zbýlý počet pracovníků se pohybuje v oddělení montáže a technického oddělení.

Společnost vytvořila za účetní období končící roku 2016 zisk ve výši 76,7mil. z celkového obratu 951mil., přičemž o rok dříve to bylo 54,7 mil. z celkového obratu 730,5 mil.

3.1 Definice podle CZ NACE

Oficiálním předmětem podnikání společnosti BPS Bicycle Industrial s.r.o. je výroba, obchod a poskytování služeb neuvedených v přílohách 1 a 3, dále to je výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických telekomunikačních zařízení.

Dále pro potřeby pronajmutí nevyužitých kapacit je předmětem činnosti pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Pro účely této práce nás však tato činnost nemusí zajímat, jelikož jsou kapacity firmy vytiženy natolik, že není potřeba jejich pronajímání třetím stranám.

Klasifikace oblasti podnikání podle CZ NACE společnost řadí do zpracovatelského průmyslu, dále ji zařazuje k výrobě ostatních dopravních prostředků a zařízení j.n., mezi

která nepatří motorová vozidla, železniční vozidla; vodní, letecké nebo kosmické prostředky a vojenská vozidla.

Je označena kódem 3092 Výroba jízdních kol a vozíků pro invalidy. Tato činnost zahrnuje výrobu nemotorizovaných jízdních kol a ostatních kol, vč. trojkolek (také pro přepravu), tandemů, dětských kovových jízdních kol a tříkolek. Je důležité zmínit, že v předmětu výroby se nachází i výroba dílů a příslušenství pro jízdní kola, výrobu invalidních vozíků s nebo bez motoru a výrobu dílů a příslušenství k nim. Klasifikace zahrnuje také výrobu dětských kočárků.

Jak je výše zmíněno, společnost se dnes již ve velké míře zabývá montáží elektrokol. Klasifikace tohoto odvětví najdeme pod kódem 3314 opravy elektrických zařízení. V definici je zahrnuta oprava a údržba síťových, distribučních a speciálních transformátorů, elektromotorů, generátorů a generátorových soustrojí, elektrická rozvodová zařízení – stykačů a relé, baterií a akumulátorů či osvětlovačů a osvětlovacích zařízení.

3.2 Činnosti společnosti BPS

Životaschopnost podnikatelské činnosti zajišťuje činnost obchodní a montáž.

3.2.1 Obchodní činnost

Společnost má silné postavení na zahraničním trhu především díky dlouholeté působnosti v odvětví montáže jízdních kol a spolupráci s těmi nejlepšími firmami spojenými s tímto odvětvím. Tyto firmy se objeví dále v praktické části, především to, jakým způsobem ovlivňují kvalitu výsledných výrobků společnosti BPS, a jak ovlivňují její goodwill a jakým způsobem ovlivňují chod společnosti.

O českém trhu v tomto odvětví, kdy zahrnout firmu BPS přímo do konfrontace se známými českými značkami jako jsou KELLYS BICYCLES CZECH REPUBLIC s.r.o., UNIVERSE AGENCY spol. s.r.o.⁵ nemá význam uvažovat, jelikož činnost firmy BPS je odlišná a není těmito společnostmi ovlivněna. S další významnou českou firmou APACHE BICYCLES s.r.o. pak úzce spolupracuje. O celém odvětví se budeme bavit v dalších kapitolách praktické části.

⁵ Universe Agency s.r.o. společnost zabývající se dovozem jízdních kol z Asie pod značkou Author.

Firma v obchodní činnosti vyniká především nabídkou té absolutně nejvyšší kvality montáže, kdy její vizitkou je třeba montáž 4200 klasických jízdních kol pro Švýcarskou armádu. Dále je to přístup k zákazníkovi, kdy společnost je schopna nabídnout výpomoc v tvorbě designů a rady v oblasti efektivní montáže.

3.2.2 Montáž

Firma BPS není výrobcem dílů použitých k montáži, veškeré díly jsou dováženy od renomovaných dodavatelů, které firma nemění. Momentálně společnost dodává své produkty společnostem APACHE BICYCLES s.r.o. v České republice, společností EHS, INTERSPORT, SPORT 2000 v Rakousku, společností THOMPSON v Belgii a společností FELDMEIER v Německu. Montáž je detailněji popsána v kapitole „výrobní proces“.

Tato činnost zajišťuje prakticky 100 % obrátu společnosti.

3.3 Organizační struktura

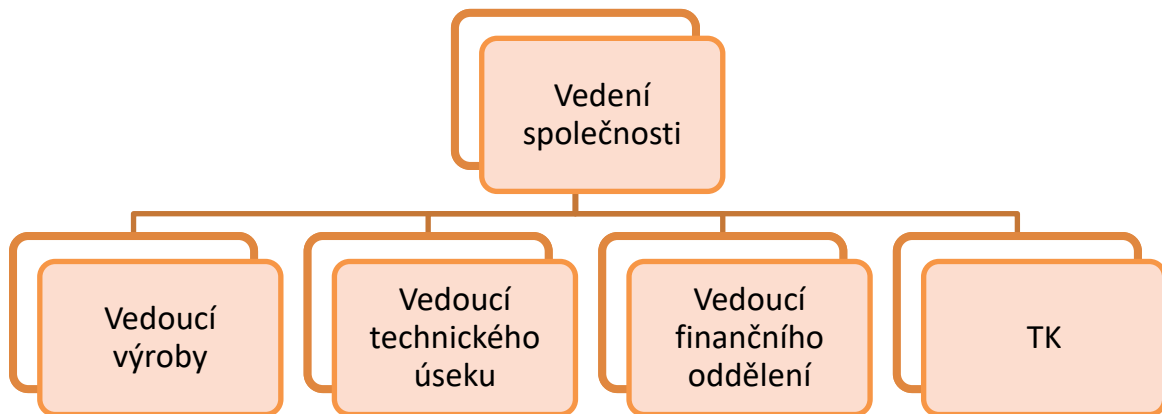
Vlastníkem firmy je ze 100 % rakouská firma BTM Bike Trading GmbH, Rakousko. Tato rakouská firma je jednou ze tří složek tvořících koncern KTM Fahrrad GmbH, Rakousko. Dále je společnost ve své struktuře propojená s podniky KTM-BIKES International, Tchaj-Wan, KTM-BIKES Asia Co., LTD Taipei.

Společnost má v současné době tři jednatele. Majitelku Carol Fong-Mei Urkauf-Chen, která je oprávněna jednat za společnost samostatně a dva rovnocenné jednatele, přičemž jedním z nich je generální ředitel a hlavní vedoucí firmy v Šumperku Ing. Pavel Veselovský a pan Franz Leingartner, přičemž oba tito jednatele jsou oprávněni jednat za firmu pouze společně.

Vedení výrobního procesu a delegování povinností do jednotlivých oblastí podniku probíhá přímo. Za střední management se dá považovat obchodní ředitelství a vedoucí dalších oddělení. Obchodní ředitel má kompetence jednat s technickým oddělením, avšak konečné slovo ve výběru zakázky má generální ředitel.

Úřední práci se zabývá 15 zaměstnanců a ti se člení do jednotlivých oddělení: mzdová účtárna, cenotvorba, technické oddělení a vývoj, oddělení celní deklarace a plánování.

Struktura managementu firmy BPS se dá považovat za lehce rozvětvenou, avšak spíše plochou, dále se dá popsat jako decentralizovaná, jelikož všichni pracovníci jsou vedeni k vysoké míře samostatnosti.



Obrázek 6 - Organizační struktura (Interní materiály)

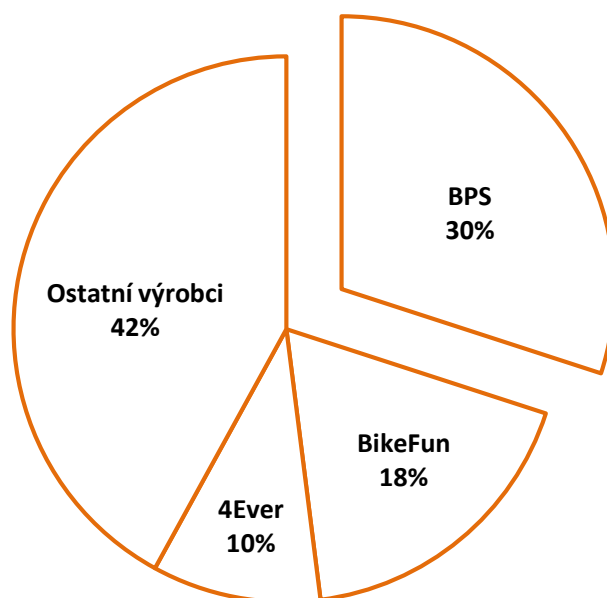
Celá organizační struktura je ovlivněna koncernem KTM, pod který společnost patří.

3.4 Strategie zaměření (Focus)

Český trh podle asociace výrobců jízdních kol (Colibi) produkuje zhruba 500 000 jízdních kol ročně. 85-90 % této produkce putuje na zahraniční trhy. Na tuzemském trhu se v současné době pohybuje 10 firem s tímto zaměřením a pouze tři největší z nich tvoří cca 58 % celkové produkce tuzemského trhu. Z tohoto objemu pak 30 % připadá na firmu BPS. Tento trh sám o sobě je trhem s úzkým rozsahem konkurence. Firma proto přizpůsobuje svou strategii tomuto prostředí. Podle popsaných strategií se nejvíce situuje na strategii zaměření se, což vychází z malého počtu konkurentů. Podnik je výjimečný tím, že dokáže vyhovět velkým objemům výroby (malými objemy výroby se již prakticky nezabývá) a přitom udržet patřičnou kvalitu, která je na zahraničním trhu vyžadována. Konkurence v tomto segmentu se nedá definovat soutěží v oblasti nízkých nákladů, ale naopak spíše vyšší cenou a kvalitou. Firma nemá zapotřebí obsáhnout celý sortiment v tomto odvětví, specializuje se na své odběratele. Jelikož zakázky podléhají náročným podmínkám, tak se snaží udržet získané postavení na špičce tohoto segmentu.

Společnost BPS má také na paměti, že jejich přímým zákazníkem je sice firma, jež si zadává montáž jízdních kol či elektrokol, avšak jejich nepřímým zákazníkem je i zákazník, který si daný kus koupí v prodejně odběratele. Výrobky, které opustí haly společnosti BPS jsou pro finálního odběratele vizitkou a dostávají se do „drobnohledu“ zahraničního zákazníka. V tomto směru zde panují jiné podmínky než na českém tržním segmentu. Pro odběratele tedy často při zhotovení zakázky nehraje roli čas⁶, ani nákladnost, jako spíše kvalita. Společnost BPS je schopna vyhovět této náročnosti výroby a splnit veškeré specifikace, které jsou ve stávajících technologických možnostech.

ORIENTAČNÍ GRAF TUZEMSKÉ VÝROBY



Obrázek 7 – Orientační graf produkce na českém trhu (vlastní zpracování)

⁶ Čas – v tomto případě veličina, která nehraje roli, jelikož jednotlivé série výroby jsou připravovány i rok dopředu, než jsou zavedeny do výroby.

4 VÝROBNÍ PROCES

Jádrem této práce je analýza podnikatelské teorie, součástí této analýzy je také specifikovat co činí danou společnost úspěšnou a výjimečnou oproti ostatním společnostem v segmentu jejího trhu.

Způsob, jakým je dosaženo montáže, má velký vliv na úspěch činností prováděných společnostmi BPS. Nejedná se pouze o kvalitní komponenty, které jsou k montáži použity. Silné dodavatele s kvalitními komponenty má vícero firem v tomto odvětví (především na zahraničních trzích) a je tedy potřeba konkurenční výhodu umocnit pomocí jiného odlišení. Jedná-li se o špičku ve výrobě a montáži, je to především vyladěný výrobní proces, který zajišťuje kvalitu.

Přístup k výrobnímu procesu je zároveň velice důležitý z hlediska zpětné vazby odběratelů. Firma BPS, která je silně zaměřená na export svých výrobků k firmám okolních vyspělých zemí – jakými Rakousko a Německo jsou – neodpouštějících žádné odchylky od zadaných parametrů, či vady na expedovaných výrobcích. Dokladem skutečnosti, že kvalita výrobního procesu firmy BPS je na skvělé úrovni, je fakt, že společnost dokázala zvítězit v zadávacím řízení vyhlášeném Švýcarskou armádou. Firma díky tomuto tendru vyrobila 4200 kol typu „Swiss Army Bike⁷“, která se používají od roku 1905.

Výrobní oddělení montáže na sebe navazují v technologickém postupu za sebou. Každé oddělení je plně kvalifikované a je připraveno splnit téměř jakékoliv specifikace zadané odběratelem.

4.1 Zaplétání

Prvním oddělením montáže je zaplétání kol. Oddělení je rozděleno na dvě fáze procesu, za účelem maximální kvality zhotovené části výrobku.

Iniciační fázi je manuální zaplétání paprsků pracovníky do nábojů kol. Takto zkompletované části putují k druhé fázi procesu, kde dochází k strojnímu zaplétání do ráfků. V této části procesu dochází k první kalibraci nedokončeného kola. Náboj spojený paprsky s ráfkem po spádové rovině putuje do seřizovacího robota, zde se provádí seřízení a kontrola tolerancí.

⁷ Montáž těchto kol vyžadovala speciální přístup, bylo zapotřebí například zhotovit podlepené šroubové spoje ve všech částech jízdního kola.

Firma BPS k tomuto účelu používá špičku na trhu těchto zařízení, jejím dodavatelem je Holland mechanics B.V. Pro údržbu těchto strojů je zapotřebí vysoce kvalifikovaných pracovníků, které jsou touto firmou taktéž zajištěni.

4.2 Obouvání

Kompletace předchozí nedokončené montáže s novými díly pokračuje osazením plášťů. Jednotlivé pláště jsou poskytovány vybranými dodavateli podle specifikací vztahujících se k dané zakázce.

4.3 Předmontáž

Jádrem předmontáže je vybalení dovezených rámu od dodavatelů. Při této fázi je důležité dbát na maximální opatrnost při zacházení s přivezenými rámy tak, aby nemohlo dojít k jejich znehodnocení.

Na rámech začíná montáž osazením dílů, které by znemožňovali efektivitu navazující samotné montáže. Jedná se o vidlici s komplexem představce (prozatím bez osazení jakékoliv elektroniky). Účelem této fáze je především kontrola dodaných rámu, zda splňují veškeré požadavky a dodržení perfektních tolerancí utažení u prvních dílů připojených k rámu.

4.4 Montáž

Pásová výroba této fáze spočívá především v kvalifikovaných lidských zdrojích. Jednotlivá stanoviště postupně „nabalují“ díly od ozubených mechanismů přesmykače a převodníku po osazení jízdního kola brzdnými systémy. V této části výrobního procesu dochází k osazení kola elektromotorem či jakoukoliv další elektronikou, jedná-li se o kolo elektrické.

Každé stanoviště je zodpovědné za kvalitu daného kusu. Systém zpětné vazby na daný kus zajišťuje maximální kvalitu výrobku.

4.5 Technická kontrola a expedice

Posledním stanovištěm je závěrečné seřízení veškerých mechanismů a nastavení zařízení, je-li daný typ kola nějakým osazen. Závěrečné balení je jedním z detailů, na který je kladen veliký důraz. U baleného kusu není předem stanoveno, zdali je určen do kamenné prodejny, či zaujme místo ve skladu a bude poskytnut ke koupi online, je tedy nezbytné balit každý

výrobek s patřičnou pečlivostí. Ukončení procesu tedy dochází balením a dohledem na kvalitu expedice od balení po naložení výrobků k přepravě.

4.6 Shrnutí výrobního procesu

Současný management firmy BPS si uvědomuje, jak důležité je udržet kvalitu montáže a zhotovovaných výrobků. Lidské zdroje v tomto případě hrají klíčovou roli. Proces výroby činí výjimečným především přístup pracovníků k jednotlivým dílům a zhotovovaným kusům. Montáž neberou pouze jako práci, ale také jako činnost, kde mohou něco vytvořit a s tímto přístupem jde kvalita rapidně vzhůru. Dalším důležitým faktorem je kvalita dílů, které přejdou práh montážní haly. Díly dodané firmou BOSCH či KTM dosahují maximální kvality. Management v tomto odvětví je vázaný na kontakty a spolupráci s dodavateli.

5 ANALÝZA PODNIKATELSKÉ TEORIE

Hlavním cílem této práce je rozbor podnikatelské teorie firmy BPS. V úvodních kapitolách jsme si firmu BPS přiblížili a popsali, čím se zabývá. V následujících kapitolách si zanalyzujeme to, v čem vyniká, co jsou její klíčové kompetence, jakými silnými stránkami společnost disponuje a co je naopak její slabinou.

5.1 Prostředí společnosti

Abychom mohli určit, jak si podnik v současné době vede na trhu s montáží jízdních kol a elektrokol, musíme myslet také na to, že firma penetruje především zahraniční trhy, a to zejména trh v Rakousku a Německu. Co se týče České republiky, zde je zainteresovanost do segmentu velice malá. Pro účely této práce nemusíme do detailu rozlišovat činnost na tuzemském trhu a na trzích zahraničních, a to z důvodu, že na tuzemském trhu jsou aktivity zanedbatelné, spíše přípravné pro budoucí aktivity týkající se elektrokol.

5.1.1 Porterův model 5-ti konkurenčních sil

Konkurence v odvětví

V daném odvětví neexistuje žádný podnik s podobným zaměřením, který by byl v odvětví dominantní. Zároveň je také velice těžké přiřadit společnosti BPS více podniků se stejným zaměřením. Jedním takovým podnikem na českém trhu je společnost BikeFun International s.r.o. v Kopřivnici, vlastněnou skupinou holandských investorů. I přes prakticky stejné zaměření podnikatelských činností si však dané společnosti nekonkurují, a to z důvodů rozdělení trhů, jak na oblasti českého trhu, tak v oblasti zahraničních činností. Společnost BikeFun se zajímá především o holandský trh s jízdními koly, zatímco firma BPS je orientována na rakouský a německý trh.

Dále zde existují firmy, které mají velice podobné zaměření jako naše zkoumaná společnost, avšak jejich velikost a také velikost zakázek pro společnost nehrají konkurenční roli. Příkladem takové společnosti je firma 4EVER Bicycles nebo rodinná firma MAXBIKE.

Ačkoliv trh s jízdními koly je v Česku nasycený⁸, týká se tento fakt pouze trhu s jízdními koly klasickými. Trh s elektrokoly se pomalu rozvíjí a na trh vstupují především firmy jako jsou APACHE, AGOGS, HAIBIKE, ROCK MACHINE nebo LEADER FOX. V tomto ohledu má společnost velkou výhodu, jelikož první jmenovaná společnost APACHE vede se společnostmi dlouholetou spoluprací a v současnosti se jeví jako vedoucí „hráč“ na daném trhu.

V zahraničí se na trhu s jízdními koly odehrává jiný konkurenční boj. Firmy jsou sofistikovanější, jelikož zpravidla mají více zkušeností a také podnikají na vícero trzích současně.

Je třeba si uvědomit, že společnost BPS na trhu vidět není, vidět lze značky, které jsou dealery výrobků, pro které je společnost montuje. Konkuruje tedy pouze firmy, které se této činnosti věnují. I zde je konkurence velice malá, nikoliv však z důvodů nerozvinutosti soupeřů – jako na trhu tuzemském – ale z důvodů přesného rozdělení trhu a také z důvodů pevných odběratelských vztahů. Společnosti se rozvíjí souběžně a jednotlivé odběratelsko-dodavatelské skupiny navzájem rostou i prosperují. Úspěch na konkurenčním poli je tedy způsoben silnými dodavateli a partnery. Pro společnost BPS je to zakládající firma KTM, která má na zahraničních trzích velice silné postavení.

Konkurence v odvětví, ať už se jedná o domácí či zahraniční trh, je velice úzká a z toho plyne i nízký vliv na samotnou společnost BPS. Je to způsobeno především jasně vymezenou podnikatelskou činností, která stojí mimo obvykle se na trhu vyskytujícími značkami. Dalším faktorem snižujícím sílu konkurence jsou odběratelsko-dodavatelské vztahy. Výroba série je náročnou operací, která vyžaduje vzájemnou koordinaci činností od designů, technologických návrhů výroby po vyplnění skladů novými koly. Konkurenční boj se vymezuje mimo cenovou válku, hlavní roli zde hraje kvalita a odběratel dá přednost společnosti s dobrým renomé.

⁸ Za nasycený se dá považovat trh s obchodem s jízdními koly, což tvoří nepřímou poptávku odvětví s výrobou jízdních kol. V potaz se musí brát většina českých značek na trhu, které se zabývají obchodováním s jízdními koly, nikoliv jejich montáží.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Konkurence v odvětví souvisí s možností vstupu do daného odvětví. Kapitálové investice na výstavbu hal jsou značné. Základním prvkem těchto investic jsou pozemky a nemovitosti, ale také vybavení jednotlivých montážních hal. Jedná se především o seřizovací a kalibrační přístroje na doladování komponent kola a všeobecné vybavení montážních hal, které zaměstnanci používají. Celková suma nákladů je kapitálově náročná položka investice. I přesto tyto položky s ohledem na určitý potenciál tohoto segmentu a nerozvinutostí především segmentu s elektrokoly nepředstavují tyto faktory překážku pro zkušeného a odhodlaného investora.

Překážku, jež lze jen stěží překonat, je know-how výroby, jelikož klasické technologické postupy nestačí. Jedná se o vysoce efektivní procesy výroby a také vědomosti určující použití jednotlivých komponent za účelem vytvoření optimálního výrobku. Za součást této problematiky zde považují i zkušenosti a dovednosti zaměstnanců podniku. V oboru s montáží jízdních kol je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

Další překážkou, která brání vstupu do odvětví a v našem případě přináší výraznou výhodu v daném odvětví jsou již zmíněné odběratelsko-dodavatelské vztahy. Pro příklad firma zaměřená na montáž elektrokol se nikdy nemůže dostat na špici v tomto odvětví bez použití nejlepších dostupných komponent. Při tak relativně novém odvětví je životaschopných systémů k tomuto účelu velice málo a získat z nich ten nejlepší, bez dlouholeté praxe a splnění vysoce specifických podmínek, je prakticky nemožné.

Vzhledem k odběratelsko-dodavatelským vztahům, určujícím postavení na trhu tvrdím, že hrozba nových konkurentů, je na trhu minimální.

Hrozba substitutů

Za substituční můžeme považovat pouze nabídky konkurenčních firem na smontování zakázek kol, substituční výrobek ve své podstatě prakticky neexistuje. Substituční produkt je totiž substitučním až pro konečného prodejce. Vysvětleme si to situací, kdy zhotovené kolo firmou BPS je umístěno k prodeji odběratelem a tento daný výrobek na trhu „soupeří“ mezi ostatními substituty ve své kategorii. Celá série je však zhotovena na zakázku dopředu. Série je dodána a zaplácena a odběratel se může rozhodovat na základě zkušeností z této či předchozích zakázek, do jaké míry byla úspěšnost série ovlivněna výrobcem a zdali pro další sérii bude zakázka opět dostupná stejné firmě.

Situace výběru konkurenční firmy by mohla nastat v případě, kdy se na trhu objeví konkurent s novou technologií montáže. Taková situace je však velice ojedinělá a pro odběratele riskantní, jedná-li se nového konkurenta bez delší působnosti v oboru. Dále, vycházíme-li z konkurenčního prostředí, ve kterém se jednotlivé skupiny firem vyvíjejí společně, nové technologie zpravidla využívají ti nejsilnější dříve než menší podnikatelé.

Dalším faktorem substituce by mohlo být rozdělení zakázky, kdy na určitou část montáže, je vyhlášena zakázka zvlášť. K takové situaci však dochází velice zřídka, a to u specifické montáže speciálů, jelikož je nepravděpodobné, že by zadávající firma nepožadovala kompletní montáž a zvyšovala tak svoje náklady u běžné série.

Zakázka je hlavně formou spolupráce. I některé profesionální firmy, které si nechávají zhotovit kola, potřebují poradit z hlediska některých částí technologického postupu. Zde hraje roli především know-how tohoto postupu, a to je jen stěží napodobitelné. Je dobré si uvědomit, že společnost ve většině případů nevstupuje do výběrového řízení na zakázku, zpravidla odběratel udává poptávku firmě BPS, v tomto směru hraje roli goodwill a „vizitka“ společnosti. V jakémkoliv odvětví je to běžná praxe, že zákazník jde za tím nejlepším, resp. za tím, o kom se ví že je nejlepší.

Je tedy velice nepravděpodobné, že by společnost byla při některé zakázce nahrazena, jelikož společnost je v pozici, kdy je na danou zakázku vybrána a jedinou možností nahrazení se stává její selhání, což je faktor plně v moci BPS.

Síla dodavatelů

Společnost spolupracuje s několika klíčovými dodavateli. Hlavním z dodavatelů je samozřejmě firma KTM a druhým klíčovým dodavatelem je firma Robert Bosch GmbH.

Firma BOSCH dodává do montáže elektromotory všech typů, dále i elektroniku na osazení elektrokol, které si zákazník ve své specifikaci vyžádá. Získat dodavatelskou smlouvu s firmou BOSCH je velice náročné, společnost BPS patří jako jediná česká firma k těm, co tuto smlouvu mají. To společnosti umožňuje nabízet ty nejkvalitnější varianty montáží elektrokol pro svoje odběratele.

Nejdůležitějšími komponenty na montáž jsou rámy. V tomto oboru je známo, že získat dobrého dodavatele rámu je velice těžké. Většina dobrých rámu se vyrábí v Číně pod taktovkou společností z Taiwanu a z těchto firem je pouze šest o kterých má společnost mínění, že by mohli být potenciální partneři pro výrobu BPS. Stěžejním je vyjednání

vhodných dodacích lhůt, což je vzhledem k vzdálenosti velký problém a společnost BPS je nucena odebírat rámy alternativně od jiného dodavatele. V tomto případě se jedná o velice specifické rámy, tvarované ve speciálních formách horkým olejem od firmy Kinesis UK. Tato alternativa je stejně kvalitní, výrobky takovéto firmy procházejí náročným testováním, což je nezbytné pro dodržení maximální kvality.

Společnost BPS odebírá většinu specializovaných produktů a spolupracuje s nejlepšími firmami. Zároveň v objemu, ve kterém vyrábí, má velkou vyjednávací sílu, a tudíž ceny mohou být srovnatelné s konkurencí s výhodou lepší kvality, pozitivní efekt je zde tvořen i dlouholetým partnerstvím. Poměrně vysokou hrozbu tvoří dodavatel rámu nikoliv nedostatkem kvality, ale absencí jeho možné alternativy. Dodavatelé obecně mají velkou vyjednávací sílu vůči BPS.

Síla odběratelů

Většina odběratelů si zároveň dodává vlastní díly na smontování. Pro KTM společnost dodává kola tzv. entry a middle levelu, high-end se pro ně nezhotovuje, jelikož ten probíhá v režii samotné KTM. Zde se jedná o nezanedbatelný objem 60 000 kusů klasických jízdních kol. Elektrokola se pro ně opět nemontují, s výjimkou případů, kdy BPS společnosti KTM vypomáhá s většími zakázkami.

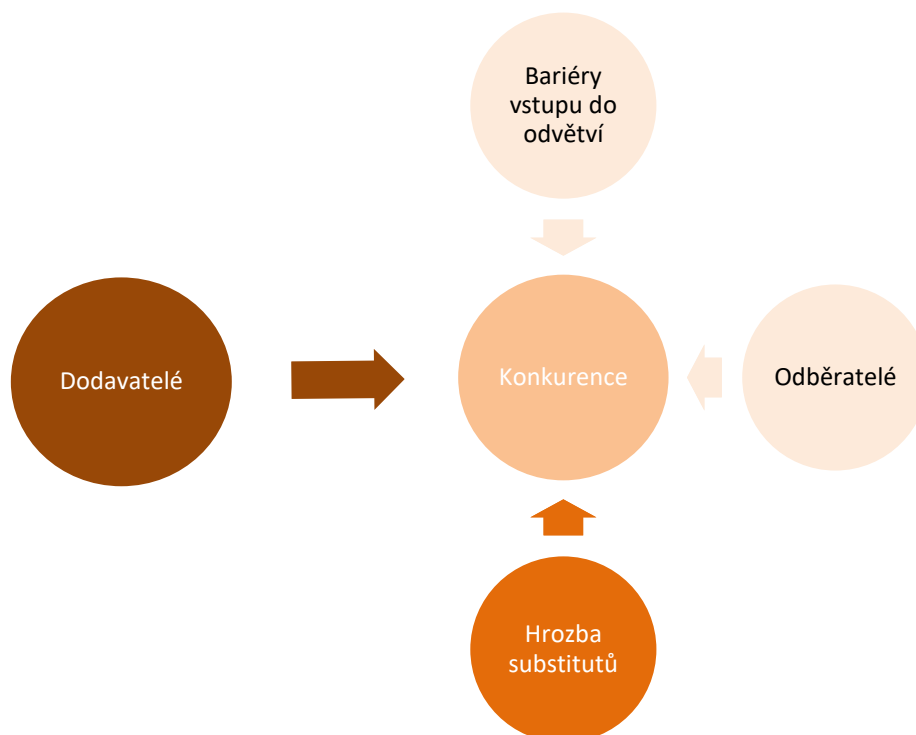
Dalším důležitým odběratelem je firma Apache Bicycles, se kterou společnost spolupracuje od zahájení své činnosti. Pro ně se naopak montují především elektrokola v objemu 25 000 kusů ročně v „high-endové“ kvalitě.

Zbylí odběratelé doplňují kapacitu výroby, jsou to již zmíněné firmy z Rakouska – Sport 2000, EHS a Intersport, německá firma Feldmeier nebo belgická firma Thompson.

Společnost má vcelku stabilně rozloženou sílu odběratelů. Pohybuje se sice na trhu, kde je možno vybírat z více poskytovatelů montáží, společnosti však „nahrává“ fakt, že zvládne velké objemy i nadstandartní kvalitu. Riziko výpadku některého z klíčových odběratelů je minimální vzhledem k jasně stanoveným a přísným podmínkám podepsání zakázky (požadavek pojištění solventnosti ve prospěch BPS), ale pokud by náhodou nastala situace, ve které by byl nějaký z odběratelů ztracen, rychle by byla kapacita doplněna odběrateli, kteří čekají v řadě.

Shrnutí

Ve vnějším prostředí nelze říci, že by některý z výše uvedených faktorů společnost ve větší míře ohrožoval. Bariéry pro vstup na trh jsou náročné na překonání, jak z kapitálového hlediska, tak z hlediska know-how, nehledě na navázání nezbytných spoluprací k činnosti. Hrozba substitutů je zde vysoká, avšak i ta je negována dobrým jménem společnosti. V konkurenčním prostředí se neobjevuje dominantní firma, trh je rovnoměrně rozdělený. Nelze ani tvrdit, že by konkurenční prostředí bylo významným faktorem ovlivňujícím



Obrázek 8 – Model vnějšího prostředí – tmavší barva značí větší vliv faktoru
(vlastní zpracování)

společnost BPS. Dodavatelé sice disponují velkou vyjednávací silou, avšak vůči společnosti BPS ji neuplatňují, jelikož spolupráce je nastolena v bodě, kdy prosperují obě strany. Jedinou hrozbou v oblasti dodavatelů se jeví dovoz rámců. Situace s tímto klíčovým dílem je v současné době vyřešena, mohla by však v budoucnosti uvést firmu do špatné situace. Odběratelé nemají velkou vyjednávací sílu, jelikož má společnost jasně definované podmínky pro spolupráci, kterým se musí zákazník podřídit, ale také z důvodu přetlaku zakázek.

5.2 Vize a poslání společnosti

V teoretické části, jsme definovali vizi organizace jako mentální model budoucnosti, model, který je především pozitivní, aby motivoval členy organizace a vedl je na cestě dopředu ve vývoji organizace.

Poslání k aktuálnímu stavu společnosti nebylo nikdy jasně definováno, a to především z důvodů přikládání malé důležitosti tomuto faktoru strategického řízení či neznalosti tohoto způsobu vedení. Ve společnosti tedy není poslání definováno ve směrnících, je však zřejmé, že poslání je vedením firmy přirozeně tvořeno a mezi zaměstnanci přirozeně chápáno.

5.2.1 Firemní kultura

Firemní kultura je odrazem správného pochopení poslání.

Pro představení firemní kultury společnosti BPS budeme vycházet z myšlenek ředitele společnosti Ing. Pavla Veselovského, který uvedl:

„Člověk, když něco dělá, tak ho to musí bavit. Mne ta jízdní kola odjakživa bavila. Samozřejmě, že všechno se postupem času tak nějak zobecní, a tak ta jízdní kola jsou pro nás už taková rutina. Ale tím, že se pořád posunujeme dál, tím, že se člověk dostává na vyšší úroveň a pořád se tam něco děje, tak je to ve výsledku stále zábavné.“

Při seznámení se s firemními pracovníky při výkonu provozní činnosti je patrné, že tyto výroky definují firemní kulturu společnosti velice přesně. Motivace zaměstnanců vychází především z touhy tvořit nové věci – systém, ve kterém se pohybují, je baví.

Zdravé firemní kultuře napomáhá fakt, že ve firmě kladen důraz na samostatné rozhodování pracovníků. Jistá mentální svoboda, ohraničená směrnícemi společnosti, udržuje kvalitu i rychlost dosažení cíle, avšak dává možnost ke zlepšování samotného systému i kompetencí jednotlivých pracovníků.

5.3 Strategické plánování – součást strategického řízení

Strategické plánování váže především na dlouhodobé cíle, tedy součást strategického řízení společnosti. Toto plánování není plně v kompetencích společnosti BPS, jelikož je dceřinou společností KTM. Větší dlouhodobé záměry jsou iniciovány a schváleny v zahraničí a předloženy k implementaci společnosti BPS.

Takovým to rozhodnutím se stala výstavba nových výrobních i skladovacích kapacit, schválená v roce 2016, která je v současnosti v průběhu dokončování. Dlouhodobým cílem je dostavět tyto kapacity a zvýšit možnosti výroby na 200 000 kol ročně a dále zvýšit skladovací kapacity na 100 000 kol.

Další oblastí strategického řízení je výběr zákazníků, který je plně v kompetencích společnosti BPS, která si tedy vybírá své zákazníky sama. Společnost má své dlouhodobé odběratele, kteří se více méně nemění. Není ani záměrem tyto zákazníky měnit, společnost je v tomto směru konzervativní. Strategie spolupráce s odběrateli je tedy jasně definována, především se jedná o udržení dobrých vztahů a spolupráci na vývoji nových modelů, následně pak spolehlivou a v termínu dokončenou montáží vyráběných sérií.

Dlouhodobým cílem v této oblasti strategického řízení se stala spolupráce s anglickou společností Halfords Group, která je jedním z největších maloobchodních řetězců prodávajících jízdní kola, výbavu a díly pro automobily a potřeby pro volný čas. Tato společnost má za sebou expanzi do kontinentální Evropy, kdy shodou okolností její cílovou zemí byla v roce 2007 Česká republika. Společnost BSP si klade za cíl vyjednat podmínky ke spokojenosti obou stran a navázat tak na další potenciální dlouhodobou spolupráci.

5.3.1 Shrnutí

V teoretické části jsme si formulovali otázky, na které by správně postavené strategické plánování mělo odpovídat. Strategie firmy dokáže správně reagovat na vnější příležitosti v prostředí tím, že je umožněno firmě BPS samostatně vybírat nejen své zákazníky, ale také firmy, se kterými bude za ucelených podmínek navázána spolupráce. Důkazem úspěchu je probíhající vyjednávání se skupinou Halfords.

5.4 Klíčové kompetence

Konkurenční schopnost v odvětví výrazným způsobem ovlivňují klíčové kompetence. Klíčové kompetence, kterými společnost BPS disponuje si definujeme pomocí rámce 7S.

5.4.1 Rámec 7S

Struktura

Nízké náklady na management, které způsobuje plochá struktura managementu, jsou zpravidla spojeny s vyšším počtem povinností, které musí stávající management plnit. Tyto povinnosti se však týkají pouze řízení podniku s ohledem na dlouhodobější cíle, nikoliv

rozhodování spojené s hlavní ziskovou a provozní činností. Samostatnost vedoucích pracovníků umožňuje rozdělit dílčí povinnosti. Pro podnik je tento standard nezbytný k zachování rychlosti zpracování zakázky.

System řízení ve firmě

Hlavní rozdělení pracovních činností je zajištěno příkazy přímo od generálního ředitele k jednotlivým vedoucím pracovníkům. Celkový počet pěti stanovišť výrobního procesu je v kompetenci dvou mistrů, kteří byli vybráni s ohledem na délku praxe ve společnosti a zkušenostech z oboru. Celý systém funguje na bázi každotýdenních schůzek, kdy dva mistři výrobního procesu doplní ostatní členy účastníci se porady (zástupci z technického oddělení a plánování). Tímto způsobem jsou stanoveny plány na týdenní úseky.

Sdílené hodnoty

Jak již bylo nastíněno, podniková kultura hraje v úspěchu firmy BPS velkou roli. Jedním z hlavních pojítek celé společnosti je jednoduše láska k cyklistice. I takovýto faktor hraje ve společnosti obrovskou roli. Zaměstnanci tvoří zájmové skupiny, se kterými vyráží na společné výlety na kolech. Tento detail, který může někomu připadat jako zanedbatelný, ve výsledku výstíjí v lepší kvalitu odvedené práce. Příkladem této skutečnosti je poslední článek výrobního procesu, kde pracují zpravidla ženy. Starají se o to, aby expedované výrobky byly důkladně zabaleny, a to díky respektu, který k tak jednoduchému jízdnímu prostředku mají, takto činí.

Sdílené hodnoty však nejsou pouze interní záležitost společnosti. Jedním ze společných faktorů firmy a dodavatelů i odběratelů je platební morálka. Nejen že je dlouhodobě vybudována důvěra, ale také pochopení a konzervativní přístup k vyplacení faktur, aby byla zajištěna efektivní cash flow.

Spolupracovníci

Zaměstnanci tvoří nejdůležitější složku v uskutečnění hlavní výdělečné činnosti. Do jisté míry zde hraje roli fakt, že zaměstnanci mají víceletou zkušenost v oboru. Každý z nich rozumí stavbě kola od výpletu ráfku po seřízení smontovaného kompletu kola. Vysoká kompetentnost zaměstnanců umožňuje pracovat na složitých montážích, vyžadujících různé techniky práce. Spolupráce firmy se svými zaměstnanci navíc přináší výhody, které "dnešní" zaměstnanec z dané lokality nepřehlédne. Osobní přístup a férové jednání vůči zaměstnancům dnes bohužel není standardem.

Styl řízení

Každý rozumí autoritě, která zadává práci. Pro dokončení cíle, je potřeba podřídit se jistým pravidlům. Pakliže se jedná o autoritu mistrů na výrobních halách, jdou příkladem kolektivu a jen díky tomu je možné efektivně řídit jim podřízené zaměstnance. Zároveň mistři na halách, kteří mají nejužší přístup k zaměstnancům ve výrobním procesu, sbírají případné připomínky a vyhodnocují je pro zlepšení systému. Styl řízení je tedy autokratický až konzultativní.

Schopnosti

Klíčovým faktorem firmy BPS je vytvoření sítě dodavatelů, tedy zajištění veškerých dílů potřebných pro montáž a s tím související případné propojení více dodavatelů za účelem zhotovení co nejlepšího finálního výrobku. Důležitá je rovněž schopnost zaměstnanců technického oddělení poradit si se správným výběrem komponentů pro maximalizaci kvality a výkonu výrobku a schopnost vytvoření prostředí, ve které montáži rozumí. K úspěchu celého procesu přispívá podstatně schopnost každého zaměstnance rozpoznat nekvalitní či chybný díl a kontrolovat samostatně každé kolo i přesto, že jsou zde kontrolní pracovníci. A v neposlední řadě schopnost managementu nastolit takovou firemní kulturu, ve které se dobře „dýchá“ i pracuje.

5.4.2 Analýza klíčových kompetencí

Z teoretické části víme, že klíčové kompetence jsou schopnosti či technologie jen těžko napodobitelné konkurentem. Z analýzy 7S a toho, co doposud víme, vyplývá, že klíčovým faktorem pro společnost jsou zaměstnanci a komunikace s dodavateli.

Komunikaci s dodavateli považují za klíčovou kompetenci vzhledem k tomu, že jen málo společností v oboru má schopnost komunikovat s tak velkými dodavateli, a tedy vést s nimi úspěšnou a plnohodnotnou spolupráci. Z pohledu tohoto odvětví v České republice je to naprosto nedosažitelná kompetence konkurentů a z pohledu zahraničních společností této velikosti taktéž.

Již zmíněné portfolio zákazníků zahrnuje převážně zahraniční zákazníky. Zde je důležité dodržet zakázkou stanovenou kvalitu, popřípadě dodat lepší. Toho lze docílit pouze

zkušenými pracovníky. Obor s jízdními koly zažil v tuzemsku regresi⁹ a je na pomalém vzestupu. Sehnat kompetentní pracovníky pro tento obor je velice těžké. Pro konkurenci to znamená jen stěží napodobitelný faktor lidských zdrojů, posoudíme-li situaci také v souvislosti potřebných kompetencí na montáž elektrokol.

Spojením všech faktorů formulujeme klíčové kompetence společnosti BPS následovně:

1. Lidské zdroje.
2. Maximální kvalita montáže ve velkých objemech.
3. Schopnost použít díly, které konkurence nemůže nabídnout.
4. Přístup ke spolupráci a porozumění protistraně.
5. Formování dlouhodobé spolupráce – budování důvěry.

Klíčové kompetence jsou podle mě tím, co tvoří jádro této práce. To, proč je firma úspěšná ve svém odvětví, je z velké části podmíněno tím, jakou „sadu“ kompetencí vlastní a jakým způsobem si ji dokáže udržet. Některé z těchto kompetencí nelze udržet jako konkurenční výhodu věčně, např. spolupráci s firmou BOSCH. Ačkoliv je možné udržet dodavatelský vztah po dlouhou dobu, tak firem se získanou dodavatelskou smlouvou bude „chtě nechtě“ přibývat. Momentálně je však situace taková, že spolupráce je známkou exkluzivity, jen velice málo společností si ji dokáže získat a jen další malá část ji dokáže udržet. Splněním limitů pro získání takového dodavatele se společnost BPS prokázala být kompetentní na trhu s velkými hráči.

Závěrem je potřeba říci, že firma svým přístupem ukazuje zájem přátelský a dlouhodobý, nikoliv motivovaný ziskem. Dovoluji si tvrdit, že je docela náhoda mít příležitost něco takového ve své práci popsat, jelikož v tomto směru společnost v podstatě kopíruje teze formulované na úplném počátku této práce. Společnost tímto způsobem vyniká. Po prvním kontaktu s odběratelem, který má zájem vylepšit produkt, je schopnost techniků pomoci při nalezení nejlepšího řešení montáže i výběru dílů obdivuhodná. Tímto přístupem – vidina bezchybného výrobku pro zákazníka – si totiž ve většině případů ztěžují vlastní práci. Tato

⁹ Toto odvětví zažilo úpadek v roce 2001 a 2002, většina firem zkrachovala. (např. Velamos a.s. nebo Favorit)

skutečnost není oceněna finančně okamžitě při zaplacení odběratelských faktur, ale v průběhu let, a to zadáním dalších zakázek.



Obrázek 9 – Pyramida klíčových kompetencí společnosti BPS (vlastní zpracování)

6 AKTUALIZACE PODNIKATELSKÉ TEORIE

V praktické části práce jsme se zatím věnovali vlivům, které ovlivňují společnost z hlediska podnikatelské teorie. Podnikatelská teorie ve své podstatě tvoří součást strategického řízení. Společnost má charakterizovanou strategii, a to zejména z důvodu velikosti této firmy a úrovně, ve které se pohybuje. Dotkneme se tedy těch částí strategického řízení, kde nám při analýze podnikatelské teorie vyvstal nedostatek či hrozba, která v budoucnu může nastat.

Dále v této poslední části práce formulujeme poslání podniku a jeho vizi, jelikož společnost se nikdy touto formulací nezabývala.

6.1 Okolní prostředí

Při analýze Porterova modelu pěti konkurenčních sil jsme dospěli k závěru, že žádná hrozba přicházející z okolního prostředí není dominantní. Riziko většiny těchto hrozeb se týká všech společností, vyskytujících se na daném trhu, a rozdíl je spíše v tom, jakými výhodami společnost disponuje a jakým způsobem je schopna své výhody udržet a rozvíjet. Společnost BPS má v tomto směru silnou pozici.

Zvýšenou pozornost však musíme vyvinout vůči dříve zmíněné situaci na trhu dodavatelů rámmů. Problém s tímto komponentem nastává především díky absenci kvalitních výrobců. Situace proč tomu tak je, se odhaluje v reportáži časopisu Velo, která je součástí přílohy této práce. Vzhledem k tomu, že detailní popis situace na odlišném trhu není smyslem této práce, je shrnutím konstatování, že firma s dlouholetou působností v oboru má o nevyhovujících dodavatelích povědomí, takovou firmou je i společnost BPS. Současnými dodavateli jsou partneři odběratelů či odběratelé samotní, jedná-li se o zakázku, jejíž díly na montáž jsou v režii toho, kdo zakázku zadává¹⁰. Při větší míře asistence a požadavků na high-endovou kvalitu se přistupuje k jedinému dodavateli, zmíněné firmě Kinesis UK. Problém do jisté míry řeší zajištění smluvních vztahů na sérii dodávek. Toto řešení se však týká pouze zakázek, které nepodléhají individuálním změnám ve specifikacích a také stabilita dodavatele je vykoupena rizikem zaostávání na trhu. Výrazným řešením se jeví navázání partnerství s novými dodavateli, kteří by pomohli rozložit riziko plynoucí z existence pouze jednoho hlavního dodavatele. Firmy, které pochází z Asie, již v absolutní kvalitě zaostávají

¹⁰ Zpravidla se jedná o velko-objemové zakázky spadající do „middle levelu“.

a Evropské montážní firmy jako BPS se o od těchto partnerství distancují, nehledě na negativní faktor geografické polohy, díky kterému panuje vysoký tlak u dodavatelských lhůt. Konkrétním řešením by se nabízela česká společnost Duratec s.r.o. Ta se na trhu objevuje od roku 1989 a sdílí některé ze společných hodnot vlastních zkoumané společnosti BPS. Filozofií tohoto potenciálního dodavatele je individuální přístup a společným cílem je vytvoření perfektního jízdního kola. Společnost Duratec není zvyklá na velké objemy výroby, ale spíše na manufakturní manuální výrobu. V projektu založení partnerství mezi společnostmi BPS a firmou Duratec by vedoucí roli v prvopočátcích hrála především BPS.

Dalšími alternativami pro dodavatelskou činnost, a tedy snížením vlivu faktoru síly dodavatelů na společnost BPS by byl přední francouzský výrobce rámu a pedálů pro jízdní kola, společnost LOOK Cycle. V tomto směru firma BPS získává výhodu v prestižní spolupráci, těží z dobré geografické pozice, což snižuje náklady na přepravu. Nevýhodou na straně druhé je tlak na cenu. BPS je sice schopna zadat poptávku velkých objemů za nižší ceny, ale z titulu začínající spolupráce na tento faktor nelze spoléhat.

Třetí možností je další francouzská společnost Time Road Bikes. Jedná se o méně známou společnost specializující se na výrobu nejkvalitnějších rámu. Tato alternativa je určitou možností, avšak je nutné vzít v úvahu, že tento dodavatel nedisponuje rámy pro elektrokola, se kterými se v BPS pracuje nejčastěji.

Jako jeden z faktorů, který jsme také uvedli, byla možnost substituční firmy. Hrozba substitutů v tomto oboru bude vždy vysoká, i když prozatím zůstává potlačena hlavně dobrým jménem společnosti. V budoucnosti se může stát, že některé zakázky poputují konkurenčním firmám.

6.2 Vnitřní prostředí

Společnost v současné době podniká krok k růstu společnosti po majetkové stránce a udržení konkurenceschopnosti především v odbytu elektrokol. Dostavění několika komplexů hal, ve kterých bude možné montovat větší objemy, nezaručuje také udržení kvality – tedy faktoru, na kterém si společnost BPS zakládá. Pro udržení konkurenceschopnosti, zachování dobrého jména a zajištění té nejdůležitější složky současné BPS je potřeba vybrat budoucí generaci zaměstnanců, kteří se chopí nových zakázek, anebo povedou projekty stávajících klientů u nových sérií výroby. Tento úkol se nezdá snadným, avšak v kontextu možných nákladů při

zajištění externích pracovníků s dostatečnou kompetencí pro kvalitní montáž se jeví nanejvýš nezbytným.

Oblast lidských zdrojů je v současné době ve výborné kondici, společnost nepocituje nedostatek či nekvalifikovanost svých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že brzy dojde k expanzi společnosti, bylo by logické se na tuto oblast zaměřit a použít ji jako základ pro pracovníky nové.

Možným řešením se tedy nabízí využít stávajících zaměstnanců a s pomocí kampaně uvnitř firmy vybrat jednotlivce, kteří by v tomto projektu použili své zkušenosti na zhotovení výukového systému, který by byl schopen předat stěžejní know-how nově příchozím. Takto vymyšlený systém by byl připraven „pojmout“ větší objem nových pracovníků a postarat se tak o udržení kvality. Využít by se v této souvislosti dalo detašované pracoviště Fakulty strojní Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava v místě hlavní činnosti společnosti, v Šumperku. Po představení výukového systému by se dalo jednat o dodání studentů se zájmem o tuto příležitost či otevření třídy, resp. oboru se zaměřením na potřeby společnosti. Ačkoliv náklady na toto řešení nejsou v žádném případě zanedbatelné, stále zde dojde k významným úsporám oproti najmutí pracovních sil z externích zdrojů. Zároveň toto řešení jde „ruku v ruce“ s firemní kulturou, v níž pracovníci odvádějí svoji činnost s patřičným entusiasmem pro jízdní kola i pro odvětví jako takové.

6.3 Formulace poslání

Formulace této části podnikatelské teorie je těžkým úkolem, jelikož vyžaduje víceleté zkušenosti z vnitřního prostředí společnosti. Z teoretických východisek a informací, které byly výše popsány je možné toto poslání s jistou přesností formulovat.

Poslání společnosti by mohlo vycházet z faktu, že jízdní cyklistika je stále aktuálním a rozšířeným sportem. Je však potřeba a z lidské povahy vychází nutnost věci posouvat dále a zlepšovat současný stav. Jízdní cyklistika nachází nové rozměry skrze fenomén elektrokol a jejich prostřednictvím se posouvají hranice možností těchto jízdních prostředků. Společnost na tento fakt pohlíží svým vlastním pohledem a v tomto odvětví chce především český trh rozvíjet. Na zahraničních trzích je pohled na elektrokola velice kladný, v tuzemsku tomu tak zatím není. Díky velikosti a základům firemní kultury je jedním z cílů společnosti tuto skutečnost změnit.

Zábava, kterou cyklistika přináší vždy byla a bude součástí samotné BPS. Společnost se věnuje montáži jízdních prostředků proto, že na nich „sama“ ráda jezdí. Tento „pocit“ přináší zákazníkovi, ačkoliv se hotový výrobek prodává pod jinou značkou.

Ať už se jedná o klasická jízdní kola nebo elektrokola, účelem existence společnosti je její poslání: *Přinášet kvalitní a emocionální požitek z jízdy lidem*. Cíle, které ke splnění tohoto poslání vedou, jsou formulovány a dotýkají se vnějšího i vnitřního prostředí společnosti.

6.4 Budoucí činnost

Zaměření společnosti do budoucna by se mělo soustředit na stabilní růst společnosti po všech stránkách. Stabilního růstu by měla společnost dosáhnout zejména prostřednictvím svých stávajících klíčových kompetencí v oblasti lidských zdrojů, tento faktor by měla společnost rozvíjet a podporovat. Klíčových kompetencí, které společnost má v ostatních oblastech, je si společnost vědoma a neměly by také být opomenuty.

Společnost by se dále měla více zaměřit na propagaci své činnosti, jelikož finální produkt je skrytý pod jinou značkou, i když prodejci těchto výrobků mají povědomí o propojených dodavatelsko-odběratelských, vztazích společnost by přece jenom měla zacílit v bližší budoucnosti na propagaci své činnosti na tuzemském trhu. Penetrace tohoto odvětví, a to především trhu s elektrokoly, se bude pomalým nástupem rozvíjet ruku v ruce s rostoucí ekonomickou situací v tuzemsku. Společnost si je toho faktu vědoma, avšak spoléhá na zkušenosti ze zahraničí, kdy dodavatelé na finální trh počítají se zkušeností konečného zákazníka a nedovolí si tak snižovat kvalitu za cílem snížení ceny. Na tuzemském trhu je situace mírně odlišná a zákazník není tolik sofistikovaný, aby se zajímal o kompletní původ veškerých komponent. V tomto směru je tedy potřeba mezi potenciálními odběrateli nespoléhat na fakt, že odběratel osloví BPS přímo, ale zvýšit povědomí a zvýšit tak šance navázání kontaktu na možné zájemce o montáž elektrokol.

V oblasti výroby by se společnost měla ubírat svým nastoleným směrem, spolupráci s odběrateli držet na stávající úrovni a simultánně kvalitu navyšovat s rychlostí rozvoje tohoto odvětví. Dále by měla naslouchat hlasu odběratelů a udržet kvalitu synergie, které se v současnosti ze strany BPS odběratelům při zakázce dostává. Společně se všemi faktory již jmenovanými by společnost měla vyvíjet snahu o udržení stávající kvality montáže.

Společnost by měla udržet klíčové odběratelsko-dodavatelské vztahy a využít tak přirozené možnosti společného rozvoje v oblasti technologických postupů a nových technologií tohoto odvětví obecně.

ZÁVĚR

V první části této práce byl představen účel podniku a jeho definice, která má určitou synergii pro tvorbu podnikatelské teorie. Souhrnně je pro podnik důležité tvořit zisk, neméně je však důležitý fakt, že hnacím motorem podniku, by měla být vášeň a vize tvořit hodnotu. Pro splnění těchto účelů podniku, by měla být základem tvorba zákazníka a nápomocné by mělo být vytvoření podnikatelské teorie, kterou tato práce dělí na tři části: analýza prostředí organizace, znalost specifického poslání a vize organizace a klíčové kompetence organizace.

Analýza vnějšího prostředí se stará o to, aby „oči“ podniku viděli co možná nejvíce ze světa, který podnik obklopuje. Analýza vnitřního prostředí je potom „sebereflexí“ a „sebepoznáním“, je to naprosto klíčový faktor pro formulaci podnikatelské teorie a stará se, aby firma přesně věděla, co dělá a v čem je nejlepší. K tomu se zároveň váží klíčové kompetence, které opět vyzdvihují to, co firma dělá správně a je třeba nezanedbat další rozvoj této činnosti. Snaha o hledání nových činností, které naopak podnik nedělá, ale dělat by měl. Posledním kamenem je vize a poslání podniku, jež jsme si definovali jako mentální model, ale také jako identifikaci hlubšího významu existence podniku.

V průběhu práce jsme použili nástroje k rozboru podnikatelské teorie. Analyzovali jsme vnější prostředí zejména pomocí Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil a došli jsme k závěru, že společnost zaujímá dobré postavení vůči své konkurenci. Dále jsme identifikovali klíčové kompetence, kterými společnost disponuje. Nejdůležitější z těchto klíčových kompetencí jsme definovali v oblasti lidského faktoru společnosti, kvalitě montáže a spolehlivosti. Vzhledem k těmto kompetencím jsme objevili souvislosti, které by mohli vést k jejich ztrátě, a to spíše zanedbáním jejich rozvoje. Navrhli jsme možná řešení pro aktualizaci této situace a podpoření rozvoje těchto kompetencí. Zmínili jsme také potenciál, který se na tuzemském trhu nabízí, avšak je dosažitelný odlišným způsobem oproti trhům zahraničním.

Závěrem této práce je třeba zmínit, že podnikatelská teorie není jenom samotným pojmem ve strategickém řízení organizace. Je to filozofie. Filozofie, jež stejně jako kaizen průmyslového inženýrství usiluje o neustále zlepšování. Jak již bylo zmíněno na předchozích stránkách, podnik a stejně tak jeho podnikatelská teorie nepodléhají statickému vývoji, ale evolučnímu vývoji v čase.

Formulace správné, jednoduché a srozumitelné podnikatelské teorie je dlouhodobý proces, který může trvat několik let. Je to obtížný proces, který vyžaduje zkušenosti a trpělivost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

COLLINS, James, 2001. *Good to great: why some companies make the leap – and others don't*. 1st ed. New York: Harper Collins, 297 s. ISBN 0-06-662099-6.

COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností : překlad bestselleru Built to last*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5638-7.

CRAINER, Stuart, 2000. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2004. *Fungující společnost: vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému*. Vyd. 1. Přeložili Irena Grusová a Pavel Medek. Praha: Management Press, 242 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1098-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2008. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 205 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-189-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Překlad Pavel Medek. Praha: Management Press, 300s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO, 2006. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 431 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1140-2.

DRUCKER, Peter, 1994. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. 72(5), 95-104.

EDERSHEIM, Elizabeth Haas, 2008. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 239 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-181-2.

HAMEL, Gary a Bill BREEN, 2008. *Budoucnost managementu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 244 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.

HANDY, Charles, 2016. *Druhá křivka: jak neminout odbočku do budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 220 s. ISBN 978-80-7261-401-1.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

CHRISTENSEN, Clayton, James ALLWORTH a Karen DILLON, 2003. *Jak změříte svůj život?*. 1. vyd. Brno: BizzBooks, 184 s. ISBN 978-80-265-0061-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KANTABUTRA, Sooksan, 2009. Toward a Behavioral Theory of Vision in Organizational Settings. *Leadership & Organization Development Journal*. **30**(4), 319-337. ISSN 0143-7739.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 724 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Přeložili Václav Dolanský, Stanislav Jurnečka. Praha: Grada, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTTER, John P., 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.

MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ, 2014. *Podnik a podnikanie*. Druhé prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Sprint 2, 215 s. Economics. ISBN 978-80-89710-04-1.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

ManagementMania: Joint Venture, b.r. *Sociální síť pro business: ManagementMania.com* [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/joint-venture>

MINTZBERG, Henry, Bruce W. AHLSTRAND a Joseph LAMPEL, 2005. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. 1st ed. New York: Free Press, 407 s. ISBN 07-432-7057-6.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 8085605120.

PRAHALAD, C. a G. HAMEL, 2006. The Core Competence of the Corporation. *Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, **68**(3), 79-91. DOI: 10.1007/3-540-30763-X_14. ISBN 3-540-23575-2. Dostupné také z: http://link.springer.com/10.1007/3-540-30763-X_14

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 290 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SCHUMPETER, Joseph Alois, 2004. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 470 s. ISBN 80-732-5044-6.

SINGH, Ashu, 2013. A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*. **31**(339), 39-45. ISSN 0889-6402.

SLINTÁK, Karel, 2016. Proces formování poslání na základě hlubšího pochopení firemního účelu. *Scientific papers* [online]. **1**(1), 121-141 [cit. 2017-04-25]. ISSN 1211-555X. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/66842>

Theory of Business, 2011. *Forbes Europe: Frobes* [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/aileron/2011/12/16/theory-of-business/#9c1a80da9c96>

DRUCKER THEORY OF BUSINESS

TROUT, Jack a Steve RIVKIN, 2006. *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 1. vyd. Praha: Grada, 197 s. ISBN 80-247-1301-2.

ZELENÝ, Milan, 2011. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu : executive summary*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

ŽÁK, Petr, 2004. *Kreativita a její rozvoj*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 315 s. Business books. ISBN 80-251-0457-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOSCH Robert Bosch GmbH

BPS BPS Bicycle Industrial s.r.o.

KTM KTM Fahrrad GmbH

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Model podniku Z-I-P-F (Zelený, 2011, s. 141).....	14
Obrázek 2 – Pyramida inovací (Hamel, 2008, s. 39).....	20
Obrázek 3 – Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter, 1993, s. 22).....	26
Obrázek 4 Model "7S" firmy McKinsey	38
Obrázek 5 - Ježčí koncepce (Collins, 2001, s. 106).....	39
Obrázek 6 - Organizační struktura (Interní materiály)	45
Obrázek 7 – Orientační graf produkce na českém trhu (vlastní zpracování).....	46
Obrázek 8 – Model vnějšího prostředí – tmavší barva značí větší vliv faktoru (vlastní zpracování)	55
Obrázek 9 – Pyramida klíčových kompetencí společnosti BPS (vlastní zpracování)	61

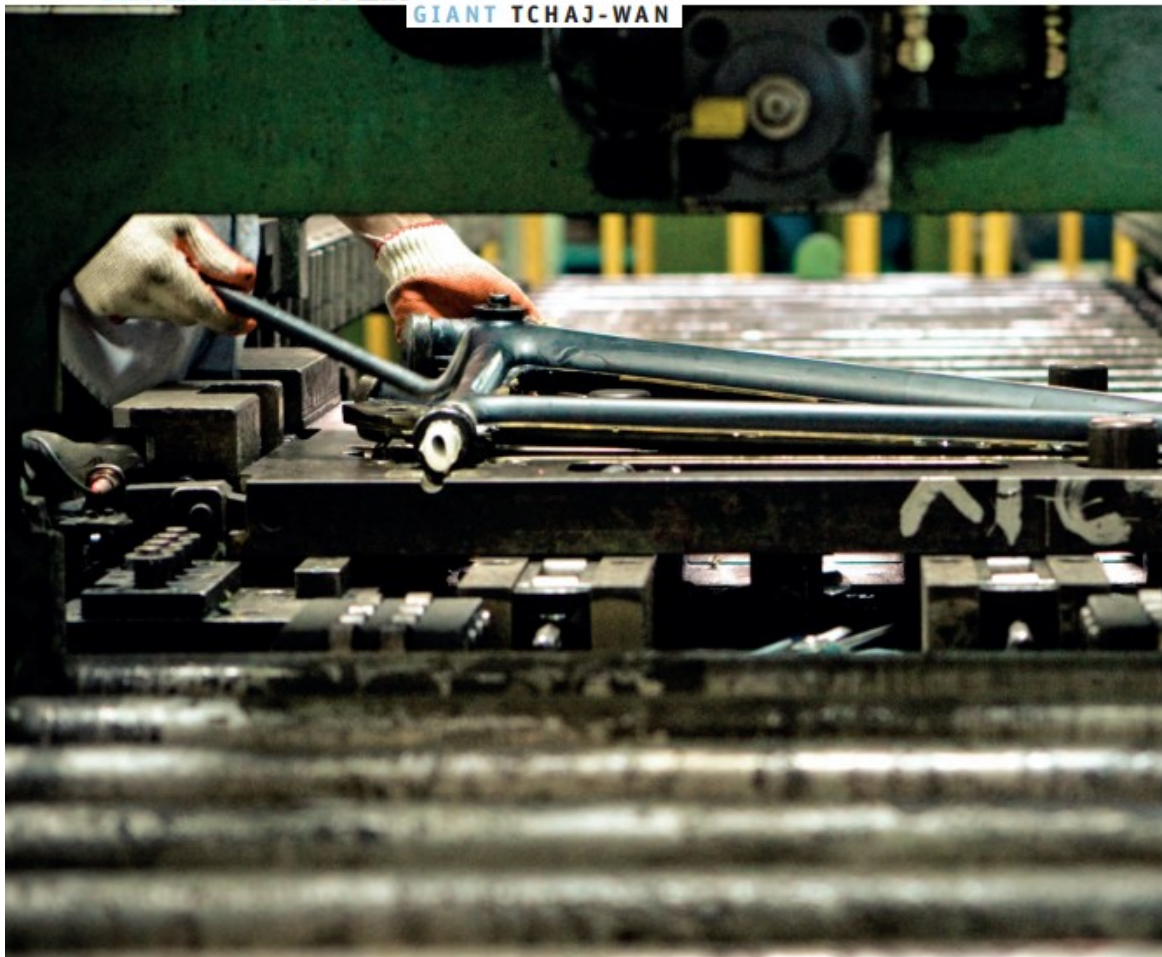
SEZNAM PŘÍLOH

P1 Článek z časopisu Velo – Reportáž z výroby firmy Giant

PŘÍLOHA P I: REPORTÁŽ Z VÝROBY FIRMY GIANT

reportáž z výroby

GIANT TCHAJ-WAN



U obra doma

TCHAJ-WAN, V ANGLIČTINĚ VIZUÁLNĚ HEZČÍM JMÉNEM TAIWAN, BYL JEDNOU Z PRVNÍCH LEVNÝCH VÝROBEN PRO EVROPU A AMERIKU, ZBOHATL NA TOM A ZBOHATLA TAKÉ ŘADA MÍSTNÍCH TOVÁREN, KTERÉ SI NENECHALY VZÍT VÝROBNÍ PROSTŘEDKY. A DNES PATŘÍ K TĚM, KDO ROZDÁVÁ NOTY, PODLE NICHŽ SE HRAJE. TAKOVÝ JE I GIANT, NEJVĚTŠÍ SVĚTOVÝ VÝROBCE KOL.

Tchaj-wan je ostrov o velikosti poloviční rozlohy České republiky, ale s dvojnásobným počtem obyvatel a dvakrát tak vysokými horami, s krásnou přírodou a slušnou ekonomickou situací. Přestože většinu obyvatel teprve padesát let tvoří Číňané, atmosféra

tu je úplně jině než v kontinentální Číně. Lidé jsou zdvořilejší, usměvavější a dalo by se říci evropštější.

Tchaj-wan je dnes synonymem kvality. Značky, které se mohou pochlubit tím, že jsou vyráběny na Tchaj-wanu a ne v Číně

nebo jinde v Asii, se už dnes nemusí stydět, ba naopak se nápísem „Made in Taiwan“ nebo přítomností svého agenta na Tchaj-wanu pyšní. Podmínky zaměstnanců jsou rapidně odlišné od podmínek ve fabrikách čínských, životní úroveň neustále stoupá,



a tak tchajwanská vláda hledá využití pro své obyvatele a investuje do turistické infrastruktury. Staví se desítky kilometrů cyklostezek, k nimž se nezdávka využívají bývalé železniční tratě včetně tunelů, budují se okázalá turistická a informační centra, náročná vyhlídkové trasy plné lávek, mostů a tunelů a také řetězce půjčoven a úschoven kol na nádražích.

Největším partnerem v těchto snahách je tchajwanské vládě Giant. Na Giantech jezdí ministři, firma je hlavním sponzorem velkého silničního závodu kolem Tchaj-wanu a také půjčovny kol provozuje tato značka. Bonusem novinářského pozvání do útrobu výrobních prostor Giantu tak byla i možnost objevit ostrov pro cyklistické turisty ze západní Evropy. „Tam bych se jednou chtěl podívat, to musí být opravdu něco,“ řekl mi před odjezdem do Asie k návštěvě továrny jeden z tuzemských výrobců kol. Vzhledem k tomu, že každých 32 vteřin

1. Haly, sklady, kamiony, kontejnery a tisíce a tisíce rámu a kol, to je hlavní sídlo značky Giant

2. Zákaz kouření v celém objektu na Tchaj-wanu nedělá nikomu problém, je to země, kde se žije zdravě

3. V továrně pracuje větší množství žen než mužů, tato obaluje části rámu, na nichž nemá ulpět lak

4. Hliníkové rámy čekají na další zpracování venku, počasí je tu stálé

opustí brány závodu jedno kolo, se to dá snadno pochopit. Nepředstavitelné! To se musí opravdu jen vidět.

Kdo je kdo

V cyklistickém průmyslu došlo k prázdné situaci, která nejspíš nemá obdobu v žádné jiné sportovní komoditě. Jsou tu značky kol, jejichž majitelé většinou nikdy nic nevyrobili, těch je většina a jsou to i ti největší, pak výrobci kol (jejichž jména často veřejnost ani nezná) a výrobci kol, kteří vyrábějí jak pod svou značkou, tak pro jiné (i ty z první skupiny), což je vedle Giantu například také Merida. Právě proto existuje několik stovek značek kol a ne jen desítky, jako je zhruba dvacet značek lyží, deset značek běžeckých bot nebo pět lepších značek tenisových raket.

Největším výrobcem kol na světě je, jak už předurčuje jeho jméno, Giant. Založen byl v roce 1972 a jeho roční produkce tehdy činila 3800 kol. Stejnomená značka kol spatřila světlo světa až o devět let později. Loni z její výroby putovalo do světa 5 200 000 kol různých jmen.

Od šroubku po slona

Při cestách po Tchaj-wanu jsme na Giant naráželi na každém kroku, navštívili jsme některé z půjčoven kol u velkých nádraží, k nimž je připojena i úschovna, sociální zařízení a sprcha a samozřejmě prodejna na úrovni lepší cyklistické prodejny v českém středně velkém městě. Vše je pod jednou značkou, ani se tomu neříká značková prodejna. Půjčoven jsou přes tři desítky a vznikají další a další. Navštívili jsme také značkový Giant Store a dva obchody Giant Partner Store. V prvním jmenovaném je vše výhradně od jedné značky, takže každého logicky musí šokovat záběr jejího sortimentu. Giant je opravdu úplně vše. Partnerské obchody jsou jen takovými departmety cyklistického obchodu, kde je i vše jiné, něco podobného už vzniklo loni v Mladé Boleslavi, jen šifra nabídky této značky je v Evropě neporovnatelně užší. Člověk si musí klást otázku, jak by vypadal český trh, kdyby se tu tchajwanský obr rozkročil se stejnou chutí jako doma.

K nejpříjemnějším zážitkům patří návštěva specializovaného cyklistického obchodu pro dámy, která se jmenuje stejně jako dámská kolekce Giantu – Liv. Nachází se na jedné z nejluxusnějších tříd Tchaj-pej, hned vedle prodejny automobilů Porsche a elektroniky Bang Olufsen. Obsluhují tu jen slečny, a dokonce tu ženy i samy kola montují, servisují a seřizují. Nabídka Liv je překrásná, barevné kolekce oblečení ladí s barevnými linkami na kolech, prostě ráj. Německé žurnalistky jsme odtud nemohli dostat pryč.



Hala za halou

Konečně jsme dorazili k řadě obrovských hal, vypadajících jako sklady, na jejichž bocích hlásí obří modré nápisy přítomnost obra. Před jednou z hal, což je nepochybně takzvaný head office, se rozprostírá parčík s velkými kamennými sochami cyklistů. V jejich tvářích jsou vidět asijské rysy, jak jinak. Je to velmi vkusné a decentní. Ve dveřích do vstupní haly stojí ženská postava z kartonu a oznamuje, že v celých prostorách firmy se nekouří, což je méně vkusné, ale o to více praktické a příjemné.

Vstup nikoho neoslňuje, Asiaté jsou střídmí a praktičtí, za pompéznosti amerického marketingu zaostávají, což potvrzuje i nudný film, který musíme shlédnout při čekání, až skončí přestávka. V době přestávky do provozu nesmíme, těžko říci proč, možná se tu na povel cvičí jako na spartakiádě. Film o putování vrcholového managementu Giantu kolem ostrova říká jediné – vedení firmy na cyklistice záleží, miluji ji, nejsou to jen ekonomové, strojaři, obchodníci, ale skuteční entuziasté. Šlo to ale říci lépe, svěžeji, dynamičtěji než dvacetiminutovým sledováním starých panů, jak překonávají nástrahy subtropického počasí v sedlech kol. Jsem možná přemíru kriticky naladěn

GIANT

- > největší výrobce kol na světě
- > firma vznikla v roce 1972, kola se stejnou značkou o devět let později
- > produkce v prvním roce byla 3800 kol, loni 5 200 000
- > každých 32 vteřin opouští továrnu jedno nové kolo

i proto, že nám zakázali v prostorách celého závodu fotit, dostaneme prý oficiální fotografie a na jednom místě smíme pořídit pár záběrů.

Stěžuji si a jsem rázem středem pozornosti. Cože se mi prý nelíbí? Zatím skoro nic, ani film, ani základy, ani proslov mladého manažera. Musím si ale uvědomit, že jsme přijeli do fabriky a ne na výroční prezentaci a že jsme v Asii a ne v Americe, domovně pompézního sektářského marketingu. Prezentace Giantu, které jsou skutečně prezentacemi a ne jedním z běžných pracovních dnů v továrně (byť pro mě je svátkem), mívají úroveň. Takže se nakonec v duchu trochu omlouvám.

Jdeme do provozu, potají fotím od boku a už jen vnitřně rebeluji. Na záběrech ale mohutnost prostor vidět není, ani být nemůže. Procházíme kolem ohýbaček hliníkových trubek, všude kolem jsou pojízdné stojany s díly rámu v různé fázi rozpracování, o kus dál je svařovna a na konci u zdi vyskládané stovky zadních kyvných vidlic, které se mi nedaří přiřadit k žádnému modelu značky Giant. Hala je nepřehlédnutelná pouhým okem, přesto tu není protivný hluk, ale nebývá klidno a čisto, jen jednotlivé stroje si předou svou. Dělníci se choulí nad svými pracovišti, takže jsou sotva vidět. Největší pohyb tu zaznamenává manipulace s díly.



V karbonové laboratoři

Pokračujeme do haly, do níž je jako matřička vsazen ještě jeden menší objekt s úzkými okny ve výši ramen. Těmi můžeme nahlédnout dovnitř, do sekce karbonového programu. Hemží se to tam čtyřmi desítkami postaviček s hygienickými čapkami, rouškami a rukavicemi, taková změť zelených hlaviček. Vypadá to, jako by každý pracovník byl operačním stolem, sklání se nad ním trojice operátorů, kteří příkládají tkáň po tkáni do připravené formy.

Důležitými pracovními pomůckami tu jsou barevné přihrádky, v nichž jsou uloženy jednotlivé plástve uhlíkové pleteniny, od dlouhých až po ty nejmenší. Každá má svůj kód, podle kterého její dělnice kladou na sebe. Těžko tuto činnost k něčemu přirovnat. Karbonový rám tu vzniká ručně z desítek drobných dílků. Skládání karbonu je přísně tajné, a tak přítomné šokují obrázkem ve Velu č. 11/2011, které mám náhodou s sebou – je na něm rám Trek rozložený na prvotníte. Jak se později dozvídám, i ten vznikl zde...

Drobné ruce drží v náručí měkký trojúhelník rámu, na nějž přesně podle návodu příkládají další a další dílky. V samotném závěru je třeba trubkami protáhnout igelitové rukávy, která pak tlakem vytvarují pleteninu do formy. Přesně před našima očima se jedné dívce ne a ne povést protáhnout dlouhý igelit celým rámem, a tak zvedá ruku. Jde o čas, každý je placen výkonově a odfláknout to nelze. Ihned přibíhá předák a snaží se igelit protáhnout, což se nakonec podaří.

Takto poslepovaný, stále jako svetr měkký rám, lze-li mu tak vůbec již říkat, se vynese ven do nejdražší části celého výrobního procesu – do formy. Tam už pracuje tlak, teplota a pryskyřice. Po opětovném otevření formy je rám téměř hotov, ještě zabrousit ořezy, očistit, nalakovat a smontovat se zadní stavbou, která vzniká stejnou cestou, jen o dva lisy vedle. Tak tohle byl tedy opravdu zážitek, člověk by tam vydržel hledět tím úzkým průhledem ještě mnohem déle.

Ptáte se, co na celém procesu výroby karbonových kol bylo nejvíce fascinující? Organizace, systém, příprava – ty malé schránky na každý díl. Neviděli jsme část, kde si Giant sám splétá karbonovou pleteninu

z tenoučkových vláken. To je v cyklistické výrobě také unikát, většinou se používají hotové látky, které se jen stříhají a formují. Neviděli jsme tedy samotný začátek a závěr celého procesu vzniku karbonového rámu, to hlavní ale ano. Teď už se mladému průvodci musím omluvit otevřeně, pro toto sem mělo cenu jet.

Organizace

Fascinování se necháváme odvést tam, kde můžeme fotit. Montážní linka. Za zády jsou zaplétáčky kol, a to je tedy větší šrumec. Montážní linka je pás, na jehož začátku je rám a plno krabic se součástkami kolem a na jeho konci je hotové zabalené kolo.

Montážní linky se v ničem neliší od té, kterou jsem kdysi viděl u nás v Kopřivnici, jen jich tu je o něco víc. Každých 32 vteřin opouští linky jedno hotové kolo, v tuto chvíli to jsou červené Gianty, nad hlavou nám ale už jedou zavěšené rámy Trek, o kousek dál je řada opřených Scottů, jimž evidentně patříly zmíněné zadní stavby. Dělníci neřeší, co montují, mají díly, manuály, přesné instrukce a linku.

Haly nejsou vícepodlažní, ale stroje pracují ve více úrovních, na linkách, pásech či řetězových lanovkách se pohybují nad hlavami dělníků rámy opouštějící lakovnu, rámy putující ze svařovny a tak podobně. Dole ani nevnímáte, že se nějaký pohyb děje i nad vámi. Vše vypadá tak jednoduše, klidně a samozřejmě. To hlavní se nepochybně odehrává jinde než ve výrobních halách – v kancelářích, kde se plánuje, organizuje, kontroluje, velí.

Dlužno dodat, že toto byl jeden z devíti výrobních závodů Giantu, ten nejstarší, avšak největší. Značka využívá servisu třinácti obchodních společností na celém světě a 11 125 dealerů a pokrývá 10% veškerých prodejů v nezávislé prodejní síti jízdních kol na světě. V Číně, Japonsku, Austrálii a Kanadě je Giant jedničkou, ve Spojených státech a v Evropě patří mezi první tři. Příští rok se chystá vyrobit šest milionů jízdních kol. Jak jsem měl možnost vidět, pro tyto pracovitě Tchajwance to nebude nejmenší problém.

Martin Raufur

Foto: autor a archiv Giant



1. Ukládání karbonové textilie do formy a oblepování malíčkými a většími pláty připomíná dětskou skládačku

2. Rovnání hliníkových patek zadní stavby a jejich frézování je něco jako hodinářská práce

3. Největším překvapením návštěvy v Giantu je, že si tato firma sama tká karbonové textilie

4. Nejdražší fáze výroby karbonových rámu – upevnění do formy, v níž probíhají procesy, dávající rámu pevnost a tvar

5. Každému karbonovému rámu odpovídá panel s přihrádkami, do nichž jsou předem připraveny kusy textilie, které dělník jeden po druhém bere a podle kódů kladé na správná místa

6. Esembláž, aneb smontování rámu s komponenty je konečnou fází výroby kola, na konci této linky továrnu opouštějí zabalená kola v krabicích