

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategické řízení organizace

Strategic management of the organisation

Bc. Filip Polák

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategické řízení organizace“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 11.3.2024

v. r. Filip Polák

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte základní pojmy strategického managementu.
2. Představte vybranou společnost a její strategické řízení.
3. Proveďte analýzu vnějšího a vnitřního prostředí vybrané společnosti.
4. Sestavte strategické cíle a vypracujte strategii k jejich dosažení.
5. Vypracujte analýzu rizik a finanční plán pro strategické cíle a zhodnoťte zjištěné skutečnosti.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Mé poděkování patří panu Ing. Petrovi Čížkovi, Ph.D., M.A. za cenné rady, které mi během zpracovávání diplomové práce poskytl.

Velké díky patří panu Tomášovi Vondráčkovi, za poskytnuté informace, rozhovor a konzultace ohledně empirické části této práce.

Dále bych chtěl velice poděkovat své rodině za podporu a trpělivost.

Obsah

Úvod	6
1 Strategické řízení	7
1.1 Strategie	7
1.2 Strategické řízení	8
1.3 Fáze strategického managementu	8
1.3.1 Formulace strategie	8
1.3.2 Implementace strategie	12
1.3.3 Hodnocení strategie	12
1.4 Analýza prostředí	13
1.4.1 Externí analýza	14
1.4.2 Interní analýza.....	21
1.4.3 Hodnocení faktorů interní a externí analýzy.....	31
1.5 Scénáře vývoje prostředí.....	33
1.5.1 Proces managementu rizika	33
1.5.2 Scénáře.....	35
1.5.3 Proces tvorby scénářů a stanovení jejich pravděpodobnosti	35
1.6 Revize výchozího strategického záměru.....	36
1.6.1 Tvorba variant strategie	36
1.6.2 Vyhodnocení variant strategie a výběr optimální varianty	39
1.6.3 Korekce strategických východisek	41
1.7 Shrnutí strategického řízení	41
2 Cyklo Vondráček s. r. o.	42
2.1 Představení společnosti Cyklo Vondráček s. r. o.....	42
2.2 Strategické řízení Cyklo Vondráček s. r. o.	43
2.2.1 Strategický manažer vybrané společnosti.....	43

2.2.2	Strategická východiska vybrané společnosti	43
2.3	Analýza prostředí Cyklo Vondráček s. r. o.....	45
2.3.1	PESTLE analýza	45
2.3.2	Porterův model pěti sil.....	49
2.3.3	VRIO analýza	56
2.3.4	Finanční analýza	58
2.3.5	7P	64
2.3.6	SWOT analýza.....	69
2.3.7	Hodnocení faktorů interní a externí analýzy.....	70
2.4	Tvorba scénářů.....	73
2.4.1	Mapa rizik	73
2.4.2	Scénáře.....	74
2.5	Tvorba strategie pro vybranou společnost	76
2.5.1	Matice IE.....	76
2.5.2	Matice TOWS	77
2.6	Tvorba variant strategie, vyhodnocení a výběr optimální varianty	78
2.6.1	Strategická varianta 1 – Zvýšení kvality a počtu služeb.....	78
2.6.2	Strategická varianta 2 – Diverzifikace.....	82
2.6.3	Výběr optimální varianty strategie	85
2.7	Korekce strategických východisek vybrané společnosti	86
	Závěr	87
	Seznam použitých zdrojů	88
	Seznam tabulek	92
	Seznam obrázků.....	93
	Seznam příloh.....	94
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešním rychle se měnícím světě obchodu a technologií je schopnost organizací plánovat dopředu a formulovat efektivní strategie klíčová pro jejich dlouhodobý úspěch.

Předkládaná práce obsahuje informace pro stavbu základních strategických východisek a tvorbu strategie, za pomoci které společnost naplní svůj strategický záměr. Práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. Teoretická část popisuje základní stanoviska a aktivity strategického managementu. Pro stanovení základních bodů strategického managementu je dále popsán postup, jak získat a jak pracovat s informacemi z prostředí podniku a jak určit jejich vliv na strategický záměr. Tyto informace z analýzy prostředí pak poskytují fundamentální bod pro tvorbu strategických variant, jenž jsou elaborovány na akční plán s finančním rozpočtem spolu s identifikovanými riziky s návrhy na jejich ošetření a minimalizaci.

Autor si toto téma zvolil, jelikož během svého navazujícího studia přišel do kontaktu s nadnárodní španělskou společností Inditex, což je mateřská společnost několika oděvních značek jako je ZARA, Pull & Bear, Bershka atd., a její činnost se zaměřuje právě na strategické plánování napříč těmito značkami. V zájmu autora je, po vzoru této společnosti, v této práci využít základní praktiky strategického managementu, které aplikuje na malý podnik Cyklo Vondráček s. r. o.

V empirické části této práce autor aplikuje metody a analýzy spojené se strategickou analýzou prostředí vybraného podniku, hodnocení vlivů z analýzy prostředí, predikce jejich budoucího vývoje. Relevantně k těmto výstupům autor navrhuje strategické varianty, z nichž je jedna vybrána jako optimální a jsou jí přizpůsobeny strategické cíle společnosti.

Vytvoření této strategie s finančním plánem a riziky, spolu s revizí strategických cílů pro společnost s ručeným omezením Cyklo Vondráček představuje hlavní cíl předkládané práce. Prvotně je však vypracován dílčí cíl této práce, jímž je analýza prostředí zmíněného podniku.

1 Strategické řízení

V první řadě jsou v práci definovány základní pojmy, jenž jsou důležité v problematice strategického řízení organizace. Jsou zde charakterizovány pojmy strategie, strategický management, fáze strategického řízení a strategická východiska podniku. Vymezena je hierarchie strategie v podniku. V návaznosti na strategická východiska podniku jsou popsány hlavní metody a analýzy pro poznání a vyhodnocení externího a interního prostředí organizace. Dále je v práci popsán postoj, jak pracovat s riziky, která dané analýzy odhalily a jakým způsobem vytvořit znění strategických scénářů pro zjištění budoucího vývoje prostředí podniku v souvislosti na strategii. Představeny jsou hlavní techniky pro tvorbu a vyhodnocení strategických variant na jejichž základech lze upravit prvotně stanovenou strategii a strategická východiska.

1.1 Strategie

Strategie představuje jádro strategického řízení. Strategie je hlavním vodítkem a pravidlem pro rozhodování za neurčitých podmínek současného dynamického prostředí (Fotr a kol., 2020). Jinými slovy, strategie říká, co se má při daných skutečnostech v podniku dělat či nedělat.

Hanzelková a kolektiv (2017) vyjadřuje strategii jako základní představu o tom, jakou cestou budou dosaženy vytyčené strategické cíle. Dále také uvádí, že strategii podniky většinou nestanovují pouze jednu, ale mohou kombinovat více strategií, které budou synergicky posouvat podnik k žádanému budoucímu stavu.

Firemní strategie je integrovaný a koordinovaný soubor činností a pravidel, jenž určují konkurenční schopnost firmy, rozvíjí jedinečné a nenapodobitelné kompetence firmy neboli „core competences“. Primárně strategie stanovuje politiku a akce, za pomocí které budou dosahovány dlouhodobé cíle (Fotr a kol., 2017).

Podle Portera (2008) je tvorba a implementace strategie jedna z nejvýznamnějších aktivit řízení podniku, jelikož podporuje klíčová strategická rozhodnutí. Na počátku každého řídicího procesu je tedy nutné formulovat poslání firmy a na jeho konci nastavit požadovaný výstup v podobě jasně daného cíle.

Působnost strategie je zaměřena na vzdálenější budoucnost, avšak je neustále formována a adaptována v průběhu času tak, aby reflektovala dynamické změny reálného prostředí,

což se objevuje v literatuře již delší dobu (Dedouchová, 2003). Její aktualizace však musí respektovat základní charakteristiky podnikání a aktivity společnosti, dále její zdroje a schopnosti. Zdroje a schopnosti společnosti jsou zásadním kritériem, protože v případě nedostatku těchto faktorů, není možné ze strategie určit úkoly pro nižší úroveň managementu (Hanzelková a kol., 2017).

1.2 Strategické řízení

Strategický management je umění a věda, kde se manažer či manažeri snaží kombinovat své znalosti spolu s intuicí, takovým způsobem, aby docházelo k tvorbě a udržení klíčových kompetencí organizace, jež budou zajišťovat firmě svoji budoucí životaschopnost, podle jasně daných postupů, z nichž každý povede k naplnění stanovených cílů, které jsou v souladu s okolím podniku (Lynch, 2023). Úkolem strategického manažera je tedy formulace, implementace a hodnocení všech funkčních částí podniku, která zajistí splnění strategických cílů, které korelují se zbylými strategickými východisky. Strategická východiska jsou v této práci definovány níže.

Tato strategická východiska pak slouží jako pilíře pro stanovení cílů v hierarchii organizace. Dle Taušl Procházkové (2017), lze management podniku sestupně uspořádat do tří úrovní. Kde v první řadě stanovuje strategii vrcholový, jinak také strategický, management. Strategii dále v hierarchii přebírá taktický management, který dle daných kritérií, přizpůsobuje a tvoří postupy a prostředky pro efektivní realizaci strategie podniku v krátkodobém časovém úseku. Detailní řízení zdrojů a činností na denní bázi je přiřazeno třetí úrovni managementu a to operativní.

1.3 Fáze strategického managementu

Jak již zaznělo výše, aktivita strategických manažerů sestává z tří hlavních činností - formulace, implementace, a hodnocení, které mezi sebou sdílejí systematickou návaznost v rámci firemní strategie. Tyto činnosti jsou podrobně popsány v následujícím textu.

1.3.1 Formulace strategie

Tato fáze spočívá ve zpracování základních strategických východisek, jimiž jsou mise, vize a strategické cíle. Tato strategická východiska popisují žádané budoucí stavy v nastaveném časovém horizontu, spolu s určením politiky, jakým způsobem těchto stavů dosáhnout. V této fázi je dále stanovena strategie, jež určuje postupy a akce, které podnik

bude využívat pro dosažení stanovených strategických východisek. Po tvorbě základních strategických východisek a strategie, je třeba zohlednit vývoj prostředí, pro který se tvoří scénáře, jenž popisují situace, které mohou nastat. Na základě těchto zjištěných vlivů z prostředí podniku a možných žádoucích i nežádoucích situací v budoucnu, může dojít ke korekcím výchozích strategických východisek a strategie, takovým způsobem, aby strategický plán reflektoval veškeré podmínky a vlivy, a udržoval tak podnik efektivním a životaschopným po nastavený časový úsek (Fotr a kol., 2017).

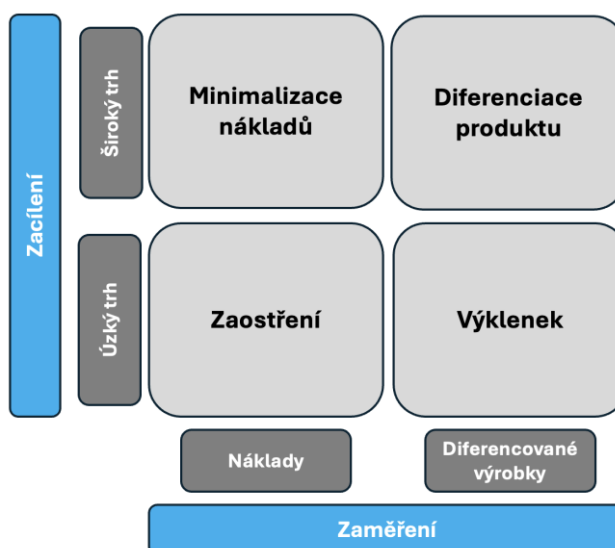
- **Mise** – právě zmíněnou politiku vyjadřuje mise, jenž specifikuje motivaci podniku soutěžit v daném konkurenčním prostředí a říká, jakým způsobem podnik uspokojuje potřeby zákazníků (Hitt a kol. 2017). Mise tedy zjednodušeněji specifikuje podnikatelskou činnost firmy a její jedinečný přístup, kterým se firma v těchto činnostech rozhodla odlišit od konkurence a hodlá tímto způsobem dlouhodobě udržovat svou životaschopnost. Svou misi společnost nastavuje ve formě jednoduché věty či souvětí, jenž je hlavním pilířem pro definování zaměření podniku a podnikové politiky vůči trhu na kterém působí. Mise tak umožňuje představit si působení společnosti v současnosti a relevantní budoucnosti. Tvorba a nastavení mise je považována jako první krok pro strategické plánování. Pokud misi tvoří podnik, který již na trhu setrvává delší dobu, měl by vytvořit takovou misi, která reflektuje jeho historii, jeho schopnosti a jeho kompetence. Mise neslouží nejen pro interní účely strategického řízení. Mise totiž slouží také jako hlavní fundament pro marketingové strategie, jelikož misi podnik komunikuje svůj záměr jak trhu, tak svým zaměstnancům a především hlavně svým shareholderům. Z tohoto pohledu je tedy nutné, aby mise nesla znaky stručnosti, elánu, srozumitelnosti, relevantnosti a pravdivosti (David & David, 2017; Karlíček a spol., 2018).
- **Vize** – je již ve specifitější šíři a hloubce vypracovaný dokument, jenž striktně stanovuje časový úsek, ve kterém chce společnost nabít určité nové podoby. Hlavním prvkem vize je přesně definovaný budoucí stav společnosti ve střednědobě (dva až pět let) nastaveném časovém horizontu. Tento budoucí stav musí být zkonstruován tak, aby od něj mohlo být stanoveno nejkomplexnější strategické východisko, jímž jsou strategické cíle. Je tedy nutné, aby vize nesla inovační myšlenku, a díky ní tak vyjadřovat podobu a míru transformace, ke které má podnik v daném čase dojít. Správným vytvořením mise a vize jsou vytyčeny

hranice, ve kterých se musí pohybovat strategické činnosti a rozhodování, díky nimž je zajištěna správná implementace strategie (Hanzelková a kol. 2017).

- **Strategické cíle** – na časovou působnost a naplnění vize navazují strategické cíle, které při respektování mise přesně určují budoucí stavy v podniku tak aby bylo dovršeno vize společnosti, a docházelo tak k navyšování její hodnoty. Tato hodnota může být vyjádřena ve finanční a investiční efektivitě, pozici na trhu, enviromentálním dopadu, stupni technologie, sociálních hodnotách atd. Nicméně nelze stanovovat takové strategické cíle, jejichž vytvořené hodnoty si budou korelovat. Každý strategický cíl musí splňovat časový horizont vize a sloužit jednomu specifickému budoucímu stavu. Počet budoucích stavů čili tedy i strategických cílů je omezen, neboť je nutné zohledňovat charakteristiky schopností podniku. Pro optimální vymezení strategických cílů musí být dodrženo pravidlo v podobě akronymu SMART. Každé z písmen tohoto akronymu říká jak správně vytvořit strategický cíl. První písmeno S reprezentuje slovo specifický či konkrétní, což říká, že strategický musí být jednoznačný a srozumitelný. Druhé písmeno M stojí za slovem měřitelný, zde je nutné do cíle zakomponovat informaci v podobě kvantitativní veličiny. Náročnost a ambicióznost cíle zajišťuje písmeno A, kde je prezentována motivace společnosti naplňovat představy stakeholderů neboli zainteresovaných stran. Čtvrtým slovem pod písmenem R je myšleno vytvořit takový cíl, který je reálně splnit. Z anglického překladu time framed, bude znak T určovat již zmíněnou dobu, do kdy musí být cíl splněn (Hitt a kol. 2017).
- **Strategie** – zde se volí způsob jakým firma dosáhne svých strategických cílů. Typ strategie nebo spíše strategického přístupu lze určit dle generických strategií Michaela Portera. Což je nástroj pro strategické myšlení a plánování, jenž prezentuje 4 základní strategie, které firmy mohou používat k dosažení konkurenční výhody na trhu. Tyto strategie jsou následující. První strategií je strategie minimalizace nákladů, kde principem podniku je nastavit nízkonákladovou strategii za pomoci aktivit jako je efektivní výroba, optimalizace procesů, nízké náklady na materiál a práci atd. Tato strategie je vhodná pro podniky s velkými objemy výroby, nízkými maržemi a zaměřením na široký trh (Srpková a kol., 2011). Druhou základní strategií je diferenciacní strategie, jejíž motivem je se odlišit od konkurence a nabídnout tak spotřebitelům jedinečný

produkt či službu. Strategii diferenciacie podnik může dosáhnout inovativními produkty či službami, vysokou kvalitou, silnou značkou, exkluzivním designem atd. Diferenciační strategie souvisí s podniky, které se zaměřují na trh se spotřebiteli, jenž ocení jedinečnost a kvalitu (Porter, 2008). Další nákladovou strategií je strategie zaostření, jejíž cílem je kombinovat výhody nízkých nákladů a zaměření na specifický segment trhu. Poslední základní strategií dle Portera (2008) je strategie zaměření neboli výklenku, kdy podnik operuje s omezenými zdroji ve specifickém tržním segmentu a chce tomuto segmentu dominovat. Tato strategie se vyznačuje specializací podniku na určitý typ produktu a zákazníka. Obrázek členění těchto základních strategií dle velikosti trhu a konkurenční výhody se nachází níže.

Obr. 1: Porterovy generické strategie



Zdroj: Porter (2008), zpracováno autorem

- **Tvorba scénářů** – scénáře odrážejí možné verze situací, které nastanou v souvislosti s daným čítím podniku. Scénáře jsou koncipovány na analýze prostředí, které se věnuje kapitola 1.4. Za pomoci analýzy prostředí je možné identifikovat prvky, které určitým způsobem ovlivňují, či mohou ovlivnit strategický záměr. Identifikované vlivy z prostředí podniku, tak umožňují relevantně přizpůsobit prvotní znění strategických východisek a při jejich respektování tak vést podnik správným směrem (Hitt a kol. 2017). Tomuto procesu, kdy jsou prvotní strategická východiska a strategie přizpůsobovány prostředí podniku, se autor věnuje v kapitolách níže.

1.3.2 Implementace strategie

Inovační transformaci, jež v sobě strategická východiska obsahují, je nutné konkretizovat v nižších úrovních managementu, jenž znovu poukazuje na dodržování a zakomponování správných charakteristik do strategie. Přenesení strategie do hierarchicky nižších úrovní managementu závisí také na správné komunikaci. Poté co top management provede akce spojené s tvorbou a korekcí strategie, se tato nastavená politika může přemístit směrem k taktickému managementu. Taktický management přebírá strategii a s jejím souladem stanovuje krátkodobé taktické plány, které obsahují např. alokaci zdrojů, logistiku, výrobu, marketingové plány, postupy pro personální oddělení (Fotr a kol., 2017). Cílem taktického managementu je převzít formu inovační transformace ze strategie a v nastavených hranicích podrobněji zpracovat na hmatatelné podcíle, které v dlouhodobém horizontu naplní nastavenou strategii. Taktický management zároveň slouží jako komunikační článek mezi operativním managementem a strategickým managementem. Podcíle z režie taktického managementu ve struktuře společnosti postupují k operativnímu managementu. Operativní management udává taktické cíle do pohybu, v podobě každodenních operací, jimž strategie udává cestu, jak tyto aktivity řídit a provozovat efektivně. Strategie je na této úrovni řízení reflektována v krátkodobějších operativních cílech, které umožňují efektivní alokaci disponibilních zdrojů, koordinovat průběh a vyhodnocovat (Taušl Procházková a kol., 2017). Vyhodnocení, zdali byl cíl naplněn, či byly zjištěny odchylky, se pohybuje v hierarchii společnosti směrem nahoru, přes taktický management ve formě reportů, kde akceschopný controlling podává top managementu komplexnější reporty o tom, zdali podnikové čítí naplňuje strategická východiska a zdali souvisí s vytvořenými scénáři a okolím podniku (Lynch, 2023).

1.3.3 Hodnocení strategie

Na základě controllingových reportů se strategie musí průběžně hodnotit, může se totiž stát, že na trhu nastaly nové skutečnosti, které nejsou zakomponovány v současných scénářích, kterým byla strategie přizpůsobena. Je tedy klíčové vyhodnocovat externí a interní faktory, které vytváří určitý vliv na dosahované výsledky podle strategie. Pokud dochází k odchylkám od strategického plánu, je nutné zavést korekční opatření. Nutnost provedení korekcí lze identifikovat průběžně, pomocí předstižných ukazatelů nebo na konci nastaveného období pomocí zpožděných ukazatelů (David & David, 2017).

Tyto ukazatele si podnik většinou nastavuje sám podle oboru, ve kterém se pohybuje, a podle toho jaké informace mu přijdou relevantní. Základní ukazatele, v případě ukazatelů zpožděných mohou být např. výše obratu, zisku, podílu na trhu, výstupní kvalita výrobků, kvalita služeb. V případě předstižných ukazatelů se mohou používat metriky jako je počet nových produktů uvedených na trh, aktuální podíl na trhu, negativní a pozitivní zpětné vazby od zákazníků atd. Podnik na základě těchto informací může zpětně a současně hodnotit strategii a přizpůsobovat nastavená strategická východiska za pomoci různých opatření (Lynch, 2023).

1.4 Analýza prostředí

Analýza okolí podniku je základním krokem pro každé správně fungující podnikání. Bez identifikace externího prostředí nemá podnik šanci na trhu uspět, neboť bez analýzy vlivů, nemůže zjistit svou pozici na trhu, ve kterém chce na základě intuice působit nebo plánuje působit, zároveň pak v tomto segmentu nebude moci reagovat například na změny v poptávce či preferencí spotřebitelů. Bez interní analýzy může například dojít ke špatné alokaci zdrojů, jejich řízení a využívání, v nejhorším případě k podkapitalizaci, která povede k bankrotu (Fotr a kol., 2017). Autor práce by vynechání analýzy prostředí přiřadil k situaci, kdy člověk hodí kapra do veřejného chlórovaného bazénu a chtěl po něm, aby v tomto zařízení vzkvétal.

Analýza prostředí se dělí, jak již bylo nastíněno výše na analýzu externího prostředí a interního prostředí. Externí prostředí sestává z identifikace makroprostředí a mezoprostředí. Interní analýza je zaměřena na mikroprostředí. V textu níže jsou popsány základní definice těchto prostředí a představeny jsou analýzy, které poskytují systematické postupy pro výkon a správné identifikování faktorů, z těchto prostředí, jež ovlivňují podnik. Z výstupů těchto analýz lze přizpůsobit strategii spolu se strategickými východisky a predikovat tak možné budoucí vývoje, kterým s určitou pravděpodobností může podnik čelit (David & David, 2017). Vyobrazení prostředí se nachází na obrázku 2.

Obr. 2: Prostředí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Pro efektivní práci s relevantními vlivy, tedy těch, které souvisí s čítím podniku, by měl strategický manažer či strategický management při analýze prostředí dodržovat zásadu MAP. Tato metoda obsahuje tři přístupy - Monitoruj, Analyzuj, Predikuj. Ve zkratce by měl strategický management monitorovat pouze takové aspekty z okolí podniku, v souvislosti s nastavenou strategií, vybrat a precizněji popsat ty nejzásadnější situace a těm přiřadit pravděpodobnost jejich nastání. S takto obsáhnou paletou budoucích možných stavů lze vykreslit možné scénáře, které se budou v nastaveném časovém horizontu odehrávat (Hanzelková a kol. 2017). Postupům pro tvorbu scénářů a vyhodnocení vlivů na současně nastavené strategie se věnují kapitoly níže.

1.4.1 Externí analýza

První aktivitou v externí analýze je identifikace příležitostí a hrozeb z makroprostředí. Makroprostředí je specifické tím, že toto prostředí existuje bez toho, aniž by existoval podnik. Podnik tedy do tohoto prostředí vstupuje s tím, že na území států, na kterých působí, jsou jasně stanovené okolnosti, kterým se musí přizpůsobit a nemůže je nijakým způsobem změnit. Pro identifikaci těchto, podnikem neovlivnitelných faktorů, slouží analýza PESTLE.

PESTLE analýza

Každé z písmen z názvu analýzy stojí za kategorií externích vlivů na podnik.

Politické faktory – do této kategorie patří vlivy, jenž podnik ovlivňují a v budoucnu mohou ovlivňovat z pohledu politiky státu, ve kterém se podnik nachází a působí. Tato kategorie obsahuje vlivy jako jsou například: stabilita vlády, postoj k zahraničnímu obchodu, saldo státního rozpočtu, lobbyismus, míra korupce, sazby a typy zdanění, fiskální politika (Hitt a kol. 2017).

Ekonomické faktory – do skupiny těchto faktorů makroprostředí patří obecně veškeré vlivy z ekonomického hlediska, tyto vlivy mohou začínat již na krajské/lokální úrovni, poté národní a světové. Mezi ekonomické vlivy patří ekonomický růst, úrokové sazby, měnové kurzy, míra inflace, kupní síla obyvatelstva, výše mezd a nezaměstnanost (Edolo.cz, 2023).

Sociální a kulturní faktory v PESTLE analýze reprezentují škálu sociálních a kulturních trendů, se kterými souvisí čítí podniku. Mezi klíčové sociální vlivy patří demografické charakteristiky a kulturní trendy, jako je třeba životní styl, dostupnost pracovní síly a jejího vzdělání, pracovní návyky, životní úroveň a kvalita života, tradice a náboženství (ManagementMania, 2024).

Technologické faktory – soutěživý trend 21. století určuje hlavně technologický pokrok. Vlivy, s ním spojené, vytvářejí nové příležitosti a hrozby pro podnik, který v tomto prostředí operuje. Mezi tyto vlivy patří podpora a otevřenost vlády k inovacím, technologická úroveň a schopnost zajištění a realizace nových technologií, patenty a nové vynálezy a jejich morální zastarání (Edolo.cz, 2023).

Legislativní faktory – vlivy spojené s legislativou propojují všechny faktory prostředí a umožňují je zakotvit v právech, zákonech a normách, v nichž jsou nastaveny meze pro jejich dodržování a případné vymáhání. Pro správný oběh legislativy je potřeba mít funkční a spravedlivé soudy, kde jsou stanoveny podmínky pro prostředí, ve kterém podnik působí. Může se jednat o práva o ochraně spotřebitele, etických a pravdivých marketingových technikách, vlastnických právech a regulaci importu a exportu atd. (Taušl Procházková a kol, 2017).

Environmentální faktory – tyto faktory by se daly převést a rozvinout v cílech udržitelného rozvoje (SDGs), kde každý z cílů určitým způsobem vytváří vodítka pro zlepšení života při zachování respektu k planetě zemi. Mezi základní vlivy a omezení, které jsou na podniky kladeny je využívání neekologických materiálů, vypouštění skleníkových plynů, odpadové hospodářství, dotační politika pro udržitelný rozvoj, vodovodní hospodářství, recyklační povinnost a mnoho dalšího (Lynch, 2023). Všechny tyto faktory zohledňují fakt, že dochází k oteplování planety a změně klimatických vlivů a strategický záměr je tak nutné tomuto dění přizpůsobovat (Taušl Procházková a kol, 2017).

Tabulka č. 1 níže přehledně vyobrazuje kategorie PESTLE analýzy a zmiňuje několik základních příkladů vlivů na podnik. Jak již bylo zmíněno v práci výše, podnik vybírá pouze takové vlivy makroprostředí, které se dotýkají, či se mohou dotýkat jeho strategického záměru. Při respektování pravidla MAP je nutné tyto jednotlivé relevantní vlivy rozvinout ve formě predikcí, které lze získat při využití informací od zodpovědných orgánů jako jsou národní banky, Evropský parlament, Organizace spojených národů, Ministerstvo životního prostředí, atd.

Tab. č. 1: PESTLE analýza

P	E	S	T	L	E
Politické	Ekonomické	Sociální	Technologické	Legislativní	Ekologické
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilita vlády, • Bariéry zahraničního obchodu, • Saldo státního rozpočtu, • Fiskální politika, • Daně, • Korupce, • Lobbyismus, • Terorismus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Úrokové sazby, • Měnový kurz, • Inflace, • Ekonomický růst, • Mzdy, • Kupní síla, • Bankovní systém. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografie, • Populační růst, • Kultura, • Životní styl, • Vzdělání, • Pracovní pozice, • Pracovní návyky, • Kvalita života, • Tradice, • Náboženství. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora inovací, • Dostupnost technologií, • Patenty, • Vzdělání a vědci, • Technologická vybavenost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ústava, • Vlastnické právo, • Podmínky pro import a export, • Ochrana spotřebitele, • Normy a standardy. 	<ul style="list-style-type: none"> • SDG goals, • Klimatické změny, • Odpadové hospodářství, • Recyklace, • Vodní hospodářství.

Zdroj: ManagementMania (2024), Hanzelková a kolektiv (2017), zpracováno autorem

Druhou složkou externí analýzy je již určitými podnikovými nástroji ovlivnitelné, mezoprostředí. V rámci mezoprostředí se v odvětví podniku pohybuje konkurence, kdy je zapotřebí identifikovat její konkurenční sílu a zároveň najít klíčové faktory ovlivňující konkurenční prostředí. Pro rozpoznání a kategorizaci těchto faktorů slouží analytický nástroj vytvořený profesorem Michaelem Porterem. Porterův model se zaměřuje na pět sil, které tvoří konkurenční prostředí, z něhož vycházejí příležitosti a hrozby mezoprostředí. Zároveň lze identifikovat v jakém typu odvětví se podnik pohybuje, či se bude pohybovat, a to buď v odvětví koncentrovaném, či odvětvím fragmentovaném. Koncentrované odvětví je takové, kde na trhu operují monopoly a oligopoly, jinými slovy se jedná o takové odvětví, kde je tržní podíl rozdělen mezi velice málo silných firem, které tomuto odvětví dominují. Fragmentované odvětví je naopak složeno z několika malých podnikatelských jednotek, které operují s malými částmi tržního podílu (Porter, 2008).

Porterův model pěti sil

Je model, který poskytuje základní pohled na mezoprostředí, k elaboraci jednotlivých sil je však nutné využít i jiných analýz, jenž jsou představeny v textu níže.

Nově vstupující konkurenti – tato část symbolizuje růst odvětví a obtížnost jeho vstupu pro nové subjekty. Obtížnost vstupu tvoří již stávající podniky, kapitálová náročnost, a zároveň také legislativní složka z PESTLE analýzy. Převážně však výšku bariér stanovují již operující podniky, které využívají unikátní know-how a svými zkušenostmi tak obhajují svou konkurenční pozici (Porter, 2008). Lze tvrdit že nově vstupující podnik do odvětví bude nějakou dobu znevýhodněn z pohledu zkušeností, nulové zákaznické základny, vysokých kapitálových nároků, zajištění distribuční sítě, přesvědčování spotřebitelů k vyzkoušení nové značky a změně preferencí. V případě nízkých bariér vstupu do odvětví může nově vstupující podnik stávající podniky ohrozit, například z pohledu využití nových technologií, a uplatňovat tak efektivnější a rentabilnější ekonomiku z rozsahu, čímž může nastavit nové ceny v odvětví (Fotr a kol., 2020). Z pohledu strategického záměru se v této sekci snaží podnik definovat sílu a atraktivitu daného odvětví, v podobě příležitostí a hrozeb.

Hrozba substitutů – tlak na ceny však nehrozí jen od nově vstupujících a současných konkurentů, kteří nabízejí daný produkt. Musí se také počítat se substituty, což jsou takové produkty, jejichž spotřebou lze uspokojit stejné či podobné potřeby jako nabízí produkty zmíněných podniků. Takový substitut, ať už se stejnými či odlišnými vlastnostmi ovlivňuje cenové strategie a preference spotřebitelů. Podnik proto musí brát substituty v úvahu při tvorbě strategií, aby konkurenti nabízející substituty nezasahovali do jeho tržního podílu a netvořili tak zásadní hrozbu (Hanzelková a kol. 2017).

Vyjednávací síla zákazníků – pro tuto sekci obecně platí, čím větší skupina zákazníků v dané oblasti a čím více standardizovaný produkt, tím je míra konkurence v tomto odvětví vyšší. Zároveň ale od této koncentrované skupiny zákazníků vzniká tlak, jelikož si v této oblasti mohou vybrat ze široké škály produktů a cen, čímž vzniká jejich vyjednávací síla. Podnik musí nastavit takovou strategii, kdy racionálně jednajícího spotřebitele zaujme kvalitou, cenou a přístupem. Nově teď také může vznikat tlak na transparentnost činností a vedení podniku, kdy zákazník koupí produkt u takové společnosti, která myslí na budoucnost a zásadně neškodí planetě. Udržitelnost v 21. století, by měla zakomponována v každé strategii, neboť je na ni stále kladen větší apel

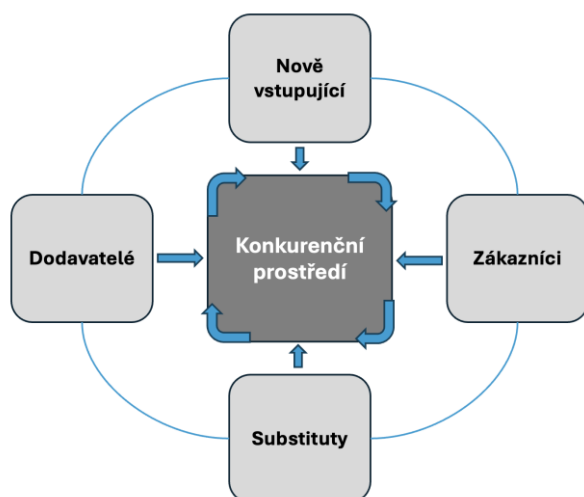
a spotřebitelé ji čím dál více zařazují do svých preferencí (Evolution Marketing, 2023). Cílem této části je identifikace příležitostí a hrozeb z pohledu spotřebitelského chování a jejich vyhodnocení v souvislosti se strategií.

Negociační síla dodavatelů – získávání materiálu a zboží se neobejde bez dodavatelů. Zde opět platí, že čím více podniků, jenž jsou schopni dané zboží dodat, tím větší bude dodavatelská konkurenční rivalita. Nicméně toto je zde pro odběratele výhodou, neboť v takovém prostředí s několika dodavateli na něj nevzniká tlak a není tak ohrožena jeho budoucnost. Odběratel má totiž možnost přejít k jinému dodavateli a nemůže být vydírán. V opačném případě, tedy pokud se jedná o jediného dodavatele, který zajišťuje dodávku těžce dostupného materiálu či produktu, může z jeho strany vznikat vyjednávací síla, neboť si uvědomuje svou nezaměnitelnost. Tento jediný dodavatel určuje striktní cenotvorbu, ale také komu bude dodávat. V nejhorsím případě pak může své odběratele znevýhodňovat a ovládnout je strategií dopředné vertikální integrace, čímž se prakticky může zmocnit celého distribučního kanálu. Podnik v roli odběratele tedy musí ve své strategii počítat s diverzifikačními či záložními prvky. Vyspělé maloobchodní podniky však také mohou negociační sílu eliminovat tím, že aplikují strategie zpětné vertikální integrace a zmocní se tak dodavatele, čímž i přes velice náročné kapitálové požadavky získá jednu z největších konkurenčních výhod (Porter, 2008). Opět je zde cílem identifikovat hrozbu či příležitost, avšak z B2B sektoru.

Konkurenti uvnitř odvětví – tato položka v Porterově modelu stojí za identifikací úrovně konkurenčního soupeření (Evolution Marketing, 2023). Pro zlepšení obsahu této analýzy může sloužit analytický nástroj – mapa konkurenčních skupin, na jejímž základě jsou vybrány nejbližší konkurenti. Nemá totiž smysl hloubkově analyzovat každý konkurenční subjekt v odvětví a sbírat tak nespočet dat a informací. Díky této mapě budou vybráni důležití konkurenti, jenž mají největší potenciál nějakým způsobem podnik ovlivnit. Mapa konkurenčních skupin je charakterizována v textu níže. Při takovém vyfiltrování odpovídajících konkurentů je v rámci Porterova modelu řešena intenzita konkurenčního prostředí, která může být měřena například již zmíněným počtem konkurentů a k nim přiřazenou silou v odvětví, čímž může být jejich tržní pokrytí, jejich adaptibilita na změnu poptávky, jejich stálost a stabilita, diferenciací poskytovaných služeb a produktů, cenová politika a například také úroveň využívaných technologií (Hanzelková a kol. 2017). Nástroj, pro přehledné porovnávání se s konkurencí dle nastavených parametrů, zvaný benchmarking je popsán v textu níže. Obecně platí, že čím

větší intenzita konkurence, tím větší rivalita a tím nižší zisk v odvětví. Je to z toho důvodu, že v intenzivním konkurenčním prostředí musí docházet k neustálému pohybu podniku vpřed a zároveň musí podnik spotřebitele zaujmout určitými benefity při koupi, jako jsou rabaty, dárky atd., čímž sice může být upoutána pozornost zákazníka, ale na úkor zisku. Pokud si však těmito odlišenými od konkurence podnik získá zákaznickou důvěru, poté je tento přístup z dlouhodobého hlediska rentabilní. Pokud tedy prvotně nastavená strategie podniku, zaostává s porovnáním s konkurenčními strategiemi, je nutné tuto strategii upravit. Korekce strategie však nemusí nastávat vždy jen při horším konkurenčním postavení, naopak při identifikaci příležitostí, by měl podnik nastavit své ambice a cíle výše, a posílit tak svou tržní pozici v odvětví, či v rámci diverzifikace vstoupit do dalších odvětví (ManagementMania, 2021). Schéma Porterových pěti sil se nachází na obrázku č. 3 níže.

Obr. 3: Porterův model pěti sil

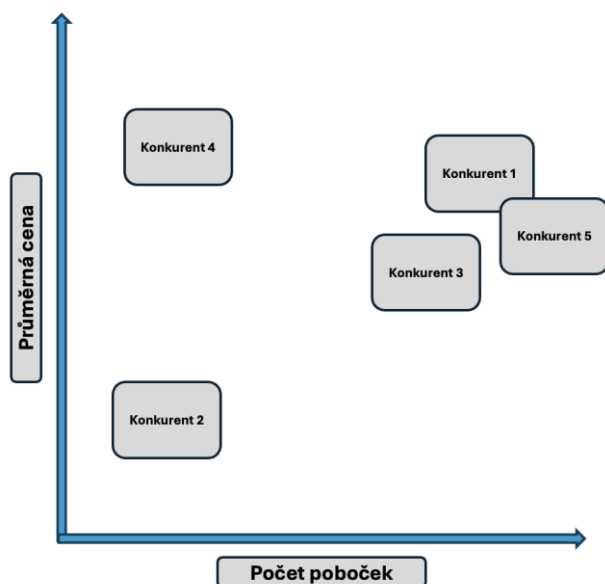


Zdroj: Porter (2008), zpracováno autorem

- **Mapa konkurenčních skupin** – pro základní analýzu konkurenčních firem lze využít tohoto podpůrného nástroje, na základě jehož lze konkurenty v odvětví přehledně strukturovat dle stanovených kritérií ve dvou osové soustavě. V rámci stanovených kritérií lze konkurenty, dle hodnot, zanést do mapy a zde je rozlišit do shluků. Zároveň lze přidat velikost jednotlivých konkurentů, která může být zastoupena třetím kvantitativním kritériem, jako jsou například tržby, zisk, velikost portfolia, počet zaměstnanců atd. Příklad konkurenční mapy se nachází na obrázku č. 4. Tyto skupiny slouží managementu pro identifikaci nejbližších konkurentů, díky čemuž může dojít k podrobnější identifikaci nejvíce

relevantních konkurenčních vlivů a zároveň k úspoře času. Při používání tohoto nástroje je nutné zamyslet se nad kritérii, které budou na osách mapy nanášeny, neboť špatná volba kombinací těchto kritérií může identifikovat konkurenty, kteří naopak relevantní nebudou. Při volbě těchto kritérií by měl podnik volit taková kritéria, ke kterým je schopen získat správná data a informace v rámci své business a competitive intelligence, což jsou pojmy, pod kterými lze popsat jak a jakými procesy podnik legálně sleduje, získává, shromažďuje a využívá data z externího prostředí (Fotr a kol., 2020). Konkurenti, jenž mapa vyhodnotí jako nejbližší pak mohou být komplexně komparovány v prostoru dalšího nástroje, zvaný benchmarking, který je v této práci popsán v kapitole interní analýzy.

Obr. 4: Mapa konkurenčních skupin



Zdroj: Strateg.cz (2024), zpracováno autorem

Business intelligence – je proces shromažďování a analýzy dat z externího prostředí podniku. Jedná se o unikátní postup, kde podnik využívá veřejně dostupná data pro zkvalitnění rozhodování firmy. Tyto veřejně dostupná data může podnik sbírat např. ve sbírce zákonů, vládních komunikačních kanálech, na webových stránkách a v reklamách konkurentů, ve sbírce listin a jiných online databázích, v novinách a interview, na veletrzích a výstavách atd. V rámci business intelligence podnik shromažďuje a zpracovává data o prostředí jako celku, čili tak aby si management uvědomil, v jakém prostředí podnik operuje a mohl tak rozhodovat v souvislosti s okolními podmínkami (Tarver, 2023).

Competitive intelligence – je prvkem business intelligence, v rámci, jehož rozhraní se získávání informací provádí za účelem identifikace konkurenčních výhod a nevýhod.

Metody, které lze použít pro sběr, shromažďování a vyhodnocování dat v rámci těchto dvou intelligence je právě popisovaná analýza prostředí, dále finanční analýza, marketingové analýzy, benchmarking a SWOT analýza (Fotr a kol., 2020). Tyto metody jsou popsány v kapitolách interní analýza a hodnocení faktorů interní a externí analýzy.

Cílem Competitive intelligence a business intelligence je tedy zjistit potenciální a nejbližší hrozby a příležitosti, relevantní k silným a slabým stránkám. Na jejichž komparaci lze upravit strategii a strategická východiska.

1.4.2 Interní analýza

Požadovanými výstupy interní analýzy jsou identifikované a zhodnocené silné a slabé stránky. Podnik v rámci interní analýzy vyhodnocuje své firemní zdroje z hlediska efektivity, využitelnosti, způsobu s jejich nakládáním a zhodnocováním. Výčet těchto činností lze shrnout pod pojmem klíčových dovedností či způsobilostí, což jsou unikátní způsoby a schopnosti nakládání se zdroji, jenž vedou k následné tvorbě přidané hodnoty (Hitt a kol. 2017). Z analýzy lze vyjádřit stav, zdali podnik naplňuje svůj strategický cíl, či naopak zdroje znehodnocuje a aplikuje tak nerentabilní strategii. Prostor, které je v rámci interní analýzy zkoumáno se nazývá mikroprostředí. Mikroprostředí podniku umožňuje vyhodnocovací a kontrolní pohled na zdroje a schopnosti podniku v činnostech jako je např.: řízení společnosti, finanční hospodaření, informační systém a komunikace, postoj k inovacím, přeměna vstupů na vstupy, marketingové aktivity atd.

První strategickou vyhodnocovací analýzou v souvislosti se zdroji je představena metoda VRIO, což je metoda v jejímž strukturovaném a přehledném prostoru lze určit, zdali podnik operuje s jedinečným zdrojem, který tak tvoří konkurenční výhodu podniku, či naopak hospodář s běžně dostupným zdrojem, ke kterému nejsou potřeba speciální schopnosti pro napodobení podnikatelského modelu (Fotr a kol., 2020).

Metoda VRIO – je v podstatě forma dotazníku strukturovaná do tabulky s funkční návazností. Metoda sestává ze čtyř otázek v relaci na zdroj, který chce firma analyzovat, a umožňuje vyhodnotit tak svou konkurenční výhodu či nevýhodu. Čtyři sloupce, z nichž každý je označen pod jedním písmenkem z názvu analýzy, kladou za sebou jdoucí otázky: pod prvním písmenem V – value je znění otázky následující: Je váš zdroj hodnotný

pro podnik? Jinak řečeno přináší vám práce s tímto zdrojem přidanou hodnotu? Druhé písmenko R stojí za anglickým podstatným jménem rarity a otázka je, zdali se jedná o vzácný zdroj, jinými slovy: „je zdroj pouze pro omezenou skupinu?“ V pořadí třetí písmeno I reprezentuje otázku, zdali je zdroj lehce napodobitelný – inimitability. Poslední čtvrté písmeno O se ptá na nejdůležitější pohled z hlediska zdrojů, a to na řízení a organizační strukturu v souvislosti s využitím vybraného zdroje. Otázka by tedy zněla: Je podniková organizační struktura přizpůsobena k využívání daného zdroje? (Mytimi, 2020). Odpovědi na tyto otázky jsou dichotomické volby, ano či ne. Pokud analytik odpoví na otázku v daném sloupci ano, pokračuje do dalšího sloupce a pokud takto dojde až do posledního sloupce, jedná se o zdroj, který zajišťuje podniku konkurenční výhodu. Pokud však v daném sloupci bude odpovězeno ne, zdroj je vyhodnocen dle nakumulovaných odpovědí „ANO.“ V případě odpovědi „Ne“ v prvním sloupci se v podnik bude nacházet v situaci konkurenční nevýhody, jelikož daný zdroj určitým způsobem zná či vlastní, ale nedokáže jej hodnototvorně využít. Při posunu do druhého sloupce je zdroj při odpovědi „Ne“ vyhodnocen jako konkurenčně neutrální. Pokud se jedná o zdroj který je hodnotný, vzácný ale lze jej napodobit, má podnik dočasnou konkurenční výhodu. Pokud je zdroj těžké napodobit, je vzácný a pro podnik hodnotný, ale organizační struktura není tomuto zdroji přizpůsobena, pak podnik nevyužívá konkurenční výhodu (Messineo, 2024). Tento postup vyhodnocování interních zdrojů přehledněji vyobrazuje tabulka níže.

Tab. č. 2: VRIO analýza

V	R	I	O	
Je zdroj hodnotný?	Je zdroj vzácný?	Je zdroj těžce napodobitelný?	Je podnik organizovaný kolem zdroje?	Výsledky
✘				Konkurenční nevýhoda
✔	✘			Konkurenčně neutrální
✔	✔	✘		Dočasná konkurenční výhoda
✔	✔	✔	✘	Nevyužitá konkurenční výhoda
✔	✔	✔	✔	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Messineo (2024), zpracováno autorem

Na základě této analýzy lze vyhodnotit silnou či slabou stránku s ohledem na podnikové zdroje. V práci dále následuje popis finanční analýzy.

Finanční analýza – reflektuje čítí podniku v číslech, konkrétně v peněžních jednotkách. Lze tak na jejím základě vyhodnotit strategii z ekonomické perspektivy. Vyhodnocuje se jak minulá, tak současná finanční výkonnost podniku a v důsledku toho lze určit úroveň úspěšnosti hospodaření při dané strategii a lze tak posoudit budoucí vývoj. Vyhodnocení ekonomického působení podniku jednak umožňuje pevný bod pro rozhodování ve všech úrovních managementu, ale také může sloužit jako opodstatnění a prezentace ekonomického postavení pro zainteresované strany jako jsou např. dodavatelé, banky, soukromí investoři, odběratelé a shareholdeři. Výstupy finanční analýzy mohou sloužit jako zpožděné ukazatele (FinAnalysis, n.d.). Pro přísun dat a informací k provedení finanční analýzy slouží následující finanční výkazy: rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow. Pro zjištění reálného finančního zdraví podniku je od autora doporučeno pracovat s dokumenty, pocházejících z diskretního manažerského účetnictví, kde jsou ve většině případů zaznamenávány komplexnější data.

Ukazatele finanční analýzy lze rozdělit do několika kategorií, a to podle interpretace jejich výsledků. Mezi nejrozšířenější patří poměrové ukazatele a ukazatele ekonomické efektivnosti investic.

Poměrové ukazatele – slouží ke zjištění stavu rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity podniku.

- **Ukazatele rentability** poskytují pohled na efektivitu využívání podnikových aktiv, návratnost investovaného vlastního kapitálu a celkového kapitálu společnosti. V čitateli těchto poměrových ukazatelů se vždy pracuje se ziskem. Hodnoty, podle kterých lze vyhodnotit dané stavy, lze vypočítat na základě těchto ukazatelů: ROA, ROE a ROS.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

ROA neboli rentabilita aktiv poměřuje zisk před zdaněním a úroky s celkovými aktivy, které podnik využívá k provozu, a hodnotí, jak tyto aktiva přispívají ke generování zisku. Tento ukazatel ignoruje způsob, z jakého kapitálu byl majetek pořízen a soustředí se tak pouze na celkovou efektivitu podniku (FinAnalysis, n.d.). Výsledek tohoto ukazatele udává, kolik generuje jedna koruna vloženého kapitálu

do aktiv, haléřů zisku (Procházková & Jelínková, 2018). Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím lépe.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$$

ROE – rentabilita vlastního kapitálu – hodnotí rentabilitu pouze vlastního kapitálu, který je jmenovatelem ve zlomku pod čistým ziskem podniku. Management na základě tohoto ukazatele může reportovat majitelům zhodnocení jejich vloženého kapitálu ve formě kolik haléřů zisku produkuje jedna koruna investovaného vlastního kapitálu (Corporate Finance Institute, 2023).

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}} * 100$$

ROS čili rentabilita tržeb hodnotí poměr čistého zisku (může být použit i zisk před zdaněním a úroky) a obrat podniku. Presentace tohoto ukazatele je následující: kolik haléřů zisku je generováno z jedné koruny tržeb. Pokud hodnota tohoto ukazatele v čase klesá, může to signalizovat například morální opotřebením nabízených produktů a je tak kladen důraz na korekci strategie (Fuchs, 2022).

- **Ukazatele zadluženosti** prezentují míru zadlužení podniku. V rámci těchto ukazatelů jsou cizí zdroje, jež podnik čerpá pro chod svého podnikatelského záměru, hlavní složkou k analýze. Obecné doporučení pro využívání cizího kapitálu je kombinace 60:40, kde by větší položku měl tvořit vlastní kapitál (Procházková & Jelínková, 2018). Využívání cizího kapitálu sebou přináší rizika, ale i výhodu daňového štítu, jež se týká skutečnosti, že úroky neboli náklady spojené s využíváním cizího kapitálu patří v účetnictví mezi daňově odpočitatelné položky od zdanitelného příjmu. Za pomoci úroků tak dochází ke snížení daňové povinnosti a tvoří tak levnější zdroj pro financování oproti vlastnímu kapitálu, který sebou nese žádnou odpočitatelnou nákladovou položku (Czech Wealth, 2023). Mezi hlavní ukazatele zadluženosti patří ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel úrokového krytí.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Celková zadluženost procentuálně vyjadřuje, do jaké míry je podnik zadlužen vůči celkovým aktivům. Řízení této míry závisí na oboru podnikání a na postoji strategického managementu k riziku. Při běžném provozu podniku by však míra

celkové zadluženosti neměla klesat pod 50 %, neboť může dojít ke ztrátě loajality a k tvorbě pochybností u zainteresovaných stran (FinAnalysis, n.d.).

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Ukazatel úrokového krytí pracuje se ziskem před úroky a zdaněním. Tento zisk je poměřován s úroky z cizího kapitálu a z této skutečnosti je výsledkem číslo, které stanovuje kolikrát je z tohoto zisku podnik schopen uhradit úroky spojené s využíváním cizího kapitálu. Doporučená hodnota dle Taušl Procházkové (2018) je 3 a minimální pak 1.

- **Ukazatele likvidity** – likvidita je míra kolikrát je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky ve stanovených termínech za pomoci svých oběžných aktiv (Fin-Analyza, n.d.). Oběžná aktiva tedy slouží jako čítec v poměru ke krátkodobým závazkům. Rozlišují se tři stupně likvidity, ve kterých jsou využívány pouze ty položky oběžných aktiv, které jsou schopny umořit dluh v závislosti na jejich likvidnosti neboli na způsobu a rychlosti přeměny oběžného aktiva na peněžní prostředky. Tři stupně ukazatele likvidity se dělí na likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita udává kolika korunami z oběžných aktiv je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků. Běžná likvidita signalizuje dobré hospodaření s oběžnými aktivy v případě hodnot mezi 1,5 – 2,5, čili situace, kdy by podnik byl schopen splatit své závazky jeden a půl krát až dva a půl krát (Moneta, 2023).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita – jde o běžnou likviditu zregulovanou o nejméně likvidní položku oběžných aktiv, které jsou zásoby jako materiál, polotovary a výrobky. Dle Monety (2023) se doporučované hodnoty tohoto ukazatele pohybují v intervalu 1 – 1,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita je nepřísnejší likvidní ukazatel, jelikož měří poměr peněžních prostředků, cenin, šeků a dalšího krátkodobého finančního majetku vůči krátkodobým závazkům čili měří dostání podnikových splatných dluhů ihned. Vysoká hodnota

tohoto ukazatele by symbolizovala pomalý oběh krátkodobého finančního majetku, jehož důsledkem mohou být ušlé výnosy příležitosti a neefektivní tok peněz. Proto se doporučuje držet okamžitou likviditu, jinak také likviditu prvního stupně v intervalu od 0,2 až 0,5 (Procházková & Jelínková, 2018).

- **Ukazatele aktivity** poskytují číselné vyhodnocení o tom, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. Jinými slovy řečeno, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části ke generování příjmů. Mezi hlavní proměnné těchto ukazatelů patří tržby a určité typy aktiv. Mezi ukazatele aktivity patří obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba splatnosti pohledávek a doba splatnosti krátkodobých závazků.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obrat aktiv – hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje, zdali tržby dosahují takových hodnot, jako je majetková struktura podniku v daném období. Pokud je hodnota tržeb vyšší jak hodnota aktiv, pak z ukazatele vychází číslo, které ukazuje kolikrát se hodnota aktiv „otočí“ ve vygenerovaném obratu. Aby došlo k jednomu obratu aktiv v produkovaných tržbách, musí se výsledek rovnat jedné, což je zároveň doporučená hodnota. Hodnoty nižší signalizují neefektivní využívání podnikových aktiv k provozování podniku (ManagementMania, 2022).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Obrat zásob je ukazatel obdobný ukazateli obratu aktiv, nicméně s tržbami poměruje pouze oběžná aktiva v podobě zásob. Výsledek ukazatele udává kolikrát se obrátili zásoby podniku pro generování dané hodnoty tržeb. Doporučená hodnota závisí na typu odvětví a likviditě zásob, dle FinAnalysis (n.d.) se má hodnota pohybovat v rozmezí 4,5 až 6.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)}$$

Doba obratu zásob je prvním z ukazatelů, který v této práci předkládá časový údaj. Časová jednotka zde představuje dobu v podobě průměrných počtů dnů, od přijetí zásob na sklad až k jejich dni prodeje. Zásoby jsou v tomto ukazateli děleny průměrnými denními tržbami. Ukazatel může být nápomocný v řízení objednávek zásob, kdy je optimální zajistit plynulý obrat zásob, aby nedocházelo k jejich, jednak

k fyzickému opotřebení a jednak k morálnímu opotřebení (Procházková & Jelínková, 2018).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)}$$

Doba splatnosti pohledávek je ukazatelem průměrné doby, kdy podnik dostane za prodané produkty či služby své peníze od kupujícího. Ukazatel je vyjádřen v počtu průměrných dnů a managementu slouží jako podpora pro plánování cash-flow (FAF.cz, 2024).

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků ukazuje průměrnou dobu, respektive průměrný počet dní, po jejichž dobu podniku trvá splatit své krátkodobé závazky. Ukazatel je opět oporou v řízení cash-flow (Fin-Analýza, n. d.).

Ukazatele ekonomické efektivity investic – v relaci na empirickou část této práce, jsou zde k popisu zvoleny takové ukazatele, které jsou relevantní ke strategickým variantám vybrané společnosti s ručeným omezením Cyklo Vondráček. Ukazatele hodnocení investic se dělí na metody statické a dynamické. Ze statických je níže popsán ukazatel průměrná roční návratnost z investice. Z dynamických metod je vybrán ukazatel čisté současné hodnoty. Statické metody oproti dynamickým nezohledňují faktor času, u obou metod je však nutné predikovat průměrné cash-flow po dobu provozování investice. V rámci dynamických metod se zohledňuje čas a ztráta hodnoty peněz v čase, toto riziko je vyjádřeno v procentech v úrokové míře (Fotr a kol., 2017).

$$\text{Průměrná roční návratnost} = 100 * \frac{\text{Celkový příjem z investice}}{\text{Počáteční výdaj}}$$

Průměrná roční návratnost ukazuje, kolik procent se průměrně z nové investice ročně vrátí peněz, aby byly splaceny počáteční výdaje (ManagementMania, n.d.).

$$\text{Čistá současná hodnota} = \frac{\text{Průměrný roční finanční tok}}{(1 + \text{úroková míra})^{\text{Předpokládané roky životnosti investice}}}$$

Čistá současná hodnota počítá s budoucími peněžními toky a přenáší hodnoty těchto toků do současnosti, kde pomocí úrokové míry (diskontní míry) zohledňuje faktor času. Záporná hodnota čisté současné hodnoty signalizuje ztrátovou investiční činnost

a vyhodnocuje tak investici jako nepřijatelnou. Nulová hodnota či hodnota vyšší jak 0 signalizuje akceptovatelný projekt (Moneta, 2024).

Finanční analýza odhalí slabá či silná místa v podniku, jelikož strategická východiska obsahují kvantitativní veličinu, většinou vyobrazenou v penězích, je nutné podstoupit celou finanční analýzu, aby tato strategická východiska mohla být relevantně upravena.

Pokud podnik chce hodnotit svou strategii z pohledu interní analýzy kvalitativně a identifikovat z ní silné či slabé stránky, existuje zde pro tuto situaci další strukturovaná strategická metoda zvaná 7P. Je nutné podotknout, že tento nástroj může pro získání některých informací přesahovat také do analýzy externí.

Analýza 7P – jedná se o rozšířený marketingový mix a v jejím rámci jsou přidány 3 další prvky. Z hlediska strategie jsou v této analýze rozpracovány následující prvky: Portfolio výrobků, lidské zdroje, řízení a organizace, procesy, cenová politika, trhy a propagace.

- **Analýza portfolia výrobků** – pro hodnocení výkonnosti podnikového produktového portfolia a identifikace silných či slabých stránek strategie, lze využít v kontextu marketingu úroveň produktu. Začíná se s funkčním přínosem, který produkt nabízí zákazníkovi - tedy jeho jádrem. Toto jádro popisuje, jakou hodnotu a výhody přináší zákazníkovi, a co ho motivuje k jeho koupi. Následuje specifikace samotného produktu, který se obvykle charakterizuje pěti hlavními atributy: kvalitou, různými verzemi produktu, jeho designem a vizuální atraktivitou, balením a také značkou. Třetí úroveň produktu zahrnuje rozšíření produktu, jako doplňkové služby a výhody spojené s nákupem nebo vlastnictvím produktu (Taušl Procházková a spol., 2017). Pro hlubší pochopení struktury produktu slouží přiložený obrázek číslo 5.

Obr. 5: Úroveň produktu



Zdroj: Taušl Procházková, (2017), zpracováno autorem

Je klíčové, aby podnikatelé tyto úrovně produktu dynamicky přizpůsobovali s ohledem na skutečné potřeby a preference potenciálních zákazníků. Produkt by měl být hodnocen z pohledu cílového trhu, aby si udržel relevanci a přitažlivost (Karlíček a spol., 2018).

- **Analýza cenové politiky** – tento prvek marketingové mixu v rámci strategického managementu zahrnuje přístup k cenové politice. Čili například jakým způsobem jsou stanovovány ceny produktů a služeb podniku a jakým způsobem se cena liší od konkurence, respektive strategie cenové diferenciacce (Kotler a Keller, 2016).
- **Analýza procesů** se zabývá rozklíčováním a popisem interních procesů a postupů, které přímo i nepřímo ovlivňují cestu produktu k zákazníkovi a zdali je tato cesta efektivní napříč organizační strukturou (Kotler a Keller, 2016). Procesy souvisí s následujícími dvěma P rozšířeného marketingového mixu, a to právě s organizační strukturou, řízením a zaměstnanci. Procesy v organizaci mohou být následující: logistické, personální, IT, procesy služeb a podpory zákazníků, doručovací služby, procesy monitorování atd. (Hanzelková a kol. 2017).
- **Analýza lidských zdrojů** – zde se v rámci marketingu jedná o prostředí pro zaměstnance a o stimuly, které se pak promítají v poskytovaných službách či prodeji produktů. Zaměstnanci denně operují se zákazníky a jejich prezentace tvoří PR společnosti. Bez správných stimulů a patřičné kvalifikace, nemůže být zajištěno plynulého chodu podniku v souladu se strategií (Kotler a Keller, 2016).
- **Analýza řízení a organizace** – reflektuje hierarchickou strukturu a její praktickou funkčnost. V rozsáhlejších organizačních strukturách může docházet k prodlevám při řešení problému a může tak být ovlivněna zákaznickova spokojenost (Lynch, 2023). Proto je nutné analyzovat každý článek organizační struktury a vyhodnotit tak například efektivnost komunikace, vyjádřit funkční závislosti atd.
- **Analýza trhů** – tato složka popisuje distribuční kanály podniku, respektive kde lze najít produkty společnosti. Na základě tohoto P, lze ověřit, zdali se produkty pohybují dle předem nastavených strategických východisek (Hitt a kol. 2017).
- **Analýza propagace** se týká rozboru aktivit, které prezentují potenciálním zákazníkům nabízené produkty či služby a snaží se tak dostat do povědomí daného tržního segmentu, který byl nastaven v rámci strategie. Patří sem aktivity jako reklama, speciální prodejní akce, osobní prodej, prezentace na sociálních sítích a ostatních komunikačních nástrojích (MarketingPPC, 2022).

Fakt toho, že rozšířený marketingový mix 7P zasahuje i do externí analýzy, lze využít i pro stanovení kritérií v rámci Porterova modelu pěti sil, kdy výstupy ze sedmi P a ostatní výstupy interní analýzy, lze strukturovat v prostoru metody zvané benchmarking, kde se lze porovnávat s konkurenčními subjekty na trhu, které byly v rámci konkurenční mapy vyhodnoceny jako nejbližší. V návaznosti na identifikaci silných a slabých stránek je následně popsána metoda benchmarking, pro jejíž realizaci jsou nutné informace z competitive intelligence, tedy z analýzy mezoprostředí.

Benchmarking pro postup této metody je nutné porozumět podnikovým činnostem a charakteristikám, například z výše uvedených analýz. Na základě tohoto výčtu o mikroprostředí podniku lze sestavit jeho silná a slabá místa. Následně je z analýzy mezoprostředí z veřejně a legálně dostupných informací stejným způsobem popsán relevantní a nejbližší konkurenční subjekt z konkurenční mapy. Vyjádřeny jsou tedy faktory úspěchu a faktory neúspěchu vlastního podniku a podniku operujícího ve stejném tržním segmentu, které jsou na základě stanovených kritérií vyhodnocovány kvantitativně i kvalitativně (Jurevicius, 2023). Tato porovnávací metoda poskytuje managementu pevný podklad pro rozhodování o současně nastavené strategii podniku a upravit ji takovým způsobem, aby bylo zajištěno lepšího tržního postavení. Obecně platí benchmarking opakovat, tak často, jak to bude možné, zároveň by však frekvence používání této metody měla být přizpůsobována dle dostupnosti a zatížení zdrojů. Častější používání benchmarkingu však vede k neustálému monitorování charakteristik vlastních a charakteristik konkurentů, čímž je držen krok s odvětvím a lze tak díky tomu, s patřičnými úpravami strategie, odvětví dominovat (Mytimi, 2021).

Faktory vycházející z analýzy prostředí podniku lze situovat do prostoru SWOT analýzy.

SWOT analýza je přehledná systematická nekvantitativní tabulka pro utřídění výstupů z analýzy prostředí podniku. Z interní analýzy jsou v jejím prostoru vypsány silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses). Z externí analýzy jsou prezentovány příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Všechny zmíněné faktory by měly souviset se strategickým záměrem podniku (Hanzelková a kol. 2017). Obrázek číslo 6 situuje jeden ze vzhledů SWOT analýzy.

Obr. 6: SWOT analýza



Zdroj: Taušl Procházková (2017), zpracováno autorem

Tímto je zakončena kapitola analýzy prostředí podniku. Práce pokračuje uspořádáním a vyhodnocením identifikovaných faktorů vycházejících z analýzy prostředí.

1.4.3 Hodnocení faktorů interní a externí analýzy

V rámci externí analýzy prostředí došlo k identifikaci, s podnikovou strategií relevantních, příležitostí a hrozeb. Nyní je nutné tyto vlivné faktory makroprostředí a mezoprostředí systematicky vyhodnotit. Nástrojem pro vyhodnocení těchto příležitostí a hrozeb je matice EFE.

Matice EFE je pomůcka pro kvantitativní vyhodnocení příležitostí a hrozeb. Tato matice umožňuje vybrat takové faktory externí analýzy, které zásadně ovlivňují či mohou ovlivnit strategický záměr. Dle Fotra a kolektivu (2020) se doporučuje v matici pracovat již s intuitivně relevantními faktory vnějšího prostředí. Na základě stejných autorů je doporučeno vybrat symetrický počet příležitostí a hrozeb. Tyto příležitosti a hrozby jsou pak rozděleny a seřazeny v prvním sloupci matice. V druhém sloupci matice je jednotlivým faktorům přiřazena váha. Suma vah celého sloupce musí být rovna 1,00. Třetí sloupec označuje stupeň vlivu v rozsahu 1 až 4. Číslo 1 stojí za nízkým stupněm vlivu, číslo 2 označuje střední vliv, 3 nadprůměrný vliv a číslo 4 signalizuje nejvyšší stupeň vlivu. Ve čtvrtém sloupci matice je pak vynásobena váha se stupněm vlivu, kdy je tento sloupec sečten jako celkové vážené ohodnocení, podle kterého lze určit celkovou citlivost strategického záměru podniku na externí prostředí. Pokud hodnota celkového váženého ohodnocení dosahuje čísla 4, podnik je vysoce citlivý na externí prostředí a je tak třeba strategii tomuto prostředí přizpůsobit. Opakem by tomu bylo při výsledku

1, kdy by podnik vykazoval nízkou citlivost na externí prostředí. Střední citlivost se vyznačuje výsledkem v hodnotě 2,5. Vzhled matice EFE vyobrazuje tabulka č. 3 níže.

Tab. č. 3: Matice EFE

Pořadové číslo	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
1.	Příležitost 1	0,2	4	0,8
2.	Příležitost 2	0,15	4	0,6
3.	Příležitost 3	0,05	1	0,05
4.	Příležitost 4	0,06	1	0,06
5.	Příležitost 5	0,02	2	0,04
6.	Hrozba 1	0,2	3	0,6
7.	Hrozba 2	0,15	2	0,3
8.	Hrozba 3	0,03	1	0,03
9.	Hrozba 4	0,11	3	0,33
10.	Hrozba 5	0,03	2	0,06
		1		2,87

Zdroj: MindTools (2021), zpracováno autorem

Z identifikovaných charakteristik interní analýzy lze vyjádřit silné a slabé stránky podniku. Ke kvantitativnímu ohodnocení těchto faktorů v relaci na strategický záměr se využívá matice ve stejném rozpoložení jako matice EFE, avšak s jiným názvem IFE.

Matice IFE je konstruována stejným způsobem jako matice EFE, v prvním sloupci jsou však situovány silné a slabé stránky. Ostatní 3 sloupce jsou analogické s maticí EFE. V matici IFE lze opět kvantitativně vyhodnotit vliv jednotlivých faktorů interní analýzy a získat celkové vážené ohodnocení, vzhledem k němuž lze vyhodnotit interní pozici podniku. Silná interní pozice, jenž souvisí s vysokou pravděpodobností schopnosti naplnění strategických východisek a aplikováním vhodné strategie se vyznačuje hodnotou 4. Opakem by byla hodnota 1, která značí slabou interní pozici a neschopnost plnit svá strategická východiska při současně aplikované strategii. Průměrná interní síla by byla vyjádřena hodnotou celkového váženého ohodnocení s výsledkem 2,5 (Fotr a kol., 2020). Vzhled matice IFE je vyobrazen tabulkou číslo 4 níže.

Tab. č. 4: Matice IFE

Pořadové číslo	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
1.	Silná stránka 1	0,2	4	0,8
2.	Silná stránka 2	0,15	4	0,6
3.	Silná stránka 3	0,01	1	0,01
4.	Silná stránka 4	0,1	1	0,1
5.	Silná stránka 5	0,02	2	0,04
6.	Slabá stránka 1	0,3	3	0,9
7.	Slabá stránka 2	0,05	2	0,1
8.	Slabá stránka 3	0,03	1	0,03
9.	Slabá stránka 4	0,11	4	0,44
10.	Slabá stránka 5	0,03	2	0,06
		1		3,08

Zdroj: MindTools (2021), zpracováno autorem

Faktory, které jsou v prostoru těchto dvou matic vyhodnoceny nízkou vahou či nízkým vlivem je vhodné odstranit a do dalšího kroku tak vstupovat s pouze relevantními faktory.

Metody zmíněné v analýze prostředí spolu s analýzou prostředí samotnou jsou nedílnou součástí business a competitive inteligencí podniku. Ze získaných a zpracovaných informací a faktorů, lze tvořit predikce budoucích vývoje prostředí, s jejichž zněním lze upravit prvotní strategická východiska a strategii. Proces těchto predikčních aktivit se nazývá tvorba scénářů, čímž pokračuje text této práce.

1.5 Scénáře vývoje prostředí

Před sestavením scénářů je nutné z identifikovaných hrozeb rozpracovat rizika čili určité druhy nejistot, kterým je přiřazena pravděpodobnost nastání a dopad, pokud k této události dojde (Fotr a kol, 2020). K řízení rizik jsou níže popsány jednotlivé kroky.

1.5.1 Proces managementu rizika

Je proces, který se rozkládá do několika navazujících činností. Identifikace rizik vychází z výstupů analýzy prostředí, kdy podnik analyzuje míru negativního dopadu a určuje pravděpodobnosti nastání hrozeb. Tyto dopady jsou vyhodnocovány v souvislosti na silné a slabé stránky společnosti. Pro přehlednější přiřazení těchto hodnot identifikovaným rizikům, dle významnosti vlivu na strategický záměr, se využívá mapa rizik. To, jaké hrozby budou elaborovány na rizika záleží na rozhodnutí strategického řízení a shareholderech, což jsou subjekty, které také rozhodují o rizikové kapacitě a hranici přijatelného rizika. Riziková kapacita udává nejvyšší možnou finanční ztrátu, kterou je schopen podnik přežít, a nebude tak ovlivněna existence firmy. Hranice přijatelného rizika je výše ztráty, kterou je podnik ochoten přijmout (Fotr a kol, 2020). Pro přehlednější přiřazení těchto hodnot identifikovaným rizikům, dle významnosti vlivu na strategický záměr, se využívá mapa rizik.

- **Mapa rizik** je matice v jejíž prostoru lze vyhodnocovat významnost rizik. Na vertikální osu se nanáší hodnoty pravděpodobnosti nastání rizika a na horizontálu úroveň dopadu. Vzhled mapy rizik se nachází v tabulce 5. To, jak management určuje tyto dvě hodnoty je individuální, jelikož každý podnik má s danými riziky jiné zkušenosti. Dopad rizika může být vyjádřen například ovlivněnou výnosností, ziskem atd. Z výsledků matice lze identifikovat rizika, která jsou významná natolik, že mohou ovlivnit strategický záměr a celkové působení podniku (TechTarget, 2024).

Tab. č. 5: Mapa rizik

Pravděpodobnost nastání rizika	Dopad				
	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Velmi vysoká					
Vysoká					
Střední					
Nízká					
Velmi nízká					

Zdroj: TechTarget (2024), zpracováno autorem

Z mapy rizik lze identifikovat soubor významných rizik. Tato významná rizika je třeba určitým způsobem ošetřit. Základní přístupy k ošetření rizik jsou definovány strategiemi 4T, jenž každé T, představuje jednu ze strategií, jak lze k riziku přistupovat.

- **Strategie 4T** určují čtyři efektivní přístupy, jak pracovat s významnými riziky. Znění těchto strategií je následující: „Take,“ „Treat,“ „Transfer,“ „Terminate.“ Každé T určuje akční myšlenku v dané strategii, přičemž první strategie „Take“ stojí za převzetím rizika, kdy podnik nepodniká ani neplánuje žádné kroky pro to, aby dané riziko nenastalo. Opačným příkladem je strategie „Treat,“ sniž spojené akce obsahují podnikání a plánování takových kroků, aby bylo významné riziko s velkými dopady eliminováno a jeho dopady byly zmírněny. Strategie „Transfer“ přenáší dopad významného rizika na jiný subjekt, těmito subjekty bývají nejčastěji pojišťovny. Poslední strategie „Terminate,“ zamezuje při vysokém dopadu rizika jeho působení. Pokud je totiž riziko natolik vysoké a nelze využít předchozích tří strategií, tato strategie říká, aby daná aktivita, jenž s sebou nese riziko s vysokým dopadem, nebyla vůbec realizována či začala být omezována a ukončena (ManagementMania, 2018). Úkolem strategického managementu je identifikovaná významná rizika ošetřit v duchu těchto čtyř strategií a postupovat do dalšího kroku.

Původně vytvořená strategická východiska a strategii je nutné obohatit o rizika, kdy je nutné o rizicích vědět, monitorovat je a být na ně připravený. Pro lepší připravenost na potenciální rizika se doporučuje vytvořit scénáře (Hitt a kol. 2017).

Nyní byl v práci popsán postup pro identifikaci a kvantifikaci rizik jenž slouží jako základní pilíře pro tvorbu scénářů. Práce pokračuje teoretickým popisem scénářů a procesem, jak jednotlivé scénáře tvořit.

1.5.2 Scénáře

Jsou kombinace různých perspektiv na možný vývoj vnějšího prostředí, zpravidla málo či vůbec ovlivnitelného subjektem. Scénáře kladnou důraz na možné dopady rizik s spolu s pravděpodobnostmi jejich nastání v relaci na strategická východiska a strategii podniku. Scénáře by zároveň měli být tvořeny realisticky. Dle Fotra a kolektivu (2017) mohou být scénáře vyjádřeny kvalitativně (slovně), kvantitativně (číslně) či semikvantitativně (slovní vyjádření podložené čísly).

1.5.3 Proces tvorby scénářů a stanovení jejich pravděpodobnosti

Jak již bylo výše zmíněno, fundamentálním krokem pro tvorbu scénářů je analýza vnějšího prostředí a identifikace signifikantních vlivů na strategický záměr podniku, následně se tvoří trendy těchto vlivů. Zkráceně řečeno, nejvíce vlivným faktorům PESTLE analýzy a faktorům z Porterova modelu pěti sil jsou stanoveny možné budoucí stavy. Druhým krokem je stanovení interního potenciálu podniku v souvislosti s trendy plynoucích z externí analýzy. Z analýzy mikroprostředí, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, se posuzuje, zdali je podnik schopen se současným rozvojem zdrojů a core competences naplnit svá strategická východiska v souvislosti s vývojem vnějšího prostředí. Následujícím krokem je identifikace a vyhodnocení významnosti rizik. Ty budou ve scénářích sloužit jako faktory, které určují nejisté stavy, kterých se podnik snaží vyvarovat. Posledním krokem je samotné sestavení znění scénářů. Počet scénářů může být určen počtem významných rizik. Scénářů by však měl být rozumný počet (Fotr a kol, 2017). Dle Fotra a kolektivu (2020) jsou tvořeny scénáře se čtyřmi pohledy na situaci. První pohled na vývoj je optimistický, kdy při daných rizicích bude podnik schopen na základě své interní síly využít příležitostí a stanovené strategické cíle tak budou překročeny. Opačným přístupem je pesimistický scénář, kdy naopak dojde k nastání hrozeb a negativních rizik, na které není interní potenciál připraven. Výsledkem pesimistického scénáře je nenaplnění strategických cílů. Třetím typem scénáře je scénář s realistickým vývojem, který uvažuje nejpravděpodobnější trendy při daných faktorech, jeho znění se vyjadřuje jako střed mezi optimistickým vývojem a pesimistickým vývojem. Pravděpodobnost nastání scénářů koreluje s pravděpodobností nastání významných rizik, v případě zakomponování více rizik do jednoho scénáře je pravděpodobnost tohoto scénáře vypočítána jako součin pravděpodobností zahrnutých rizik. To, jakým způsobem strategický management predikuje scénáře je většinou

založeno na intuici, předešlých zkušenostech a dostupných informací z věrohodných zdrojů (Fotr a kol, 2017).

Strategické scénáře jsou tvořeny ke zjištění, zdali současná strategická východiska počítala s okolím podniku a umožňují vyhodnotit správné okamžiky pro korekci těchto východisek. Zároveň tak přizpůsobit strategické myšlení a strategii do budoucna. Strategické scénáře jsou pilířem pro tvorbu strategických variant, kterým se věnuje následující kapitola.

1.6 Revize výchozího strategického záměru

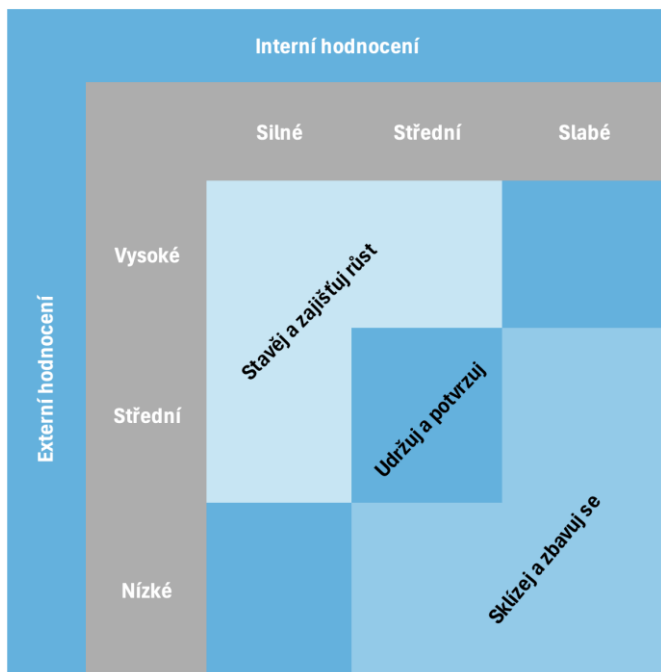
V prostoru předchozího textu byl vyjádřen vztah vlivů a rizik přicházejících z vnějšího okolí podniku, ze kterých jsou predikovány možné vývoje obsažené ve scénářích. Na základě těchto vnějších podmínek je v jejich důsledku nezbytné přizpůsobit prvotně stanovenou strategii, tím že bude provedena revize výchozího strategického záměru. Revize výchozího strategického záměru spočívá v tvorbě variant strategie. Varianty strategie představují několik cest s podrobnými akcemi a kroky, jak aktualizovat původní strategický záměr s respektováním nově identifikovaných vlivů z prostředí podniku, rizik a vytvořených scénářů (Hanzelková a kol., 2017).

1.6.1 Tvorba variant strategie

Stavebními kameny pro tvorbu variant strategie jsou stanovená vize a nastavené strategické cíle, které je nutné porovnat s výstupy externí a interní analýzy, zjištěnými riziky a scénáři. Při tvorbě variant strategií lze najít podporu v několika obecných metodách, které pomohou určit směr, jakým by se strategie měla uchylovat (Lynch, 2023). V této práci jsou podrobněji zmíněny takové metody, které jsou vhodné k použití v podniku, který je rozebírán v empirické části této práce. Jako relevantní metody, jenž umožňují vodítka pro tvorbu strategických variant je představena matice IE a matice TOWS.

- **Matice IE** – je dvou osová matice s devíti políčky. Zkratka této matice stojí za maticí hodnocení interních a externích faktorů. Na horizontální osu je nanášeno celkové ohodnocení interního prostředí z matice IFE. Na vertikální osu je nanášena hodnota z matice EFE, konkrétně hodnota celkového ohodnocení externích faktorů (Lynch, 2023). Obrázek matice IE se nachází níže.

Obr. 7: Matice IE



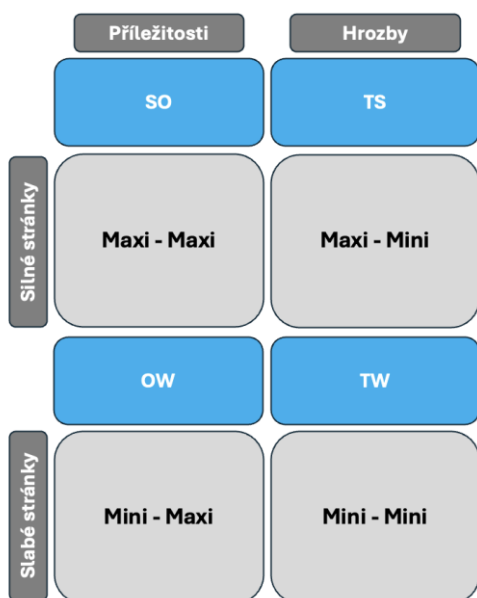
Zdroj: (Lynch, 2023), zpracováno autorem

Na obrázku č. 7 můžeme vypočítat tři oblasti, jež při daných kombinacích hodnot z externího a interního hodnocení poskytují tři typy základních strategií. Oblast v levém horním rohu doporučuje strategii růstu, ve znění „Stavěj a zajišťuj růst“. Podniku je v této pozici doporučeno využít silné interní pozice a vyjít směrem v před externím faktorům na které je silně citlivý. Mezi růstové a rozvojové strategie patří např. penetrace trhu, dopředná či zpětná integrace, rozvoj trhu atd. Další oblast se nachází na diagonále matice. Tato oblast se vyznačuje stabilní pozicí podniku na trhu. Strategie doporučená z této oblasti zní „Udržuj a potvrzuj“. Mezi vhodné strategie patří penetrace na trh, rozvoj trhu a vývoj produktu. Poslední oblast, která signalizuje slabou interní a externí pozici, se nachází v pravém dolním rohu. Doručené strategie pro tuto pozici jsou defenzivní. Oblast ve znění „Sklízej a zbavuj se“ doporučuje postupné uspávání činnosti podniku bez ztrátových scénářů. Doporučený je odprodej podniku, případně spustit likvidaci podniku a opustit trh (Fotr a kolektiv, 2020).

- **Matice TOWS** – jelikož matice IE poskytuje obecný směr kam by strategie měla uchylovat, existuje zde další nástroj zvaný matice TOWS. Matice TOWS umožňuje detailnější a kvalitativní pohled na využití a kombinaci výstupů z interní a externí analýzy. Matice TOWS umožňuje definovat jakými akcemi stanovit a upravit

strategii. Tato matice pracuje s informacemi ze SWOT analýzy, tedy silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami, které jsou v prostoru této matice kombinovány. Tyto kombinace lze shrnout do čtyř přístupů. První přístup, pod zkratkou SO je označován jako maxi – maxi přístup a vyznačuje se ofenzivními kroky, kdy podnik staví rozvoj na svých silných stránkách při maximálním využití příležitostí, které se nachází v jeho externím prostředí. Opačný přístup mini – mini, pod zkratkou TW je pro podnik, který aplikuje neefektivní strategii tím, že hrozby a rizika z externího prostředí silně ohrožují existenci podniku kvůli jeho slabým stránkám. V tomto případě podnik volí takovou strategii, aby minimalizoval ztrátu a opustil trh. Třetím přístupem je přístup OW jinak také maxi – mini. Zde se podnik snaží využít příležitostí pro eliminaci svých slabých stránek, strategie spojené s tímto přístupem může být například pozvolné zesilování svého tržního postavení. Posledním přístupem je přístup TS neboli mini – maxi, kdy podnik usiluje o redukci hrozeb za využití svých silných stránek. Strategie k tomuto přístupu může být například formou diverzifikace (MindTools, 2023). Obrázek s maticí TOWS se nachází na obrázku 8 níže.

Obr. 8: Matice TOWS



Zdroj: MindTools (2023), zpracováno autorem

Matice IE tedy poskytuje základní definici současné pozice a odrazový bod, jakým směrem by se strategie měla dále pohybovat. Matice TOWS umožní tento směr konkretizovat na konkrétní akce, které by ve směru nové strategie měly být obsaženy.

Jakmile podnik zná, jakým způsobem má být strategie nasměrována a co má obsahovat, může strategický management spolu s názory zainteresovaných stran definovat konkrétní znění strategických variant spolu s jejich finanční náročností a riziky, které zakomponují do map rizik a ošetří. Doporučený počet variant by se měl pohybovat okolo tří až čtyř možností (Fotr a kolektiv, 2020). Tyto strategické varianty, zahrnující akční a finanční plány a rizika, jsou v dalším kroku vyhodnocovány, čímž pokračuje tato práce.

1.6.2 Vyhodnocení variant strategie a výběr optimální varianty

Do kroku vyhodnocování optimální varianty, vstupuje strategický management s několika variantami strategie v přibližně stejně propracovaných mírách podrobností. Podrobnostmi ve strategických variantách jsou jednotlivé akce kvantitativního či kvalitativního charakteru a jejich finanční náročnost. Každá varianta má v této fázi identifikovaná rizika, které tvoří omezení daných variant. Tyto varianty, obsahující akční plány, se tak mohou přesunout do fáze hodnocení. Pro přehledné a kvantitativní hodnocení lze najít podporu v další komplexní, informace provazující matici QSPM.

- **Maticе QSPM** – anglicky quantitative strategic planning matrix je nástroj pro podporu vyhodnocení a výběr správné strategické varianty. Matice navazuje na výstupy externí a interní analýzy. Kdy z externí analýzy jsou do matice QSPM zahrnuty takové hrozby a příležitosti, které byly v matici EFE shledány významnými. Analogicky je tomu se silnými a slabými stránkami z matice IFE. V prvním sloupci matice QSPM je vytvořen seznam, na strategický záměr, nejvíce relevantních faktorů. Seznam je rozdělen do kategorií příslušných faktorů, na příležitosti a hrozby z externího okolí podniku a na silné a slabé stránky, identifikované z interního prostředí. Druhý sloupec matice slouží pro váhové ohodnocení faktorů. U váhového ohodnocení je důležité zmínit, že suma vah příležitostí a hrozeb musí být rovna jedné, stejně tak suma vah silných stránek a slabých stránek musí být rovna jedné. Další sloupce představují varianty strategií čili počet navržených variant udává počet následujících sloupců matice. Sloupec každé varianty je rozdělen na dva sub sloupce. Tento prostor v matici umožňuje stanovit takzvaný koeficient důležitosti. Koeficient důležitosti by se měl opírat o intuitivní myšlení a dopady jednotlivých faktorů z prostředí podniku. Hodnoty tohoto koeficientu jsou nastaveny v rozmezí 1 až 4. Číslo 1 stojí za minimální důležitostí, číslo 2 reprezentuje malou důležitost, číslo 3 střední důležitost a číslo 4 vyznačuje vysokou důležitost. Váha daného faktoru

a koeficient důležitosti jsou vynásobeny a jejich hodnota se zapisuje do druhého podsloupce dané strategické varianty. Hodnoty tohoto podsloupce jsou následně sečteny, tomuto výsledku náleží zkratka TAS z angličtiny přeloženo jako celkové skóre atraktivnosti. Na základě tohoto skóre lze porovnat jednotlivé varianty. Varianta s nejvyšší hodnotou TAS poukazuje na nejlepší strategii, která by ve vyhlídkách do budoucnosti měla být uplatněna a při jejím dodržování by měl podnik zajišťovat svou životaschopnost i přes nevídaná rizika (MindTools, 2021). Názorná tabulka matice QSPM se nachází níže pod číslem 6.

Tab. č. 6: Matice QSPM

			Varianta strategie 1		Varianta strategie 2	
Faktory prostředí	Popis	Váha	Koeficient důl	Celkem	Koeficient důl	Celkem
Příležitosti	Příležitost 1	0,2	4	0,8	2	0,4
	Příležitost 2	0,12	3	0,36	3	0,36
	Příležitost 3	0,01	2	0,02	2	0,02
	Příležitost 4	0,2	4	0,8	1	0,2
Hrozby	Hrozba 1	0,11	3	0,33	1	0,11
	Hrozba 2	0,01	1	0,01	1	0,01
	Hrozba 3	0,15	3	0,45	4	0,6
	Hrozba 4	0,2	4	0,8	4	0,8
		1				
Silné stránky	Silná stránka 1	0,1	2	0,2	4	0,4
	Silná stránka 2	0,1	1	0,1	1	0,1
	Silná stránka 3	0,1	4	0,4	4	0,4
	Silná stránka 4	0,05	3	0,15	4	0,2
	Silná stránka 5	0,1	4	0,4	4	0,4
Slabé stránky	Slabá stránka 1	0,2	2	0,4	2	0,4
	Slabá stránka 2	0,2	4	0,8	2	0,4
	Slabá stránka 3	0,1	1	0,1	3	0,3
	Slabá stránka 4	0,05	2	0,1	3	0,15
	Slabá stránka 5	0,05	3	0,15	3	0,15
		1				
TAS				6,22		5,25

Zdroj: MBA Knowledge Base (2023), zpracováno autorem

Nyní strategický management disponuje novou formou strategie, čímž dochází k zakončení procesu formulace strategického záměru. Před tímto koncem je nutné promítnout optimální variantu strategie, korespondující s dopady prostředí podniku, do původních strategických východisek, které mohou být zastaralé či nerelevantní vůči prostředí podniku. Tomuto procesu, jenž zakončuje etapu formulace strategie se říká korekce strategických východisek.

1.6.3 Korekce strategických východisek

Aktualizace prvotně stanovených strategických východisek se na strategické úrovni nemůže změnit ze dne na den. Největším důvodem delšího časového rozpětí je komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Mezi nejvýznamnější stakeholdery patří shareholdeři či vlastníci a spolujatelé. Tyto subjekty požadují návratnost a výnosnost svého investovaného kapitálu. Druhou skupinou, která bude změny strategie konzumovat, jsou samotní zákazníci. Náznaky změn by měly být průběžně komunikovány koncovému trhu a dodavatelskému řetězci a tím získávat zpětnou vazbu. Poslední skupinou, která bude patřit mezi citlivější na změnu strategie jsou stakeholdeři firemního prostředí, jako jsou zaměstnanci a vedoucí pracovníci. Tato skupina může pociťovat nejistoty, například zdali při inovačních posunech, bude jejich pracovní místo mzdově stabilní, zdali vůbec po inovacích budou v podniku chtěni, zdali bude jejich kvalifikace dostačující atd. Proto před definitivním utvořením nové vize a strategických cílů musí strategický management z analýzy okolí identifikovat relevantní stakeholdery, a těm patřičné změny komunikovat a ověřovat je. Stakeholdeři by měly, prezentovanými výsledky dané varianty strategie a novými strategickými východisky, pociťovat především spokojenost (Fotr a kol., 2020).

Dalším krokem po schválení vhodné strategie je její implementace, jak již bylo zmíněno v úvodu práce. Implementace spočívá v rozkladu strategických cílů v cíle krátkodobé. Tato problematika je již týká taktického a operativního řízení, které nejsou předmětem této práce.

Kapitola níže poskytuje shrnutí kroků pro tvorbu strategického plánu. Čímž je zároveň zakončena teoretická část této práce.

1.7 Shrnutí strategického řízení

Prvním krokem je formulace prvotní strategie a prvotních strategických východisek, následuje analýza prostředí podniku, na základě, které je vyhodnocena strategická pozice a jsou predikovány možné scénáře vývoje okolí. Následně jsou stanoveny varianty strategie, které jsou ohodnoceny při daných scénářích a vlivech prostředí. Dle bodového systému je vyhodnocena nejvhodnější varianta, která je ověřena s postojí stakeholderů. Strategie je předána k realizaci a je rozvinuta do nižších úrovní managementu a kratších časových úseků. Kdy je pak v jednotlivých fázích zpětně vyhodnocována.

2 Cyklo Vondráček s. r. o.

Pro empirickou část této diplomové práce si autor vybral českou společnost s ručením omezením, Cyklo Vondráček. Cílem této části je vytvořit komplexní strategický záměr, který zahrnuje strategická východiska a strategii s akčním plánem. Strategie, v podobě strategické varianty a strategická východiska jsou stanovena na základě faktorů, plynoucích z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, k nimž jsou přiřazena potenciální rizika. Dále je pro optimální variantu strategie vypracován finanční plán, který vyjadřuje finanční náročnost dané varianty pro dosažení nastavených strategických cílů společnosti.

Autor práce níže aplikuje metody z teoretické části této práce na vybraný podnik, který si vybral z důvodu několika leté praxe v jeho oboru a také dostupností, pro tuto práci klíčových, dat a informací, jenž mu jsou vedením této společnosti poskytovány. Některá data a informace, jsou však na žádost majitelů společnosti upraveny takovým způsobem, aby nedocházelo k úniku a prozrazení jedinečného know-how a podnik tak neztratil svou konkurenční pozici.

2.1 Představení společnosti Cyklo Vondráček s. r. o.

Cyklo Vondráček s. r. o. je podnik s dlouholetým působením v oblasti prodeje sportovního vybavení. Tato firma byla založena v roce 1991 bratry Vondráčkovi Tomášem a Romanem. Od té doby se rozvíjí v dynamicky se měnícím prostředí sportovního průmyslu. Primárním zaměřením firmy je prodej cyklistického vybavení a jízdních kol a elektrokol. Firma nabízí široký sortiment produktů pro všechny typy cyklistů, od amatérů až po profesionály. V nabídce firmy lze nalézt kola horská, silniční, trekkingová, gravelová, elektrokola a dětská kola. Dále firma nabízí široký výběr komponentů, oblečení a doplňků pro cyklistiku. V cyklistice zároveň poskytují prémiové služby v podobě servisu, nastavení posedu a stavby kola na zakázku. Jako autorizovaný prodejce českých i zahraničních značek neustále investuje do rozvoje svých služeb a produktového portfolia. Od roku 2020 se kromě cyklistiky firma začala zabývat i prodejem lyžařského vybavení a běžeckých potřeb. V tomto segmentu se však zatím zaměřuje na prodej základní a střední kategorie produktů. Servis lyží a běžek však v této oblasti nabízí v profesionální kvalitě. Firma své podnikatelské čítí distribuuje skrze síť pěti kamenných prodejen v Karlovarském, Plzeňském a Ústeckém kraji a e-shop.

Ke konci února roku 2024 byla firma tvořena patnácti zaměstnanci a dvěma vlastníky s tržním obratem za rok 2023 57 721 000 Kč. Dle těchto parametrů se jedná o malý podnik s jasně nastavenou misí, která se spolu s dalšími strategickými východiskami a současnou strategií nachází v kapitole níže této práce.

2.2 Strategické řízení Cyklo Vondráček s. r. o.

Společnost s ručeným omezením Cyklo Vondráček disponuje jedním strategickým manažerem, jenž je zároveň jeden z majitelů, pan Tomáš Vondráček, který je v následujícím bodě této práce podrobněji představen. S panem Tomášem Vondráčkem byl na začátku roku 2024 proveden rozhovor pro získání informací o strategických východiscích společnosti s ručeným omezením Cyklo Vondráček a pravidelně s ním byla tato práce konzultována, pro získání dalších informací o podniku. Dále jsou v této kapitole představena strategická východiska společnosti Cyklo Vondráček s. r. o., která byla nastavena právě panem Tomášem Vondráčkem.

2.2.1 Strategický manažer vybrané společnosti

Tomáš Vondráček je vášnivý sportovec, který se před zhruba před třiceti lety rozhodl se svým starším bratrem přeměnit svůj koníček v podnikání. Mezi jeho hlavní manažerské dovednosti patří orientace na výsledky a schopnost vizualizovat si cestu, kam by společnost měla v delším časovém horizontu směřovat. Z těchto důvodů zaujal pozici strategického manažera a do podnikání vstoupil s motivací dělat to co ho baví a dělat to dobře (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024). Z čehož se odvíjí nejen mise společnosti ale také strategie.

2.2.2 Strategická východiska vybrané společnosti

Zde jsou na základě rozhovoru se strategickým manažerem prezentována strategická východiska společnosti Cyklo Vondráček. V první řadě je představena mise podniku, jejíž přesné znění Tomáš Vondráček pro firmu nespécifikoval a v žádném dokumentu ji neuváděl. Nicméně oba bratři jsou si vědomi, co dělají a jakým způsobem to dělají, což specifikuje misi společnosti. Základní popis toho, co dělají a co chtějí dělat je následující.

- **Mise Cyklo Vondráček s. r. o.** – „Nabízet kvalitní produkty pro všechny úrovně sportovců a poskytovat odborné a přátelské služby, které pomohou zákazníkům

vybrat si to správné vybavení a užívat si radost z pohybu (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024).

Druhým, stanoveným strategickým východiskem je vize společnosti. Vize společnosti reflektuje inovační a strategické myšlení pana Vondráčka, kdy v celku v pravidelných časových intervalech rozšiřoval distribuční síť společnosti počtem poboček a e-shopem. Vize společnosti pro následující pěti leté období zní následovně.

- **Vize Cyklo Vondráček s. r. o.** – Po další desetiletí chceme být výhradními prodejci kvalitních sportovních značek a číslem jedna v poskytování služeb pro naše zákazníky v Západních Čechách (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024).

Od výše prezentované vize se odvíjí strategické cíle podniku. Tyto cíle byly nastaveny v roce 2023 a mají průběžně naplňovat vizi společnosti. Jejich znění je následující.

- **Strategické cíle Cyklo Vondráček s. r. o.** – první cíl je navýšení tržeb o 10 % do konce roku 2025. Druhým cílem je zvýšení dosahu na sociálních sítích o 50 % a zajistit tak větší povědomí o značce do konce roku 2027. Třetí cíl se týká pobočky v Chomutově, která nemá nejlepší hodnocení na Google mapách, od toho se odvíjí znění třetího cíle, které je následující: Zlepšení zákaznické spokojenosti na Chomutovské pobočce o 15 % do roku 2026 (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024).

V souvislosti s nastavenými strategickými cíli lze rozlišit i současnou obecnou strategii, kterou společnost uplatňuje. Dle Porterových generických strategií se by se prodej kol a cyklistického vybavení členil do relativně úzkého segmentu trhu, neboť dle kategorií Českého statistického úřadu (2024) je maloobchodní prodej jízdních kol a cyklistických doplňků jednou ze sta podkategorií v kategorii sportovních potřeb, her a hraček. Zároveň z hlediska segmentace trhu je nutné cílit na spotřebitele se zálibami pro sport atd. Dle Porterových strategií se podnik řadí do strategií zaměření, kde na základě znění strategických cílů, cílí na zvýšení rentability tržeb se zaměřením na nižší náklady. Proto podnik současně operuje se strategií „Zaostření“, kdy cílí na úzký trh a zaměřuje se na rentabilnější hospodaření za pomoci redukování nákladů společnosti (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024). V určitých případech by mohl podnik jít po cestě strategie „Výklenku“, nicméně podnik nabízí širokou škálu produktů pro všechny úrovně cyklistů, a proto se pro něj spíše hodí strategie zaostření.

Následující kapitola se zabývá analýzou prostředí společnosti Cyklo Vondráček s. r. o.

2.3 Analýza prostředí Cyklo Vondráček s. r. o.

V této kapitole již autor pracuje s interními informacemi. Některé výkazy však nejsou z důvodu nadměrné transparentnosti u finanční analýzy poskytnuty v plném rozsahu.

První analýzou, která je v této práci provedena je analýza makroprostředí s názvem PESTLE.

2.3.1 PESTLE analýza

Zde jsou představeny hlavní a relevantní faktory makroprostředí, zároveň jsou naznačeny jejich možné vývoje, které v této práci slouží pro stanovení rizik a následně predikce v podobě scénářů.

Politické faktory – prvním politickým faktorem, který pomáhá rozvíjet poptávku po cyklo průmyslu je strategie pro rozvoj cyklistiky v České republice. Příslušné orgány zde mají pravomoci v daných krajích rozšiřovat infrastrukturu měst o cyklostezky, stojany a garáže pro jízdní kola. Dle třetí fáze dopravní sektorové strategie, dále jen DSS 3, byl v tomto dokumentu Vládou ČR schválen rozvoj infrastruktury pro aktivní mobilitu. Tentýž dokument stanovuje ambice pro optimalizaci sítě cyklostezek a značených cyklotras ve snaze zvýšení počtu cyklistů a snížení tak používání automobilů ve městech do roku 2050 (Ministerstvo dopravy České republiky, 2023). Obecně je tedy Vládou ČR nastavena rozvojová politika v dlouhodobě nastaveném časovém horizontu, která má zajistit bezpečnost a odstranění bariér pro občany jakéhokoliv věku v dopravování se ekologickým, nejjednodušším, nejskladnějším a nejpřirozenějším dopravním prostředkem, a to jízdním kolem.

Další politický faktor v souvislosti s cyklo dopravou je stanoven v Zákoně o silničním provozu 361/2000 Sb., dle něhož jsou osoby mladší 18 let povinni používat ochrannou přilbu schváleného typu. To však neplatí u jedinců starších 18 let a ochranná přilba jim je pouze doporučena. S nařízením povinnosti nošení přilby pro všechny se současná vláda ČR neztotožňuje, neboť se s touto povinností obávají o snížení zájmu o sdílená kola a koloběžky čímž by mohla být ohrožena ekologická městská mobilita. Zároveň existují lidé, kteří přilby nosit odmítají kvůli vzhledu, účesu, potu atd., i přes riziko možného zdravotního následku, na které apeluje i Policie České republiky (MTBS.cz, 2023).

Třetím relevantním politickým faktorem, který negativně ovlivňuje cenotvorbu cyklo průmyslu je sazba DPH, kdy od 1.1.2024 dle Ministerstva financí České republiky (2023)

byla oprava jízdních kol přesunuta ze snížené sazby DPH do sazby základní a to ve výměře 21 %.

Ekonomické faktory – cyklo průmysl za posledních pět let prošel všemi fázemi hospodářského cyklu. Expanze přišla na jaře roku 2020, po rozvolnění vládních opatření proti pandemii COVID-19, kdy poptávka po jízdních kolech a cyklistickém vybavení narostla extrémním způsobem. Důsledkem byla poptávková inflace a ceny kol byly znatelně zvýšeny. I přes zvýšení cen poptávka stále rostla. Extrémní poptávka způsobila nedostatek zboží a vypukl tak boj o poslední kusy nehledě na jejich cenu. Evropské velkoobchody kvůli opatřením proti COVID-19 na asijském kontinentu neměli dostatek dílů pro kompletaci modelů pro rok 2021. Do roku 2021 tedy výrobci a prodejci kol vstupovali kvůli nedostatkům dílů a komponentů s téměř nulovými zásobami a dlouhými čekacími lhůtami. Důsledkem bylo opět navýšení cen a na trhu panoval boj o poslední kusy až do konce sezóny roku 2021 (Redakce Forbes, 2022). Tento panující nedostatek zboží a výkyv v poptávce donutil výrobce a prodejce jízdních kol a elektrokol, se předzásobit na rok 2022 v mnohem větším množství, než byly kdykoliv zvyklí. Přišla sezóna 2022 a cyklo prodejci a výrobci do ní vstupovali s rekordně plnými sklady a opět bylo co nabízet. Nicméně produkty byly v tomto roce nabízeny za ceny z období, kdy panovala vysoká poptávka a spotřebitelé už tuto cenu v roce 2022 nebyli ochotni přijmout, zároveň spotřebitelé měli zájem o jiné produkty a služby jako je třeba cestování. Se začátkem sezóny 2023 nastoupila energetické krize a vysoká inflace, což způsobilo stagnaci trhu. Některé značky pružně reagovali na toto ekonomické dění a s cílem zajištění poptávky povolili maloobchodním prodejcům razantně snížit ceny a zajistit rovnováhu poptávky s nabídkou. Značky, které úpravu cen neumožnili, se nyní těžce zbavují svých plných skladů (MTBS.cz, 2023). Avšak při energetické krizi a vysoké míře inflace je při nižších sazbách marží negativně ovlivňována ziskovost maloobchodníků v oblasti cyklistiky a malé marže tak nemusí stávajícím podnikům zajišťovat stabilní pozici na trhu. Současnou hrozbou pro cyklo průmysl je tedy nízká nákupní síla kvůli ekonomickým vlivům, jako je vysoká inflace a vysoké energetické náklady. Dle výhledu české ekonomiky na rok 2024 od společnosti Deloitte se však očekává pokles inflace k blízkosti inflačního cíle, což bude mít za následek růst reálných mezd a rozpohybování celkové poptávky (Deloitte, 2023).

Zvýšení poptávky pro cyklo segment může v budoucnu přispět ekonomický faktor jako je dle Českého statistického úřadu (2024) zvýšení nominálních průměrných mezd

o 6,3 % v posledním čtvrtletí roku 2023. Při zachování rostoucího trendu nominálních mezd a současných cen jízdních kol a elektrokol se tak lidé mohou cítit bohatší a může tak dojít zvýšení zájmu o cyklistické zboží, čímž bude moci dojít mírnému navýšení cen a zajištění tak lepší ziskovosti v tomto odvětví.

Podniky dále mohou využít pobídkových složek ve formě dotací. Dotační program, který se týká investičních činností společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. se nazývá Nová zelená úsporám, kdy podnik může čerpat dotaci na pořízení užitkových elektromobilů do 3,5 tuny a dobíjecí stanici až 200 000 Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2023).

Dalším ekonomickým ukazatelem, který ovlivňuje poptávku po jízdních kolech je míra úrokových sazeb. Cyklo Vondráček s. r. o. poskytuje splátkový prodej skrze finanční produkty komerčních bank. Snížení úrokových sazeb může příznivě ovlivnit poptávku po jízdních kolech a elektrokolech. Dle Deloitte (2023) by mělo v roce 2024 docházet ke snížení těchto sazeb.

Sociální a kulturní faktory – průměrný věk české populace, se dle posledního sčítání lidu v 2021 za poslední roky zvyšuje (Český statistický úřad, 2021). Což může vést k nárůstu poptávky po elektrokolech, která jsou pro starší osoby pohodlnější sportovní alternativou. Převaha starší populace a jejich zájem o elektrokola však může na trhu degradovat ceny klasických jízdních kol.

Lidé v rámci zdravého životního stylu stále častěji zařazují jízdní kola a elektrokola jako svůj dopravní městský prostředek. Zároveň je cykloturistika po dlouhá léta populární formou aktivního trávení volného času (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024).

Využíváním jízdních kol jako dopravní prostředek např. do práce lidé snižují svou uhlíkovou stopu a šetří parkovací plochy měst. Ve větších městech se lze setkat se sdílenými koly a koloběžkami. V současné chvíli v Západočeském kraji převažuje trend spíše elektrických sdílených koloběžek, které s rostoucím trendem mohou ovlivnit trh s jízdními koly, tím že dojde k poklesu poptávky (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024).

V roce 2022 Evropský parlament schválil směrnici pro navýšení podílu žen v řídicích a dozorčích orgánech ve společnostech kótovaných na burzách. V této směrnici je stanovena podmínka, kdy do roku 2026 musí v těchto společnostech být podíl řídicích orgánů tvořen ženami ze 40 % (Evropský parlament, 2022). V budoucnu lze predikovat rozšíření platnosti této směrnice i pro menší podniky.

Technologické faktory – nové vynálezy jsou objevovány i v cyklo průmyslu. Největší novinku představila v roce 2022 německá společnost Canyon, kdy odhalila svůj vývoj pro výrobu jízdních kol. Tato německá společnost zařadila do své výroby 3D tisk, čímž vlastně představila distribuční a logistickou revoluci. Díky technologii 3D tisku hliníku, nebude muset společnost vyrábět na sklad, naopak, bude vyrábět pouze v případě specifické objednávky a bude tak minimalizovat náklady (Bikerumor.com, 2022). Při optimálním rozpoložení těchto tiskáren napříč státy dojde ke snížení logistických nákladů a mnoha dalších výhod. Využívání této technologie může ohrozit existenci kamenných obchodů.

Vývoj elektrokol je současně posouván výrobcí jako je již zmíněný Canyon, Specialized a také Scott na takovou úroveň, kdy se jejich váha a jízdní vlastnosti přibližují klasickým neelektrickým jízdním kolům. Toto představuje hrozbu nejen pro klasická jízdní kola, ale také pro bikeparky a trailparky s lanovkami, které nejsou s elektrickými pohony v kolech potřeba (Ebiketips, 2023).

Legislativní faktory – trailová kola a elektrokola jsou určena pro využívání na oficiálních trailových stezkách v trailparcích a bikeparcích, které jsou většinou placené. Skupiny lidí s motivací ušetřit si tak staví vlastní trailové stezky v českých lesích. Dle zákona o lesích (č. 289/1995 Sb.) jsou však tyto aktivity jako úprava povrchu, či stavba v jakémkoliv lesním hospodářství zakázány. Proti těmto skupinám lidí se zájmem o sjezdovou cyklistiku jsou pořádané kroky, jenž zamezují jejich ilegálním stavbám a úpravám. Pro cyklo průmysl je však žádoucí, aby tyto stavby probíhali dále, neboť pokud bude nastavena přísnější legislativa pro jízdu na kole v lesích mimo vyznačené cesty, může dojít ke značnému poklesu poptávky po této kategorii jízdních kol a elektrokol.

Ekologické faktory – z hlediska rostoucího apelu na hodnocení udržitelnosti firem za pomocí parametrů ESG, z nichž právě písmenko E stojí za měřením dopadů společnosti na životní prostředí, je nutné zvažovat, jak společnost nakládá s energií, vodou, materiály, odpady a jakou zanechává uhlíkovou stopu. Společnost se by se měla této oblasti věnovat, neboť povinnost tvořit nefinanční reporty, zahrnující právě výše zmíněná kritéria a další, může být v budoucnosti rozšiřována i na Cyklo Vondráček. Při velkých odchylkách od udržitelných cílů, může být společnost vnímána negativně a může výrazně poškodit značku. Přijetí opatření pro nižší zatěžování životního prostředí

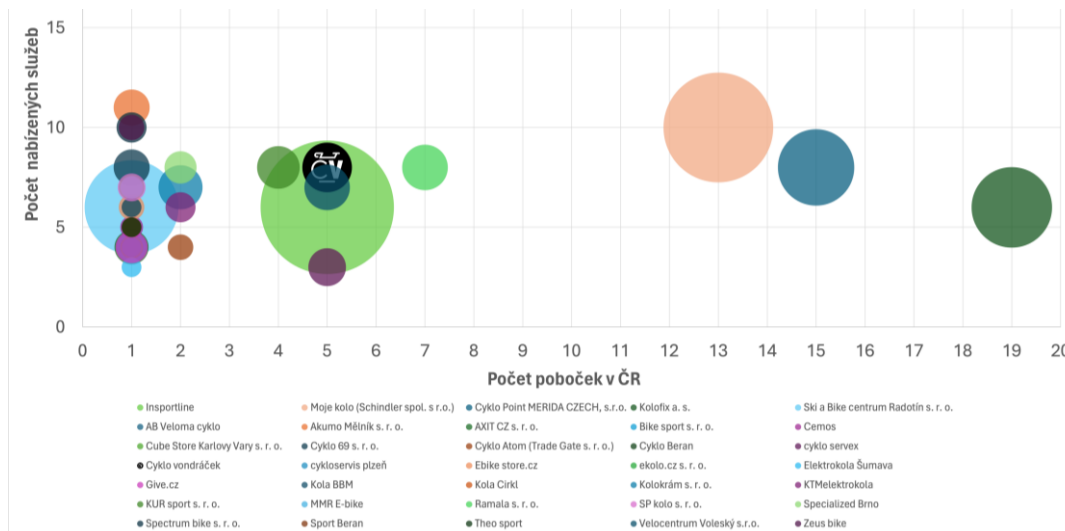
může být zároveň hrozbou v podobě vyšších investičních nákladů, ale také příležitostí pro tvorbu efektivnějších procesů a tyto aktivity mohou zacílit na nový segment trhu.

2.3.2 Porterův model pěti sil

V této kapitole jsou analyzovány faktory mezoprostředí v relaci na společnost s ručeným omezením, Cyklo Vondráček. Pro tvorbu určitých analýz jako benchmarking je nutné využít informací z interní analýzy, která je zpracována v kapitolách níže.

Konkurenti uvnitř odvětví – pro zajištění časově a množstevně efektivnějšího provádění analýz, je pro výběr nejbližších konkurentů použit nástroj mapa konkurenčních skupin. Kritéria, která byla zvolena pro nanášení hodnot do této mapy jsou počet poboček v ČR a počet nabízených služeb, které daný konkurent nabízí. Pro určení velikosti podniku je pracováno s průměrným počtem zaměstnanců jednotlivých podniků za rok 2022. Informace jsou získávány z e-shopů jednotlivých konkurentů a z příloh k účetním závěrkám ze Sbírký listin (2024). Dané informace jsou níže zaneseny od 35 konkurenčních podniků. Tabulka se zpracovanými daty a informacemi o konkurentech se nachází v příloze A této práce. Na obrázku č. 9 níže jsou v prostoru mapy konkurenčních skupin naneseny hodnoty jednotlivých konkurentů.

Obr. 9: Mapa konkurenčních skupin Cyklo Vondráček s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

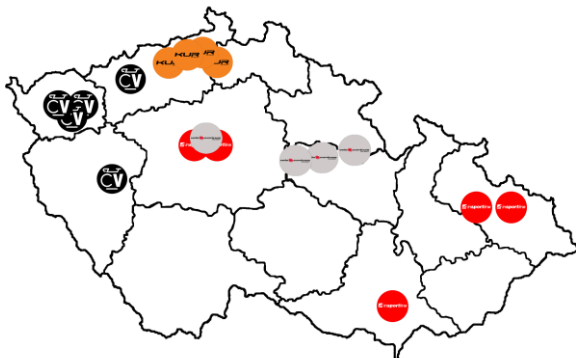
Z výše vyobrazené mapy konkurenčních skupin lze klasifikovat 3 skupiny konkurentů. Ve shluku, kde se nachází společnost s ručeným omezením Cyklo Vondráček lze vybrat tři nejbližší konkurenty. Jako nejbližší konkurenty Cyklo Vondráček s. r. o. lze na základě

výsledků z mapy konkurenčních skupin zvolit Velocentrum Voleský s. r. o., KUR sport s. r. o. a InSportLine pod obchodní firmou SEVEN SPORT s. r. o. Tyto společnosti jsou níže stručně představeny a následně jsou porovnávány v prostoru benchmarkingové tabulky. Pro zvolení kritérií pro benchmarking, jsou k poměrování vybírány informace z níže vypracované interní analýzy a informací, které jsou zároveň veřejně dostupné o těchto třech zmíněných konkurentech.

- **Velocentrum Voleský s. r. o.** – jedná se o společnost s primárním zaměřením na prodej jízdních kol, elektrokol, koloběžek a cyklistického vybavení. Mezi jejich hlavními poskytovanými službami lze najít servis, půjčovnu, prodej na splátky a pronájem kol a elektrokol. Společnost disponuje pěti pobočkami v Praze, Pardubickém kraji a Královéhradeckém kraji, z nichž je jedna pobočka rozdělena na dvě samostatné části, jedna část je brandový obchod se značkou kol Specialized a druhá část nese značku samotné společnosti. Tomáš Vondráček v osobním rozhovoru (2024) zmínil, že s tímto konkurentem má dobré vztahy a občas si navzájem vypomáhají. V roce 2023 tato společnost zaměstnávala v průměru 16 zaměstnanců (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2024).
- **KUR sport s. r. o.** – je společnost disponující čtyřmi pobočkami v Ústeckém kraji. Tyto pobočky obhospodařovalo v roce 2022 v průměru 14 zaměstnanců (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2024). Hlavní služby, jež tato společnost nabízí jsou servis, půjčovna, splátkový prodej, poradenství a recenze skrze vlastní blog, vlastní svoz kol, objednaných na servis a jako poslední službu kterou poskytují zdarma je vybudování vlastní trailové cyklistické stezky dostupné pro děti v Benešově nad Ploučnicí.
- **SEVEN SPORT s. r. o. (InSPORTline)** – je firma působící v České republice se specializací na výrobu a dovoz sportovních potřeb, vybavení pro fitness a aktivní trávení volného času a příslušenství pro motocykly. V rámci cyklistiky se specializuje na prodej jízdních kol a elektrokol, které nabízí skrze vlastní e-shop a síť pěti poboček. V prostoru svých poboček poskytuje v kategorii cyklistiky následující služby: servis, odměny skrze věrnostní systém, prodej na splátky a nabídku produktů druhé jakosti. Společnost SEVEN SPORT s. r. o. je díky velice diverzifikovanému portfoliu a činností v oblasti sportu největším konkurentem Cyklo Vondráček s. r. o., což potvrzuje také průměrný počet stotřicetisedmi zaměstnávaných osob v roce 2023 (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2024).

Rozmístění jednotlivých poboček třech nejbližších konkurentů a poboček Cyklo Vondráček s. r. o. je vyobrazeno na mapě České republiky v obrázku č. 10.

Obr. 10: Mapa významných konkurentů v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

V textu níže jsou tito tři nejbližší konkurenti porovnáváni se společností s ručeným omezením Cyklo Vondráček, na základě kritérií, v prostoru benchmarkingové tabulky.

Benchmarking – v rozhraní benchmarkingové tabulky jsou porovnávány kritéria z oblasti produktových strategií, zákaznického servisu, marketingu a online aktivit a finanční výkonnosti a finančního zdraví. Benchmarkingová tabulka se nachází v textu dále pod číslem 7. Kritéria byla zvolena především na základě dostupnosti informací a relevantnosti k výstupům z interní analýzy, která je provedena v další kapitole této práce.

Kritérium průměrná kvalita značek jízdních kol a elektrokol, byla posuzována zaměstnanci Cyklo Vondráček s. r. o., kdy autor práce položil skrze mini dotazník devíti mechanikům čtyři otázky, kde mechanici hodnotili na škále 1 až 5 kvalitu dané značky. Z těchto hodnot byl pak vypočítán aritmetický průměr pro jednotlivé značky a tyto průměry byly zakomponovány do výpočtu finálního aritmetického průměru pro jednotlivé prodejce, dle značek, které konkurenti nabízejí. Pro pochopení je zde ilustrován krátký příklad: značky Specialized a Crussis získali ze čtyř otázek průměrnou hodnotu kvality 4,6 a 3,7. Pokud by prodejce nabízel pouze tyto dvě značky, průměrná kvalita značek jízdních kol a elektrokol které nabízí by se rovnala $(4,6+3,7)/2 = 4,15$. Mini dotazník spolu s odpověďmi se nachází v příloze B a C této práce.

Informace pro ostatní kritéria jsou získávána z webových stránek daných konkurentů, nástroje pro analýzu konkurenčních webových stránek similarweb.com, sociálních sítí konkurentů a veřejně dostupných účetních výkazů z Veřejného rejstříku a Sbírký listin.

Ve sbírce listin bohužel u některých konkurentů doposud nebyly zveřejněny úplné účetní závěrky za roky 2022 a proto jsou porovnávány pouze takové finanční ukazatele, ke kterým jsou dostupné informace a data.

Tab. č. 7: Benchmarking Cyklo Vondráček s. r. o.

Benchmarking				
Produktová strategie	Cyklo Vondráček s. r. o.	Velocentrum Voleský s. r. o.	KUR sport s. r. o.	InSPORTline
Šíře produktové nabídky	Jízdní kola, elektrokola, koloběžky, sjezdové lyže, běžecké lyže, helmy, boty, cyklo doplňky, oblečení, komponenty = 10	Jízdní kola, elektrokola, koloběžky, helmy, boty, cyklo doplňky, oblečení, komponenty = 8	Jízdní kola, elektrokola, koloběžky, běžecké lyže, helmy, boty, cyklo doplňky, oblečení, komponenty = 9	Jízdní kola, elektrokola, koloběžky, cyklo doplňky, oblečení, komponenty, bojové sporty, fitness, vodní sporty, míčové sporty, outdoor vybavení, moto příslušenství, zdraví a krása = 13
Zastoupení značek jízdních kol a elektrokol v portfoliu	16	9	14	9
Průměrná kvalita značek kol a elektrokol	3,92	3,58	3,81	3,17
Zákaznický servis	Cyklo Vondráček s. r. o.	Velocentrum Voleský s. r. o.	KUR sport s. r. o.	InSPORTline
Počet poskytovaných služeb	8	7	8	5
Omnichannel	Ne	Ne	Ne	Ano
Počet komunikačních kanálů	3	3	3	4
Marketing a online aktivity	Cyklo Vondráček s. r. o.	Velocentrum Voleský s. r. o.	KUR sport s. r. o.	InSPORTline
Celková návštěvnost e-shopu	17 100	14 900	29 100	522 000
Počet sledujících na Instagramu	423	2 461	1 122	17 100
Počet sledujících na Facebooku	1 232	4 100	4 000	267 000
Finanční zdraví a výkonnost	Cyklo Vondráček s. r. o.	Velocentrum Voleský s. r. o.	KUR sport s. r. o.	InSPORTline
Celková zadluženost	97%	64,39%	65,68%	25,45%
Běžná likvidita	1,5	1,4	1,2	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Z benchmarkingu je patrné, že největším konkurentem je InSportLine a výrazně dominuje v daných kritériích a vytváří tak silný konkurenční vliv a hrozby. Společnost je v několika ohledech napřed, ať už je to vlastní aplikace, video tutoriály, online dosah a finanční výkonnost. Dominance v těchto porovnávaných parametrech dělají z InSportLine potenciálně nejvlivnějšího hráče na trhu, neboť má značně diverzifikované portfolio a není nadměrně zadlužen což mu umožňuje snazší cestu pro růst. Cyklo Vondráček by tedy mělo přizpůsobovat strategii, tak aby se přiblížilo strategii InSportLine a získala tak větší část tržního podílu.

V následující kapitole Porterova modelu pěti sil je popsána situace pro společnosti, které by potenciálně chtěli nově vstoupit na trh s cyklistikou.

Nově vstupující konkurenti – obecně lze říci, že podnikání v cyklistice představuje sezónní záležitost s vrcholem v jarních a letních měsících. Pro nově vstupující konkurenty tento fakt představuje bariéru v podobě dostatku finančních rezerv na pokrytí nákladů mimo zmíněnou sezónu. Hovoří-li se o nákladech a vázanosti kapitálu v cyklistickém maloobchodě, tak se v tomto případě tvoří další bariéra vstupu, kdy je požadováno vysokých kapitálových výdajů na pořízení zásob, získání prostor, náhradních dílů, zaměstnanců atd. V kapitole výše bylo v tomto segmentu analyzováno celkem 35 subjektů podnikajících v cyklistice. Lze tedy říci, že vstupu na tento trh brání také vysoká konkurence, z níž některé subjekty jsou na trhu přes 30 let skrze sítě kamenných poboček a webové stránky. Tito dlouholetí prodejci také získali své místo u dodavatelů vybraných značek kol a v zájmu zachovat prestiž daných značek, nemusí nově vstupující konkurent získat dodavatele pro tvorbu kvalitního portfolia produktů. Dodavatelé také dlouholetým a věrným prodejcům poskytují zvýhodněné velkoobchodní ceny, čímž prakticky tvoří bariéru pro nově vstupující konkurenty v podobě nižších marží a nemožností držet krok s cenovou politikou konkurentů (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024). Obecně tedy pro společnost Cyklo Vondráček s. r. o. není z pohledu nově vstupujících konkurentů tvořena významná hrozba ani příležitost.

Kde však hrozby v mezoprostředí pro Cyklo Vondráček nastávají, je oblast a situace dodavatelsko-odběratelských vztahů, která je popsána v kapitole níže.

Negociační síla dodavatelů – mezi hlavní dodavatele jízdních kol a elektrokol firmy Cyklo Vondráček s. r. o. patří Specialized Bicycle Components v. o. s., Aspire Sports s. r. o., CRUSSIS electrobikes s.r.o. a KELLYS BICYCLES CZECH REPUBLIC s. r. o., mezi dodavatele komponentů, náhradních dílů a nářadí patří Cyklo Žitný s. r. o. a 123kolo s. r. o.

- **Specialized Bicycle Components v. o. s.** – je americká společnost vyrábějící jízdní kola a elektrokola a doplňky pro všechny úrovně jezdců. S českým zastoupením v Praze již 27 let působí jako hlavní dodavatel pro Cyklo Vondráček s. r. o. Jedná se o nejdéle spolupracujícího obchodního partnera, jenž nabízí kvalitní kola a pro Cyklo Vondráček s. r. o. se zvýhodněnými velkoobchodními cenami. Tento dodavatel se také podílel na návrzích a dodání materiálu do všech prodejen, jenž Cyklo

Vondráček v současné chvíli provozuje. Tomáš Vondráček v osobním rozhovoru uvedl, že většina kol na jejich skladech byla vždy většinově tvořena právě touto značkou a i přes výhody, které u této společnosti jako odběratel má, si je vědom určitého tlaku, kdy by Specialized Bicycle Components v. o. s. mohli chtít aplikovat strategii vertikální dopředné integrace, jako se jim již povedlo s Brněnským cyklo podnikem Kola Svorada, který odkoupili a vybuodovali zde vlastní brandový obchod, čímž pro Cyklo Vondráček s. r. o. i přes větší vzdálenost vytváří výraznou konkurenci. Mimo jiné však Specialized Bicycle Components v. o. s. podporuje talentované jezdce a provozuje vlastní marketingové aktivity s danými produkty, čímž tvoří příležitosti pro Cyklo Vondráček.

- **Aspire Sports s. r. o.** – je česká distributorská firma s historií sahající do roku 1996 (Aspire, 2024). Do portfolia Cyklo Vondráček s. r. o. však přispívá mnohem kratší dobu než dodavatel výše. Tento český distributor je výhradní prodejce jízdních kol a elektrokol značky cannondale, GT a mongoose. Tomáš Vondráček tyto značky bere jako výhodnou formu diverzifikace, kdy každá značka zastupuje danou úroveň jezdce. Mezi produkty Aspire Sports s. r. o. lze dále nalézt produkty jako je prémiová cyklo kosmetika, náhradní díly, komponenty a oblečení. I přes poměrně krátce uzavřené partnerství poskytuje Aspire Sports s. r. o. přívětivé velkoobchodní ceny (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024). S porovnáním se značkou Specialized, má přední nabízená značka cannondale, konkrétně dražší modely, velice specifické zákazníky, čímž zároveň otevírá Cyklo Vondráček nové segmenty trhu, ale nalezení tohoto zákazníka může trvat delší dobu, což znamená zavazovat kapitál v zásobách. Lze tvrdit, že Aspire Sports s. r. o. nevytváří signifikantní negociační sílu, a naopak tvoří příležitosti, získat novou skupinu zákazníků. Aspire, stejně jako Specialized, provozuje vlastní marketingové aktivity, jako je podpora talentovaných jezdců, aktivita na sociálních sítích a recenze skrze vlastní blog.
- **CRUSSIS electrobikes s. r. o.** – je český výrobce elektrokol a koloběžek s hojnými marketingovými aktivitami, převážně v televizním vysílání. Společnost se zaměřuje na výrobu turistických elektrokol pro hobby jezdce. Elektrokola CRUSSIS slouží v produktovém portfoliu Cyklo Vondráček jako entry-level elektro kola, která jsou díky marketingovým aktivitám CRUSSIS poměrně známá a oblíbená. Při zobrazení mapy maloobchodních prodejců, jimž je CRUSSIS dodavatelem, lze identifikovat, že elektrokola a koloběžky jsou u českých prodejců poměrně vysoce zastoupena. Při

takové nabídce jedné značky produktů skrze několik distributorů může dojít k cenovým soubojům a komplikovat tak prodej značky CRUSSIS na českém trhu. Důvod proč, jsou elektrokola značky CRUSSIS, takto hojně zastoupena, je kvůli zadání příliš mnoha kusů, v po COVIDovém období, do výroby, kdy společnost doteď bojuje, i přes velký odběr skrze síť nových i loajálních odběratelů, se stále plným skladem. CRUSSIS prý dle Tomáše Vondráčka (2024) nyní prochází těžším obdobím a v případě jejich bankrotu je nutné se poohlížet po jiných produktových alternativách, neboť elektrokola CRUSSIS v současnosti tvoří významnou roli v portfoliu Cyklo Vondráček.

- **KELLYS BICYCLES CZECH REPUBLIC s. r. o.** - je slovenský výrobce kol a elektrol s více než 30letou tradicí. Společnost byla založena v roce 1991 a od té doby se stala jedním z největších výrobců kol ve střední Evropě. Kellys nabízí širokou škálu kol pro všechny typy jezdců, od začátečníků až po profesionály. Kellys neustále vyvíjí a používá moderní technologie pro výrobu kol, která jsou lehká, pevná a odolná. Mezi nejnovější technologie, které používají ve výrobě je CNC laserové řezání, CNC robotické svařování a CNC robotické obrábění. I přes využívání těchto pokrokových technologií Kellys nabízí kola za konkurenceschopné ceny, které si mohou dovolit i méně movití jezdci, bez afektu na kvalitu výrobků. Kellys provozuje vlastní marketingové aktivity v podobě podpory sjezdových jezdců, kampaní na sociálních sítích atd. (Kellys Bike, 2024). Tento dodavatel svými produkty příznivě přispívá k diverzifikaci portfolia Cyklo Vondráček a dle osobního rozhovoru (2024) mezi sebou udržují i dobré vztahy.
- **Cyklo Žitný s. r. o.** – je výhradním velkoobchodním prodejcem americké značky komponentů SRAM. Dle osobního rozhovoru (2024) je tento dodavatel spolehlivý, nabízí dobré podmínky z hlediska marže, rychlou dopravu a je zodpovědný za řešení veškerých reklamací značky SRAM. Jako přední prodejce zmíněné značky pro český trh však může tvořit určitou úroveň tlaku a negociační síly, neboť na jeho čítí závisí většina českých i slovenských maloobchodních prodejců kol a elektrol.
- **123kolo s. r. o.** – je karlovarská firma disponující vlastním e-shopem a velkoobchodní sekci, ve které nabízí komponenty značky Shimano a FORCE. Majitel této společnosti je dlouholetým kamarádem bratrů Vondráčků a nepředpokládá se od něj žádná forma vyjednávání. Vyjednávání je však na místě, neboť i přes rychlé dodání objednávek, nevytváří 123kolo s. r. o. pro Cyklo Vondráček s. r. o. dobré

velkoobchodní ceny. Dle interních informací jsou maloobchodní ceny komponentů a zboží na e-shopu 123kolo téměř totožné s velkoobchodními cenami, čímž se Cyklo Vondráček s. r. o. dostává do znevýhodněné pozice při cenotvorbě.

Tato práce dále pokračuje identifikací vlivů od spotřebitelů.

Vyjednávací síla zákazníků – jak ukazuje mapa konkurenčních skupin výše, konkurence je v cyklo průmyslu poměrně vysoká. Vysoká konkurence na trhu s jízdními koly dává zákazníkům větší vyjednávací sílu. Mohou si snadno vybrat z nabídky více prodejců a porovnat ceny a služby. Cyklo Vondráček, jako jedna z větších společností, musí respektovat cenové intervaly dle nařízení jejich dodavatelů, aby byla udržena prestiž a silná značka. Jelikož produktové portfolio Cyklo Vondráček je zastoupeno právě silnějšími značkami, je tím snížena vyjednávací síla zákazníků. Kde však zákazníci mají právo vyjednávat, jsou služby společnosti Cyklo Vondráček, kdy při poskytování služeb jedná vlastním jménem a odpovídá tak za kvalitu a cenu. Většina konkurentů analyzovaných výše poskytovala podobné služby, a proto Cyklo Vondráček musí neustále zkvalitňovat a posouvat úroveň svých služeb v souvislosti se zesílením značky, a eliminaci vyjednávací síly zákazníků. Z hlediska této kapitoly je pro Cyklo Vondráček tvořena příležitost pro budování značky skrze poskytování kvalitnějších a nových služeb.

Hrozba substitutů – substituty k jízdním kolům a elektrokolům tvoří městské a terénní elektrokoloběžky, které lze najít v produktovém portfoliu Cyklo Vondráček s. r. o., čili nepředstavují takovou hrozbu. Jízdní kola, elektrokola a elektrokoloběžky patří do dopravních prostředků, kde se poměřují s mopedy, skútry, motocykly, automobily, které představují pohodlnější řešení každodenní přepravy. Jedná se však o řešení poněkud dražší. Hrozba z pohledu těchto zmíněných substitutů není tak vysoká.

Tímto je v této práci ukončena analýza externího prostředí společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. Text práce pokračuje interní analýzou vybraného podniku. První analýza se orientuje na zdroje, jenž Cyklo Vondráček využívá a je vyhodnoceno, zdali je díky těmto zdrojům tvořena konkurenční výhoda. K tomuto zjištění je použita metoda VRIO.

2.3.3 VRIO analýza

V rámci VRIO analýzy jsou zjišťovány konkurenční výhody Cyklo Vondráček s. r. o. u následujících zdrojů: Prostory, ve kterých provozuje své podnikání, zásoby prémiových kol a informační systém.

V prostoru první VRIO tabulky níže jsou analyzovány nemovitosti, ve kterých Cyklo Vondráček s. r. o. provozuje své pobočky. Všechny tyto prostory jsou nasmlouvané na patnácti leté období, čímž znemožňuje konkurenci provozovat své pobočky v centru měst jako jsou Karlovy Vary, Sokolov, Plzeň a Chomutov. Tento zdroj je analyzován v tabulce číslo 8 níže.

Tab. č. 8: VRIO analýza – nemovitosti

V	R	I	O	
Jsou prostory provozoven hodnotné?	Jsou prostory provozoven vzácné?	Je těžké prostory provozoven napodobit?	Je podnik organizovaný kolem prostorů provozoven?	Výsledek
✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Rozpoštění poboček společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. v daných nemovitostech a městech tvoří trvalou konkurenční výhodu v budoucím patnácti letém období.

V druhé VRIO tabulce níže je analyzován zdroj, který je v podobě zásob. Konkrétně je to zdroj, který dle Tomáše Vondráčka přináší jeho značce prestiž. Tímto zdrojem jsou prémiová a limitovaná kola vystavená na prodejnách. Maloobchodní ceny těchto kol a elektrokol se pohybují nad hodnotami 300 000,-. Objednávka těchto kol u dodavatelů musí být provedena vždy rok předem, ještě před jejich představením na trh. Maloobchody si koupí těchto specifických kol zajišťují lepší pozici u dodavatelů, a proto i přes značné nejistoty při jejich objednávání, je potřeba aby každá pobočka alespoň jedno toto kolo ve své nabídce měla. Analýza tohoto zdroje se nachází v tabulce číslo 9 níže.

Tab. č. 9: VRIO analýza – prémiové zásoby

V	R	I	O	
Jsou prémiová kola hodnotná?	Je prémiová kola vzácná?	Je těžké prémiová kola snadno napodobit?	Je podnik organizovaný kolem prémiových kol?	Výsledek
✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda




Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Jak je zmíněno výše, prémiová kola zajišťují Cyklo Vondráček s. r. o. lepší pozici u dodavatele a vyšší prestiž. Nákup těchto kol zároveň představuje náročnější kapitálové

výdaje a nejsou tak výhodné pro menší konkurenty. Premiová kola, které Cyklo Vondráček s. r. o. vlastní a pravidelně naskladňuje, tvoří této společnosti trvalou konkurenční výhodu nad slabšími konkurenty.

Posledním zdrojem, který je za pomoci systematické tabulky VRIO analyzován, je na zakázku přizpůsobený databázový, informační a pokladní systém s názvem ASTOR. Tento systém je řešen externě od ABX software s. r. o. a funguje na základě SQL dotazů. Jeho analýza se nachází v tabulce níže.

Tab. č. 10: VRIO analýza – informační systém

V	R	I	O	
Je informační systém hodnotný?	Je informační systém vzácný?	Je těžké informační systém snadno napodobit?	Je podnik organizovaný kolem zdroje?	Výsledek
				Dočasná konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Vzhledem k tomu, že software se v poslední dekádě stal produktem, který prošel nejvíce vylepšeními, a v současné době dochází k propojování softwarů s cloudovými úložišti a aplikacemi, vykazuje informační systém, používaný společností Cyklo Vondráček více než 20 let, známky zastarání a je snadno napodobitelný. Přesto v současnosti stále představuje dočasnou konkurenční výhodu, jelikož na rozdíl od modernějších softwarů byl tento databázový systém zakoupen za jednorázovou částku bez nutnosti platit měsíční poplatky.

Tímto jsou v práci analyzovány výjimečné zdroje, které společnosti Cyklo Vondráček zajišťují konkurenční výhody. V textu práce níže je prováděna finanční analýza.

2.3.4 Finanční analýza

V této kapitole je zjišťován stav finančního zdraví společnosti s ručeným omezením Cyklo Vondráček. Autor zde vychází z upravených výkazů, které mu byly poskytnuty vedením vybrané společnosti. Výkazy jsou upraveny, nebo spíše nejsou autorovi poskytnuty v plné formě, neboť se jedná výkazy z manažerského účetnictví a společnost si nepřeje tyto informace veřejně prezentovat v plném rozsahu. Tyto upravené výkazy lze nalézt v příloze D této práce. Prvními finančními ukazateli jsou ukazatele rentability.

Tab. č. 11: Ukazatele rentability Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023

Ukazatele rentability	2021	2022	2023
ROA	25	-2	4
ROE	94,5	-13	269
ROS	14	-2	3

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

V tabulce ukazatelů rentability firmy Cyklo Vondráček s. r. o. za roky 2021-2023, která se nachází výše pod číslem 11, můžeme pozorovat následující:

Rentabilita aktiv (ROA): V roce 2021 byla rentabilita aktiv 25 %. To znamená, že firma dokázala z každé koruny investovaných aktiv vygenerovat 25 haléřů zisku. Rentabilita aktiv v roce 2022 dosáhla propadu do záporných čísel, a to na -2 %. Z toho vyplývá, že firma ztratila dva halíře z každé koruny investované do aktiv. V roce 2023 došlo ke zlepšení ROA na 4 %, to znamená, že každá koruna investovaná do aktiv vyprodukovala 4 halíře.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE): V roce 2021 byla ROE 94,5 %. To znamená, že firma dokázala z každé koruny vlastního kapitálu vygenerovat 0,945 haléřů zisku. Následující rok se ROE propadla do záporných čísel, a to na -13 %. Firma tedy ztratila 13 % z každé koruny vlastního kapitálu. V roce 2023 se ROE výrazně zlepšila na 269 %, kdy podnik vyprodukoval takovou míru čistého zisku, který sebou přenesl hodnotu vlastního kapitálu do kladných čísel a kompenzoval tak nepříznivý rok 2022.

Rentabilita tržeb (ROS): V roce 2021 byla ROS 14 %, kdy firma dokázala z každé koruny tržeb vygenerovat 14 haléřů zisku. Rok 2022 sebou nese opět záporná čísla, kdy se ROS propadla na -2 %. To znamená, že firma ztratila 2 % z každé koruny tržeb. V roce 2023 se ROS zlepšila na 3 %.

Ze souhrnného pohledu na ukazatele v tabulce je zřejmé, že rentabilita firmy Cyklo Vondráček s. r. o. se v roce 2022 zhoršila a v roce 2023 se začala zlepšovat, ale stále nedosahuje úrovně z roku 2021, kdy panovala extrémní poptávka. Hodnoty ukazatelů ve vybraných letech, potvrzují situaci na trhu s cyklistikou, kdy rok 2022 představoval „mrtvé období“ a mnoho prodejců čelilo vysokým zadlužením, plnými sklady jízdních kol a elektrokol a komponentů, o které neměl nikdo zájem. Rok 2023, lze brát jako stabilizační rok, kdy se poptávka na trhu opět lehce rozpochybovala (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024).

Dalšími ukazateli, které jsou vypočítány z účetních výkazů společnosti s ručeným omezením Cyklo Vondráček jsou ukazatele zadluženosti, které se nachází v tabulce č. 12.

Tab. č. 12: Ukazatele zadluženosti Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023

Ukazatele zadluženosti	2021	2022	2023
Celková zadluženost	78	87	97
Ukazatel úrokového krytí	5,38047	-0,32169	0,72142

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Ve sledovaném období let 2021 až 2023 se míra zadluženosti společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. výrazně změnila k horšímu. V roce 2021 dosáhla míra zadluženosti úrovně 78 %, což znamená, že osmdesát procent hodnoty aktiv společnosti bylo financováno ze zdrojů cizích stran. Následující rok, 2022, přinesl nárůst této míry na 87 %. Tento trend pokračoval i v roce 2023, kdy se míra zadluženosti vyšplhala na 97 %, což signalizuje významné zvýšení závislosti společnosti na externím financování.

Pokud jde o poměr úrokového krytí, v roce 2021 byla hodnota tohoto ukazatele 5,38, což značí, že zisk před úroky a daněmi (EBIT) byl schopen pokrýt úrokové závazky 5,38krát. Rok 2022 opět signalizuje špatné období, kdy došlo k zhoršení tohoto poměru na -0,32, což naznačuje neschopnost společnosti generovat dostatek zisku k pokrytí úroků z dluhu. Avšak, v roce 2023 se situace opět zlepšila, kdy poměr úrokového krytí vrostl do kladných čísel na hodnotu 0,72, což ukazuje na růst efektivity společnosti v generování zisku vzhledem k jejím úrokovým závazkům, i když zatím ne zcela v ideálním poměru.

Důvodem tohoto nepříznivého vývoje z pohledu ukazatelů, konkrétně nárůstu zadluženosti společnosti v letech 2022 a 2023, je připisován strategickému rozhodnutí společnosti akumulovat zásoby jízdních a elektrokol. Tyto nadprůměrně velké zásoby byly objednány ještě při trvání extrémní poptávky v roce 2021, kdy společnost profitovala, tyto zásoby však byly dodány s velkým zpožděním v následujících dvou letech, kdy společnost již svůj zisk z roku 2021 musela použít na provozní záležitosti a snížení ztráty po dobu recese na trhu s cyklistikou. Na úhradu těchto opožděně dodaných zásob tak společnost musela využít služeb třetích stran a financovat je krátkodobými a dlouhodobými úvěry s průměrnou úrokovou sazbou šesti procent (T. Vondráček, 2024).

Přestože je vysoká zadluženost nepříznivým signálem a slabou stránkou pro společnost, může být tento krok akumulace zásob považován i za silnou stránku, kdy společnost

Cyklo Vondráček vstupuje do sezóny 2024 s pestrou nabídkou produktů, jež v dlouhodobém horizontu může přinést strategické výhody.

Dalšími ukazateli, které jsou v rámci finanční analýzy této práce vypočítány jsou ukazatele likvidity, jež se nachází v tabulce č. 13 níže.

Tab. č. 13: Ukazatele likvidity Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023

Ukazatele likvidity	2021	2022	2023
Běžná likvidita	2,12	1,57	1,51
Pohotová likvidita	0,014	0,025	0,024
Okamžitá likvidita	0,012	0,024	0,021

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Analýza ukazatelů likvidity společnosti v průběhu let 2021 až 2023 ukazuje schopnost splácet krátkodobé závazky z krátkodobých aktiv. Tato analýza se zaměřuje na následující ukazatele: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Běžná likvidita, která porovnává veškerá krátkodobá aktiva s krátkodobými závazky, se v roce 2021 pohybovala na úrovni 2,12. To znamená, že společnost Cyklo Vondráček s. r. o. měla na každou korunu krátkodobých závazků 2,12 koruny krátkodobých aktiv. V roce 2022 došlo k poklesu tohoto ukazatele na 1,57, což signalizuje zhoršení schopnosti společnosti pokrývat krátkodobé závazky svými krátkodobými aktivy. V roce 2023 ukazatel běžné likvidity opět mírně klesl na hodnotu 1,51, což naznačuje, že společnost měla 1,51 korun krátkodobých aktiv na každou korunu krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita, která vylučuje zásoby z krátkodobých aktiv ve vztahu ke krátkodobým závazkům, ukazuje v roce 2021 velmi nízkou hodnotu 0,014. Tento ukazatel se zlepšil v roce 2022 na 0,025 a v roce 2023 dosáhl 0,021. Zlepšení pohotové likvidity signalizuje, že společnost zvyšovala svou schopnost rychleji proměnit svá krátkodobá aktiva, s výjimkou zásob, v hotovost k pokrytí krátkodobých závazků. Při porovnání běžné a pohotové likvidity, lze potvrdit fakt, že nakoupené zásoby jsou v podniku již delší dobu a nemají odbytu, čímž se vyznačuje jejich nízká likvidnost v době recese. Tento jev je potvrzen v době obratu zásob, která je vypočítána v textu další kapitoly níže.

Okamžitá likvidita, která se zaměřuje výhradně na peněžní prostředky a krátkodobé finanční investice jako prostředek k pokrytí krátkodobých závazků, vykázala v roce 2021 nízkou hodnotu 0,012. V roce 2022 došlo k nárůstu na 0,024, což odpovídá zlepšení

pohotové likvidity. V roce 2023 se však hodnota tohoto ukazatele snížila na 0,021, což naznačuje, že společnost měla nižší množství okamžitě dostupných prostředků na splácení krátkodobých závazků ve srovnání s předchozím rokem. To však nemusí být špatným znamením, neboť to signalizuje, že dochází k efektivnímu oběhu peněžních prostředků na bankovním účtu a pokladně.

Shrnutí těchto ukazatelů říká, že během sledovaného období došlo k postupnému zhoršování běžné likvidity společnosti, což může vyvolávat obavy ohledně její schopnosti pokrývat krátkodobé závazky. Na druhé straně, zlepšení v pohotové a okamžité likviditě v letech 2022 a 2023 naznačuje zvýšenou schopnost společnosti rychle proměnit pohledávky v hotovost. K zajištění dlouhodobé finanční stability společnosti jsou tyto smíšené signály níže analyzovány v dobách obratu jednotlivých položek, na základě jejichž výsledcích lze zjistit míru důležitosti, pro navržení konkrétních opatření k zajištění dlouhodobé finanční stability a zdraví společnosti.

V práci textu níže jsou v relaci na likviditní ukazatele vyjádřeny ukazatele aktivity, jejich hodnoty se nachází v tabulce č. 14 níže. Tyto ukazatele jsou klíčové pro pochopení efektivity využívání aktiv a řízení zásob, stejně jako pro hodnocení finančního zdraví společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. z hlediska jejich pohledávek a závazků.

Tab. č. 14: Ukazatele aktivity Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023

Ukazatele aktivity	2021	2022	2023
Obrat aktiv	1,43	0,82	1,30
Obrat zásob	1,45	0,84	1,36
Doba obratu zásob	248	428	265
Doba splatnosti pohledávek	0,27	0,23	0,41
Doba splatnosti krátkodobých závazků	118	277	178

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Obrat aktiv měří efektivitu, s jakou společnost využívá svá aktiva ke generování příjmů. V roce 2021 byl tento ukazatel na hodnotě 1,43, což naznačuje silnou efektivitu využití aktiv, kdy daná aktiva Cyklo Vondráček s. r. o. vyprodukovala 1,45násobek své hodnoty v tržbách. V roce 2022 však došlo k výraznému poklesu na 0,82, což signalizuje výrazné zhoršení v efektivitě využívání aktiv, jelikož v roce 2022 došlo k navýšení hodnoty aktiv a snížení tržeb, což je způsobeno hlavně sníženou poptávkou. Čili došlo ke zvýšení množství celkových aktiv bez odpovídajícího nárůstu příjmů. V roce 2023 došlo

ke zlepšení ukazatele na 1,30, což ukazuje na určitou obnovu efektivity využití aktiv, avšak stále nedosahuje úrovně roku 2021.

Dalším ukazatelem je obrat zásob. V roce 2021 byl ukazatel na poměrně vysoké úrovni 1,45, což naznačuje dobrou efektivitu a rychlou proměnu zásob v tržby, zároveň tak koreluje s extrémním nárůstem celkové poptávky po jízdních kolech a elektrokolech v tomto roce. Pomalejší prodeje a sníženou poptávku sebou nesl opět rok 2022, kdy ukazatel obratu zásob klesl na 0,84, což sebou přineslo zastarávání zásob. V roce 2023 se obrat zásob zlepšil na 1,36, což naznačuje zlepšení na trhu s cyklistikou a také v oblasti řízení zásob a prodejních strategií, konkrétně slevových a výprodejových akcí.

Doba obratu zásob, vyjadřující průměrný počet dní, jenž bylo potřeba k prodeji celkových zásob, se v roce 2021 pohybovala na 248 dnech, což je dle Tomáše Vondráčka velmi přijatelná hodnota na trhu s jízdními koly. Výrazné zhoršení opět nastalo v roce 2022 na 428 dní, jenž opět ukazují na významné zpomalování prodeje a nadměrnou akumulaci zásob, jenž také zajistili negativní dopad na likviditu a nutnost se více zadlužit na úhradu smluvně objednaných zásob. Zlepšení v roce 2023 na 265 dní je pozitivním znakem, ale je potřeba další zlepšování, neboť současné zásoby Cyklo Vondráček stále obsahují starší modely jízdních kol a elektrokol, kdy s příchodem nových modelů dochází k jejich morálnímu opotřebení a snižování marže.

Doba splatnosti pohledávek ukazuje průměrnou dobu ve dnech, za kterou společnost obdrží platby od svých zákazníků. Z hodnot 0,27 v roce 2021 a 0,23 v roce 2022 vyplývá, že společnost byla schopna inkasovat své pohledávky velmi rychle. Malý nárůst na 0,41 v roce 2023 přesto signalizuje skvělou hodnotu. Tomáš Vondráček tyto velice kladné hodnoty komentuje tím, že mají dobře nastavené obchodní podmínky, v případě prodeje na obchodní úvěry, kdy je u nich zakoupené zboží zákazníkovi předáno až po uhrazení faktury. Většinou tak dochází k úhradě faktury rovnou v čase prodeje na prodejně.

Doba splatnosti krátkodobých závazků u společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. se v průběhu let 2021 až 2023 vyvíjela následovně: V roce 2021 byla doba splatnosti krátkodobých závazků 118 dní, což naznačuje, že společnost byla schopna řídit své krátkodobé finanční povinnosti poměrně efektivně, což potvrzuje také lepší likvidita ve stejném roce. V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu doby splatnosti na 277 dní, jenž signalizuje potenciální výzvy v cash-flow a možné potíže se správou krátkodobých finančních závazků. Tento nárůst je způsoben, převážně kvůli závazkům z obchodního

styku (dodavatelskými úvěry), kdy společnost Cyklo Vondráček kvůli stagnaci trhu nedisponovala potřebnými finančními prostředky na úhradu těchto faktur, jejichž uhrazení pak bylo řešeno skrze služby komerčních bank v podobě krátkodobých a dlouhodobých úvěrů, čímž byla významně navýšena zadluženost společnosti. V roce 2023 došlo ke snížení doby splatnosti na 178 dní za pomoci vygenerování mnohem většího obratu a snížení tak hodnoty krátkodobých závazků o cca 7 miliónů Kč.

Tímto je v této práci zakončena finanční analýza v rámci analýzy mikroprostředí. Výsledky daných ukazatelů prezentují silnou stránku v podobě rychlé splatnosti pohledávek od zákazníků a slabé stránky v podobě vysoké zadluženosti a nízké míry likvidity zásob.

Text níže se zabývá analýzou rozšířeného marketingového mixu a vyhodnocením posledních silných a slabých stránek interní analýzy.

2.3.5 7P

V této kapitole jsou analyzovány položky společnosti Cyklo Vondráček z pohledu rozšířeného marketingového mixu. Jako první P tohoto mixu je představeno a analyzováno portfolio produktů, jenž Cyklo Vondráček nabízí a portfolio služeb, které poskytuje.

Analýza portfolia produktů a služeb – kategorie jízdních kol a elektrokol, které se nachází v portfoliu společnosti s ručeným omezením Cyklo Vondráček jsou následující: cross-country, trail, enduro, downhill, gravel, silniční, trekkingová, crossová, dětská, bmx, dirt, odrážedla a koloběžky.

Všechny tyto kategorie jízdního prostředku sdílí stejné jádro produktu, které může jeho kupci přinést užitek hned v pěti možných způsobech. Elektrokola a jízdní kola sdílí benefit poskytování efektivního, flexibilního a ekonomicky dostupného způsobu dopravy. Dále jízdní kolo i elektrokolo nabízí uživatelům možnost zlepšit fyzickou kondici a podporuje zdravý životní styl, díky pravidelnému pohybu. Z hlediska ekologie jsou jízdní kola šetrná k životnímu prostředí, nevytvářejí emise a minimalizují dopad na dopravní zátěž ve městech. A kromě praktického využití poskytují jízdní kola také zdroj zábavy a jsou prostředkem pro volnočasové aktivity. Elektrokola pak samostatně rozšiřují možnosti mobility tím, že umožňují delší jízdy s menším fyzickým úsilím, jenž

je dělá ideálními pro delší cesty nebo kopcovité terény, nejen pro starší ale mladší jedince. Obecně elektrokola poskytují pohodlnější jízdu s menší fyzickou námahou.

Samotný neboli vlastní produkt si u Cyklo Vondráček s. r. o. lze vybrat z několika značek, kategorií, modelů a kvality jízdních kol a elektrokol. Kategorie jízdních kol a elektrokol jenž lze nalézt v nabídce Cyklo Vondráček s. r. o. jsou již zmíněny výše v tomto textu. Značky, jenž se z většiny nachází v portfoliu téže společnosti jsou následující: Specialized, Cannondale, GT, KELLYS, Author, Kross, a Crussis. Každá z těchto značek má cenově škálované modely, kdy dražší modely disponují lepšími komponenty. Kvalita těchto značek produktů byla vyhodnocena za pomoci mini dotazníku výše v analýze mezoprostředí, kdy všechny výše zmíněné značky splňují, dle názorů mechaniků společnosti Cyklo Vondráček, vyšší úroveň kvality.

Mezi rozšíření produktu, které firma Cyklo Vondráček s. r. o. nabízí svým zákazníkům, patří komplexní portfolio služeb souvisejících s nákupem a užíváním jízdního kola nebo elektrokola. Tyto služby zahrnují montáž a seřízení kola přímo při jeho prodeji, a je tak zajištěno, že kolo je plně připraveno k okamžitému použití. Dále je k dispozici služba nastavení posedu, která umožňuje individuální přizpůsobení kola pro maximální komfort a výkon při jízdě za pomoci tzn. Retül technologie. Zákazníci mají v rámci záruky nárok na garanční servis do dvou měsíců zdarma. K tomu je nabízen placený servis a možnost pojištění kola či elektrokola proti krádeži a poškození. Firma také umožňuje potenciálním kupcům půjčení a otestování kola či elektrokola, což je vynikající příležitost pro zákazníky, aby si před koupí vyzkoušeli různé modely a našli ten nejvhodnější. Další službou je možnost koupě na splátky, která přispívá k lepší dostupnosti produktů pro širší skupinu zákazníků. V neposlední řadě firma nabízí i výkup kol, koupených na jedné z poboček či e-shopu firmy Cyklo Vondráček s. r. o., čímž umožňují zákazníkům snadněji přejít na novější modely.

Z oblasti zimních sportů lze u společnosti najít lyže a běžecké lyže, které jsou v portfoliu této společnosti poměrně nové. Jádrem produktu, a tedy základním užitkem lyží je umožnění sjezdového lyžování, tedy poskytování sportovních a rekreačních aktivit v zimních podmínkách. U běžeckých lyží je jádrem produktu umožnění běžeckého lyžování, což zahrnuje pohyb v přírodě na upravených nebo neupravených stopách a zlepšování fyzické kondice v zimních měsících.

Samotné lyže se pak vyznačují kvalitou střední třídy ve střední cenové kategorii, neboť se v této oblasti Cyklo Vondráček pohybuje druhou sezónu a lyže pro závodní a profesionální zaměření u společnosti zatím nezaznamenali signifikantní poptávku. Nabídka lyží však disponuje kvalitou světoznámých značek jako je Fisher a Atomic.

Mezi rozšíření produktu jak u lyží sjezdových, tak běžeckých, lze u Cyklo Vondráček s. r. o. najít individuální nastavení vázání podle váhy a dovedností lyžaře, nabídku příslušenství, jako jsou hole, brýle, lyžařské boty a ochranné prvky a v neposlední řadě také nadstandardní servis na údržbu a přípravu skluznic za pomoci profesionálních strojů.

Analýza cenové politiky – firma zastává z hlediska nabízeného zboží konečný článek v distribučním kanálu. Kvůli tomu se musí řídit hodnotami cen, které stanovují dodavatelé. Při nedodržování těchto stanovených rozsahů cen, může firma o daného dodatele přijít. Z hlediska výše zmíněných služeb, které Cyklo Vondráček poskytuje si již cenotvorbu dělá samotná společnost. Zde je blíže rozebrána cenotvorba za službu servis, kdy má společnost přesně stanovený ceník jednotlivých servisních úkonů. Ceny za tyto služby jsou v Cyklo Vondráček s. r. o. vyměřovány na základě zkušeností majitelů společnosti, kdy je cena jednotlivých úkonů stanovena dle průměrného času, jenž musí mechanik nad danou opravou strávit a ta je vynásobena průměrnou hodinovou sazbou mechaniků, kterou majitelé nechtějí zveřejňovat. Z dostupných informací na webových stránkách lze zjistit cenu určitých servisních balíčků, základní balíček servisu kola začíná na 550 Kč. To je dle Tomáše Vondráčka odpovídající cena za dobu, kterou mechanik stráví při daných úkonech a zároveň zajišťuje prostor pro marži. U cenotvorby servisu lyží je průměrný čas, jenž stroj potřebuje k opravě skluznice vynásoben průměrným opotřebením daného stroje v korunách + marže.

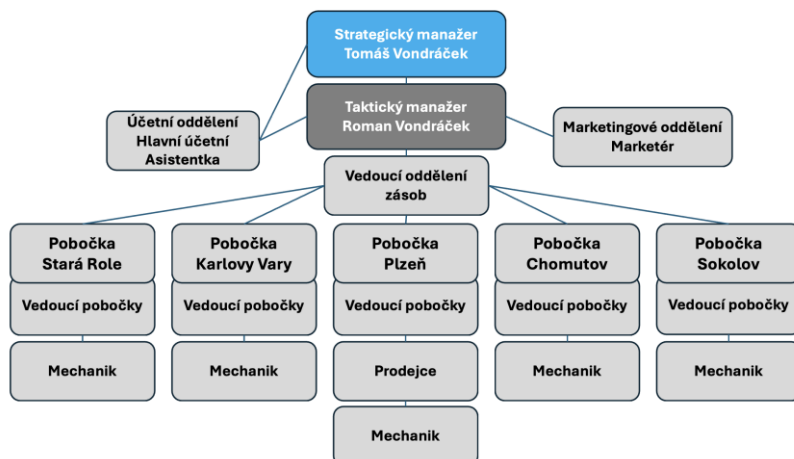
Analýza procesů – jak již bylo zmíněno, Cyklo Vondráček provozuje síť pěti poboček a e-shop. Tyto distribuční kanály za sebou skrývají mnoho na sebe navazujících procesů. Jednou z největších výzev pro Cyklo Vondráček jsou procesy logistické, kdy management musí zajistit, aby zásoby byly efektivně rozpoloženy v souvislosti s poptávkou a požadavky zákazníků na daných pobočkách. Pokud zákazník na dané pobočce nenajde přesně to, co hledá, přichází v nutnost daný produkt převézt z jiné pobočky. A právě v tento moment chybí společnosti efektivní řízení, a dochází tak k výkyvům a chybám v přepravě. Je to z toho důvodu, že zde společnost nemá stanovená pravidla pro řízení tohoto procesu a k těmto přepravním aktivitám dochází náhodně. V praxi to znamená, že při absenci nějakého poptávaného zboží na prodejně, volají

zaměstnanci taktickému manažerovi Romanovi Vondráčkovi, že do informačního systému zadali požadavek k jeho přivezení, na této cestě by však mohlo být rozvezeno i další zboží. Kvůli absenci efektivního řízení a nulových pravidel tak dochází k duplicitním cestám, chybám při nakládání atd. Procesy uvnitř jednotlivých poboček mají dle Tomáše Vondráčka hladký chod, neboť pokud jde například o servis, všechny opravy jsou zapsány v informačním systému a dle datumu a úrovně urgentnosti jsou zaměstnancům automaticky seřazovány. Informační systém ASTOR, zaznamenává jak operace na skladě, pokladně, docházky zaměstnanců, objednávky, a je tak skvělým nástrojem pro monitoring. Každý měsíc je vyhodnocována produktivita nejen jednotlivých poboček, ale také jednotlivých zaměstnanců. Zmíněným zaměstnancům je věnováno další P rozšířeného marketingového mixu. Další proces, který není ve společnosti příliš dobře řízen je adaptační proces nových zaměstnanců. Ve firmě není osoba, která by byla zodpovědná za školení a výcvik nového zaměstnance. Nový zaměstnanec se tak musí naučit vše sám a spoléhat na to, že mu kolegové občas pomohou.

Analýza lidských zdrojů – i přes poměrně stresující první měsíce ve firmě, kdy se nový zaměstnanec musí naučit řešit problémy a požadavky zákazníků sám, firma disponuje patnácti zaměstnanci. Motivace zaměstnanců je přímo napojena na odměňovací systém v podobě provizí z prodeje. Respektive, pokud zaměstnanec prodá jakoukoliv položku, provede servis nebo poskytne jakoukoliv službu, dostane procentuální finanční odměnu mimo svou hodinovou sazbu. Další motivační položkou je žebříček nejlepšího prodejce roku, kdy zaměstnanec, který společnosti vytvořil za uplynulý rok největší obrát obdrží od společnosti Cyklo Vondráček vybraný model kola na následující rok. Na pracovišti je tak tvořena lehká soutěž, jenž podporuje aktivní přístup zaměstnanců k zákazníkům.

Analýza řízení organizace – organizační struktura společnosti s ručeným omezením Cyklo Vondráček, je tvořena z patnácti zaměstnanců a dvou vlastníků. Vyobrazení organizační struktury se nachází na obrázku č. 11 níže.

Obr. 11: Organizační struktura Cyklo Vondráček s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Strategický manažer je již popsán v kapitole představení firmy této práce, nicméně mezi jeho hlavní činnosti patří stanovování strategických východisek, plánování zásob, rozvoj firmy, odběratelsko-dodavatelské vztahy, controlling, navazování spoluprací a reprezentace firmy v delším časovém horizontu. Taktický manažer Roman Vondráček, přebírá tyto dlouhodobější plány a dává jim krátkodobý charakter, které předává marketingovému oddělení v podobě plánu, kdy a co prezentovat. Dále předkládá plán alokace zásob vedoucímu oddělení zásob, v jehož kompetenci je zajišťování a udržování dostupnosti zboží napříč pobočkami. Na každodenní bázi pak v hierarchii společnosti Cyklo Vondráček plní své úkoly vedoucí jednotlivých poboček, kteří zastávají pozici operativních manažerů. V jejich kompetenci je řízení každodenních aktivit jako jsou expedice zboží objednaného skrze e-shop, zajišťování pořádku na pobočce, poskytování prodeje na splátky, nastavení posedu kola, poradenství při prodeji kola, ale také servis. Zároveň je jejich povinností kontrolovat požadavky a termíny z informačního systému a ty delegovat mechanikům, kteří jednak vykonávají servisní úkony, ale při vytíženosti vedoucích také vypomáhají při prodeji na prodejnách. Napříč pobočkami, jak již bylo výše nastíněno, nepanuje příliš dobrá organizace komunikace s taktickým manažerem, který v rámci kontrol jednotlivých poboček rozváží zboží. Tento problém se týká spíše operativního charakteru, kde je nutné zavést určitou komunikační platformu, jenž bude poskytovat informace napříč celou organizační strukturou.

Analýza trhů – mezi distribuční kanály patří již zmíněná síť pěti poboček a webové stránky s e-shopem, kde lze najít kompletní nabídku produktů a služeb. Pobočky společnosti jsou nadstandardně velké prodejny, z nichž nejmenší z nich (v Sokolově),

dokáže ve svém prostoru nabídnout až 200 kol a elektrokol. E-shop je provozovaný společností ANT studio s. r. o. Dále lze s produkty společnosti Cyklo Vondráček interagovat v několika hotelích v Karlových Varech, kde si lidé při pobytu v lázních mohou zapůjčit elektrokola přímo na recepci například známého Grandhotelu Pupp. Napříč těmito distribučními kanály však Cyklo Vondráček, dle názoru autora, zaostává oproti současným trendům, kdy se společnosti snaží vytvářet propojené rozhraní distribučních kanálů, jinak také řečeno omnichannel (IESE Business School, 2021).

Analýza propagace společnosti – mezi marketingové aktivity společnosti patří vysoká úroveň osobního prodeje, kdy je zaměstnancům poskytována možnost zkoušet nové modely, čímž mohou předat svou osobní zkušenost zákazníkům. Dále společnost pořádá každoroční akce jako je jarní soutěž a dámská vyjížďka. Společnost si celoročně pronajímá dvě reklamní plochy na cyklostezce podél řeky Ohře v Karlových Varech. Každoročně si také pronajímá dva reklamní spoty v rádiu, a třikrát do roka dvou stránkový článek se soutěží v Plzeňském a Karlovarském deníku. Společnost se dále prezentuje skrze sociální sítě Facebook a Instagram, kde zatím malému publiku, prezentuje novinky a dění ve společnosti, kde v současné chvíli neprovozuje žádné placené kampaně. V souvislosti s e-shopem společnost využívá retargetovacích kampaní skrze služby Google ads a Sklik od seznam.cz. Cyklo Vondráček je také sponzorem několika závodů v západočeském kraji, jednou z těchto akcí je například Kiwi triatlon v Karlových Varech. Dále firma podporuje charitativní Ples Harmonie pro zdravotně postižené a seniory (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024).

Faktory plynoucí z externí a interní analýzy společnosti Cyklo Vondráček jsou níže shrnuty v prostoru tabulky SWOT.

2.3.6 SWOT analýza

Zde jsou kategorizovány faktory plynoucí ze všech prostředí společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. Roztřízené faktory do silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb jsou situovány v tabulce č. 15 níže.

Tab. č. 15: SWOT analýza Cyklo Vondráček s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Tabulka výše obsahuje výčet faktorů z interního prostředí a externího prostředí společnosti Cyklo Vondráček v souvislosti na její strategický záměr. Tato tabulka slouží pro přehled hlavních výstupů z analýzy prostředí. Kvantitativní ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů a určení nejvíce významných faktorů pro strategický záměr je provedeno v následující kapitole.

2.3.7 Hodnocení faktorů interní a externí analýzy

Nejprve jsou kvantitativně ohodnoceny vlivy příležitostí a hrozeb. Ke kvantitativnímu ohodnocení je využito matice EFE, která se nachází v tabulce číslo 16 níže.

Tab. č. 16: Matice EFE – Cyklo Vondráček s. r. o.

Faktor	Pořadové číslo faktoru	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Příležitosti	1.	Rozvoj cyklostezek	0,1	3	0,3
	2.	Bezpečnost jízdy na kole	0,02	2	0,04
	3.	Dotační program	0,2	2	0,4
	4.	Zkvalitnění služeb	0,2	4	0,8
	5.	Ilegální trailly	0,1	3	0,3
Hrozby	6.	Směrnice pro rovnost žen	0,01	1	0,01
	7.	ESG reporting	0,01	2	0,02
	8.	InSportLine	0,16	4	0,64
	9.	Vertikální integrace	0,2	4	0,8
			1		3,31

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

V souvislosti na misi společnosti, kdy chce firma poskytovat kvalitní produkty a služby v oblasti sportu a přinášet tím lidem radost z pohybu, jsou příležitosti jako zkvalitnění a rozvoj služeb, rozvoj cyklostezek a přispívání pro budování trailů ohodnoceny vyššími stupni vlivu pro strategický záměr společnosti Cyklo Vondráček s. r. o, neboť využití těchto příležitostí výrazně povýší značku společnosti. Z hlediska zefektivnění a lepší hospodárnosti společnosti je se středním vlivem ohodnocen dotační program na podporu elektromobility. Další faktor, který byl ohodnocen středním stupněm vlivu byl přiřazen důrazu bezpečnosti na kole, kdy státní orgány jako například Policie ČR, žádá cyklisty o nošení přileb při využívání jízdních kol a elektrokol.

Z identifikovaných hrozeb pro společnost Cyklo Vondráček s. r. o. je na základě kvantitativního ohodnocení odstraněna směrnice pro rovnost žen v řízení organizace, neboť Cyklo Vondráček je malou firmou a rozšíření působnosti této směrnice na malé podniky je zatím v nedohlednu. Navíc, strategický manažer Tomáš Vondráček je tomuto kroku nakloněn a při růstu společnosti není proti, přijmout ženy do vyšších pozic. Střední stupeň vlivu je přiřazen ESG reportingu, neboť pokud se společnost rozhodne jít po udržitelné cestě a využívat tak dotací, které jsou v tomto směru nabízeny, je nutné tomuto nefinančnímu reportingu a udržitelnosti celkově, začít klást větší pozornost. Hrozbám z mezoprostředí společnosti Cyklo Vondráček jsou přiřazeny nejvyšší stupně vlivu, neboť firma v daném odvětví operuje se silným konkurentem InSportLine, který sdílí podobný strategický záměr v oblasti sportu a rekreace a dle jeho identifikovaných kompetencí má potenciál růst, čímž může značně zasáhnout do podílu na trhu společnosti Cyklo Vondráček. Nejvyšší stupeň vlivu je také přiřazen možnému budoucímu tlaku od předního dodavatele Specialized, který svými kroky naznačil akci v podobě přebírání řízení nad posledním článkem v distribučním kanále, a to vertikální dopřednou integraci směrem k maloobchodníkům.

S celkovým váženým ohodnocením z matice EFE s hodnotou 3,31 je společnost s ručeným omezením Cyklo Vondráček vysoce citlivá na externí prostředí.

Silné a slabé stránky společnosti Cyklo Vondráček jsou stejným způsobem kvantitativně ohodnoceny v prostoru matice IFE, která se nachází v tabulce č. 17 níže.

Tab. č. 17: Matice IFE – Cyklo Vondráček s. r. o.

Faktor	Pořadové číslo faktoru	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Silné stránky	1.	Nemovitosti	0,15	4	0,6
	2.	Prémiové zásoby	0,15	4	0,6
	3.	Doba splatnosti pohledávek	0,1	4	0,4
	4.	Sponzoring	0,05	2	0,1
	5.	Kvalita	0,2	2	0,4
Slabé stránky	6.	Vysoké zadlužení	0,1	4	0,4
	7.	Vázanost kapitálu v zásobách	0,1	4	0,4
	8.	Omnichannel	0,1	3	0,3
	9.	Online dosah	0,05	3	0,15
			1		3,35

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Mezi nejvýznamnější silné stránky patří nemovitosti, které Cyklo Vondráček s. r. o. využívá pro své podnikání. Tyto pobočky jsou hlavním distribučním kanálem a dle Tomáše Vondráčka jsou situovány na strategických místech, v centru měst s dobrým parkováním. Jelikož jsou tyto prostory pronajaty na dlouhodobý časový horizont patnácti let, patří tak mezi jednu z nejvýznamnějších silných stránek pro strategický záměr společnosti. Další významnou silnou stránkou jsou rok předem objednané zásoby v podobě prémiových kol, která jednak určují prestiž a pozici u dodavatele, ale také disponují vyšší marží než kola nižších tříd. Cenou za tyto benefity je však nutnost vyšších výdajů na pořízení těchto exkluzivních kol. Počet kusů prémiového modelu kola v České republice se pohybuje v řádu jednociferných čísel, a proto Cyklo Vondráček každým rokem tato kola objednává. Třetím významným faktorem ze silných stránek je schopnost inkasovat téměř okamžitě své pohledávky od zákazníků, firma tak nemusí řešit problémy s nedobytnými pohledávkami.

Slabým stránkám jako je vysoké zadlužení a vázanost kapitálu v zásobách, jež jsou pod tlakem morálního opotřebení, je přiřazen nejvyšší stupeň vlivu. Nevlastnění a neprovozování integrace všech prodejních kanálů (online i off-line) do jednoho plynulého zážitku pro zákazníka (omnichannelu) je z důvodu dnešního dynamického prostředí přiřazen nadprůměrný stupeň vlivu stejně tak je ohodnocena slabá stránka nízkého online dosahu.

S celkovým váženým ohodnocením z matice IFE s hodnotou 3,35, firma disponuje nadprůměrně silnou interní pozicí, která symbolizuje schopnost společnosti plnit svá strategická východiska.

2.4 Tvorba scénářů

V této kapitole dochází k identifikaci rizik a tvorbě scénářů. Pravděpodobnost nastání rizika a dopad rizika je situován k interním faktorům, kterým byly v matici IFE přiřazeny významné stupně vlivu. Stejně tak jsou pro identifikaci a klasifikaci rizik zakomponovány pouze takové hrozby, jenž byly v matici EFE vyhodnoceny jako středně vlivné až nejvíce vlivné. Pro přiřazení pravděpodobnosti nastání a dopadu rizika je využito mapy rizik.

2.4.1 Mapa rizik

Významné hrozby z prostředí společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. jsou klasifikovány, dle dopadů na interní faktory a pravděpodobnosti jejich nastání, v mapě rizik níže.

Tab. č. 18: Mapa rizik – Cyklo Vondráček s. r. o.

Pravděpodobnost nastání rizika	Dopad				
	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
81-100% - Velmi vysoká					
61-80% - Vysoká					
41-60% - Střední					
21-40% - Nízká					
0-20% - Velmi nízká					

Expanze InSportLine Vertikální integrace Specialized
ESG reporting

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Nejvýznamnějším rizikem, jenž plyne z mezoprostředí a je ohodnoceno velmi vysokým dopadem na společnost, je vertikální integrace od hlavního dodavatele Specialized, neboť při tlaku a následné akvizici dojde k zániku značky Cyklo Vondráček. Druhým významným rizikem je expandování konkurenta InSportLine do Západočeského kraje, kterému je přiřazen vysoký dopad, neboť při expanzi a výstavbě nové pobočky InSportLine by Cyklo Vondráček mohlo přijít o významnou část podílu na trhu. Těmto dvěma faktorům je přiřazena střední pravděpodobnost nastání. Povinnost provádění nefinančního reportingu, prozatím signalizuje střední dopad na strategický záměr, neboť finanční podpora plynoucí z dotace zatím nepředstavuje zásadní příjem do rozpočtu. Společnost zároveň nově pořídila novou flotilu užitkových vozů, a proto je také realizace těchto akcí odložena do dalších let. Z toho důvodu je těmto rizikům přiřazena střední pravděpodobnost jejich nastání. Společnost Cyklo Vondráček, by pro riziko vertikální integrace a riziko expanze silného konkurenta měla podnikat takové kroky, které korespondují se strategií „Treat“ ze strategií 4 T pro řízení rizik. Doporučené akční kroky

pro tuto strategii zahrnují varianty strategie v kapitole níže po definování strategických scénářů. Riziko ESG reportingu, je zatím doporučeno hlídat a případně využít strategie „Transfer,“ kdy bude využito služeb odborníků z oboru a společnosti tak bude poskytnut komplexní návod, jak k udržitelnosti přistupovat.

Tato rizika a jejich pravděpodobnosti nastání jsou níže zakomponována do tvorby scénářů, kde jsou stavebním kamenem a scénáři také propůjčují pravděpodobnost nastání. Scénáře z externího prostředí společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. jsou predikovány v následujícím bodě této kapitoly.

2.4.2 Scénáře

První scénář je tvořen z úzce souvisejících si rizik a příležitostí, jenž jsou následující: rozvoj cyklostezek a ekologičtější dopravy, budování nelegálních trailů, zkvalitnění a rozšíření služeb, bezpečnost jízdy na kole a ESG reporting. Tato rizika a příležitosti jsou úzce spojeny neboť: s podporou rozvoje infrastruktury pro jízdní kola, elektrokola, koloběžky a elektrokoloběžky vzroste zájem o tyto produkty. S přínosem většího počtu spotřebitelů do tohoto tržního segmentu přijde na scénu konkurenční boj, kdy na poměrně vyrovnaných úrovních konkurence bude rozhodovat kvalita zákaznického servisu a poskytovaných služeb. Nově příchozí zákazníci se také mohou rozhodovat dle přístupů k udržitelnosti daných subjektů. Při rozvoji cyklostezek ve městech je také v zájmu Ministerstva dopravy České republiky (2023) poskytovat možnost dopravy skrze službu sdílených kol a koloběžek, za které musí být zodpovědná firma z oboru. V souvislosti s budováním dochází k regulacím nelegálních staveb trailových stezek v lesích, které značně ovlivňují poptávku po horských celoodpružených kolech. S trendem rostoucího zájmu o tyto dopravní prostředky je nutné dbát na bezpečnost při jejich používání, neboť při zdravotně závažných nehodách může dojít ke snížení oblíbenosti užívání těchto prostředků. Tento scénář je označen pod názvem Scénář 1 - Rostoucí popularita cyklistiky, kterému je z důvodu charakteru jednotlivých rizik predikován pouze realistický vývoj.

Scénář 1 - Rostoucí popularita cyklistiky – predikce realistického scénáře s výše zmíněnými oblastmi je následující. Rozvoj cyklostezek a ekologičtější dopravy povede ke zlepšení zdraví obyvatelstva, snížení emisí a růstu poptávky po cyklo produktech. Zvýšená poptávka sebou přinese navýšení standardů a nároků cyklistických produktů a poskytovaných služeb. Budování ilegálních trailů sebou přináší potenciální škody

na životním prostředí a bezpečnostní rizika. V zájmu lesní správy je budování těchto trailů eliminovat, čímž dojde ke snížení poptávky po celoodpružených kolech. Při rostoucí popularitě cyklistiky, bude více jezdců, jenž nejsou obeznámeni se základními bezpečnostními prvky pro jízdu na kole. Pravděpodobnost nastání tohoto scénáře je ve spolupráci s Tomášem Vondráčkem (2024) stanovena na 90 %, neboť k většina činností, které tento scénář obsahuje, je již realizována.

Druhý scénář je zaměřen na mezoprostředí společnosti Cyklo Vondráček s. r. o., kde hlavní roli hraje dodavatel Specialized a konkurent InSportLine. Pravděpodobnost nastání tohoto scénáře je dána součinem pravděpodobností obou rizik, které se nachází okolo středních hodnot 50 %. Nastání obou rizik, a tedy pravděpodobnost nastání scénáře je vyměřena na 25 %. Tento scénář je již níže popsán a rozdělen z pohledu pesimistického, realistického a optimistického. Tento scénář je nazván Scénář 2 - Partnerství a rivalita.

Scénář 2 - Partnerství a rivalita – nejhorší možná budoucí situace ze strany těchto dvou aktérů z mezoprostředí je rozšíření sítě poboček konkurenta InSportLine do Západočeského kraje, kdy svým širokým portfoliem produktů a služeb značně ovlivní podíl trhu, který Cyklo Vondráček vlastní. To povede ke snížení tržeb, jenž značně omezí cash-flow společnosti Cyklo Vondráček, čímž nebude moci snižovat své vysoké zadlužení. Při nesnížení zadlužení, bude Cyklo Vondráček zranitelným a dodavatel Specialized s cílem akvizice, bude společnosti ztěžovat podmínky pro spolupráci. Realistický scénář dle Tomáše Vondráčka, nese znamení, že hrozba od Specialized se zatím jeho společnosti týkat nebude, neboť využívá komplexní know-how pro řízení několika poboček a Specialized je spíše zainteresován na prodejce s jednou pobočkou v Praze. Od konkurenta InSportLine zatím při jeho expanzi Tomáš Vondráček neočekává zásadní zásah do cyklo průmyslu, neboť z jeho pohledu je InSportLine známý hlavně pro ostatní druhy sportů a v cyklistice neposkytuje takovou kvalitu produktů a služeb, aby byl zásadně ovlivněn tržní podíl společnosti Cyklo Vondráček. Pokud k expanzi InSportLine dojde, bude v Západočeském kraji nastaven vyšší standard vzhledu poboček, které musí Cyklo Vondráček brát v úvahu, neboť design poboček InSportLine se nachází na vysoké úrovni. Optimistickým scénářem je nenastání tlaku od dodavatele a pokračování doposud vynikající a dlouholeté spolupráce. Do optimistické varianty patří také expanze InSportLine do jiného kraje České republiky a nezasahování tak do tržního segmentu Cyklo Vondráček.

Tímto jsou v této práci identifikovány budoucí vývoje externího prostředí s určitými vlivy na společnost Cyklo Vondráček s. r. o. Práce pokračuje tvorbou strategie, jenž souvisí z predikovanými vývoji prostředí, ošetřením rizik a jejich úkolem je přizpůsobení strategického záměru správným směrem.

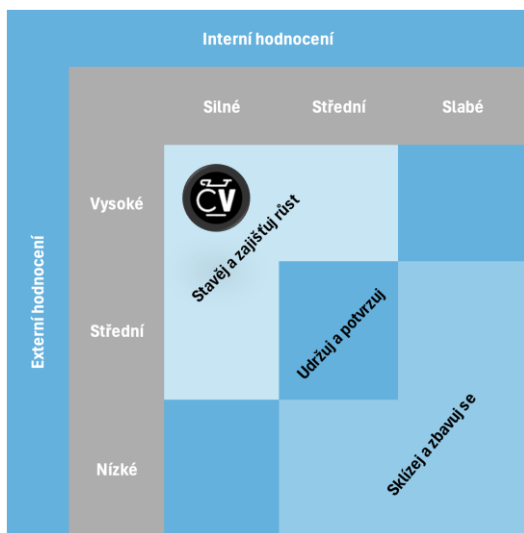
2.5 Tvorba strategie pro vybranou společnost

Prvním nástrojem pro stanovení základního směru strategie je matice IE.

2.5.1 Matice IE

Výsledky z matic IFE a EFE, jsou naneseny na osy matice IE. Silná interní pozice a silná citlivost na externí prostředí v matici IE stanovují první znění základní strategie Cyklo Vondráček s. r. o. „Stavěj a zajišťuj růst“. Vyobrazení matice IE se nachází na obrázku č. 12 níže.

Obr. 12: Matice IE – Cyklo Vondráček s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Základní znění strategie pro společnost s ručeným omezením Cyklo Vondráček je dále rozvinuto do konkrétních přístupů, které by měly toto základní znění strategie specifikovat. Ke stanovení těchto přístupů ke strategii pro Cyklo Vondráček s. r. o. je použita matice TOWS.

2.5.2 Matice TOWS

V návaznosti na matici IE, která navrhuje ofenzivní strategii, je z matice TOWS v souvislosti na růst a budování společnosti Cyklo Vondráček vhodné využít příležitosti a zajistit tak růst zlepšováním slabých stránek čili přístup OW (Maxi-Mini). Druhým vhodným přístupem pro Cyklo Vondráček je přístup TS (Mini-Maxi), kdy budou dopady hrozeb eliminovány silnými stránkami. Pro stanovení jednotlivých akčních kroků, jsou ze SWOT analýzy použity pouze takové faktory, které byly v maticích IFE a EFE vyhodnoceny jako vlivné.

Přístup OW – vylepšení kvality a navýšení počtu služeb, rozvoj cyklostezek a budování trailových stezek, tvoří při rozvoji a podporování těchto aktivit společností Cyklo Vondráček s. r. o. příležitosti, které mohou značně eliminovat slabé stránky tohoto podniku. Mezi slabé stránky patří vysoké zadlužení, vázanost kapitálu v zásobách, neprovozování omnichannelové zkušenosti a nízký online dosah.

Pokud bude společnost Cyklo Vondráček s. r. o. sledovat dění rozvoje infrastruktury cyklostezek ve městech, může podpořit jejich využívání skrze poskytování služeb jako jsou sdílená kola a pronájem kol. Tyto dvě nově poskytované služby povedou nejen ke zvýšení tržeb a snížení zadlužení, ale také pomohou rozpohybovat dlouho stojící zásoby. Pro zvýšení online dosahu a celkového zvýšení povědomí o značce Cyklo Vondráček, se může společnost angažovat do legální stavby vlastních trailů v okolí Karlových Varů jako to například udělal konkurent KURsport s. r. o. v Ústeckém kraji. I přes náročnější investici přinese vybudování tohoto trailu nové nadšence a zvýší reputaci firmy, ať už online či off-line, navíc eliminuje stavbu ilegálních trailů, což je v zájmu lesní správy. Všechny tyto nově zmíněné služby, spolu se stávajícími prodejními kanály, online rezervacemi, online poradenstvím, tipy na výlety, věrnostním programem, eventy a mnoho dalších mohou být provázány skrze novou aplikaci do mobilních zařízení, emailového newsletteru a retargetovacích kampaní, které povedou k poskytování omnichannelové zkušenosti, která zajistí lepší dostupnost informací a pohodlnější nákup. Omnichannel jednak zajistí zákazníkům lepší interakci s nabízenými produkty a službami, ale také spoustu jiných benefitů, které nemusí být přímo spojeny s nákupem. Jednak tedy omnichannel přinese rozšíření zákaznické základny a posílení pozice na trhu, zvýší povědomí o značce a vybuduje loajalitu zákazníků, ale především zvýší

konkurenceschopnost a odolnost firmy vůči scénáři z mezoprostředí zvaným „Partnerství a rivalita.“

Pro zvýšení odolnosti firmy je z prostoru matice TOWS detailně popsán další přístup, konkrétně TS. Čili využití silných stránek společnosti pro eliminaci hrozeb.

Přístup TS – pro eliminaci tlaku na dopřednou vertikální integraci od hlavního dodavatele Specialized musí společnost Cyklo Vondráček zapracovat jednak na svém portfoliu a kvalitě služeb a budování značky, ale také se zbavit přílišné závislosti na tomto dodavateli za pomoci diverzifikace portfolia produktů. Těmito kroky se zároveň vyrovná konkurentovi v odvětví InSportLine. Pro rozšíření portfolia produktů by Cyklo Vondráček především mělo využít svých strategicky dobře rozmístěných nemovitostí s velkými prostory a možností vystavení nových produktů. Pro efektivní cash-flow využít stejné postupy pro inkasa pohledávek jako u dosavadních produktů.

V této práci je nyní navrženo znění dvou přístupů ke strategii, přístup OW, slouží k definování první strategické varianty: „Zvýšení kvality a počtu služeb.“ Druhá strategická varianta je „Diverzifikace,“ vycházející z přístupu TS. Tyto dva přístupy, slouží pro tvorbu variant strategií, které jsou detailně popsány a vyhodnoceny v kapitole níže.

2.6 Tvorba variant strategie, vyhodnocení a výběr optimální varianty

V této kapitole dochází k popisu detailních akcí, které by strategické varianty, vycházející z výše vybraných a definovaných přístupů TOWS, měly obsahovat. Navržené varianty obsahují finanční plán a rizikovou analýzu. Následně jsou tyto varianty strategie vyhodnoceny v prostoru matice QSPM, na základě jejíž výsledků je vybrána vhodnější varianta pro implementaci do podnikové strategie.

2.6.1 Strategická varianta 1 – Zvýšení kvality a počtu služeb

Tato strategická varianta, vycházející z přístupu OW, má svými akcemi a kroky přinést růst značky a zvýšit odolnost společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. za pomoci rozšíření portfolia služeb a zkvalitnění doposud nabízených služeb. Tyto akce mají zároveň eliminovat významná rizika z mezoprostředí, konkrétně snížit tlak od předního dodavatele Specialized a prosazovat svůj tržní podíl při expanzivních krocích konkurenta InSportLine. Výčet jednotlivých akcí spolu s jejich finančními požadavky pro úspěšnou

realizaci této varianty strategie se nachází v tabulce č. 19 níže. Náklady na marketingové aktivity, přidání funkcí na e-shop a tvorbu aplikace poskytla společnost ANT studio s. r. o. (2024), jenž zajišťuje webové stránky společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. Ostatní náklady byly sestaveny autorem ve spolupráci s Tomášem Vondráčkem (2024).

Tab. č. 19: Akční plán – Varianta strategie 1 - Zvýšení kvality a počtu služeb

Akce	Činnost	Náklady (v Kč)
Nová služba	Pronájem jízdních kol a elektrokol	500 000,-
Nová služba	Sdílená kola	1 000 000,-
Nová služba	Vybudování pumptracku u prodejny v Karlových Varech	150 000,-
Nová služba	Účast na budování trailů a servisní stanice v Trail Parku Plešivec	200 000,-
Nová služba	Online rezervace servisu a půjčení jízdních kol	20 000,-
Nová služba	Online poradenství na eshopu - chatbot	40 000,-
Nová služba	Věrnostní systém	20 000,-
Nová služba	Cyklistický průvodce a workshopy o bezpečnosti jízdy na kole	25 000,-
Nový distribuční kanál	Aplikace	250 000,-
Nové marketingové aktivity	Retargetingové kampaně, emailový newsletter	50 000,-
Celkem		2 255 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Finanční plán – Některým aktivitám nelze přímo přiřadit příjem z investic, proto je určeno procento, o které by se měly zvýšit tržby při navýšení výdajů na realizaci této varianty. Celkové náklady za rok 2023 byly u společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. 55 849 000,- při obratu 57 721 000,-. Pokud by zavedení této strategické varianty v tomto

roce mělo navýšit celkové náklady o 2 255 000,-, čili o 4 %, je dle autora vhodné, aby tato nově zavedená varianta vygenerovala navýšení tržeb o 15 %, čili vytvořit obrát okolo 66 379 000,-. Je nutné vzít v potaz, že přístup k tomuto výpočtu je spíše orientační, neboť se jedná o strategickou variantu nastavenou na delší časový horizont a nepředpokládá se, že by společnost realizovala veškeré akce během jednoho roku. Od realizace této strategické varianty se tedy očekává 15% nárůst tržeb podniku během pěti letého období. Realizace všech akcí v této strategické variantě je naplánována na 5 let z toto důvodu, aby při zavádění jednotlivých nových služeb byl kladen důraz na kvalitu.

Průměrná roční návratnost v pětiletém období z realizace této varianty by měla být následující:

$$\text{Průměrná roční návratnost} = 100 * \frac{66\,379\,000 - 57\,721\,000}{2\,255\,000} = 384 \%$$

Při rovnoměrném rozložení investice do pěti let přinese tato strategická varianta každý rok v tomto období z investovaných prostředků 3,84násobek tržeb každý rok.

Dalším ukazatelem pro vyhodnocení vhodnosti této strategické varianty je dynamický ukazatel čistá současná hodnota. Diskontní sazba byla stanovena strategickým manažerem Tomášem Vondráčkem v osobním rozhovoru (2024) na 8 %. Životnost investice se předpokládá na stejné časové období, po které jsou smluvně uzavřeny doby pronájmu nemovitosti, ve kterých společnost provozuje své pobočky, a to 15 let. Pro zjednodušení výpočtu je bráno, že veškeré akce této strategické varianty budou realizovány v prvním roce a od následujícího roku budou produkovat průměrné tržby po dobu čtrnácti let.

$$\text{ČSH} = \left(\frac{-2\,255\,000}{(1+0,08)^1} \right) + \sum \left(\frac{1\,731\,000}{(1+0,08)^t} \right) = 4\,034\,244 \text{ Kč}$$

kde t = 2 až 15

Z výsledku čisté současné hodnoty výše lze říci, že při zavedení všech akcí této strategické varianty v prvním roce, se při její životnosti patnácti let tato investice vyplatí, neboť za toto období dostane Cyklo Vondráček zpět investovaných 2 255 000 Kč, a navíc zisk v hodnotě 4 034 244 Kč.

Analýza rizik – tato strategická varianta sebou nese určitá rizika z pohledu interního potenciálu společnosti. Rizika pro tuto strategickou variantu jsou následující:

První riziko je nezískání plochy od městského úřadu v Karlových Varech, pro výstavbu dokovací stanice na sdílená kola. Druhé riziko je nezískání plochy pro stavbu pumpracku od městského úřadu. Třetí riziko je spojeno s vývojem aplikace a ostatních online služeb, kdy starší informační systém ASTOR, který společnost Cyklo Vondráček využívá, nemusí být s těmito novými funkcemi a rozhraním kompatibilní. Čtvrté riziko se týká online retargetovacích kampaní a emailových newsletterů, kdy musí společnost neustále tvořit nový obsah, aby se tyto typy propagace nestaly v očích zákazníků otravné a odpuzující. Těmto identifikovaným rizikům je přiřazena pravděpodobnost jejich nastání a stanoven je také jejich dopad. Ohodnocení rizik těmito čísly lze nalézt v mapě rizik níže.

Tab. č. 20: Mapa rizik – Strategická varianta 1

Pravděpodobnost nastání rizika	Dopad				
	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
81-100% - Velmi vysoká					
61-80% - Vysoká					
41-60% - Střední		Nezískání plochy pro stavbu pumpracku	Nekompabilita informačního systému	Nezískání plochy pro dok na sdílená kola	
21-40% - Nízká					
0-20% - Velmi nízká				Nedostatek obsahu do kampaní	

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Nejvýznamnější riziko s vysokým dopadem na tuto strategickou variantu se týká zavedení služby sdílených kol. Společnost Cyklo Vondráček s. r. o. pro zavedení této služby bude muset získat povolení o pronájmu plochy a výstavby parkovacích doků pro jízdní kola a elektrokola. Tato plocha konkrétně patří městu Karlovy Vary. K ošetření tohoto rizika je vhodné aplikovat strategii „Treat,“ a to následujícími kroky, které lze shrnout v rámci malého přípravného projektu: tento projekt se bude skládat z na sebe navazujících činností, kdy první činností bude zjištění nároků na dokumentaci, které město pro pronájem dané plochy vyžaduje. Následně je nutné tuto požadovanou dokumentaci kvalitně připravit. Pro zajištění kvality těchto dokumentů využít právnických služeb a následně je podat na krajský úřad v Karlových Varech. Tento malý projekt má zajistit snížení pravděpodobnosti nastání rizika, při kterém hrozí nerealizace nové služby, a to poskytování sdílených kol. Při správném vypracování realizačního plánu a jeho předložení městskému úřadu by však toto riziko mělo být minimalizováno.

Dalším významným rizikem, se středním dopadem na úspěšnost této strategické varianty je nekompabilita současného informačního systému s novou aplikací a novou online

nabídkou služeb. Pro snížení nastání tohoto rizika v této strategické variantě je nutná konzultace s IT oddělením společnosti ABX s. r. o., při které by mělo dojít k objednávce analýzy a testování nových funkcí, a na jejím základě navrhnout update softwaru.

Tímto je v práci představen a analyzován první návrh strategické varianty. Práce pokračuje stejnými kroky pro druhý návrh strategické varianty s názvem „Diverzifikace.“

2.6.2 Strategická varianta 2 – Diverzifikace

Tato strategická varianta vychází z přístupu Mini – Maxi z matice TOWS. Tato strategická varianta má snížit závislost na hlavním dodavateli Specialized, od kterého hrozí tlak na akvizici. Snížení této závislosti zajistí diverzifikace do nových kategorií sportů, čímž se zároveň Cyklo Vondráček přiblíží nabídce nejsilnějšímu konkurentovi, InSportLine. Tato varianta je postavena na silné stránce společnosti, kdy Cyklo Vondráček disponuje prostornými nemovitostmi a dostatečnou kapacitou pro rozšíření jejich sortimentu. Jednotlivé akce, jsou spolu s jejich náklady situovány v tabulce číslo 21 níže.

Tab. č. 21: Akční plán – Varianta strategie 2 - Diverzifikace

Akce	Činnost	Náklady (v Kč)
Nový produkt	Cyklo trenažéry	200 000,-
Nový produkt	Cyklistické boxy a nosiče na auta	200 000,-
Nový produkt	Dětské kočárky	200 000,-
Nový produkt	Lyžařské oblečení	500 000,-
Nový produkt	Inline brusle	400 000,-
Nový produkt	Longboardy a skateboardy	100 000,-
Nový produkt	Jednokolky	50 000,-
Nový produkt	Elektrické jednokolky	350 000,-
Nová aktivita	Propagace nového sortimentu	200 000,-
Celkem		2 200 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Finanční plán – tato strategická varianta opět vyžaduje značné kapitálové nároky na pořízení nových zásob. Zároveň je náročná z hlediska získání nových dodavatelů. Na základě osobního rozhovoru (2024), Tomáš Vondráček, u těchto nových dodavatelů očekává také vysoké velkoobchodní ceny a malý prostor pro marži, která by se dle jeho odhadu měla pohybovat okolo průměru deseti procent. Jelikož jsou v této variantě zahrnuty i produkty z nových kategorií sportu, bude Cyklo Vondráček čelit novým konkurentům a z počátku bude náročné, lidi informovat o novém sortimentu. Náklady na pořízení nových zásob v hodnotě 2 000 000 Kč, jsou počítány ve velkoobchodních cenách, pro které byla odhadnuta průměrná sazba marže 10 % (T. Vondráček, osobní komunikace, 12.1.2024). Rozšíření portfolia produktů skrze výše navrhované akce je naplánováno na tříleté období.

Průměrná roční návratnost při odbytu veškerých nově nakoupených zásob je následující:

$$\text{Průměrná roční návratnost} = 100 * \frac{2\,200\,000 - 2\,000\,000}{2\,200\,000} = 9,1 \%$$

Vhodnost investice, jenž vyžaduje tato strategická varianta je také zhodnocena skrze výpočet čisté současné hodnoty, kdy je nákup nových zásob rozdělen do prvních dvou let, kdy bude do nových produktů investováno každý rok 1 000 000 Kč. Do tří let, od prvního nákupu těchto produktů je naplánován jejich kompletní odbyt. Diskontní sazba je stanovena opět 8%. První rok se očekává prodej poloviny zásob, druhý rok při dalším nákupu by mělo dojít k odbytu druhé poloviny. Druhý nákup za milion by pak měl být prodán ve třetím roce.

$$\text{ČSH} = \left(\frac{-1\,000\,000}{(1+0,08)^1} \right) + \left(\frac{550\,000}{(1+0,08)^1} \right) + \left(\frac{-1\,000\,000}{(1+0,08)^2} \right) + \left(\frac{550\,000}{(1+0,08)^2} \right) + \left(\frac{1\,100\,000}{(1+0,08)^3} \right) = 70\,746 \text{ Kč}$$

Výsledek čisté současné hodnoty pro druhou variantu strategie vyjadřuje pozitivní investici této varianty, konkrétně 70 746 Kč. Tento výsledek naznačuje, že tato varianta je finančně životaschopná.

Analýza rizik – stejně jako první varianta, s sebou tato varianta nese několik rizik. Prvním rizikem je nezískání dodavatele pro některé produkty. Druhé riziko je při získání dodavatelů, vyjádřeno malými rozdíly mezi velkoobchodními a maloobchodními cenami. Třetí riziko spočívá v mnohem nákladnější propagaci, kdy bude nutné vynaložit větší úsilí a více financí, na to, aby se dostala do povědomí zákazníků s jejich novou nabídkou. Tato rizika jsou klasifikována v mapě rizik níže.

Tab. č. 22: Mapa rizik – Strategická varianta 2

Pravděpodobnost nastání rizika	Dopad				
	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
81-100% - Velmi vysoká					
61-80% - Vysoká					
41-60% - Střední		Vysoké velkoobchodní ceny			
21-40% - Nízká					
0-20% - Velmi nízká					

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Velmi pravděpodobným rizikem, které může nastat s vysokým dopadem, je oproti plánu, vynaložení více finančních prostředků na oznámení nových produktů v sortimentu, samotné riziko je vysoké už jen kvůli názvu společnosti, který obsahuje „cyklo“ a pro lidi tak může být těžké si představit u této společnosti jiné produkty než z oblasti cyklistiky. Ošetření k tomuto riziku je doporučeno skrze strategii „Transfer.“ Pokud má docházet k efektivní propagaci skrze Google Ads, Sklik.cz atd., je vhodné využít služeb externí společnosti ANTstudio s. r. o., která se zaměřuje také na analýzu a optimalizaci klíčových slov při vyhledávání. Tím, že bude využito těchto služeb, se sice zvýší náklady na propagaci, ale peníze budou investovány efektivním způsobem. Co se týče off-line reklamy, společnost by měla využít stávajících billboardů, které má v současné době pronajaté na tři roky. Při přenesení tohoto rizika externí společnosti bude snížena pravděpodobnost nastání rizika na střední hodnotu cca 50 %.

Dalším významným rizikem při realizaci této strategické varianty, která navrhuje diverzifikaci, je nezískání dobrých velkoobchodních cen u nových dodavatelů, což povede k nižším maržím, a ne příliš výhodnému prodeji, kdy se při nemožnosti hýbání s cenami daných produktů zvýší vázanost kapitálu v zásobách, a tím nedojde ke snížení zadluženosti společnosti Cyklo Vondráček. K tomuto riziku je opět doporučena strategie pro ošetření rizika „Treat,“ kdy by Cyklo Vondráček s novými dodavateli uzavřít plán odběru zboží, čímž by dosáhlo lepších pozic a výhod u těchto dodavatelů.

Nyní jsou v práci podrobně představeny dvě strategické varianty. Tyto dvě varianty jsou níže kvantitativně ohodnoceny v matici QSPM, kde jsou porovnávány k významným faktorům z externí a interní analýzy. Na základě výsledků matice QSPM je vybrána optimální varianta. Optimální variantě jsou pak přizpůsobeny původní strategická východiska.

2.6.3 Výběr optimální varianty strategie

Matice QSPM s porovnáváním obou variant vůči faktorům z analýzy prostředí podniku Cyklo Vondráček s. r. o. se nachází v tabulce číslo 23 níže.

Tab. č. 23: Matice QSPM – Cyklo Vondráček s. r. o.

Faktory prostředí	Popis	Váha	Zvýšení kvality a počtu služeb		Diverzifikace	
			Koeficient důležitosti	Celkem	Koeficient důležitosti	Celkem
Příležitosti	Rozvoj cyklostezek	0,2	4	0,8	2	0,4
	Bezpečnost jízdy na kole	0,12	4	0,48	3	0,36
	Dotační program	0,01	2	0,02	2	0,02
	Zkvalitnění služeb	0,2	4	0,8	1	0,2
	Ilegální traily	0,11	3	0,33	1	0,11
Hrozby	ESG reporting	0,01	1	0,01	1	0,01
	InSportLine	0,15	4	0,6	4	0,6
	Vertikální integrace	0,2	4	0,8	4	0,8
			1			
Silné stránky	Nemovitosti	0,1	4	0,4	4	0,4
	Prémiové zásoby	0,1	3	0,3	1	0,1
	Doba splatnosti pohledávek	0,1	4	0,4	4	0,4
	Sponzoring	0,05	3	0,15	4	0,2
	Kvalita	0,1	4	0,4	4	0,4
Slabé stránky	Vysoké zadlužení	0,2	4	0,8	2	0,4
	Vázanost kapitálu v zásobách	0,2	4	0,8	2	0,4
	Omnichannel	0,1	4	0,4	3	0,3
	Online dosah	0,05	3	0,15	3	0,15
			1			
TAS				7,64		5,25

Zdroj: Vlastní zpracování, (2024)

Z matice QSPM výše je zřejmé, že pro společnost s ručeným omezením Cyklo Vondráček je mnohem výhodnější implementovat variantu strategie 1 – „Zvýšení kvality a počtu služeb.“ To že je tato varianta optimální naznačoval již popis, finanční náročnost a rizika obou variant strategie, kdy by navíc varianta strategie „Diverzifikace“ nezlepšila stav nadměrně vázaného kapitálu v zásobách, naopak by jej zhoršila.

V této práci je nyní identifikována optimální strategie, která prezentuje akční plán určený pro společnost Cyklo Vondráček s. r. o., jehož dodržování je klíčem k realizaci úspěšného strategického záměru. Při dodržování této strategie je nutné provést korekci strategických východisek, které má firma současně stanovené. Korekcí strategických východisek pro firmu Cyklo Vondráček se autor práce zabývá v následující kapitole.

2.7 Korekce strategických východisek vybrané společnosti

V této kapitole autor této práce navrhuje změny strategických východisek společnosti Cyklo Vondráček s. r. o. v relaci na nově nalezenou optimální variantu strategie.

Oproti misi a vizi, je potřeba s implementací nově stanovené strategie změnit strategické cíle společnosti.

Znění prvního strategického cíle by v relaci na nově přijatou strategii mělo být následující: „Do roku 2029 rozšířit portfolio služeb o 8 nových služeb a zajistit tak nárůst tržeb o 15 %.“

Druhý strategický cíl může být nastaven opět více ambiciózněji, a to následujícím způsobem: „Do roku 2029 zvýšit povědomí o značce skrze 3 nové online kanály a zvýšit tak online dosah o 100 %.“

Poslední cíl, který si společnost nastavila se týká Chomutovské pobočky. Tento cíl patří spíše do režie taktického managementu. Proto je tento cíl nahrazen následujícím strategickým cílem: „Do roku 2029 navýšit výdaje na sponzorské činnosti o 15 %, v Trailparcích a Bikeparcích v Západočeském kraji.“

Tímto je v empirické části této práce navrženo kompletní znění strategického záměru, pro společnost s ručeným omezením Cyklo Vondráček. Celkově je této společnosti doporučeno z hlediska strategického managementu zůstat na své současné cestě, zdokonalovat se v činnostech, které dělají a rozvíjet nové činnosti, za pomoci nichž bude budována jejich osobní značka. Z finančního hlediska je doporučeno snížit míru zadlužení a řídit se zlatým bilančním pravidlem, kdy je dlouhodobý majetek, krytý vlastním kapitálem. Pan Vondráček se k některým autorem navrženým akčním krokům staví pozitivně a zvažuje jejich realizaci, čímž je validováno strategické uvažování autora.

Závěr

Cílem předložené práce bylo sestavení strategických cílů a strategie, pro představenou společnost s ručeným omezením Cyklo Vondráček. Tato vytvořená strategie, jenž má naplnit strategické cíle, v práci obsahuje akční plán spolu s finančním plánem a identifikovaná rizika. Tyto strategické cíle a akční plán v nově navrhnuté strategii, jsou vytvořeny na základě výstupů z analýzy prostředí.

V analýze prostředí firmy Cyklo Vondráček s. r. o. byla pro analýzu makroprostředí provedena analýza PESTLE, ve které byly identifikovány příležitosti – rozvoj cyklostezek, podpora budování trailů a hrozba – nefinanční ESG reporting. Pro analýzu mezoprostředí bylo využito Porterova modelu pěti sil, kde byl nalezen prostor pro zlepšení a rozvoj služeb společnosti Cyklo Vondráček a také byly identifikovány, na strategický záměr, významné hrozby – rozvoj silného konkurenta InSportLine, a dopředná vertikální integrace od dodavatele Specialized. Z analýzy mikroprostředí byly identifikovány silné stránky – dobré nemovitosti, prémiové zásoby, krátká doba splatnosti pohledávek, kvalitní produkty a sponzoring, a slabé stránky – vysoké zadlužení, vysoká vázanost kapitálu v zásobách, nízká likvidita, neprovozování omnichannelu a neaktivní přístup k online kampaním. Pro identifikaci těchto faktorů z mikroprostředí byla použita metoda VRIO, rozšířený marketingový mix 7P a provedena byla také finanční analýza.

Všechny tyto faktory byly shrnuty v prostoru SWOT analýzy a byla kvantitativně vyhodnocena jejich významnost na strategii za pomoci matic IFE a EFE. Významné hrozby byly elaborovány na rizika, které, spolu s ostatními faktory, vytvořily znění dvou scénářů.

Na základě identifikace těchto faktorů a vývoje prostředí společnosti byly stanoveny dvě strategické varianty, které vycházely z metod pro tvorbu strategie – matice IE a matice TOWS, jenž určili ofenzivní přístupy pro strategický záměr společnosti Cyklo Vondráček. Akčními kroky první strategické varianty bylo rozšíření portfolia a zkvalitnění služeb. Akce v druhé strategické variantě souvisely s rozvojem portfolia produktů. Matice QSPM pomohla vybrat optimální variantu s číslem 1 s výdaji na realizaci v hodnotě 2 255 000 Kč. Pro naplnění této strategie byly upraveny strategické cíle společnosti, jenž byly nastaveny ambiciózněji. Realizace této strategické varianty, při ošetření jejích rizik, společnosti zajistí lepší tržní pozici, sníží nadměrnou zadluženost a zajistí růst značky Cyklo Vondráček, a je proto autorem doporučena.

Seznam použitých zdrojů

- Aspire (2024). *O nás*. <https://www.aspire.eu/cz/o-nas>
- Bikerumor.com (2022). *Canyon 3D-printed alloy sustainable mountain bike prototype*. <https://bikerumor.com/canyon-3d-printed-alloy-sustainable-mountain-bike-prototype/>
- Corporate Finance Institute (2023). *Return on Equity (ROE)*. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/what-is-return-on-equity-roe/>
- Czech Wealth (2023). *Daňový štít*. Slovník obchodních pojmů. <https://www.czechwealth.cz/slovník-pojmu/danovy-stit>
- Český statistický úřad (2021). *Věková struktura*. Sčítání lidu, domů a bytů 2021. Získáno z <https://scitani.gov.cz/vekova-struktura#skupina-57134>
- Český statistický úřad (2023). *Aktuální informace*. Český statistický úřad. <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#124>
- Český statistický úřad (2024). Veřejná databáze. Získáno z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>
- David, F. R., & David, F. O. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. (16th ed.). Pearson.
- Dedouchová, A. (2003). *Strategie podniku*. Management Press.
- Deloitte (2023). *Výhledy České ekonomiky*. <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>
- Ebiketips (2023). *Lightest electric bikes 2023: Featherweight e-bikes across categories*. <https://ebiketips.road.cc/content/advice/buyers-guide/lightest-electric-bikes-2023-featherweight-e-bikes-across-categories-0>
- Edolo.cz (2023). *PEST analýza*. Edolo.cz. <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>
- Evolution Marketing (2023). *Porter analýza*. Evolution Marketing. <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>
- Evropský parlament (2022). *Parlament schválil průlomová pravidla pro genderovou rovnost ve vedení firem*. <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/press-room/20221118IPR55706/parlament-schvalil-prelomova-pravidla-pro-genderovou-rovnost-ve-vedeni-firem>

- FAF.cz (2024). *Doba inkasa pohledávek*. Články o finanční analýze. <https://www.faf.cz/Likvidita/Doba-inkasa-pohledavek.htm>
- Fin-Analyza (n.d.). *Finanční analýza*. Fin-Analyza. <https://fin-analyza.cz/financni-analyza/>
- FinAnalysis (n.d.). *Použité poměrové ukazatele*. FinAnalysis. <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. (2. vyd.). Grada Publishing
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Fuchs, J. (2022). *Return on Sales: How to Calculate It and What You Need to Know*. HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.com/sales/return-on-sales>
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. (3. vyd.). C. H. Beck
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts* (12th ed.). Cengage Learning.
- IESE Business School (2021). *Retail Revolution Report*. <https://insightreports.iese.edu/en/retail-revolution-report/>
- Jurevicius, O. (2023). *Benchmarking: The Ultimate Guide*. SM Insight. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/benchmarking/>
- Kellys Bike (2024). *Blog*. <https://kellysbike.com/cs/kellys-blog-cs/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. (15th ed.). Pearson.
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. (8th ed.). Pearson Education.
- ManagementMania (2018). *Strategie ošetření, snižování rizik (Risk Mitigation Strategies)*. <https://managementmania.com/cs/strategie-osetreni-rizik-risk-mitigation-strategies>
- ManagementMania (2021). *Analýza*. ManagementMania. <https://managementmania.com/cs/analyza-5f/>

ManagementMania (2022). *Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)*. ManagementMania. <https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>

ManagementMania (2024). *PESTLE analýza*. ManagementMania. <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

ManagementMania (n.d.). *Průměrná doba návratnosti (Average Payback Period)*. ManagementMania. <https://managementmania.com/cs/prumerna-doba-navratnosti>

MBA Knowledge Base (2023). *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. MBA Knowledge Base. <https://www.mbaknol.com/strategic-management/quantitative-strategic-planning-matrix-qspm/>

Messineo, R. J. (2024). *Unlocking Business Uniqueness: Explaining The VRIO Framework*. ClearPoint Strategy. <https://www.clearpointstrategy.com/blog/vrio-framework>

MindTools (2021). *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. MindTools. <https://www.mindtools.com/arul09q/thequantitativestrategicplanningmatrixqspm>

MindTools (2023). *The TOWS Matrix*. MindTools. <https://www.mindtools.com/augstul/the-tows-matrix>

Ministerstvo dopravy České Republiky (2023). *Dopravní sektorové strategie*. [PDF]. Praha: Ministerstvo dopravy České Republiky. https://www.mdcr.cz/getattachment/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Dopravni-sektorove-strategie-Dostavba-zakladni-da/md_SESTRA-2023.pdf.aspx

Ministerstvo financí České Republiky (2023). *Přehledně: Které změny přinese rok 2024, nejen pro OSVČ?* Ministerstvo financí České Republiky. <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/prehledne-kttere-zmeny-prinese-rok-2024-nejen-pro-o-54178>

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2023). *MPO připravilo výzvu na podporu elektromobility*. <https://www.mpo.cz/>

Moneta (2023). *Co je likvidita?* Moneta. <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-je-likvidita>

Moneta (2024). *Čistá současná hodnota*. Moneta. <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/cista-soucasna-hodnota>

- MTBS.cz (2023). *Budou helmy povinné? Proč ano a proč ne?* MTBS.cz. <https://mtbs.cz/clanek/budou-helmy-povinne-proc-ano-a-proc-ne/kategorie/servis>
- MTBS.cz (2023). *Cyklobyznys čekají důležité týdny a měsíce.* MTBS.cz. <https://mtbs.cz/clanek/cyklobyznys-cekaji-dulezite-tydny-a-mesice/kategorie/servis>
- Mytimi (2020). *VRIO analýza.* Mytimi. <https://www.mytimi.cz/vrio-analyza/>
- Mytimi (2021). *Jak na benchmark.* Mytimi. <https://www.mytimi.cz/jak-na-benchmark/>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* (6th ed.). W. W. Norton & Company.
- Procházková, P., & Jelínková E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti.* Grada Publishing.
- Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky.* Grada Publishing.
- Redakce Forbes (2022). *Chcete kolo? Ceny jdou nahoru a trh je vymetený.* Forbes.cz. <https://forbes.cz/chcete-kolo-ceny-jdou-nahoru-a-trh-je-vymeteny-jejich-vyroba-je-jako-ruska-ruleta/>
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie.* Grada.
- Strateg.cz (2024). *Strategická situační analýza.* https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- Tarver, E. (2023). *What is the difference between business intelligence and competitive intelligence?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/040915/what-difference-between-business-intelligence-and-competitive-intelligence.asp>
- TechTarget (2024). *Risk map (risk heat map).* <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/risk-map-risk-heat-map>
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2024). *KURsport s. r. o.* Dostupné 4. 2. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=912224>
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2024). *SEVEN SPORT s. r. o.* Dostupné 4. 2. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=324136>
- Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2024). *Velocentrum Voleský s. r. o.* Dostupné 4. 2. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=891478>

Seznam tabulek

Tab. č. 1: PESTLE analýza	16
Tab. č. 2: VRIO analýza	22
Tab. č. 3: Matice EFE	32
Tab. č. 4: Matice IFE	32
Tab. č. 5: Mapa rizik	34
Tab. č. 6: Matice QSPM	40
Tab. č. 7: Benchmarking Cyklo Vondráček s. r. o.	52
Tab. č. 8: VRIO analýza – nemovitosti	57
Tab. č. 9: VRIO analýza – prémiové zásoby	57
Tab. č. 10: VRIO analýza – informační systém.....	58
Tab. č. 11: Ukazatele rentability Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023.....	59
Tab. č. 12: Ukazatele zadluženosti Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023	60
Tab. č. 13: Ukazatele likvidity Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023.....	61
Tab. č. 14: Ukazatele aktivity Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023	62
Tab. č. 15: SWOT analýza Cyklo Vondráček s. r. o.....	70
Tab. č. 16: Matice EFE – Cyklo Vondráček s. r. o.....	70
Tab. č. 17: Matice IFE – Cyklo Vondráček s. r. o.	72
Tab. č. 18: Mapa rizik – Cyklo Vondráček s. r. o.....	73
Tab. č. 19: Akční plán – Varianta strategie 1 - Zvýšení kvality a počtu služeb	79
Tab. č. 20: Mapa rizik – Strategická varianta 1	81
Tab. č. 21: Akční plán – Varianta strategie 2 - Diverzifikace	82
Tab. č. 22: Mapa rizik – Strategická varianta 2	84
Tab. č. 23: Matice QSPM – Cyklo Vondráček s. r. o.	85

Seznam obrázků

Obr. 1: Porterovy generické strategie	11
Obr. 2: Prostředí podniku.....	14
Obr. 3: Porterův model pěti sil.....	19
Obr. 4: Mapa konkurenčních skupin.....	20
Obr. 5: Úrovně produktu.....	28
Obr. 6: SWOT analýza.....	31
Obr. 7: Matice IE	37
Obr. 8: Matice TOWS.....	38
Obr. 9: Mapa konkurenčních skupin Cyklo Vondráček s. r. o.	49
Obr. 10: Mapa významných konkurentů v ČR	51
Obr. 11: Organizační struktura Cyklo Vondráček s. r. o.	68
Obr. 12: Matice IE – Cyklo Vondráček s. r. o.	76

Seznam příloh

Příloha A: Analýza konkurentů	95
Příloha B: Otázky dotazníku na kvalitu značek jízdních kol	96
Příloha C: Výpočet kvality sortimentu prodejců z odpovědí dotazníku	100
Příloha D: Finanční výkazy Cyklo Vondráček s. r. o.	101

Příloha A: Analýza konkurentů

Název konkurenta	počet zaměstnanců	Počet poboček	Počet nabízených služeb
AB Veloma cyklo	3	1	5
Akumo Mělník s. r. o.	10	1	11
AXIT CZ s. r. o.	9	1	4
Bike sport s. r. o.	7	1	4
Cemos	4	1	5
Cube Store Karlovy Vary s. r. o.	4	1	4
Cyklo 69 s. r. o.	10	1	8
Cyklo Atom (Trade Gate s. r. o.)	5	2	4
Cyklo Beran	3	1	6
Cyklo Point MERIDA CZECH, s.r.o.	45	15	8
cyklo servex	11	5	3
Cyklo vondráček	19	5	8
cykloservis plzeň	3	1	4
Ebike store.cz	5	1	6
ekolo.cz s. r. o.	5	1	7
Elektrokola Šumava	3	1	3
Give.cz	8	1	4
Insportline	137	5	6
Kola BBM	3	1	6
Kola Církv	3	1	5
Kolofix a. s.	50	19	6
Kolokráms. r. o.	15	2	7
KTMelektrokola	7	2	6
KUR sport s. r. o.	14	4	8
MMR E-bike	4	1	7
Moje kolo (Schindler spol. s.r.o.)	93	13	10
Ramala s. r. o.	16	7	8
Ski a Bike centrum Radotín s. r. o.	68	1	6
SP kolo s. r. o.	6	1	7
Specialized Brno	8	2	8
Spectrum bike s. r. o.	7	1	10
Sport Beran	3	1	5
Theo sport	3	1	5
Velocentrum Voleský s.r.o.	16	5	7
Zeus bike	5	1	10

Zdroj: vlastní zpracování, (2024)

Příloha B: Otázky dotazníku na kvalitu značek jízdních kol

Dotazník o kvalitě značek kol

B *I* U  

Vážený pane mechaniku,

Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto mini dotazníku o kvalitě značek kol. Vaše odpovědi mi pomohou lépe se orientovat na trhu jízdních kol a elektrokol a udělat si přehled o kvalitě daných značek.

Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi budou použity pouze pro statistické účely do mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas!

1. Jaké značky kol byste ohodnotil jako nejlepší z hlediska celkové kvality?

(Ohodnoťte prosím 1-5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší)

	1	2	3	4	5
Specialized	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cannondale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kellys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kross	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crussis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haibike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Woom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Author	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NS Bikes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rockmachine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genesis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KTM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Které značky kol byste ohodnotil jako nejlepší z hlediska poměru ceny a kvality?

(Ohodnoťte prosím 1-5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší)

	1	2	3	4	5
Specialized	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cannondale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kellys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kross	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crussis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haibike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Woom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Author	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NS Bikes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rockmachine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genesis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KTM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

3. Které značky kol byste ohodnotil jako nejlepší z hlediska spolehlivosti?

(Ohodnoťte prosím 1-5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší)

	1	2	3	4	5
Specialized	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cannondale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kellys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kross	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crusis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haibike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Woom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Author	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NS Bikes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rockmachine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genesis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KTM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

...

4. Které značky kol byste ohodnotil jako nejlepší z hlediska zákaznického servisu?

(Ohodnoťte prosím 1-5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší)

	1	2	3	4	5
Specialized	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cannondale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kellys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kross	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crussis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haibike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Woom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apache	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Author	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NS Bikes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rockmachine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genesis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KTM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: vlastní zpracování, (2024)

Příloha C: Výpočet kvality sortimentu prodejců z odpovědí dotazníku

Značka	Průměrná kvalita		Prodejce	Průměrná kvalita zboží
Specialized	4,666666667		Cyklo Vondráček	3,919444444
Cannondale	4,638888889		Velocentrum Voleský	3,576388889
Kellys	4,361111111		KURSport	3,813888889
Kross	3,333333333		InSportLine	3,166666667
Crussis	3,694444444			
Haibike	3,027777778			
Woom	4,555555556			
GT	3,777777778			
Superior	2,583333333			
apache	2,583333333			
Levit	2,305555556			
Trek	4,138888889			
Author	2,833333333			
Norco	2,972222222			
NS bikes	4,305555556			
Rock machine	3,777777778			
Genesis	2,111111111			
KTM	2,472222222			

Zdroj: vlastní zpracování, (2024)

Příloha D: Finanční výkazy Cyklo Vondráček s. r. o.

ROZVAHA			
v tis. Kč	2021	2022	2023
Aktiva	41 606	56 943	44 377
Dlouhodobý majetek	498	620	1 251
DHM	498	620	1 251
DNM			
DFM			
Oběžná aktiva	41 108	56 323	43 126
Zásoby	40 831	55 428	42 448
Pohledávky (vč.čas.rozlišení)	45	30	66
Peněžní prostředky	232	865	612
KFM			
Pasiva	41 606	56 943	44 377
Vlastní kapitál	9 019	7 569	564
Základní kapitál	498	1	1
Výsledek hospodaření minulých let		8 521	-953
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 521	-953	1 516
Cizí kapitál	32 587	49 374	43 248
Rezervy			
Závazky	32 587	49 374	43 248
Dlouhodobé závazky	12 727	13 468	14 681
Krátkodobé závazky	19 362	35 906	28 567

VZZ			
V tis. Kč	2021	2022	2023
Tržby za prodej zboží	50 091	44 625	55 234
Výkonová spotřeba	45 860	42 802	50 404
Náklady vynaložené na prodané zboží	45 248	38 303	45 574
Spotřeba materiálu a energie	612	811	773
Osobní náklady	2 341	4 394	4 652
Ostatní provozní náklady	600	346	793
Provozní výsledek hospodaření	10 520	-953	1 872
Daň z příjmu za běžnou čin.	1 999	0	356
Výsledek hospodaření po zdanění	8 521	-953	1 516
Výsledek hospodaření za účetní období	8 521	-953	1 516
Čistý obrat za účetní období	59 321	46 589	57 721

Zdroj: Cyklo Vondráček, (2024)

Abstrakt

Polák, F. (2024). *Strategické řízení organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategie, strategický management, strategická analýza prostředí

Tato předkládaná diplomová práce slouží k implementaci teoretických poznatků a metod strategického managementu na podnik Cyklo Vondráček s. r. o. Práce začíná teoretickým výkladem pojmů strategie, strategické řízení, fáze strategického managementu, analýza prostředí podniku, proces tvorby scénářů, metody pro tvorbu strategie, proces tvorby strategických variant, výběr optimální varianty strategie a korekce strategických východisek. Práce pokračuje empirickou částí, kde dochází k aplikaci těchto metod pro zmíněnou společnost na základě jejichž výsledků je vybrána varianta strategie s akčním a finančním plánem, která umožňuje určit znění strategických cílů vybraného podniku. V závěru práce autor doporučuje společnosti s ručeným omezením Cyklo Vondráček aplikovat, z analýz a metod, vhodnou variantu strategie, navrhne nové znění strategických cílů a poskytne krátké doporučení pro zajištění efektivity do následujících let.

Abstract

Polák, F. (2024). *Strategic management of the organisation* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic management, strategic environmental analysis, strategy

This master's thesis serves to implement the theoretical knowledge and methods of strategic management to the company Cyklo Vondráček s. r. o. The thesis begins with a theoretical interpretation of the concepts of strategy, strategic management, strategic management phases, analysis of the company's environment, the process of creating scenarios, methods for creating strategy, the process of creating strategic options, the selection of the optimal variant of strategy and correction of strategic assumptions. The thesis continues with the empirical part, where the application of these methods to the mentioned company occurs, based on the results of which a strategy variant with an action and financial plan is selected, which allows to determine the wording of the strategic objectives of the selected company. At the end of the thesis the author recommends to the limited liability company Cyklo Vondráček to apply, from the analyses and methods, a suitable variant of the strategy, proposes a new wording of the strategic objectives and provides short recommendations to ensure efficiency in the following years.