

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Strategická analýza prostředí vybrané organizace

**Strategic analysis of the environment of the
selected organization**

Anna Vondráčková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza prostředí vybrané organizace“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 1.4.2024

v. r. *Anna Vondráčková*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojmy z oblasti strategické analýzy podniku.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Zpracujte strategickou analýzu prostředí vybraného podniku.
4. Na základě výsledků strategické analýzy vybraného podniku navrhnete opatření a případná doporučení.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a čas věnovaný této práci.

Obsah

Úvod	6
1 Strategické řízení	7
1.1 Úrovně strategického managementu.....	7
1.2 Strategie	7
1.3 Fáze strategického managementu	8
1.3.1 Formulace strategie.....	9
1.3.2 Tvorba strategického záměru.....	12
1.3.3 Implementace strategie	12
1.3.4 Hodnocení a kontrola strategie	12
2 Strategická analýza.....	14
2.1 Analýza vnějšího okolí	14
2.1.1 Analýza makroprostředí.....	15
2.1.2 Analýza mezoprostředí	16
2.1.3 Benchmarking	18
2.2 Analýza vnitřních zdrojů	20
2.2.1 Finanční analýza	21
2.2.2 Analýza zdrojů a konkurenční výhody	27
2.2.3 Marketingová analýza.....	28
2.3 SWOT analýza.....	29
2.3.1 TOWS strategie.....	30
2.4 Shrnutí.....	32
3 Základní informace o vybraném podniku	33
3.1 Poslání.....	34
3.2 Vize.....	35

3.3	Cíle.....	35
4	Strategická analýza firmy Cyklo Vondráček s. r. o.....	36
4.1	Analýza vnějšího okolí	36
4.1.1	Analýza makroprostředí.....	36
4.1.2	Analýza mezoprostředí	43
4.2	Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	50
4.2.1	Finanční analýza	51
4.2.1	Analýza zdrojů a konkurenční výhody	56
4.2.2	Marketingová analýza.....	58
4.3	SWOT analýza.....	64
4.3.1	TOWS strategie.....	66
5	Doporučení	67
5.1	Testovací dny, cyklo výlety	67
5.2	Rozvoj pobočky v Karlových Varech.....	68
5.3	Vytvoření mobilní aplikace pro iOS i Android	70
5.4	Rozšíření portfolia služeb	72
	Závěr	73
	Seznam použitých zdrojů	74
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků.....	79
	Seznam grafů.....	80
	Seznam příloh.....	81
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Jak název napovídá, tato bakalářská práce je zaměřena na strategickou analýzu prostředí vybrané organizace. Strategická analýza je jednou z klíčových metod pro identifikaci vlivů na strategický záměr podniku. Předpokladem pro úspěch organizace je přesné definování strategie, která by měla být detailně zpracovaná plánem k dosažení požadovaných výsledků. Soustavně se musí provádět analýza vnitřního i vnějšího prostředí organizace za účelem včasného identifikování změn za důsledkem případného přizpůsobení strategie firmy (Krause a kol., 2023).

V rámci této práce byla analyzována firma Cyklo Vondráček s. r. o. Jedná se o maloobchodní firmu s cyklistikou a lyžařským vybavením působící v západních a severozápadních Čechách se svými 5 pobočkami. Autorka si tuto organizaci vybrala z důvodu působení již třetím rokem jako účetní v této firmě, tudíž má přístup k určitým klíčovým informacím o strategickém, taktickém i operativním chodu firmy.

Bakalářská práce je složena z teoretické části, která se zabývá především strategickým řízením firmy a s tím souvisejícími pojmy, jako je například význam slova strategie, úrovně strategického managementu a fáze strategického managementu. V druhé polovině teoretické části této práce jsou definované jednotlivé kroky strategické analýzy a výstupy v podobě SWOT analýzy a TOWS matice. Praktická část je celá doprovázena polostrukturovaným rozhovorem s jedním z majitelů firmy a zaměřuje se klíčově na samotnou strategickou analýzu prostředí, která se rozděluje na analýzu makroprostředí za pomoci PEST analýzy, analýzu mezoprostředí pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil a metody benchmarkingu a v poslední řadě analýzu vnitřních zdrojů a schopností firmy s použitím finanční analýzy, analýzy zdrojů a konkurenční výhody a marketingové analýzy.

Cílem této práce je provést strategickou analýzu prostředí organizace Cyklo Vondráček s. r. o., vyhodnotit výsledky této analýzy a na základě získaných poznatků a informací zformulovat návrhy a doporučení, která by mohla být realizována v rámci této organizace.

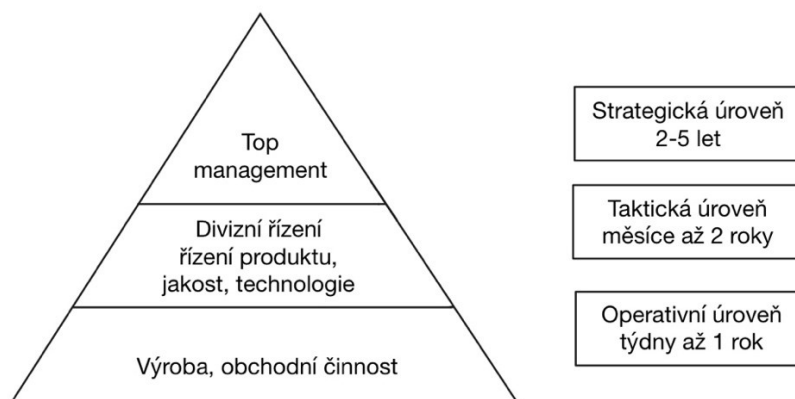
1 Strategické řízení

V první kapitole práce jsou vymezeny základní pojmy strategického řízení a strategie. Dále jsou rozebrány jednotlivé fáze strategického managementu: *formulace strategie, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení a kontrola strategie*. V části formulace strategie jsou podrobně charakterizované termíny jako je poslání podniku, vize podniku a firemní cíle.

1.1 Úrovně strategického managementu

Strategické řízení podniku je většinou realizováno top managementem, po případě i přímo vlastníky firmy. Náplní top managementu je zachovávat dlouhodobý soulad mezi misí firmy, firemními cíli a zdroji, které má daná firma k dispozici. Důležitým faktorem je i okolí firmy, které na ni působí. Zásadním posláním strategického řízení je formulace strategií a jejich následná realizace. Zcela shodně jako u nižších úrovní řízení – taktického a operativního – můžeme vymežit i strategickou úroveň řízení jako mix hlavních manažerských činností: *plánování, organizování, vedení a kontrola* (Hanzelková a kol., 2017). Na obrázku číslo 1 jsou zobrazeny úrovně řízení a typy managementu.

Obr. 1: Úrovně řízení a typy managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol. (2020a)

1.2 Strategie

Strategie byla dříve chápána spíše jako vojenský termín, který vymezoval způsob, jakým se budou vyvíjet vojenské operace. Jiný význam získala až na počátku šedesátých let, kdy se tento termín začal užívat v souvislosti s řízením podniku (Mallya, 2007).

Podle Portera (1980) je strategie vzorec určující konkurenční schopnosti organizace, jaké budou její podnikatelské cíle a jakou politiku si firma musí zvolit abych těchto cílů v budoucnu dosáhla. Základním principem definování konkurenční strategie je spojit firmu a její prostředí.

Fotr a kol. (2020b) definují strategii jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek. Doplnují, že se jedná o širokou škálu hypotéz určujících: konkurenční schopnost firmy, rozvíjení „core competences“, tedy jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy, naplnění budoucích cílů a politiky, která je potřeba k dosažení těchto cílů.

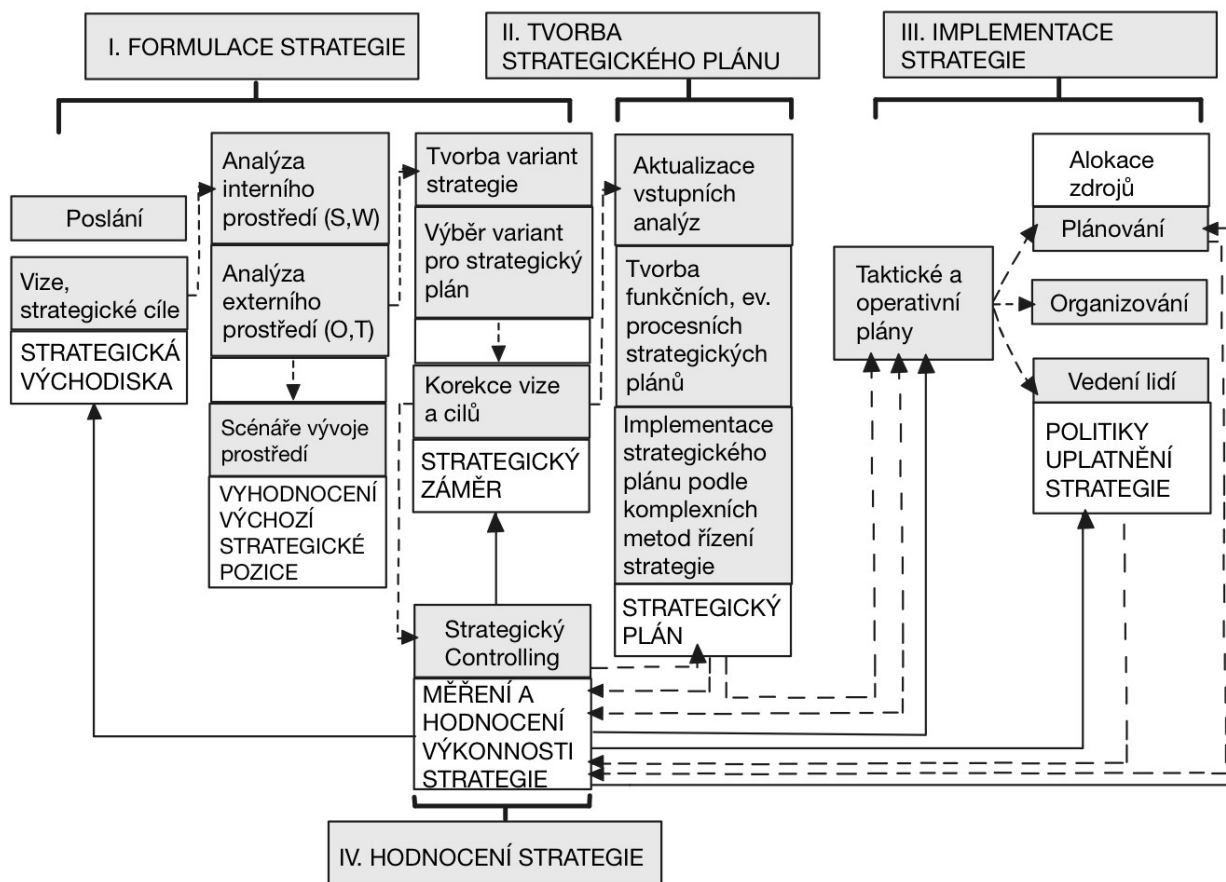
Strategie jsou stanoveny k dosažení cílů. Je potřeba provést prognózu budoucího podnikatelského prostředí, kde zjistíme případné strategické varianty, což pomůže ke zvážení několika existujících možností a vybrání té nejefektivnější. Po rozhodnutí, kam by měla firma směřovat v budoucnu se užitečnost každé varianty vypočítá a ta, která má nejvyšší užitek je preferovanou variantou (Heijden, 2005).

Podnikatelská strategie se může zaměřit na expanzi na zahraniční trhy, diverzifikaci, vývoj produktu, penetraci stávajícího trhu a mnoho dalších. Strategie představují budoucí akce, které vyžadují rozhodnutí top managementu a velké množství firemních zdrojů. Dlouhodobě ovlivňují prosperitu firmy, nejméně na pět let, proto se zaměřují na budoucnost. Proto je důležité před zavedením strategie do firmy nejdříve udělat analýzu jak vnějších, tak i vnitřních faktorů (David & David, 2017).

1.3 Fáze strategického managementu

Fotr a kol. (2017) vymezují čtyři fáze strategického managementu, které jsou vyznačeny na obrázku schématu 2 níže: *formulace strategie, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení a kontrola strategie*. Přesto většina autorů rozlišuje pouze tři základní fáze. Tvorba strategického plánu je přidána z důvodu působení globalizace a vývoje ekonomického cyklu. Jde o přechod od vymezení dlouhodobých cílů a krátkodobých aktivit k jejich naplnění, na které působí nepredikovatelné a zároveň také neovlivnitelné faktory podnikatelského prostředí. Proto je zde řešením přidání čtvrté fáze, která obsahuje různé scénáře pro zvládnání potenciálních rizik, tvorbě variant strategií vyhovujících jednotlivým scénářům, a následně posouzení a výběr té varianty, na kterou se sestaví onen strategický záměr, který se bude následně implementovat.

Obr. 2: Schéma strategického managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol., 2020a

1.3.1 Formulace strategie

První fáze strategického managementu se zaměřuje na zpracování strategických východisek. Je zde definovaný žádoucí finální stav podniku na konci plánovaného časového období a postupy, které vedou k dosažení tohoto cílového stavu. Prvně se zaměřuje na poslání (misi) podniku, od poslání se odvíjí vize podniku, z nichž jsou vymezeny strategické cíle podniku. Níže v kapitole jsou blíže definovány jednotlivé termíny. Dále se zhotoví scénáře reflektující vývoj prostředí. K tomu je zapotřebí analýza prostředí, která pomůže identifikovat faktory působící na strategický záměr. Díky analýze prostředí se určují externí příležitosti a hrozby a následně interní silné a slabé stránky. Vzhledem k hlavnímu tématu práce je strategická analýza podrobně rozebrána ve druhé kapitole níže (Fotr a kol., 2017). Na základě zhotovené strategické analýzy se zjistí scénáře vývoje prostředí, což umožní vyhodnotit výchozí strategickou pozici. Tyto scénáře představují metodologickou oblast, jak akceptovat nejistotu ve strategickém

rozhodování a jak se kvalitně vyhnout hrozbám a efektivně využít naskytnuté příležitosti, které budou v budoucnu mít pozitivní dopad na organizaci (Fotr a kol., 2020b). Následně jsou vytvářeny možnosti variant strategie, kdy se vyberou ty nejvíce relevantní pro budoucí tvorbu strategického plánu. Výsledkem této fáze je zhotovený strategický záměr ve formě jasně formulované vize, náležitě stanovených dlouhodobých cílů a vymezení přednostního směřování organizace v daném časovém horizontu (Fotr a kol., 2017).

Poslání

Poslání neboli mise podniku deklaruje důvod, proč daná organizace existuje. Jaký je její účel existence. Uvádí, jaké jsou obecné představy, které chce daná organizace v budoucnu dosáhnout a jaké aktivity to vyžaduje. Poslání zároveň určuje jednotné chování pro celou organizaci při plnění stanovených firemních cílů (Fotr a kol., 2017). Poslání můžeme chápat jako odpovědi na tři charakteristické otázky:

- Jaký je smysl našeho podnikání?
- Čím se odlišujeme od jiných firem a pro koho jsou naše produkty určeny?
- Jaké jsou naše podnikatelské cíle?

Poslání přitom musí dbát na historii organizace, kompetence, strategické hodnoty a očekávané působení okolí. Zároveň formulované poslání musí být orientováno na trh, zda je poslání dosažitelné, specifika podnikatelského zaměření a na motivační složky (Fotr a kol., 2020a).

Příklady misí:

- Disney: „Bavit, informovat a inspirovat lidi po celém světě prostřednictvím jedinečného vyprávění příběhů, které odráží kulturní značky, kreativní mozky a inovativní technologie, které z nás dělají přední světovou zábavní společnost.“
- Amazon: „Být na Zemi společností nejvíce orientovanou na zákazníka, nejlepším zaměstnavatelem na Zemi a nejbezpečnějším pracovištěm na Zemi.“
- Nike: „Přinášet inspiraci a inovace všem sportovcům na světě“ („Mission-statement“, n.d.).

Vize

Vize podniku se zaměřuje do budoucna. Jedná se o představu, jak by firma měla vypadat a kam by měla směřovat. Cimbálníková (2012) ve své publikaci uvádí, že vize

by měla být formulována pozitivně, silně, jasně a reálně. Vize by stejně jako poslání měla motivovat a vést lidi k tomu, aby se aktivně podíleli na realizaci těchto vizí.

Parikh a Neubauer (citovaný v Mallya, 2007) uvádí několik výhod, které vize může podniku přinést:

- dobrá vize přináší pracovníkům motivaci,
- podporuje riskování a experimentování,
- pomáhá vytvořit identitu a sjednotit cíle zaměstnanců s firemními cíli,
- dobrá vize umožňuje organizaci posunout se dopředu, vědomí, kam směřuje

Příklady vizí:

- Disney: „Být jedním z předních světových producentů a poskytovatelů zábavy a informací.“
- Amazon: „I nadále se budeme neúnavně soustředit na naše zákazníky, inovovat v jejich prospěch a agresivně investovat do příležitostí, které nám umožní plnit a překonávat jejich potřeby.“
- Nike: „Udělat vše pro rozšíření lidského potenciálu“ („Mission-statement“, n.d.).

Cíle

Cíle podniku představují to, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout za použití svých aktivit a zároveň určují jakou konkurenční pozici bude firma zaujímat na trhu se svými produkty. Firemní cíle by měli být vytvářené tak, aby dodávaly smysl zvolenému poslání organizace. Hlavním, velmi obecným cílem každého podniku je vytvářet zisk. Přesto se může jednat i o jiné navržené cíle, jako je například zlepšit kvalitu výrobků či služeb, vylepšit své postavení na trhu či zvýšit společenské přínosy firmy (Mallya, 2007). Fotr a kol. (2020a) tvrdí, že cíle by měly být orientovány na výsledky, vyjadřují určitou změnu, které podnik chce dosáhnout. Správně stanovené cíle by měly být vymezeny tak, aby splňovaly pravidlo SMART, tj.:

- **Specific** (specifický) – cíle musí být popsány jasně a zřetelně
- **Measurable** (měřitelný) – musí být vyjádřeny v měřitelných ukazatelích.
- **Achievable** (dosažitelný) – měly by být navrženy tak, aby byly dosažitelné a měly adekvátní nároky na zdroje a náklady potřebné k dosažení stanovených cílů.
- **Result oriented** (realistický, orientovaný na výsledky) – důvodem stanovení cíle by mělo být primárně k dosažení konkrétních výsledků.

- Time framed (časově vymezený) – musí být stanovený termín, do kterého se daného cíle dosáhne.

1.3.2 Tvorba strategického záměru

V této fázi se formuluje strategický plán vycházející ze strategické analýzy prostředí, kde se po řadě vypracovává strategická mapa, investiční studie a funkční strategie, což vede k vypracování finálních variant strategického plánu (Fotr a kol., 2017). Následně jednotlivé dlouhodobé strategické cíle se musí rozložit na cíle krátkodobé. Každému krátkodobému cíli náleží funkční strategie, která je podkladem pro operativní řízení. V této části je strategický plán připraven pro implementaci (Fotr a kol., 2017).

1.3.3 Implementace strategie

Implementace strategie je v kompetencích operativního managementu. Jedná se o řídicí aktivity, které zajišťují efektivní a plynulý běh výrobních, řídicích a jiných procesů. Práci operativního managementu je:

- Určení taktických a operativních plánů
- Zaručení příhodných provozních faktorů
- Koordinace průběhu a řešení zjištěných odchylek
- Hlášení o průběhu a výsledcích

Základní charakteristiky inovačního potenciálu lze vyčíst už z předem stanovené vize. Aby byla strategie implementovaná dokonale, je zapotřebí určit operativní cíle strategického plánu pro jednotlivé aktivity, které umožňují alokovat disponibilní zdroje a poté určit politiky uplatnění strategie. Během implementace se zhotovují plány postupu, které se následně realizují. Firemní zdroje se musí rozdělit na části a jsou vydávány směrnice pro efektivní komunikaci uvnitř firmy a pro motivaci zaměstnanců. Efektivní motivace, která se shoduje se strategií, umožňuje zapojit lidský kapitál za podpory firemní kultury (Fotr a kol., 2017).

1.3.4 Hodnocení a kontrola strategie

„Kontrola je procesem, který se snaží zajistit, že uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním. Kontrola zajišťuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny. Poskytuje zpětnou vazbu, která by pomohla při vytváření budoucích cílů a standardů. Proces kontroly zahrnuje tvorbu standardů, měření skutečné výkonnosti v porovnání se standardy

a podniknutí nápravných kroků, pokud je to nutné. Kontrola je efektivní, pokud jsou dosaženy očekávání nebo cíle organizace“ (Mallya, 2007. s.202).

Firma po zavedení strategie, musí neustále zjišťovat, zda je strategie správně implementována. Organizace zjišťuje, jestli jsou předpoklady, kvůli kterým byla daná strategie vytvořena, stále vhodné (Mallya, 2007). Prostředí, ve kterém se daná strategie odehrává se mění, proto je třeba reagovat následovně:

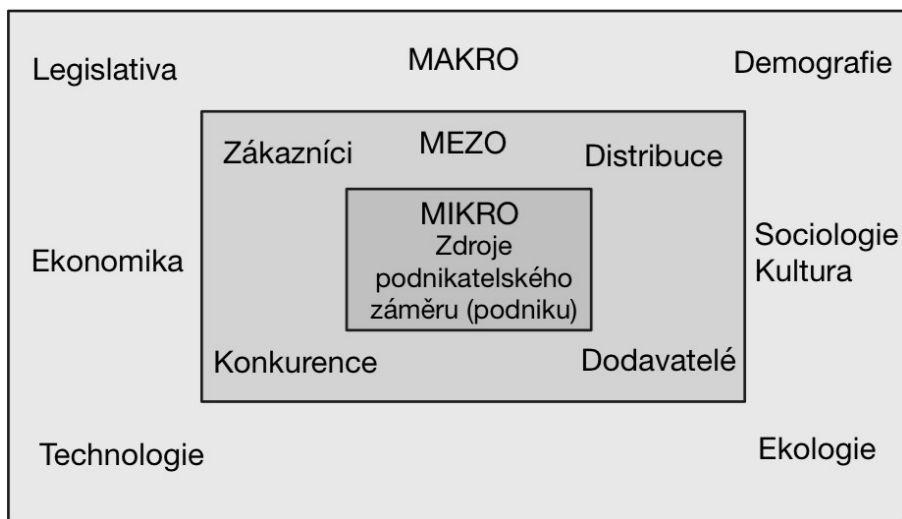
- **Monitorovat externí a interní faktory**, mající vliv na zavedenou strategii.
- **Zhodnotit dosavadní výsledky** a provést komparaci dle strategického plánu.
- **Navrhnout nutné úpravy** ve strategickém plánu.

Hodnotící ukazatele se rozdělují na „tvrdé“, které mají kvantitativní charakter a na „měkké“, které mají charakter kvalitativní. Fáze hodnocení napomáhá firmě k růstu jejich kompetencí a dosažené zkušenosti se dobře uplatňují při znalostním rozvoji (Fotr a kol., 2017).

2 Strategická analýza

Strategická analýza patří k úkolům, které by měl strategický manažer zajistit. Jedním z hlavních prvků, které odlišují náplň práce strategického manažera s manažerem podnikatelských projektů je srovnání záměru s prostředím. Podnikatelské prostředí se rozděluje na dvě části: *externí a interní*. Dále rozdělujeme tyto dvě části na *makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí* viz obrázek 3. Přičemž makroprostředí a mezoprostředí se řadí do externí analýzy a mikroprostředí do interní (Šulák & Vacík, 2005).

Obr. 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Šulák & Vacík, 2005

2.1 Analýza vnějšího okolí

Podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, zahrnuje faktory, které vytvářejí nové podnikatelské příležitosti, anebo naopak potenciální hrozby. Proto je nezbytné celé prostředí firmy monitorovat a následně také analyzovat (Hanzelková a kol., 2017). Výstupem provedení externí analýzy je seznam příležitostí O (Opportunities) a hrozeb T (Threats). Při stanovení jednotlivých příležitostí a hrozeb se musí dbát na čas, tedy zda se jedná o minulost, přítomnost či budoucnost. Dále se musí monitorovat jevy a faktory, které mají rozhodující význam pro strategický záměr a jsou tedy významné pro naplnění strategických cílů (Fotr a kol., 2020a). Externí analýza se rozděluje na analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí jež autorka rozebere níže v textu.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Nejpoužívanější technikou analyzující vlivy makroprostředí je PEST analýza, někdy uváděná jako STEP nebo SLEPT analýza. PEST je zkratkou pro politické (P), ekonomické (E), sociální (S) a technologické (T) faktory. Jejím smyslem je pomoci manažerům vnímat širší souvislosti a pomoci detekovat stávající i potenciální hrozby či příležitosti, které mohou plynout z vnějšího okolí podniku a firma je nemůže nijak ovlivnit (Cimbálníková, 2012). Cílem analýzy je zjistit změny podstatných environmentálních faktorů působících v prostředí dané organizace jež mohou mít v budoucnu jistý vliv na činnosti podniku. Na základě toho, jak se faktory mění, by podnik měl rozvíjet svou strategii a tím neutralizovat vlivy nevíтанých faktorů (De Kluyver & Pearce, 2011).

Dále se používá rozšířená verze, která se nazývá PESTLE (někdy PESTEL). Tato analýza je rozšířena o další dva faktory, a to o legislativní (L) a ekologické (E). Níže jsou detailně popsány jednotlivé faktory **PESTLE analýzy**:

- **P** – Politické faktory – sleduje existující a potenciální působení politických vlivů (např. forma a stabilita vlády, politický rozvoj, vývoj státního rozpočtu, uplatnění lobbyismu)
- **E** – Ekonomické faktory – sleduje se působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky (např. kurz měny, inflace, úroková sazba, míra ekonomického růstu, ceny komodit, průměrné mzdy, nezaměstnanost)
- **S** – Sociální a kulturní faktory – sledují sociální změny vně organizace, ale i kulturní vlivy jak lokální, tak i národní, regionální a světové (např. pracovní zvyklost, míra korupce, tradice, životní úroveň, životní styl, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a věková struktura populace)
- **T** – Technologické faktory – sledují dopady stávajících, nových a vyspělých technologií (např. podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy, rychlost morálního zastarání, obecná technologická úroveň)
- **L** – Legislativní faktory – sledují vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy (např. antimonopolní zákony, existence a funkčnost podstatných zákonných norem, funkčnost soudů, chybějící legislativa, vymahatelnost práva, státní regulace, regulace exportu a importu)

- E – Ekologické faktory – sledují místní, národní i světovou problematiku životního prostředí a otázky jejího řešení (např. přírodní a klimatické vlivy, globální a enviromentální hrozby, ochrana životního prostředí, důraz na obnovitelné zdroje, nakládání s odpady a recyklace, dostupnost vodních zdrojů) (Hanzelková a kol., 2017; managementmania, 2015a).

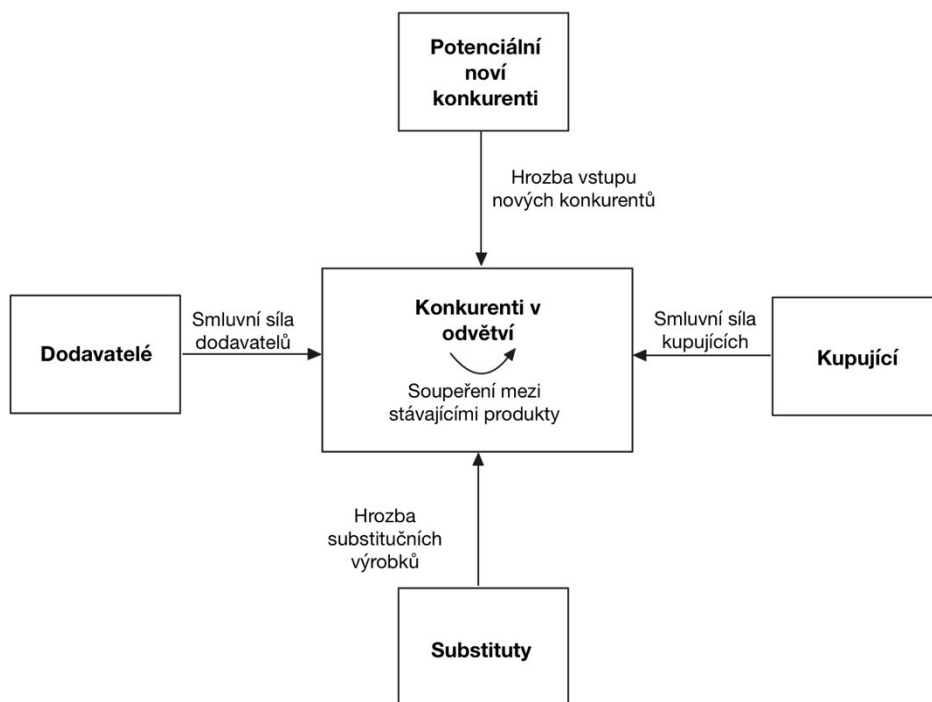
2.1.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí neboli oborové okolí podniku lze označit též jako odvětví. Odvětví je z velké části ovlivňováno konkurenty, dodavateli a zákazníky (Hanzelková a kol., 2017). Podle Fotr a kol. (2017) firma může částečně ovlivňovat mezoprostředí za pomoci nástrojů marketingu. Úspěšný strategický plán je nutné sestavovat tak, aby obsahoval veškeré prostředky chránící podnik před působením faktorů, které můžou ovlivnit podnik v konkrétní situaci. Proto má velký význam provedení analýzy podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Analýza klíčových konkurentů umožní podniku:

- zabránit překvapení z nově zvolené strategie či taktiky existujících konkurentů
- vymezit potenciální konkurenty a jakou jsou hrozbou pro organizaci
- urychlit reakce na podstoupené kroky konkurentů
- být vždy o krok napřed před konkurencí v klíčových strategických rozhodnutích (Mallya, 2007)

Pro analyzování konkurenčních sil působících v konkrétních odvětví je často používán Porterův model pěti sil, který je graficky znázorněn na obrázku 4. Tento model má pomoci managementu zjistit, jaké konkurenční síly působí v odvětví a jaký mají vliv na prostředí podniku, ale i na samotný podnik (Taušl Procházková, 2017).

Obr. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Porter, 1985

Porterův model zahrnuje pět konkurenčních sil:

- **Stávající konkurence v odvětví** – První silou Porterových pěti sil je rozsah stávající konkurence v odvětví. Pokud je konkurence nízká, vyskytuje se zde příležitost pro podniky zvýšit ceny a tím dosáhnout většího zisku. Naopak pokud je konkurence vysoká, může docházet k cenové válce, která většinou ještě zvýší rivalitu podniků. Cenová rivalita přináší hrozbu čímž je limitace ziskovosti a snižování výnosů.
- **Rizika vstupu potenciálních konkurentů** – Druhou silou je riziko potenciální konkurence. Zde se jedná o podniky, které v daném odvětví nekonkurují, ale pokud se rozhodnou, můžou se snadno konkurencí stát. Pokud je v odvětví vysoké riziko vstupu nových konkurentů, představuje to hrozbu pro ziskovost organizací. Na druhou stranu, pokud je nízké riziko, podniky dostávají možnost využít tuto příležitost, zvýšit ceny, a tím dosáhnout vyššího zisku.
- **Smluvní síly kupujících** – Třetí konkurenční silou je vliv odběratelů. Zákazníci mohou být bráni jako hrozba v případě, že tlačí ceny dolů a požadují určitou kvalitu výrobků a služeb. To pro podniky představuje vyšší náklady. Proto pokud smluvní síla kupujících je slabá, naskytuje se pro podniky příležitost zvýšit ceny,

a tím získat vyšší zisk. Kupující mají větší smluvní sílu v případě kdy: nakupují ve velkém množství, v odvětví si kupující mohou vybrat mezi podniky a tím způsobují cenovou válku, kdy podniky stojí proti sobě a snižují ceny, je ekonomicky proveditelné, že si kupující mohou výrobky koupit od několika podniků najednou, nebo mohou pohrozit s tím, že si budou vstupy vyrábět sami, a tím mohou dosáhnout snížení cen.

- **Smluvní síly dodavatelů** – Čtvrtým faktorem je vliv dodavatelů. Hrozbou ze strany dodavatelů může být případ, kdy začnou zvyšovat ceny, což musí podniky zaplatit nebo se zříci kvality. Tak či onak zvýšení cen dodavatelů vede ke snížení zisku. Naopak dodavatelé se slabou smluvní silou nabízejí podnikům příležitost snížit ceny a vyžadovat vyšší kvalitu. Dodavatelé mají vyšší kupní sílu v případě kdy: výrobky, které prodávají mají málo substitutů, diference dodavatelů je vysoká, a tím podnik je zcela závislý na daném dodavateli, je možnost vertikální integrace ze strany dodavatelů, kupující nedokáží využít hrozby vertikální integrace.
- **Hrozby substitučních výrobků** – Pátou a poslední z pěti Porterových konkurenčních sil je hrozba substitutů. Pokud existují substituční výrobky, znamená to pro podnik hrozbu ve formě limitace cen, a tím i následovnou limitací ziskovosti. V opačném případě, kdy výrobky mají málo substitutů, se nabízí příležitost pro podnik zvýšit ceny, a tím obdržet vyšší zisk. V případě, že má firma výhodu ve formě nízkého počtu substitučních výrobků, měla by zaměřit svou strategii k maximálnímu využití tohoto faktického benefitu (Dedouchová, 2001).

Podle Portera (1993) „*Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná.*“

2.1.3 Benchmarking

V rámci mezoprostředí lze aplikovat i další analýzu, která se nazývá Benchmarking. Jedná se o jedinečný postup, který byl vyvinutý americkou firmou Xerox Corporation na počátku 80. let. Přispěl k úspěchu několika amerických firem a následně se ujal také v Evropě (Lencová, 2016).

Ashby a Tuck (1996) v Oxfordském slovníku byznysu tvrdí, že slovo benchmarking se dá vyložit jako standard (neboli norma) pro srovnávací měření. Využívá se v byznysu při určení nejlepších způsobů (praktik) ve vztahu k výrobkům a procesům ve firmách, mezi jednotlivými firmy v odvětví, a i širě. Benchmarking se zejména zaměřuje na přímé konkurenty.

Podle Lencové (2016) tento specifický postup vychází ze dvou zásad:

- Zásada čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.): „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se bát o výsledky stovky bitev“.
- Zásada vycházejícího motto: „Bud' nejlepším z nejlepších“.

Dále tvrdí, že je benchmarking brán jako jedna z nejlepších technik ke zjišťování a vyhodnocování informací potřebných o konkurenci. Pokud se průběžně realizuje tato metoda, přinese firmě cenné informace o konkurenci, jako je např. informace o jejich strategických záměrech nebo ekonomických výsledcích za předešlé období. Na základě těchto východisek si lze vytvořit přehled o případných příležitostech či hrozbách, které mohou plynout z činností konkurentů. Metoda benchmarking pomáhá zlepšit efektivitu provádění činností tak, že identifikuje a aplikuje osvědčené postupy a podnikatelské strategie, které se už v minulosti osvědčily u špičkových firem ve stejném odvětví. Manažeři posoudí své výrobní postupy a srovnají je s postupy těch, kteří patří mezi nejlepší konkurenty v okolí.

Jedná se tedy o zlepšování činností firem na základě převzetí metod konkurentů a upravení si jich tak, aby vyhovovaly dané firmě. Činnosti tedy nejsou zkopírované, ale inovované.

Jednotlivé kroky benchmarkingu:

- Prvním krokem je vybrání produktů, služeb či postupů, které jsou vhodné po porovnání.
- Druhým krokem je identifikace klíčových jednotek při porovnávání.
- Třetím krokem je nalezení společnosti a interní plochy pro porovnání.
- Čtvrtým krokem je nasbírání dat pro provedení porovnání.
- Pátým krokem je analýza dat a identifikace příležitostí pro zlepšení.
- Šestým a posledním krokem je přijetí a implementace nejlepších příkladů, nastavení si rozumných cílů a zajištění široké podpory těchto cílů ve společnosti.

Výsledkem může být měřítko, které slouží ke srovnávání výkonnosti daného procesu, který je vybrán ke zlepšení mezi více firmami. Umožňuje nalézt oblasti, v nichž je třeba přijmout opatření ke zlepšení.

2.2 Analýza vnitřních zdrojů

Vnitřní prostředí lze charakterizovat jako prostor uvnitř organizace. Analyzují se zdroje a schopnosti vlastního podniku, aby se určily silné a slabé stránky firmy, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti podniku. Snaží se zjistit jaké zdroje a v jakém objemu máme k dispozici, a jakým způsobem lze s danými zdroji pracovat. Tyto zdroje lze rozdělit do čtyřech základních oblastí, což lze názorně vidět na obrázku 5. Jedná se o **hmotné zdroje**, kam patří například stroje, pozemky, skladovací plochy nebo výrobní infrastruktura. Dále do vnitřních zdrojů organizace patří **lidské zdroje**, kde se jedná výhradně o pracovníky, jejich počet a strukturu. Zabývá se ale také systémem motivace, politikou odměňování, vzděláváním a rozvojem. Dalšími zdroji jsou **zdroje finanční**, ty se rozdělují na zdroje vlastní a cizí. A v poslední řadě obsahují **zdroje nehmotné**, které obsahují na jedné straně oblast technologie, jako jsou např. patenty, licence, know-how, a na druhé straně tzn. „měkké“ faktory, kde se jedná o image firmy, brand name, organizační kulturu či reputaci, ale i schopnost využití těchto zdrojů efektivně.

Obr. 5: Vnitřní zdroje organizace

<p>Hmotné zdroje stroje, zařízení, pozemky technologické vybavení výrobní plochy výrobní infrastruktura skladovací plochy aj.</p>	<p>Lidské zdroje počet a struktura způsobilost proinovační prostředí sociální klima motivace</p>
<p>Finanční zdroje disponibilní kapitál likvidní prostředky rentability provozu bonita organizace</p>	<p>Nehmotné zdroje know-how průmyslová práva organizační kultura image, znalost trhu</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Cimbáliková, 2012

2.2.1 Finanční analýza

Finanční zdroje, dané vlastními a cizími zdroji organizace, mají vliv na finanční strukturu a stabilitu firmy. Tato analýza dokáže odhalit silné a slabé stránky z pohledu financování podniku. Základním cílem finančního řízení podniku je předně dosahování finanční stability. Ta lze hodnotit pomocí kritérií, jako je schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál a v poslední řadě zajištění platební schopnosti podniku. Analýza znázorňuje systematický rozbor obdržených dat, které lze nalézt především v účetních výkazech. Primárním zdrojem informací jsou: *rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow* (Cimbálníková, 2012).

Rozvaha

Neboli bilance podniku je základní podnikový účetní výkaz. Podává písemný přehled o majetku podniku a o zdrojích krytí daného majetku. Rozvahu lze chápat jako tabulku, která na levé straně obsahuje veškerá aktiva podniku a na pravé straně veškerá pasiva podniku. Tomuto dvojímu účetnímu pohledu se říká **bilanční princip** a fakt, že se aktiva rovnají pasivům znázorňuje **bilanční rovnice**. Proto aktiva se vždy musejí rovnat pasivům. Na následujícím obrázku číslo 6 lze vidět zjednodušenou strukturu rozvahy (Taušl Procházková, 2017).

Obr. 6: Rozvaha

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
Stálá aktiva	Vlastní zdroje
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
Σ aktiv	Σ pasiv

Zdroj: vlastní zpracování dle Taušl Procházková, 2017

Výkaz zisku a ztráty

Je účetní výkaz, který sleduje výsledky hospodaření podniku. Zkráceně se může nazývat VZZ nebo výsledovka. Ve VZZ jsou obsažené tokové veličiny, to jsou veličiny, které plynou v čase, mají nějaký časový rozměr a mění se v čase. Obsahuje výnosy a náklady za určité období, obvykle se jedná o kalendářní rok. Výsledovka je rozdělena

na dvě skupiny, kdy se první zjistí **provozní výsledek hospodaření** na základě výnosů a nákladů z provozní činnosti a následně **finanční výsledek hospodaření** na základě finančních nákladů a výnosů. Na obrázku 7 lze vidět zjednodušenou verzi VZZ. **Výsledek hospodaření před zdaněním** se získá součtem provozního a finančního výsledku hospodaření. Následně se odečte daň z příjmu, čímž se získá **výsledek hospodaření po zdanění** (Taušl Procházková, 2017).

Obr. 7: Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty
+ provozní výnosy - provozní náklady
Provozní výsledek hospodaření
+ finanční výnosy - finanční náklady
Finanční výsledek hospodaření
Výsledek hospodaření před zdaněním
- daň z příjmu
Výsledek hospodaření po zdanění

Zdroj: vlastní zpracování dle Taušl Procházková, 2017

Výkaz cash flow

Na základě účetního zisku či ztráty nelze předvídat, zda je situace v podniku dobrá či naopak špatná. Je důležité znát schopnost podniku platit vlastní závazky, tedy znát její likviditu. Proto účetní jednotka zpravidla předkládá i třetí výkaz, tzn. výkaz o peněžních tocích (neboli cash flow). Tento výkaz vyjadřuje přírůstky a úbytky peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů podniku. Pomocí cash flow se dá zjistit informace o tom v jakých činnostech podniku se peněžní toky generují a v jakých se „ztrácí“. Tato informace je důležitá pro předvídání budoucí peněžní situace podniku. Rozlišují se peněžní toky *provozní, investiční a finanční*. Cash flow lze sestavit dvěma způsoby, a to přímou a nepřímou metodou, s tím že v této bakalářské práci se zaměříme spíše na přímou metodu (Hinke a kol., 2016). Na obrázku 8 lze vidět zjednodušené schéma výpočtu výkazu cash flow pomocí přímé metody.

Obr. 8: Výkaz cash flow přímou metodou

Výkaz cash flow
+ příjem - výdaj
Celkem z provozní činnosti
+ příjem - výdaj
Celkem z investiční činnosti
+ příjem - výdaj
Celkem z finanční činnosti
Výše změny peněžních prostředků
Peněžní prostředky na začátku období
Peněžní prostředky na konci období

Zdroj: vlastní zpracování dle Hinke a kol., 2016

Finanční analýza poskytuje nespočet metod, jak zhodnotit finanční zdraví organizace. Na základě informací získaných z jednotlivých výkazů, lze využít **základní poměrové ukazatele** k získání potřebných informací např. při získávání bankovních úvěrů nebo při zjišťování fungování organizace (Cimbálníková, 2012). Základní poměrové ukazatele můžeme rozdělit na níže podrobně vypsané: *ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity*:

Ukazatele rentability

Patří mezi poměrové ukazatele, často jsou označovány také jako ukazatele návratnosti či výnosnosti. Tyto ukazatele poměřují zisk se zdroji. Cílem je zhodnotit úspěšnost dosahování cílů firmy, když vezmeme v úvahu vložené prostředky (Managementmania, 2015b).

- **Rentabilita aktiv (ROA)** – označuje produkční sílu a poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Výpočet ROA:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}} * 100[\%]$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – stanovuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento ukazatel je zásadní především pro akcionáře, společníky a další investory. Výpočet ROE:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál}} * 100[\%]$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – určuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Výpočet ROS:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} * 100[\%]$$

Ukazatele likvidity

Jedná se o poměr mezi splatnými závazky podniku (pasiva) a výší likvidních aktiv. Určuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky (Managementmania, 2015c).

- **Likvidita běžná (CR)** – občas nazývána také jako ukazatel solventnosti, což je vlastnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Určuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tj. kolikrát je podnik schopen uspokojit věřitele, v případě, že by veškerá oběžná aktiva proměnil v daném okamžiku na peněžní prostředky. Optimum se určuje v rozmezí 1,8 a 2,5, s tím, že čím vyšší hodnota, tím je menší riziko platební neschopnosti. Výpočet CR:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Likvidita pohotová (QAR)** – zde je zohledněna struktura oběžných aktiv z hlediska likvidity. Ve výpočtu se používají oběžná aktiva bez zásob, což se také často označuje jako pohotová oběžná aktiva. Optimum se určuje mezi 1 až 1,5, přičemž vyšší hodnota značí malou výnosnost podnikání, což znamená, že příliš velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků, který přinášejí jen malý nebo žádný úrok. Výpočet QAR:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Likvidita okamžitá (CPR)** – je formulována jako poměr finančního majetku a krátkodobých závazků. Pod finančním majetkem si lze představit peníze v hotovosti, peníze na běžných účtech podniku, ale i krátkodobý finanční majetek, kam patří např. cenné papíry. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5. Výpočet CPR:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti

Také bývají označovány jako ukazatele dlouhodobé finanční stability. Pomocí těchto ukazatelů se zjišťuje, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jaká je schopnost podniku hradit své závazky. Na tyto ukazatele působí čtyři základní faktory, které je zásadně ovlivňují. Jedná se o rizika, daně, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku (Managementmania, 2015d).

- **Celková zadluženost** – tento pojem označuje solventnost podniku. Poměří, jestli je výše vlastního kapitálu přiměřená závazkům podniku. Ukazatel je klíčový především pro věřitele podniku. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím je vyšší riziko věřitele. Výpočet celkové zadluženosti:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100[\%]$$

- **Ukazatel úrokového krytí** – ukazatel, který říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření firmy za dané období. Tento ukazatel měří, kolikrát by se mohl provozní zisk snížit, než se společnost dostane do situace, kdy nebude schopna zaplatit své úrokové povinnosti. Přičemž čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je úroveň finanční situace v podniku. Doporučuje se hodnota vyšší než 3 a za vynikající se považuje hodnota nad 6 (FinAnalysis, 2023). Výpočet ukazatele úrokového krytí:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Ukazatele aktivity

Tento ukazatel sleduje schopnost podniku využívat svůj majetek, tedy aktiva. Poměří se zde položky rozvahy (majetek) a výkazu zisku a ztráty (tržby). Vázanost kapitálu je měřena dvojitým typem vztahu, a to, jak dlouho je majetek vázán v dané formě a kolikrát se za dané období majetek obrátí (Managementmania, 2015e).

- **Obrat aktiv** – označuje se také jako produktivita vloženého kapitálu, měří efektivnost využití veškerých aktiv v dané firmě. Udává kolikrát za jeden rok se obrátí celková aktiva. Výpočet obratu aktiv:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Obrat zásob** – je ukazatel toho, kolikrát se během roku každá položka zásob přemění v hotovost, a poté je znovu uskladněna. Jedná se tedy o přehled o úrovni likvidity těchto zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je od 4,5 do 6. Výpočet obratu zásob:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob** – tento ukazatel znázorňuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku až do fáze jejich spotřeby, kdy se jedná převážně o materiál a suroviny, nebo do fáze jejich prodeje, což se jedná o zásoby vlastní výroby. Všeobecně lze tvrdit, že situace ve firmě lze brát za kladou v případě, kdy se obrat zásob zvyšuje a doba obratu zásob snižuje. Výpočet doby obratu zásob:

$$\text{Doba obratu zásob} = 365 * \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} [\text{ve dnech}]$$

- **Doba splatnosti pohledávek (ACP)** – neboli doba obratu pohledávek nám říká, za jakou průměrnou dobu získáme finanční prostředky od zákazníka. Tedy stanovuje, kolik dní trvá, než jsou pohledávky inkasovány. Výpočet ACP:

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = 365 * \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} [\text{ve dnech}]$$

- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** – stanovuje dobu po kterou jsou krátkodobé závazky z obchodního styku neuhrazeny. Podnik tímto čerpá dodavatelský úvěr od svých dodavatelů a zaměstnanců. Jedná se tedy o počet dnů mezi vystavením faktury a jejím proplacením. Výhodou je, když hodnota tohoto ukazatele je vyšší než doba splatnosti pohledávek. Výpočet doby splatnosti krátkodobých závazků:

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = 365 * \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} [\text{ve dnech}]$$

2.2.2 Analýza zdrojů a konkurenční výhody

Pomocí této analýzy je organizace schopna určit, které jednotlivé zdroje podniku lze považovat za konkurenční výhodu, a naopak které nikoliv. Jedná se o posouzení firmy toho, jak dokáže opatřit jednotlivé zdroje, a zda splňují zadaná kritéria. Těmito kritérii jsou: zda zdroje přináší hodnotu (**Value**), zda jsou jedinečné (**Rareness**), nenapodobitelné (**Inimitability**) a zda je podnik schopný tyto zdroje dobře využít (**Organization**) (Tyll, 2014).

Jednotlivé kritéria jsou posouzena na základě těchto otázek:

V – value (hodnota) – „Je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby?“

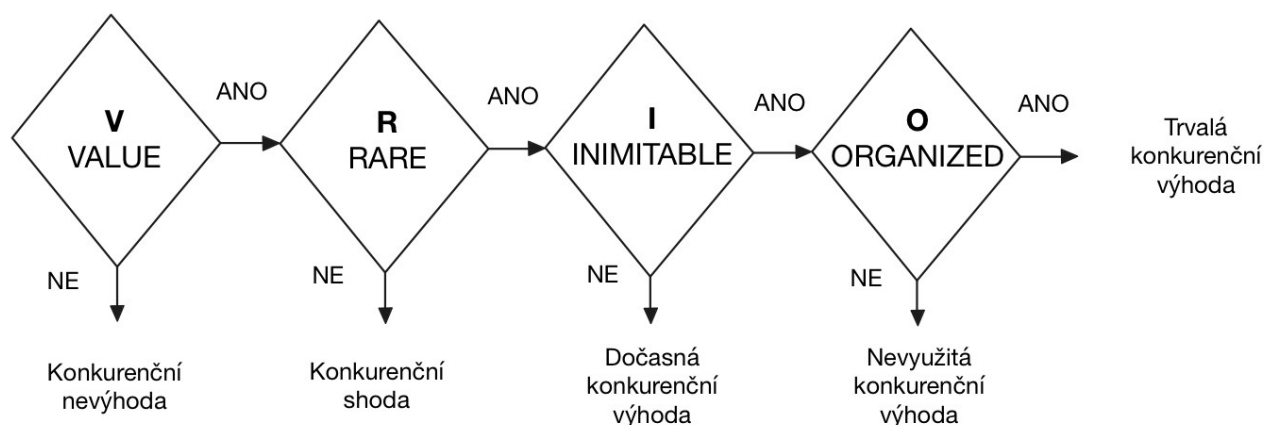
R – rareness (jedinečnost) – „Kolik konkurenčních organizací tento zdroj vlastní?“

I – inimitability (nenapodobitelnost) – „Bude pro konkurenční organizace nákladné tento zdroj vlastnit?“

O – organization (schopnost organizace zdroje využít) – „Má organizace takovou organizační strukturu, aby mohla zdroj využít?“ (Cimbálníková, 2012, s. 58)

Cimbálníková (2012) a Tyll (2014) tvrdí, že následně je zdroj posouzen na základě výše uvedených kritérií. Ty zdroje, které splňují všechny čtyři kritéria, jsou považovány za konkurenční výhodu. Níže na obrázku 9 je grafická ukázka, která zobrazuje postup zhodnocení kritérií za pomoci analýzy VRIO.

Obr. 9: metoda VRIO



Zdroj: vlastní zpracování dle De Bruin, 2016

2.2.3 Marketingová analýza

Další možností, jak analyzovat vnitřní prostředí organizace je za pomoci základního marketingového mixu neboli mixu 4P. Tato analýza se zaměřuje na 4 základní marketingové proměnné, které jsou postupně zkoumány: *produkt, cena, distribuce a podpora prodeje*. Na obrázku 10 lze vidět schéma 4P.

Obr. 10: Metoda 4P



Zdroj: vlastní zpracování dle Cimbálníková, 2012

Product (produkt)

Produkt může být ve formě výrobku, tedy ve formě hmotné, nebo služby ve formě nehmotné, která je poskytována zákazníkům za účelem uspokojení jejich potřeb. Analýza produktu hodnotí, jaká je komplexnost a konkurenceschopnost jednotlivých produktů (Cimbálníková, 2012). Produkt lze analyzovat za pomoci hned několika metod:

- Úroveň produktu – Kotler (2007) rozděluje produkt na tři základní části: *jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt*. Přičemž jádro produktu definuje vlastnosti produktu. Jedná se o primární hodnotu, která je zákazníkovi poskytována. Druhou úrovní je vlastní produkt, který obsahuje úroveň kvality, balení, vzhled a samotnou značku. Třetí úrovní je rozšířený produkt, kam se řadí doplňkové služby a přínosy pro konečného zákazníka, může se jednat o instalaci, servis, garanci anebo možnost poskytnutí úvěru.
- Životní cyklus produktu – Karlíček a kol. (2018) uvádí, že životní cyklus produktu lze přirovnat k životu člověka. V této metodě se očekává, že daný produkt projde čtyřmi fázemi: *úvod na trh, růst, zralost a úpadek*.

- BCG matice – neboli portfoliová analýza růstu a podílu na trhu, kde základním kritériem pro určení současné pozice na trhu je **podíl na trhu a růst trhu v odvětví**. Na základě toho je sestavena matice, kde jsou produkty rozděleny do čtyřech kvadrantů: *dojné krávy, bídní psi, hvězdy a otazníky* (Cimbálníková, 2012).

Price (cena)

V této části je analyzovaná cena a způsob stanovení ceny produktů. Může se jednat o *nákladově orientovanou tvorbu ceny, cena zvolená pomocí bodu zvratu, cena orientovaná na zákazníky nebo cena založená na konkurenci*. Cena představuje peněžní částku za daný produkt. Jedná se o jedinou složku marketingového mixu, která tvoří výnosy. Proto je pro firmu klíčové správně stanovit cenu produktů. Při samotné cenotvorbě je důležité zhodnotit celou řadu faktorů jako jsou náklady, které by měly odpovídat spodní hranici ceny. Dále faktor ceny konkurence a vnímaná hodnota produktu zákazníky, která představuje horní hranici ceny (Karlíček a kol., 2018).

Place (distribuce)

Analyzovat se musí také místa pro nabídku, ukázkou ale i prodej produktů. Zahrnuje také zhodnocení časové dostupnosti nabízených produktů a jakým způsobem jsou distribuovány zákazníkům, což obsahuje například počet mezičlánků nebo formu distribuce (Cimbálníková, 2012).

Promotion (podpora prodeje)

Tento faktor zkoumá, jaký je obraz produktu u zákazníků. Získává informace o tom, jaký je způsob informování, reklamy a komunikace se stávajícími, ale i potenciálními zákazníky. Každý zákazník předtím, než si koupí daný produkt prochází šesti jednotlivými fázemi: *podvědomí, znalost, záliba, preference, přesvědčení* a na závěr *nákup* (Cimbálníková, 2012).

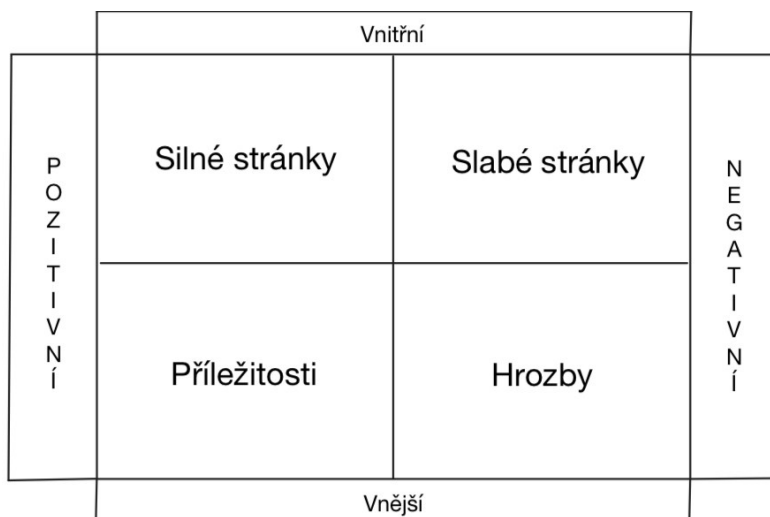
2.3 SWOT analýza

Základem strategické analýzy je analýza interního prostředí firmy, což znamená provedení analýzy silných a slabých stránek. A následně analýzu externího prostředí firmy, kdy se jedná o příležitosti a hrozby podniku. V angličtině *S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats*. Po zjištění situace firmy je možné přemýšlet o realizaci jednotlivých strategií, které vycházejí právě z provedené SWOT

analýzy. Strategie by se měla zaměřit na silné stránky a co nejlépe využít příležitostí (Mallya, 2007). Na obrázku 11 je schéma SWOT analýzy.

Porter (1980), Thompson a Strickland (1996) a Johnson a Scholes (1993) vymezují klíčové faktory, které jsou charakterizované jako *potenciální vnitřní síly*, *potenciální vnitřní slabiny*, *potenciální vnější příležitosti* a *potenciální vnější hrozby*.

Obr. 11: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování dle Blažková, 2007

2.3.1 TOWS strategie

Na základě vytvoření SWOT analýzy je odvozena matice TOWS. Pomocí této metody se podrobněji rozeberou a určí jednotlivé strategie. Hlavním výstupem je kombinace vlivu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Z této kombinace můžou vzniknout hned čtyři základní strategie: SO: maxi-maxi, WO: mini-maxi, ST: maxi-mini, WT: mini-mini (Jakubíková, 2013). Na obrázku 12 lze vidět schéma matice TOWS.

Obr. 12: TOWS matice

	<p>STRENGTHS - S SILNÉ STRÁNKY</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. Seznam silných stránek 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>WEAKNESSES - W SLABÉ STRÁNKY</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. Seznam slabých stránek 6. 7. 8. 9. 10.</p>
<p>OPPORTUNITIES - O PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>1. 2. 3. 4. Seznam příležitostí 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>SO STRATEGIE</p> <p>1. 2. 3. 4. Použít silné stránky k využití příležitostí 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>WO STRATEGIE</p> <p>1. 2. 3. Překonání silných stránek využitím příležitostí 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>
<p>THREATS - T HROZBY</p> <p>1. 2. 3. 4. 5. Seznam hrozeb 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>ST STRATEGIE</p> <p>1. 2. 3. 4. Využít silné stránky k vyhnutí se hrozbám 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>WT STRATEGIE</p> <p>1. 2. 3. 4. Minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle David, 2017

Na základě kombinace podstatných příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami podniku může firma zvážit čtyři základní přístupy:

Přístup SO – představuje ofenzivní podnikatelský přístup. Cílem tohoto přístupu je použít silné stránky k využití příležitostí.

Přístup ST – tento přístup je vhodný, když je podnik silný, ale působící hrozby jsou příliš významné. Proto musí podnik využít své silné stránky k tomu, aby odstranil případné hrozby.

Přístup WO – v tomto případě je nutné, aby podnik eliminoval či minimalizoval své slabé stránky k tomu, aby mohl využít naskytující se příležitosti.

Přístup WT – pozice podniku je nejistá a snaží se přežít. V případě že podnik nebude schopen minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se hrozbám, bude muset trh opustit (Taušl Procházková, 2017).

2.4 Shrnutí

V první teoretické části této bakalářské práce byly nejprve vymezeny základní pojmy důležité pro strategické řízení podniku. Byly popsány jednotlivé fáze tvoření strategie pomocí strategického managementu, v něm byli stručně charakterizované pojmy jako je poslání, vize a cíle podniku. Následně se popsaly jednotlivé kroky strategické analýzy prostředí, která se rozděluje na interní a externí. Charakterizovány byly analýzy jak makroprostředí (PESTLE), mezoprostředí (Porterův model 5 sil), tak i mikroprostředí (Finanční analýza, VRIO, 4P). V poslední řadě byly stručně popsány metody výběru strategie organizace pomocí SWOT analýzy a TOWS matice.

3 Základní informace o vybraném podniku

V této bakalářské práci si autorka vybrala k provedení strategické analýzy prostředí firmu Cyklo Vondráček s. r. o. Na obrázku 13 lze vidět logo firmy.

Obr. 13: Logo



Zdroj: Cyklo Vondráček s. r. o., 2023

Firma jako taková vznikla již v roce 1990, když se bratři Vondráčkovi, které už od dětství spojovala láska k cyklistice, rozhodli otevřít svou první pobočku v Karlových Varech v té době ještě jako fyzická osoba. Firma se zprvu specializovala především na prodej sportovního vybavení v oblasti cyklistiky a poskytovala autorizovaný a odborný servis jízdních kol. Postupem let firma začínala nabírat na oblíbenosti, přesto když v roce 2008 zasáhla celý svět velká finanční krize, projevil se to i ve firmě bratrů Vondráčků, a to tím, že se na jaře 2009 při nejvyšší sezóně neprodalo jediné kolo. Jelikož se předobjednávka na další rok dělá rok dopředu, na skladě se koncem roku 2009 nahromadilo dvojnásobek zboží. Muselo se rychle jednat, a proto se rozhodli pro otevření své druhé pobočky v Sokolově v roce 2010.

Za tři roky se jim naskytla možnost expandovat do Plzně, kde otevřeli svou třetí pobočku ve formě brand storu značky Specialized a tímto se stali největším prodejcem kol v celých západních Čechách. Se třemi pobočkami se zvyšovaly prodeje a s tím se i začaly hromadit zásoby na skladu, a proto vznikl problém s nedostatečnou kapacitou dosavadních skladů. Z tohoto důvodu se majitelé rozhodli v roce 2017 zavést již čtvrtou pobočku, tentokrát ve Staré Roli, která doposud slouží také jako centrální sklad.

V roce 2019 přišli majitelé firmy s podnikatelským plánem, který měl vyplnit sezónní výkyv prodeje cyklistických kol přes zimu. K tomu, aby se to mohlo uskutečnit potřebovali otevřít další pobočku. Proto v roce 2020 byla otevřená pátá pobočka v Chomutově, která nabízí široký sortiment jízdních kol a cyklistických potřeb,

tak i sjezdařské a běžecké lyže a k tomu veškeré příslušenství na zimní sporty a okrajově také běhání. Tímto se vybalancovala nabídka pro celoroční poptávku a zároveň firma expandovala také do severních Čech.

Zákazníci si mohou zboží zakoupit v kamenných prodejnách, které jsou níže na obrázku 14 vyobrazeny, ale i přes moderní a funkční e-shop. Další významná událost se odehrála v roce 2022 kdy se firma kvůli překročení limitu ročního obrátu musela stát právnickou osobou. Firma Cyklo Vondráček s. r. o. se svou rozšířenou sítí poboček a širokým sortimentem se postupem let stala jedním z největších prodejců cyklistiky v celé České republice (T. Vondráček, osobní komunikace, 9.11.2023).

Obr. 14: Lokace poboček Cyklo Vondráček s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

3.1 Poslání

Cyklo Vondráček nemá nikde přesně uvedené a zveřejněné poslání, přesto z osobní komunikace s jedním z majitelů bylo zjištěno, že posláním firmy je nabízet kvalitní produkty pro všechny úrovně sportovců, poskytovat odborné a přátelské služby, které pomohou zákazníkům vybrat si to správné vybavení a užívat si radost z pohybu (T. Vondráček, osobní komunikace, 9.11.2023).

3.2 Vize

„Po další desetiletí chceme být výhradními prodejci kvalitních značek a číslem jedna v poskytování služeb pro naše zákazníky v západních Čechách“ (T. Vondráček, osobní komunikace, 9.11.2023). Tak zní vize firmy, která vytváří identitu a pomáhá sjednotit cíle zaměstnanců s firemními cíli. Je definována srozumitelně a jasně popisuje stav, kterého chce firma dosáhnout v průběhu následujících několika let. Vize je orientována hlavně na zákazníka a na splnění jeho potřeb. Svým zněním by měla motivovat celou firmu a zaměstnance do budoucnosti. Přesto, že je vize naformulována správně, není veřejně dostupná pro zákazníky ani zaměstnance a tím ztrácí svůj smysl.

3.3 Cíle

Po osobní komunikaci s jedním z majitelů bylo zjištěno, že si firma určila na začátku roku 2023 tři dlouhodobé cíle. Prvním cílem je zvýšení povědomí o značce na sociálních sítích v západních Čechách do konce roku 2027 o 50 %. Tento cíl je formulován správně podle pravidla SMART. Je specifický, měřitelný pomocí sledujících na sociálních sítích, je také dosažitelný s využitím cílené reklamy a aktivní správy sociálních sítí. Důvodem stanovení cíle je dosažení konkrétních výsledků, proto je i orientovaný na výsledky a v poslední řadě je časově ohraničený, a to do konce roku 2027. Druhý cílem je zvýšení zákaznické spokojenosti v Chomutově o 15 % do roku 2026. Na chomutovské pobočce byl dlouhodobý problém se zaměstnanci, a proto si pobočka nevybudoval zrovna kladnou reputaci. Podle pravidla SMART je tento cíl specifický. Měřitelnost se dá sledovat pomocí Google recenzí. Cíl je dosažitelný, a to pomocí školení personálu, zlepšení zákaznického servisu a pomocí získávání zpětné vazby. Je také realistický, orientován na výsledky a časově ohraničený, a to do roku 2026. A v poslední řadě jde o cíl zvýšení tržeb o 10 % do konce roku 2025, přičemž tento cíl je také správně formulován pomocí pravidla SMART (T. Vondráček, osobní komunikace, 9.11.2023).

4 Strategická analýza firmy Cyklo Vondráček s. r. o.

V rámci vymezení strategické analýzy firmy Cyklo Vondráček s. r. o. se autorka prvně zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí, kde jsou do detailu rozebrány vlivy, které působí na makroprostředí podniku. Poté je rozebráno mezoprostředí firmy, kde se analyzuje v první řadě konkurence firmy, ale také vztahy s odběrateli a dodavateli. V poslední řadě je provedena analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace. Na základě východisek těchto analýz je provedena SWOT a TOWS analýza.

4.1 Analýza vnějšího okolí

Jak bylo již výše zmíněno, samotná analýza vnějších zdrojů se rozděluje na analýzu makroprostředí a mezoprostředí. V rámci makrookolí se zkoumají vnější vlivy, které působí na firmu Cyklo Vondráček s. r. o. Při analýze mezookolí se autorka zaměřuje na síly konkurence firmy, jaké má možné substituty v odvětví, jestli hrozí růst nové konkurence na trhu a v poslední řadě analyzuje smluvní sílu odběratelů a dodavatelů. Při analýze mezoprostředí autorka využívá také techniku benchmarking v rámci, které srovnává nejsilnějšího konkurenta na trhu s vybranou firmou.

4.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je analyzováno pomocí PEST analýzy, která hodnotí faktory působící zvenčí, které mohou značně ovlivnit směřování organizace. Jak už název analýzy napovídá, začíná se analýzou politických faktorů, poté se zkoumají faktory ekonomické, kulturní a sociální a v poslední řadě také faktory technologické.

Politické faktory

Politických faktorů působících na firmu Cyklo Vondráček s. r. o. je hned několik. Mezi nejzásadnější patří **redukce sazeb DPH a snížení daně**. Od 1.1.2024 dochází k redukcí počtu sazeb DPH, přičemž dvě snížené sazby (15 % a 10 %) se sjednocují do jedné společné ve výši 12 % (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Také dochází hned k několika změnám v sazbách daně, která ve velké míře ovlivní maloobchodní podnikání s cyklistikou. Jedná se konkrétně o zvýšení sazby DPH na opravy kol. Tyto opravy doposud spadaly do snížené sazby ve výši 10 %, přičemž od 1.1.2024 se daní základní sazbou DPH 21 % (Běhounek, 2024). To může pro firmu

znamenat tlak na zvýšení cen oprav kol, aby byla možnost udržet požadovanou ziskovou marži. Proto by se firma měla zaměřit na zlepšení zákaznického servisu. Nabídkou vynikajícího zákaznického servisu si firma udrží stávající zákazníky a s požadovanou kvalitou, i přes zvýšení cen přiláká nové.

Dalším politickým faktorem, který může ovlivnit podnikání firmy Cyklo Vondráček je **zastropování úlev z odvodů pro dohody o provedení práce (DPP)** a to hned v několika oblastech.

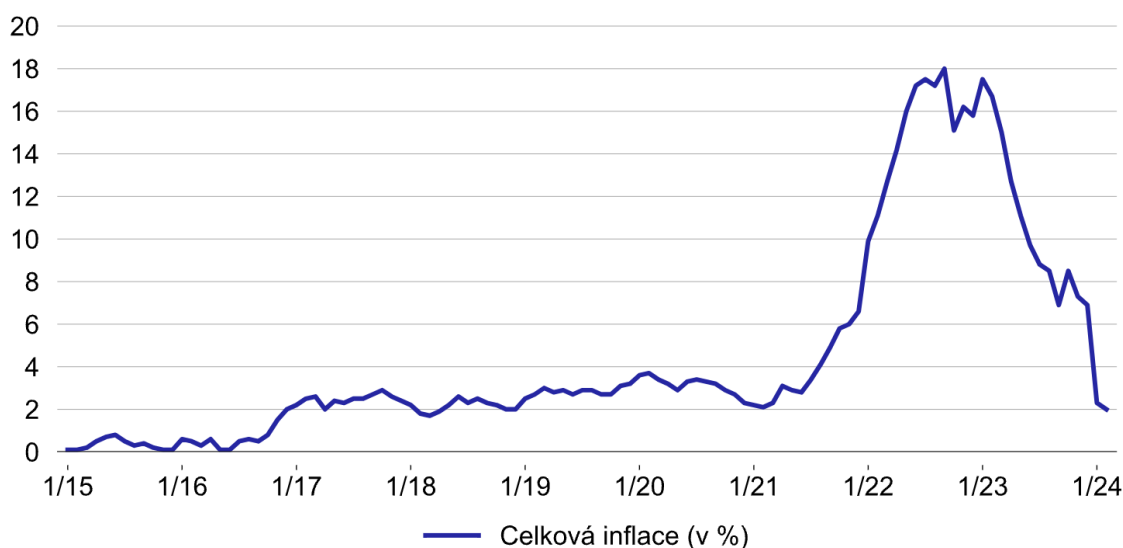
Nově se od 1.1.2024 musí evidovat všechny DPP a příjmy z nich, což se projeví nárustem administrativní zátěže firmy. V tom případě, že bude překročen limit pro vznik účasti na pojištění, bude muset zaměstnavatel vypočítat a odvést pojistné na sociální zabezpečení, přičemž se firmě zvýší i náklady na mzdy, jelikož firma bude muset pravděpodobně zvýšit mzdy zaměstnanců, aby kompenzovala jejich ztrátu příjmu. Tyto změny mohou vést ke ztrátě motivace některých zaměstnanců pracujících doposud na DPP, a to z toho důvodu, že budou muset platit pojistné na sociální zabezpečení (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů se tato bakalářská práce zaměřuje na ty nejvíce primární a vypovídající faktory působící na všechny typy podnikání, čímž je *míra inflace, stále narůstající výše úrokových sazeb a vývoj HDP*.

Vliv inflace je jedním ze stále existujících ekonomických faktorů působících na vývoj organizací. V roce 2022 byla průměrná roční míra inflace ve výši 15,1 %, kdy dosáhla nejvyšší meziroční inflace v prosinci a to s 17,2 %. Příčinou byla válka na Ukrajině a s ní související narušení dodavatelských řetězců a další faktory. V následujícím roce nastal postupný pokles inflace a v roce 2024 se očekává, že inflace pravděpodobně opět klesne oproti roce 2023 a to z 10,7 % na 2,6 %. V dalších letech ČNB prognózuje další pokles a to na 2 % v roce 2025 (Česká národní banka [ČNB], 2024a). Na grafu číslo 1 lze vidět, že meziroční inflace v únoru letošního roku 2024 poklesla přesně na 2% cíl ČNB u kterého setrvá i na horizontu měnové politiky.

Graf 1: Celková inflace (%)



Zdroj: Česká národní banka [ČNB], 2024

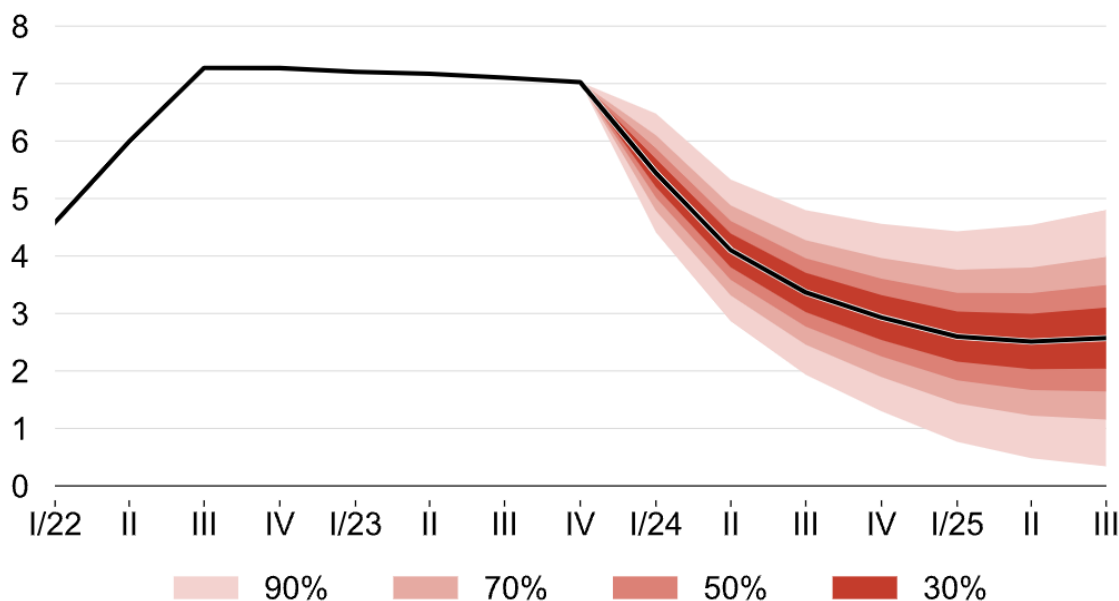
I přesto, že se očekává zlepšení ekonomické situace v roce 2024, již došlo ke změně preferencí spotřebitelů, a ty se můžou nadále zaměřovat na nákup základních potřeb a méně utrácet za volnočasové aktivity, jako je cyklistika. Kvůli tomu může dojít ke snížení poptávky po dražších kolech a cyklistickém vybavení. Naopak může nastat zvýšení poptávky po cenově dostupných kolech a vybavení.

Na to je firma Cyklo Vondráček připravena již nějakou dobu a zaměřila se i na cenově dostupnější cyklistické značky jako je například Author, Kross nebo Crussis, aby uspokojila i poptávku zákazníků s nižším rozpočtem. Před výkyvy trhu se chrání nabídkou kromě prodeje také služeb, jako je půjčování kol, opravy a údržba (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Firma by se mohla také více zaměřit na marketing, přičemž efektivní marketingová strategie by mohla pomoci oslovit zákazníky a přesvědčit je, že i v době inflace může být nákup kola a cyklistického vybavení dobrou investicí.

V případě **míry úrokových sazeb** je se základním scénářem prognózy konzistentní rychlý pokles tržních úrokových sazeb v průběhu roku 2024 a roku 2025. Viz graf 2 níže. 20. března 2024 rozhodla bankovní rada ČNB o snížení dvoutýdenní repo sazby o 0,5 procentního bodu na 5,75 %, přičemž nově stanovené úrokové sazby jsou platné od 21. března 2024 (Česká národní banka [ČNB], 2024b).

Graf 2: Úrokové sazby (%)



Zdroj: Česká národní banka [ČNB], 2024

Příčinou konzistentního klesání úrokových sazeb je očekávaný pokles inflace a stabilizace globální ekonomiky. Na čemž bude také záviset budoucí vývoj úrokových sazeb. Dopady na maloobchodní podnikání s cyklistikou budou pozitivního směru. Povede to ke zlevnění financování pro firmu, což přispěje k rozšíření marží a zisků. Lidé budou mít více peněz k dispozici na nákupy, proto může také dojít ke zvýšení poptávky po kolech a cyklistickém vybavení. Souhrn hodnot prognóz celkové inflace a úrokových sazeb je uveden níže v tabulce 1.

Tab. 1: Prognóza ČNB na datech dostupných k 26.1.2024

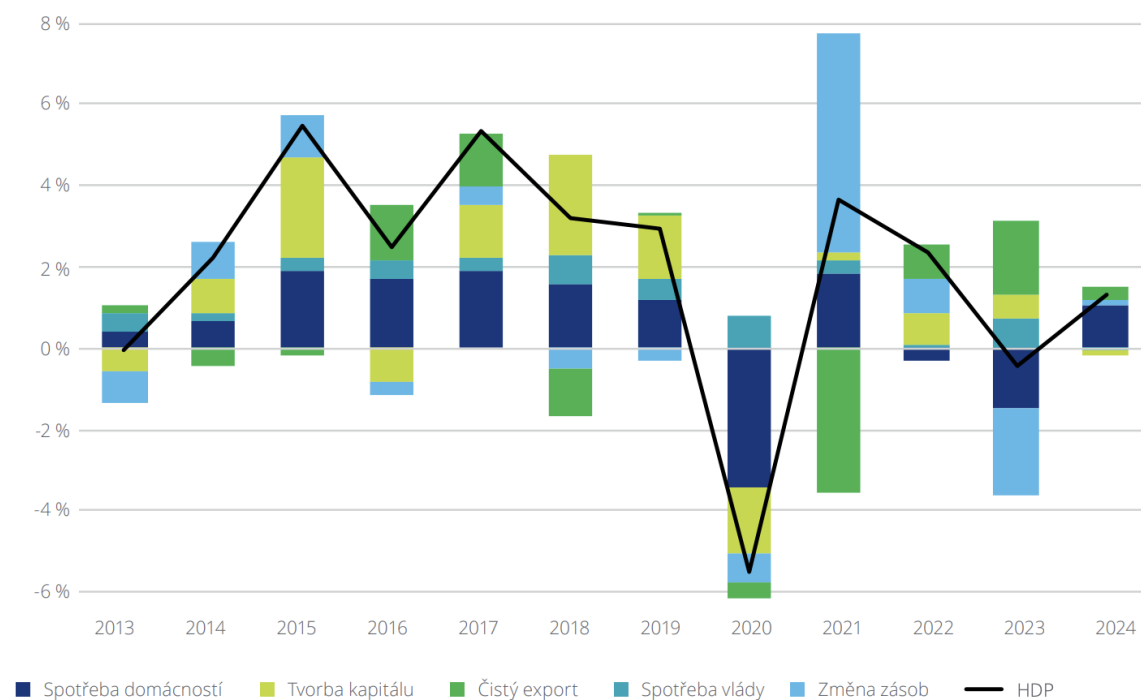
	2023	2024	2025
Celková inflace (%)	10,7	2,6	2,0
Úrokové sazby (%)	7,1	4,0	2,6

Zdroj: Česká národní banka [ČNB], 2024

Dalším ekonomickým faktorem je **vývoj HDP**. Česká ekonomika se v roce 2023 dostala do recese, kdy podle zpřesněného odhadu vzrostl hrubý domácí produkt ve 4. čtvrtletí o 0,2 % a meziročně klesl o 0,2 %. HDP za celý rok 2023 klesl o 0,4 % (Český statistický úřad [ČSÚ], 2024a). Hlavními faktory byla vysoká inflace snižující reálné příjmy domácností a vysoké úrokové sazby, kvůli kterým se zpomalila investiční aktivita firem.

Prognóza pro rok 2024 počítá s růstem HDP o 1,1 %. Hlavním motorem růstu bude obnovení spotřeby domácností vlivem klesající inflace zvyšující reálné příjmy domácností. Pravděpodobně dojde k oživení ekonomiky až v druhé polovině roku 2024, přičemž růst bude pomalý a závislý na inflaci a úrokových sazbách. Přesto se předpokládá, že předpandemickou úroveň HDP z roku 2019 dosáhne ekonomika nejdříve v roce 2024 (Deloitte, 2024). Růst HDP v následujících letech může vést ke zvýšení kupní síly zákazníků a k růstu poptávky po produktech firmy. Firma by proto měla zvážit rozšíření nabídky produktů a služeb, aby uspokojila rostoucí poptávku. Na grafu 3 je vidět vývoj HDP za posledních 10 let s příspěvky jednotlivých složek.

Graf 3: Růst HDP a příspěvky jednotlivých složek



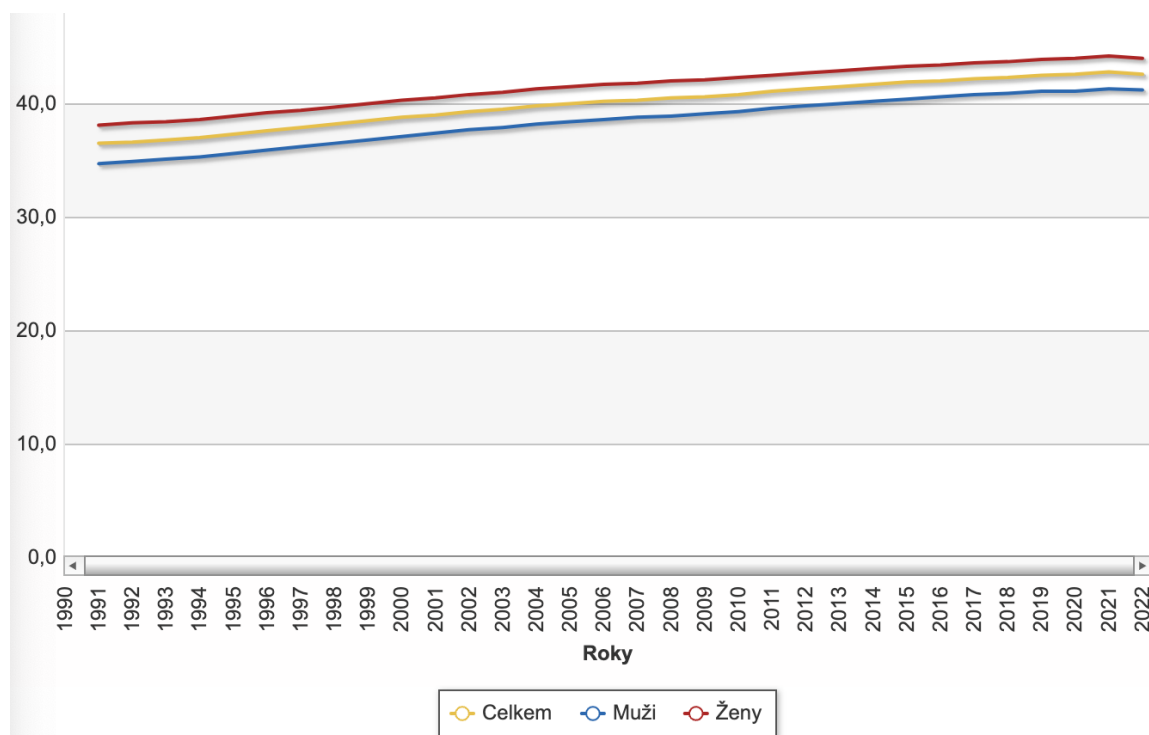
Zdroj: Deloitte, 2024

Sociální a kulturní faktory

Mezi klíčové sociální faktory patří **změny v demografické struktuře**. Jak je vidět v grafu 4, průměrný věk obyvatel České republiky se každoročně zvyšuje. V roce 1991 byl průměrný věk 36,5 let, zatímco v roce 2022 se tato hranice zvýšila na 42,6 let. Přestože stárnutí populace ve většině oborech představuje problém, v oblasti cyklistiky může vést k nárůstu poptávky po elektrokolech, která starším lidem usnadňují šlapání. Na druhou stranu, pokud se nadále bude snižovat koncentrace mladých lidí, může dojít ke snížení poptávky po normálních kolech. „V posledních letech pozorujeme značný

nárůst poptávky po elektrokolech. Stárnutí populace hraje určitě roli. Starší osoby vnímají elektrokola jako skvělý způsob, jak si udržet kondici a mobilitu bez nadměrné fyzické zátěže“ (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Graf 4: Průměrný věk obyvatel České republiky



Zdroj: Český statistický úřad [ČSÚ], 2024b

Vláda na svém zasedání 13. prosince 2023 schválila s účinností od 1. ledna 2024 hned několik změn v programech ekonomické migrace. Cílem těchto změn je realizace opatření na další posílení pracovní migrace do ČR, předložené Ministerstvem průmyslu a obchodu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2024). **Nárůst imigrace** může mít jak pozitivní, tak i negativní dopady. Pozitivním faktorem je v první řadě přírůstek pracovní síly, ale i mnoho dalších faktorů. Velkou roli bude hrát země původu imigrantů, socioekonomický status a jazykové bariéry. V případě, kdy zemí původu je země s rozvinutou cyklistickou kulturou, je pravděpodobnost, že imigranti budou mít zájem o koupi kol a cyklistického vybavení větší než v případě zemí s nerozvinutou cyklistickou kulturou. Imigranti s vysokým socioekonomickým statusem budou mít pravděpodobně více peněz na nákup nabízeného zboží než ty s nízkým socioekonomickým statusem. A v poslední řadě je zde i jazyková bariéra, která může přistěhovalcům ztížit nákup z důvodu nedorozumění s prodejci, proto by firma měla poskytnout informace o obchodě i v jazyce imigrantů, aby pro ně bylo snazší nakupovat.

Důležitým faktorem je také **rostoucí zájem o zdravý životní styl**, kdy spousta lidí preferuje jízdu na kole jako způsob, jak se dostat do formy. Velký rozmach zažívala cyklistika hlavně v době lockdownu, kdy byla pro spoustu lidí cyklistika jediná možnost, jak aktivně trávit volný čas. Firmy se mohou zapojit do těchto trendů v oblasti zdravého životního stylu. Organizace by se měli zaměřit na to, jak jejich cílová skupina přistupuje ke zdraví, podporovat komunity a klást důraz na udržitelnost. To může značkám pomoci budovat silnější vztahy se zákazníky, ale i vytvořit zdravé pracovní prostředí pro zaměstnance (Forbes, 2024). V poslední řadě dochází také k **trendu udržitelnosti**. Lidé vnímají cyklistiku jako dostupný a ekologický způsob dopravy. *„Elektrokola už nejsou vnímána jako „kola pro líné“, ale spíše jako praktický a ekologický dopravní prostředek“* (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Technologické faktory

V roce 2024 existuje několik technologických faktorů, které mohou ovlivnit podnikání firmy Cyklo Vondráček. Jedním ze zásadních faktorů je **nárůst e-commerce** a stále narůstající využívání **umělé inteligence (AI)**.

AI se bude stále více používat pro generování obsahu, zákaznickou podporu a personalizaci. V roce 2024 je klíčové mít optimalizovaný e-shop také pro mobilní zařízení. Stále více zákazníků preferuje nakupování online skrze svoje telefony a pokud pro to e-shop není uzpůsobený, je zde hrozba ztráty zákazníků a pokles prodejů (Toret, 2023). Doporučením je tedy využít responzivní design, který se automaticky přizpůsobí rozlišení a typu zařízení, na kterém je e-shop zobrazován.

Dalším trendem je také využívání **virtuální reality (VR)** a očekává se, že poptávka po VR nakupování i nadále v roce 2024 poroste. Výrobci stále snižují ceny headsetů a snaží se zjistit jaký je potenciál pro podnikání a generování zisku v této oblasti. VR se stává stále dostupnější a sofistikovanější, proto se zde naskytují příležitosti, jak ji využít v nakupování. Má to pro firmy několik výhod, ale i nevýhod. Zlepší to uživatelský zážitek a poskytne detailní pohledy pro potenciální zákazníky, ale musí se počítat s tím, že se jedná o technologii v raném stádiu a jsou vysoké prvotní náklady na technologie (Leonard, 2023). Je nespočet způsobů, jak mohou firmy virtuální realitu využít. Např. v oboru cyklistiky lze virtuální realitu použít při prodeji přes e-shop, kdy si budou moci zákazníci vyzkoušet jednotlivé kousky oblečení z pohodlí domova. Nebo v případě prodeje kola, by si zákazníci mohli projít virtuální showroom, kde

by si kola prohlédli v realistickém prostředí. Pomocí VR by mohli prozkoumat kola a cyklistické vybavení detailněji, než je možné v kamenném obchodě a v případě rozhodování mezi dvěma produkty, VR může umožnit snadno porovnávat různé modely kol vedle sebe. V poslední řadě v případě objednávky kola na zakázku, je příležitostí možnost konfigurace přes e-shop pomocí virtuální reality.

Rozvoj platebních technologií jsou v dnešní době také velmi rozšířeným trendem. Bankovní převody jsou a nadále budou nejpobulárnější platební metodou, přičemž se stále více začínají využívat zrychlené bankovní převody pomocí QR kódů. Zákazníkům by se měli nabídnout populární metody plateb prostřednictvím různých platebních brán nebo např. speciální plugin QR platby (Toret, 2023).

V poslední řadě jde o **vývoj inovativních produktů**. Vývoj jde stále vpřed a produkty se neustále inovují. Cyklistický průmysl se neustále vyvíjí, a proto je klíčové držet krok s nejnovějšími trendy a inovacemi. Jedná se především o elektrokola. „*Elektrokola se stávají technologicky vyspělejšími, s delším dojezdem, silnějšími motory a lepší geometrií a tím jsou atraktivnější pro větší skupinu uživatelů*“ (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

4.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se v této bakalářské práci provádí za pomoci metody zvané Porterův model pěti sil. Na základě tohoto modelu se analyzuje pět konkurenčních sil, které působí na firmu Cyklo Vondráček. Tato metoda je tvořena *silou konkurence a rivalitou mezi nimi, hrozbou substitučních výrobků nebo služeb na trhu, smluvní silou dodavatelů a odběratelů a v poslední řadě rizikem vstupu potenciálních konkurentů*.

Síla konkurence a rivalita mezi nimi

V České republice působí mnoho cyklistických maloobchodních prodejců, včetně velkých řetězců. To vede k silné konkurenci v oboru. Firma Cyklo Vondráček s. r. o. má v západních a severozápadních Čechách okolo 20 konkurentů. Na základě průzkumu trhu byli vybráni ty největší konkurenti firmy, kteří jsou vypsáni v tabulce číslo 2. Základními parametry byly lokace poboček, značky kol a počet nabízených služeb.

Insportline nabízí oblíbené značky elektrokol Crussis, čímž se stává konkurentem hlavně v oblasti prodeje elektrokol, avšak nemají kamennou prodejnu v západních

a severozápadních Čechách, proto se jedná spíše o prodeje skrze jejich e-shop. KUR sport s. r. o. je firma s pobočkami po celém Ústeckém kraji, tím se stávají největší konkurencí pobočky v Chomutově. Nabízejí spoustu služeb, mezi které patří i vlastní trail, osobní blog nebo soz kol. Velocentrum Voleský se řadí mezi silného konkurenta z důvodu prodeje kol značky Specialized, a to hned na 5 prodejnách v Praze a v Královéhradeckém kraji. Theo Sport a nedávno nově otevřený Cube Store spadá mezi konkurenty hlavně z důvodu lokace jejich pobočky, a to v Karlových Varech. Pobočka v Karlových Varech byla nejstarší a nejmenší ze všech pěti poboček firmy, tím se těžce vyrovnávala nově otevřené prodejně Cube, která přebrala značné procento zákazníků. Proto se majitelé rozhodli na jaře 2024 přestěhovat do nového, většího a modernější objektu v Karlových Varech. A v poslední řadě se jedná o firmu Kolofix, která nabízí pouze služby oprav kol a má své pobočky po celé České republice. Svou pobočku otevřela i v Plzni a Karlových Varech a tím firmě Cyklo Vondráček přebrala některé zákazníky na servis kol a elektrokol (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Tab. 2: Porovnání firmy Cyklo Vondráček s. r. o. s konkurencí

Firma	Počet zaměstnanců	Počet prodejen	Počet nabízených značek kol	Počet nabízených služeb
Cyklo Vondráček s. r. o.	17	5	16	9
Insportline	137	5	9	6
KUR sport s. r. o.	14	4	14	8
Velocentrum Voleský s. r. o.	16	5	9	7
Cube Store Karlovy Vary s. r. o.	4	1	1	4
Theo sport	3	1	13	5
Kolofix a.s.	50	19	0	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb na trhu

Pro cyklistiku jako takovou existuje spousta substitučních výrobků. Alternativou k cyklistice může být např. chůze, jízda autem nebo používání MHD. V případě, kdy zákazníci nejsou spokojeni s cenami nebo výběrem cyklistických produktů, můžou se rozhodnout pro výběr jiných aktivit, a to představuje hrozbu pro maloobchodníky prodávající cyklistiku.

Asi jednu z největších hrozeb substitučních výrobků představují sdílené platformy. Jedná se o sdílená kola, elektrokola a koloběžky, konkrétně např. firmy Lime, Bolt a další platformy. Sdílené platformy proto představují pro maloobchodníky s cyklistikou výzvu. Ve městech, kde má Cyklo Vondráček své prodejny nenabízejí firmy Bolt ani Lime služby sdílených kol či koloběžek. To však neznamená, že zde není riziko expanze na jejich straně např. do Plzně nebo Karlových Varů. Níže v tabulce 3 je provedena kalkulace v případě používání vlastního kola vs. sdíleného kola značky Bolt a Lime. Pro lepší představu je počítáno s využitím vlastního kola po dobu jednoho roku, přičemž počáteční náklad vynaložený na nákup vlastního kola je rozložen do 12 měsíců.

Tab. 3: Kalkulace: Vlastní kolo vs. Sdílené kolo (Bolt, Lime)

Předpoklady:	Výpočet počtu jízd:
Do práce se jezdí 5 dní v týdnu, tam a zpět.	Do práce: $5 \text{ dní} * 2 \text{ jízdy/den} = 10 \text{ jízdy/týden}$
Na nákup se jezdí 1x týdně, tam a zpět.	Na nákup: $1 \text{ den} * 2 \text{ jízdy/den} = 2 \text{ jízdy/týden}$
Cesta do práce trvá 30 minut (jedním směrem).	Celkem: $10 \text{ jízdy/týden} + 2 \text{ jízdy/týden} = 12 \text{ jízdy/týden}$
Cesta na nákup trvá 30 minut (jedním směrem).	
Výpočet ceny za sdílené kolo (Bolt)	Výpočet ceny za sdílené kolo (Lime)
Prvních 5 minut: $5 \text{ Kč/minuta} * 5 \text{ minut} = 25 \text{ Kč}$	Celková cena za jízdu: $25 \text{ Kč} / \text{odemčení} + 4 \text{ Kč} / \text{minutu} = 145 \text{ Kč}$

<p>Zbývající čas: 30 minut - 5 minut = 25 minut</p> <p>Cena za zbývající čas: 25 minut * 4 Kč/minuta = 100 Kč</p> <p>Celková cena za jízdu: 25 Kč + 100 Kč = 125 Kč</p> <p>Celková cena za týden: 125 Kč/jízda * 12 jízd/týden = 1 500 Kč</p>	<p>Celková cena za týden: 145/jízda * 12 jízd/týden = 1740 Kč / týden</p>
---	---

Položka	Vlastní kolo	Sdílené kolo (Bolt)	Sdílené kolo (Lime)
Pořízení elektrokola	50 000 Kč (jednorázový náklad)	-	-
Údržba kola	100–300 Kč	-	-
Doprava do práce	-	5 000 Kč	5 800 Kč
Doprava na nákup	-	1 000 Kč	1 160 Kč
Měsíční náklady	4 500 Kč	6 000 Kč	6 960 Kč

Varianta	Roční náklady
Vlastní elektrokolo	53 600 Kč
Sdílené kolo (Bolt)	72 000 Kč
Sdílené kolo (Lime)	83 520 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle aplikace Bolt a Lime, 2024

V tomto příkladu je cena vlastního kola v intervalu jednoho roku nejnižší variantou, sdílená kola od Boltu je o něco dražší a sdílené kolo od Lime je nejdražší. Pokud se tedy

vlastní kolo bude využívat denně, jako je tomu v tomto příkladě, jeví se to jako nejeekonomičtější varianta. Tuto skutečnost si však lidé ve většině případů neuvědomí a nadále můžou využívat služby sdílených platforem. Další možností je pořízení měsíčního předplatného např. LimePrime nebo Bolt Plus, což je vyjde značně levněji. Dalšími faktory ovlivňující rozhodnutí můžou být ale také preference spotřebitelů (pohodlí, dostupnost, flexibilita). Na jaké typy jízd se kolo využívá (délka, frekvence) a v poslední řadě také dostupnost sdílených kol ve městě spotřebitelů.

Smluvní síla dodavatelů

Firma Cyklo Vondráček má mnoho dodavatelů, a to převážně zahraničních. Mezi hlavní dodavatele patří určitě firma Specialized. Pobočka v Plzni byla otevřena jako Brand Store značky Specialized, přičemž firma Cyklo Vondráček podepsala smlouvu na Brand Store, čímž se zavázala pro prodej pouze kol, helem a treter značky Specialized. Tuto smlouvu má jen pár vybraných dodavatelů v Čechách, a tím získávají lepší podmínky jako jsou např. lepší velkoobchodní ceny. Znamená to však, že firmy jsou zcela závislé na odběru kol od firmy Specialized, a to přináší vysokou smluvní sílu Specialized vůči maloobchodníkům. V posledních dvou letech firma Specialized zvolila strategii exkluzivní distribuce, kdy ze svých okolo 200 prodejců omezila počet na pouhých 25 až 30 prodejců (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024). Jedná se o restriktivní strategii, kdy firma uděluje právo na prodej svých produktů pouze jednomu prodejci v dané oblasti. Cílem této strategie je kontrola distribučních kanálů a udržení image značky (Kotler & Keller Lane, 2013).

V případě ostatních poboček se ale majitelé snaží co nejvíce diverzifikovat portfolio dodavatelů, aby se vyhnuli závislosti na jednom z nich. Mezi další větší dodavatele firmy patří Kellys, Cannondale, Kross, Crussis, Bulls, Lectron nebo německý Haibike. Jak je na první pohled vidět z vyjmenovaných značek, většinou se jedná o zahraniční dodavatele. Čeští dodavatelé proto mají ve většině případů nižší vyjednávací sílu vůči maloobchodníkům a nemohou si tolik určovat podmínky, jako dodavatele zahraniční. Mezi přední české dodavatele kol se řadí značky Feska, Duratec, Superior, Crussis, Lectron, Author, LeaderFox nebo Apache (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Smluvní síla odběratelů

Smluvní síla zákazníků je v České republice vysoká. Je zde široká škála možností, kde si zákazník může zakoupit nové kolo nebo cyklistické vybavení. To jim dává silnou vyjednávací pozici vůči maloobchodníkům. Zákazníky firmy jsou jak fyzické osoby, kdy se ve většině jedná o nákup kol a cyklistického vybavení, tak i právnické osoby, které ve většině případů využívají služeb půjčení kol a elektrokol. Firma má silnou základnu věrných zákazníků, kteří si kupují nová kola pravidelně. V některých případech se jedná o zákazníky, kteří sbírají „limitky“ značky Specialized s názvem S-Works. Jedná se o top modely, které jsou vyráběna za použití nejpokročilejších technologií a z nejlepších dostupných materiálů. Firma Cyklo Vondráček, jak už bylo dříve zmíněno, nabízí kromě prodeje také služby půjčení a servisu kol. Spolupracuje hned s několika lázeňskými hotely, primárně v Karlových Varech. V posledních letech spolupracovala např. s Hotel Dvořák, Hotel Carlsbad Plaza, Hotel zámeček Cihelny nebo i Infocentrem Karlovy Vary. Jedním z předních odběratelů je také např. Grandhotel Pupp. Lázeňští hosté si mohou z pohodlí hotelu vybrat kolo nebo elektrokolo, které si přejí na daný den či víkend zapůjčit a firma dané kola připraví, doveze do hotelu ve sjednaný termín a následně i vyzvedne. V průběhu půjčení je v ceně také servis kola, proto v případě poruchy mohou hosté kdykoliv kontaktovat firmu a ta se o zbytek postará (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup na trh s cyklistikou je relativně snadný, proto je zde hrozba rostoucí konkurence. Nové firmy mohou vstoupit na trh s inovativními produkty, nízkými cenami nebo agresivní marketingovou strategií. Proto je důležité sledovat trh a být připraveni reagovat na nové hrozby. Firma Cyklo Vondráček by se měla nadále snažit budovat silnou pozici na trhu a vytvářet bariéry pro vstup. Mezi tyto bariéry vstupu se řadí vysoké kapitálové náklady. Zřízení a provoz cyklistického obchodu vyžaduje značné počáteční investice do prostor, zásob a vybavení. Již zaběhnuté firmy mají silnou značku a určitou věrnost zákazníků, mají již vybudované distribuční kanály a silné dodavatelské vztahy. Je také kritické orientovat se na trhu s cyklistikou a znát cyklistický průmysl a jeho zákazníky. S tím se nové firmy těžko vyrovnávají, a to omezuje jejich vstup na cyklistický trh.

Firma Cyklo Vondráček má se svým hlavním dodavatelem Specialized podepsanou smlouvu o spolupráci, jsou proto jediní v západních Čechách, kteří smí prodávat kola

a doplňky značky Specialized. Tato smlouva se podepisuje ročně a je důležité splňovat podmínky minimálních obrátů (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024). To přináší firmě velkou výhodu vůči potenciální konkurenci a zvyšuje to bariéry vstupu. V posledních dvou letech se ale firma Specialized snaží také o vertikální integraci. Zakoupila několik prodejců značky Specialized po celé České republice. Důvodem je zvýšení kontroly nad dodavatelským řetězcem. To umožní firmě Specialized lépe kontrolovat kvalitu produktů, dodací lhůty a dostupnost. Dalším důvodem může být zvýšení zisku, přičemž si firma ponechá větší část marže za produkty (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024). Přesto, že se to zatím přímo netýká firmy Cyklo Vondráček, stále je zde riziko, a firma by tuto skutečnost měla monitorovat a být připravená na možné dopady.

Benchmarking

Po osobní komunikaci s jedním z majitelů firmy se v rámci metody benchmarking v této práci porovná firma Cyklo Vondráček s. r. o. s konkurentem Ski a Bike Centrum Radotín pomocí vybraných ukazatelů. Firma Ski a Bike Centrum Radotín má jednu pobočku, a to v Praze. Firma je vnímána jako silný konkurent z důvodu prodeje značky Specialized, dlouholeté tradice a diverzifikace portfolia na zimu i léto v podobě prodeje kol i lyží. Porovnání těchto dvou firem pomocí několika ukazatelů je znázorněno níže v tabulce číslo 4.

Tab. 4: Porovnání firmy Cyklo Vondráček s firmou Ski a Bike Centrum Radotín

Firma	Cyklo Vondráček s. r. o.	Ski a Bike Centrum Radotín
Počet poboček	5	1
Počet značek kol	16	16
Počet měst působení	4	1
Počet let na trhu	34	36
Nabídka kola/lyže	Obojí	Obojí
Počet sledujících Instagram	430	4 626

Počet To se mi líbí Facebook	1 296	12 317
Hodnocení Google	4,4	4,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle webu Cyklo Vondráček s. r. o., Ski a Bike Centrum Radotín a sociálních sítí organizací, 2024

Firmu Cyklo Vondráček lze nalézt na pěti místech, a to v Karlových Varech, Sokolově, Plzni, Staré Roli a Chomutově. Přičemž firma Ski a Bike Centrum Radotín se nachází pouze v Praze. Obě firmy mají silnou tradici, která sahá až 30 let zpátky a nabízejí širokou škálu značek kol mezi které se řadí i značka Specialized, Cannondale nebo oblíbená dětská kola Rascal a Woom. Firma Cyklo Vondráček nabízí větší škálu značek elektrokol, přičemž Radotín nemá v nabídce cenově dostupnější značky elektrokol např. české výrobce Crussis nebo Lectron.

Co se týče diverzifikace portfolia, obě firmy nabízejí také lyže a lyžařské vybavení, což napomáhá pokrýt celoroční poptávku. Cyklo Vondráček se svými pěti pobočkami zatím nabízí vybavení na zimní sporty pouze na jedné pobočce v Chomutově a na svém e-shopu. Z osobní komunikace bylo zjištěno, že firma chce rozšířit svůj sortiment o zimní vybavení také na pobočce v Karlových Varech, a to z důvodu vzniku prostoru v nové větší prodejně a blízkosti Krušných hor (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Pokud jde o sociální sítě, v tomto směru jednoznačně vede Ski a Bike Centrum Radotín, jak na Instagramu, tak i Facebooku. V případě Google hodnocení Cyklo Vondráček byl proveden aritmetický průměr hodnocení všech jednotlivých pěti poboček. Na prvním místě se nachází pobočka ve Staré Roli s hodnocením 4,8. Poté jdou postupně Plzeň (4,6), Karlovy Vary (4,3), Sokolov (4,2) a nejhorší hodnocení má pobočka v Chomutově (4,1), a to z důvodu dlouhodobého problému se zaměstnanci této pobočky, jak už bylo dříve v této práci avizováno. Průměrem se dostaneme na 4,4, což je nižší než hodnocení Ski a Bike Centra Radotín (4,5). To může pro firmu Cyklo Vondráček znamenat prostor na zlepšení v oblasti zákaznického servisu.

4.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

V rámci vnitřní analýzy zdrojů a schopností se bude zprvu analyzovat finanční stránka, a to na základě základních poměrových ukazatelů. Poté analýzu zdrojů a konkurenční

výhody za pomoci VRIO analýzy a v poslední řadě marketingovou analýzu skrz metodu 4P.

4.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj k posouzení finanční situace firmy. Úkolem této analýzy je zanalyzovat a zhodnotit hospodaření společnosti pomocí účetních dat. Na zpracování budou využity účetní výkazy firmy, a to Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty z let 2021-2023. Data nejsou volně přístupná a vše je získáno z interních materiálů firmy Cyklo Vondráček s. r. o. Jako nástroje finanční analýzy jsou použity poměrové ukazatele, mezi které patří *ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity*. Vzhledem k zastaralým zveřejněným výsledkům Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky nejsou hodnoty porovnatelné s hodnotami za celé odvětví. Cyklický průmysl od roku 2019, ve kterém jsou výsledky naposledy zveřejněny, prošel všemi fázemi hospodářského cyklu, a proto jsou tyto výsledky nerelevantní.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jaká je schopnost podniku hradit své závazky. V tabulce 5 je vypočtena celková zadluženost a ukazatel úrokového krytí firmy Cyklo Vondráček v letech 2021-2023.

Tab. 5: Ukazatele zadluženosti Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023

Ukazatel	2021	2022	2023
Celková zadluženost	78 %	87 %	97 %
Úrokové krytí	5,38	-0,32	0,72

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Cyklo Vondráček s. r. o. v uvedených letech, 2024

V tomto případě, lze vidět, že celková zadluženost firmy rostla z 78 % v roce 2021 na 97 % v roce 2023. To znamená, že firma si postupně půjčovala více peněz nebo využívala více cizího kapitálu ke svým operacím. Podle majitele firmy je důvodem přechod z FO do s. r. o. v roce 2022 a také postcovidová krize. V době covidového lockdownu, byla cyklistika na svém rozmachu a poptávka po kolech stále rostla, zatímco nabídka klesala z důvodu uzavření továren. Tím se vytvořil tlak na maloobchodníky, kteří

se snažili udržet svou nabídku a museli vytvářet předobjednávky kol rok dopředu. Zatím co přobjednaná kola nestihla ani dorazit k maloobchodníkům, přišla válka na Ukrajině a nákupní chování spotřebitelů se otočilo o 360 stupňů. Přestali utrácet za volnočasové aktivity jako je cyklistika a tím se rapidně snížili prodeje a přeplnily se sklady firmy (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Ukazatel úrokového krytí v roce 2021 dosáhl hodnoty 5,38, což naznačuje, že podnik měl dostatek provozních zisků k pokrytí svých úrokových závazků 5,4 krát. Nicméně, v roce 2022 tento ukazatel klesl na negativní hodnotu -0,32, to znamená, že podnik nedokázal své úrokové závazky pokrýt z provozních zisků a byl nucen hledat jiné způsoby financování. V roce 2023 došlo k mírnému zlepšení, když se ukazatel úrokového krytí zvýšil na hodnotu 0,72. Toto zlepšení naznačuje, že podnik byl schopen lépe pokrýt své úrokové závazky, a to 0,7 krát. Optimálně by hodnota měla být vyšší než 3, a proto stále existuje prostor pro další zlepšení finanční stability.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou jedním ze základních nástrojů finanční analýzy. Poměrují zisk se zdroji. V následující tabulce číslo 6 jsou zobrazeny ukazatele rentability aktiv (**ROA**), rentability vlastního kapitálu (**ROE**) a rentability tržeb (**ROS**) organizace.

Tab. 6: Ukazatele rentability Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023 (v %)

Ukazatele	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv (ROA)	25	-2	4
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	94,5	-13	269
Rentabilita tržeb (ROS)	14	-2	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Cyklo Vondráček s. r. o. v uvedených letech, 2024

ROA dosahovala v roce 2021 25 %, to znamená, že podnik dokázal využít svá aktiva ke generování zisku poměrně efektivně. Nicméně v roce 2022 klesla hodnota ROA

na -2 %, podnik vykázal ztrátu ve vztahu k hodnotě svých aktiv a může to znamenat možné problémy podniku s efektivitou využívání aktiv. Avšak v roce 2023 dochází k mírnému zlepšení, a to na 4 %, což naznačuje, že byl podnik opět schopen lépe využívat svá aktiva ke generování zisku.

V roce 2021 byl ROE vysoký, dosahující 94,5 %, což znamená, že společnost efektivně využívala svůj vlastní kapitál ke generování zisku. Na druhou stranu v roce 2022 ROE klesl na -13 %, to je následkem ztráty, kterou společnost generovala v tomto roce. V roce 2023 však firma zaznamenává dramatické zvýšení na 269 %. Důvodem je vygenerování zisku po nepříznivém roce 2022, který zároveň zajistil razantní snížení vlastního kapitálu.

V případě ukazatele ROS, který měří efektivitu generování zisku z tržeb, byl v roce 2021 14 %. To znamená, že firma měla ziskovost ve výši 14 % ze svých celkových tržeb. Opět v roce 2022, který byl pro firmu kritickým došlo k poklesu na -2 %, firma tedy měla problémy s generováním zisku z tržeb. To se zvrátilo opět v roce 2023 kdy se ROS zvýšil na 3 %, což může být výsledkem úspěšných opatření na zvýšení ziskovosti.

Celkově lze říci, že byla společnost v roce 2022 v obtížné situaci, to se projevilo negativními hodnotami ROA, ROE a ROS. Nicméně v roce 2023 došlo ke zlepšení v těchto oblastech, což může být důsledkem zavedení kroků ke zlepšení výkonnosti podniku.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují poměr mezi splacenými závazky podniku (pasiva) a výši likvidních aktiv. Určují, v jaké míře je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. V 7. tabulce níže jsou zobrazeny tři druhy likvidity podniku: *likvidita běžná, pohotová, okamžitá*.

Tab. 7: Ukazatele likvidity Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023 (v %)

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Cyklo Vondráček s. r. o. v uvedených letech, 2024

Co se týče běžné likvidity, která v sobě zahrnuje veškerá oběžná aktiva a porovnává je s krátkodobými závazky, v roce 2021 byla ve výši 2,12. Říká nám to, že každá 1 koruna krátkodobých závazků je pokryta 2,12 korunami celkových aktiv. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je příznivější zachování platební schopnosti organizace. Přičemž firma Cyklo Vondráček dosahovala v roce 2021 optimální hodnoty. V dalších letech docházelo k postupnému snižování této hodnoty, a to v roce 2022 na 1,57 a v roce 2023 na 1,51. Stále se však hodnota pohybuje v doporučeném intervalu, který je od 1,5 - 2,5.

Pohotová likvidita, která je očištěna o zásoby, naopak ukazuje velmi nízké hodnoty, a to přesně 0,014 v roce 2021. Tento ukazatel se postupně v roce 2022 a 2023 zlepšuje, což může signalizovat lepší schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Zlepšení pohotové likvidity naznačuje, že organizace zvýšila svou schopnost rychleji přeměňovat svá krátkodobá aktiva, s výjimkou zásob, na hotovost k pokrytí krátkodobých závazků. Při srovnání běžné a pohotové likvidity je patrné, že nakoupené zásoby zůstávají ve firmě delší dobu s nízkým odbytem, což je důsledkem obtížné situace v roce 2022, kdy se nahromadily zásoby na skladech a projevila se jejich nízká likvidnost.

Okamžitá likvidita poskytuje nejkonkrétnější pohled na schopnost podniku splácet své závazky „ihned“ – a to pomocí hotovosti a peněz na bankovních účtech a popřípadě i krátkodobé cenné papíry. V roce 2021 byla hodnota tohoto ukazatele velmi nízká, a to ve výši 0,012. Poté hodnota v roce 2022 vzrostla na 0,024 a zase mírně poklesla v roce 2023 na hodnotu 0,021, což značí snížení schopnosti podniku okamžitě splatit své závazky. V celku lze říci, že podnik vykazuje určité zlepšení ve schopnosti rychle splácet své závazky v letech 2022 a 2023 oproti roku 2021.

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity se dá sledovat schopnost podniku využívat svůj majetek. Poměrují se položky rozvahy (majetek) s tržbami. Vázanost kapitálu je měřena dvojitým typem vztahu, a to doba vázání majetku v dané formě a kolikrát se za dané období majetek obrátí. V tabulce 8 níže jsou zobrazeny hodnoty ukazatelů aktivity za rok 2021-2023.

Tab. 8: Ukazatele aktivity Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023

Ukazatele	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 dle interních materiálů Cyklo Vondráček s. r. o. v uvedených letech, 2024

Obrat aktiv měří schopnost generovat tržby vzhledem k celkovým aktivům. V roce 2021 byl ve výši 1,43, což značí, že firma Cyklo Vondráček generovala tržby ve výši 1,43krát svých celkových aktiv. Doporučuje se, aby tato hodnota ukazatele dosáhla alespoň hodnoty 1, což obrat aktiv v roce 2022 nesplňuje. Došlo k poklesu na 0,82, přičemž v roce 2023 se hodnota ukazatele opět zvyšuje na hodnotu 1,30, která spadá do doporučeného intervalu >1.

Obrat zásob sděluje, kolikrát je během roku každá položka zásob proměněna v hotovost, tedy prodána, a znovu uskladněna. Je to tedy i takový přehled o úrovni likvidnosti těchto zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v intervalu od 4,5 do 6. V roce 2021 byl obrat zásob 1,45, což implikuje že se zásoby obrátily pouze 1,45krát za rok. Tato hodnota je značně nižší, než je doporučená a v roce 2022 ještě více klesla, a to na 0,84. Podobně jako obrat aktiv, vykazuje obrat zásob fluktuaci a v roce 2023 se opět zvyšuje na hodnotu 1,36, což může značit změny ve správě zásob nebo poptávce.

V roce 2021 byla doba obratu zásob 248 dní, což znamená že trvalo průměrně 248 dní, než se zásoba přeměnila v hotovost nebo pohledávku. Tato doba se značně prodloužila v roce 2022 na 428 dní, kdy, jak už bylo zmíněno výše, došlo k rapidnímu snížení poptávky, přičemž kola byla již přeobjednaná, a tím se tvořili vyšší zásoby, než byly potřeba. Přičemž v roce 2023 se doba obratu opět zkrátila na 265 dní, což značí zlepšení v této oblasti.

Ukazatel doby splatnosti pohledávek byl relativně stabilní v průběhu vybraných let. A to v roce 2021 v průměru 0,27 dne, v roce 2022 průměrně 0,23 dne a v roce 2023 průměrně 0,41 dne. Důvodem je, že většina zákazníků dané produkty platí ihned při prodeji na pobočce, nebo při nákupu na e-shopu.

Doba splatnosti krátkodobých závazků udává, kolik dní společnosti trvá na splacení svých krátkodobých závazků. U tohoto ukazatele je vidět značná fluktuace v letech. To může naznačovat změny v platební politice společnosti nebo změnu ve vztazích k dodavatelům. V roce 2021 byla doba splatnosti krátkodobých závazků v průměru 118 dní. V roce 2022 se rapidně zvýšila na 277 dní. Po konzultaci s majitelem firmy důvodem byl opět nepříznivý rok, kdy docházelo ke snížení poptávky, a tím pádem i prodejů. Firmě proto trvalo delší dobu, než splatila krátkodobé závazky svým dodavatelům. Jak je, ale z ukazatelů vidět v roce 2023 hodnota opět klesá na 178 dní, a tím se přibližuje k původní hodnotě roku 2021.

4.2.1 Analýza zdrojů a konkurenční výhody

Tato analýza je provedena za pomoci metody **VRIO**. Jak už bylo zmíněno v teoretické části této bakalářské práce, jsou analyzované jednotlivé zdroje podniku, a to *hmotné, nehmotné, finanční a lidské*. Pomocí analýzy je organizace schopna určit, které z těchto zdrojů lze považovat za konkurenční výhodu, a naopak které nikoliv. Posuzuje se, jak dané zdroje dokáže firma opatřit a zda splňují kritéria. Kritériem je, zda firmě zdroj přináší hodnotu (**Value**), zda je jedinečný (**Rareness**), nenapodobitelný (**Inimitability**), a zda je organizace Cyklo Vondráček s. r. o. schopna tyto zdroje dobře využít (**Organization**). Výčet zdrojů podniku:

Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje firmy Cyklo Vondráček s. r. o. lze zařadit veškeré budovy, pozemky, vybavení, nástroje a servisní vybavení, regály a úložné systémy, dopravní prostředky, stroje, elektronické zařízení.

Nehmotné zdroje

Pod nehmotné zdroje firmy určitě spadá silná značka a logo. Patří sem také know-how, dobré jméno a reputace firmy, s čímž souvisí i vztahy se zákazníky, webové stránky, sociální sítě, ale i síť spolehlivých dodavatelů, se kterými chce firma prohlubovat dobré vztahy a spolupráci.

Finanční zdroje

Finančními zdroji je veškerý vlastní i cizí kapitál, kam spadá vklad společníků, zisk z minulých let, úvěry a leasingy. Pod tyto zdroje se řadí též pohledávky u odběratelů

a závazky vůči dodavatelům. Firma využívá také zálohy od zákazníků, které obdrží předem za produkty a služby, které jim ještě nebyly dodány.

Lidské zdroje

V poslední řadě má firma i své lidské zdroje. Mezi lidské zdroje firmy Cyklo Vondráček s. r. o. se bezpochyby na první místo řadí zaměstnanci firmy. Ve firmě lze nalézt strategického a taktického manažera. Poté má každá pobočka svého operativního manažera ve formě vedoucího prodejny, který odpovídá za chod prodejny a zároveň má na starost expedici e-shopů. Na každé prodejně lze nalézt také prodejce, kteří se starají o prodej kol a cyklistického vybavení a servisní techniky, kteří mají na starost servisy a opravy kol. Dále firma zaměstnává vedoucího oddělení zásob, který má na starosti dostupnost zboží na všech prodejnách, vytváří převodky a vystavuje zboží na jednotlivých prodejnách. Ve firmě se nachází také pozice administrativního pracovníka, který se stará o účetnictví a marketéra, který má na starosti sociální síť a tvorbu reklamních materiálů. V současné době se svými pěti pobočkami firma zaměstnává 17 zaměstnanců. Firma nabízí pro své zaměstnance nespočet benefitů. Nejvýznamnějším z nich jsou určité procenta z veškerého prodeje nebo možnost využívání testovacích kol celoročně zdarma (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024). V tabulce číslo 9 níže je provedena analýza zdrojů firmy Cyklo Vondráček s. r. o. metodou VRIO.

Tab. 9: VRIO analýza firmy Cyklo Vondráček s. r. o.

	Hodnota (Value)	Jedinečnost (Rareness)	Nenapodobitelnost (Inimitability)	Schopnost zdroje využít (Organization)
Webové stránky	ANO	NE		
Sociální síť	ANO	NE		
Školení a kvalifikovaní zaměstnanci	ANO	ANO	NE	

Zaměstnanecké benefity	ANO	ANO	NE	
Spolehlivý dodavatelé	ANO	ANO	NE	
Počet poboček	ANO	ANO	NE	
Dobré jméno, reputace firmy	ANO	ANO	ANO	ANO
Silná značka	ANO	ANO	ANO	ANO
Know-how	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Po provedení VRIO analýzy lze vyhodnotit, že mezi trvalou konkurenční výhodou patří dobré jméno a reputace firmy, silná značka a know-how Cyklo Vondráček. Mezi dočasnou konkurenční výhodou se řadí např. školení a kvalifikovaní zaměstnanci, spolehlivý dodavatelé, zaměstnanecké benefity a počet poboček. A konkurenční shodou jsou webové stránky a sociální sítě firmy. Co se týče konkurenční nevýhody, organizace po provedené analýze nemá zdroje spadající do této skupiny.

4.2.2 Marketingová analýza

Marketingová analýza je provedena pomocí marketingového mixu 4P, který se skládá ze čtyřech složek: *Produkt, Cena, Distribuce a Podpora prodeje*.

Produkt

Cyklo Vondráček s. r. o. nabízí svým zákazníkům širokou škálu různých typů kol např. horská (Crosscountry, Trail, Downhill, Enduro), silniční, elektrokola (horská, silniční, městská, trekkingová i crossová), trekkingová, Gravelová, BMX a dětská kola, různých značek, např. Specialized, Cannondale, Kellys, Haibike, Crussis, Bulls nebo Lectron. Do portfolia produktů se řadí i lyže, snowboardy a vybavení na zimní sporty značek Atomic, Burton, Salomon, Blizzard, Fisher, Rossignol, Head aj. Mezi produkty firmy patří i cyklistické příslušenství v podobě helem, bot, oblečení, brýlí, náhradních dílů a příslušenství na kolo.

Firma nabízí pro své zákazníky i spoustu služeb. Primárně se jedná o prodej v kamenných prodejnách nebo přes e-shop, výkup a servis kol a lyží. Mechanici si však podle majitelů dokáží poradit i s trenážery, kočárky nebo koloběžkami. Velmi oblíbenou službou se stal také Retül Fit, který je v nabídce zatím pouze na pobočce v Plzni. Jedná se o kompletní systém nastavení kola, který je vědecky otestován a vychází z lékařských poznatků a anatomických předpokladů konkrétních jezdců. Toto nastavení umožní jezdcům maximalizovat výkon, výdrž, pohodlí a také předejít zdravotním problémům. Není tedy jen pro závodníky, ale pro každého, kdo chce, aby kolo vyhovovalo jízděmu stylu (Cyklo Vondráček s. r. o., 2024a).

Další službou je půjčovna kol, elektrokol a lyží. Zákazníci si můžou vybrat z nejnovějších modelů silničních a horských kol i elektrokol, dětská kola nebo mohou otestovat např. i různé druhy sedel a tím zjistit jaké jim vyhovuje předtím, než si sedlo zakoupí. Co se týče zimních sportů, firma půjčuje jak lyže, tak i snowboardy a k tomu samozřejmě i boty a helmy. Půjčovnu bot a lyží využívají hlavně rodiče pro své děti, které každým rokem rostou, a tím pádem rodiče pro ně nemusejí každý rok kupovat jiné vybavení (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

Cyklo Vondráček nabízí také nákup na splátky. Financování spotřebního zboží je pro zákazníky zajištěno formou spotřebitelského nebo podnikatelského úvěru od společnosti ESSOX s. r. o., přičemž celý proces vyřízení žádosti o úvěr probíhá rychle a bez zbytečných komplikací. Financovaná hodnota zboží nebo celého nákupu může být od 2 000 Kč do 500 000 Kč nebo dle omezení splátkového produktu. Úvěrová smlouva je uzavřena rychle a jednoduše přes internet a je zde možnost podepsání smlouvy pomocí SMS kódu (Cyklo Vondráček s. r. o., 2024b).

Následující službou je pojištění jízděmu kola zprostředkované od ERV pojišťovny. Pojištění má široký rozsah a vztahuje se např. na krádež, loupež, poškození či vandalismus. Nezohledňuje amortizaci, což znamená, že při škodě zákazník obdrží voucher na nový výrobek. Jde sjednat rychle do 7 dnů a je snadné online vyřízení pojistné události. Pojištění má platnost po celém světě, přičemž cena je na jeden rok 10 % z pořizovací ceny kola a v případě pojištění na 2 roky je akce 15 % z ceny kola (Cyklo Vondráček s. r. o., 2024c).

Cena

Firma Cyklo Vondráček s. r. o. přebírá doporučený rozsah cen od svých dodavatelů a prodává produkty za ceny, tak aby pokryla náklady na produkt a požadovanou marži.

Co se týče cen služeb, ceny za servisy jsou nákladově orientované. Velkou roli hraje také náročnost servisu, jak časová, tak i fyzická. Na základě zkušeností majitelů se stanovily průměrné časy jednotlivých servisů a ceny se vypočítaly z nákladů na čas mechaniků strávený u opravy plus požadovaná marže. V tabulce 10 níže je vypsán ceník servisů.

Tab. 10: Ceník služeb servisů

Položka	Cena (materiál není v ceně)
Základní seřízení kola	550 Kč
Celková kontrola kola a jeho seřízení	950 Kč
Kompletní kontrola a servis celého kola	1 500 Kč
Základní servis běžeckých lyží	399 Kč
Kompletní a individuální servis dle požadavků zákazníka	499 Kč
Malý servis lyží a snowboardů	490 Kč
Velký servis lyží a snowboardů	590 Kč
Ruční servis lyží a snowboardů	690 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle webu Cyklo Vondráček, 2024

Ceny půjčoven kol a elektrokol se liší v závislosti na několika faktorech, jako je typ kola, délka půjčení (může být ½ dne nebo den) a sezóna. V ceně půjčení je zahrnuta i helma, zámek na kolo, instalace a seřízení kola před půjčením. Pokud si tedy zákazník půjčí základní pevné horské kolo vyjde ho to na 390 Kč na den (1/2 dne 240 Kč), Pevné elektrokolo potom vyjde na 590 Kč na den (1/2 dne 340 Kč). A v případě, že si chce zákazník vyzkoušet jedno z vyšších modelů kol, jako je například celoodpružené elektrokolo, cena se pohybuje okolo 790 Kč na den (1/2 dne 450 Kč). Tyto ceny jsou přebírány z trhu tak, aby byly konkurenceschopné. Pro porovnání jsou níže v tabulce 11 zobrazeny ceny půjčoven firmy Cyklo Vondráček a Ski a Bike centrum Radotín. Cena se může lišit zásadním způsobem z důvodu polohy prodejem, kdy firma Ski a Bike

centrum Radotín má svou pobočku v Praze, kde je vyšší poptávka, vyšší náklady na provoz firmy a vyšší úroveň životních nákladů, přičemž lidé žijící a pracující v Praze jsou ochotni za služby zaplatit více než v jiných městech.

Tab. 11: Porovnání cen půjčoven

Položka	Cyklo Vondráček	Ski a Bike centrum Radotín
Pevné horské kolo	390 Kč/den	1 250 Kč/den
Pevné elektrokolo	590 Kč/den	1 250 Kč/den
Celoodpružené elektrokolo	790 Kč/den	1 590 Kč/den

Zdroj: Vlastní zpracování dle webu Cyklo Vondráček s. r. o., Ski a Bike Centrum Radotín s. r. o., 2024

Distribuce

Distribuce produktů a služeb firmy probíhá primárně na pěti pobočkách v České republice, a to v Karlových Varech, Sokolově, Plzni, Staré Roli a Chomutově. Tím firma pokrývá značnou část západních a severozápadních Čech. Jak už bylo několikrát zmíněno výše, karlovarská pobočka se na jaře 2024 přestěhovala do nového objektu v Karlových Varech. Důvodem byla nevyhovující velikost a zastaralost původní prodejny. Nová pobočka je prostorná, světlá a moderní. Nachází se přímo u cyklostezky, což může být výhodou ve formě snadného přístupu pro cílovou skupinu (tj. cyklisty) a impulsivních nákupů, kdy cyklisté projíždějí kolem prodejny a mohou si všimnout produktů, které by je mohly zajímat a spontánně se rozhodnout pro nákup. Nabízí to však spousty dalších benefitů, jako je například možnost testování produktů nebo budování komunity, které však zatím firma nerozvíjí.

Další forma distribuce je skrze e-shop. Ten umožňuje oslovovat zákazníky po celé České republice, ale i v zahraničí. Popularita online nakupování byla zmíněna již dříve v PEST analýze v technologických faktorech. Majitelé Cyklo Vondráček si jsou vědomi o narůstajícím zájmu online nákupů, a to nejen z hlediska růstu počtu prodejů přes e-shop. Nabízejí pro své zákazníky online prodej přes videohovor. Specializovaný prodejce poradí, jaké kolo by zákazníkovi vyhovovalo, přes videohovor ukáže různé barevné kombinace a v případě zájmu může pomoci dané kolo objednat. Zákazník, tak může z pohodlí domova využít odborné znalosti prodejců při koupi a je si jistý tím co nakonec objedná. Tento nápad vznikl v době koronavirového lockdownu, kdy byly veškeré

obchody zavřené a jediná možnost, jak pokračovat s prodeji bylo skrze e-shop. Tento typ nákupu se ale uchytil a někteří zákazníci doposud využívají tyto služby (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024). Přes e-shop si zákazníci mohou vytvořit i online rezervaci na služby Retül Fit. Chybí však funkce online rezervace půjčoven kol a lyží, kterou, jak bylo analyzováno při analýze mezoprostředí, nabízí většina konkurentů.

Při zhodnocení grafické a obsahové stránky e-shopu je analyzováno, že by firma měla investovat, aby byl e-shop více user-friendly s kvalitním obsahem. V některých případech se stává, že nefungují prokliky správně, tak jak mají, nebo jsou špatné popisy u produktů. Skrze e-shop by měl fungovat i online zákaznický servis s rychlou efektivní komunikací, čemuž tak v tomto případě není. Při použití mobilního zařízení, e-shop se automaticky přizpůsobí rozlišení a typu zařízení, což značí, že je použit responzivní design.

Podpora prodeje

Cyklo Vondráček používá k propagaci svých produktů a služeb tyto nástroje komunikačního mixu:

- **Reklama** – reklamu využívá jak on-line, tak off-line. Hlavním reklamním médiem je internet, na kterém se vytváří cílené kampaně na Google Ads s relevantními klíčovými slovy a PPC kampaně zaměřené na produktové kampaně. Poté také platformu pro online reklamu Sklik a Zboží.cz, která umožňuje inzerentům zobrazovat své reklamy na Seznam.cz a dalších partnerských webech. Firma využívá i srovnávač cen Heureka, na kterou se dá prokliknout přes vyhledávače Google a Seznam. Dále využívá sociální sítě, a to především Facebook a Instagram, kde tvoří poutaví obsah k propagování produktů a budování komunity s občasným využitím placených kampaní. V případě off-line reklamy firma využívá billboardy a plakáty umístěné na frekventovaných místech a cyklostezkách (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).
- **Osobní prodej** – osobní prodej zahrnuje především komunikaci prodejců a mechaniků se zákazníky. Firma zaměstnává vyškolené mechaniky s dlouholetou praxí, kteří dokáží opravit všechny typy a značky kol. Prodejci v každé prodejně jsou odborníky z oboru, kteří si při příchodu zákazníka vyslechnou jeho potřeby, aktivně naslouchají a ptají se na doplňující otázky. Ukáží zákazníkovi různé možnosti a zdůrazní vlastnosti kol, které by mohly zákazníka zajímat. Vysvětlí

mu technické detaily srozumitelným způsobem a v případě zájmu si zákazník může dané kolo vyzkoušet před prodejnou. V karlovarské nové pobočce je vytvořen mini cyklistický okruh, a proto si mohou zákazníci kolo vyzkoušet přímo v pohodlí prodejny. Pokud si zákazník kolo vybere, prodejce mu pomůže s výběrem vhodného vybavení a nastavení kola na míru zákazníkovi. Po nákupu kola je zákazníkovi nabídnut zdarma garanční servis po roce nebo 200 najetých kilometrech (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024). Takto by měl prodej kola správně probíhat a ve většině případů to tak i je, ale není to vždy pravidlem. Udržet si vysoce kvalifikované a motivované zaměstnance je obtížné a je důležité je neustále rozvíjet a motivovat.

- **Public relations** – co se týče vztahů s veřejností, firma Cyklo Vondráček se snaží vytvářet dobré jméno a image. Sponzoruje mnoho cyklistických závodů, jako je např. Kiwi muž, Kolo pro život, Kraslická „100“, Sokolovská 24hodinovka aj. To pomáhá zvýšit povědomí o firmě a podpořit cyklistiku v regionu. Věnuje se také charitě, kdy např. sponzoruje ples Harmonie, který je primárně určen zdravotně postiženým a seniorům, ale je otevřen i veřejnosti. Zapojuje se i do místních médií a propaguje svoje podnikání v novinách a rádiu. Např. 3x do roka mají zakoupený dvoustranný článek v Karlovarském nebo Plzeňském deníku, kde často probíhá i soutěž o ceny. V případě správně zasláné odpovědi na otázku vyhrají 3 lidi ceny v podobě např. nové helmy nebo cyklistického dresu. Aktuálně také probíhá soutěž o horské kolo značky Cannondale, helmu a pumpičku. Každý zákazník, který zakoupí v nové karlovarské pobočce produkty nad 5 000 Kč a bude sledovat firmu na sociálních sítích se může do soutěže zapojit a vyhrát jednu z těchto tří cen (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).
- **Interní reklama** – neboli reklama v místě prodeje. Firma využívá POS materiály na obchodě ve formě cenovek, stojanů, plakátů a bannerů, dekorací a polepů. Dále také vizuální merchandising v podobě poutavých výloh a interiérů obchodů, které zaujmou zákazníky a povzbudí ke koupi. Využívá sociální média k propagaci interních akcí, speciálních nabídek a novinek na obchodě a k sdílení fotek a videí např. ze zákulisí servisu. Podnik má své webové stránky, kde zákazníci najdou informace o jednotlivých pobočkách a jejich otevírací době, informace o produktech a propagace novinek. Nabízí pro své zákazníky slevy, věrnostní

programy a další promo akce. Např. nabízí slevy 12 % pro sportovní kluby Slovan a Triatlet a věrnostní program při registraci, kdy zákazníci obdrží slevu 7-8 % na budoucí nákupy (T. Vondráček, osobní komunikace, 15.01.2024).

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza byla provedena za pomoci analýzy mikroprostředí, ze kterého vyplynuly silné a slabé stránky firmy a analýzy makroprostředí, ze které se získali příležitosti a hrozby. V případě kombinace vnitřních a vnějších faktorů byla použita analýza mezoprostředí. Tyto skutečnosti jsou zobrazeny v tabulce číslo 12.

Tab. 12: SWOT analýza firmy Cyklo Vondráček s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silná značka ▪ Široká nabídka produktů a zboží ▪ Specializovaný servis ▪ Diverzifikace léto/zima–kola/lyže ▪ Vysoká míra inkasa plateb od odběratelů v krátkém časovém horizontu ▪ Strategická poloha poboček 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nezveřejněná mise a vize podniku ▪ Nedostatečná motivace a nízká morálka některých zaměstnanců ▪ Nízký dosah sociálních sítí ▪ Vysoká zadluženost ▪ Nízká míra likvidity ▪ Nízký počet nabízených služeb oproti konkurenci ▪ Chybějící funkce e-shopu ▪ Neexistence mobilní aplikace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Růst HDP ▪ Stárnutí populace ▪ Klesající inflace ▪ Klesající míra úrokových sazeb ▪ Rostoucí zájem o zdravý životní styl ▪ Trend udržitelnosti ▪ Virtuální realita ▪ Umělá inteligence ▪ Vývoj inovativních produktů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvýšení sazby DPH na opravy kol ▪ Stárnutí populace ▪ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru ▪ Silná konkurence ▪ Vertikální integrace značky Specialized ▪ Rozvoj sdílených platforem

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utužování vztahů s dodavateli ▪ Udržování věrné zákaznické základny ▪ Rozvoj platebních technologií ▪ Rozvoj e-commerce 	
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Cyklo Vondráček s. r. o. má velké množství silných stránek. Firma si během svého působení na trhu vybudovala silnou značku a dobrou reputaci mezi zákazníky. Široká nabídka produktů umožňuje oslovovat různé cílové skupiny a mít větší dosah na trhu. Díky specializovanému servisu je firma konkurenceschopná a zvyšuje to zákaznickou spokojenost. Diverzifikace v podobě prodeje kol primárně přes léto a lyží přes zimu umožňuje firmě lépe reagovat na rizika sezónnosti a změny na trhu. Mezi přednosti firmy patří také vysoká míra inkasa plateb, která zajišťuje stabilní cash flow firmy a snižuje rizika neplatičů. Poslední silnou stránkou firmy je strategická poloha poboček firmy, které se nacházejí v atraktivních lokalitách s vysokou koncentrací potenciálních zákazníků.

Co se týče slabých stránek, firma nemá zveřejněnou misi a vizi podniku, s čímž může úzce souviset nedostatečná motivace a nízká morálka zaměstnanců, která může vést k poklesu produktivity a kvality práce. Slabou stránkou je i nízký dosah sociálních sítí. Firma nabízí menší počet služeb oproti konkurenci, což se také řadí mezi slabé stránky firmy. Vysoká zadluženost zvyšuje firmě náklady a snižuje flexibilitu rozhodování, zatímco nízká míra likvidity může vést k problémům s financováním běžného chodu firmy. Další slabé stránky souvisí především s e-shopem, který je uživatelsky nepřízniví a chybí mu některé funkce, což může snižovat jeho atraktivitu pro zákazníky. V poslední řadě může vést ke ztrátě zákazníků také z důvodu neexistence mobilní aplikace, kterou může část zákazníků preferovat k nákupu z mobilního zařízení.

Aktuálně se pro firmu vyskytuje mnoho příležitostí do budoucna. Jednou z nich je stárnutí populace, což může zvýšit poptávku po specifických produktech a službách, jako jsou např. elektrokola. Dále jsou příležitostí ekonomické faktory působící v roce 2024, jako je růst HDP, klesající inflace nebo klesající míra úrokových sazeb. To může firmě pomoci s financováním a investicemi. Může to vést ke snížení nákladů a k růstu tržeb a zisku firmy. Velkou příležitostí je i rozvoj technologií umělé inteligence nebo virtuální reality,

kteřá může přispět k inovativním marketingovým strategiím a k zefektivnění procesů a zlepšení služeb. Příležitostí je vývoj inovativních produktů, které mohou být atraktivní pro zákazníky nebo rozvoj platebních technologií, což usnadní platby přes e-shop a zvýší to komfort zákazníků. Mezi příležitostmi firmy se řadí také utužování vztahů s dodavateli a udržování věrné zákaznické základny. V poslední řadě také rozvoj e-commerce a stále narůstající trend udržitelnosti, který může firmě otevřít nové příležitosti.

Zvýšení sazby DPH na opravy kol se řadí mezi největší hrozbu firmy Cyklo Vondráček. Kvůli zvýšení této sazby se zvýší ceny servisů a může to vést k rapidnímu snížení poptávky po těchto službách a k nespokojenosti zákazníků. Práce v tomto oboru požaduje znalosti v oblasti cyklistiky, zručnost a zároveň dobré komunikační schopnosti při prodeji, tím se naskytuje hrozba nedostatku kvalifikovaných pracovníků v oboru, což může vést k problémům s obsazením volných míst. Hrozbou je také rozvoj sdílených platforem v Karlových Varech a Plzni, to může vést k poklesu poptávky po nabízených produktech a službách firmy. Zásadní hrozbou je i vertikální integrace značky Specialized. Na trhu s cyklistikou panuje také silná konkurence ze strany maloobchodních i velkých prodejců. Ceny jsou přebírané od dodavatelů, proto je zásadní se od konkurence odlišit především špičkovým zákaznickým servisem.

4.3.1 TOWS strategie

Na základě provedení SWOT analýzy byly vytvořené čtyři strategie: *strategie SO (Maxi-Maxi)*, *strategii ST (Maxi-Mini)*, *strategii WO (Mini-Maxi)*, *strategii WT (Mini-Mini)*:

- **SO** – Využít širokou nabídku produktů a zboží k organizaci testovacích dnů a cyklo výletů, a tím podpořit rostoucí zájem o zdravý životní styl.
- **ST** – Využít strategickou polohu karlovarské pobočky v blízkosti cyklostezky k otevření zahrádky s občerstvením přes letní sezónu a tím eliminovat hrozbu silné konkurence tím, že se od ní firma diferencuje.
- **WO** – Využít příležitosti rozvoje e-commerce a tím potlačit slabou stránku, a to vytvořením aplikace k e-shopu.
- **WT** – Rozšířit portfolio služeb a tím snížit zadluženost, čímž bude eliminována hrozba vertikální integrace.

5 Doporučení

Po provedení celkové analýzy prostředí firmy za pomoci SWOT analýzy a vytvoření jednotlivých strategií za pomoci TOWS matice se došlo k určitým závěrům a vytvořily se jednotlivé strategie. Firma Cyklo Vondráček s. r. o. by se předně měla zaměřit na své silné stránky, ty by měla aktivně rozvíjet a udržet si je k využití velkého množství příležitostí, které se aktuálně vyskytují. Pokud firma nechce být ohrožena možnými budoucími hrozbami, měla by se snažit co nejvíce eliminovat své slabé stránky, aby si udržela dobré postavení na trhu s cyklistikou. Autorka níže rozebrala několik návrhů doporučení, které by firmě mohli zajistit stabilní místo na trhu a pomoci ji se nadále rozvíjet.

5.1 Testovací dny, cyklo výlety

Na základě vyhodnocené SWOT analýzy se naskytuje řešení na využití silných stránek ve formě široké nabídky produktů a zboží a tím využít příležitost rostoucího zájmu o zdravý životní styl. Doporučením je proto začít pořádat testovací dny, kde si zákazníci budou moci vyzkoušet různé modely a třídy kol všech cenových kategorií a dále pořádat také cyklo výlety, které napomůžou budovat komunitu cyklistů všech úrovní zkušeností a zájmů.

V případě testovacích dnů se nabízí možnost spolupracovat s dodavateli značek kol, aby byla k dispozici široká škála kol k testování a každý testovací den nabízet vyzkoušení jiné značky. Je zapotřebí zajistit odborný personál, který zodpoví na případné dotazy a vyškolené mechaniky, kteří se postarají o servis seřízení a nastavení kola před jízdou. Nabídněte letáčky s testovacími trasami, které odpovídají typům kol, které jsou k dispozici a k tomu zorganizujte doprovodné aktivity jako je grilování, občerstvení závody pro malé děti o ceny nebo živá muzika.

Jednodenní cyklo výlety se mohou pořádat o víkendech s využitím testovacích kol, které má firma k dispozici. Přičemž si v případě zájmu a předběžné rezervace zákazníci mohou zdarma půjčit kolo nebo jet na kole vlastním. Trasy by měly být nenáročné, aby je zvládli všichni a měl by je doprovázet zkušený cyklista a průvodce, který zná trasu a je schopný pomoci. Každý cyklo výlet by mohl být zaměřený na specifické cílové skupiny, např. rodiny s dětmi, horské cyklisty nebo silniční cyklisty a podle toho uzpůsobit trasu a délku výletu.

Doporučeno je tyto testovací dny a cyklo výlety propagovat na sociálních sítích, webových stránkách, a i v místě prodeje na jednotlivých pobočkách. Návrh flyeru je níže na obrázku číslo 15. Kvalitní fotky a video dokumentace podníti zájem o další akce a pomůže to vytvořit silnější komunitu. Proto by se měla veškerá dokumentace z testovacích dnů a cyklo výletů sdílet na firemních webových stránkách, na sociálních sítích, ale i např. v místních médiích. Celkovou výhodou těchto akcí je zvýšení povědomí o značce, přilákání nových zákazníků, zákaznická spokojenost a možnost zvýšení prodeje kol a doplňků.

Obr. 15: Flyer: pozvánka na testovací dny



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5.2 Rozvoj pobočky v Karlových Varech

Dalším návrhem je využití strategické polohy nové karlovarské pobočky hned vedle cyklostezky k otevření zahrádky s občerstvením přes letní sezónu. Výhodami může být zvýšení zisku o příjem z prodeje nápojů a občerstvení a zvýšení návštěvnosti pobočky, což může vést i k zvýšení prodeje kol a vybavení. Může dojít i k zvýšení počtu rychlých servisů, jako je výměna duše nebo seřízení řazení, zatímco si zákazník bude moci v klidu vychutnat chlazený nápoj nebo kávu se zákuskem. Zlepší se zákaznický servis, tím, že zahrádka poskytne zákazníkům firmy Cyklo Vondráček příjemné místo

k odpočinku a občerstvení po jízdě na kole a v poslední řadě se tím opět buduje komunita, s tím, že se zahrádka může stát místem, kde se budou setkávat cyklisti a další lidé z okolí.

Firma si musí zažádat o povolení k umístění zařízení na veřejném prostranství před vchodem do karlovarské pobočky. Sazba za užívání veřejného prostranství činí okolo 10 Kč za každý i započatý m² užívaného veřejného prostranství a každý i započatý den, přičemž zahrádka by zabrala okolo 15 m² a využívala by se pouze přes letní sezónu, což je od dubna do srpna, což dělá celých 5 měsíců (Ministerstvo vnitra ČR, n.d.).

Dále musí zajistit hygienické povolení a splňovat určité hygienické a právní předpisy. Prodej občerstvení je stravovací službou a vztahuje se na něj potravinové právo, provozovatel musí mít ohlášení u orgánu ochrany veřejného zdraví a splňovat hygienické požadavky na vodu, prostorové uspořádání a vybavení. Potravinu musí být chráněny před znečištěním a osluněním a musí být skladovány v chladicím/mrazicím zařízení, přičemž teplé pokrmy musí být udržovány v teplém stavu při minimální teplotě +60°C (Langerová, 2022).

Mezi počáteční investice bude patřit také nákup zahradního nábytku (stoly, židle, lavice, slunečníky), dekorací, nádobí a příborů. Firma má vlastní kuchyňku v zázemí karlovarské pobočky s velkou chladničkou a novým kávovarem, proto se s těmito investicemi nemusí počítat. Bude potřeba také najmout dva brigádníky nebo brigádnice na DPP nebo DPČ, které se budou střídát. V tabulce 13 níže je vidět přibližná kalkulace počátečních investic, které vychází okolo 35 000 Kč.

Tab. 13: Kalkulace počátečních nákladů

Položky	Cena
Žádost o povolení k umístění zařízení na veřejném prostranství	cca 4 500 Kč/měsíčně
Hygienické povolení	cca 1 000 Kč
Zahradní nábytek (stoly, židle, lavice, slunečníky)	cca 15 000 Kč
Dekorace a drobné vybavení	5 000 Kč
Nádobí a příbory	5 000 Kč
Brigádníci/brigádnice na DPP/DPČ	10 000 Kč/měsíčně

Počáteční investice:	cca 30 500 Kč
-----------------------------	---------------

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva vnitra České republiky, n.d.

Je důležité provést správně i marketing. Mělo by se informovat o otevření zahrádky a případné otevírací akci na webu, sociálních sítích i v obchodě ve formě letáčků. K propagaci denní nabídky dezertů a nápojů využívejte poutavé obrázky a videa ke sdílení na sociálních sítích, jako je Instagram nebo Facebook, kde předsdílejte příběhy a recenze spokojených zákazníků. Je zde i možnost využít naplánované cyklo výlety a ty ukončit s cílem u zahrádky, kde může probíhat např. grilovačka a hudba se soutěžemi. Největším doporučením je vytvořit si originální a zapamatovatelný brand, což určitě umožní výstižný název a logo, jehož návrh je na obrázku 16.

Obr. 16: Návrh loga zahrádky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5.3 Vytvoření mobilní aplikace pro iOS i Android

Jak bylo zjištěno ze SWOT analýzy nakupování online se stává stále větším trendem. Většina preferuje nákup přes své mobilní telefony, nejlépe pomocí mobilní aplikace. Konkurenti tyto služby většinou doposud nenabízí. Z analýzy konkurence se zjistilo, že z vybraných analyzovaných konkurentů má svou vlastní mobilní aplikaci pouze firma Kolofix a.s. Ceny jednoduchých mobilních aplikací na míru se pohybují

od 60 000 Kč do 120 000 Kč. Přičemž náklady ovlivňují především faktory jako je rozsah mobilní aplikace, složitost designu, konkrétní použité technologie při vývoji a náročnost (Peach-dev, 2024).

V aplikaci by měly být funkce, které jsou pro zákazníky užitečné a relevantní, jako je např. procházení a vyhledávání produktů s informacemi o dostupnosti na prodejnách, nákup produktů online, provádění rezervací testovacích kol a na služby Retül Fit, plánování servisních prohlídek a sledování stavu zakázek, získávání informací o otevírací době, akcích, novinkách a kontaktních údajích na jednotlivé pobočky a v poslední řadě také čtení blogových příspěvků.

Je důležité zvážit, zda jsou náklady opodstatněné potenciálním přínosem pro firmu. Mít vlastní mobilní aplikaci přináší spoustu výhod, ale i nevýhod. Plusem je určitě zvýšená viditelnost a dosah, zvýšení prodeje, lepší zákaznický servis a konkurenční výhoda. Naopak nevýhodou jsou vysoké náklady na vývoj a údržbu, technická náročnost a v poslední řadě také riziko nízké návratnosti investic.

Autorka práce převzala design webových stránek e-shopu Cyklo Vondráček s. r. o. a vytvořila prototyp mobilní aplikace, který je vidět na obrázku 17 níže.

Obr. 17: Prototyp mobilní aplikace

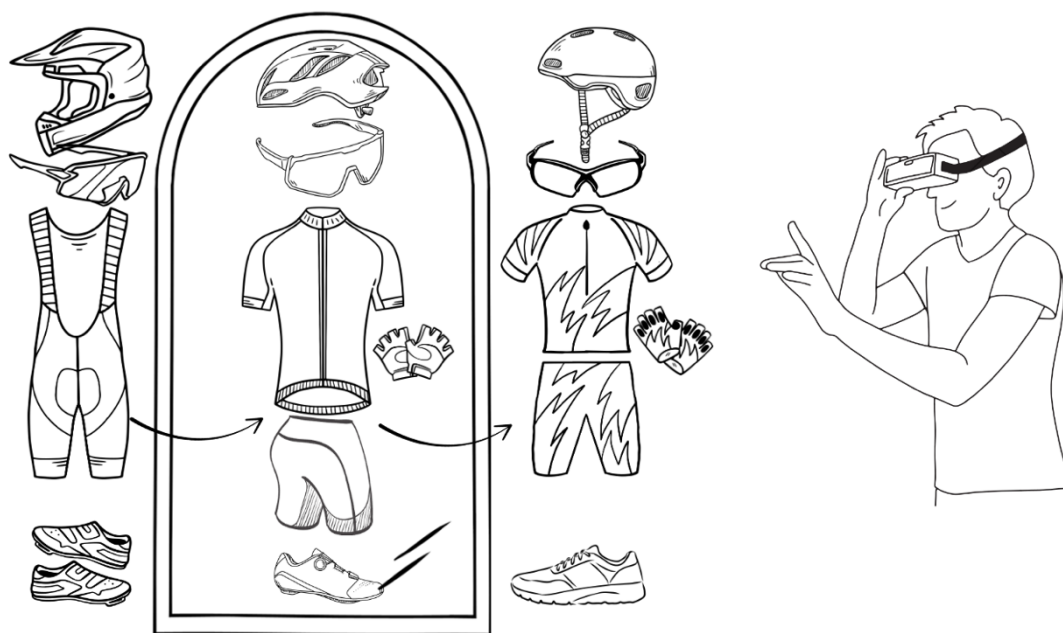


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5.4 Rozšíření portfolia služeb

Posledním doporučením je rozšíření portfolia služeb, který se nabízí ve formě implementace virtuální reality do současného e-shopu. Jednalo by se o virtuální realitu, která by pomohla zákazníkům při online nákupu na e-shopu, jak přes web, tak i v mobilní aplikaci. Zákazníci by si mohli pomoci virtuální reality vyzkoušet dané cyklistické oblečení na sobě před zrcadlem a tím si lépe představit jaké barevné kombinace a jaký typ oblečení sedí zákazníkovo postavě. Pomocí 3D vizualizace by si uživatelé mohli, také prohlédnout kola v živé velikosti stejně jako na prodejně. Po nezávazné poptávce ceny bylo rozmezí pro komplexnější produkty s propracovanějšími 3D modely a detailní interaktivitou a animacemi v rozmezí 100 000 Kč – 200 000 Kč. Cena se liší především v závislosti na funkcích. Umístění produktu do virtuálního prostředí, interakce s produktem a zkoušení produktu na uživateli se považuje za pokročilé funkce. Poté záleží také na době vývoje, čím je delší doba vývoje, tím je vyšší cena (Pixelfield, 2024). Je důležité tuto investici zvážit a provést si realistický rozpočet. Investice do virtuální reality sebou přináší spoustu výhod. Hlavní z nich je zlepšení zákaznické zkušenosti a výrazné odlišení od konkurence, což napomůže k budování silnější značky. Na obrázku 18 je vidět vizualizace funkce zkoušení oblečení za pomoci virtuální reality.

Obr. 18: Vizualizace funkce virtuální reality



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Závěr

Cílem této práce bylo provést strategickou analýzu prostředí firmy Cyklo Vondráček s. r. o., vyhodnotit výsledky této analýzy, a na základě získaných informací zformulovat návrhy a doporučení, která by mohla být realizována v rámci této organizace. Úspěšné dosažení cíle této práce bylo zajištěno aplikací teoretického rámce a jejich následné implementaci v praxi na vybrané organizaci Cyklo Vondráček s. r. o. - maloobchodního prodejce sportovního vybavení v západních a severozápadních Čechách.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část práce začíná definováním a vysvětlením základních pojmů strategického řízení podniku, kam patří úroveň strategického managementu, samotné definování strategie jako takové a v poslední řadě také fáze strategického řízení, které začíná formulací strategie, následuje tvorba strategického záměru, implementace a konečné hodnocení a kontrola strategie. V druhé polovině teoretické části se práce zaměřuje na definování strategické analýzy prostředí. Ta se rozděluje na analýzu makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Na závěr teoretické části je definovaná SWOT analýza a TOWS matice.

Praktická část je doprovázena polostrukturovaným rozhovorem s jedním z majitelů firmy. Zprvu je představena organizace Cyklo Vondráček s. r. o. Představení obsahuje vizi, misi a cíle organizace. Poté bylo analyzované makroprostředí za pomoci PEST analýzy, která identifikuje firmou neovlivnitelné faktory, které působí a nějakým způsobem ovlivňují organizaci. Mezoprostředí bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které zahrnuje identifikaci vlivů z konkurenčního prostředí. Při analýze mezoprostředí byla využita také metoda benchmarking. V rámci analýzy vnitřních zdrojů a schopností byla provedena finanční analýza, analýza zdrojů a konkurenčních výhod a marketingová analýza. Výstupy z těchto analýz byly zpracovány ve SWOT analýze, která identifikuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby v odvětví. Výsledky SWOT analýzy sloužily jako základ pro vytvoření strategií v TOWS matici, která jsou pro organizaci vhodné. Na závěr praktické části této práce jsou formulována doporučení a opatření pro organizaci, které vycházejí z informací získaných z daných analýz a z vytvořených strategií. Doporučením bylo např. zavedení testovacích dnů a cyklo výletů, rozvoj pobočky v Karlových Varech, vytvoření mobilní aplikace pro iOS i Android a rozšíření portfolia služeb.

Seznam použitých zdrojů

Ashby, M. & Tuck, A. (1996). *Oxford Dictionary of Business English: For Learners of English*. Oxford University Press.

Běhounek, J. (2024). *DPH sazby*. Behounek.eu. Dostupné 10.1.2024 z <https://www.behounek.eu/l/dph-sazby/>

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing.

Cimbáliková, L. (2012). *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. Univerzita Palackého v Olomouci.

Cyklo Vondráček s. r. o. (2024a). *Retiil Fit – kompletní nastavení kola*. Dostupné 20.3.2024 z <https://www.cyklo-vondracek.cz/bg-fit-mereni-body-geometrie>

Cyklo Vondráček s. r. o. (2024b). *Nákup na splátky*. Dostupné 20.3.2024 z <https://www.cyklo-vondracek.cz/nakup-na-splatky>

Cyklo Vondráček s. r. o. (2024c). *Pojištění jízdního kola*. Dostupné 20.3.2024 z <https://www.cyklo-vondracek.cz/pojisteni-kol>

Česká národní banka [ČNB] (2024a). *Téma: Inflace na ústupu*. Česká národní banka. Dostupné 20.3.2024 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

Česká národní banka [ČNB] (2024b). *Rozhodnutí bankovní rady ČNB*. Česká národní banka. Dostupné 20.3.2024 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/br-zapisy-z-jednani/>

Český statistický úřad [ČSÚ] (2024a). *Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2023*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2023>

Český statistický úřad [ČSÚ] (2024b). *Průměrný věk obyvatel České republiky*. Dostupné 14.3.2024 z <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/prumerny-vek-obyvatel-ceske-republiky>

David, F. & David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts* (16.vyd). Pearson Education Limited.

- De Bruin, L. (2016). *VRIO: From Resources to Competitive Advantage*. Dostupné 12.12.2023 z: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>
- De Kluyver, C. & Pearce, J. (2011). *Strategy: A View from the Top* (4. vyd.). Pearson.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. C. H. Beck
- Deloitte (2024). *Výhledy české ekonomiky pro rok 2024*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>
- FinAnalysis (2023). *Použité poměrové ukazatele*. Dostupné 25.10.2023 z <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- Forbes (2024). *Five Wellness Trends for Brands to Watch In 2024*. Dostupné 13.3.2024. z <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2024/01/18/five-wellness-trends-for-brands-to-watch-in-2024/>
- Fotr, J., Souček, I. (2020b). *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020a). *Tvorba strategie a strategické plánování* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (3. vyd.). C. H. Beck.
- Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* (2. vyd.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Hinke, J., Bárková, D., Hruška, Z. (2016). *Účetnictví 2: Pokročilé aplikace* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases/College* (3. vyd.). Prentice Hall.

Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., Koudelka, J., Tyll, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu*. Grada Publishing.

Kotler, P., Keller Lane, K. (2013). *Marketing management* (14. vyd.). Grada Publishing.

Krause, K., Boukal, P., Špička, J., Štamfestová, P. (2023). *Strategická analýza*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Oeconomica. Dostupné 31.3. 2024 z https://oeconomica.vse.cz/wp-content/uploads/publication/22910/Krause_2023_Strategicka_analyza.pdf

Langerová, J. (2022). *Prodáváte občerstvení na stánku? Víme, na co si dát pozor z hlediska hygieny* Podnikate.cz. Dostupné 26.3.2024 z <https://www.podnikatel.cz/clanky/prodavate-obcerstveni-na-stanku-vime-na-co-si-dat-pozor-z-hlediska-hygieny/>

Lencová, V. (2016). *Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?* Vaše online univerzita. Dostupné 11.11.2023 z <https://ligsuniversity.com/cs/blog/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivního-uceni-se-a-zlepšovani>

Leonard K. (2023). *Top 5 Virtual Reality Business Use Cases*. Business.com. Dostupné 18.2.2024 z <https://www.business.com/articles/virtual-reality-business-use-cases/>

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing.

Managementmania (2015a). *PESTLE analýza*. Dostupné 11. 10. 2023 z <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Managementmania (2015b). *Ukazatele rentability*. Dostupné 22. 10. 2023 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>

Managementmania (2015c). *Ukazatele likvidity*. Dostupné 22. 10. 2023 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-likvidity>

Managementmania (2015d). *Ukazatele zadluženosti*. Dostupné 24. 10. 2023 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>

Managementmania (2015e). *Ukazatele aktivity*. Dostupné 24. 10. 2023 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>

- Ministerstvo financí České republiky (2023). *Přehledně: Které změny přinese rok 2024 nejen pro občany?* Dostupné 10.1.2024 z <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/prehledne-ktere-zmeny-prinese-rok-2024-nejen-pro-o-54178>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (2024) *Upozornění: Změny ve vládních programech ekonomické migrace.* Dostupné 12.3.2024 z <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/ekonomicka-migrace/upozorneni-zmeny-ve-vladnich-programech-ekonomicke-migrace---278737/>
- Ministerstvo vnitra České republiky (n.d.). *Metodika k problematice OZV o místním poplatku za užívání veřejného prostoru.* Dostupné 26.3.2024 z <https://www.mvcr.cz/clanek/metodika-k-problematice-ozv-o-mistnim-poplatku-za-uzivani-verejneho-prostranstvi.aspx>
- Mission-statement (n.d.). *Category: Mission Statement.* Dostupné 26.9.2023 z <https://mission-statement.com/c/mission-statements/#>
- Peach-Dev (2024). *Kolik stojí vývoj mobilní aplikace v roce 2024.* Peach Development. <https://peach-dev.cz/blog/kolik-stoji-vyvoj-mobilni-aplikace-2024/>
- Pixelfield (2024). *Vývojáři pro virtuální realitu.* Dostupné 23.3.2024 z <https://pixelfield.cz/virtualni-realita/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors.* Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* Free Press.
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky.* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Thompson, A. & Strickland, A. (1993). *Strategic management: Concepts & cases* (7. vyd.). Irwin.
- Toret (2023). *Trendy v e-commerce pro rok 2024: Připravte svůj e-shop na nadcházející sezónu.* Dostupné 16.2.2024 z <https://toret.cz/trendy-v-e-commerce-pro-rok-2024-pripravte-svuj-e-shop-na-nadchazejici-sezonu/>
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie.* C. H. Beck.

Seznam tabulek

Tab. 1: Prognóza ČNB na datech dostupných k 26.1.2024	39
Tab. 2: Porovnání firmy Cyklo Vondráček s. r. o. s konkurencí	44
Tab. 3: Kalkulace: Vlastní kolo vs. Sdílené kolo (Bolt, Lime)	45
Tab. 4: Porovnání firmy Cyklo Vondráček s firmou Ski a Bike Centrum Radotín.....	49
Tab. 5: Ukazatele zadluženosti Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023	51
Tab. 6: Ukazatele rentability Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023 (v %).....	52
Tab. 7: Ukazatele likvidity Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023 (v %)	53
Tab. 8: Ukazatele aktivity Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023	54
Tab. 9: VRIO analýza firmy Cyklo Vondráček s. r. o.	57
Tab. 10: Ceník služeb servisů	60
Tab. 11: Porovnání cen půjčoven	61
Tab. 12: SWOT analýza firmy Cyklo Vondráček s. r. o.	64
Tab. 13: Kalkulace počátečních nákladů	69

Seznam obrázků

Obr. 1: Úroveň řízení a typy managementu.....	7
Obr. 2: Schéma strategického managementu.....	9
Obr. 3: Podnikatelské prostředí	14
Obr. 4: Porterův model pěti sil.....	17
Obr. 5: Vnitřní zdroje organizace	20
Obr. 6: Rozvaha	21
Obr. 7: Výkaz zisku a ztráty	22
Obr. 8: Výkaz cash flow přímou metodou.....	23
Obr. 9: metoda VRIO.....	27
Obr. 10: Metoda 4P.....	28
Obr. 11: SWOT analýza.....	30
Obr. 12: TOWS matice	31
Obr. 13: Logo.....	33
Obr. 14: Lokace poboček Cyklo Vondráček s. r. o.....	34
Obr. 15: Flyer: pozvánka na testovací dny	68
Obr. 16: Návrh loga zahrádky.....	70
Obr. 17: Prototyp mobilní aplikace.....	71
Obr. 18: Vizualizace funkce virtuální reality.....	72

Seznam grafů

Graf 1: Celková inflace (%).....	38
Graf 2: Úrokové sazby (%).....	39
Graf 3: Růst HDP a příspěvky jednotlivých složek.....	40
Graf 4: Průměrný věk obyvatel České republiky.....	41

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha firmy Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023..... 82

Příloha B: Výsledek zisku a ztráty Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023 83

Příloha A: Rozvaha firmy Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023

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	8 521	7 569	564
Základní kapitál	0	1	1
Výsledek hospodaření minulých let		8 521	-953
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 521	-953	1 516
Cizí kapitál	33 085	49 374	43 248
Rezervy			
Závazky	33 085	49 374	43 248
Dlouhodobé závazky	13 723	13 468	14 681
Krátkodobé závazky	19 362	35 906	28 567

Zdroj: Cyklo Vondráček, 2024

Příloha B: Výsledek zisku a ztráty Cyklo Vondráček s. r. o. v letech 2021-2023

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

Vondráčková, A. (2024). *Strategická analýza prostředí vybrané organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategická analýza, strategie podniku, strategické řízení, SWOT analýza, TOWS matice

V této bakalářské práci je zpracovaná strategická analýza prostředí vybrané organizace. Cílem práce je komplexně analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy a na základě informací získaných z této analýzy navrhnout doporučení pro potenciální rozvoj organizace. Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení pojmů z oblasti strategického řízení a strategické analýzy. Praktická část je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků na vybraný podnik. Pro tento účel byla vybrána firma Cyklo Vondráček s. r. o. – maloobchodní prodejce s cyklistickým a lyžařským vybavením, působící v západních a severozápadních Čechách. Přínosem této práce je komplexní analýza prostředí organizace Cyklo Vondráček s. r. o. a návrh doporučení pro její další rozvoj. Tato práce může být využita pro zkvalitnění strategického řízení a dosažení podnikových cílů.

Abstract

Vondráčková, A. (2024). *Strategic analysis of the environment of the selected organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic analysis, corporate strategy, strategic management, SWOT analysis, TOWS matrix

In this bachelor thesis a strategic analysis of the environment of the selected organization is prepared. The aim of the thesis is to comprehensively analyse the external and internal environment of the company and based on the information obtained from this analysis to propose recommendations for the potential development of the organization. The theoretical part of the thesis focuses on the definition of concepts in the field of strategic management and strategic analysis. The practical part is focused on the application of theoretical knowledge to the selected enterprise. For this purpose, the company Cyklo Vondráček s. r. o. was selected - a retailer of cycling and ski equipment, operating in western and north-western Bohemia. The contribution of this thesis is a comprehensive analysis of the environment of the Cyklo Vondráček s. r. o. organization and a proposal of recommendations for its further development. This work can be used to improve strategic management and achieve corporate objectives.