Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019 Gabriela-Anna Lukšanová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Podniková ekonomika a management

Návrh rámcové strategie společnosti Trek s využitím strategické analýzy

Bakalářská práce

Vypracovala: Gabriela-Anna Lukšanová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jindřich Špička, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma “Návrh rámcové strategie společnosti Trek s využitím strategické analýzy‘‘ vypracovala samostatně s využitím literatury a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 13. 5. 2019 Podpis

Title of the Bachelor's Thesis:

Designing a suitable strategy of company Trek with the use of strategic analysis

Abstract:

The aim of this bachelor thesis is to propose a suitable strategy of Trek in the medium term of 3 years based on the knowledge of the strategic analysis of the external and internal environment of the company. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part will include in particular an overview of theoretical concepts, their critique and methods of strategic analysis of the external and internal environment. The theoretical part of the bachelor thesis will provide the theoretical basis in the form of methodical apparatus - formulation of mission, vision and strategic goals, PESTLE analysis, Porter model of five forces, VRIO analysis, portfolio analysis using GE / McKinsey matrix, financial analysis and SWOT analysis. The practical part will result in the design of one of the four strategies deductible from a combination of strengths and weaknesses, opportunities and threats (TOWS matrix) that could lead to meeting the defined strategic goals of Trek.

Key words:

Strategic analysis, Porter's five forces model, PESTLE analysis, SWOT analysis, VRIO analysis, financial analysis, Trek, cycling market

Název bakalářské práce:

Návrh rámcové strategie společnosti Trek s využitím strategické analýzy

Abstrakt:

Cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodnou strategii společnosti Trek ve střednědobém horizontu 3 let, a to na základě poznatků ze strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude obsahovat zejména přehled teoretických konceptů, jejich kritiky a metod strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Teoretická část bakalářské práce poskytne teoretická východiska v podobě metodického aparátu – formulace poslání, vize a strategických cílů, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, VRIO analýza, portfolio analýza pomocí GE/McKinsey matice, finanční analýza a návrh strategie na základě SWOT analýzy. Výsledkem praktické části bude návrh jedné ze čtyř strategií odvoditelných z kombinace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (TOWS matice), která by mohla vést k naplnění definovaných strategických cílů společnosti Trek.

Klíčová slova:

Strategická analýza, Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, SWOT analýza, VRIO analýza, finanční analýza, Trek, obchod s cyklistickým vybavením

Poděkování

Ráda bych poděkovala
doc. Ing. Jindřichu Špičkovi, Ph.D. za ochotu,
a pomoc při vedení bakalářské práce.
Poděkování patří i Petru Kubáškovi ze společnosti
Trek Bicycle za odbornou pomoc.
V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům
za jejich podporu.

Obsah

Obsah 7
Úvod 10
Teoretická část 11
1. Strategie 11
2. Strategická východiska 12
2.1. Poslání 12
2.2. Vize 12
2.3. Strategické cíle 12
3. Analýza okolí firmy 13
3.1. PESTLE analýza 13
3.1.1. Politické faktory 14
3.1.2. Ekonomické faktory 14
3.1.3. Sociálně-kulturní faktory 14
3.1.4. Technologické faktory 15
3.1.5. Legislativní faktory 15
3.1.6. Environmentální faktory 15
3.2. Porterův model pěti sil 16
3.2.1. Hrozba vstupu nových konkurentů 16
3.2.2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty 17
3.2.3. Hrozba substitutů 18
3.2.4. Vyjednávací síla kupujících 19
3.2.5. Vyjednávací síla dodavatelů 19
4. Analýza vnitřních zdrojů 20
4.1. Klasifikace (identifikace) zdrojů 20
4.1.1. VRIO analýza 20
4.2. Portfolio analýza 21
4.2.1. GE/McKinsey matice 22
4.3. Finanční analýza 23
4.3.1. Absolutní ukazatele 23
4.3.2. Poměrové ukazatele 23
5. SWOT analýza 27
Praktická část 28
1. Představení společnosti TREK 28

1.1. Historie společnosti 28
1.2. Současná společnost 28
2. PESTLE analýza 29
2.1. Politické faktory 29
2.2. Ekonomické faktory 30
2.3. Sociálně-kulturní faktory 31
2.4. Technologické faktory 32
2.5. Legislativní faktory 33
2.6. Ekologické faktory 34
2.7. Zhodnocení PESTLE analýzy 34
3. Porterův model pěti sil 35
3.1. Rivalita mezi stávajícími konkurenty 35
3.1.1. Mapa konkurenčních skupin 36
3.2. Hrozba vstupu nových konkurentů 37
3.3. Hrozba substitutů 38
3.4. Vyjednávací síla dodavatelů 38
3.5. Vyjednávací síla zákazníků 39
3.6. Zhodnocení Porterova modelu pěti sil 39
4. Identifikace vnitřních zdrojů 40
4.1. Hmotné zdroje a finanční zdroje 40
4.2. Nehmotné zdroje 40
4.3. Lidské zdroje 41
4.4. VRIO analýza 41
4.5. Portfolio analýza – GE matice 42
4.6. Finanční analýza 44
4.6.1. Čistý pracovní kapitál 44
4.6.2. Ukazatelé rentability 44
4.6.3. Ukazatelé likvidity 45
4.6.4. Ukazatelé aktivity 46
4.6.5. Ukazatelé zadluženosti 47
4.6.6. Zhodnocení finanční analýzy 47
5. SWOT analýza 48
5.1. Volba vhodné strategie 49
Závěr 51
Zdroje 52

Seznam obrázků 57
Seznam grafů 57
Seznam tabulek 57
Seznam příloh 57
Přílohy 58

Úvod

V současnosti se svět neustále rozvíjí a na trh se denně dostává spousta výrobků, které dokážou uspokojit potřeby uživatelů. Na takto rychle se rozvíjejícím trhu je důležité, aby měly společnosti jasně definovanou strategii. Pro společnost je důležité, aby věděla, kdo je její zákazník, jak tohoto zákazníka, co nejlépe uspokojit, a jak, co nejlépe obstát, v konkurenčním prostředí. Všechny tyto aspekty by měly být zahrnuty ve vhodně sestavené strategii. Hlavním nástrojem pro tvorbu strategie je strategická analýza.

Cílem této práce je návrh rámcové strategie společnosti Trek v horizontu tří let s využitím strategické analýzy. Jde tedy o sestavení strategie od konce roku 2018 do počátku roku 2021 a současně je tato strategie sestavená výhradně pro český trh. Společnost Trek Bicycle se zabývá výrobou a prodejem kol a dalšího cyklistického vybavení, a ačkoli lze považovat tento trh za neměnný a snadno předvídatelný, je tomu přesně naopak. Žijeme v době, kdy se čím dál více řeší zdravý životní styl a ochrana životního prostředí. Lidé jezdí na kole, koloběžkách či elektrokolech a trh s tímto vybavením se neustále vyvíjí, proto je důležité tento trh zkoumat a přizpůsobovat mu svou strategii. Hlavní otázky, na které tato práce odpovídá, jsou: Jaké příležitosti a hrozby se nachází ve vnějším prostředí společnosti? Kdo jsou konkurenti společnosti? Jaké má společnost slabé a silné stránky? Je společnost finančně zdravá? Jakou strategii by měla zvolit k naplnění svých strategických cílů?

Práce se skládá ze dvou hlavních celků: teoretické části a praktické části. V teoretické části je obsažen přehled teoretických konceptů, dále jejich kritiky a metody strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Tato část poskytne teoretická východiska v podobě metodického aparátu – formulace poslání, vize a strategických cílů, dále PESTLE analýza (Johnson et al., 2014), Porterův model pěti sil (Porter, 2004), VRIO analýza (Barney, Hesterly, 2010), portfolio analýza pomocí GE/McKinsey matice (Amatulli et al., 2011), finanční analýza (Špička, 2017) a návrh strategie na základě SWOT analýzy. Teoretická část poté poslouží jako základ pro praktickou část. V této části bakalářské práce budou uplatněny teoretické poznatky při analýze společnosti Trek. Výsledkem této části bude návrh jedné ze čtyř strategií odvoditelných z kombinace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (TOWS matice), která by mohla vést k naplnění definovaných strategických cílů společnosti Trek. Výsledky praktické části budou přínosné pro majitele a management společnosti.

Společnost Trek Bicycle působí v České republice přes 20 let, v druhé polovině loňského roku však prodělala řadu změn. Firma zde dříve působila skrz nezávislého distributora Bretton, který nabízel jejich výrobky spolu s ostatními světovými značkami, loni se však společnost rozhodla pro změnu a začala na českém trhu figurovat jako samostatná jednotka. Česká pobočka společnosti Trek má na starosti obchodní záležitosti na území České republiky a Slovenka. V návaznosti na tyto změny je důležité zmapovat český trh, pochopit, jak zde trh s cyklistickým vybavením funguje, zjistit, kdo je na českém trhu významný konkurent a poznat legislativní, ekonomické a sociální prostředí ČR. Přesně tomu se bude tato práce věnovat a díky tomu bude významná zejména pro české vedení společnosti Trek. Tato práce slouží jako podklad pro výběr strategie, která ukotví postavení společnosti na českém trhu a zajistí hladký chod společnosti v prvních třech letech.

Teoretická část

1. Strategie

Pro zpracování strategické analýzy, jejímž výsledkem je návrh rámcové strategie podniku, by měla být prvním krokem jasná definice strategie – jak by měla vypadat a co pro podnik jako takový představuje. Autoři se v tomto kroku rozchází a každý si pod pojmem strategie představuje něco trochu jiného. Podle Portera (2010, s. 39-60) je strategie cesta, po které se společnost vydává s cílem dělat nové či odlišné věci než dělá konkurence, a to efektivnější cestou. Jedná se tedy o složitý koncept, pomocí něhož je možné určit konkurenční schopnost firmy, její strategické cíle a zajistit takovou politiku společnosti, díky které toho bude možno dosáhnout. Současně Porter upozorňuje, že strategie není jen o tvorbě konkurenční výhody, ale i o zničení – oslabení výhod konkurentů.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012, s. 26) doplňují Portera poznatkem, že strategii lze chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek a že se jedná o široké spektrum hypotéz, které určují: konkurenční schopnost firmy, rozvíjení jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy, naplnění budoucích cílů a politiky určující dosažení těchto cílů. Za významný prvek při vytváření postupů strategického managementu uvádí strategické myšlení.

Rothaermel (2016, s.4) definuje strategii jako sadu cílených aktivit, které společnost podniká za účelem získání a udržení co nejvyšších výsledků s ohledem na konkurenci. Aby společnost těchto výsledků dosáhla, soutěží s ostatními o získání důležitých zdrojů – finančního a lidského kapitálu. Dobrá strategie se pak skládá ze tří prvků – 1. diagnóza konkurenčního trhu dosažená prostřednictví strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, 2. politika společnosti, vytvořená na základě vlastní formulace strategie, a za 3. sada aktivit pro implementaci firemní politiky. Jak můžeme vidět, stejně jako u Fotra et al. (2012), i Rothaermel zdůrazňuje důležitost tvorby politiky společnosti, která povede ke splnění strategických cílů.

Se zcela odlišným názorem přichází Mintzberg, Ahlstrand, a Lampel (2008, s. 9-35), kteří nesouhlasí s tím, že by měla být strategie jednoduše definovatelná. Podle nich je strategie souborem definicí, a abychom porozuměli společnosti jako celku, musíme porozumět všem dílčím částím. Každá část popisuje rozdílný přístup k tvorbě strategie a ke každé formě je pak odkazováno jako k jinému myšlenkovému směru (Ten schools of thoughts). Pro představu se v knize objevuje – The Design School, kde formulace strategie představuje proces představivosti a chápaní, The Planning School, zde vnímáme strategii jako formální proces, The Power School neboli strategie jako proces vyjednávání atd.

Nakonec by neměla zůstat opomenuta strategie Modrého oceánu, která přichází s myšlenkou, že existuje modrý a rudý oceán. Rudý oceán je již existující tržní prostor, který má svá pravidla. V rudém oceánu se společnosti snaží porazit konkurenci, a v momentě, kdy bude trh přehlcen, může společnost na vyšší tržby a vlastní růst zapomenout. Na druhé straně však leží modrý oceán, který představuje nevyužitý a neobjevený tržní prostor, kde může společnost snadno růst a kde neexistuje konkurence. Strategie modrého oceánu je pak složená ze šesti základních principů, které by měla firma dodržovat, aby byla schopná v tomto tržním prostředí nadále růst (Kim a Mauborgne, 2015, s. 9-21).

Při tvorbě strategie je tedy důležité zvážit všechny tyto možné přístupy a rozhodnout se pro ten, který nejvíce odpovídá potřebám společnosti.

2. Strategická východiska

Podle Fotra et al. (2012) existují tří základní fáze strategického managementu – formulace a tvorba strategie, její implementace a hodnocení. Formulace strategického záměru zpracovává strategická východiska, kde dochází k formulaci požadovaného cílového stavu společnosti na konci sledovaného období a předpokládané postupy, které povedou k jeho dosažení. Společnost by se v tomto kroku měla nejdříve zaměřit na tvorbu poslání společnosti, ze kterého vymezí svou vizi. Vize dále slouží k vyvození strategických cílů. Poslání, vize a strategické cíle jsou základní strategická východiska.

2.1. Poslání

"Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.'' (Fotr et al., 2012). Poslání odpovídá na otázky – jaký smysl má dané podnikaní, čím je společnost jedinečná, komu jsou produkty určeny, co chce organizace svou existencí dosáhnout. Poslání by k tomu mělo respektovat historii firmy, její kompetence a strategické hodnoty a tím vyjadřovat dlouhodobé představy organizace. Na rozdíl od vize poslání upřesňuje představu u budoucnosti společnosti a přibližuje ji všem stakeholderům. Formulace poslání by neměla být obsáhlá, ale současně by neměla být příliš obecná, stručná a nicneříkající. Dlouhodobě se problematice poslání věnoval i Drucker (1994), který kladl důraz zejména na to, že poslání napomáhá manažerům při každodenním rozhodování, protože díky poslání si mohou jednodušeji uvědomit, kam společnost má směřovat a co je doopravdy důležité.

2.2. Vize

Vize je časově ohraničený popis podoby, do které se chce společnost transformovat v konkrétním budoucím časovém horizontu. Prostřednictvím vize je pak možné definovat strategické cíle podniku a určit prostředky k dosažení těchto cílů (Fotr et al., 2012).

I v případě vize jsou různé názory na to, co přesně by měla vize obsahovat a jak by se měla sestavovat. Například podle Mintzberga (2011) je k dosažení úspěchu při tvorbě vize potřeba být vizionářem, který má novátorské pojetí světa a jasně definovaný směr, kterým se bude ubírat. Na druhou stranu však Mintzberg a kol. (2008) uvádí, že jen málokdo na světě má nějakou vizi, a že mnoho osob opomíjí její důležitost. Porter (1996) k tomu dodává, že společnosti vize pouze kopírují a že pokud bude firma imitovat svoje konkurenty, bez toho, aby se pokusila vytvořit svou vlastní vizi, znechutí to časem nejen manažery samotné, ale i zaměstnance a zákazníky, a společnost je odsouzená k neúspěchu. Dle Rothaermela (2016) nestačí jen vize a mise, ale společnost si má definovat i hodnoty – jak bude plnit závazky, jak si nastavit zábrany a jak dodržovat etické a legální chování při plnění mise a dosahování vize

2.3. Strategické cíle

Strategické cíle navazují na vizi a popisují plánovaný konečný stav, ke kterému vize směřuje. Cíle jsou orientovány výsledkově a vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit. Počet strategických cílů by měl být co nejmenší a všechny cíle by měly být vyjádřeny jasně, aby se v nich mohli orientovat všichni stakeholdeři. Strategické cíle se stanovují například pro finanční výkonnost podniku, růst podniku, výzkum a vývoj a další. Dobře definovaný cíl musí být SMARTER – Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Result oriented (realistický), Time framed (časově vymezený), Ethical (s etickým přístupem k podnikání), Resourced (zaměřený na zdroje) (Fotr et al., 2012).

3. Analýza okolí firmy

Každá společnost by měla neustále analyzovat své okolí, které pro ni může být zdrojem rizika, nejistoty, ale zároveň i vlastní existence. Prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, se neustále mění, ať už mluvíme o změnách, které se projeví v blízké době, tak i změny, u kterých je velká pravděpodobnost, že nastanou v horizontu několika let. Firma by proto změny měla neustále analyzovat a vyhodnocovat takovým způsobem, aby pro ni v okamžiku účinnosti představovali, co nejmenší riziko a současně jich dokázala využít ve svůj vlastní prospěch. Analýzu okolí firmy můžeme rozdělit na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí.

Analýza makrookolí zahrnuje širokou škálu faktorů, které jsou společné pro všechny organizace v odvětví, to znamená, že konkurenti společnosti budou čelit stejným změnám jako sama společnost. Pro analýzu makrookolí se nejčastěji využívá PESTLE analýza.

Mikrookolí představuje odvětví podnikání firmy. Toto prostředí je typické tím, že jej společnost může zpravidla ovlivňovat, může se tedy pokusit přímo zamezit negativním změnám, či naopak podpořit změny pozitivní. Pro analýzu mikrookolí je typický například Porterův model pěti sil, dále VRIO analýza, portfolio analýza pomocí GE/McKinsey matice a finanční analýza.

Z klíčových změn získaných analýzou makrookolí a mikrookolí, je pak možné sestavit scénáře možného vývoje budoucnosti, které lze promítnout do tvorby strategie společnosti (Cadle, Paul, Turner, 2010, s. 2-10; Johnson, Whittington, Regnér, Scholes, Angwin, 2017, s. 54).

3.1. PESTLE analýza

Pravděpodobně nejpoužívanější formou analýzy makrookolí je analýza PESTLE, jejíž první verze vznikla již v šedesátých letech minulého století (Aguilar, 1967). Rothaermel (2016) tvrdí, že PESTLE analýza je důležitá, protože se týká externích faktorů, které mohou manažeři jen málo ovlivnit, ale je dobré být připraven na to, co nás čeká a všechno ostatní, co ovlivnit jde, tomu přizpůsobit. Po identifikaci jednotlivých faktorů, je třeba vyhodnotit ty nejvíce klíčové, na které se musí firma zaměřit, a zanalyzovat souvislosti mezi jednotlivými faktory. PESTLE analýza (jednotlivá počáteční písmena zkoumaných faktorů tvoří akronym této metodiky) má několik modifikací, které se zaměřují na různé externí faktory:

- PEST – politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory
- PESTLE – politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a environmentální faktory
- PESTLIED – politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní, internacionální (mezinárodní), environmentální a demografické faktory
- STEEPLE – sociálně-kulturní, technologické, environmentální, ekonomické, politické, legislativní a etické faktory

(Cadle et al., 2010, s. 5)

3.1.1. Politické faktory

"Při analýze externího prostředí je nezbytné analyzovat vliv politických faktorů, které vymezují podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti‘‘ (Fotr et al., 2012). Analýza politických faktorů se zaměřuje zejména na: stabilitu vlády a politického systému, způsob plánování, principy vlastnictví, regulace exportu/importu, uvalování sankcí, antimonopolní zákony, uplatnění lobbyismu, vývoj státního rozpočtu atd. Politické faktory bychom neměli sledovat pouze z místního hlediska, ale i mezinárodně, jelikož změna v jedné zemi, může ovlivnit děj hned v několika dalších. Za rozšířením politické působnosti stojí zejména rozvinutý mezinárodní obchod, společenství států (např. Evropská Unie) a mezinárodní organizace (Cadle et al., 2010; Fotr et al., 2012).

3.1.2. Ekonomické faktory

Podnik je z velké části ovlivněn vývojem makroekonomických údajů, které tvoří externí ekonomické prostředí společnosti. Tato makroekonomická data a jejich trendy jsou základním zdrojem pro zpracování finančních analýz strategického plánu. Mezi základní sledované faktory patří: vývoj HDP (míra ekonomického růstu), inflace, kurzy měn, úrokové sazby, ceny služeb, vývoj průměrné a minimální mzdy, vývoj míry nezaměstnanosti, kupní síla obyvatel, vývoj daní, vývoj ekonomického cyklu a jeho dopady atd.

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu a přímo z něj vyplívají příležitosti a hrozby. Míra inflace má vliv na úrokovou míru či devizový kurz a může destabilizovat ekonomiku. Úroková sazba ovlivňuje finanční vývoj společnosti. Měnový kurz má dopad na konkurenceschopnost firem na mezinárodním trhu. Všechny tyto faktory představují určité příležitosti a hrozby, které by měli být přímo promítnuty do tvorby strategie.

Stejně jako u politických faktorů bychom měli sledovat vývoj těchto ukazatelů nejen v domácí zemi, ale i v globálním měřítku, protože vývoj ekonomiky jedné země může mít celosvětový dopad – například v roce 2008 spustilo prasknutí nemovitostní bubliny v USA celosvětovou ekonomickou krizi (Fotr et al., 2012; Cadle et al., 2010; Rothaermel, 2016, s.63).

3.1.3. Sociálně-kulturní faktory

Sociokulturní faktory zachycují společenské kultury, normy a hodnoty. Vzhledem k tomu, že se sociokulturní síly neustále mění a také se liší napříč různými skupinami, musí manažeři tyto trendy pečlivě sledovat a zvažovat jejich důsledky pro firemní strategii. V modelu PESTLE spadá do této skupiny kromě sociologie a kultury také demografie.

Demografie zjišťuje údaje o produktech zejména tam, kde jsou zákazníkem obyvatelé. Zabývá se složením obyvatel, věkovou strukturou či regionálními údaji. Pro demografické faktory jsou důležité zejména tyto charakteristiky: věková struktura osob v produktivním věku, hranice odchodů do důchodu, vzdělanostní struktura obyvatelstva, národnostní složení populace, migrace obyvatel dané oblasti aj.

Sociologie se zabývá životní úrovní a stylem obyvatelstva či kulturními a náboženskými zvyklostmi. Pro podnik jsou tyto faktory důležité hlavně při posuzování významných investic nebo pro rozhodování o umístění podniku. Pro tuto analýzu jsou podstatné tyto složky: tradice a náboženství, životní styl a životní úroveň, dostupnost požadovaných profesí, mobilita pracovní síly, transparentnost a respektování norem, míra korupce, zdravotní a kulturní programy, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, pravidla pro zaměstnanost obyvatel atd. (Fotr et al., 2012; Cadle et al., 2010; Rothaermel, 2016).

3.1.4. Technologické faktory

Technologická úroveň silně ovlivňuje úspěšnost strategického záměru. Pozornost se zde zaměřuje na technologické standardy a nové technologické postupy. Předvídavost vývoje technologického rozvoje se může stát důležitým činitelem úspěšnosti podniku. Technologické faktory zachycují aplikaci znalostí k vytváření nových procesů a produktů. Mezi nejnovější inovace v technologických procesech patří štíhlá výroba, Six Sigma a biotechnologie. Revoluce v nanotechnologiích, která teprve začíná, slibuje velké převraty pro celou řadu průmyslových odvětví, od drobných zdravotnických zařízení až po novodobé materiály pro stavbu budov odolných vůči zemětřesení. Kromě technologií specifických pro určitý trh, je důležité sledovat i změny ve vývoji IT, které jsou nutné vesměs v každém odvětví. U těchto faktorů je nezbytné se zaměřit na: změny vývoje technologií, dostupné inovace, rychlost zastarávání technologie, nástup nových technologií, vývoj cen přírodních zdrojů, přístup k datům a informacím aj. (Fotr et al., 2012; Rothaermel, 2016).

3.1.5. Legislativní faktory

Je nezbytné zvážit faktory vyplývající ze změn zákona, neboť v posledním desetiletí došlo k významnému nárůstu právních předpisů, v rámci kterých musí organizace působit. Dodržování právních předpisů se v tomto období stalo tak důležitou otázkou, že bylo provedeno mnoho analýz podniků za účelem zajištění souladu s konkrétními zákony a předpisy. Některé právní otázky mohou pocházet od vlády, ale jiné, například zákony EU nebo globální účetní předpisy, mohou fungovat v širším spektru. Jednou z klíčových otázek při zvažování právního prvku analýzy PESTLE je rozpoznat zákony, které mají dopad na organizaci. Měly by to být zákony vlastní země i zákony jiných zemí za předpokladu, že společnost působí nejen v zemi původu či že spolupracuje s jinými organizacemi z jiných zemí. Dále je třeba se zaměřit i na zákony, které teprve přijdou v platnost, aby měla společnost možnost se se změnami včas vypořádat a připravit se na ně. Společnost sleduje oblasti jako: státní regulace ekonomiky, daňové zákony, antimonopolní zákony, zákon o veřejných zakázkách, regulace exportu a importu, environmentální zákony, ochrana soukromého vlastnictví, obchodní právo aj. (Fotr et al., 2012; Cadle et al., 2010).

3.1.6. Environmentální faktory

Ekologické faktory se týkají širokých otázek životního prostředí, jako je přírodní prostředí, globální oteplování a udržitelný hospodářský růst. Organizace a přírodní prostředí koexistují ve vzájemném vztahu. Řízení těchto vztahů odpovědným a udržitelným způsobem přímo ovlivňuje pokračující existenci lidské společnosti a existenci organizací, které vytváříme. Ekologické předpisy zásadně ovlivňují použití některých materiálů a norem a současně mají vliv na investiční výstavbu. Větší šanci na úspěch mohou mít projekty, které jsou šetrné k životnímu prostředí, stejně tak znalostí ekologických tendencí lze předejít konfliktům s místními zvyky. Mezi zkoumané environmentální faktory patří například: vnímání ochrany životního prostředí, důraz na obnovitelné zdroje a jejich využití, prosazování udržitelného rozvoje, bezpečné nakládání s odpady a způsob jejich likvidace, recyklace, ochrana vodních zdrojů před kontaminací atd. (Fotr et al., 2012; Rothaermel, 2016).

3.2. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je nástrojem analýzy konkurence a považuje se za součást analýzy mikrookolí. Jak uvádí sám Porter (2004), intenzita konkurence v průmyslu není záležitostí náhody ani smůly. Konkurence v průmyslu je spíše zakořeněna ve své ekonomické podstatě a překračuje chování současných konkurentů. Stav konkurence v průmyslu závisí na pěti základních konkurenčních silách. Společná síla těchto sil určuje konečný potenciál zisku v průmyslu, kde se ziskový potenciál měří z hlediska dlouhodobé návratnosti vloženého kapitálu. Ne všechny průmysly mají stejný potenciál. Zásadně se liší svým konečným ziskovým potenciálem, protože kolektivní síla všech pěti sil se liší. Porterův model pěti sil je tedy popisován jako nástroj, kterým zajistíme pozici na trhu takovým způsobem, abychom ji mohli bránit a abychom mohli bojovat proti konkurenci, a současně, aby nám z této pozice plynulo co největší množství výhod. Tento model se skládá z pěti základních konkurenčních sil, kterými jsou: rivalita mezi stávající konkurencí, hrozba vstupu potencionálních konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků.

Je nutno podotknouti, že ne všichni k problematice konkurence přistupují stejně. Jak již bylo zmíněno Kim & Marbourgne (2015) přišli s teorií modrého oceánu. Základní myšlenkou jejich díla je představa přesunu od soutěžení k vytváření nového prostoru na trhu, čímž se konkurenční boj stane irelevantním. Nově vytvořený prostor na trhu pak nazývají modrým oceánem, kde libovolná společnost maximalizuje své příležitosti a minimalizuje rizika.

Konkurenční strategie versus strategie modrého oceánu. Obě dvě možnosti mají své odpůrce a příznivce. Burke a kol. (2010) porovnávali obě dvě možnosti a došli k závěru, že ani jedna sama o sobě není dostačující. Konkurenční společnosti se také pokusí vstoupit na nově objevený trh, akorát s vynaložením mnohem nižších prostředků na vědu a vývoj, a tím zpomalí růst zisků společnosti, která tento prostor objevila. Tento proces je však velmi pomalý a může trvat i patnáct let. Nejlepší se tedy zdá kombinace obou strategií. Využitím konkurenční strategie na již existujícím trhu zpomalit snižování zisku plynoucího z inovací a současně vytváření fondů, které můžeme později využít na vytváření nového tržního prostředí a následně můžeme opět investovat do strategie modrého oceánu.

Ať už si společnost vybere kterýkoli přístup, vždy je dobré svou konkurenci detailně zanalyzovat pomocí Porterova modelu pěti sil. Společnost by si měla uvědomovat, kdo jsou konkurenti firmy, jak se od nich chce odlišovat a co pro to musí udělat. Díky tomuto nástroji získá společnost odpovědi na tyto otázky a jednotlivá východiska může snadněji implementovat do vlastní strategie.

3.2.1. Hrozba vstupu nových konkurentů

Nové subjekty vstupující do odvětví přinášejí nové kapacity, mají touhu získat podíl na trhu a často disponují značnými zdroji. Výsledkem může být snížení cen nebo snížení nákladů zavedených provozovatelů, což snižuje jejich ziskovost. Za potenciální konkurenci je třeba považovat nejen úplně nově vstupující, ale i ty společnosti, které přichází z jiného odvětví s úmyslem budovat pozici na trhu, i když nebyl vytvořen zcela nový subjekt. Hrozba vstupu do odvětví závisí na překážkách vstupu, které jsou přítomny, spolu s reakcí stávajících konkurentů, které účastník očekává. Pokud je bariéra vysoká či pokud nováček může očekávat ostrou odvetu od zakořeněných konkurentů, hrozba vstupu je nízká. Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu (Porter, 2004).

1. Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu se týkají poklesu jednotkových nákladů na produkt (nebo provoz nebo funkci, která jde do výroby produktu), protože se zvyšuje absolutní objem za období. Úspora z rozsahu brání vstupu tím, že nutí účastníka vstoupit ve velkém měřítku a riskovat silnou reakci ze strany stávajících firem nebo přijít v malém měřítku a přijmout cenovou nevýhodu. Úsporné ekonomiky mohou být přítomny v téměř každé funkci podniku, včetně výroby, nákupu, výzkumu a vývoje, marketingu, servisní sítě, využití prodejních sil a distribuce.

2. Produktová diferenciace

Diferenciace produktů znamená, že firmy mají již zavedenou značku a loajalitu zákazníků, která vyplývá z minulé reklamy, zákaznického servisu atd. To vytváří překážku nově příchozím ve vztahu k získáváním těchto již loajálních zákazníků.

3. Kapitálová náročnost

Každá společnost musí na začátku investovat velké finanční zdroje, aby byla schopná konkurence. Tento kapitál je nezbytný nejen pro nákup výrobních zařízení, ale i pro věci jako předběžná reklama, náklady na výzkum a vývoj, zákaznické úvěry, počáteční zásoby a krytí prvotních ztrát.

4. Přechodové náklady

Jednorázové náklady, které musí společnost vynaložit, aby mohla přecházet z jednoho produktu dodavatele na jiný. Náklady mohou zahrnovat náklady na rekvalifikaci zaměstnanců, náklady na pomocné služby, na redesign výrobku aj.

5. Přístup k distribučním kanálům

Nově vstupující subjekt potřebuje zajistit distribuční kanály pro vlastní produkt. Na rozdíl od původních společností nemá smlouvy s obchodníky, které produkt distribuují. Tyto obchodníky může společnost přesvědčit nabízením počátečních slev, financováním reklamních akcí aj.

6. Nákladové nevýhody nezávislé na rozsahu

Zavedené firmy mohou mít nákladové výhody, které nemohou být jednoduše napodobeny nově vstupujícími, bez ohledu na jejich velikost a dosahované úspory z rozsahu. Nejdůležitějšími výhodami jsou následující faktory: technologie a know-how, přístup k surovinám, vlastnictví příznivé lokality, vládní dotace, zkušenostní křivka aj.

Někdy se uvádí i sedmý významný faktor a tím je vládní politika. Jsou to zejména legislativní opatření a státní zásahy v podobě udělování licencí, vytváření nových zákonů, státní kontroly aj. (Porter, 2004).

3.2.2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Stávající konkurenti jsou ti, kteří nabízí podobné produkty stejné skupině zákazníků. Rivalita mezi konkurenty se projevuje neustálým budováním a upevňováním pozice na trhu, a to pomocí vhodně zvolené taktiky, jako je cenová nabídka, reklamní bitvy, představení nových produktů, zvýšený zákaznický servis a záruky. Rivalita nastává v okamžiku, kdy jeden nebo více konkurentů buď cítí tlak, nebo vidí příležitost ke zlepšení pozice. Ve většině průmyslových odvětví, konkurenční pohyby jedné firmy mají vliv na ostatní konkurenty, to znamená, že firmy jsou vzájemně závislé.

Tento způsob akce a reakce může vést ke zlepšení odvětví jako celku nebo naopak se mohou výsledky všech firem v tomto odvětví zhoršovat. Některé formy hospodářské soutěže, zejména cenová válka, jsou velmi nestabilní a z hlediska ziskovosti pravděpodobně celý průmysl zhorší. Na druhé straně reklamní bitvy mohou značně rozšířit poptávku nebo zvýšit úroveň diferenciace produktů v průmyslu ve prospěch všech firem. Intenzita soupeření je výsledkem řady interakčních faktorů:

- Mnoho stejně vyrovnaných konkurentů
    - Čím více podniků je v odvětví, tím spíše lze přijít s novými strategiemi a inovacemi. Pokud je v odvětví více podniků se stejnými zdroji a podobnými schopnostmi, existuje jen malá pravděpodobnost, že jedna společnost zvítězí v konkurenčním boji nad ostatními.
- Pomalý růst odvětví
    - Pomalý růst průmyslu zapříčiňuje, že největší společnosti vzájemně bojují o podíl na trhu. Kvůli tomu je toto odvětví méně stabilní než rychle se rozrůstající odvětví, kde rychlý růst průmyslu zajišťuje, že firmy mohou zlepšit výsledky jen díky tomu, že budou držet krok s odvětvím.
- Vysoké fixní náklady
    - Vysoké fixní náklady vytvářejí silný tlak na všechny firmy, které se snaží naplnit kapacitu, což často vede k rychle se zvyšujícímu snižování cen při přítomnosti nadbytečné kapacity.
- Nízká diferenciace produktů
    - U výrobků, které nejsou příliš diferencované, zákazníci volně přechází od jedné značky k druhé, kvůli tomu je odvětví charakteristické vysokou rivalitou a častými cenovými válkami.
- Rozmanitá konkurence
    - Konkurenti se liší ve svém původu, vztahy s mateřskou společností, ale i strategiemi, cíli a způsobem, jakým budou soutěžit. To, co je dobré pro jednu společnost, ještě nemusí být nutně dobré pro ostatní a všechna nedorozumění, která takto vzniknou, stěžují chod odvětví.
- Výstupní bariéry z odvětví
    - Výstupní bariéry, které mohou být ekonomické, strategické i emocionální, zabraňují firmám odejít z odvětví, ačkoli inkasují nízké zisky nebo se pohybují ve ztrátě. Mezi základní výstupní bariéry patří: specializovaná aktiva, fixní náklady na odchod (např. kolektivní smlouvy), strategické vztahy, emoční bariéry, státní a sociální restrikce.

(Porter, 2004)

3.2.3. Hrozba substitutů

Substituty jsou takové výrobky, které mohou nahradit nějaký produkt či službu a současně tím uspokojují stejné potřeby zákazníků. Největší hrozbou substitutů je tedy možnost, že produkty nebo služby dostupné mimo dané odvětví se přiblíží potřebám současných uživatelů. Právě samotný příchod substitučních výrobků z jiných odvětví je velmi nepředvídatelnou záležitostí a může mít za vinu omezení poptávky po původních produktech.

Předcházet hrozbě a snižovat sílu substitutů lze investováním na výzkum a vývoj nových výrobků, neustálou diferenciací či vhodnou marketingovou kampaní (Porter, 2004). Společnost by tuto hrozbu neměla zanedbávat, a jak uvádí Cadle et al. (2010) je zapotřebí si neustále odpovídat na několik otázek: Jak velký rozsah substitutů je současně k dispozici? Kdo jsou dodavatelé těchto substitutů? Jaký dopad budou mít tyto substituty? Jak je zákazník citlivý na změnu ceny a jaké jsou jeho přechodové náklady? Zodpovězení těchto otázek pomůže společnosti zvolit, jak se bude této hrozbě bránit.

3.2.4. Vyjednávací síla kupujících

Každý kupující ať už koncový zákazník nebo zprostředkovatel prodeje, který nakupuje produkty v daném odvětví, má na společnost vliv a představuje určitou hrozbu. Kupující ovlivňuje průmysl zejména tím, že se snaží snížit cenu výrobků, vyjednává vyšší kvalitu nebo požaduje více služeb, vše na úkor ziskovosti společnosti. Síla skupiny zákazníků záleží na řadě charakteristik:

- Počet kupujících a nakupované objemy
  - Velkou vyjednávací sílu má zákazník, který pravidelně nakupuje ve velkých objemech a má tak významný podíl na odbytu společnosti.
- Míra standardizace produktu
  - U standardizovaného produktu je pro zákazníka snadné přecházet od jednoho dodavatele ke druhému.
- Význam daného produktu pro kupujícího
- Přechodové náklady kupujícího
  - Při nízkých přechodových nákladech může zákazník snadno změnit dodavatele.
- Hrozba zpětné vertikální integrace
  - Zákazník vynechá dodavatele a domluví se na odběru výrobku přímo s prvovýrobcem.
- Nízká ziskovost kupujícího
  - V okamžiku, kdy kupující má nízké zisky, vyjednává o snížení cen s dodavateli.
- Plná informovanost kupujícího
  - Kupující je informován o poptávce a tržní ceně.

(Porter, 2004)

3.2.5. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají vliv na společnosti, zejména pokud hrozí, že zvýší ceny zboží či že sníží jeho kvalitu, to má následně vliv na nižší ziskovost odvětví a vyšší zisky dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů je vyšší, když jsou splněny tyto charakteristiky:

- Malý počet dodavatelů v odvětví
- Vysoké přechodové náklady na změnu dodavatele
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny
- Dopředná vertikální integrace u dodavatelů
  - Dodavatel může vynechat prostředníka směrem k zákazníkovi.
- Jedná se o jedinečný a diferencovaný produkt
- Nutnost soupeřit s jinými substitučními produkty

(Porter, 2004)

4. Analýza vnitřních zdrojů

4.1. Klasifikace (identifikace) zdrojů

Dalším krokem při tvorbě strategie by měla být analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Je důležité provést analýzu všech zdrojů podniku a z nich identifikovat kritické zdroje. Kromě identifikace samotných zdrojů je důležité uvědomit si i vztahy mezi nimi, díky kterým společnost funguje jako celek. Zdroje jsou rozděleny na: hmotné zdroje, nehmotné zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje.

Hmotnými zdroji, kterými společnost disponuje, je majetek podniku, specificky jsou to budovy, pozemky, vybavení budov, stroje či dopravní prostředky. Je nutné si uvědomit, že kromě výčtu hmotných zdrojů, jsou důležité i dodatečné informace o nich. Společnost by si měla být vědoma, jaká je kapacita strojů, jejich životnost, opotřebení apod. Tyto informace slouží nejen k finančnímu výkaznictví (odpisy, pořízení nových prostředků aj.), ale slouží i k optimalizaci výroby a pro tvorbu strategického plánu. Správné využití těchto zdrojů může představovat konkurenční výhodu, naopak nevhodné využití bude pro podnik představovat zbytečné finanční ztráty (Sedláčková, 2006).

Velký důraz se klade na zdroje nehmotné, díky kterým může společnost nabýt významnou konkurenční výhodou v odvětví, a to například díky know-how, které její konkurenti nemají. Mezi nehmotné zdroje řadíme věci jako je know-how firmy, patenty, licence, síla značky, tradice a kultura společnosti aj.

Finanční zdroje je důležité analyzovat samostatně v rámci finanční analýzy, která poskytuje přehled o finančním zdraví podniku. Faktory, na které je třeba se zaměřit, jsou například struktura kapitálu, rentabilita, likvidita, cashflow atd.

Poslední důležitým zdrojem jsou lidské zdroje, kde jde zejména o zaměstnance společnosti. Každý zaměstnanec přispívá k celkovému fungování firmy – důležití jsou všichni od výroby, přes zaměstnance ve výzkumu a vývoji až po vedení společnosti, a i díky nim může společnost získat důležitou konkurenční výhodu. Mezi lidské zdroje patří například produktivita práce, bezpečnost práce, atraktivita práce, benefity, firemní dobrovolnictví, CSR a další (Cadle et al., 2010).

4.1.1. VRIO analýza

Existuje celá řada nástrojů, které analyzují různé zdroje a schopnosti společnosti, tyto nástroje zkoumají potenciál jednotlivých zdrojů k vytvoření konkurenční výhody. Tímto způsobem lze identifikovat vnitřní silné a slabé stránky firmy. Primárním nástrojem pro provádění interní analýzy je VRIO analýza. Název VRIO je akronymem pro čtyři zkoumané složky (Barney, Hesterley, 2010; Barney, 1991).

- **V**RIO – Value/Valuable Resources = zdroje firmy, které přinášejí hodnotu
- V**R**IO – Rarity/Rare Resources = vzácné a jedinečné zdroje
- VR**I**O – Imitability/Imperfectly Imitable Resources = nenapodobitelnost zdrojů
- VRI**O** – Organization/Substitutability = Schopnost organizace zdroje využít

Při této analýze autor odpovídá k jednotlivým zdrojům na čtyři otázky, pokud odpoví ano, pokračuje na další, pokud je však odpověď ne, tak u daného zdroje analýza končí. Otázky jsou následující – Přináší zdroj hodnotu? Je zdroj vzácný? Je zdroj těžko napodobitelný? Je zdroj organizačně využitelný?

Podle otázky, u které se skončilo, pak získáváme čtyři různé výsledky: 1. Zdroj představuje pro společnost konkurenční nevýhodu, 2. Zdroj je konkurenčně neutrální, 3. Zdroj představuje krátkodobou konkurenční výhodu 4. Zdroj je dlouhodobou konkurenční výhodou. Zdroje, které spadají do prvních dvou kategorií, jsou pak slabou stránku společnosti, zatímco u druhých dvou případů je to silná stránka společnosti (Tyll, 2014, s. 33; Barney, 1991)

4.2. Portfolio analýza

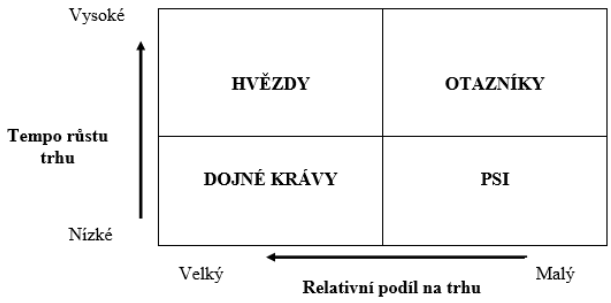
Portfolio je podle Tomka (2011):‘‘Zobrazením reálného stavu, případně určité žádoucí koncepce podnikání, která je dosažena tehdy, když podnik úspěšně naplňuje cíle své strategie. V této roli v procesu tvorby marketingového strategického projektu je portfolio využívání jak k analýze, tak jako nástroj projektování.‘‘

Portfolio je tvořeno strategickými podnikatelskými jednotkami (Strategic Business Unit), které mají určitou pozici na trhu. Tuto pozici můžeme hodnotit pomocí několika faktorů (např. tempo růstu, podíl na trhu, atraktivita trhu aj.)., které společnost alespoň z části ovlivňuje a které se orientují na trh. Při sestavování různých modifikací portfolio analýzy uspořádáme faktory do dvou hlavních dimenzí a tím vytvoříme dvourozměrnou matici. Pomocí této matice lze analyzovat současnou marketingovou pozici, kterou podnikatelská jednotka zaujímá.

‘‘Strategická podnikatelská jednotka je v rámci firmy decentralizované, na zisku založené středisko řízené způsobem, který odpovídá řízení samostatného celku‘‘ (Jakubíková, 2013, s. 105-115). Tyto jednotky mají vlastní plány, je za ně odpovědný manažer, který určuje cíle jednotky, mají vytvořený vlastní strategický plán, svými výsledky se snaží uspokojit určité tržní segmenty, a nakonec mají konkurenty, se kterými soupeří. Mezi nejznámější modifikace portfolio analýzy patří: BCG matice (Boston Consulting Group), známá také jako bostonská matice, a dále je to GE matice (General Electric Business), kterou můžeme najít i pod názvem více faktorová matice McKinseyho (Jakubíková, 2013).

BCG matice je jednoduchý analytický nástroj, který se snaží vysvětlit souvislosti mezi relativním tržním podílem a růstem trhu. Vyjádřením těchto souvislostí pak spadá strategická podnikatelská jednotka do jedné ze čtyř kategorií (Otazník, hvězda, dojná kráva, hladový pes), kde v ohledu na kategorii společnost své poznatky implementuje do podnikové strategie. U bostonské matice by neměl být opomenut ani životní cyklus výrobku (zavedení, růst, zralost, úpadek), který úzce souvisí s jednotlivými kategoriemi. Za nedostatky této matice se považuje nízký záběr konkurence, kdy nelze zjistit, jak bude reagovat na různé podněty, ačkoli rozhodnutí konkurence hraje významnou roli při tvorbě strategie. Bostonská matice není příliš dynamická, jelikož předpokládá stabilní tempo růstu trhu a stálou výši prodejů.

Obrázek 1 BCG matice



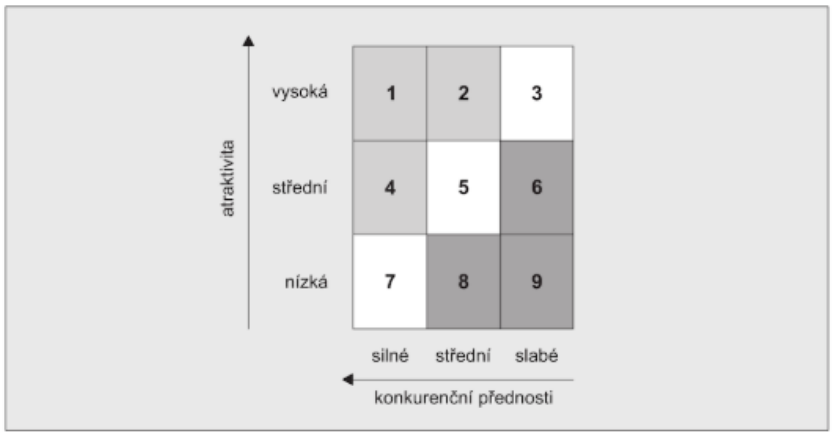
(Sedláčková, 2006)

4.2.1. GE/McKinsey matice

Více faktorová McKinseyho matice se zaměřuje na trh z hlediska atraktivity odvětví a současně z hlediska konkurenčního postavení podniku. Rozdíl oproti BCG matici tkví v tom, že jsou tyto dva faktory vyjádřeny komplexním působením hned několika faktorů. Pod atraktivitu odvětví, která je vyznačena na vertikální ose, spadají faktory, jako je růst a velikost trhu, konkurence, cenová a prodejní stabilita či kapitálová náročnost. Na druhou stranu pod konkurenční postavení podniku, které je vyznačeno na horizontální ose, spadá tržní podíl, kapacita výroby, úroveň výzkumu a vývoje, vlastí management podniku nebo efektivnost. Soubor dílčích faktorů může být individuálně přizpůsoben potřebám společnosti (rozšířen či zúžen) a je nutné jej volit s ohledem na konkrétní situaci a na vlastní charakter produktů.

Při této modifikaci je zapotřebí nejdříve určit jednotlivá kritéria pro ocenění konkurenční přednosti výrobku a pro atraktivitu trhu, dále je nutno určit jednotlivé váhy (význam těchto kritérií) a ocenit je na škále od 1 do 10. Propočtem váženého ocenění dílčích kritérií a součtem vážených hodnot je možné vytvořit samotnou matici. Pro oba faktory jsou v matici stanovena tři pásma – pro faktor konkurenční přednosti jsou to pásma: silné, střední a slabé, pro atraktivitu odvětví jsou to pásma: vysoká, střední, nízká (Jakubíková, 2013; Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009).

Obrázek 2 GE matice



(Jakubíková, 2013)

Pokud strategická podnikatelská jednotka spadá do pole 1, 2 a 4, znamená to pro ni výhodné postavení, jelikož se nachází v tzv. zelené zóně. V tomto případě by měla společnost i nadále investovat do svého strategického záměru, a to za účelem udržení a zlepšení pozice této jednotky. Políčka 3, 5 a 7 nazvané jako oranžová zóna jsou již spojována s určitým výskytem rizik. Firma by měla zvažovat jednotlivé investice a zaměřit se spíš na ty krátkodobé. Posledními poli jsou 6, 8 a 9, které nazýváme červenou zónou. V tento okamžik firma neinvestuje, ale naopak připravuje odchod z tohoto prostředí, ukončení podnikání nebo likvidaci (Jakubíková, 2013; Tyll, 2014).

Oproti BCG matici má GE matice výhodu v komplexnosti, jelikož posuzuje více kritérií, a má lepší vypovídací schopnost, jak pro podnik samotný, tak i ve vztahu ke konkurenci. Více kritérií také pomáhá sestavit takové portfolio, díky kterému poroste hodnota celého podniku. Mezi nevýhody GE matice se řadí obtíže při výběru vhodných kritérií, zvolení vah kritérií a jejich hodnocení, jelikož se může jednat o rozhodnutí subjektivní (Jakubíková, 2013; Amatulli, Caputo, Guido, 2011).

4.3. Finanční analýza

Finanční analýzu lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Finanční pozice sleduje silné a slabé stránky podniku a je důležitou součástí interní analýzy. Výsledky finanční analýzy jsou pak důležité pro měření konkurenční pozice společnosti a také slouží jako podklad pro investory. Finanční analýza se zaměřuje na širokou škálu ukazatelů, které mají dobrou vypovídací schopnost ve vztahu ke zkoumané ekonomické realitě. Ukazatelé mohou mít různá vyjádření – v peněžních jednotkách, v procentech, v jednotkách času, bezrozměrné atd. Tradiční ukazatele jsou členěny do čtyř hlavních skupin: absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, pyramidové rozklady a souhrnné ukazatele. V práci budou využity první dvě skupiny (Fotr et al., 2012; Špička, 2017).

4.3.1. Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele informují o rozměru jednotlivých jevů nebo o údajích za určitý časový interval. Absolutní ukazatele jsou vykazovány v tokových a stavových veličinách, kde stavové veličiny tvoří obsah např. rozvahy, jelikož k určitému datu udávají hodnoty majetku a kapitálu, na druhé straně tokové veličiny zobrazuje výkaz zisků a ztrát nebo výkaz cashflow, kde jsou hodnoty zobrazeny vždy za dané období. Z absolutních ukazatelů lze vypočítat charakteristiky vybraných rozdílových ukazatelů.

Mezi rozdílové ukazatele patří ukazatele zajištění pracovního kapitálu, kde pojem pracovní kapitál neboli hrubý pracovní kapitál představuje veškerá oběžná aktiva v podniku. Pokud od hrubého pracovního kapitálu odečteme krátkodobé závazky, získáme čistý pracovní kapitál, který je jedním ze základních rozdílových ukazatelů. Čistý pracovní kapitál slouží k zajištění ekonomické činnosti a představuje tu část oběžných aktiv, kterou podnik financuje vlastními a cizími dlouhodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál slouží i jako záchranný prostředek v případě nečekaných událostí, kdy je potřeba nečekaných výdajů. Finančně zdravá společnost vykazuje čistý pracovní kapitál v kladných hodnotách a v optimální velikosti, protože i když nadměrné množství snižuje kreditní riziko, současně snižuje výnosnost kapitálu (dlouhodobý kapitál je dražší než krátkodobý) (Fotr et al., 2012; Kislingerová, Hnilica, 2005).

$$čistý\ pracovní\ kapitál = oběžná\ aktiva - krátkodobé\ závazky$$

4.3.2. Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele popisují vzájemný poměrový vztah dvou položek finančního výkaznictví. Poměry je dobré porovnávat s minulými údaji společnosti, s průměry odvětví nebo s rozpočty. Cílem analýzy pomocí poměrových ukazatelů je získat představu o finanční výkonnosti podniku a jejich finančním zdraví. Poměrové ukazatele lze rozčlenit do pěti základních podkategorií, kterými jsou: ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatelé kapitálového trhu (Fotr et al., 2012).

4.3.2.1. Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability informují o tom, zda dokáže společnost efektivně využívat své zdroje. S jejich pomocí lze vyjádřit intenzitu využívání zdrojů, jejich reprodukci a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti. Ukazatelé rentability udávají, kolik korun ze zisku, připadne na jednu korunu zdroje. Do této skupiny ukazatelů patří rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkových aktiv, rentabilita tržeb, rentabilita investovaného kapitálu či rentabilita dlouhodobého kapitálu.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
    - Hodnotí výnosnost kapitálu investovaného vlastníky společnostmi a udává, jak efektivně dokáže podnik zhodnocovat vlastní zdroje. Tyto informace jsou stěžejní zejména pro vlastníky, jelikož z čistého zisku jsou jim vypláceny dividendy a oni na základě ROE mohou zhodnotit, zda výše je výnosů úměrná investičnímu riziku (Sedláček, 2011, s. 57).

$$ROE = \frac{\check{c}ist\acute{y}\ zisk}{vlastn\acute{i}\ kapit\acute{a}l}$$

- Rentabilita celkových aktiv (ROA)
    - Vyjadřuje celkovou efektivnost a produkční sílu společnosti. ROA poměřuje zisk před odečtením úroků a daní s celkovou velikostí aktiv. Zjišťuje, jak dokáže společnost zhodnotit svá aktiva (Fotr et al., 2012).

$$ROA = \frac{zisk\ p\check{r}ed\ zdan\check{e}n\acute{i}m\ a\ \acute{u}roky}{celkov\acute{a}\ aktiva}$$

- Rentabilita tržeb (ROS)
    - Ukazatel informuje o velikosti zisku z podnikání a vyjadřuje schopnosti společnosti navyšovat vlastní zdroje financování. Získáme jej podílem zisku před zdaněním a úroky a celkových tržeb (Fotr et al., 2012).

$$ROS = \frac{zisk\ p\check{r}ed\ zdan\check{e}n\acute{i}m\ a\ \acute{u}roky}{celkov\acute{e}\ tr\check{z}by}$$

- Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)
    - Ukazatel vyjadřuje, jak podnik dokáže odměnit investory a současně, jak přiláká nové. Bere v úvahu kromě základního kapitálu i cizí zdroje. ROCE měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhl podnik z jedné koruny, kterou investovali akcionáři. Je vhodným ukazatelem pro mezipodniková srovnání, jelikož měří výkonnost společnosti. Požaduje se, aby byla výše tohoto ukazatele vyšší, než je aktuální míra úročení bankovních úvěrů firmy (Fotr et al., 2012).

$$ROCE = \frac{zisk\ p\check{r}ed\ zdan\check{e}n\acute{i}m\ a\ \acute{u}roky}{vlastn\acute{i}\ kapit\acute{a}l + rezervy +\ dlouhodob\acute{e}\ z\acute{a}vazky}$$

4.3.2.2. Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity slouží k posouzení momentální schopnosti podniku hradit své splatné závazky neboli likvidita zobrazuje, zda má podnik dostatek prostředků k platbě svých krátkodobých závazků. Při výpočtu likvidity se vychází z rozvahy společnosti a finanční analýza počítá se třemi základními druhy: běžná likvidita (Current Ratio), pohotová likvidita (Quick Ratio) a okamžitá likvidita (Cash-position Ratio) (Fotr et al., 2012).

- Běžná likvidita (Current Ratio)
  - Běžná likvidita vyjadřuje, jak jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy, a zda je společnost schopna uspokojit své věřitele. S rostoucí hodnotou se zvyšuje pravděpodobnost, že si společnost zachová platební schopnost, na druhou stranu příliš velká hodnota běžné likvidity v sobě může skrývat špatně likvidní zásoby nebo velký objem nedobytných pohledávek. Obecně se doporučuje, aby likvidita nabývala hodnot mezi 1,5 a 2 (Kislingerová uvádí až 2,5) v závislosti na odvětví a majetkové struktuře (Fotr et al. 2012; Kislingerová, Hnilica, 2005).

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

- Pohotová likvidita (Quick Ratio)
  - Pohotová likvida vychází z běžné likvidity, akorát vynechává z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu. Pohotová likvidita by měla podle Fotra et al. (2012) v závislosti na odvětví dosahovat hodnot 0,8 – 1.

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

- Okamžitá likvidita (Cash-position Ratio)
  - Okamžitá likvidita počítá pouze s krátkodobými platebními prostředky a měří schopnost hradit své aktuální krátkodobé závazky. Doporučená hodnota okamžité likvidity by měla být vyšší než 0,2 (Fotr et al., 2012).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Pohotové\ platební\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky}$$

4.3.2.3. Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně využívá společnost svých zdrojů. Tyto ukazatele lze vyjádřit dobou obratu, tedy počtem dní, nebo samotným obratem, kde se měří, kolikrát se daný prostředek obrátí za časový interval. Stejně jako u jiných poměrových ukazatelů existuje několik druhů ukazatelů aktivity, kterými jsou například: doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků atd. (Fotr et al., 2012).

- Obrat zásob a doba obratu zásob
  - Obrat zásob vyjadřuje poměr tržeb k zásobám a pro společnost je vhodný velký obrat zásob, na druhé straně doba obratu zásob se počítá jako převrácená hodnota obratu a měla by se při optimalizaci snižovat (Fotr et al., 2012).

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}, \qquad Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby\ \times 360}{Tržby}\ [dny]$$

- Doba obratu pohledávek
  - Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, za kterou byly společnosti uhrazeny pohledávky a v ideálním případě by měla být nižší než doba splatnosti (Fotr et al., 2012).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Průměrná\ výše\ pohledávek\ \times 360}{Tržby}$$

- Doba obratu závazků
  - Doba obratu závazků vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky a současně naznačuje dobu využití těchto závazků pro možné financování aktiv. Společnost se snaží prodlužovat tuto dobu (Fotr et al., 2012; Kislingerová, Hnilica, 2005).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Průměrné\ závazky\ z\ obchodního\ styku\ \times 360}{Tržby}$$

4.3.2.4. Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují výši rizika, kterému společnost čelí, pokud financuje svou činnost danou strukturou vlastních a cizích zdrojů, to znamená, že zobrazují poměr vlastních a cizích zdrojů. Pokud budou náklady na kapitál nižší než výnosnost celkového vloženého kapitálu, pak je vhodné využívat cizí zdroje, v opačném případě by měla společnost své aktivity financovat primárně zdroji vlastními. V každém případě se musí společnost pokusit najít optimální východisko pro danou kapitálovou strukturu. Poměr vlastních a cizích zdrojů se liší v návaznosti na odvětví, majetkové struktuře společnosti, výši dosahovaného zisku či úrokové míře. Dle Fotra et al. (2012) se nejčastěji využívají tři ukazatelé zadluženosti (zadluženost 1, 2, 3) a finanční páka, oproti tomu Kislingerová (2007) uvádí jako nejdůležitější ukazatele celkovou zadluženost, míru zadluženosti a úrokové krytí.

- Celková zadluženost
  - Celková zadluženost vyjadřuje, v jaké míře je firemní majetek krytý cizími zdroji.

$$Celková\ zadluženost\ = \frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva}$$

- Míra zadluženosti
  - Míra zadluženosti nebo také zadluženost vlastního kapitálu poměřuje cizí kapitál a vlastí kapitál a roste s podílem závazků ve finanční struktuře podniku.

$$Míra\ zadluženosti = \frac{Cizí\ kapitál}{Vlastní\ kapitál}$$

- Ukazatel úrokového krytí
  - Podnik tímto ukazatelem zjišťuje, zda je pro něj dluhové zatížení únosné, tedy kolikrát jsou placené úroky menší než zisk (Fotr et al., 2012).

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

5. SWOT analýza

SWOT analýza je závěrečným krokem strategické analýzy a jsou v ní zužitkovány poznatky z jednotlivých kroků analýzy (počínaje analýzou okolí a konkurence až po analýzu vnitřních zdrojů a finanční analýzu). Z jednotlivých kroků je společnost schopna stanovit své silné stránky (**S**TRENGHT), slabé stránky (**W**EAKNESSES), příležitosti (**O**PPORTUNITIES) a hrozby (**T**HREATS) (Fotr et al., 2012).

SWOT analýza identifikuje slabé a silné stránky podniku na jedné straně a příležitosti a hrozby na straně druhé. V této analýze nejde jen o pouhý výčet faktorů, ale je důležité sledovat vazby mezi nimi, rozpoznat nejdůležitější faktory a na základě těchto poznatků zvolit nejvhodnější podnikovou strategii.

Silné a slabé stránky vychází z vnitřní analýzy podniku a většinou má na ně podnik vysoký vliv. Silné stránky upevňují pozici na trhu a je třeba je neustále budovat, slabé stránky naopak hodnotu podniku snižují a je třeba je minimalizovat. Mezi silné stránky patří například patenty společnosti, inovativní produkty a služby, výhodné umístění podniku, efektivní reklama nebo síla značky. Slabými stránkami jsou například špatná marketingová strategie, neefektivní využití zdrojů, špatný přístup k distribučním kanálům, nízká kvalita či vysoké náklady.

Příležitosti a hrozby jsou vnějšími aspekty podniku, které je prakticky nemůže ovlivnit. Podnik se místo jejich ovlivnění snaží maximálně využít příležitostí a včas minimalizovat dopady hrozeb. Příležitostí pro podnik může být například rozvoj a využití nových trhů, strategická partnerství, změny legislativy ku prospěchu společnosti, vynález nových technologií či oslovení nových zákaznických segmentů. Za hrozby považujeme novou konkurenci na trhu, cenovou válku, regulaci trhu, zvýšení inflace, pokles kupní síly aj. (Fotr et al, 2012; Cadle et al., 2010).

Jak již bylo zmíněno, na základě SWOT analýzy je podnik schopen určit strategii, která pro něj bude nejvýhodnější. Existují čtyři základní strategie – první z nich je strategie SO (strategie využití), kde se využitím silných stránek podnik snaží zhodnotit své příležitosti. Tato strategie vymezuje žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje a pomáhá definovat nové cíle. Druhá strategie je strategie WO (strategie hledání), kde společnost překonává své slabé stránky využitím příležitostí. Tato strategie je charakteristická tím, že vyžaduje získávání dalších zdrojů. Třetí strategií je strategie ST (strategie konfrontace), kde, pokud je společnost dostatečně silná, může konfrontovat svá ohrožení. A poslední je strategie WT (strategie vyhýbání) a jedná se o obrannou strategii, která je zaměřená na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám. Tato strategie je takovým ‘‘bojem o přežití‘‘, kde jde společnosti hlavně o zachování alespoň základních funkcí. Podnik volí jednu z těchto možností, pro něj tu nejvýhodnější a na jejím základě finalizuje svou strategii. SWOT analýza není úplně posledním krokem, protože vždy je důležitá následná interpretace a další firmou blíže specifikované analýzy, ale v této práci bude poslední analyzovanou částí předcházející závěru (Cadle et al, 2010; Váchal, Vochozka, 2013; Rothaermel, 2016).

Praktická část

1. Představení společnosti TREK

Strategická analýza se zaměří na společnost Trek Bicycle Corporation, založenou v roce 1976 ve Waterloo, Wisconsin, USA. V České republice firma působila devatenáct let pod nezávislým distributorem Bretton s.r.o., ale v roce 2018 se rozhodla vstoupit na český trh jako samostatná podnikatelská jednotka. Právě z důvodu strukturních změn je důležité provést strategickou analýzu a na jejím základě vyvodit vhodnou strategii, díky které společnost upevní svou pozici na českém trhu.

1.1. Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1976, ale její kořeny sahají mnohem dále. Všechno vzniklo jednoho dne, když se Richard Dick Burke rozhodl koupit prodejnu kol v Madisonu. Prodej kol nebyl zrovna nejvýdělečnější činností v té době, protože jednak nebyly v Americe žádné dobré cyklistické značky a také proto, že nebyla žádná kola v kategorii mezi levnými koly a špičkovými koly. Právě tyto dvě skutečnosti přivedli Richarda Burkea a Bevila Hogga na nápad začít vyrábět vlastní kola. Tato dvojice začala vyrábět kola ve stodole na půl cesty mezi Milwaukee a Madisonem a svou firmu pojmenovala slovem Trek, které v sobě slučuje jízdu a dobrodružství a od samého začátku toto slovo symbolizuje hodnoty jako je svoboda, kvalita a dlouhověkost. V roce 1976 vznikla samotná společnost s pěti zaměstnanci a hned během prvního roku ručně zhotovila 904 rámů jízdních kol. Zakladatelé si splnili sen a zbořili tabu, že dobrá kola se dají vyrábět jen v Evropě a firma úspěšně funguje dodnes. V současné době Trek sídlí jen několik kilometrů od původní stodoly v mnohem větším závodě ve městě Waterloo (Trek Bicycle Corporation, 2019).

1.2. Současná společnost

V současné době společnost prodává svá kola po celém světě. Hlavní sídlo i nadále zůstává ve Waterloo a generálním ředitelem společnosti je od roku 1997 John Burke. Prodej je rozdělen podle regionů, Česká republika spadá do regionu Trek UK +, kde je kromě České republiky také Velká Británie, Irsko, Polsko a Slovensko, kromě Trek UK +, existují například Trek GAS (Německo, Rakousko, Švýcarsko), Trek Iberia, Trek Benelux aj. Jak již bylo zmíněno Česká republika se připojila k této skupině k 1.8.2018, do té doby byly prodeje zprostředkovány nezávislým distributorem Bretton s.r.o. V ČR má společnost pět zaměstnanců, kteří mají na starosti regionální management. V Anglii se pak pro ČR řeší marketing, technická podpora, finance a zákaznický servis. Kromě výroby kol a cyklistického vybavení se společnost orientuje i na profesionální cyklistiku, kde stála u zrodu elitní stáje Trek Segafredo. Tato stáj se každoročně objevuje na cyklistických monumentech, jako jsou Tour de France, Giro d'Italia či jednorázový závod Paříž-Roubaix. Společnost se snaží vyrábět to nejlepší na světě a plně vycházet vstříc svým zákazníků, což se promítá i do poslání, vize a hesla společnosti.

- Poslání:''To build the best bikes in the world.'' (Trek, 2019) - Vyrábět nejlepší kola na světě
- Vize:''We build only products we love, provide incredible hospitality to our customers, and change the world by getting more people on bikes.'' (Trek, 2019) -Vyrábíme pouze produkty, co milujeme, našim zákazníkům poskytujeme pohostinnost a měníme svět tím, že dostáváme lidi na kola.
- Heslo:''We believe in bikes.'' (Trek, 2019) - Věříme v kola.

2. PESTLE analýza

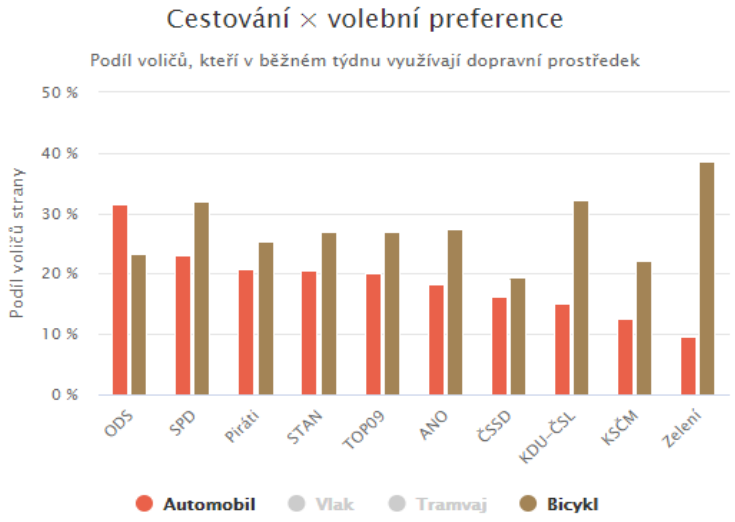
Jako první je provedena analýza makrookolí společnosti Trek. Z této analýzy vyplynou příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnějšího prostředí společnosti.

2.1. Politické faktory

Pokud se zaměříme na politické faktory, které mají přímý vliv na prodej kol a cyklistického vybavení je vhodné začít u evropských dotací do výstavby a oprav cyklostezek. Státní fond dopravní infrastruktury přispívá na výstavbu cyklostezek od roku 2000 a jenom v letech 2000-2014 investoval 1,56 mld. Kč. Tento trend se nemění, v roce 2018 byla výše příspěvku 85 % z celkově uznatelných nákladů akce a v roce 2019 tato výše zůstává stejná, proto lze předpokládat, že situace se bude opakovat i příštím roce (Národní dotace, 2018). Podporu na výstavu a údržbu cyklostezek projevili i zástupci českých politických stran například Milan Schweigstill (za STAN) nebo starosta Kolína Vít Rakušan (Právo, 2019). Výstavba nových a údržba starých cyklostezek umožňuje občanům, aby aktivně sportovali, a to třeba na kole. Pro společnost je tento faktor příležitostí, protože lidé budou i nadále pořizovat kola.

Zajímavý je i průzkum Českého rozhlasu (2018), který hodnotí politické preference a jízdu na kole. Podle průzkumu voliči ODS nejčastěji jezdí autem, zatímco kolo volí většina voličů Zelených. Překvapivě 32 % voličů strany SPD v běžném týdnu jezdí na kole a u voličů ANO je to 27,5 %. Ve spojitosti s volebními preferencemi, kdy STEM (2019) uvádí, že lednové volby by vyhrálo ANO s 31,9 % a druzí by skončili Piráti s 15,7 % je dopad na cyklistiku vesměs příznivý, jelikož i voliči Pirátů upřednostňují kola před auty. Třetí by skončila ODS s 11 %, kde se voliči častěji rozhodnou pro auto, ale z obrázku níže jasně vyplývá, že kolo preferuje velká skupina osob a pro Trek to tedy představuje příležitost.

Obrázek 3Cestování x volební preference



(Český rozhlas, 2018)

Závěrem je třeba připomenout projekt podpory cyklistické dopravy – Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy ČR 2013-2020, který bude probíhat do konce roku 2020 a který shrnuje základní nástroje pro rozvoj cyklistické dopravy ČR. Tento projekt mapuje rozvoj cykloturistiky v Čechách a navrhuje opatření pro její rozvoj v několika oblastech (např. cestovní ruch, zdravotnictví, životní prostředí aj.). Projekt se snaží zlepšit efektivitu při výstavbě infrastruktury a při spolupráci orgánů statní správy ve vztahu k cyklistice. Pro společnost je tento projekt opět příležitostí (Cyklodoprava.cz, 2014).

2.2. Ekonomické faktory

Z Analýzy vývoje ekonomiky ČR pro duben 2019 vydané Ministerstvem průmyslu a obchodu vyplývá, že ačkoli česká ekonomika v roce 2018 naplnila očekávání, tak již hospodářství narazilo na hranice svých možností. HDP v roce 2018 vzrostlo o 2,8 %, to je oproti roku 2017, kdy to byl růst o 4,4 % zpomalení, které podle MPO bude přetrvávat i v roce 2019 a 2020. Ministerstvo financí dále uvádí, že z důvodu zhoršených vyhlídek ve vnějším prostředí, zejména kvůli zpomalení růstu světového obchodu, klesne dynamika růstu HDP v ČR v roce 2019 na 2,5 % a v roce 2020 na 2,4 % (Žurovec, 2019; MPO, 2019; Oddělení 3704 2019).

Rozhodujícím faktorem růstu ekonomiky je domácí poptávka, a i nadále by měly být dominantní složkou HDP výdaje domácností na spotřebu. Tento trend je způsoben silnou mzdovou dynamikou při extrémně nízké nezaměstnanosti. Právě nezaměstnanost je zajímavým faktorem, jelikož v prosinci 2018 míra nezaměstnanosti činila 2,2 % a zůstala nejnižší v rámci EU. Počet nabízených pracovních míst byl v prosinci 2018 rovných 324 tisíc, zatímco uchazečů o zaměstnání bylo jen 232 tisíc. Podle Ministerstva financí je pokles míry nezaměstnanosti již téměř vyčerpán, proto do roku 2019 a 2020 neuvažuje další snížení, ale ustálení hodnoty 2,2 %.

Rizika, kterým Česko čelí, se nachází hlavně ve vnějším prostředí. Je to například nejistota související s vystoupením Velké Británie z Evropské unie, které i nadále není kompletně vyřešené (přesný datum ani podmínky vystoupení). Dalším vnějším rizikem je nárůst protekcionismu, kterého si lze všimnout například na obchodních vztazích mezi USA a Čínou.

‘‘Zprostředkovaně by českou ekonomiku mohla ovlivnit také případná eskalace problémů italského bankovního sektoru, zpomalování ekonomického růstu v Číně či zvýšená volatilita a pokles na akciových trzích. Pokud jde o vnitřní rizika, česká ekonomika vykazuje v některých oblastech zřetelné znaky přehřátí, obzvláště pak na trhu práce a nemovitostí‘‘ (Žurovec, 2019).

Pro podrobnější přehled vývoje a predikce české ekonomiky slouží následná tabulka:

Tabulka 1 Přehled hlavních ukazatelů

Přehled hlavních ukazatelů						
		Vývoj v minulých letech			Predikce vývoje	
		2016	2017	2018	2019	2020
Hrubý domácí produkt	Růst v %	2,5	4,4	2,8	2,5	2,4
Spotřeba domácností	Růst v %	3,6	4,3	3,5	3,3	3,0
Spotřeba vládních institucí	Růst v %	2,7	1,3	3,8	2,1	1,9
Průměrná míra inflace	%	0,7	2,5	2,1	2,1	1,6
Míra nezaměstnanosti	%	4,0	2,9	2,3	2,2	2,2
Průměrná mzda	Kč	27 764	29 496	31 885	X	X

(Žurovec, 2019; ČSÚ, 2019)

Ačkoli se růst zpomaluje i by měl v letošním a příštím roce přetrvávat. Průměrná mzda by se podle serveru Finance.cz (2019) bude i nadále zvyšovat a v roce 2019 by mohla dosáhnout až na hranici 35 000 Kč. Malá míra nezaměstnanosti, zvyšující se průměrná mzda i růst spotřeby domácností, je příležitostí pro společnost Trek, jelikož lidé mají vyšší výdaje a více investují do výrobků jako je právě cyklistické vybavení. Průměrná míra inflace, která by mohla ovlivnit například ceny materiálu, či nutnost zvyšování mezd, se podle predikce do roku 2020 má snížit, což představuje také jistou výhodu.

Hrozbou jsou zajisté již zmíněná vnější rizika. Současně přední ekonomové upozorňují, že právě zpomalování růstu ekonomiky, extrémně nízká nezaměstnanost, drahé nemovitosti a rekordní ceny akcií jsou jasnými indikátory ekonomické krize, která přijde v příštích letech. Jak uvádí ekonom Pikora (2018) „Ekonomika se vyvíjí v cyklech, po určitém období růstu musí přijít zpomalení, tomu se nevyhneme.“ Dalším indikátorem je i vývoj ekonomiky ve Spojených státech amerických, které procházejí jedním z nejdelších období ekonomického růstu. „Je to nestandardně dlouhé období růstu a můžeme si být jistí, že krize přijde,“ řekl Pikora. Firmy by se tedy měly na toto období, co nejlépe připravit, aby byly zasaženy pouze minimálně.

2.3. Sociálně-kulturní faktory

Mezi sociální faktory, které ovlivňují trh s cyklistickým vybavením, patří zajisté rostoucí zájem lidí o udržitelný rozvoj a současně jejich snaha vést aktivní život. Právě cyklistika je populární po celém světě v každém věku. Díky vstupu elektrokol na trh se jízda na kole stala opět dostupnější i pro starší generace, což je příhodné vzhledem k stárnutí obyvatelstva. Průměrný věk v ČR byl v roce 2017 42 let, osob mezi 50 a 70 lety je 2 861 880. Právě tato skupina osob elektrokola zakupuje nejčastěji a dokazují to i prodeje tohoto typu kol v Evropě, které raketově stoupají (např. Ve Francii o 30 %). Nasycení tohoto trhu představuje pro společnost Trek obrovskou příležitost (ČSÚ, 2018; Hybrid.cz, 2018).

Podle posledních průzkumů je zřejmé, že rekreační cyklistika je v posledních letech na vzestupu, a to díky zlepšujícím se podmínkám ve městech, výstavbou nových cyklostezek a zájmu lidí o zdraví životní styl. Zajímavý je v tomto ohledu projekt EPP pomáhej pohybem, který podporuje lidi ve sportu. Stažením jednoduché aplikace, která počítá, kolik osoba najela kilometrů, je sportovec bodově ohodnocen, tyto body potom sportovec přispívá na nějaký projekt. Na výběr je široká škála různých projektů – např. Kola pro Afriku, vybavení dílny školy, ochrana přírody aj. Aplikace byla vytvořena společností E.ON a jedná se o jednoduchý způsob, jak přesvědčit lidi, aby sportovali a současně tím přispívali na dobrou věc (EPP, 2019).

Projektů zabývající se cyklistikou je v České republice celá řada. Dalším velice populárním projektem je Kolo pro život. Kolo pro život je série amatérských závodů, které se může zúčastnit jednotlivec či celá rodina. Cílem projektu je zábava pro lidi, kteří rádi jezdí na kole a sledují všechno s nimi spojené. Projekt funguje od roku 2000 a je víkendovou akcí pro všechny bez rozdílu věku a výkonnosti. Kola pro život se každý rok zúčastní tisíce lidí a mají díky němu možnost poznat, že cyklistika může být i zábava. Právě díky projektům jako je tento, který již řadu let funguje a ještě bude, se stává tento sport otevřenější veřejnosti a narůstá jeho obliba (Kolo pro život, 2019).

Dalším již zmíněným projektem je Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy ČR, který vznikl ve spolupráci Ministerstva dopravy ČR a Centra dopravního výzkumu. Cyklostrategie se snaží vytvořit v České republice bezpečné a dostupné prostředí pro všechny cyklisty. Spolupracuje mimo jiné s Asociací cykloměst, která poskytuje aktuální informace o stavu cyklodopravy, s Cyklistickou akademií, která pracuje na programu seminářů, nebo s Česko jede a Besipem (Cyklodoprava.cz, 2019).

Samotná společnost TREK také pořádá své akce pro cyklisty. Každoročně organizuje charitativní jízdu Trek 100 na podporu boje s dětskou rakovinou (Trek, 2019).

Předchozí faktory jsou vesměs příležitostmi pro společnost, hrozbu představuje nehodovost cyklistů, která v roce 2018 vzrostla o 34 %. Bohužel i smrtelné úrazy se cyklistům nevyhýbají a v evropském měřítku má ČR nadprůměr těchto nehod (Prahou na kole, 2019).

2.4. Technologické faktory

Technologické faktory jsou jedním z nejvýznamnějších aspektů konkurenceschopnosti společnosti. Na trhu s cyklistickým vybavením platí obzvlášť pravidlo, že kdo v nové sezóně přijde s inovativní novinkou, zaznamená v průběhu roku vyšší prodeje oproti konkurenci. Tyto změny zahrnují inovace ve výrobě elektrokol, nové přístupy ve výrobě karbonových silničních kol a pokroky v oblasti hardteilu nebo celoodpružených kol.

Největší boom na trhu, představují elektrokola. Původně se jednalo o zejména o kola horského typu, v současnosti jsou novinkou na trhu i elektrická silniční kola. Rozdíl mezi elektrickým horským kolem a elektrickým silničním kolem spočívá hlavně v lokalitě užití, kde silniční kolo se využívá na zpevněném povrchu, horské kolo je pak vhodné do terénu. Horské kolo má také oproti silničnímu mohutnější rám a širší pneumatiky, lze u něj tedy snadněji schovat pohon, než je tomu u kola silničního. Právě na tomto problému se firmy snaží, co nejvíce pracovat. Během posledních několika let se na elektrických kolech udělal obrovský pokrok, snahou je skrýt vhodně pohon, snížit váhu a použít vhodné baterie, které vydrží nároky uživatele. Normální silniční kolo váží okolo 7 kilogramů, zatímco elektrické silniční kolo má přes 12 kg. Firma, která přijde s inovativním řešením, získá konkurenční výhodu. Trek se této příležitosti snaží využít a má rozsáhlé středisko výzkumu a vývoje, které se zabývá i touto problematikou (Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019; Trek, 2019).

Kromě elektrokol se inovuje i v oblasti hardteilu, celoodpružených kol a karbonových silničních kol. Většina horských kol má odpružení, díky kterému je kolo ovladatelné i na nerovném povrchu. Hardtailová horská kola nemají zadní tlumič, oproti tomu celoodpružená kola mají přední vidlici a zadní tlumič. Firmy se snaží přijít s novými technologiemi, díky kterým bude jízda na těchto kolech pohodlnější, cyklista bude výkonnější a pro uživatele bude jednodušší údržba. Dále se firmy zaměřují na oblast karbonových silničních kol, kde jde zejména o kvalitní zpracování karbonu. Společnost Trek má díky desítkám let výzkumu a vývoje patentovaný karbon OCLV a díky tomu patří k nejlepším ve svém oboru. I nadále se tomuto výzkumu věnuje a snaží se zdokonalovat současnou výrobu. Tento faktor představuje pro společnost příležitost (Trek, 2019).

Dále se zkoumají výhody a nevýhody kotoučových brzd oproti ráfkovým brzdám. Kotoučové brzy fungují na principu kotouče spojeného s nábojem kola a brzdových destiček tlačených na kotouč písty. Ráfkové brzdy pracují na principu tření gumového brzdového špalíku o brzdnou plochu ráfku (Bike-eshop.cz, 2019). Kotoučové brzdy jsou na vzestupu, jelikož mnohem lépe a rychleji brzdí. Jejich nevýhodou je však vysoká cena a náročný servis. Společnosti se tedy snaží najít cestu, jak tyto brzdy vyrábět uživatelsky přívětivé a snížit požadavky na údržbu a servis. Pokud společnost na tuto skutečnost včas nezareaguje, můžou tyto změny pro společnost představovat hrozbu (Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019).

Posledním technologickým faktorem, který se v poslední době hodně řeší, je trend galusek. Galusky byly velice populární v minulém století, ale na přelomu tisíciletí se od nich naprosto upustilo a začaly používat spíše pláště. Teď se k nim firmy opět vrací, a kromě vývoje kvalitních galusek s dlouhou životností se pracuje i na speciálních pěnách, které usnadní jejich opravu v případě píchnutí. Stejně jako u předchozího faktoru, je třeba se aktivně těmto změnám věnovat pozornost a včas zareagovat, jinak budou představovat hrozbu (Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019; Cyklonovinky.cz, 2018).

2.5. Legislativní faktory

Důležitým legislativním faktorem je návrh na zrušení nulové tolerance alkoholu pro cyklisty. Senátoři podpořili zrušení nulové tolerance alkoholu na cyklostezkách a silnicích třetí třídy. Kromě toho by se snížila i maximální pokuta za porušení pravidel z původních 20 000 Kč na 500 Kč. Pro tento návrh je i Daniel Mourek z České cyklofederace, který poukazuje na fakt, že Česko je jednou z mála evropských zemí, kde je tolerance nulová. V České republice, kde je pivo oblíbeným cílem výletů, by zrušení této tolerance mohlo přivést další osoby k jízdě na kole, a proto tento návrh představuje příležitost (Hubáček, 2018).

Dalším legislativním faktorem jsou zákonná opatření v oblasti dovozu jízdních kol a součástek pro jízdní kola z Čínské lidové republiky, nejen v ČR, ale i v USA. Jelikož Trek je americká firma, která má část dodavatelů v Číně a na Taiwanu, je pro ni důležité uvalování a zvyšování cel na produkty dovážené z Číny. Při uvalení antidumpingových zákonů na Čínskou lidovou republiku, byly do ČR výrobky dovážené primárně z Taiwanu a do USA z Číny. Situace se však obrátila, jakmile Donald Trump zavedl nová cla na čínské zboží. V ten okamžik musela společnost postup změnit a v současné době dováží zboží obráceně. Tato válka mezi USA a Čínou má negativní vliv na ČR, jelikož podle Tomanky (2018) jsou to otevřené ekonomiky zaměřené na export, které jsou nejvíce zranitelné. Ačkoli se tato obchodní válka již trochu uklidnila i nadále z tohoto problému plynou určité hrozby (MPO, 2016; ČTK, 2018).

S předchozím problémem úzce souvisí konec osvobození od DPH u zboží do 22 EUR v roce 2021 schválené Radou EU. Tato změna nebude mít přímý vliv na společnost Trek, i tak by s tím měla společnost počítat, aby byla připravena na jakékoliv změny, které toto omezení s sebou ponese (Čížek, 2018).

Dále je třeba přihlédnout na neustálé diskuze ohledně povinnosti nošení přilby. V současnosti platí, že přilba je povinná do osmnácti let věku a od tohoto věku je již pouze doporučeným vybavením. Ale například na Slovensku je helma povinná pro všechny jezdce na kole mimo obec, tedy i na cyklostezkách (Přilby na kolo, n.d.;Berger, Dvořáková, 2013). Ačkoli by povinné nošení přilby mohlo vypadat jako příležitost pro firmu (jelikož prodává i přilby), je tento fakt spíše hrozbou. Podle Mikolandové (2018), která se zabývala britskými výzkumy na povinné nošení přilby na kole, je z medicínského hlediska zcela jasné, že helma může zachránit život, na druhou stranu však hrozí, že povinné přilby by snížili počty osob, které usednou na kolo, tím by se samozřejmě zhoršil zdravotní stav obyvatel a společnost by tento fakt pocítila v počtu prodaných kol. Dále Mikolandová v článku uvažuje, že jezdci s helmou mají větší tendence riskovat a že statistiky v Kanadě, Austrálii a Novém Zélandu dokazují, že povinné nošení přilby nemá na počet vážných úrazů žádný vliv. Pokud se tedy v Česku tento zákon prosadí, bude to pro společnost Trek spíše hrozbou, jelikož to sníží atraktivitu cyklistiky.

Z místního hlediska teď uvažuje Praha 1 o omezení cyklistů v centru města. Chtějí prosadit zákaz jízdních kol na Královské cestě kvůli bezpečnosti chodců. Oldřich Lomecký (dříve TOP 09) se dokonce snažil zakázat pohyb mezi 10-17 hodinou ve velké části pěších zón v centru metropole. Ačkoli se jedná o místní problém, neměl by se opomíjet, pokud by tento trend měl pokračovat i v dalších částech Prahy, popřípadě v dalších městech ČR (ČTK, 2019). V současnosti jízdu na kole omezuje Zákon o silničním provozu č. 361/2000 Sb, § 58, který upravuje jízdu na jízdním kole (podnikatel.cz, 2019).

2.6. Ekologické faktory

Nejdůležitějším ekologickým faktorem je udržitelný rozvoj. V publikaci vlády Česká republika 2030 přesněji v prezentaci pojednávající o nástrojích udržitelného rozvoje se klade důraz na podporu cyklistické dopravy. Podporou jízdy na kole chce stát dosáhnout omezení emise skleníkových plynů a chce pomoci obcím adaptovat se negativním dopadům změny klimatu. Publikace mimo jiné uvádí, že přestože je rekreační cyklistika na vzestupu, potenciál jízdy na kole jako každodenního dopravního prostředku není zatím zcela vyčerpán. Ve srovnání s jinými evropskými městy, jako je Amsterodam či Kodaň, Praha silně zaostává. Ve zmíněných městech jezdí na kole do práce až třetina obyvatel, v Praze se to pohybuje pouze mezi 1-2 %. Snaha je tedy zapojit obce, aby vystavily vhodnou infrastrukturu a informovali své občany o výhodách cyklistické dopravy. Pokud bude plán vlády fungovat a více lidí začne využívat cyklistiky v běžném týdnu, společnosti by měla zvýšit zaměření na městská kola a této příležitosti využít (Hněvkovský, Maděra, 2019).

Posledním faktorem, který představuje příležitost, je projekt Do práce na kole, který vyzývá lidi, aby v průběhu května pravidelně jezdily na kole. V letošním roce tento projekt zaznamenal rekordní počet účastníků, a to registrace stále pokračují, v tento okamžik je zaregistrovaných již 17 300 osob ze 45 měst ČR. Nezůstávají opomenuti ani studenti, kteří se mohou přihlásit do projektu Do školy na kole, tím se projekt snaží se motivovat mladé osoby, aby ve městě používali jakoukoli bezmotorovou formu dopravy (Cyklodoprava.cz, 2018; Do práce na kole, 2019).

2.7. Zhodnocení PESTLE analýzy

Pro zhodnocení jednotlivých příležitostí a hrozeb je využito jednoduché tabulky, kde jsou zhodnoceny jednotlivé faktory. Každému faktoru je přiřazena bezrozměrná hodnota na škále od 1 (nejnižší) do 5 (nejvyšší) na základě subjektivního hodnocení. Hodnocena bude pravděpodobnost ovlivnění a závažnost důsledků ovlivnění, jejich násobek pak určí celkovou míru závažnosti daného faktoru. Pokud vyjde výsledek v rozmezí 1-5 vliv na podnik má daný faktor minimální a není třeba na něj brát velký zřetel, hodnoty mezi 5,1-10 mají nízký vliv a je třeba je sledovat spíše z dlouhodobého hlediska, hodnoty spadající do rozmezí 10,1-15 jsou střední závažnosti a je nutno je bedlivěji sledovat, výsledek mezi 15,1-20 mají vysoký vliv a musí se pravidelně sledovat a analyzovat, maximální výsledek ze škály 20,1-25 je již velmi závažný a podnik mu musí věnovat plnou pozornost.

Tabulka 2 Zhodnocení PESTLE analýzy

Faktor	Pravděpodobnost ovlivnění (max. 5)	Důsledek ovlivnění (max. 5)	Výsledek (max. 25)
Politické	**3**	**3**	**9**
Výstavba cyklostezek (P)	4	4	16
Politické preference (P)	1	2	2
Národní strategie (P)	4	3	12
Ekonomické	**2,8**	**2,8**	**7,84**
↑ HDP (P)	3	3	9
↑ Výdaje na spotřebu (P)	4	4	16
↑ Průměrná mzda (P)	4	3	12
↓ Nezaměstnanost (P)	1	2	2

Podmínky Brexitu (H)	2	1	2
Ekonomická krize (H)	3	4	12
Sociální faktory	**4**	**4,2**	**16,8**
↑ Popularita elektrokol (P)	5	5	25
Projekt EPP (P)	3	4	12
Kolo pro život (P)	4	4	16
Cyklostrategie (P)	4	3	12
↑ Nehody a úrazy (H)	4	5	20
Technologické faktory	**3**	**3,25**	**9,75**
Vývoj elektrokol (P)	4	4	16
Nové objevy ve výrobě (P)	4	5	20
Kotoučové brzdy (H)	2	2	4
Tredn galusek (H)	2	2	4
Legislativní faktory	**2,8**	**2,6**	**7,28**
Tolerance alkoholu (P)	3	2	6
Obchod s Čínou (H)	4	5	20
Osvobození DPH (H)	1	2	2
Nošení přilby (H)	3	2	6
Omezení kol centrum (H)	3	2	6
Ekologické faktory	**4,5**	**4**	**18**
↑ Udržitelný rozvoj (P)	4	4	16
Do práce na kole (P)	5	4	20

(Zdroj: vlastní zpracování)

3. Porterův model pěti sil

Další částí, která zkoumá příležitosti a hrozby společnosti, je analýza konkurence, která je provedena pomocí Porterova modelu pěti sil.

3.1. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na trhu s cyklistickým vybavením působí několik desítek různých konkurentů v různých kategoriích. Je třeba uvažovat konkurenty v oblasti profesionálních kol a kol na pravidelné sportovní využití, kol vhodných na rekreační cyklistiku a v neposlední řadě konkurence v oblasti elektrických kol. Z jiného pohledu lze sortiment rozdělit na prémiovou, střední a nižší třídu kol.

Mezi současné největší konkurenty v oblasti vyšších tříd patří:

- Specialized
- Giant
- Cannondale
- Canyon
- Scott
- Cube
- BMC
- Orbea

Mezi konkurenty v oblasti nižší třídy lze zařadit např.:

- Author
- Merida
- Decathlon
- inSportline

A v neposlední řadě v oblasti elektrokol figurují kromě zmíněných velkých společností i další:

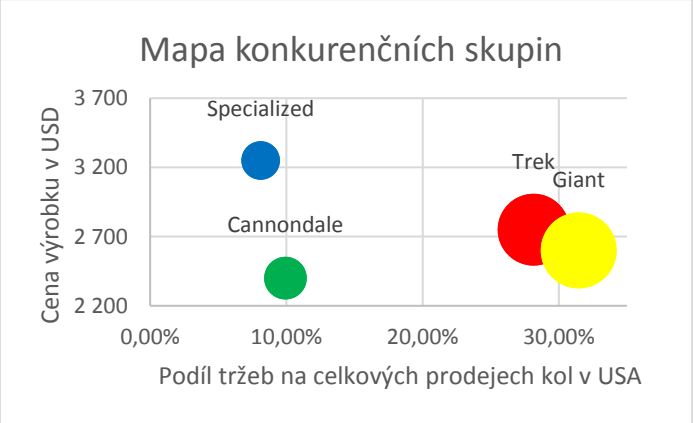
- HaiBike
- KTM
- Mountfield
- Apache

Jak je z počtu konkurentů zřejmé, jedná se o monopolistickou konkurenci, jelikož na trhu funguje několik různě velkých firem a jejich vliv na ceny je omezený. Zmíněné společnosti zahrnují širokou škálu různých konkurentů, kterým společnost čelí v České republice. Na zahraničních trzích je složení obdobné, akorát kromě menších českých značek (např. Author, Apache, Mountfield), mají státy své místní výrobce. Napříč kategoriemi sama společnost za své největší konkurenty považuje hlavně společnost Specialized, Cannondale a Giant, jelikož nabízejí podobné produkty stejným skupinám zákazníkům v podobných cenových kategoriích (Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019).

Kromě počtu a velikosti konkurentů, je třeba brát v potaz i další řadu faktorů. V kategorizaci dle CZ-NACE spadá společnost Trek do kategorie 47640 - Maloobchod se sportovním vybavením (CZ-NACE, 2018). Toto odvětví se nachází ve fázi zralosti se stabilním růstem tržeb. S ohledem na výrobu prémiových kol jsou výrobní fixní náklady vysoké, hlavně kvůli speciální technice pro zpracování karbonového vlákna, ze kterého se vyrábí karbonové rámy. Kromě karbonu OCLV, jsou vysoké fixní náklady i v další výrobě, kterou má společnost rozmístěnou po celém světě (např. Čína, Taiwan, Německo, USA), a ve které ročně vyrobí více jak 1,5 milionu kol (Trek, 2019; Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019). V tomto odvětví není výrazná diferenciace produktů, stejné kategorie kol, dokáží uspokojit stejné potřeby zákazníků. Je však nutné podotknouti, že s vyšší třídou kol diferenciace roste, je to způsobeno zejména různými přístupy k výrobě (karbonové rámy) a rozdílnými dodavateli příslušenství, kteří bývají zavázáni jedné firmě. Rozdílnost mezi konkurenty je poměrně nízká a společnosti se odlišují pouze v detailech. Na druhou stranu výstupní bariéry z odvětví jsou poměrně vysoké. Jak již bylo zmíněno, společnost má poměrně vysoké výrobní fixní náklady, které v takto velkém měřítku není snadné odprodat. Dále se jedná o zavedenou značku, která sponzoruje elitní cyklistickou stáj, ve které je Trek i spolumajitelem, a její odchod je tedy omezen strategickými vztahy. Poslední větší překážkou by byla zajisté emocionální bariéra, jelikož se jedná o rodinnou firmu s dlouholetou historií, v jejímž vedení i nadále sedí potomci původního zakladatele.

3.1.1. Mapa konkurenčních skupin

Graf 1 Mapa konkurenčních skupin



Podnik	Podíl	Cena výrobku v $	Tržby v tis. $
Specialized	8,11 %	3 250	490 000
Trek	28,15 %	2 750	1 700 000
Giant	31,46 %	2 600	1 900 000
Cannondale	9,93 %	2 400	600 000

Tabulka 3 Vstupní data

Mapa konkurenčních skupin porovnává cenu stejného typu kola oproti podílu tržeb. Velikost bubliny představuje výši tržeb. Kvůli nedostatku českých údajů, jsou porovnávány tržby společností na trhu Spojených států amerických a ceny jsou uvedené v dolarech. Podíl tržeb je vytvořen na základě tržeb firem a celkové velikosti trhu s jízdními koly. Jsou převzata data o celkové velikosti trhu s cyklistickým vybavením mezi lety 2005-2014 a srovnána s tržbami jednotlivých společností. Z mapy konkurenčních skupin vyplývá, že v USA má společnost velký podíl na trhu a pohybuje se ve stejné cenové relaci jako společnost s největším tržním podílem. Ačkoli se může graf zdát neadekvátní vzhledem k využitím amerických dat, lze na základě zkušenosti manažera české pobočky tvrdit, že v případě vypracování grafu pro Českou republiku by graf měl obdobnou strukturu. Jediným rozdílem by bylo postavení společnosti Specialized, která je v Evropě populární, tím by se snížil podíl společnosti Trek a Giant a zvýšil se podíl frimy Specialized. Graf je pouze orientační (Trek, 2019; Specialized, 2019; Giant, 2019; Cannondale, 2019; Owler, 2019; Statista, 2019).

3.2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Na hrozbu vstupu nových konkurentů je třeba pohlížet z několika úhlů pohledu. Společnosti Trek přímo nehrozí ohrožení vstupu nové konkurence na poli prémiových výrobků a jízdních kol na pravidelné sportování. Pravděpodobnost vstupu nového konkurenta na trh, který by disponoval stejnou konkurenční silou, je obecně velmi nízká.

Bariéry vstupu se týkají úspor v rozsahu ve výrobě, kterou má společnost na vysoké úrovni, dále ve vědě a výzkumu a na poli marketingu. Další bariérou je produktová diferenciace, jelikož společnost Trek je již zavedenou značkou se stálými zákazníky. Důležitou bariérou je i přístup k distribučním kanálům v souvislosti s prodejem v kamenných prodejnách. Trek má rozsáhlou síť prodejců svých kol po celé České republice, kteří jsou vázáni smlouvami a kteří prodávají pouze značku Trek. Nakonec potenciální konkurence čelí i dalším nákladovým nevýhodám, jakým je například patentovaná technika zpracování karbonového vlákna (Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019).

Otevřený prostor pro novou konkurenci je zejména v oblasti elektrokol. To dokazuje například příchod společnosti Mountfield, která prodej horských elektrokol zahájila v listopadu 2018, ačkoli původně působila v odlišném odvětví (Deník.cz, 2018). Kromě trhu s elektrokoly je vyšší riziko vstupu nových konkurentů v oblasti městských a designových kol, které teď získávají na atraktivitě. Takovým příkladem může být společnost Respirio, která původně navrhovala designová trička, v dnešní době se ale kromě triček věnuje i výrobkům do domácnosti a městským jízdním kolu v retro stylu. Dalším příkladem jsou life-stylová městská kola Cruiser, které svým specifickým tvarem mají zajistit pohodlnou cestu do práce i na projížďku po městě (Mojekolo, 2016). V neposlední řadě jsou hrozbou výrobci levných jízdních kol. Příkladem může být Decathlon, který nabízí kola finančně dostupná pro každého (Decathlon, 2019).

3.3. Hrozba substitutů

Substituty, které uspokojí stejné potřeby zákazníka, jako jízda na kole, jsou koloběžky, mopedy a sdílená kola. Největší substituční hrozbou jsou koloběžky. Lze se setkat s koloběžkami terénními vhodnými do přírody, se skládacími koloběžkami, které se hodí na pohyb ve městě nebo na jízdu do práce (díky možnosti složení je s nimi jednodušší manipulace), s koloběžkami sportovními ideálními pro jízdu na cyklostezkách, a nakonec i s koloběžkami elektrickými, substituty k elektrickým jízdním kolům (Světkoloběžek, 2019). To, že koloběžky získávají na oblibě, dokazuje i to, že v České republice existuje seriál závodů na koloběžkách nebo se každoročně koná Mistroství světa v koloběžkování (Koloběžkový portál, 2019).

Kromě elektrických koloběžek mezi substituční výrobky k elektrokolům patří i mopedy, které jsou kombinací motocyklu a bicyklu. Alza.cz (2019) nabízí dokonce E-Babety, které jsou napájeny na elektřinu a přímo tak konkurují elektrokolům. Od elektrických kol se liší hlavně vzhledem, který je stále bližší mopedu, jejich velkou výhodou je vybavení světlem, jsou proto vhodné i na jízdu v noci.

Posledním substitutem, který představuje pro společnost hrozbu, jsou Rekola – sdílená kola, Freebike – sdílená elektrokola a Lime – sdílené elektrické koloběžky. Rekola jsou v letošním roce již v 7 městech České republiky, koloběžky Lime zatím fungují pouze v Praze, Freebike je čerstvou novinkou v Praze. Hrozbu představují zejména proto, že lidé, kteří jezdí jenom rekreačně, si mohou raději zvolit půjčení těchto prostředků místo jejich zakoupení (Lime, 2019; Rekola, 2019; Homeport, 2019).

3.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Firma Trek se snaží maximum komponentů vyrábět sama, aby nemusela tyto služby outsourcovat. Trek si vyrábí rám kola, další komponenty, jako jsou kola, sedlové nástavce, gripy na řídítka, řídítka aj., vyrábí společnost Bontrager, která pod Trek spadá. Kromě komponentů na kola vyrábí Bontrager i oblečení na kolo a cyklistické příslušenství.

Komponenty, které společnost odebírá od externího dodavatele, jsou motory, pohony, odpružené vidlice a část brzd (zbytek opět Bontrager). Pohony Trek nakupuje od společnosti Sram nebo Shimano. Firma Shimano současně Treku dodává brzdy. Odpružené vidlice má Trek od společnosti Rock Shox nebo Fox, a nakonec na motorech spolupracuje s firmou Bosch. Tyto vztahy s externími dodavateli buduje Trek již několik let, proto v budoucnosti neočekává, že by se situace měla měnit. V případě nějaké změny jde však o závažnou hrozbu, jelikož dodavatelé poskytují Treku velmi specifické výrobky, u kterých by bylo velice náročné hledat náhradního výrobce, a u kterých by přechodové náklady byly vysoké. Trek proti této skutečnosti bojuje tím, že u každého komponentu má alespoň dva stálé dodavatele, aby tuto hrozbu eliminoval na minimum a v případě výpadku nemusel přerušit výrobu.

Materiál společnost odebírá od různých dodavatelů, u kterých není tak náročné přecházet od stávajícího k novému. Problémy jsou v tomto případě minimální (Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019; Trek, 2019).

3.5. Vyjednávací síla zákazníků

Nejmenší hrozbou pro společnost Trek je vyjednávací síla zákazníků. Jak již bylo zmíněno, standardizace produktu se liší napříč kategoriemi o síle zákazníků je tu třeba uvažovat individuálně. Odběratelé prémiových, které představují největší podíl na zisku, nemění snadno společnost a jsou to zákazníci loajální. Tento fakt je ovlivněn dobrým ponákupním servisem, který zahrnuje doživotní záruku na rám kola nebo pokud uživatel jeho zničení zaviní vlastní vinou, pak mu společnost garantuje slevu na rám. Nadstandardní servis poskytuje Trek i při nákupu přilby, kde, když se zákazníkovi přilba rozbije při pádu v prvním roce od nákupu, dostane zákazník přilbu novou. Díky tomu má daný výrobek pro zákazníka význam a je ochoten se k firmě znovu vracet. Zákazníci poptávající levnější kola mají větší tendence přecházet mezi výrobci i na ně se však Trek snaží zapůsobit extra servisem.

V případě nezávislých distributorů se vše odvíjí od jejich tržeb. Smlouva se nastavuje s těmito odběrateli individuálně, kdy se domluví na výši obratu, kterou odběratel ročně společnosti odvede. Díky tomuto přístupu, nemají většinou prodejci problém individuální plán splnit, a proto nemají důvody přecházet ke konkurenčním výrobcům.

Tím, že je Trek prvovýrobce, nehrozí mu hrozba zpětné vertikální integrace. Závěrem je třeba dodat, že kupující se může snadno plně informovat a veškeré nutné informace jsou k dispozici na webu společnosti (Trek, 2019; Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019).

3.6. Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Pro hodnocení Porterova modelu 5 sil je využit stejný postup jako v rámci PESTLE analýzy.

Tabulka 4 Zhodnocení Porterova modelu 5 sil

Faktor	Pravděpodobnost ovlivnění (max. 5)	Důsledek ovlivnění (max. 5)	Výsledek (max. 25)
Stávající konkurenti	**4**	**3,67**	**14,67**
Velkovýrobci kol vyšší třídy (P)	4	4	16
Výrobci kol střední třídy (H)	3	3	9
Výrobci elektrokol (H)	5	4	20
Potenciální konkurenti	**3,5**	**3,5**	**12,25**
↑ Bariéry vstupu (P)	4	3	12
Prostor v oblasti elektrokol (H)	4	5	20
Městská kola (H)	3	2	6
Rozšíření sortimentu (H)	3	4	12
Hrozba substitutů	**4**	**3,33**	**13,33**
Koloběžky (H)	3	3	9
Elektrické mopedy (H)	4	3	12
Sdílené prostředky (H)	5	4	20
Dodavatelé	**4,5**	**5**	**22,5**
Vlastní značka Bontrager (P)	5	5	25
Externí dodavatelé (H)	4	5	20
Zákazníci	**3,5**	**4**	**14**
Jednorázoví zákazníci (H)	3	4	12
Prodejci kol (P)	4	4	16

(Zdroj: vlastní zpracování)

4. Identifikace vnitřních zdrojů

Po analýze makrookolí a analýze konkurence je třeba zaměřit se na analýzu zdrojů a schopností vlastního podniku. Tato analýza slouží k identifikaci slabých a silných stránek podniku a zároveň k určení klíčových kompetencí a specifických předností podniku.

4.1. Hmotné zdroje a finanční zdroje

Pro identifikace hlavních hmotných zdrojů jsou převzaty údaje z výroční zprávy společnosti za rok 2016 a 2017. Jelikož Česká republika patří pod skupinu UK + 5, jsou k dispozici pouze rozvahy a výsledovky pro Velkou Británii. Z toho důvodu je ponechána měna v librách.

Tabulka 5 Hmotná aktiva společnosti TREK

Název aktiva	2014 (£)	2015 (£)	2016 (£)	2017 (£)
Dlouhodobý majetek	925 485	875 397	1 018 817	1 101 956
Hmotná aktiva	925 485	836 313	790 964	879 688
Investice	-	-	222 272	222 268
Oběžná aktiva	19 158 978	20 135 653	19 420 330	24 185 629
Zásoby	10 165 004	9 829 614	7 780 269	7 807 478
Pohledávky	8 240 849	9 757 547	10 854 180	15 084 802
Peněžní prostředky	753 125	548 492	985 881	1 293 349

(Trek Bicycle, 2018)

Větší část aktiv tvoří oběžná aktiva. Společnost má velkou část peněz uloženou v zásobách, které zahrnují již hotová kola, jednotlivé komponenty, příslušenství na kolo či materiál. Největší část aktiv obvykle tvoří pohledávky. Vývoj dlouhodobého majetku je poměrně stabilní, zejména u hmotných aktiv se během let nemění, změna přišla akorát s investicemi v roce 2016 v hodnotě přes 200 000 liber. Oběžná aktiva se do roku 2017 zvýšily o čtvrtinu, tento nárůst je způsoben velkým nárůstem pohledávek v tomto roce. Společnost by měla být v tomto ohledu opatrná a zohlednit tento nárůst při odhadu výše nedobytných pohledávek. Hlavní výrobní haly společnosti sídlí ve Waterloo, USA a v Hartmannsdorfu, Německo (Trek Bicycle, 2018).

Důležitým hmotným zdrojem je i spoluvlastnictví elitní cyklistické stáje Trek Factory Racing. Cyklisté testují nové výrobky, na závodech mají Trek vybavení a propagují tím společnost na nejdůležitějších cyklistických událostech celý rok. Samotná společnost tvrdí, že díky závodění vyrábí lepší kola pro všechny.

Jako poslední je třeba zmínit technologické laboratoře ve Waterloo, USA, kde se pracuje na inovacích a nových postupech při výrobě kol a dalšího vybavení. V těchto laboratořích probíhá zpracování karbonu OCLV a hliníkových rámů Alpha Aluminium (Trek, 2019).

4.2. Nehmotné zdroje

Významným nehmotným zdrojem je značka Trek a tradice této značky. Firma zůstává v rodinných rukách, na stejném místě, kde původně vznikla a tím se snaží ukázat, že ačkoli se doba a výroba mění, na jejich tradici jim záleží a stále se drží původní myšlenky: Vyrábět v USA výkonná kola, která budou patřit k těm nejlepším na světě.

Velikou roli hraje také firemní know-how a patentovaný postup pro zpracování karbonu OCLV. Díky investicím do výzkumu a vývoje přichází společnost s novými nápady a předhání tím svou konkurenci. (Trek, 2019)

Firma má moderní webové stránky, píše blog o kolech, jezdcích a závodech a je aktivní i na Facebooku, Twitteru a Instagramu, kde má statisíce fanoušků z celého světa.

4.3. Lidské zdroje

Společnost zaměstnává po celém světě okolo 1800 zaměstnanců. Jedná se o pracovníky ve výrobě, ve výzkumu a vývoji, prodejce, vedení a administrativu. Ve vedení společnosti figuruje John Burke, syn zakladatele a pokračovatel rodinné tradice. V České republice má společnost pět zaměstnanců, kteří mají na starosti regionální management. Kromě zaměstnanců jsou pro firmu významní i další stakeholdeři, jako jsou nezávislí distributoři a prodejci kol. Neměli by zůstat opomenuti ani profesionální cyklisté, kteří závodí za různé týmy Trek Factory Racing, a kteří svými vítězstvími pomáhají budovat značku Trek. (Trek, 2019), (Owler, 2019)

Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnost zřídila program Employee Stock Ownership Plan (ESOP), díky kterému si zaměstnanci mohou výhodně nakoupit akcie společnosti. Firma se tímto způsobem snaží zaměstnancům umožnit stát se součástí společnosti a podílet se na jejích finančních aktivitách. Společnost provozuje i platformu Great Place to Work, na které zaměstnanci sdělují své nápady, připomínky i stížnosti, se kterými firma dál pracuje a vyhodnocuje je tak, aby zaměstnanci zůstali spokojení (Rogers, 2016; Kubášek, P., osobní rozhovor 8.4. 2019).

4.4. VRIO analýza

Tabulka 6 VRIO analýza

		V	R	I	O	+	Hodnocení
Hmotné zdroje	Výrobní prostory (v USA a Německu)	1	1	0	0	4	Krátkodobá konkurenční výhoda
	Administrativní budovy	1	0	0	0	1	Konkurenčně neutrální
	Speciální stroje a zařízení	1	1	0	0	2	Krátkodobá konkurenční výhoda
	Kvalitní jízdní kola a další cyklistické vybavení	1	1	0	0	2	Krátkodobá konkurenční výhoda
	Technologické laboratoře	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Spoluvlastnictví cyklistické stáje	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
Nehmotné zdroje	Značka Trek	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Tradice a rodinná historie	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Zahraniční vlastník	1	0	0	0	1	Konkurenčně neutrální
	Patent na zpracování karbonu OCLV	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Web, blog, sociální sítě	1	0	0	0	1	Konkurenčně neutrální
Lidské zdroje	Prezident Treku J. Burke	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Zaměstnanci ve vědě a výzkumu	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Zaměstnanci ve výrobě	1	1	0	0	1	Krátkodobá konkurenční výhoda
	Administrativní pracovníci	1	1	0	0	1	Krátkodobá konkurenční výhoda
	Nezávislí distributoři	1	1	0	0	1	Krátkodobá konkurenční výhoda
	Program ESOP	1	1	0	0	2	Krátkodobá konkurenční výhoda
	Platforma Great Place to Work	1	1	0	0	2	Krátkodobá konkurenční výhoda
Finanční zdroje	Trend růstu tržeb	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Velký podíl na trhu	1	1	1	1	4	Dlouhodobá konkurenční výhoda
	Zahraniční kapitál	1	1	0	0	2	Krátkodobá konkurenční výhoda

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dlouhodobou konkurenční výhodou je oblast výzkumu a vývoje, tedy vlastnictví technologických laboratoří, zaměstnanci v tomto oboru a samotný patent pro zpracování karbonu. Dále je to značka a tradice společnosti Trek a věci s ní spojené, jako je prezident společnosti John Burke rodinný pokračovatel ve vedení, vlastnictví elitní cyklistické stáje a sportovci, kteří se účastní světových závodů. Z finančního hlediska je dlouhodobou výhodou velký podíl na trhu a pokračující trend růstu tržeb.

Krátkodobou konkurenční výhodou jsou speciální stroje a zařízení na výrobu kol a samotné produkty. Kromě toho jsou to samotní zaměstnanci, kteří se při dnešní velmi nízké nezaměstnanosti špatně nahrazují, a programy pro ně vytvořené pro zvýšení jejich spokojenosti.

VRIO analýza dopadla pro podnik úspěšně a pokud bude i nadále pracovat se svými zdroji tímto způsobem, pak bude dále disponovat určitou konkurenční výhodou

VRIO analýza je vhodným nástrojem zhodnocení vnitřních zdrojů společnosti a nyní je snadné rozlišit slabé a silné stránky společnosti, které z této analýzy vychází.

4.5. Portfolio analýza – GE matice

Pro vytvoření GE matice jsou vybrány hlavní konkurenční přednosti společnosti a kritéria atraktivity trhu. U jednotlivých položek je určena váha kritéria a následně pro dvě skupiny výrobků (jízdní kola a elektrická kola) probíhá ocenění kritérií. Váhy jsou zvoleny na základě subjektivního názoru. Výsledky ocenění obou kategorií je zaneseno do tabulky níže.

Tabulka 7 GE matice – konkurenční přednost

Konkurenční přednost	**Váha faktoru**	**Ocenění kritérií**		**Ocenění jízdní kola**	**Ocenění elektro - kola**
Komentář	100 %	Jízdní kolo	Elektro kolo	**9,15**	**7,50**
Relativní podíl na trhu (Jedna z největších společností na trhu)	20 %	9	8	1,8	1,6
Síla značky – její srovnatelnost s konkurencí (značka má dobrou pověst, vysokou úroveň známosti, loajálnost zákazníků)	25 %	10	7	2,5	1,75
Produkty tvořeny ve spolupráci s profesionálními cyklisty	5 %	9	3	0,45	0,15
Firma je flexibilní a dokáže se rychle adaptovat na změny	10 %	8	7	0,8	0,7
Výrobek má přidanou hodnotu pro zákazníka a nadstandardní poprodejní servis	10 %	9	9	0,9	0,9
Vysoký inovační potenciál – investice do výzkumu a vývoje	15 %	9	9	1,35	1,35
Dlouhodobé zkušenosti z oblasti výroby a prodeje kol (40 let na trhu)	15 %	9	7	1,35	1,05

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 8 GE matice – Atraktivita trhu

Atraktivita trhu	Váha faktoru	Ocenění kritérií		Ocenění jízdní kolo	Ocenění elektro Kolo
Komentář	100 %	Jízdní kolo	Elektro kolo	**7,80**	**8,35**
Stabilní růst trhu (příznivé prognózy i do dalších dvou let)	20 %	7	9	1,4	1,8
Zvyšující se důraz na ekologii a udržitelnost	10 %	8	8	0,8	0,8
Zájem lidí o zdravý životní styl	10 %	7	7	0,7	0,7
Roste ziskovost (tržby poslední tři roky rostou)	15 %	9	10	1,35	1,5
V oboru výroby prémiových kol vysoké vstupní náklady na pořízení potřebných technologií a materiálů	10 %	9	9	0,9	0,9
Vládní podpora sportu – investice do cyklostezek, program Cyklostrategie	15 %	7	7	1,05	1,05
Dobrá informovanost zákazníka	20 %	8	8	1,6	1,6

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 9 GE matice

Atraktivita trhu				
	Vysoká (8–10 bodů)		Elektro kola	
	Střední (4–7 bodů)			Jízdní kola
	Nízká (0–3 body)			
		Nízká (0–3 body)	Střední (4–7 bodů)	Vysoká (8–10 bodů)
		Konkurenční přednost		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Atraktivita trhu klasických jízdních kol je střední, v tomto oboru již působí zavedená konkurence, prostor pro tržní niku je minimální a pro výrobu ve velkých objemech jsou vysoké vstupní náklady. Na druhou stranu cyklistika je oblíbeným sportem pro všechny generace a v dnešní době se tento sport hodně podporuje ze strany vlády i mezi lidmi samými. Konkurenční přednost společnosti je v této oblasti vysoká, je to dáno vysokým podílem na trhu, historií a tradicí značky, či dobrý poprodejním servisem.

Atraktivita trhu elektrických kol je vysoká, jedná se o zatím plně nenasycený trh, oblíbenost elektrokol neustále roste a zájem ze strany vlády o snížení znečištění ovzduší lidi vede lidi k častějšímu využívání těchto alternativ. Konkurenční přednost společnosti je spíše střední, jelikož se na tomto trhu nepohybuje takovou dobu jako u klasických kol, síla značky tolik také nepomáhá, jelikož výrobky se prodávají pod názvem Elektra, na druhou stranu lze říci, že firma vstoupila na trh včas a díky pohotovému týmu vývojářů vyrábí kvalitní elektrokola. Obě skupiny výrobků náleží do zelené zóny. Společnost by v tomto případě měla i nadále investovat do svého strategického záměru, a to za účelem udržení a či zlepšení této pozice.

4.6. Finanční analýza

Finanční analýza podniku vychází z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy společnosti Trek Bicycle Corporaton Limited. Jelikož firma své finanční aktivity zpracovává a řídí z Velké Británie a data z Česka nejsou dostupná, finanční analýza vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztrát pro Velkou Británii. Ve Spojeném království jsou účetní výkazy upravovány dle Účetních standardů Velké Británie – FRS 102 „The Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland (United Kingdom Generally Accepted Accounting Practice)‘‘ (Trek, 2018). Dále z důvodu odlišností výkazů ČR a Velké Británie jsou vypočteny jen některé ukazatele finanční analýzy. Nakonec je třeba zmínit, že v rozvaze jsou závazky zobrazeny pouze jako suma snižující výši aktiv, tyto závazky jsou ve splatnosti jednoho roku, jedná se tedy o závazky krátkodobé. Dlouhodobé závazky společnost nemá (lze uvažovat, že na sebe všechny bere matka). Finanční analýza informuje o finančním zdraví společnosti Trek.

4.6.1. Čistý pracovní kapitál

Tabulka 10 Čistý pracovní kapitál

Rok	Oběžná aktiva (£)	Krátkodobé závazky (£)	Čistý pracovní kapitál (£)
2017	24 185 620	11 098 976	13 086 644
2016	19 420 330	7 503 556	11 916 774
2015	20 135 653	6 785 570	13 350 083
2014	19 158 978	6 992 224	12 166 754

(Zdroj: vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál se mezi lety výrazně nemění a dosahuje příznivých kladných hodnot. V případě nečekaných peněžních výdajů je společnost zajištěná, je to tedy její silnou stránkou.

4.6.2. Ukazatelé rentability

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tabulka 11 Rentabilita vlastního kapitálu

Rok	EAT (£)	Vlastní kapitál (£)	ROE
2017	988 577	13 877 319	7,12 %
2016	1 203 050	12 888 742	9,33 %
2015	3 093 453	14 185 692	21,8 %
2014	3 090 069	13 092 239	23,6 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu se v průběhu let u společnosti výrazně snížil. Za tímto vývojem stojí zejména strukturální změny podniku, které probíhaly mezi lety 2017 a 2018. V roce 2018 se předpokládá značný nárůst zisků při stabilní výši vlastního kapitálu, díky tomu by se měla rentabilita vlastního kapitálu opět zvýšit a stabilizovat. Z výsledků je prozatím zřejmé, že hodnota v roce 2017 je příliš nízká a představuje slabou stránku.

- Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Tabulka 12 Rentabilita celkových aktiv

Rok	EBIT (£)	Aktiva (£)	ROA
2017	1 140 430	25 287 585	4,51 %
2016	1 406 396	20 439 147	6,88 %
2015	3 843 289	21 011 032	18,29 %
2014	3 901 376	20 084 463	19,42 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Stejně jako u rentability vlastního kapitálu i rentabilita celkových aktiv se značně zhoršila. Ačkoli výše aktiv roste (zejména položka pohledávek) zisk klesal a tím klesalo i

zhodnocení aktiv společností. Lze předpokládat, že se vývoj zlepší, i tak je třeba tento fakt považovat za slabou stránku společnosti.

- Rentabilita tržeb (ROS)

Tabulka 13 Rentabilita tržeb

Rok	EBIT (£)	Tržby (£)	ROS
2017	1 140 430	45 006 149	2,53 %
2016	1 406 396	41 566 829	3,38 %
2015	3 843 289	39 739 114	9,67 %
2014	3 901 376	42 205 851	9,24 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak je vidět, rentabilita tržeb se opět velmi snížila v posledních dvou letech, ačkoli se tržby zvýšili. Nižší zisk při vyšších tržbách je zaviněn zvyšujícími se výrobními náklady a také výrazně vyššími administrativními náklady. Administrativní náklady se zvýšily kvůli vytváření nových poboček v rámci skupiny UK + 5 a upuštění od prodeje výrobků přes prostředníka. V roce 2017 byla nízká schopnost společnosti navyšovat své vlastní zdroje.

Společnost nemá dlouhodobé závazky, proto není uvažováno o rentabilitě dlouhodobého kapitálu, která by dosahovala stejných hodnot jako rentabilita vlastního kapitálu.

4.6.3. Ukazatelé likvidity

- Běžná likvidita

Tabulka 14 Běžná likvidita

Rok	Oběžná aktiva (£)	Krátkodobé závazky (£)	Běžná likvidita
2017	24 185 629	11 098 976	2,18
2016	19 420 330	7 503 556	2,59
2015	20 135 653	6 785 570	2,97
2014	19 158 978	6 992 224	2,74

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučená výše běžné likvidity se uvádí v rozmezí 1,5 až 2,5. Společnost v předchozích letech měla tento ukazatel vyšší, ale v roce 2017 se běžná likvidita dostala do doporučeného rozmezí a firma je schopna uspokojit požadavky věřitelů, aniž by měla špatně likvidní zásoby, či příliš velkou výši nedobytných pohledávek, proto je to silnou stránkou firmy.

- Pohotová likvidita

Tabulka 15 Pohotová likvidita

Rok	Oběžná aktiva – Zásoby (£)	Krátkodobé závazky (£)	Pohotová likvidita
2017	16 378 151	11 098 976	1,47
2016	11 640 061	7 503 556	1,55
2015	10 306 039	6 785 570	1,52
2014	10 918 129	6 992 224	1,56

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pohotová likvidita by neměla přesahovat hranici jedné, což společnost nesplňuje. Pohotová likvidita firmy je příliš vysoká, a to ji tvoří vysoce likvidní. Společnost má poměrně snadno zpeněžitelný majetek, a to je její slabou stránkou.

- Peněžní likvidita

Peněžní likvidita je pro změnu příliš nízká a nedosahuje minimální hranice 0,2. V případě insolvence by byla firma nucena zpeněžit majetek společnosti, aby byla schopná dostát svým závazků, a to je opět její slabou stránkou.

Tabulka 16 Peněžní likvidita

Rok	Pohotové platební prostředky (£)	Krátkodobé závazky (£)	Peněžní likvidita
2017	1 293 349	11 098 976	0,12
2016	985 881	7 503 556	0,13
2015	548 492	6 785 570	0,08
2014	753 125	6 992 224	0,11

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.6.4. Ukazatelé aktivity

- Obrat zásob a doba obratu zásob

Tabulka 17 Obrat zásob a doba obratu zásob

Rok	Tržby (£)	Zásoby (£)	Obrat zásob	Doba obratu zásob (dny)
2017	45 006 149	7 807 478	5,76	62,45
2016	41 566 829	7 780 269	5,34	67,38
2015	39 739 114	9 829 614	4,04	89,05
2014	42 205 851	10 165 004	4,15	86,70

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro společnost je vhodný velký obrat zásob, z tabulky jasně vyplývá, že obrat zásob se od roku 2015 zvyšuje a naopak, doba obratu zásob, která by se měla při optimalizaci snižovat, klesla od roku 2015 na 62 a půl dne. Tento vývoj je pro společnost příznivý a je silnou stránkou.

- Doba obratu pohledávek

Tabulka 18 Doba obratu pohledávek

Rok	Tržby (£)	Výše pohledávek (£)	Doba obratu pohledávek (dny)
2017	45 006 149	15 084 802	120,66
2016	41 566 829	10 654 180	92,27
2015	39 739 114	9 757 547	88,39
2014	42 205 851	8 240 849	70,29

(Zdroj: vlastní zpracování)

Mezi roky 2014 až 2017 se doba splatnosti pohledávek zvýšila o 50 dní, jen v posledním roce to bylo o měsíc (30 dní). Je možné, že společnost navýšila dobu splatnosti pro splácení, ale i tak je v jejím zájmu zabránit dalšímu růstu této doby a snažit se naopak o jeho snižování.

- Doba obratu závazků

Tabulka 19 Doba obratu závazků

Rok	Tržby (£)	Krátkodobé závazky (£)	Doba obratu závazků (dny)
2017	45 006 149	11 098 976	88,78
2016	41 566 829	7 503 556	64,99
2015	39 739 114	6 785 570	61,47
2014	42 205 851	6 992 224	59,64

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu závazků meziročně roste. Společnosti se obecně snaží o prodlužování této doby, proto její nárůst je přínosem pro firmu. Negativním dopadem je fakt, že doba obratu krátkodobých závazků neodpovídá době obratu pohledávek, dochází k narušení rovnováhy. V ideálním případě by měla společnost snížit dobu obratu pohledávek a navýšit dobu obratu závazků. I přes to lze považovat nárůst doby obratu závazků za silnou stránku.

4.6.5. Ukazatelé zadluženosti

- Celková zadluženost

Tabulka 20 Celková zadluženost

Rok	Cizí zdroje (£)	Aktiva (£)	Celková zadluženost
2017	11 098 976	25 287 585	43,89 %
2016	7 503 556	20 439 147	36,71 %
2015	6 785 570	21 011 032	32,29 %
2014	6 992 224	20 084 463	34,81 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktiva společnosti jsou ve větší míře kryta vlastními zdroji. Cizí zdroje se skládají pouze z krátkodobých závazků a v roce 2017 kryla aktiva z 43,89 %. Tato hodnota se od roku 2015 zvedá a je to dáno růstem krátkodobých závazků společnosti. Pro finanční zdraví společnosti je hodnota mezi 40 %-50 % ideální.

- Míra zadluženosti

Tabulka 21 Míra zadluženosti

Rok	Cizí kapitál (£)	Vlastní kapitál (£)	Míra zadluženosti
2017	11 098 976	13 877 319	79,97 %
2016	7 503 556	12 888 742	58,21 %
2015	6 785 570	14 185 692	47,83 %
2014	6 992 224	13 092 239	53,40 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky lze usoudit, že společnost je spíše konzervativní a že se snaží mít cizí kapitál pod úrovní vlastního kapitálu. V roce 2017 podíl cizího kapitálu narostl o 21 %, podnik se tím snaží stabilizovat poměr mezi cizím a vlastním kapitálem, čímž usiluje o rovnováhu ve společnosti a její finanční zdraví. Míra zadluženosti i celková zadluženost je silnou stránkou.

4.6.6. Zhodnocení finanční analýzy

Obdobným způsobem, kterým byla hodnocena PESTLE analýza a Porterův model pěti sil, je hodnocena i finanční analýza podniku. Místo pravděpodobnosti dopadu se hodnotí současná situace a její vliv na celkové zdraví společnosti. Bodové ohodnocení zůstává stejné. Jednotlivá kritéria jsou pak buď silnou, nebo slabou stránkou podniku.

Tabulka 22 Hodnocení finanční analýzy

Faktor	Současná situace (max. 5)	Vliv na finanční zdraví (max. 5)	Výsledek (max. 25)
Čistý pracovní kapitál (+)	4	3	12
Rentabilita vlastního kapitálu (-)	4	4	16
Rentabilita celkových aktiv (-)	5	4	20
Rentabilita tržeb (-)	5	4	20
Běžná likvidita (+)	4	4	16
Pohotová likvidita (-)	4	3	12
Peněžní likvidita (-)	5	3	15
Doba obratu zásob (+)	4	4	16
Doba obratu pohledávek (-)	4	5	20
Doba obratu závazků (+)	3	4	12
Celková zadluženost (+)	4	4	16
Míra zadluženosti (+)	3	3	9

(Zdroj: vlastní zpracování)

5. SWOT analýza

SWOT analýza je zhotovena na základě vybraných faktorů z provedených analýz. Z každé z analýz vyplývají hlavní příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Tyto faktory byly na základě subjektivního názoru ohodnoceny a mohly dosahovat celkové hodnoty od 1 do 25 (nejvyšší). SWOT analýza využívá pouze faktorů, které dosáhly celkového výsledku nad 10 bodů. Podle hodnocení jsou jednotlivé faktory zpracovány ve SWOT analýze, na jejímž základě je vybrána vhodná strategie pro společnost.

Silné stránky (Strenghts)	**Slabé stránky (Weaknesses)**
1. Investice do výzkumu a vývoje 2. Značka Trek, její tradice a historie 3. Patent na zpracování karbonu OCLV 4. Velký podíl na trhu a trend růstu tržeb 5. Výrobní prostory a specializované stroje 6. Spoluvlastník elitní cyklistické stáje 7. Umístění v zelené zóně portfolio analýzy 8. Běžná likvidita na dobré úrovni 9. Vhodná hodnota celkové zadluženosti 10. Nadstandardní poprodejní servis 11. Programy pro zaměstnance	1. Nízká rentabilita celkových aktiv 2. Nízká rentabilita tržeb 3. Vysoká doba obratu pohledávek 4. Nízká rentabilita vlastního kapitálu 5. Peněžní likvidita pod minimální úrovní 6. Vysoká hodnota pohotové likvidity
SO Strategie (Strategie využití)	**ST Strategie (Strategie konfrontace)**
WO Strategie (Strategie hledání)	**WT Strategie (Strategie vyhýbání)**
Příležitosti (Opportunities) 1. Rostoucí popularita elektrokol 2. Vlastní dodavatel – Bontrager 3. Projekt Do práce na kole 4. Výstavba cyklostezek 5. Rostoucí výdaje domácností na spotřebu 6. Série závodů kolo pro život 7. Pokračující vývoj elektrokol 8. Zájem o udržitelný rozvoj 9. Výroba kol prémiové třídy 10. Smlouvy s nezávislými prodejci 11. Národní cyklostrategie 12. Vyšší průměrné mzdy 13. Projekt EPP 14. Vysoké bariéry vstupu	**Hrozby (Threaths)** 1. Konkurenti v oblasti elektrokol 2. Možnost využít sdílená kola, koloběžky 3. Růst nehodovosti a smrtelných úrazů 4. Omezení obchodu s Čínou 5. Potenciální konkurence v oblasti elektrokol 6. Hrozba odchodu externích dodavatelů 7. Hrozba ekonomické krize 8. Elektrické mopedy 9. Firmy se sportovním vybavením rozšíří sortiment o vlastní kola 10. Výrobci kol do měst

Silnou stránkou společnosti je hlavně investování do výzkumu a vývoje, vlastní moderní technologické laboratoře s předními vědci ve svém oboru, kteří pracují na inovacích v oblasti kol a cyklistického vybavení. Dále velice významná je samotná značka Trek, kterou si lidé spojují s tradicí a dlouholetým působením na trhu. Na třetím místě se umístilo vlastnictví

patentu na zpracování karbonu OCLV, které nemá žádná jiná společnost na světě. Nakonec je třeba zmínit, že firma Trek má velký podíl na trhu a jako bonus je spoluvlastníkem elitní cyklistické stáje.

Slabé stránky společnosti se týkají zejména finančního zdraví společnosti. Ať už se jedná o nízkou rentabilitu aktiv, vlastního kapitálu a tržeb nebo velmi vysoké době obratu splatnosti pohledávek, společnost v této oblasti zaostává a měla by se více zaměřit na důvody, kterými je tato situace způsobena a pokusit se o nápravu.

Příležitostí na trhu s cyklistickým vybavením je celá řada. Velmi zásadní je popularita elektrokol, která se neustále zvyšuje. Dále je to zájem ze strany státu, který se snaží podporovat sport a také se snaží tímto způsobem snížit znečišťování ovzduší. Jeho snaha se projevuje investicemi do výstavby cyklostezek či účastí na projektu Cyklostrategie. Kromě projektů států přináší příležitosti i další projekty jako například Do práce na kole, EPP nebo Kolo pro život. Nemalou příležitostí je také nízká vyjednávací síla dodavatelů, protože jeho dvorní dodavatel je dceřiná firma společnosti. V poslední řadě je třeba upozornit na příležitost ve formě zvyšujícího se zájmu lidí o udržitelný rozvoj a ekologii.

Hlavními hrozbami je konkurence v oblasti elektrokol a prostor pro potencionální konkurenci v tomto oboru. Za hrozbu je třeba považovat i služby sdílených kol a koloběžek, které jsou k vidění zejména v Praze. Nepříznivý vývoj lze sledovat i oblasti nehodovosti a smrtelných nehod cyklistů, která se zvyšuje a může mnohé lidi od tohoto sportu odradit. Dalšími hrozbami jsou například negativní obchodní vztahy s Čínou, hrozba ekonomické krize nebo hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.

5.1. Volba vhodné strategie

Pomocí SWOT analýzy byly zpracovány veškeré příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky. Společnost může využít jednu ze čtyř možných strategií (SO, WO, ST, WT). Pro zvolení vhodné strategie, jsou rozebrány všechny čtyři možnosti.

Jako první je strategie SO neboli strategie využití. Pomocí silných stránky lze využít příležitostí. Společnost díky svým investicí do výzkumu i vývoje využívá příležitosti na další inovace v oblasti elektrokol i klasických kol. Tuto silnou stránku lze obecně využít u technologických faktorů, které patří k významných vnějším vlivům. Z ekonomického hlediska je podstatné, že domácnosti mají vyšší výdaje ve spotřebě, rostou jejich průměrné mzdy, a proto investují do zboží, jako jsou jízdní kola. Význam značky Trek, její tradice, historie a vysoký podílu na trhu umožňují, že tito potencionální zákazníci se o společnosti dozvědí a rozhodnou se pořídit kolo Trek. Významnou roli hraje vlastnictví cyklistické stáje, které se hodí pro využití sociálně-kulturních příležitostí. Účastí na různých cyklistických akcích jako je Kolo pro život aj. zvyšuje Trek povědomí o svých výrobcích a lidé se tak o něm snadno dozví více. V poslední řadě lze využít příležitosti v oblasti udržitelnosti, jelikož silnou stránkou společnosti je zájem o ekologii a důraz na šetrnou výrobu.

Druhá je strategie konfrontace, tedy ST strategie, kdy se společnost snaží svými silnými stránkami konfrontovat ohrožení. Díky velkému podílu na trhu a síle značky lze bojovat s výrobci orientovanými pouze na výrobu elektrokol i s novými firmami, které rozšiřují svůj sortiment o elektrokola. Trek je na trhu již desítky let a za tu dobu se velmi rozrostl. V případě další ekonomické krize může využít svých zkušeností z minulosti a jeho velikost mu pomůže ekonomickou krizi snadno překonat, aniž by pocítil následky v plném rozsahu. Hrozbu

zvyšující se nehodovosti odráží společnost programem s přilbami, který zaručuje, že pokud se zákazníkovi během prvního roku užívání rozbije helma a tím mu zachrání život, dostanete zdarma novou. Chtějí tímto způsobem minimalizovat riziko smrtelného úrazu a přesvědčit své zákazníky, že helma může zachránit život.

Ve strategii hledání (WO) jde o překonávání slabých stránek pomocí příležitostí. Jelikož má společnost s prodejci kol jasně vymezené smlouvy, měla by společnost zkrátit dobu splatnosti faktur a tím by se snížila doba obratu pohledávek. Dále společnost musí využít ekonomického růstu a vyšších výdajů domácností, tak aby dosahovala vyšších zisků. Vyšší zisky při stálé výši rozvahových položek by měly vliv na růst rentability – firma by lépe využívala vlastních zdrojů.

Jako poslední je strategie WT neboli strategie vyhýbání, která je zaměřená zejména na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšími ohrožení. Špatné využívání vlastních zdrojů, vysoká hodnota doby obratu pohledávek či neodpovídající peněžní likvidita, značí o špatném finančním řízení podniku. Firma by si měla stanovit jasné finanční cíle, kontrolovat a hodnotit předchozí aktivity a snažit se získat podklady pro zlepšování finančního zdraví, dříve, než se tato oblast vymkne z kontroly. Pokud bude společnost schopná tuto slabou stránku odstranit a zlepší své finanční zdraví, může snadněji čelit hrozbám z vnějšího prostředí, jako je například ekonomická krize nebo zpomalování ekonomického růstu.

Společnosti Trek bych doporučila zvolit strategii využití nebo strategii konfrontace. Firma svou velikostí, tradicí a zkušenostmi dokáže využít nových příležitostí i potlačit největší hrozby. Orientací na tyto dvě strategie získá konkurenční výhodu na trhu, může si pro sebe urvat větší podíl na trhu a nadále zvyšovat povědomí o značce. Pro společnost nemá příliš velký význam zabývat se méně rizikovými strategiemi, protože ty je nikam neposunou a mohou díky nim akorát ztratit.

Závěr

Cílem práce byl návrh rámcové strategie společnosti Trek v horizontu tří let s využitím strategické analýzy. Společnost Trek patří mezi nejvýznamnější společnosti s cyklistickým vybavením na světovém trhu, své výrobky prodává v zemích po celém světě a během svého více jak čtyřicetiletého působení si vybudovala dobré jméno a pověst. Pro plnění cíle této bakalářské práce bylo využito teoretických východisek popsaných v první části práce, teoretické části. V druhé části byly pak teoretické poznatky přeneseny do praktické roviny.

Pro návrh vhodné strategie byla nejprve provedena analýza vnějšího prostředí prostřednictvím PESTLE analýzy, dále se zaměřila na analýzu konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil, následovala analýza vnitřních zdrojů zhodnocená VRIO analýzou a nezůstala opomenuta ani finanční analýza společnosti vypovídající o finančním zdraví společnosti. Poznatky z těchto částí byly nakonec uplatněny při sestavení SWOT analýzy.

Firma Trek je ovlivněna hlavně politickými, legislativními, sociálními a technologickými faktory. Z politického a legislativního hlediska se jedná zejména o podporu vlády do rozvoje sportu a vytvoření vhodných podmínek pro cyklisty. V sociálním měřítku jde o snahu obyvatelstva vést zdravý život a jejich zájem o udržitelnost. Tyto snahy se projevují tvorbou různých sportovních projektů, kterých se lidé následně účastní. Hlavními technologickými faktory jsou inovace v oblasti elektrických kol a vývoj nových produktů.

Z analýzy konkurence plyne, že stále největší sílu má rivalita mezi stávající konkurencí. Firma Trek patří mezi největší společnosti na trhu v oblasti prémiových jízdních kol i v oblasti elektrokol. V obou skupinách se však potýká s mnoha konkurenty a musí tak neustále bojovat o svou pozici. Na trhu s elektrokoly je i stálá hrozba vstupu nových konkurentů či příchodu konkurence z jiného odvětví. Hlavními substituty jsou koloběžky a v Praze oblíbená možnost sdílených kol a koloběžek.

Silná stránka společnosti spočívá v jejích vnitřních zdrojích. Spousta zdrojů společnosti je unikátní a z dlouhodobého hlediska jsou pro ni konkurenční výhodou. Mezi nejvýznamnější vnitřní zdroje patří technologické vybavení a střediska výzkumu a vývoje, patent na zpracování karbonu OCLV a samotná značka Trek spjatá s tradicí a historií společnosti.

Při analýze atraktivity trhu a konkurenčních předností byla využita GE matice. Zkoumány byly dvě skupiny produktů – prémiová jízdní kola a elektrická kola. Obě skupiny se umístily v zelené zóně, společnost nyní musí tuto pozici udržovat a dále budovat.

Nejhůře skončila společnost ve finanční analýze, kde se u většiny ukazatelů pohybuje na hranici nebo pod doporučeným průměrem. Ačkoli jsou tyto změny dány vnitřními změnami, jako je příchod do České republiky, společnost by je neměla opomíjet a měla bych na nich v budoucnosti pracovat. Jedná se zejména o rentability, které jsou nízké a dobu splatnosti pohledávek, která je příliš vysoká. Pro vnitřní stabilitu společnosti doporučuji zlepšit výsledky finanční analýzy a tím minimalizovat své slabé stránky.

Na základě těchto poznatků byla vytvořena SWOT analýza. Společnosti doporučuji využít agresivní strategii. Za nejvhodnější považuji strategii SO a ST. Díky svým silným stránkám je společnost schopna využít příležitostí, kterých je na tomto trhu bezpočet, a současně je schopná pomocí svých silných stránek potlačit hrozby, které vznikají zejména v konkurenčním boji. Pro tak silnou společnost nemá smysl uvažovat strategii WO nebo WT, jelikož by byla neefektivní a nepomohla by firmě růst. Využitím agresivní strategie může firma nadále budovat své jméno na trhu a upevňovat svou pozici na trhu s cyklistickým vybavením.

Zdroje

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. New York: Macmillan.
- Alza sport (2019). Racceway E-BABETA green. *Alza sport.* [vid. 24. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.alza.cz/sport/racceway-e-babeta-green-d5472074.htm?kampan=adpla-sp_obecna_hoverboardy-v2_elektroskutry_c_1o1_SPTrac004_9062906_~28778280749~&gclid=CjwKCAjwzPXlBRAjEiwAj_XTEW5PpsfGvSAK3aXUQZDv6l7F2MvJQduGdDJ4rOyX1sBUQjzp3ELQrhoCVysQAvD_BwE
- Amatulli, C., Caputo, T., Guido, G. (2011). Strategic analysis through the general electric/McKinsey Matrix: An application to the Italian fashion industry. International Journal of Business and Management.
- Barney, J. B. (1991). Journal of Management, vol. 17, NO. 1. Texas A&M University.
- Barney, J. B., Hesterley W.S. (2010). Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. Boston: Prentice Hall.
- Bike-eshop.cz (2019). Jak vybrat brzdy na kolo. *Bike-eshop.cz.* [vid. 20. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.bike-eshop.cz/jak-vybrat-brzdy-na-kolo
- Bureš, M. (2019, 29. leden). O kolik vzroste průměrná mzda v ČR v rpce 2019. *Finance.cz.* [vid. 17. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.finance.cz/519126-prumerna-mzda-2019-cr-eu-nemecko-rakousko/
- Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (May 2010). Blue Ocean vs. Five Forces. Načteno z Harvard Business Review: https://hbr.org/2010/05/blue-ocean-vs-five-forces
- Cadle, J., Malcolm, E., Hindle, K., Paul, D., Turner, P., Rollason, C., & Yeates, D. (2014). Business Analysis Techniques. Swindon: BCS Learning & Development Limited.
- Cannondale (2019). CAADX. *Cannondale.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.cannondale.com/en/International/Products/ProductCategory.aspx?nid=cc238600-0409-4f79-9340-6ab4c91df2bf
- Cyklodoprava.cz (2014). Statistiky sčítání cyklistů. *Cyklodoprava.cz.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.cyklodoprava.cz/statistiky/scitani-cyklistu
- Cyklonovinky.cz (2018, 9. květen). Silniční galusky z kořenů pampelišek zajímavou alternativou! *Cyklonovinky.cz.* [vid. 20. 04. 2019]. Dostupné z: http://www.cyklonovinky.cz/Clanky/Silnicni-galusky-z-korenu-pampelisek-Vredestein.aspx
- CZ-NACE (2019). 47640 - Maloobchod se sportovním vybavením. *CZ-NACE.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: http://www.nace.cz/47640-maloobchod-sportovnim-vybavenim
- Čížek, J. (2018, 23. duben). Konec nákupů cetek z Číny? V roce 2021 končí osvobození od DPH u zboží do 22 eur. *Connect!.* [vid. 21. 04. 2019]. Dostupné z: https://connect.zive.cz/clanky/konec-nakupu-cetek-z-ciny-v-roce-2021-konci-osvobozeni-od-dph-u-zbozi-do-22-eur/sc-320-a-192865/default.aspx
- ČSÚ (2018, 30. duben). Věkové složení obyvatelstva – 2017. Český statistický úřad. [vid. 17. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017
- ČSÚ (2019, 8. březen). Mzdy, náklady price – časové řady. *Český statistický úřad.* [vid. 17. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

- ČTK (2018, 18. září). Obchodní válka eskaluje: Trump oznámil cla na čínské zboží za 200 miliard dolarů. Čína v reakci zpoplatní dovoz v hodnotě 60 miliard. *Hospodářské noviny*. [vid. 20. 04. 2019]. Dostupné z: https://zahranicni.ihned.cz/c1-66247490-usa-zavedou-nova-cla-na-cinske-zbozi-dosahuji-hodnoty-200-miliard-dolaru
- ČTK (2019, 11. leden). Praha 1 dále jedná o omezení cyklistů, chce zakázat pivní kola. *ČTK České noviny.* [vid. 21. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/praha-1-dale-jedna-o-omezeni-cyklistu-chce-zakazat-pivni-kola/1708111
- David, F. R., & David, F. R. (2016). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts. New Jersey: Prentice Hall.
- Decathlon (2019). Cyklistika. *Decathlon.* [vid. 24. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/C-109131-kola
- Do práce na kole (2019). Jezdíme Do práce na kole. *Do práce na kole.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.dopracenakole.cz/
- Drucker, P.F. (1992). Management: budoucnost začíná dnes. Praha: Management Press.
- Dvořáková, M., Berger, V. (2013, 23. červenec). Pro cyklisty na Slovensku platí jiná pravidla. Musejí mít helmu, reflexní prvky či zvonek. *iRozhlas.* [vid. 21. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/pro-cyklisty-na-slovensku-plati-jina-pravidla-museji-mit-helmu-reflexni-prvky-ci-zvonek_201307231657_mdvorakova
- EPP pomahejpohybem.cz (2019). O aplikaci EPP. *EPP pomahejpohybem.cz.* [vid. 20. 04. 2019]. Dostupné z: http://www.pomahejpohybem.cz/o-projektu
- Filler, V. (2019, 4. únor). Nehody s účastí cyklistů v roce 2018. *Prahou na kole.* [vid. 20. 04. 2019]. Dostupné z: https://prahounakole.cz/2019/02/nehody-s-ucasti-cyklistu-v-roce-2018/
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada.
- Giant (2019). X-Road cyclocross. *Giant US.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.giant-bicycles.com/us/bikes/x-road/cyclocross
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., Vykypěl, O. (2009). Strategický marketing. Praha: C.H. Beck.
- Hněvkovský, J., Maděra, M. (2019). Nástroje udržitelného rozvoje pro veřejnou správu. *Úřad vlády České republiky.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/N%C3%A1stroje-UR-pro-ve%C5%99ejnou-spr%C3%A1vu2.pdf
- Homeport (2019). Homeport systémy. *Homeport Bikesharing Solutions.* [vid. 24. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.homeport.cz/index-cz.html
- Hooley, G. J. (2017). Marketing Strategy and Competitive Positioning. New York: Pearson.
- Hubáček, L. (2018, 25. října). Senátoři navrhují zrušení nulové tolerance alkoholu pro cyklisty. *Radiožurnál Zelená vlna.* [vid. 28. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.rozhlas.cz/zelenavlna/motozurnal/_zprava/senatori-navrhuji-zruseni-nulove-tolerance-alkoholu-pro-cyklisty--1805005

- Hybrid.cz (2018, 16. listopad). Elektrokola prospívají zdraví podle nových vědeckých studií téměř stejně jako klasická. *Hybrid.cz.* [vid. 17. 04. 2019]. Dostupné z: http://www.hybrid.cz/elektrokola-prospivaji-zdravi-podle-novych-vedeckych-studii-temer-stejne-jako-klasicka
- Jakubíková, D. (2013). Strategický marketing. Praha: Grada. Strana 105-115
- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Scholes, K., & Angwin, D. (2017). Exploring Strategy: Text and Cases (11th Edition). New York: Pearson.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Watertown: Harvard Business Review Press.
- Kislingerová E., Hnilica, J. (2005). Finanční analýza krok za krokem. Praha: C.H.Beck.
- Kolo pro život (2019). Vše o seriálu kolo pro život. *Kolo pro život.* [vid. 20. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.kolopro.cz/kolo-pro-zivot/vse-o-kpz/
- Koloběžkový portál (2019). Závody. *Koloběžkový portál.* [vid. 24. 04. 2019]. Dostupné z: http://www.kolobezkovyportal.cz
- Lime (2019). Kde nás najdete. *Lime.* [vid. 24. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.li.me/cs/locations
- Magretta, J. (2011). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Watertown: Harvard Business Review Press.
- Mikolandová, A. (2018, 2. červen). Povinné nošení přilby na kole? Z celospolečenského hlediska by to bylo na škodu, zjistili Britové. *Lidovky.cz.* [vid. 21. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/relax/zdravi/povinne-noseni-prilby-na-kole-z-celospolecenskeho-hlediska-by-to-bylo-na-skodu-zjistili-britove.A180602_140917_ln-zdravi_ele
- Mintzberg, H. (2011). Managing. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2008). Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition). Toronto: Pearson Education Canada.
- Mojekolo (2016). Cruiser a lifestyle kola. *Mojekolo.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: http://www.mojekolo.cz/jizdni-kola/cruiser-a-lifestyle-kola/
- ND (2018). Dotace na cyklostezky ze SFDI. *Národní dotace.* [vid. 25. 3. 2019]. Dostupné z: http://narodnidotace.cz/dotace-cyklostezka/
- Odbor 51200 (2014, 11. srpen). Informace pro dovozce jízdních kol a součástek pro jízdní kola z Čínské lidové republiky. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [vid. 15. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/spolecna-obchodni-politika-eu/ochrana-pred-dumpingem-a-subvencemi/informace-pro-dovozce-jizdnich-kol-a-soucastek-pro-jizdni-kola-z-cinske-lidove-republiky--7560/
- Odbor 51200 (2016, 4. listopad). Antidumpingová a protisubvenční řízení – aktuality. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [vid. 15. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/spolecna-obchodni-politika-eu/ochrana-obchodu-antidumpingova-antisubvencni-a-ochranna-opatreni/antidumpingova-a-protisubvencni-rizeni---aktuality--221583/
- Odbor ekonomických analýz (2019, 10. duben). Analýza vývoje ekonomiky ČR duben 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [vid. 15. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-craduben-2019--245303/

- Oddělení 3704 (2019, 9. duben). Makroekonomická predikce – duben 2019. *Ministerstvo financí ČR.* [vid. 15. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-duben-2019-34882
- Owler (2019). Cannondale Bicycle's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions. *Owler.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.owler.com/company/cannondale
- Owler (2019). Giant Bicycle's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions. *Owler.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.owler.com/company/giant-bicycles
- Owler (2019). Specialized Bicycle's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions. *Owler.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.owler.com/company/specialized
- Owler (2019). Trek Bicycle's Competitors, Revenue, Number of Employees, Funding and Acquisitions. *Owler.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.owler.com/company/trekbikes
- Podnikatel.cz (2019). 361/2000 Sb. Zákon o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů. *Podnikatel.cz.* ČTK (2019, 11. leden). Praha 1 dále jedná o omezení cyklistů, chce zakázat pivní kola. *ČTK České noviny.* [vid. 21. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-361-2000-sb-zakon-o-silnicnim-provozu/f2084768/#aktualni-zneni
- Porter, M. E. (2004). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (November-December 1996). What is Strategy? Harvard Business Review.
- Právo (2019, 16. leden). Podporuji cyklostezky. *Právo.* [vid. 28. 3. 2019]. Dostupné z: https://muj.anopress.cz/Search/Gate/artc.aspx?idfk=DCPR20190116050014&hash=zrvluvtd81&lang=cz
- Přilby na kolo (n.d.). Přilby na kolo v zahraničí. *Přilby na kolo.* [vid. 21. 04. 2019]. Dostupné z: http://www.xn--pilby-icb.com/1276-prilby-na-kolo-v-zahranici/
- Redakce (2018, 28. listopad). Mountfield rozšiřuje sortiment. Zákazníkům nabídne elektrokola. *Deník.cz.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.denik.cz/ekonomika/mountfield-rozsiruje-sortiment-zakaznikum-nabidne-elektrokola-20181128.html
- Rekola (2019). Pohodlně z místa na místo. *Rekola.* [vid. 24. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.rekola.cz/
- Ries, A., Trout, J., & Kotler, P. (2001). Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill Education.
- Rogers, B. (2016, 9. únor). John Burke Builds A $1 Billion+ Global Bike Business From Waterloo, Wisconsin. *Forbes.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2016/02/09/john-burke-builds-a-1-billion-global-bike-business-from-waterloo-wisconsin/#70e0d1091027
- Rothaermel, F. (2016). Strategic Management: Concepts. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sedláček, J. (2011). Finanční analýza podniku. Praha, Česká republika: Bizbooks.
- Sedláčková, H., Buchta, K. (2006). Strategická analýza (2.vyd.). Praha: C. H. Beck.

- Specialized (2019). Bikes. *Specialized.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.specialized.com/us/en/shop/bikes/c/bikes?q=%3Aprice-desc%3Aarchived%3Afalse%3AcategoryProperty%3AMountain%3Aprice%3A%242500-%245000&text=#result-list
- Statista (2019). U.S. bicycle market size 2004-2015. *Statista.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/255614/size-of-the-bicycle-market-in-the-united-states/
- STEM (2019, 12. února). STEM – volební preference – leden 2019. *Stem empirický výzkum pro demokracii.* [vid. 30. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-leden-2019/
- Svět koloběžek (2019). Koloběžky. *Svět koloběžek.* [vid. 24. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.svetkolobezek.cz/
- Špička, J. (2017). Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin. Praha: C. H. Beck.
- Tomanka, M. (2018, 3. prosinec). V příštím roce přijde ekonomická krize, řekl ekonom Pikora v Rozstřelu. *iDnes.cz*. [vid. 17. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/rozstrel-vladimir-pikora-ekonom-reality-cnb-intervence.A181203_114338_ekonomika_fih
- Tomanka, M. (2018, 6. červenec). Česko může být jednou z největších obětí obchodní války USA s Čínou. *iDnes.cz.* [vid. 20. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/obchodni-valka-cla-tarify-cina-usa-cesko.A180705_115433_eko-zahranicni_rts
- Tomka G., Vávrová, V. (2011). Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing.
- Trek (2015). Trek Bicycle Corporation Limited Report and Financial Statements 2014. Dostupné z: https://beta.companieshouse.gov.uk/company/02355933/filing-history
- Trek (2016). Trek Bicycle Corporation Limited Report and Financial Statements 2015. Dostupné z: https://beta.companieshouse.gov.uk/company/02355933/filing-history
- Trek (2017). Trek Bicycle Corporation Limited Report and Financial Statements 2016. Dostupné z: https://beta.companieshouse.gov.uk/company/02355933/filing-history
- Trek (2018). Trek Bicycle Corporation Limited Report and Financial Statements 2018. Dostupné z: https://beta.companieshouse.gov.uk/company/02355933/filing-history
- Trek (2018). Kola Trek nejlepší kola a cyklistické vybavení na světě. Trek Bicycle Corporation [vid. 20.03.2019] https://www.trekbikes.com/cz/cs_CZ/
- Trek (2019). Procaliber 9.6. *Trek bikes.* [vid. 23. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.trekbikes.com/us/en_US/us/en_US/bikes/mountain-bikes/cross-country-mountain-bikes/procaliber/procaliber-9-6/p/23359/
- Trek 100 (2019). Why we ride. *Trek100.* [vid. 20. 04. 2019]. Dostupné z: http://donate.maccfund.org/site/TR?sid=1020&pg=informational&fr_id=1060
- Tyll, L. (2014). Podniková strategie. Praha: C.H. Beck.
- Váchal, J., Vochozka, M. a kol. (2013). Podnikové řízení. Praha: Grada.
- Žurovec, M. (2019, 30. leden). Česká ekonomika letos poroste o 2,5 %. *Ministerstvo finance ČR.* [vid. 15. 04. 2019]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/ceska-ekonomika-letos-poroste-o-25-34176

Seznam obrázků

Obrázek 1 BCG matice 21
Obrázek 2 GE matice 22
Obrázek 3 Cestování x volební preference 29

Seznam grafů

Graf 1 Mapa konkurenčních skupin 36

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled hlavních ukazatelů 30
Tabulka 2 Zhodnocení PESTLE analýzy 34
Tabulka 3 Vstupní data 37
Tabulka 4 Zhodnocení Porterova modelu 5 sil 39
Tabulka 5 Hmotná aktiva společnosti TREK 40
Tabulka 6 VRIO analýza 41
Tabulka 7 GE matice – konkurenční přednost 42
Tabulka 8 GE matice – Atraktivita trhu 43
Tabulka 9 GE matice 43
Tabulka 10 Čistý pracovní kapitál 44
Tabulka 11 Rentabilita vlastního kapitálu 44
Tabulka 12 Rentabilita celkových aktiv 44
Tabulka 13 Rentabilita tržeb 45
Tabulka 14 Běžná likvidita 45
Tabulka 15 Pohotová likvidita 45
Tabulka 16 Peněžní likvidita 46
Tabulka 17 Obrat zásob a doba obratu zásob 46
Tabulka 18 Doba obratu pohledávek 46
Tabulka 19 Doba obratu závazků 46
Tabulka 20 Celková zadluženost 47
Tabulka 21 Míra zadluženosti 47
Tabulka 22 Hodnocení finanční analýzy 47

Seznam příloh

Příloha 1 Výroční zpráva společnosti TREK 2017 58
Příloha 2 Výroční zpráva společnosti TREK 2016 63
Příloha 3 Výroční zpráva společnosti TREK 2015 68
Příloha 4 Výroční zpráva společnosti TREK 2014 73

Přílohy

Příloha 1 Výroční zpráva společnosti TREK 2017

Company Registration No. 02155933 (England and Wales)

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS
FOR THE YEAR ENDED
30 DECEMBER 2017



TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

COMPANY INFORMATION

Directors	Mr J Burke Mr R Burns Mr C R Brown
Secretary	Mr R Burns
Company number	02355933
Registered office	9 Sherbourne Drive Tilbrook Milton Keynes MK7 8HX
Auditor	RSM UK Audit LLP Chartered Accountants The Pinnacle 170 Midsummer Boulevard Milton Keynes MK9 1BP
Business address	9 Sherbourne Drive Tilbrook Milton Keynes MK7 8HX
Solicitors	Devonshires Solicitors LLP Salisbury House London Wall London EC2M 5QY

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF INCOME AND RETAINED EARNINGS
FOR THE YEAR ENDED 30 DECEMBER 2017

	Notes	2017 £	2016 £
Turnover	3	45,006,149	41,566,829
Cost of sales		(36,121,361)	(33,059,380)
Gross profit		8,884,788	8,507,449
Distribution costs		(1,303,569)	(1,092,429)
Administrative expenses		(8,409,494)	(7,790,241)
Other operating income		2,238,958	1,781,617
Exceptional item	20	(270,253)	-
Operating profit	4	1,140,430	1,406,396
Interest receivable and similar income	7	122,860	122,539
Interest payable and similar expenses	8	(7,505)	(3,940)
Profit before taxation		1,255,785	1,524,995
Taxation	9	(267,208)	(321,945)
Profit for the financial year	24	988,577	1,203,050
Retained earnings brought forward		12,089,415	13,386,365
Dividends	10	-	(2,500,000)
Retained earnings carried forward		13,077,992	12,089,415

The income statement has been prepared on the basis that all operations are continuing operations.

Company Registration No. 02355933

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

AS AT 30 DECEMBER 2017

	Notes	2017 £	2017 £	2016 £	2016 £
Fixed assets					
Intangible assets	11		-		5,581
Tangible assets	12		879,688		790,964
Investments	13		222,268		222,272
			1,101,956		1,018,817
Current assets					
Stocks	16	7,807,478		7,780,269	
Debtors	17	15,084,802		10,654,180	
Cash at bank and in hand		1,293,349		985,881	
		24,185,629		19,420,330	
Creditors: amounts falling due within one year	18	(11,098,976)		(7,503,556)	
Net current assets			13,086,653		11,916,774
Total assets less current liabilities			14,188,609		12,935,591
Provisions for liabilities	20		(311,290)		(46,849)
Net assets			13,877,319		12,888,742
Capital and reserves					
Called up share capital	22		799,327		799,327
Profit and loss reserves	24		13,077,992		12,089,415
Total equity			13,877,319		12,888,742

The financial statements were approved by the board of directors and authorised for issue on 28/06/2018 and are signed on its behalf by:

Mr C R Brown
Director

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF CASH FLOWS

FOR THE YEAR ENDED 30 DECEMBER 2017

	Notes	2017 £	2017 £	2016 £	2016 £
Cash flows from operating activities					
Cash generated from operations	28		707,031		3,713,028
Interest paid			(7,505)		(3,940)
Income taxes paid			(247,404)		(590,452)
Net cash inflow from operating activities			452,122		3,118,636
Investing activities					
Purchase of business		(75,613)		-	
Purchase of tangible fixed assets		(191,901)		(81,514)	
Purchase of subsidiaries		-		(222,272)	
Interest received		122,860		122,539	
Net cash used in investing activities			(144,654)		(181,247)
Financing activities					
Dividends paid		-		(2,500,000)	
Net cash used in financing activities			-		(2,500,000)
Net increase in cash and cash equivalents			307,468		437,389
Cash and cash equivalents at beginning of year			985,881		548,492
Cash and cash equivalents at end of year			1,293,349		985,881

Company Registration No. 02355933 (England and Wales)

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS
FOR THE YEAR ENDED
31 DECEMBER 2016

WEDNESDAY
A6FD8M5K
A12 20/09/2017 #94
COMPANIES HOUSE

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

COMPANY INFORMATION

Directors	Mr J Burke Mr R Burns Mr C R Brown
Secretary	Mr R Burns
Company number	02355933
Registered office	9 Sherbourne Drive Tilbrook Milton Keynes MK7 8HX
Auditor	RSM UK Audit LLP Chartered Accountants The Pinnacle 170 Midsummer Boulevard Milton Keynes MK9 1BP
Business address	9 Sherbourne Drive Tilbrook Milton Keynes MK7 8HX
Solicitors	Devonshires Salisbury House London Wall London EC2M 5QY

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF INCOME AND RETAINED EARNINGS
FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2016

	Notes	Year ended 31 December 2016 £	Year ended 2 January 2016 £
Turnover	3	41,566,829	39,739,114
Cost of sales		(33,059,380)	(30,168,202)
Gross profit		8,507,449	9,570,912
Distribution costs		(1,092,429)	(1,030,626)
Administrative expenses		(7,790,241)	(6,494,148)
Other operating income		1,781,617	1,797,151
Operating profit	4	1,406,396	3,843,289
Interest receivable and similar income	7	122,539	72,888
Interest payable and similar charges	8	(3,940)	(1,341)
Profit on ordinary activities before taxation		1,524,995	3,914,836
Taxation	9	(321,945)	(821,383)
Profit for the financial year	24	1,203,050	3,093,453
Total comprehensive income for the year		1,203,050	3,093,453
Retained earnings at 3 January 2016		13,386,365	12,292,912
Dividends		(2,500,000)	(2,000,000)
Retained earnings at 31 December 2016		12,089,415	13,386,365

The income statement has been prepared on the basis that all operations are continuing operations.

Company Registration No. 02355933

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

AS AT 31 DECEMBER 2016

	Notes	As at 31 December 2016		As at 2 January 2016	
		£	£	£	£
Fixed assets					
Intangible assets	11		5,581		39,066
Tangible assets	12		790,964		836,313
Investments	13		222,272		-
			1,018,817		875,379
Current assets					
Stocks	16	7,780,269		9,829,614	
Debtors	17	10,654,180		9,757,547	
Cash at bank and in hand		985,881		548,492	
		19,420,330		20,135,653	
Creditors: amounts falling due within one year	18	(7,503,556)		(6,785,570)	
Net current assets			11,916,774		13,350,083
Total assets less current liabilities			12,935,591		14,225,462
Provisions for liabilities	20		(46,849)		(39,770)
Net assets			12,888,742		14,185,692
Capital and reserves					
Called up share capital	23		799,327		799,327
Profit and loss reserves	24		12,089,415		13,386,365
Total equity			12,888,742		14,185,692

The financial statements were approved by the board of directors and authorised for issue on 20/09/17 and are signed on its behalf by:

Mr C R Brown
Director

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF CASH FLOWS

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2016

	Notes	Year ended 31 December 2016 £	£	Year ended 2 January 2016 £	£
Cash flows from operating activities					
Cash generated from operations	28		3,713,028		2,674,574
Interest paid			(3,940)		(1,341)
Income taxes paid			(590,452)		(830,797)
Net cash inflow from operating activities			3,118,636		1,842,436
Investing activities					
Purchase of intangible assets		-		(66,970)	
Purchase of tangible fixed assets		(81,514)		(52,987)	
Purchase of subsidiaries		(222,272)		-	
Interest received		122,539		72,888	
Net cash used in investing activities			(181,247)		(47,069)
Financing activities					
Dividends paid		(2,500,000)		(2,000,000)	
Net cash used in financing activities			(2,500,000)		(2,000,000)
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents			437,389		(204,633)
Cash and cash equivalents at beginning of year			548,492		753,125
Cash and cash equivalents at end of year			985,881		548,492

Company Registration No. 02355933 (England and Wales)

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS FOR THE YEAR ENDED 2 JANUARY 2016



TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

COMPANY INFORMATION

Directors	Mr J Burke Mr R Burns Mr C R Brown
Secretary	Mr R Burns
Company number	02355933
Registered office	9 Sherbourne Drive Tilbrook Milton Keynes MK7 8HX
Auditors	RSM UK Audit LLP Chartered Accountants The Pinnacle 170 Midsummer Boulevard Milton Keynes Buckinghamshire MK9 1BP
Business address	9 Sherbourne Drive Tilbrook Milton Keynes MK7 8HX
Solicitors	Devonshires Salisbury House London Wall London EC2M 5QY

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF INCOME AND RETAINED EARNINGS
FOR THE YEAR ENDED 2 JANUARY 2016

	Notes	Year ended 2 January 2016 £	Year ended 31 December 2014 £
Turnover	3	39,739,114	42,205,851
Cost of sales		(30,168,202)	(32,983,955)
Gross profit		9,570,912	9,221,896
Distribution costs		(1,030,626)	(1,022,715)
Administrative expenses		(6,494,148)	(4,308,552)
Other operating income		1,797,151	10,747
Operating profit	4	3,843,289	3,901,376
Interest receivable and similar income	7	72,888	78,049
Interest payable and similar charges	8	(1,341)	(25,004)
Profit on ordinary activities before taxation		3,914,836	3,954,421
Taxation	9	(821,383)	(864,352)
Profit for the financial year	21	3,093,453	3,090,069
Total comprehensive income for the year		3,093,453	3,090,069
Retained earnings at 1 January 2015		12,292,912	11,202,843
Dividends		(2,000,000)	(2,000,000)
Retained earnings at 2 January 2016		13,386,365	12,292,912

The income statement has been prepared on the basis that all operations are continuing operations.

Company Registration No. 02355933

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

AS AT 2 JANUARY 2016

	Notes	2016 £	2016 £	2014 £	2014 £
Fixed assets					
Intangible assets	11		39,066		-
Tangible assets	12		836,313		925,485
			875,379		925,485
Current assets					
Stocks	13	9,829,614		10,165,004	
Debtors	14	9,757,547		8,240,849	
Cash at bank and in hand		548,492		753,125	
		20,135,653		19,158,978	
Creditors: amounts falling due within one year	15	(6,785,570)		(6,992,224)	
Net current assets			13,350,083		12,166,754
Total assets less current liabilities			14,225,462		13,092,239
Provisions for liabilities	17		(39,770)		-
Net assets			14,185,692		13,092,239
Capital and reserves					
Called up share capital	20		799,327		799,327
Profit and loss reserves	21		13,386,365		12,292,912
Total equity			14,185,692		13,092,239

The financial statements were approved by the board of directors and authorised for issue on 22/09/16 and are signed on its behalf by:

Mr C R Brown
Director

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

STATEMENT OF CASH FLOWS
FOR THE YEAR ENDED 2 JANUARY 2016

	Notes	2016 £	2016 £	2014 £	2014 £
Cash flows from operating activities					
Cash generated from operations	26		2,674,574		2,784,977
Interest paid			(1,341)		(25,004)
Income taxes paid			(830,797)		(858,275)
Net cash inflow from operating activities			1,842,436		1,901,698
Investing activities					
Purchase of intangible assets		(66,970)		-	
Purchase of tangible fixed assets		(52,987)		(39,766)	
Proceeds on disposal of tangible fixed assets		-		1,953	
Interest received		72,888		78,049	
Net cash (used in)/generated from investing activities			(47,069)		40,236
Financing activities					
Dividends paid		(2,000,000)		(2,000,000)	
Net cash used in financing activities			(2,000,000)		(2,000,000)
Net decrease in cash and cash equivalents			(204,633)		(58,066)
Cash and cash equivalents at beginning of year			753,125		811,191
Cash and cash equivalents at end of year			548,492		753,125

Company Registration No. 02355933 (England and Wales)

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2014



TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

COMPANY INFORMATION

Directors	Mr J Burke Mr R Burns Mr C R Brown
Secretary	Mr R Burns
Company number	02355933
Registered office	9 Sherbourne Drive Tilbrook Milton Keynes MK7 8HX
Auditors	Baker Tilly UK Audit LLP The Pinnacle 170 Midsummer Boulevard Milton Keynes Buckinghamshire MK9 1BP
Business address	9 Sherbourne Drive Tilbrook Milton Keynes MK7 8HX
Solicitors	Devonshires Salisbury House London Wall London EC2M 5QY

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

PROFIT AND LOSS ACCOUNT
FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2014

	Notes	2014 £	2013 £
Turnover	2	42,205,851	39,123,479
Cost of sales		(32,983,955)	(30,204,080)
Gross profit		9,221,896	8,919,399
Distribution costs		(1,022,715)	(1,061,596)
Administrative expenses		(4,308,552)	(4,870,807)
Other operating income		10,747	10,433
Operating profit		3,901,376	2,997,429
Interest receivable and similar income	4	78,049	104,579
Interest payable and similar charges	5	(25,004)	(121,081)
Profit on ordinary activities before taxation	6	3,954,421	2,980,927
Tax on profit on ordinary activities	8	(864,352)	(746,755)
Profit for the financial year	16	3,090,069	2,234,172

The profit and loss account has been prepared on the basis that all operations are continuing operations.

There are no recognised gains and losses other than those passing through the profit and loss account.

Company Registration No. 02355933

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

BALANCE SHEET
AS AT 31 DECEMBER 2014

	Notes	2014 £	2014 £	2013 £	2013 £
Fixed assets					
Tangible assets	10		925,485		1,025,155
Current assets					
Stocks	11	10,165,004		11,035,170	
Debtors	12	8,240,849		7,506,592	
Cash at bank and in hand		753,125		811,191	
		19,158,978		19,352,953	
Creditors: amounts falling due within one year	13	(6,992,224)		(8,375,938)	
Net current assets			12,166,754		10,977,015
Total assets less current liabilities			13,092,239		12,002,170
Capital and reserves					
Called up share capital	15		799,327		799,327
Profit and loss account	16		12,292,912		11,202,843
Shareholders' funds	17		13,092,239		12,002,170

The financial statements on pages 5 to 16 were approved by the board of directors and authorised for issue on 26.12.2015 and are signed on its behalf by:

Mr C R Brown
Director

TREK BICYCLE CORPORATION LIMITED

CASH FLOW STATEMENT
FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2014

		2014 £	2013 £
Net cash inflow from operating activities	20	2,784,977	1,760,175
Returns from investment and servicing of finance	20	53,045	(16,502)
Taxation		(858,275)	(620,340)
Capital expenditure and financial investment	20	(37,813)	(30,141)
Equity dividends		(2,000,000)	(1,500,000)
Cash outflow before management of liquid resources and financing		(58,066)	(406,808)
Decrease in cash in the year		(58,066)	(406,808)

RECONCILIATION OF NET CASH FLOW TO MOVEMENT IN NET FUNDS

Decrease in cash in the year		(58,066)	(406,808)
Change in net debt resulting from cash flows		(58,066)	(406,808)
Movement in net funds in the year		(58,066)	(406,808)
Opening net funds		811,191	1,217,999
Closing net funds	20	753,125	811,191