

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Strategická analýza podniku MS KART s.r.o.

Autor diplomové práce:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Jan Ondřích
Ing. et Ing. Josef Krause, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Strategická analýza podniku MS KART s.r.o.*“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 13. května 2019

Podpis

Název diplomové práce:

Strategická analýza podniku MS KART s.r.o.

Abstrakt:

Cílem této diplomové práce je na základě strategické analýzy zjistit možnosti a aktuální stav podniku MS KART s.r.o. a formulovat strategická doporučení. Ve strategické analýze jsou využity standardní metody této analýzy. Pro analýzu makrookolí je využita metoda PESTL, pro analýzu mikrookolí je využit Porterův model 5 sil, pro analýzu zdrojů a schopností podniku je použita VRIO analýza a pro zhodnocení finanční kondice podniku je použita finanční analýza. Uvedené metody jsou shrnuty SWOT analýzou, na základě které jsou dána strategická doporučení pro zlepšení situace podniku. Přínosem práce je vyhodnocení stavu podniku a jeho okolí a navržení strategických kroků ke zlepšení této situace.

Klíčová slova:

Strategická analýza, MS KART, PESTL analýza, Porterův model 5 sil, VRIO analýza, finanční analýza

Title of the Master's Thesis:

Strategic analysis of MS KART s.r.o.

Abstract:

The aim of this thesis is to find out possibilities and current position of the company MS KART s.r.o. and formulate strategic recommendations. This is based on strategic analysis. Strategic analysis uses standard methods of this analysis. The PESTL method is used for macroenvironment analysis, Porter's 5 forces model is used to analyse microenvironment, VRIO analysis is used to analyze resources and capabilities of the company and financial analysis is used to evaluate the company's financial condition. These methods are summarized by SWOT analysis, based on which are given strategic recommendations for improving the situation of the company. The contribution of this thesis is evaluation of condition of the company and its surroundings and to propose strategic steps to improve this situation.

Key words:

Strategic analysis, MS KART, PESTL analysis, Porters's 5 forces model, VRIO analysis, financial analysis

Poděkování:

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. et Ing. Josefu Krausemu, Ph.D. za vedení mé práce, a především za cenné připomínky a rady.

Také bych rád poděkoval majiteli MS KART s.r.o. panu Milanu Šimákovi, který mi odhalil fungování jeho firmy a poskytl potřebné informace, které byly v diplomové práci využity k provedení jednotlivých metod.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická část	2
2.1	Strategická analýza	2
2.2	Strategie, mise, vize, cíle	2
2.3	Analýza okolí podniku	5
2.3.1	Analýza makrookolí	7
2.3.2	Analýza mikrookolí	10
2.4	Vnitřní zdroje a schopnosti podniku	15
2.4.1	VRIO Analýza	16
2.4.2	Finanční analýza	18
2.5	SWOT analýza	22
3	Praktická část	24
3.1	Představení podniku	24
3.2	Analýza makrookolí podniku	29
3.2.1	PESTL analýza	30
3.2.2	Shrnutí analýzy makrookolí – identifikace příležitostí a hrozeb	43
3.3	Analýza mikrookolí	45
3.3.1	Vymezení relevantního odvětví	45
3.3.2	Porterův model 5 sil	47
3.3.3	Shrnutí analýzy mikrookolí – identifikace příležitostí a hrozeb	51
3.4	VRIO analýza	53
3.4.1	Shrnutí VRIO analýzy – identifikace silných a slabých stránek	55

3.5	Finanční analýza	57
3.5.1	Shrnutí finanční analýzy – identifikace silných a slabých stránek	68
3.6	SWOT analýza	70
3.6.1	Shrnutí SWOT analýzy – vazby silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb	74
3.7	Strategická doporučení	75
4	Závěr	77

1 Úvod

Často se lze doslechnout, že doba se zrychluje, že se zrychluje vývoj technologií a že podnikatelské prostředí se stává více a více turbulentní. Slýcháváme, že množství informací roste exponenciálním tempem. Takové turbulentní podmínky jsou náročné pro každý podnik, který chce uspět na trhu a který se tedy musí účastnit konkurenčního boje. Proto pokud chce podnik uspět a dlouhodobě přežít na trhu měl by znát své okolí, měl by znát prostředí ve kterém podniká. Měl by znát své konkurenty a vědět co chtějí zákazníci. Pokud chce podnik dlouhodobě fungovat, měl by také znát své silné a slabé stránky a měl by své silné stránky umět využít, a naopak umět minimalizovat dopady slabých stránek. Měl by si stanovovat cíle a plány, jak jich dosahovat.

Na tuto problematiku může podnik využít soubor nástrojů, které jednoduše pojmenováváme strategická analýza podniku. Strategická analýza podniku pomáhá podniku poznat své okolí a rozpoznat příležitosti či hrozby, které z tohoto okolí vychází. Pomáhá mu rozpoznat své silné a slabé stránky. Východiskem je syntéza zjištění jednotlivých analýz a na základě ní navrhnout doporučení pro zlepšení situace podniku.

V první „teoretické“ části práce je položen teoretický základ, ze kterého pak vychází jednotlivé metody analýzy využívané ve druhé „praktické části“.

V první části jsou na základě rešerše odborných článků a knih zadefinovány základní pojmy používané v souvislosti se strategií a jsou uvedeny jednotlivé metody využívané strategickou analýzou. Ve druhé části jsou tyto metody využity na zkoumaný podnik MS KART. Bude analyzováno širší makrookolí podniku, a i jeho blízké okolí tedy mikrookolí. Bude vyhodnocena finanční situace a budou identifikovány klíčové zdroje podniku. Závěrem je využita metoda SWOT analýzy, která integruje poznatky předchozích analýz a dává tak podklad pro formulování strategických doporučení pro zlepšení situace podniku.

V této diplomové práci bude pomocí strategické analýzy analyzován podnik MS KART s.r.o. Cílem práce je na základě této analýzy zjistit možnosti a aktuální stav podniku a formulovat strategická doporučení.

2 Teoretická část

V této části budou popsány jednotlivé metody, které budou použity pro analyzování podniku MS KART.

2.1 Strategická analýza

Podle (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 8) je základem pro formulování strategie nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Základní východiska pro formulování této strategie získáme z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza představuje soubor analytických technik, které jsou využívány pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a jeho zdrojovým potenciálem.

Autoři (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 9) píší, že strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny možné relevantní faktory, u kterých se dá předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Podle (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 36) je strategická analýza klíčovou činností strategického řízení, která může zahrnovat nějaký typ podrobného zkoumání nebo hodnocení vnějšího prostředí organizace.

Dále bude následovat vysvětlení pojmů, které se pojí ke strategické analýze a vysvětlení jednotlivých analytických technik, které budou využity pro analýzu podniku dále v praktické části.

2.2 Strategie, mise, vize, cíle

Strategie

Strategie je podle (Grant, 2016, str. 28) klíčovou ingrediencí úspěchu. Dobrá strategie sice nezaručuje úspěch, ale může zvyšovat pravděpodobnost dosažení úspěchu. Úspěšné strategie jsou tvořeny čtyřmi základními znaky: jasně vymezený dlouhodobý cíl, velmi silné pochopení okolí podniku, dostatečná znalost vnitřních zdrojů a schopností podniku a efektivní implementace strategie.

Autoři (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 1) a (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017, str. 7) se v podstatě shodují v tom, že strategie představuje cesty, kterými se dá dosáhnout na podnikový cíl, který si podnik dříve vytyčil. (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 2) pojem strategie více rozvádí: strategie představuje koncept celkového

chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení svých záměrů. (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypl, 2017, str. 7) shrnují pojem strategie jako množinu strategických cílů a cest jejich dosažení/naplnění.

Časový horizont strategie je podle (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypl, 2017, str. 8) relativní a je ovlivněn tím, jaké specifické potřeby podnik má a jaké jsou jeho podmínky. Z toho vyplývá, že se časový horizont bude mezi různými podniky lišit například podle toho v jakém odvětví podnikají. Společnosti podnikající v hutním nebo energetickém průmyslu budou mít jiný časový horizont než podniky vyrábějící spotřební zboží a jiný časový horizont bude také mít podnik, který poskytuje konzultantské služby.

(Hanzelková, Keřkovský, & Vykypl, 2017, str. 9) navrhuji, aby se při určování časového horizontu strategie, brali v úvahu následující skutečnosti:

- Jaký je charakter konkurenčního prostředí, v němž se firma nachází (například v poklidnějším odvětví s menší rivalitou je možné plánovat na delší časové období).
- Jak velká je spojena nejistota s budoucností – v některých případech nelze předvídat budoucnost na delší období, v některých ano.
- Objem kapitálu, a to zejména fixního, který je nutný k realizaci stanovené strategie (při formulaci strategie je potřeba myslet i na kapitálovou návratnost.)
- Jak dlouhý je životní cyklus výrobku nebo služby, ve kterém okamžiku svého životního cyklu se výrobek ve výchozím časovém okamžiku nachází.
- Jaký je potřebný čas přípravy výrobku, příp. služby, nezbytný k jeho zavedení do prodeje, k jeho uvedení na trh.
- Na jak dlouhé období má daný podnik sjednané závazky (např. kontrakty, úvěry, smlouvy o pronájmech atd.)

Časový horizont strategie by měl být řádně a jednoznačně vymezen ještě před tím, než strategie bude zformulována. To je důležité z hlediska zpracovávání analýz a také z hlediska návrhové části strategie (strategické cíle v návrhu strategie by měly její časový horizont pokrýt v celé šíři). Jednotlivé analýzy by měly při hodnocení významných vývojových trendů pokrýt relevantní minulost a také období celého časového horizontu strategie. (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypl, 2017, str. 9)

Mise a vize

Publikace autorů (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, str. 9) a (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 12) se víceméně shodují v definici těchto pojmů a definovali je následujícím způsobem. Mise vyjadřuje smysl existence dané organizace. Vyjadřuje proč organizace vůbec existuje a jaký má účel. Podle (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 2) současně vyjadřuje i vztah k zainteresovaným skupinám, a to především k vlastníkům, zákazníkům, zaměstnancům a i dodavatelům. Mise dále také odráží hodnoty, které podnik vyznává.

Vize je podle (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017, str. 30) definována jako dosažitelná představa o tom, do jaké podoby se chce firma transformovat. Vize má výrazně dlouhodobý charakter. (Tyll, 2014, str. 6) vizi definuje více podrobně. Podle něj je vize rámcovým dlouhodobým vyjádřením budoucí představy o podniku, který by se měl v čase rozvíjet a dosáhnout určitých žádoucích hodnot. Vize by měla splňovat tyto parametry:

- *Představitelná* – měla by jasně poukazovat na budoucí žádoucí vývoj podniku a jeho pozici na trhu
- *Žádoucí* – obsah vize a její realizování by měly naplňovat očekávání všech zainteresovaných skupin
- *Dosažitelná* – vize musí brát do úvahy schopnosti a zdroje podniku
- *Specifická* – je žádoucí vyhýbat se obecným proklamacím a mělo by se více zaměřit na jasné a konkrétní faktory úspěchu a budoucí kroky firmy
- *Flexibilní* – přestože vize poskytuje dlouhodobý pohled na budoucnost podniku, měla by být dostatečně flexibilní, tak aby umožňovala reagovat na měnící se podmínky na trhu
- *Sdělitelná* – vizi podniku musí být možné komunikovat a vysvětlit maximálně do 15 minut

Cíle

(Jakubíková, 2013, str. 25) o cílech píše jako o globálních firemních cílech. Podle ní jsou cíle požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů. Podle (Sedláčková &

Buchta, 2006, str. 2) jsou cíle také očekávané budoucí výsledky, kterých se navíc podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Primárním cílem je často maximalizace hodnoty pro akcionáře.

(Jakubíková, 2013, str. 27) i (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 3) dodávají, že by se každý cíl měl vyznačovat určitými znaky. Tyto znaky lze shrnout pod pojmem SMART, kde každé písmeno odkazuje na konkrétní znak. (Doran, 1981) byl první kdo tyto znaky specifikoval a shrnul označením SMART.

- S – specific (specifický)
- M – measurable (měřitelný)
- A – acceptable (akceptovatelný)
- R – realistic (reálný, dosažitelný)
- T – timed (vymezený v čase)

(Jakubíková, 2013, str. 27) uvádí ještě rozšíření pro SMART, které má mírně modifikovaný význam některých písmen, ale hlavně přidává další dva znaky – SMARTER.

- S – specific (specifický)
- M – measurable (měřitelný)
- A – achievable (dosažitelný)
- R – result oriented (orientovaný na výsledek)
- T – time framed (časově vymezený)
- E – ethical (etický)
- R – resourced (zaměřený na zdroje)

2.3 Analýza okolí podniku

(Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3) píše, že okolí je vše, co obklopuje podnik. Podniky jsou v určitém místě, potýkají se s konkurencí, působí na ně regionální komunita atd.

Podle (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 13) se analýza okolí orientuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. (Tyll, 2014, str. 11) dokonce udává, že podnik nelze vnímat nezávisle na okolním světě, protože bez svého okolí není schopen existence. To je nakonec velmi logické, protože čím je tvořeno okolí podniku? Jsou to dodavatelé, odběratelé, zákazníci, zaměstnanci a další. (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 14) vyjmenovávají ještě dále například státní orgány, legislativu a finanční instituce.

Vypracovávání analýzy okolí je takový proces, kdy strategové okolí podniku monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby nakonec byli schopni identifikovat příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory pro podnik představují. (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017, str. 47)

Podle (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017, str. 48) by měla být analýza okolí zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících v okolí podniku (ve společnosti, na trhu, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu ovlivňovat. Je vhodné tuto analýzu uskutečňovat v těchto navazujících krocích:

1. Analýza dosavadního vývoje a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla dosavadní strategie zformulována. V tomto kroku je také vhodné zjistit, jak je dosavadní strategie naplňována.
2. Vyhodnocení současného stavu a předpověď vývoje okolí. V tomto kroku je potřeba hledat odpověď na otázku: Jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje podnikového okolí. Je možno v budoucnosti očekávat výrazné změny postavení podniku?
3. Ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy. V tomto kroku je nutno si položit i otázky, zda změny ve stávajících strategických cílech jsou nutné a zda tyto změny budou redukovat identifikované strategické mezery, případně eliminovat potenciální hrozby. Mělo by zde být zformulováno, jaké existují hrozby a příležitosti, které je potřeba vzít do úvahy při formulaci podnikové strategie.



Obrázek 1: Okolí podniku, vlastní zpracování podle (Tyll, 2014, str. 11)

Okolí podniku se podle (Tyll, 2014, str. 11) a (Sedláčková & Buchta, 2006, stránky 16-29) dělí na makrookolí a mikrookolí. Vlivy makrookolí podnik jen přijímá a přizpůsobuje se jim bez větších možností je ovlivňovat. Mikrookolí na druhou stranu je tvořeno takovými subjekty a podmínkami, které jsou ovlivnitelné podnikem.

(Lhotský, 2010, stránky 30-41) nebo třeba (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017, stránky 50-69) ve svých publikacích dělí okolí podniku jinak než na makrookolí a mikrookolí. Dělí jej na obecné okolí podniku, oborové okolí podniku a na zahraniční okolí podniku. (Lhotský, 2010, str. 30) dále přiznává, že při bližším pohledu nejde o rozdílné přístupy, ale spíše o rozdílnost v terminologii a obě dělení v podstatě obsahují stejné/podobné přístupy.

2.3.1 Analýza makrookolí

Podle (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 16) představuje makrookolí podniku celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Z tohoto okolí vznikají vlivy jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení různých surovin, demografický vývoj populace v dané oblasti či technologické inovace. Tyto vlivy mohou významně ovlivňovat efektivnost a úspěšnost podniku. Rozdílná úroveň ve schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat často představuje zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

Makrookolí zahrnuje takové vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle vznikají bez ohledu na jeho chování. Podnik prakticky nemá mechanismy, jak by tyto vlivy mohl aktivně ovlivňovat (s výjimkou velkých podniků). Každý podnik se těmto vlivům může přizpůsobovat a aktivně na ně reagovat, připravit se na různé alternativy, a tím ovlivnit směr svého vývoje. (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 16)

PESTLE analýza

Podle (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 178) je účelem použití PESTLE analýzy strategická analýza faktorů vnějšího prostředí, které by mohli v budoucnosti znamenat příležitosti nebo hrozby pro daný podnik. PESTLE slouží jako metoda zkoumání různých vnějších vlivů, majících vliv na daný podnik. Účelem této analýzy je odpovídat na tyto otázky: Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

(Tyll, 2014, str. 13) i (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 179) píší, že tato metoda má více variant. Jedná se třeba o PEST, SLEPT, STEPLE apod. Logika je pokaždé podobná. Každé písmeno představuje jednu oblast, na kterou se analýza zaměřuje. V případě PESTLE tyto oblasti jsou:

- P – Politické, tedy existující a potenciální působení politických vlivů
- E – Ekonomické, tedy působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- S – Sociální, tedy působení sociálních a kulturních změn.
- T – Technologické, tedy dopady nových a vyspělých technologií.
- L – Legislativní, tedy vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- E – Ekologické, tedy místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.

Mezi **politické** faktory zahrnujeme především hodnocení politické stability – jedná se o formu a stabilitu vlády, klíčových orgánů a úřadů, zda-li je existence významných politických osobností a jejich vliv. Hodnotí se jaké jsou politické postoje – postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, vztah k privátnímu sektoru apod. Dále se může hodnotit, zda existují skupiny, které by měli významný politický vliv. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 179).

Podle (Mallya, 2007, str. 47) se z politických faktorů hodnotí stabilita politického prostředí, ekonomická politika vlády, podpora zahraničního obchodu, nálada v politice, výdaje vlády, mezinárodní obchodní dohody.

K **ekonomickým** faktorům patří základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita, vývoj měnového kurzu apod.). Hodnotí se také jaký je přístup k finančním zdrojům (náklady na půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů). Také se hodnotí daňové faktory – výše daňových sazeb, jejich vývoj, cla atd. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 179)

(Mallya, 2007, str. 44) řadí k ekonomickým faktorům hlavně zda existuje silná centrální banka, jak vysoké je daňové zatížení, zda jsou překážky pro import nebo export, jaká je cenová politika, jaká je úroková míra, jaká je inflace, jak se vyvíjí cena práce, jaký je hospodářský cyklus a další.

Sociálními faktory chápeme například demografické údaje, jako například velikost populace a její věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení apod. Hodnotí se také makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, nezaměstnanost a další). Mohou se také hodnotit sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika). Dále se hodnotí dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti – dostupnost potenciálních zaměstnanců s vhodnými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 179)

Podle (Mallya, 2007, str. 42) mezi sociální faktory patří hlavně pohled obyvatelstva na svět, životní styl lidí, pracovní síla a její mobilita, sociální trendy, rozdělení příjmů, role mužů a žen ve společnosti a další.

K **technologickým** faktorům řadíme například podporu vlády v oblasti výzkumu, výši výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost využívání nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 179)

Podle (Mallya, 2007, str. 48) se z technologických faktorů hodnotí rychlost změny technologií, kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, podpora vlády výzkumu, rychlost morálního zastarávání a další.

Legislativní faktory jsou například jestli existují a fungují podstatné zákonné normy – tím je myšleno obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní

omezení, právní úprava pracovních podmínek. Hodnotí se, zda nějaká legislativní opatření nechybí, nebo zda fungují soudy a zda je právo vymahatelné. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 180)

(Mallya, 2007, str. 43) mezi legislativní faktory řadí hlavně státní regulaci hospodářství, daňové zákony, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, zákony o ochraně životního prostředí, občanský zákoník, obchodní zákoník, zdravotní a bezpečnostní zákon a další.

Mezi **ekologické** faktory se řadí přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (klimatické změny, úbytek ozonu, zvyšování emisí skleníkových plynů, čerpání neobnovitelných zdrojů energie). Tyto faktory zahrnují také legislativní omezení spojení s ochranou životního prostředí. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 180)

Podle (Mallya, 2007, str. 48) mezi ekologické faktory patří hlavně ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů, recyklace a další.

Pro potřeby této práce bude využita varianta PESTL.

2.3.2 Analýza mikrookolí

Podle (Tyll, 2014, str. 19) se analýza mikrookolí zaměřuje především na odvětví ve kterém podnik působí. (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 29) píše, že stav faktorů mikrookolí, představovaného zejména odvětvím, ve kterém podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami je pro formulaci strategie zcela zásadní. Je to dáno především aktivní účastí podniku na vývoji tohoto mikrookolí. S ohledem na tuto skutečnost představuje analýza mikrookolí zásadní součást strategické analýzy.

Vymezení relevantního odvětví

Podle (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 35) odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi. Ekonomické činnosti jsou v rámci ČR i EU povinně rozřizovány podle klasifikace NACE. Podle (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 30) je základem pro formulování strategie nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Jedno z nejdůležitějších prvků okolí podniku je pro podnik odvětví, ve kterém soutěží. Vymezení relevantního odvětví je tedy důležitým krokem formulace strategie. Identifikovat toto relevantní odvětví však může být obtížným problémem. Odvětví je

většinou definováno jako skupina podniků, která nabízí na trhu podobný výrobek nebo službu.

Podle (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007, str. 569) lze konkurenci identifikovat podle produktové kategorie, tedy že nabízí podobné produkty podobným zákazníkům za podobné ceny. V širším smyslu může firma své konkurenty identifikovat podle toho, jestli vyrábí podobný výrobek.

Podle (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 31) by analýza odvětví měla směřovat k odhalení podnětů vyvolávajících změny v odvětví, k odhadu předpokládaného směru vývoje odvětví a jeho struktury. To předpokládá nalezení odpovědí na tyto otázky:

1. V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?
2. Jak je odvětví strukturováno?
3. Jaký vliv má tato struktura?
4. Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
5. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

Základní charakteristiky odvětví

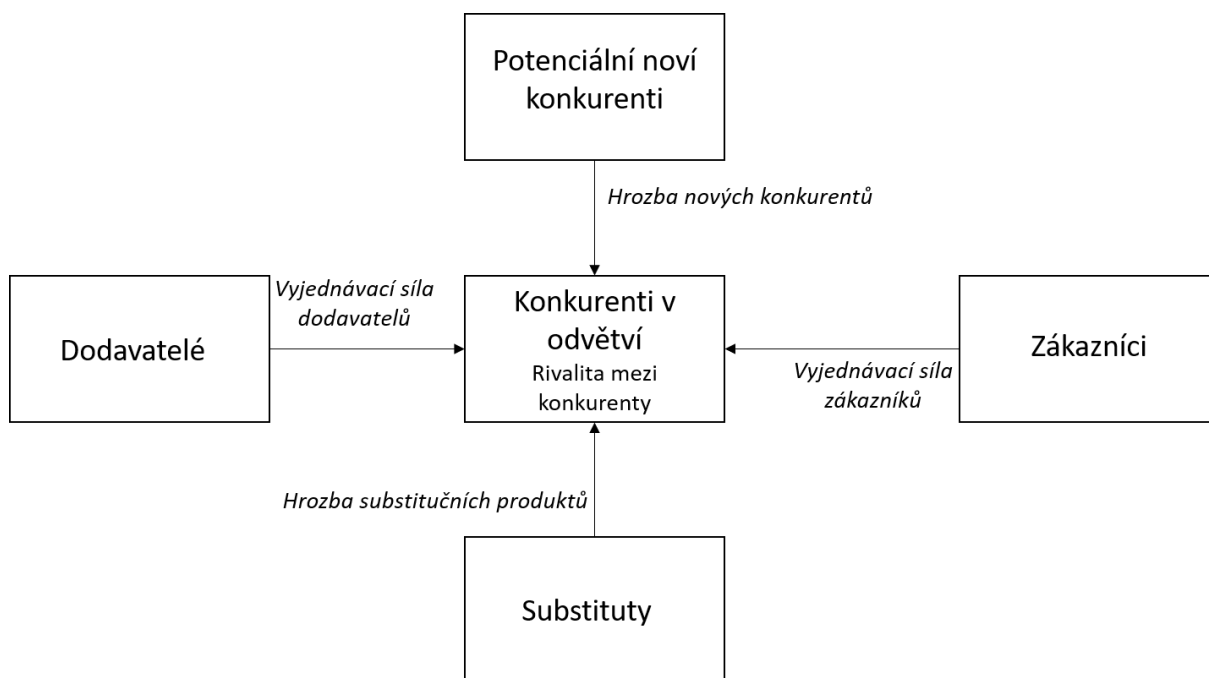
Jednotlivá odvětví se mohou ve svých základních charakteristikách velmi lišit. Z tohoto důvodu je při analyzování odvětví vhodné identifikovat jeho základní charakteristiky. Tyto charakteristiky mají významný dopad na strategii podniku: (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 31)

Charakteristika	Strategický význam
<i>Velikost trhu – celkové tržby, objem produkce</i>	Malé trhy nepřitahují velké korporace
<i>Geografický rozsah konkurence</i>	Vymezuje akční rádius podniku
<i>Růst trhu</i>	Ukazuje odbytové možnosti, možnosti růstu podniku
<i>Počet konkurentů a jejich velikost</i>	Dominantní podniky mají sílu ovlivnit cenu
<i>Zákazníci – počet a velikost</i>	Malý počet velkých zákazníků vyvolává velkou vyjednávací sílu
<i>Vstupní bariéry</i>	Chrání pozici a výnosnost v odvětví
<i>Tempo změn technologie</i>	Časté změny technologií zvyšují investiční nároky
<i>Diferenciaci výrobku</i>	Vysoká diferenciací způsobuje nižší rivalitu mezi podniky

Tabulka 1: Základní charakteristiky odvětví, vlastní zpracování podle (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 32)

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je základním nástrojem analýzy mikrookolí, který je zmiňován (Tyll, 2014, str. 20), (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 47), (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 191) i (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypl, 2017, str. 62). (Grant, 2016, str. 68) o Porterově analýze 5 sil pojednává jako o klíčovém nástroji pro analyzování odvětví, který propojuje strukturu odvětví s konkurenčními silami a odkrývá profitabilitu, které je možné v tomto odvětví dosáhnout. Podle (Porter, 1998, str. 3) je klíčem k formulování konkurenční strategie propojení mezi podnikem a jeho okolím. Celková síla konkurenčních tlaků není výsledkem náhody. Stav konkurenčního soupeření záleží na 5 základních silách uvedených na obrázku 2.



Obrázek 2: Porterův model 5 sil, vlastní zpracování podle (Porter, 1998, str. 4)

Výsledek působení těchto sil pak ovlivňuje ziskovost, kterou podniky v tomto odvětví mohou dosahovat. Ne každé odvětví má stejný potenciál návratnosti a záleží na intenzitě konkurenčních sil, které v daném odvětví působí. Cílem konkurenční strategie by pro podnik mělo být, aby si pro sebe našel takovou pozici v odvětví, kde se dokáže dobře bránit konkurenčním tlakům anebo takovou, kde dokonce dokáže ovlivňovat konkurenční síly ve svůj prospěch. (Porter, 1998, str. 4)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti přinesou do odvětví nové kapacity a budou si chtít získat svůj tržní podíl. To bude mít často za důsledek pokles cen produktů a tím pádem pokles návratnosti. Úroveň hrozby těchto nových vstupů je závislá na bariérách vstupu do odvětví a také na potenciální reakci existujících konkurentů. Pokud jsou bariéry vstupu vysoké anebo pokud se dá očekávat agresivní reakce existujících konkurentů je riziko vstupu nových konkurentů nízké a naopak. (Porter, 1998, str. 7)

Podle (Porter, 1998, stránky 7-13) existují tyto hlavní bariéry vstupu do odvětví: Úspory z rozsahu, rozeznatelnost značky, kapitálová náročnost, náklady spojené se změnou dodavatele, přístup k distribučním kanálům, vyšší náklady než existující konkurence, politika vlády.

Rivalita mezi existující konkurencí

(Porter, 1998, str. 17) ve své knize píše, že rivalita mezi existujícími konkurenty je bojem o pozici. Využívá se při tom taktik jako cenová konkurence, reklamní boj, přicházení s novými produkty nebo zvyšování zákaznické péče. Tato rivalita vzniká, když jeden nebo více konkurentů pociťuje tlak na svojí pozici nebo když vycítí příležitost vylepšit si svou pozici. Pokud se tento konkurenční boj vyostří, může to mít špatné důsledky pro celé odvětví a trpět na tom mohou všechny podniky.

Podle (Porter, 1998, stránky 18-20) je intenzivní konkurenční boj důsledkem těchto faktorů: Početní nebo podobně velcí konkurenti, slabý růst odvětví, vysoké fixní náklady, vysoké náklady na skladování, nedostatek diferenciací mezi produkty, náklady na změnu dodavatele, vysoké bariéry výstupu a další.

Hrozba substitučních produktů

Podle (Porter, 1998, str. 23) každý podnik soupeří nejen s konkurenty přímo ve svém odvětví, ale i s konkurenčními odvětvími, vyrábějícími substituční produkt. Substituty zastupují potenciální zisky v odvětví. Substitutem k výrobku podniku je myšlen takový produkt, který zastává velmi podobné vlastnosti, a hlavně který dokáže plnit stejnou funkci. Hledání takového substitutu nás často může dostat skutečně velmi daleko od původního odvětví. (Porter, 1998, str. 23) uvádí jako příklad dluhopisové brokery pro které jsou substitučním produktem trh s nemovitostmi, akciový trh a jiné možnosti kam investor může investovat své finance. Substituty, které si zaslouží nejvyšší pozornost jsou takové, které jsou pro spotřebitele cenově výhodnější než původní produkt nebo takové, které jsou produkovány v odvětvích s vysokými profity.

Vyjednávací síla zákazníků

Podle (Porter, 1998, stránky 24-26) zákazníci tlačí na odvětví tím, že chtějí nižší ceny, chtějí vyšší kvalitu a také si konkurují sami mezi sebou – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Síla vyjednávací síly zákazníků je závislá na řadě charakteristik tržní situace. Síla zákazníků se zvyšuje s následujícími skutečnostmi: jeden zákazník objednává vysoké objemy vzhledem k tržbám podniku, produkt je málo diferencovaný, zákazník nečelí vysokým nákladům na změnu dodavatele, mají z dodávek nízký zisk, poptávaný produkt pro ně není důležitý, mají kompletní informace.

Vyjednávací síla dodavatelů

O vyjednávací síle dodavatelů píše (Porter, 1998, stránky 27-28) že dodavatelé můžou využívat svou vyjednávací sílu tím, že zvýší cenu dodávaného zboží anebo že sníží

kvalitu dodávaného zboží. Těmito kroky pak můžou dodavatelé snižovat ziskovost odvětví, které nebude schopné promítnout navýšení cen/snížení kvality vstupů do ceny svých konečných výrobků. Vyjednávací síla dodavatelů se zvyšuje spolu s následujícími faktory: Skupina dodavatelů je koncentrovaná a je tvořena jen několika subjekty, pro produkt dodavatelů neexistují substituty, odběratel pro ně není důležitý, jejich produkt je pro zákazníka velmi důležitý, produkt je diferencovaný, když existují vysoké náklady na změnu dodavatele.

Většinou se o dodavatelích uvažuje jako o ostatních firmách. Je ale potřeba mezi dodavatele zahrnovat i zaměstnance. V případě, kdy jsou zaměstnanci velmi zkušení a vzdělaní mají vysokou vyjednávací sílu a můžou tak snížit ziskovost odvětví. Stejně tak pokud jsou zaměstnanci velmi semknutí v odborech mají velmi vysokou vyjednávací sílu a snižují ziskovost odvětví. (Porter, 1998, str. 28)

2.4 Vnitřní zdroje a schopnosti podniku

Schopnost podniku na trhu dlouhodobě přežít záleží ve větší míře na jeho vnitřních zdrojích a schopnostech než na externích vlivech, píše (Tyll, 2014, str. 31). Podle (Grant, 2016, str. 114) se strategie podniku zabývá propojením podnikových zdrojů a schopností s příležitostmi, které vyvstanou z externího prostředí. Důraz při tvoření strategie na roli zdrojů a schopností podniku je založen na dvou faktorech. Prvním faktorem je, když se okolí podniku stává více a více nestálé, stávají se vnitřní zdroje podniku pevnou základnou, na které by podnik měl stavět svou strategii. Druhým faktorem je, že je stále více zřejmé, že právě vnitřní zdroje podniku jsou klíčem pro velkou ziskovost podniku spíše než atraktivita odvětví.

Podle (Barney J. , 1991, str. 101) je firemními zdroji myšleno jeho schopnosti, organizační procesy, firemní atributy, informace a know-how kterým disponují a další. Podle (Tyll, 2014, str. 31) jsou zdroje a schopnosti podniku jeho aktiva. Jinými slovy se jedná o aktiva, která má firma k dispozici, a schopnost podniku tato aktiva přetvořit v užitek pro zákazníka. Aktivity firmy je myšleno:

- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Materiální zdroje (hmotný majetek, suroviny, zboží,...)
- Nemateriální zdroje (informace, image, know-how,...)

2.4.1 VRIO Analýza

(Tyll, 2014, str. 31) píše, že konkurenční potenciál podniku se dá hodnotit z pohledu toho, jak se danému podniku daří obstarávat zdroje a zda splňují tato klíčová kritéria: přináší hodnotu (Value), jsou jedinečné (Rareness), nenapodobitelné (Inimitability), a působí vzájemně v symbióze a podnik je schopen je využít (Organization). Počáteční písmena těchto kritérií dala vzniknout názvu VRIO.

Value (hodnota)

Zdroje jsou považovány za hodnotné, když při rozumných nákladech tvoří hodnotu jak pro podnik, tak pro zákazníka. Také je žádoucí, aby zdroje a způsob jejich využití neničili příležitosti, a naopak neutralizovali hrozby. (Tyll, 2014, str. 32)

Může se stát, že zdroj byl hodnotný v minulosti, ale dnes již ne. To může být způsobeno změnou v zákaznickém apetitu nebo změnou technologie. Pro manažery je tedy velmi důležité sledovat, zda zdroje stále přinášejí hodnotu vzhledem k neustálým změnám, kterým je podnikatelské prostředí vystaveno. (Barney J. B., 1995)

Rareness (vzácnost, jedinečnost)

Pokud by většina konkurentů disponovala stejně hodnotnými zdroji, je vysoce pravděpodobné, že by je i obdobným způsobem využívali. V tom případě by neexistoval prostor pro získání konkurenční výhody z využívání takového zdroje. Samotná vzácnost sama o sobě nepřináší konkurenční výhodu. Je totiž potřeba brát do úvahy zájem zákazníků. Pokud využitím zdroje nevytváří hodnotu pro zákazníka, nepřináší to podniku konkurenční výhodu. Nakonec je potřeba brát do úvahy, že vzácnost může být pouze dočasná. Například zaměstnával-li podnik zdatného zaměstnance, který mu přináší konkurenční výhodu, tak konkurenční podniky budou vyvíjet značné úsilí, aby získali stejně zdatného zaměstnance. Tím by se konkurenční výhoda eliminovala. (Tyll, 2014, str. 32)

Dle (Barney J. B., 1995) je potřeba si uvědomit, že přestože běžný (nevzácný) zdroj nepřináší podniku konkurenční výhodu, může být nezbytný pro jeho samotné přežití a má tak také svou důležitost.

Inimitability (nenapodobitelnost)

V případě, kdy by zdroje byly lehce napodobitelné, konkurentům se nejspíše brzy podaří je okopírovat a smazat tak konkurenční výhodu. Zdroje se hůře napodobují, pokud jsou například chráněny patentem, jsou součástí složitého celku, jsou mezi sebou více provázány, jejich napodobení by trvalo příliš dlouho nebo pokud jsou předmětem neustálých inovací. (Tyll, 2014, str. 32)

Podle (Barney J. B., 1995) může dojít k napodobení minimálně 2 způsoby: duplikace a substituce. Duplikace nastává, když napodobující podnik vybuduje stejný druh zdrojů, jaký má napodobovaný podnik. Substituce nastává, když se napodobujícímu podniku podaří získat takový zdroj, který má stejně strategické dopady a zároveň není o nic nákladnější než zdroj napodobovaného podniku.

Organisation (schopnost organizace zdroje využít)

Konkurenční výhoda pramení z toho, jak je podnik schopen vzájemně propojit jednotlivé zdroje a jak je schopen využívat organizační procesy k uspokojování potřeb zákazníků. Existuje velké množství faktorů a komponent organizační struktury a řízení podniku, které přispívají k dokonalé využitelnosti zdrojů. Jedná se o reporting, systémy odměňování, formální a neformální komunikace uvnitř podniku, manažerské kontrolní systémy nebo o firemní kulturu. (Tyll, 2014, str. 32)

Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenčně neutrální
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Tabulka 2: Hodnocení zdrojů podle VRIO, vlastní zpracování podle (Tyll, 2014, str. 33)

Výše uvedená tabulka je způsob, jakým lze VRIO analýzu provádět. Zdroj, který nepřináší firmě hodnotu, by měl být z výrobního procesu vyloučen, protože firmu poškozují. Pokud zdroj hodnotu má, ale není vzácný a je tedy používán i konkurencí, je poté konkurenčně neutrální a nemá potenciál posunout podnik před svou konkurencí. Nicméně není důvod zdroj vylučovat, hodnotu má a může být pro podnik důležitý. Dočasnou konkurenční výhodu vytváří zdroje, které jsou hodnotné a vzácné. Jejich výhoda je dočasná z důvodu, že konkurence ho může napodobit a tím konkurenční výhodu zrušit. Nejvýhodnějším scénářem pro daný podnik je, pokud

zdroj přináší hodnotu, je vzácný, je těžké ho napodobit a je pro podnik plně organizačně využitelný. Takový zdroj přináší trvalou konkurenční výhodu. Podnik by se měl vyvarovat situace, kdy podobný zdroj vlastní, ale není schopen ho plně organizačně využít. Taková situace může být dokonce i ekonomicky nevýhodná. (Tyll, 2014, str. 33)

2.4.2 Finanční analýza

(Drake, 2014, str. 1) píše, že finanční analýza je výběr, vyhodnocení a interpretace finančních dat spolu s dalšími souvisejícími informacemi o podnikání. Tato analýza pak může být využita pro interní vyhodnocování hospodaření, jako třeba výkon zaměstnanců, efektivnost činností a úvěrové politiky. Z vnějšku podniku pak může být použita například pro vyhodnocení potenciální investice nebo pro vyhodnocování bonity dlužníka.

Podle (Knápková, Pavelková, & Šteker, 2013, str. 17) finanční analýzu potřebují manažeři, aby mohli finančně řídit podnik. Kromě manažerů finanční analýzu využívají i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurence nebo odborná veřejnost.

Podle (Grünwald & Holečková, 2007, str. 9) slouží finanční analýza k hodnocení a řízení finanční situace podniku (finanční zdraví podniku). Finanční analýza je analýzou financí podniku. Podle (Veber, 2009, str. 543) poskytuje finanční analýza řadu cenných informací, pomocí kterých se dá posoudit finanční zdraví organizace. Výstupy finanční analýzy se dají použít pro:

- Hodnocení minulé a současné finanční situace podniku
- Vyhodnocení předpokládaného budoucího vývoje
- Ekonomické zdůvodnění připravovaných podnikatelských projektů pro statutární orgány nebo pro banky

Finanční zdraví podle (Grünwald & Holečková, 2007, str. 23) vyjadřuje finanční důvěryhodnost a spolehlivost podniku. Zdraví podniku závisí na jeho výkonnosti a finanční pozici. Vyjadřuje, jak jsou finance podniku odolné vůči externím a interním provozním rizikům. Pokud se nevyskytují varovné signály finanční tísně, lze předpokládat, že v dohledné době (do roka) nedojde k úpadku podniku pro platební neschopnost.

(Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 1) píší, že při provádění finanční analýzy analyzujeme především rozvahu, výkaz zisků a ztrát či výkaz cash flow a tedy i výchozími zdroji pro tuto analýzu jsou tyto výkazy (spolu s výroční zprávou). (Grünwald & Holečková, 2007, str. 33) doplňují, že má-li analytik přístup i k interním informačním zdrojům podniku, tak získává informace i od informací finančních analytiků a manažerů podniku. Nicméně převážnou většinu údajů, potřebných pro provedení analýzy, lze získat z finančního účetnictví.

Horizontální a vertikální analýza

Podle (Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 9) je výchozím bodem finanční analýzy právě horizontální a vertikální analýza finančních výkazů. Oba postupy umožňují analytikovi vidět absolutní údaje z výkazů v určitých relacích. Horizontální analýza umožňuje sledovat vývoj dané veličiny v čase, většinou ve vztahu k minulým účetním obdobím. Vertikální analýza umožňuje sledovat strukturu finančního výkazu vztahenou k nějaké veličině jako je například bilanční suma.

Poměrová analýza

Podle (Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 29) dává poměrová analýza do poměru 2 veličiny vůči sobě a tím nám ukazuje podnik v dalších souvislostech. Postupy poměrové analýzy se dají shrnout do několika skupin ukazatelů (soustav ukazatelů). Podle (Kislingerová E. a., 2010, str. 97) se můžeme nejčastěji setkat s ukazateli rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu.

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele patří podle (Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 29) k nejsledovanějším, protože informují o tom, jakého efektu bylo dosaženo vloženým kapitálem. Obecný tvar těchto ukazatelů je:

$$\frac{\text{výnos}}{\text{vložený kapitál}}$$

K nejpoužívanějším patří rentabilita aktiv (ROA), která informuje o tom, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv. Proto i čítec by měl zahrnovat míru celkového výnosu. Protože aktiva jsou většinou financována vlastním i cizím kapitálem, je vhodné použít do čitatele EBIT. (Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 29)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Dalším velmi používaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Jelikož poměřujeme, jakého efektu bylo dosaženo s vlastním kapitálem je vhodné použít čistý zisk, tedy zisk po zdanění. (Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 30)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{VK}$$

Podle (Kislingerová E. a., 2010, str. 99) je ukazatel rentability tržeb jádrem efektivnosti podniku. Pokud analytik zjistí problémy u tohoto ukazatele, lze předpokládat, že se objeví problémy i v dalších oblastech. Ukazatel ukazuje, kolik Kč čistého zisku, připadá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{(\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})}$$

Ukazatele aktivity

Podle (Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 31) dává tato skupina ukazatelů informace o tom, jak se managementu podniku daří využívat aktiva. Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty tohoto ukazatele, a tedy je vhodné hodnotit jejich vývoj ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí. Tento ukazatel je možné vyjádřit dvěma způsoby.

- Obrátkovost (rychlost obrátu) – vyjadřuje počet obrátek aktiv za dané období
- Doba obrátu – ukazuje počet dní, potřebných pro jednu obrátku

Velmi často se měří obrát aktiv a doba obrátu aktiv, obrát zásob a doba obrátu zásob, nebo také doba inkasa pohledávek (Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 32)

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

$$\text{Doba obrátu aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)}$$

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

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

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

$$Doba\ splatnosti\ kr.\ závazků = \frac{Kr.\ závazky}{\left(\frac{Tržby}{360}\right)}$$

Ukazatele zadluženosti

(Kislingerová & Hnilica, 2008, str. 32) píší, že ukazatele zadluženosti informují o vztahu mezi cizím kapitálem a vlastním kapitálem. Vysoká zadluženost nemusí nutně indikovat něco negativního. V dobře fungujícím podniku může naopak vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. Při analýze zadluženosti je důležité neopomenout leasing – aktiva získaná prostřednictvím leasingu se neobjevují v rozvaze, ale vstupují jen jako náklady do výsledovky. Je tedy dobré využívat i ukazatele na bázi výsledovky, zohledňující schopnost podniku splácet náklady na cizí kapitál. Využívají se tyto poměrové ukazatele:

$$Poměr\ vlastního\ kapitálu = \frac{VK}{Aktiva}$$

$$Poměr\ cizího\ kapitálu = \frac{CK + Ostatní\ pasiva}{Aktiva}$$

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

Ukazatele likvidity

Podle (Grünwald & Holečková, 2007, str. 113) je krátkodobá likvidita míra schopnosti podniku uhradit zpeněžením likvidního majetku krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry) včas a v plné výši. Měříme jí ve třech stupních. Likvidita 3. stupně se nazývá běžná likvidita a doporučené hodnoty jsou okolo 1,5. Likvidita 2. stupně se nazývá pohotová likvidita a její doporučená hodnota je okolo 1,0. Likvidita 1. stupně se nazývá peněžní – jejíž vypovídací schopnost není příliš velká, protože záleží na náhodě a dá se i zmanipulovat.

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

$$\text{Pohotovlá likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

$$\text{Penežní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

2.5 SWOT analýza

SWOT je zkratka z anglického originálu – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Tato metoda je řazena mezi základní metody strategické analýzy pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Z analýz okolí vyplývají příležitosti a hrozby. Z analýz vnitřních možností podniku pak vyplývají silné a slabé stránky podniku. Komplexně pojatá SWOT analýza pak staví tyto silné a slabé stránky proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje tak pozici podniku jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, stránky 295-296)

Silné stránky jsou podle (Fleisher & Bensoussan, 2015, str. 113) takové faktory, které podnik udělají více konkurenceschopnějším. Jsou tím myšleny zvýhodnění, které podnik má nebo například jaké vlastní vzácné zdroje. Jsou to schopnosti a zdroje podniku, kterými disponuje a může je efektivně použít pro dosahování svých cílů.

Slabé stránky jsou podle (Fleisher & Bensoussan, 2015, str. 113) omezení a nedostatky podniku, které ho budou omezovat v dosahování jeho cílů. Jsou to takové věci, které podnik dělá špatně nebo jsou to takové zdroje a schopnosti, které jsou v porovnání s konkurencí nedostatečné.

Příležitosti jsou podle (Fleisher & Bensoussan, 2015, str. 114) jakékoliv příhodné okolnosti, které jsou nebo se očekávají v budoucnu. Jedná se například o příhodný trend, příhodná změna nebo dosud nezaznamenaná potřeba na trhu, která umožní podniku zlepšit své konkurenční postavení.

Hrozby jsou podle (Fleisher & Bensoussan, 2015, str. 114) jsou všechny nepříhodné okolnosti, které mohou omezit konkurenceschopnost podniku. Jedná se například o bariéry, omezení nebo cokoliv jiného, co může způsobit škodu organizaci.

(Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012, str. 297) stanovují několik účelů, ke kterým lze výsledky SWOT analýzy využít:

- Podklad pro generování alternativ strategií
- Podklad pro definování vize
- Podklad pro formulování strategických cílů
- Pro identifikaci kritických oblastí

(Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017, str. 137) doplňují, že využití SWOT analýzy je širší než jen při analýzách na strategické úrovni. Dá se využít i při analýzách zaměřených na taktické nebo operativní řízení. Lze ji využít i v osobní rovině – tedy analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce.

3 Praktická část

V této části bude představen podnik MS KART s.r.o. a budou použity metody strategické analýzy pro jeho analýzu.

3.1 Představení podniku

Základní informace

Podnik MS KART s.r.o. je rodinná výrobní firma v Prachaticích na Šumavě, jejíž vlastníkem je pan Milan Šimák, který využil své dlouholeté zkušenosti z kartingu, ve kterém aktivně působí od roku 1968. MS KART se především věnuje výrobě motokárových podvozků. Podnik měl své počátky v roce 1992 a ze svých začátků v garáži rodinného domku se postupně vyvinul do podniku s vlastní výrobní halou. Jiný podobný podnik v České republice není. (Šimák, 2019)

<i>Název společnosti</i>	MS KART s.r.o.
<i>Datum vzniku</i>	5. prosince 1997
<i>Sídlo</i>	Žernovická 1272, Prachatice 383 01
<i>Identifikační č.</i>	25170368
<i>Právní norma</i>	Společnost s ručením omezeným
<i>Předmět podnikání</i>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obory činnosti: a) Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení b) Zprostředkování obchodu a služeb c) Výroba, opravy a údržba sportovních potřeb, her, hraček a dětských kočárků d) Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti e) Velkoobchod a maloobchod f) Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství g) Pronájem a půjčování věcí movitých h) Výroba motorových a přípojných vozidel a karoserií i) Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti j) Výroba, obchod a služby jinde nezařazené Obráběčství Zámečnictví, nástrojářství
<i>Jednatel</i>	Milan Šimák, nar. 22.11.1953
<i>Majitel</i>	
<i>Základní kapitál</i>	7 791 000,- Kč

Tabulka 3 Vlastní zpracování podle (Výpis z obchodního rejstříku MS KART s.r.o., 2019)

Své počátky měl podnik MS KART v roce 1992 a vznikl především jako výrobce motokárových podvozků. Zakladatelem a jediným vlastníkem je úspěšný motokárový jezdec Milan Šimák, který zužitkoval své bohaté zkušenosti z kartingu, kde aktivně působil od roku 1968. Své začátky měl podnik v garáži rodinného domku pana Šimáka. V dnešní době MS KART sídlí v nově zrekonstruovaném výrobním závodě v jihočeských Prachaticích, kde vedle hlavního výrobního podniku působí i dceřiná společnost MS KART racing team s.r.o. (O nás; MS KART, 2019)

Hlavní náplní dceřiné společnosti je účast na motokárových závodech v České republice i v zahraničí a tím propagovat podvozky značky MS KART. Zároveň to výrobnímu podniku dává široké možnosti, jak otestovat nově vyvíjenou techniku v ostrých podmínkách závodů. Aktivní činnost racing teamu poskytuje důležité informace, které jsou okamžitě zpracovávány ve výrobě pro vývoj nových modelů a zvyšování kvality výrobků. (O nás; MS KART, 2019)

V současné době má firma cca 16 zaměstnanců a ročně vyrobí 650-800 kusů podvozků ročně. Největší část výrobního programu představují závodní podvozky s platnou mezinárodní homologací CIK. Do další kategorie se řadí dětské a Hobby třídy a poslední skupinu tvoří podvozky do půjčoven, jejichž popularita stále roste, a to nejen ve světě, ale díky mnoha nově otevřeným motokárovým centrům i u nás v Česku. Půjčovny ročně odeberou okolo 200 nových podvozků MS KART. (O nás; MS KART, 2019) (Šimák, 2019)

Novinkou posledních let je úspěšný podvozek MS KART Superkart královské kategorie kartingu s motory o obsahu 250 cm³. První prototyp podvozku byl vyroben v roce 2005. Firma VM MOTOR z Písku vyrábí pro tuto třídu dvouválcový motor VM250, na jehož vývoji se aktivně podílela i firma MS KART. Od roku 2008 má superkartový motor VM platbou mezinárodní registraci CIK-FIA. V dnešní době se ryze česká motokára MS Superkart s motorem VM250 řadí ke světové špičce. (O nás; MS KART, 2019)

Díky rozsáhlé síti prodejců, na které vedení společnosti neustále pracuje a každým rokem ji rozšiřuje již od počátků podniku, jsou podvozky MS KART úspěšně prodávány ve většině zemí Evropy, ale i v mnoha mimoevropských státech. Za zmínku stojí obchodní zastoupení ve Velké Británii, Švédsku, Holandsku, Rusku, Ukrajině, Finsku, USA, Kanadě nebo v Austrálii. (O nás; MS KART, 2019)

Převážná většina všech komponentů se vyvíjí a vyrábí přímo ve výrobě v Prachaticích. Pouze malá část sortimentu je dodávána subdodavateli. Vysoká kvalita výrobků MS KART řadí tuto značku mezi přední světové výrobce motokárových podvozků. (O nás; MS KART, 2019)

Firma spolupracuje se školami na různých projektech. Za zmínku stojí například Západočeská univerzita v Plzni, Vysoká škola báňská v Ostravě nebo Průmyslová škola a učiliště ve Strakonici. Spolupráce spočívá v účasti firmy na různých projektech, kdy například Západočeská univerzita v Plzni se snaží vyvinout kvalitní motokáru s elektrickým motorem – svůj projekt pak s MS Kart konzultují, případně MS Kart dodává technické řešení. Z této spolupráce pak firma těží především tak, že někteří ze studentů poznají firmu, začnou v ní pracovat brigádně a po škole pak i na plný úvazek – firma tak získává vzdělané zaměstnance, kteří mají zájem o daný obor. (Šimák, 2019)

Historie

Jak už bylo řečeno, MS Kart bylo založeno v roce 1992, ale její kořeny sahají mnohem dál do minulosti až k počátkům závodní kariéry pana Šimáka. V roce 1970 poprvé startoval na závodech motokár a tomuto sportu se aktivně věnoval až do roku 1991. V roce 1980 se stal mistrem Evropy, což je jeho největší úspěch. Na domácí půdě se stal 8x mistrem ČR. (Šimák, 2019)

Během své závodní kariéry nasbíral nespočet cenných zkušeností, ze kterých do dnes čerpá při řízení firmy. Od začátku startoval na motokárách, které si do určité míry vyráběl sám – a právě proto má velmi cenné zkušenosti. K současným modelům motokár, které jsou vyráběny v jeho firmě, dospěl v průběhu mnoha let neustálým zkoušením a zdokonalováním a to i v závodních podmínkách. (Šimák, 2019)

Výroba na začátku probíhala ve stísněných prostorech a jen se dvěma zaměstnanci. V té době byl o karting velký zájem a firma se rychle rozvíjela. Zájem o podvozky MS Kart nejvíce narostl po první úspěšné homologaci a spolu s ní se firma dostala na Evropský trh – to znamenalo nárůst požadavků jak na výrobu, tak na administrativu. V roce 1994 tak byla vybudována nová továrna s výrobní plochou cca 600 m² a 10 zaměstnanci. Již po 4 letech provozu začala být tato továrna malá a počet zaměstnanců vzrostl na 18. V roce 1999 byl zakoupen objekt bývalého velkoobchodu potravin s výrobní plochou cca 4000 m² a další obslužné plochy o rozloze cca 16 000 m². (Šimák, 2019)

V této provozovně firma působí doposud a ve svých nejúspěšnějších letech měla obrát cca 50 mio Kč a okolo 25 zaměstnanců. V současné době se její obrát pohybuje okolo 30 mio Kč a má 16 zaměstnanců. (Šimák, 2019)

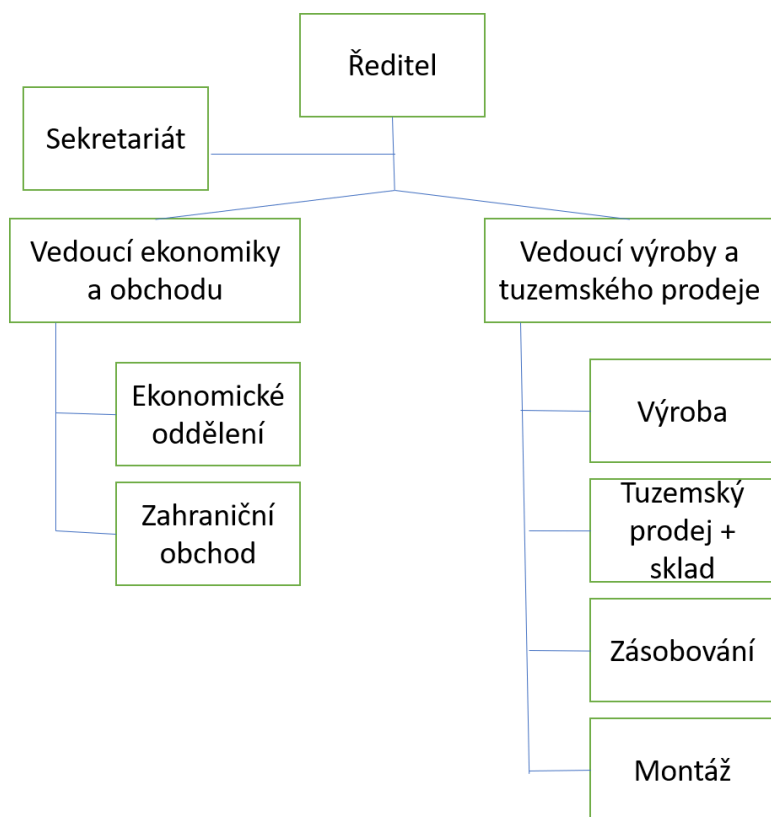
Činnost podniku a produktové portfolio

Činnost podniku by se dala rozdělit na 3 dílčí činnosti. Hlavní a nejdominantnější je výroba vlastních výrobků, která se na tržbách podílí 80-85%. Jedná se o výrobu podvozků motokár a jejích komponent, skládání motokár a zámečnické práce. Další činností je prodej zboží, který se na celkových tržbách podílí 10-15%. Jedná se o prodej zboží související s motokárovým sportem, jako například helmy, kombinézy, kukly, rukavice a další. Poslední činností podniku je pronájem části areálu a budovy jiné firmě. Tato činnost se na celkových tržbách podílí 4%. (Šimák, 2019)

Škála druhů vyráběných podvozků je velmi široká a pokrývá všechny kategorie od dětských podvozků pro děti do 5 let až po závodní podvozky superkart, celkem tedy asi 10 modelů s různými specifikacemi. Firma je schopna dodávat podvozky dle specifického přání zákazníka. Kompletní podvozky se nevyrábí příliš na sklad, ale spíše na objednávky zákazníků. Motokáry skládané firmou jsou dělány ve 3 modelech a jsou vyráběny především pro půjčovny motokár. (Šimák, 2019)

Objem prodejů se již několik let příliš nemění a vzhledem k tomu, že závodění na motokárách je sezónní záležitost, je i odbyt výrobků s ním spojený sezónní. Firma se tedy snaží vyplňovat slabá místa ve vytížení zámečnickou výrobou. Vzhledem k tomu, že si firma drží poměrně vysoké zásoby, je schopna dodat objednávky do 4 týdnů. Velcí konkurenční výrobci jsou toho schopni do 6 měsíců. Rychlé dodací lhůty a schopnost variability a přizpůsobení se zákazníkovi jsou konkurenční výhodou firmy. (Šimák, 2019)

Organizace podniku



Obrázek 3 Organizační struktura podniku, vlastní zpracování (Šimák, 2019)

V organizační struktuře zobrazené výše pracuje 16 zaměstnanců. Devět z nich pracuje ve výrobě a sedm pozic jsou administrativní povahy. Zdálo by se, že na výrobní podnik s takovým obrátem je administrativních zaměstnanců příliš mnoho v porovnání s výrobními. To je dáno tím, že má podnik obchodní zastoupení v mnoha zemích po celém světě, a to je administrativně velmi náročné. (Šimák, 2019)

Podle (Šimák, 2019) je činnost spojená s motokárami velmi náročný a komplexní proces, který je mimo jiné náročný i na administrativu a na vývoj, což zvyšuje náklady a firma nedosahuje dobré marže. Velmi si vypomáhá specializovanou zámečnickou výrobou, která není tak administrativně ani vývojově náročná a firma v této činnosti dosahuje mnohem lepších marží (na tržbách se zámečnická činnost podílí cca 20%). Více o tomto v části finanční analýza.

Mise, vize a strategické cíle

Podnik nemá tyto hodnoty přesně definované, ale z hovorů s panem Šimákem vyplývá, že ačkoliv jsou nedefinované, tak podnik má misi, vizi a samozřejmě i cíle. Pokusím se tedy naznačit tyto hodnoty svými slovy v následujících odstavcích.

Mise podniku vychází z životních hodnot majitele pana Šimáka. Je to čestný a starající se muž, který spojil svůj koníček s užitečným a vytvořil firmu. Firmu jejíž misí je dávat práci jemu i jeho blízkému okolí. Firmu jejíž misí je pozitivně působit na své okolí.

Vizi je být firmou, která dokáže efektivně vyvíjet a vyrábět motokárové podvozky a která zároveň dokáže dávat práci lidem z blízkého okolí.

Konkrétní cíle mi nebyly sděleny, ale určitým způsobem jsem vhlédl do fungování firmy a můžu alespoň zhruba naznačit co je cílem firmy. Cílem je udržet pozici firmy, jako jednoho z nejkvalitnějších výrobců motokár na světě. Zároveň zajistit přežití firmy a zlepšit její efektivitu. A také nadále dávat dobře placenou práci lidem ze svého okolí a udržovat je v práci dostatečně vytížené.

3.2 Analýza makrookolí podniku

Makrookolí podniku vnímám jako základní předpoklad pro fungování podniku. Je-li podnik v kvalitním makrookolí, které ho neomezuje a ve kterém se může volně rozvíjet je to pro podnik dobrým předpokladem pro dlouhodobý rozvoj a jeho konkurenceschopnost.

V roce 2018 se Česká republika umístila na 29. místě ze 140 srovnávaných zemí podle metodiky Světového ekonomického fóra Global competitiveness Index 4.0. V této zprávě o globální konkurenceschopnosti jsou hodnoceny 4 oblasti s celkem 12 pilíři. Hodnotí se nezbytné prostředí (instituce, infrastruktura, osvojování ICT, makroekonomická stabilita), lidský kapitál (zdraví, vzdělání a dovednosti), trhy (trh výrobků, trh práce, finanční systém a velikost trhu) a inovační prostředí (dynamika podnikání, inovační kapacity). (Světové ekonomické fórum, 2018, str. 3)

K hlavním sdělením Zprávy o globální konkurenceschopnosti patří, že mezi státy přetrvávají hluboké rozdíly a je vysoké riziko divergence a že zlepšení konkurenceschopnosti zvyšuje odolnost vůči šokům. Zpráva zmiňuje, že konkurenceschopnost není hra s nulovým součtem a že zvyšování konkurenceschopnosti jedné země přispívá ke globálnímu růstu, a tedy i

konkurenceschopnosti ostatních zemí. Podle Zprávy je příslib využití moderních technologií pro zásadní ekonomický posun zatím nenaplněn. Podpora inovací vyžadují celostní přístup, tvůrci hospodářské politiky by měli pochopit, co dělá země inovativnějšími – kombinace fungování inovačního ekosystému, inovačních kapacit a kreativity a stav podnikatelského prostředí. (Světové ekonomické fórum, 2018, stránky 5-6)

3.2.1 PESTL analýza

V této části je vypracována PESTL analýza. Nejprve jsou popsány jednotlivé faktory působící z makrookolí, v části „shrnutí analýzy makrookolí“ jsou pak tyto faktory popsány jakým způsobem působí na sledovaný podnik a je vyhodnocena jejich významnost.

Politické faktory

Česká republika je stabilní demokratická země v srdci Evropy. V ČR došlo v roce 1989 ke změně režimu od totalitního na demokratický a západně orientovaný. Tento přechod se dá považovat za úspěšný, protože ČR dosahuje velmi dobrých výsledků v porovnání s ostatními východoevropskými státy, které byly dříve také pod vlivem Sovětského svazu. Za zmínku stojí porovnání se státy z Visegrádské skupiny (ČR, Slovensko, Polsko a Maďarsko) kdy porovnáním podle Global Competitiveness Report 2018 zjistíme, že ČR se umístilo na 29. místě celkového pořadí a je následováno Polskem na 37. místě. Slovensko a Maďarsko se umístili na 41. respektive 48. místě. Stejně tak ve většině dílčích zkoumaných oblastí Česká republika překonává své kolegy z Visegrádské čtyřky. (Světové ekonomické fórum, 2018, str. 7)

V ČR se cca každých 6 let mění vláda z pravicové na levicovou a naopak – což s sebou nese „nestabilitu“ pro podnikatele v podobě změn v hospodářské a legislativní politice. (Vláda.cz, 2019) Ale i přes tyto změny, z pravice na levice a naopak, se dá ČR považovat za politicky velmi stabilní zemi a podle žebříčku politické stability, který vypracovala Světová banka, obsazuje ČR v roce 2017 velmi dobrou 28. příčku. Pro porovnání: Rakousko se umístilo na 24. místě, Slovensko na 44. místě, Německo na 62. místě a Polsko až na 64. místě ze všech 229 zkoumaných zemí/teritorií. Tento žebříček hodnotí politickou stabilitu na základě vnímání pravděpodobnosti, že bude politický systém destabilizován neústavní nebo násilnou činností. (The Global Economy, 2019)

Čeští podnikatelé mají podle Konjunkturálního průzkumu Česko-německé obchodní komory z roku 2018 negativní očekávání – že bude politická situace méně stabilní a méně očekávatelná. Podle tohoto průzkumu až 73% podnikatelů očekává zhoršení politické situace, ve smyslu zhoršení stability a předvídatelnosti. Je ale potřeba říci, že v té době probíhalo sestavování vlády a také byl celkem frekventovaným tématem CZEXIT (vystoupení ČR z EU) – v roce 2019 už máme stabilní vládu a téma CZEXIT se v mediálním prostoru téměř nevyskytuje. Česko-německá obchodní a průmyslová komora provedla Konjunkturální průzkum i v roce 2019, ale v tomto průzkumu se vývoj politické situace nezkoumal a nedá se tak porovnat s výsledky z roku 2018. (ČNOPK, 2019)

Česká republika je členem mnoha nadnárodních organizací, díky kterým jsou užší vztahy mezi jednotlivými zeměmi, usnadňující mezinárodní obchod a celkovou spolupráci. ČR je součástí Evropské unie – život v členských zemích není ovlivňován jen národní legislativou, ale i legislativou přijímanou z EU. Dále je ČR členem Visegrádské skupiny, kde kooperuje se svými třemi sousedy – Slovenskem, Polskem a Maďarskem. Bezpečnost ČR zaručuje členství v Severoatlantické alianci (NATO) a dále je členem například Organizace spojených národů (OSN) a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a kromě těchto je členem mnoha dalších organizací. (Ministerstvo zahraničních věcí, 2019)

Export je pro Český HDP velmi důležitý, jak se dozvíme dále v části analýzy PESTLE věnující se ekonomickým faktorům, a Český stát tedy export podporuje mnoha způsoby. První kroky podnikatele můžou být na webový portál businessinfo.cz, který realizuje státní agentura CzechTrade a který může podnikatel použít jako rozcestník a informační základ o podpoře státu pro své podnikání a export. Způsoby, kterými Český stát podporuje podnikatele v zahraničním obchodu (CzechTrade, 2019, stránky 2-14):

- „Tým Česko“ = 6 státních institucí, které podporují České firmy ve spolupráci s ministerstvem průmyslu a obchodu – CzechInvest, CzechTrade, Česká exportní banka, Českomoravská záruční a rozvojová banka, Exportní garanční a pojišťovací společnost a Technologická agentura ČR
- BUSINESSINFO.CZ – Informační portál pro podnikání a export s aktuálními a ucelenými informacemi o obchodu a podnikání na jednotlivých zahraničních trzích
- Exportní poradenství

- Financování a pojištění – Česká exportní banka (ČEB) a Exportní a pojišťovací společnost (EGAP) jsou subjekty poskytující státem podpořené vývozní financování a pojištění. Pomáhají vývozcům realizovat export i v případě zvýšené rizikovitosti projektu.
- A další..

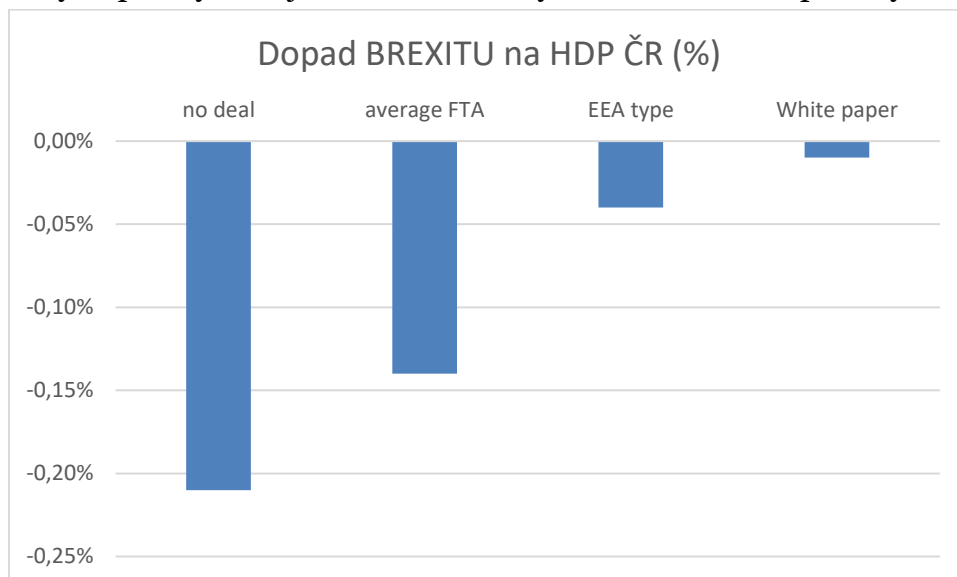
Na začátku roku 2019 je velmi aktuálním tématem BREXIT – tedy odchod Velké Británie z Evropské unie, který si odhlasovala v referendu v roce 2016. K odchodu mělo dojít 29. března 2019, ale protože britský parlament zatím neschválil dohodu mezi Velkou Británií a Evropskou unií je odchod komplikovaný a prozatím se odkládá, protože tzv. „BREXIT bez dohody“ by měl pravděpodobně velmi negativní dopady na život i hospodářství ve Velké Británii a Evropě. V tomto scénáři by nastal tzv. tvrdý BREXIT, kdy by došlo k úplnému oddělení Velké Británie od EU od struktur EU a od dosavadních pravidel a úprav obchodních a jiných vztahů. Naopak scénář s dohodou počítá s přechodným obdobím, během kterého by se na Velkou Británii pohlíželo jako na členský stát. Toto období by bylo dlouhé 2-4 roky. Dohoda dále upravuje důležité otázky jako například práva občanů EU žijících v Británii a naopak. V dohodě jsou i protokoly k Irsku a severnímu Irsku, kvůli kterým britský parlament nechce schválit vyjednanou dohodu. (BusinessInfo, 2019)

Dopady BREXITU budou podle analýzy Deloitte velké, a to nejen na Velkou Británii a Evropskou unií, ale i třeba na Spojené státy americké. Hlavními obchodními partnery VB jsou na straně vývozu USA (podíl na celkovém exportu 13%), Německo (11%), Francie (7%) a následují další Evropské země. Na straně dovozu jsou největšími partnery Německo (14%), USA (10%), Čína (9%) a následují další Evropské státy. Pro Českou republiku je VB klíčový obchodní partner – z celkového exportu ČR v roce 2017 bylo 4,9% do VB. Dovoz z Británie se na celkovém dovozu do ČR podílel 2,3%. Za zmínku také stojí objem zahraničních investic v ČR, kdy z celkového objemu zahraničních investic v ČR je 2,9% z Velké Británie. (Deloitte, 2019, stránky 1-2)

Ekonomické dopady BREXITU záleží na tom, jaká forma výstupu bude uskutečněna. V analýze Deloitte se počítá se 4 možnými variantami. První je varianta „no deal“ – v této variantě by pro VB začali platit obchodní cla a výrazně by narostli obchodní bariéry. Druhou variantou je „average FTA“ – v této variantě by došlo k dohodě o volném obchodu s nulovými cly, ale VB by nesla průměrné netarifní náklady. Třetí varianta je „EEA type“ – v tomto scénáři by VB zůstala součástí Evropského hospodářského prostoru a společného trhu EU. Nebyla by však součástí Celní unie. Uvažuje se tedy o nulových clech, ale i o zvýšených netarifních bariérách (celní administrativa, pravidla původu a zpoždění). V tomto scénáři by VB musela přijímat

veškerou administrativu EU, přispívat do rozpočtu EU apod. Poslední varianta je varianta „white paper“ – v této variantě by byla nulová obchodní cla a minimální netarifní bariéry pro obchod. (Deloitte, 2019, str. 2)

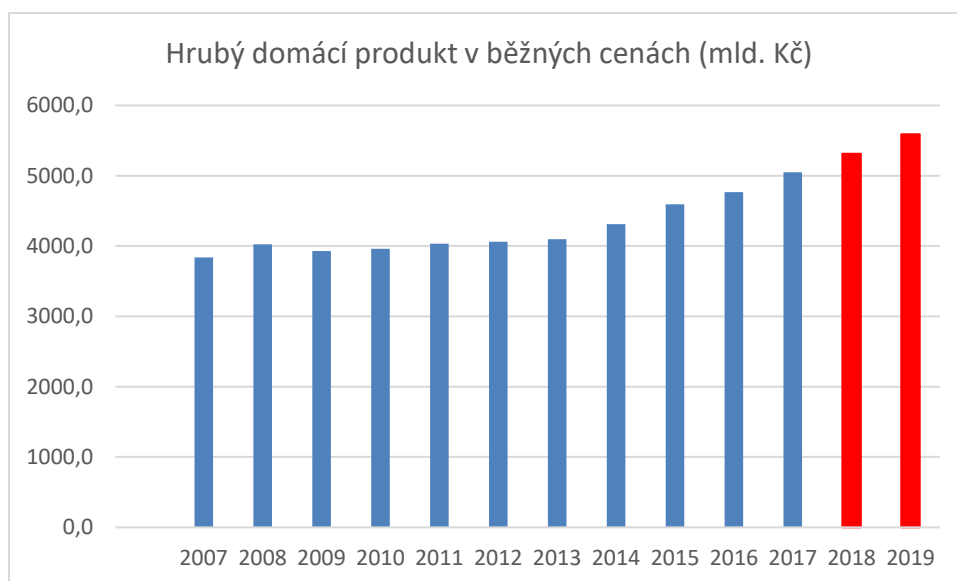
Jaký dopad by měli jednotlivé varianty na HDP České republiky na obrázku níže.



Obrázek 4 Dopad Brexitu na ČR, vlastní zpracování podle (Deloitte, 2019, str. 3)

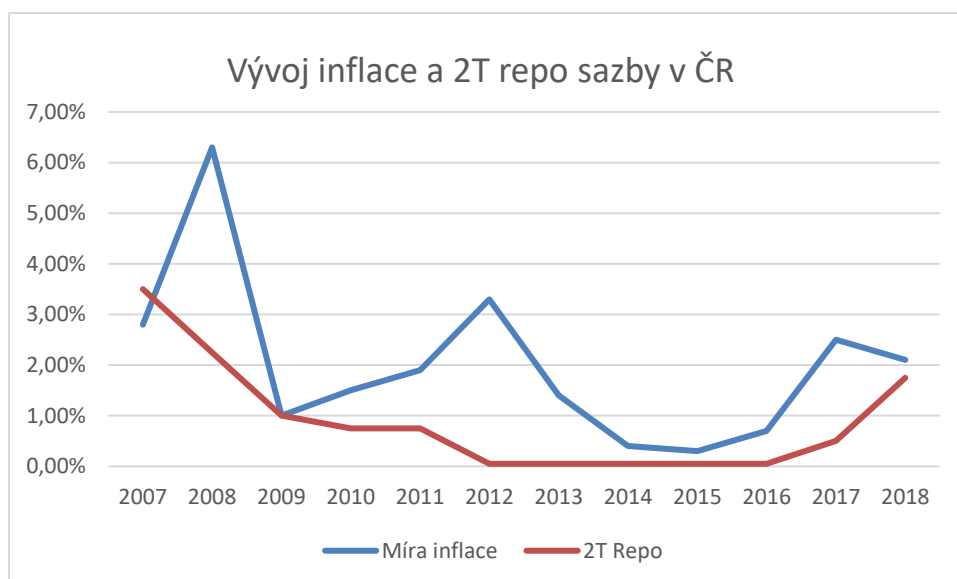
Ekonomické faktory

Jeden z hlavních ukazatelů hodnotících se v rámci ekonomických faktorů je velikost HDP státu a jeho vývoj v čase. Na obrázku 5 níže je vidět vývoj velikosti hrubého domácího produktu v běžných cenách. Hodnoty za rok 2018 a 2019 jsou predikce ministerstva financí ČR, hodnoty za ostatní roky jsou konečné velikosti HDP podle Českého statistického úřadu. Po roce 2008 si Česká republika prošla ekonomickou krizí, která zpomalila růst až do roku 2013. Od roku 2013 zažívá ČR růst HDP každý rok o několik procent. Současně rostou průměrné mzdy a je velmi nízká nezaměstnanost, více o těchto ukazatelích později. Česká republika zažívá několikaleté období růstu a velmi se jí daří, ale někteří ekonomové už hovoří o tom, že tento růst skončí, a že přijde recese. Podle nich může být podobně velká jako minulá krize z roku 2008, protože je ekonomická bublina přifouknutá expanzivní politikou centrálních bank. (Ginterová, 2019) Příklad krize do určité míry souvisí i s tím, jak moc otevřená je česká ekonomika – a ta je velmi otevřená. Podle (ČTK, 2019) vzrostl objem českého exportu k HDP z 27 na 67% za posledních 20 let. Otevřenost české ekonomiky roste a spolu s tím roste i citlivost na vnější ekonomické šoky.



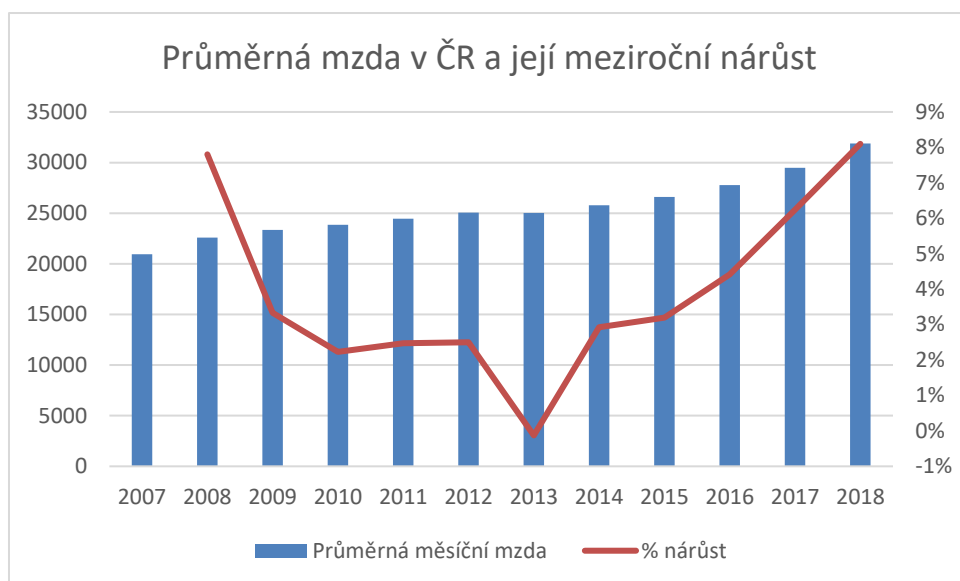
Obrázek 5 Graf vývoje HDP, vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019) a (MFČR, 2019)

Inflace dosáhla v roce 2018 hodnoty 2,1% a cíl ČNB v podobě cílování inflace na úroveň 2% byl splněn. Vývoj inflace společně s vývojem 2T Repo sazby je zobrazen na obrázku 6 níže. Po krizi v roce 2008 panovaly obavy, že ČR sklouzne do deflace a v rámci měnové politiky ČNB proto byly snižovány vyhlášené úrokové sazby. V roce 2012 byla 2T repo sazba na úrovni 0,05%, což je tzv. „technická nula“. Jako další nástroj proti deflaci zahájila ČNB v listopadu 2013 devizové intervence – závazek, že kurz CZK/EUR nepoklesne pod 27 Kč. V době zahájení intervencí byl kurz cca 25,7 CZK/EUR a oslabení kurzu intervencemi podpořilo České exportéry, protože za utržená eura v zahraničí rozměnili více korun. Tyto intervence trvaly do roku 2017. K vývoji měnového kurzu a intervencím ČNB se vrátím ještě později. Z pohledu míry inflace se jednalo o úspěšnou politiku, protože deflace nenastala. V posledních dvou letech se dařilo dosahovat cíle ČNB v podobě cílování inflace na 2%. (Patria, 2019), (ČSÚ, 2019), (ČNB, 2019)



Obrázek 6 Vývoj inflace a 2T repo sazby, vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019) a (ČNB, 2019)

V České republice v posledních letech rekordně rostou mzdy a náklady na práci se tak pro podnikatele zvyšují. Od roku 2013 mzdy nepřetržitě rostou každý rok, a to dokonce zrychlujícím se tempem. Vývoj je vidět na obrázku 7 níže. Tento růst mezd souvisí s extrémně nízkou nezaměstnaností. Na trhu práce je nedostatek vhodných pracovníků a firmy jsou nuceny nabízet lepší mzdy, aby získali potřebnou pracovní sílu. V ČR už dlouhodobě klesá nezaměstnanost na rekordní hladiny, a i v porovnání s ostatními evropskými zeměmi se jedná o velmi nízkou nezaměstnanost. Na začátku roku to bylo jen 3,2% (v roce 2018 to bylo 3,9%, 2017 byla 5,1%, snižuje se plynule od roku 2010 kdy byla téměř 10%). Pro porovnání - na začátku roku 2019 je v Německu míra nezaměstnanosti 3,1%, na Slovensku to je 5,2%, v Polsku je to 6,1% a v Maďarsku dosahuje míra nezaměstnanosti 3,6%. Průměr míry nezaměstnanosti v EU je na začátku roku 2019 6,5%. (TRADINGECONOMICS, 2019)



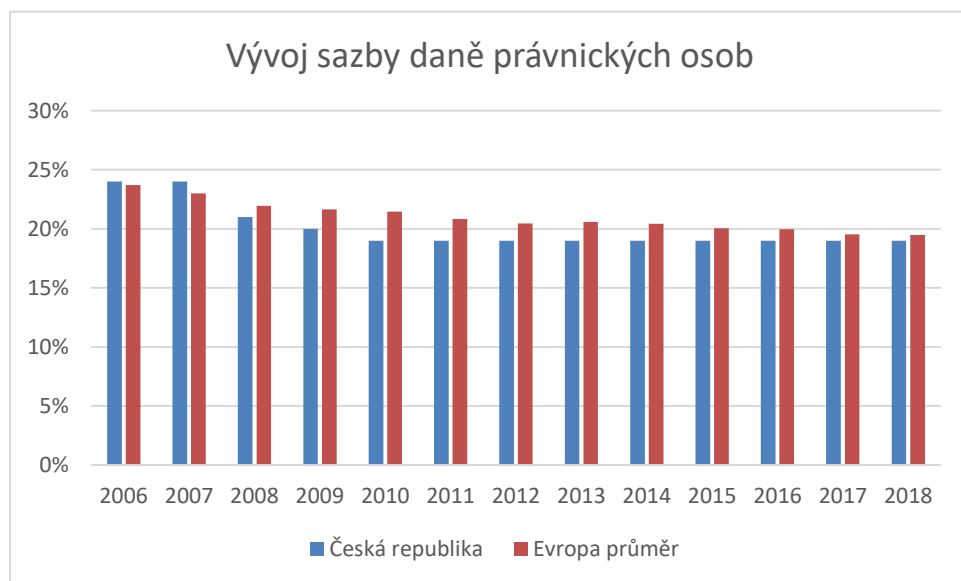
Obrázek 7 Vývoj průměrné mzdy v ČR, vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019)

Co se týče vývoje měnových kurzů je pro ČR nejdůležitější kurz české koruny proti euru, protože podle (MPO, 2019) nadpoloviční část celkového exportu i importu je do zemí v Evropské unii. V současné době se kurz pohybuje okolo 25,7 CZK/EUR a za poslední rok osciloval mezi 25,5 a 26 CZK/EUR, ale v minulosti tomu bylo jinak a kurz byl uměle slabší. Jak už bylo řečeno – ČNB prováděla intervence na měnovém trhu, kdy za české koruny nakupovala eura, tím dostávala více korun do oběhu a uměle snižovala jejich hodnotu. Udělala závazek držet hladinu 27 CZK/EUR. Tento stav mohl vyhovovat všem podnikatelům exportující své zboží, protože byly zvýhodněni oproti zahraniční konkurenci a nemuseli si zajišťovat měnový kurz, aby se chránili proti negativním pohybům kurzu. Pro importéry to naopak bylo negativní v tom smyslu, že se jim dovážené zboží na každém euru uměle zdražilo o cca 1,5 Kč. Protože je ČR exportně orientovaná země byly dopady intervencí spíše pozitivní – zabránilo se deflaci, podpořili se exportéři, podpořil se hospodářský růst, a ještě více se snížila nezaměstnanost. (Bartušková, 2019)



Obrázek 8 Vývoj kurzu CZK/EUR, zdroj: (kurzy.cz, 2019)

V České republice jsou právnické osoby daněny podle zákona č. 586/1992 Sb. a jedná se o daň z příjmů právnických osob. Předmětem této daně jsou příjmy z veškerých činností právnických osob. Základem pro tuto daň je výsledek hospodaření v případě že subjekt vede účetnictví. U subjektů, kteří účetnictví nevedou, je základem rozdíl mezi příjmy a výdaji. Vývoj sazby daně je zobrazen na obrázku 9 níže. V současné době je sazba 19%. V roce 2008 došlo ke snížení sazby z 24% na 21% a výše této daně se dostala pod evropský průměr. (finance.cz, 2019)



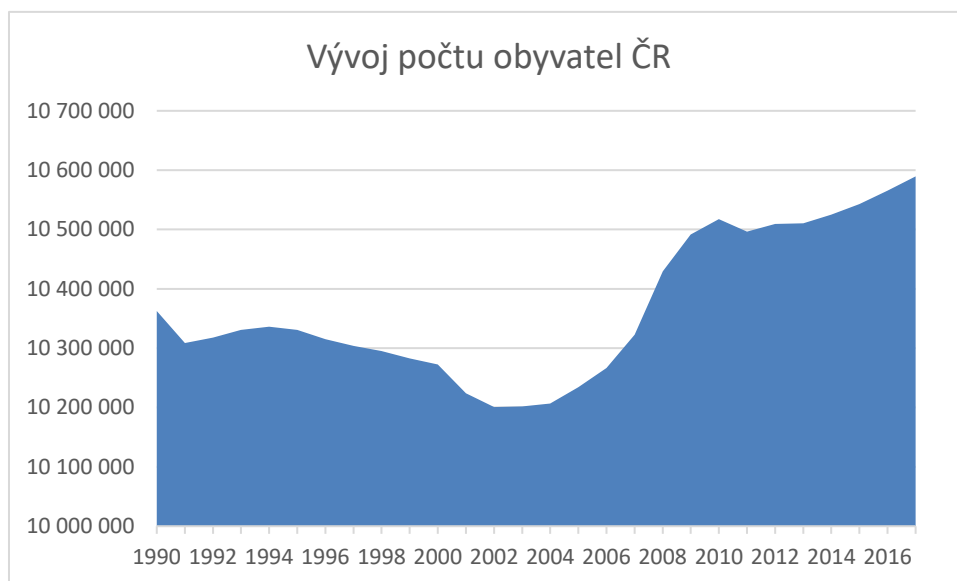
Obrázek 9 Graf vývoje sazby daně PO, vlastní zpracování podle (KPMG, 2019)

Odbory kritizují, že se Česko stalo daňovým rájem pro firmy. Podle nich placení daní zůstává z většiny na zaměstnancích. V letech 2012-2016 nadpoloviční většina firem neodváděla žádnou daň z příjmů (protože byly ve ztrátě). Jedná se ale jen o hrubé odhady, protože přesná statistika příjmů z daní chybí. Josef Středula z odborů kritizuje, že tam kde se ulevilo ve zdanění firmám vyvažovalo se tzv. zdaněním

spotřeby. Zdanění tak nakonec dopadá na zaměstnance. V roce 2017 stát vybral na dani z příjmů právnických osob 170,7 mld. Kč. Na DPH vybral 381,7 mld. Kč a na dani z příjmů fyzických osob vybral 192,8 mld. Kč. (Dostál, 2019)

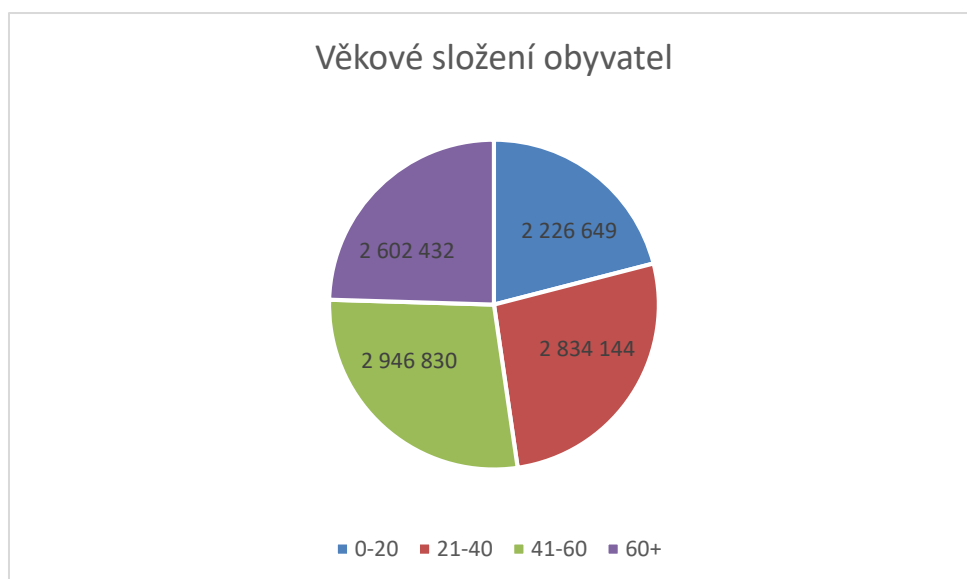
Sociální faktory

K 31.12.2018 měla Česká republika 10 649 800 obyvatel. Věkový průměr byl k 31.12.2017 okolo 42,2 let a medián 42,1 let. Pro porovnání - podle (Worldometers, 2019) je v Evropě věkový medián 41,8 let. V České republice je tedy populace mírně starší než v Evropě. Vývoj počtu obyvatel v ČR za posledních 27 let lze vidět níže na obrázku 10 – data jsou k 31.12.2017, novější ještě nebyla vydána. (ČSÚ, 2019)



Obrázek 10 Vývoj počtu obyvatel ČR, vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019)

Věkové složení obyvatelstva je v současné době poměrně rovnoměrně rozložené - 48% obyvatelstva mladší 40 let a 52% starší 40 let. Podíl jednotlivých věkových kategorií na populaci je přehledně vidět v koláčovém grafu na obrázku číslo 11 níže.



Obrázek 11 Věkové složení obyvatel, vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019)

Podle (ČSÚ, 2019) – tedy projekce jak se bude vyvíjet věkové složení obyvatelstva – se do budoucna předpokládá stárnutí populace. Například v roce 2040 se předpokládá, že 40% obyvatel bude mladší 40 let a 60% bude starší 40 let. Přesné podíly podle této projekce lze vidět níže v tabulce 4. (ČSÚ, 2019)

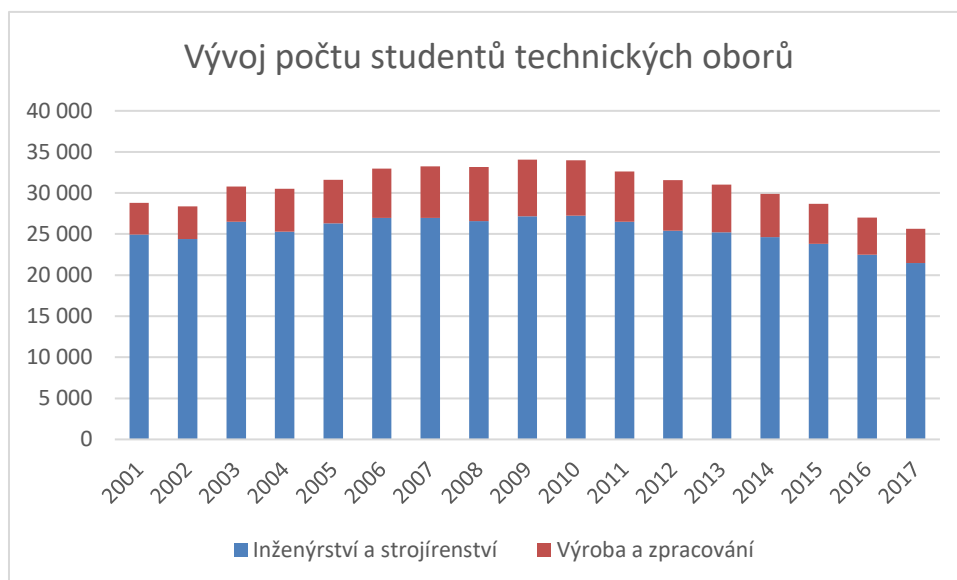
Stárnutí populace může znamenat problém pro udržení fiskální rovnováhy. Stárnutím se bude měnit rozložení mezi ekonomicky aktivním a ekonomicky neaktivním obyvatelstvem a podle (ČSÚ, 2019) bude v 2. polovině 21. století tvořit jednu třetinu obyvatelstva lidé v důchodovém věku. Dnes je to jen jedna šestina. Podle ratingové agentury Moodys (E15, 2019) je toto stárnutí populace největším rizikem pro dlouhodobou fiskální rovnováhu České republiky.

Věk	Rok 2017	Podíl	Rok 2030	Podíl	Rok 2040	Podíl
0-20	2 226 649	21%	2 037 123	20%	1 785 572	18%
21-40	2 834 144	27%	2 255 622	22%	2 226 058	22%
41-60	2 946 830	28%	3 112 754	30%	2 502 916	25%
61+	2 602 432	25%	2 991 202	29%	3 494 979	35%
Suma	10 610 055		10 396 701		10 009 525	

Tabulka 4 Projekce vývoje obyvatelstva, vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019)

V České republice se často setkáváme s názory, že málo studentů studuje technické obory a že jich tedy máme nedostatek. Podle (ČTK, 2019) to není úplně pravda a v porovnání se státy OECD máme studentů v technických oborech dokonce více. Podle zprávy OECD 29% českých vysokoškoláků a 39% středoškoláků absolvuje

technické obory. Průměr OECD je 25% na vysoké škole a 34% na střední škole technicky vzdělaných. Dále je důležité zmínit, že podle (ČTK, 2019) vysokoškolské vzdělání nenahrazuje mnohaletou praxi. S tímto rezonuje i vyjádření pana Šimáka, podle kterého je potřeba několik let praxe, aby měl schopného zaměstnance i přesto, že by přišel vystudovaný z vysoké školy. (Šimák, 2019) Přesné počty studentů relevantních technických oborů a jejich vývoj v čase je zobrazen obrázku číslo 12 níže.

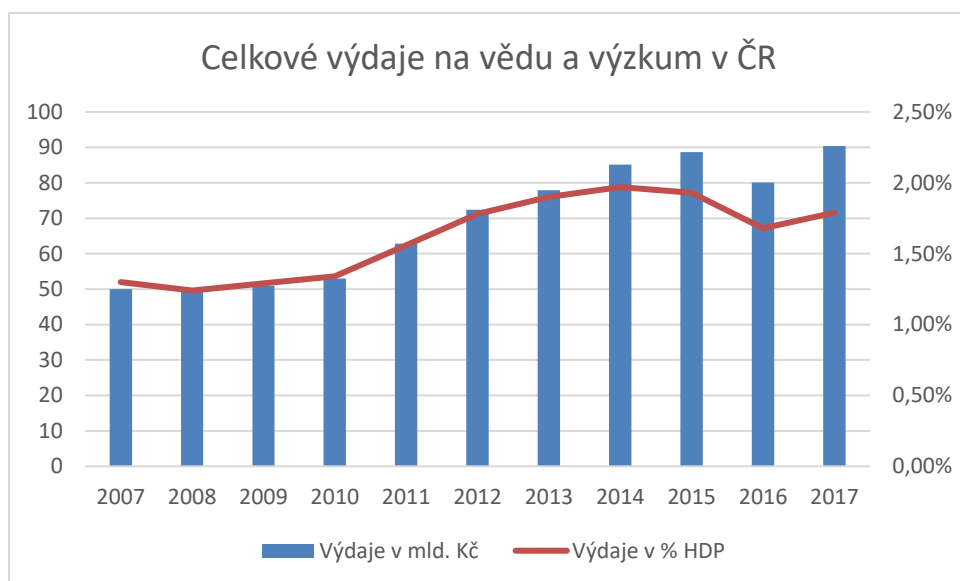


Obrázek 12 Vývoj počtu studentů technických oborů, vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019)

Technologické faktory

Výzkum a vývoj je klíčovým prvkem zvyšování produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a sociální soudržnosti. Český statistický úřad provádí rozsáhlé šetření, sledující vývoj charakteristik výzkumu a vývoje v České republice. Toto šetření přináší poznatky o stavu lidských a finančních zdrojů ve všech subjektech (podniky, veřejné instituce, vysoké školy), které provádějí výzkum a vývoj jako hlavní nebo vedlejší činnost. Celkové výdaje na vědu a výzkum od roku 2007 rostou, a to jak v absolutní, tak v relativní rovině. Konkrétní stav výdajů v jednotlivých letech je přehledně vidět na obrázku 13 níže. (ČSÚ, 2019)

Pro porovnání: V ČR v roce 2017 byly výdaje na výzkum a vývoj v relativní rovině 1,79% HDP. Průměr zemí EU byl 1,96% - historicky je průměr EU podílu výdajů na HDP větší než ČR, ale ČR se k průměru v posledních letech rychle přibližuje. Naši sousedé Rakousko a Německo mají výdaje výrazně vyšší a to konkrétně 3,1% respektive 3%. Naopak naši sousedé Polsko a Slovensko mají výdaje výrazně nižší a to konkrétně 1% respektive 0,9%. (OECD, 2019)



Obrázek 13 Celkové výdaje na výzkum a vývoj, vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019)

Pro MS Kart je podle (Šimák, 2019) výzkum a vývoj klíčový pro udržení konkurenceschopnosti, proto ho provádějí neustále a investují do něj poměrně vysoké prostředky. Investice do výzkumu a vývoje se u MS Kart skládají z nákladů na konstruktéra, z účasti závodního týmu na závodech a testování. Dále jsou to vývojové práce ve výrobě a používaných motorů, kdy se hledá nastavení pro jejich nejvyšší a optimální výkon. Za tímto účelem firma spolupracuje s externistou. Mezi investice do výzkumu dále patří investice do počítačů a konstrukčních programů. Také jsou za potřebí investice do svářecích technologií, které jsou pro firmu zásadní. Výrobní zařízení v továrně je podle (Šimák, 2019) na potřebné úrovni a investice jsou pouze do údržby strojů a zařízení. Když se posčítají všechny vyjmenované výdaje, pohybuje se celková částka investic do výzkumu a vývoje za rok mezi 1 až 1,5 mio Kč, což představuje 4-5% ročních tržeb.

V posledních letech je velmi propíraným tématem tzv. Průmysl 4.0. Podle (MPO, 2019, str. 2) 4. průmyslová revoluce (průmysl 4.0) zásadním způsobem změní povahu průmyslu, energetiky, obchodu, logistiky a dalších částí ekonomiky a vlastně i celé společnosti. Tato revoluce by se měla opírat o internet věcí, kyberneticko-fyzické systémy nebo třeba i o umělou inteligenci. Podle (MPO, 2019, stránky 2-5) se díky této revoluci podaří snížit náklady, zvýšit produktivitu práce, snížit energetickou náročnost. Měla by se také dlouhodobě zvýšit úroveň života obyvatel. Dokument ministerstva průmyslu a obchodu (MPO, 2019, str. 2) varuje, že Česká republika není na příchod průmyslu 4.0 připravena, přestože patří mezi nejindustriálnější země Evropy.

Legislativní faktory

Podle (WJP, 2019) World justice project a jeho Rule of law index 2019 hodnotí, jak je širokou veřejností vnímán stav právního státu ve 126 sledovaných zemích. Hodnotí tak na základě více než 3800 odborných průzkumů ve 120 000 domácnostech. Index hodnotí výkonnost právního státu v 8 hlavních faktorech: Omezení vládních pravomocí, absence korupce, otevřenost vlády, základní práva, řád a bezpečnost, prosazování právních předpisů, civilní soudnictví a trestní soudnictví.

Česká republika se podle (WJP, 2019, str. 66) umístila na celkovém 19. místě ze 126 hodnocených zemí. Velmi dobře si vedla v hodnocení řádu a bezpečnosti, kde dosáhla 11. místa. Nejslabší stránkou je pro ČR faktor „absence korupce“, ve kterém se ČR umístila až na 34. místě. V žebříčku se Česko pohybuje ve společnosti takových zemí jako je Francie, Spojené státy americké nebo Jižní Korea. Naši sousedé Němci se umístili na 6. místě celkového pořadí, Rakušané se umístili na 7. místě, Polsko na 27. místě a Slovensko nebylo v indexu hodnoceno. (WJP, 2019, str. 18)

Na české podniky má vliv mnoho zákonů jako například (BusinessInfo, 2019):

- *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích* – Zákon upravuje základní podmínky fungování obchodních korporací – založení, vnitřní struktura orgánu, odpovědnost členů těchto orgánů, činnost v rámci koncernu, zrušení.
- *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce* – Zákoník práce upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.
- *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví* – Zákon stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.
- *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty* – Zákon upravuje daň z přidané hodnoty, uplatňovanou na zboží, služby a nový dopravní prostředek z jiného členského státu EU, který byl pořízen osobou nepovinnou k dani.
- *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* – Zákon upravuje daň z příjmů fyzických a právnických osob. Pro obě definuje základní pojmy (poplatníci a předmět daně, osvobození od daně, sazby, zdaňovací období, základ daně a daňová ztráta a další).

3.2.2 Shrnutí analýzy makrookolí – identifikace příležitostí a hrozeb

Celkové vyhodnocení analýzy makrookolí je shrnuto tabulkou č. 5 níže. Byly vybrány nejzásadnější faktory, které mají vliv na podnik MS Kart. Tyto faktory jsou subjektivně ohodnoceny významností na škále od 1-5, kde 1 je nejnižší významnost a 5 je nejvyšší. Významností je myšleno, jak moc velký vliv má daný faktor na podnik MS Kart. Pod tabulkou je komentář ke každému z faktorů. Obecně může být každá hrozba příležitostí a naopak – záleží, jak se s tím podnik vyrovná.

Faktor	Příležitost/Hrozba	Významnost
<i>Výdaje na výzkum</i>	Příležitost	5
<i>Vysoká konkurenceschopnost země</i>	Příležitost	3
<i>Politická stabilita</i>	Příležitost	3
<i>Stav právního státu</i>	Příležitost	3
<i>Vývoj HDP</i>	Hrozba	4
<i>Růst mezd</i>	Hrozba	4
<i>Brexit</i>	Hrozba	3
<i>Vývoj měnového kurzu</i>	Hrozba	3
<i>Průmysl 4.0</i>	Hrozba	3

Tabulka 5 Faktory analýzy makrookolí, vlastní zpracování

Největší příležitostí je pro podnik rozvoj výzkumu a vývoje. Už v současné době vydává podnik poměrně vysoké prostředky na výzkum a vývoj a je to cesta, jak se udržet konkurenceschopným. Kdyby podnik v těchto investicích polevil, pravděpodobně by mu konkurence unikla a ztratil by minimálně tržní podíl.

Vysokou konkurenceschopnost země vnímám pro podnik jako příležitost. Dobré umístění v žebříčku Světového ekonomického fóra Global competitiveness Index 4.0, který hodnotí oblasti jako infrastruktura, instituce, makroekonomická stabilita, lidský kapitál, finanční systém a další naznačuje, že ČR má vhodné prostředí pro podnikatele, kteří zde mohou realizovat své plány pomocí všech institucí, zdrojů, trhů a celkového prostředí.

Politická stabilita se v našich podmínkách může zdát jako samozřejmostí, a tedy se na první pohled může zdát zvláštní, že je zde hodnocena jako příležitost. Podnik MS Kart ale působí po celém světě a naše politická stabilita ve světě není standardem, proto je zde hodnoceno jako příležitost.

Pro podnikání je velmi důležitý právní stát – aby existovaly právní normy zajišťující práva a povinnosti jednotlivých účastníků trhu a aby fungovalo vymáhání porušení těchto norem. V ČR je podle Rule of law index 2019 úroveň právního státu velmi

dobrá a v žebříčku se pohybuje okolo tak vyspělých zemí jako jsou USA, Jižní Korea nebo Francie. Z těchto důvodů je toto příležitostí pro podnik, aby v takovém prostředí rozvíjel své podnikání.

Blížící se recese (možná dokonce ekonomická krize), která se očekává a kterou naznačuje i vývoj HDP v podobě několikaletého růstu, je pro podnik největší hrozbou, protože spolu s recesí přichází pokles poptávky po zboží, firmy bankrotují, může tedy přijít o dodavatele a odběratele. V nejhorším případě by krize mohla znamenat bankrot i pro podnik MS Kart. Blížící se krizi jako velké ohrožení vnímá i majitel firmy pan Šimák, což bylo zřejmé z našich hovorů (Šimák, 2019).

Jako další nejvýznamnější hrozbu pro podnik hodnotím růst mezd, který je v současné době v ČR a zdá se že i do budoucna tento růst bude pokračovat. Pro podnik to znamená, že bude muset svým zaměstnancům dále zvyšovat mzdy, aby si je udržel a neodešli pracovat jinam. Podle (Šimák, 2019) má velmi zdatné zaměstnance, kteří by si bez problémů našli jinou, a i lépe placenou práci – a už nyní ví, že přestože je platí dobře, tak v jiných firmách by měli lepší mzdové podmínky. Jedná se o ohrožení, protože je otázkou, zda by podnik výraznější navyšování mezd, a tedy nákladů ustál, protože jak uvidíme ve finanční analýze nedaří se mu v posledních letech příliš dobře.

Ohrožením nejen pro podnik MS Kart a nejen pro ČR ale pro celou Evropu potažmo i celý svět je BREXIT, způsobující nestabilitu a nejistotu. Samotný BREXIT by mohl podle (Deloitte, 2019) snížit české HDP až o 0,2%. Pro MS Kart je to o to více ohrožující, že jeden z jejích největších odběratelů je právě z Velké Británie – nicméně firma má velmi diverzifikované portfolio odběratelů, což je jí v tomto případě ku prospěchu a výpadek jednoho odběratele jí v podstatě neohrožuje, i když je tento odběratel jeden z největších.

Vzhledem k tomu, že má firma 40-50% tržeb z exportu je ohrožena vývojem měnového kurzu české koruny. Dle slov (Šimák, 2019) v dobách kdy se firmě nejvíce dařilo a měla 50 mio Kč tržby, tak se jí dařilo právě proto, že kurz koruny byl slabý a zboží MS Kart tak na zahraničních trzích bylo více konkurenceschopnější. Pokles tržeb na úroveň 25-30 mio Kč si vysvětluje mimo jiné právě posílením kurzu koruny. Zároveň se podnik nezajišťuje žádnými formami měnového zajištění a tím pádem v podstatě spekuluje na vývoj měnového kurzu.

Velmi frekventované téma – Průmysl 4.0 – vnímám pro podnik jako hrozbu, protože i podle (MPO, 2019) není Česká republika jako celek úplně připravena na příchod změn přicházejících společně s 4. průmyslovou revolucí. Podnik na mě působí

konzervativním dojmem a domnívám se, že rychlost přijímání revolučních změn bude v případě podniku MS Kart pomalá.

3.3 Analýza mikrookolí

Analýzu mikrookolí vnímám jako jednu z nejdůležitějších součástí strategické analýzy, protože nám přináší náhled na hlavní konkurenční síly působící na podnik. Pomáhá ujasnit si jaký je současný stav podniku a jejím výstupem jsou potenciální příležitosti nebo hrozby.

3.3.1 Vymezení relevantního odvětví

Na začátek analýzy mikrookolí je potřeba si vymezit odvětví v kterém podnik působí. To může být v případě MS Kart složitější ze dvou důvodů: Prvním důvodem je, že podnik MS Kart má činností více (přibližně podle podílu na tržbách -> výroba motokár 65%, zámečnická výroba 20%, prodej zboží 10%, pronájem budovy 5%). Nabízí se tedy vzít tu nejdominantnější, tedy výrobu motokár, a analyzovat toto odvětví. Zde ale nastává druhý důvod, proč je vymezení relevantního odvětví v případě MS Kart pro potřebu této strategické analýzy složitější, a právě že je velmi málo dostupných informačních zdrojů o tomto odvětví.

Na základě těchto důvodů bude v této práci k problému přistoupeno následujícím způsobem. V Porterově modelu 5 sil bude analyzováno a jako relevantní odvětví podniku bude považována hlavní činnost – výroba motokár. Nicméně ve finanční analýze, bude podnik porovnáván s ostatními podniky v ČR podle CZ NACE 25 - výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení.

Podle (Šimák, 2019) je v odvětví výroby motokár jediná firma v ČR a to právě MS Kart. Po celém světě podobnou činnost dělá přibližně 55 firem a z nich je MS Kart na 10. místě podle objemu vyrobených kusů.

Existuje 5 hlavních leaderů trhu, podle (Šimák, 2019) se jedná o čtyři italské a jednu francouzskou firmu:

OTK KART GROUP srl

Tato společnost a její vlajková loď značka Tony Kart je z Itálie a její historie sahá do 60. let. Zaměřuje se na neustálý výzkum a vývoj na nejvyšší úrovni motokárových

závodů. Podle svých stránek se označuje za leadera v motokárovém průmyslu. (Tony Kart, 2019)

Firma vyrábí široký sortiment podvozků od podvozků pro mini motokáry, přes dětské podvozky až po závodní podvozky určené do profesionálních závodů. (Tony Kart, 2019)

CRG SPA

Jedná se o italskou firmu jejíž historie sahá do 80. let. Podle svých webových stránek se považuje za světového leadera v produkci a marketingu motokárových podvozků. Společnost kromě podvozků vyrábí i motory. Je velmi zaměřená na výzkum a vývoj. Kromě výroby provozuje i vlastní závodní tým, podobně jako MS Kart. (CRG, 2019)

CRG vyrábí podvozky ve třech kategoriích a to dětské, eco kategorie a závodní. Na kategorii závodních podvozků je zaměřena nejvíce a má v ní 5 různých druhů podvozků, (CRG, 2019)

Birel ART srl

Tato italská společnost vznikla v roce 2014 spojením dvou firem – Birel a Art. Historie Birel sahá dokonce až do 50. let. Tato společnost má vlastní závodní tým a její jméno je spojené i s jezdcem F1 Danielem Ricciardem. (birelART, 2019)

Sortiment firmy je velmi široký a vyrábí podvozky pro všechny kategorie od mini, dětské až po profesionální závodní. (birelART, 2019)

PAROLIN RACING KART s.r.l.

Jedná se o italskou společnost, která má své počátky v roce 1994. Založil ji úspěšný jezdec Albino Parolin. Firma nevyrábí jen podvozky ale i vlastní motory a dělá tak na nejmodernějších přístrojích. Parolin dává velký důraz na výzkum a vývoj, aby nabídl nejvyšší standard kvality svým zákazníkům. (Parolinracing, 2019)

Parolin na poli motokárových podvozků nabízí široký sortiment od dětských motokár, mini motokár až po závodní motokáry. (Parolinracing, 2019)

SODIKART

SODIKART je francouzská společnost vyrábějící podvozky motokár s vlastním závodním týmem. Byla založena v roce 1981. Podle svých stránek je světovým leaderem motokárového průmyslu, což vychází z její stability a profitability a také zaměřením na dosahování excelence v přínosu zákazníkům. (SODIKART, 2019)

Tato firma má stejně jako její konkurenti velmi široké portfolio produktů a nabízí podvozky motokár od dětských až pro profesionální závodní. (SODIKART, 2019)

3.3.2 Porterův model 5 sil

Každá z 5 sil Porterova modelu bude rozebrána na jednotlivé faktory a ohodnocena na škále od 1 do 5, kde 5 je největší významnost. Na konci ve shrnutí Porterova modelu jsou identifikovány hrozby a příležitosti a řečeno jakým způsobem se to týká sledovaného podniku. Vyhodnocení je na základě hovorů s (Šimák, 2019).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Atraktivita odvětví způsobující příchod nových hráčů do odvětví je omezena vstupními bariérami. V této části budou tyto faktory vyhodnoceny.

Úspory z rozsahu, tedy snížení průměrných nákladů s každou dodatečnou jednotkou výstupu, se v tomto odvětví projevují především u největších hráčů. Ti jsou díky vysokým objemům výstupů schopni šetřit náklady díky přepravě většího objemu zboží, díky hromadným slevám od dodavatelů anebo například díky snižování průměrných fixních nákladů. Tento faktor hodnotím na škále číslem 4.

V tomto odvětví je značka velmi důležitá. Tato důležitost vzniká především z povahy sportu, kdy na pořádaných závodech chce být každá motokárová značka vidět. Je to logické, pokud motokára s podvozkem jednoho výrobce dosahuje pravidelně výborných výsledků, dá se předpokládat, že takový podvozek je technicky také výborný a hodnota značky se zvyšuje. Jednotlivé podvozky se od sebe velmi liší, přestože by to lajk neočekával. Liší se v detailech, nicméně v tomto sportu na těchto detailech velmi záleží a na závodních dráhách se to pak projeví v rychlejších časech. Tento faktor hodnotím na škále číslem 4.

Kapitálová náročnost je poměrně značná. Firmy v odvětví potřebují budovy v kterých vyrábí a skladují, potřebují stroje na kterých vyrábí a často mají také vlastní závodní týmy. Také je za potřebí know-how které si firmy často patentují. Z těchto důvodů je kapitálová náročnost poměrně značná, za potřebí jsou aktiva v hodnotách desítek milionů Kč. Tento faktor hodnotím číslem 3.

Jaké mají zákazníci náklady spojené se změnou dodavatele? Může se zdát, že téměř žádné, jen by koupili podvozek u jiného výrobce (a už bylo řečeno že výrobců je na světě cca 55). Je ale potřeba si uvědomit to, že např. závodní tým který jezdí na podvozcích jedné firmy, je na tuto technologii zvyklý, má na ní nástroje, zná ji,

případně už zná i výrobce, má s ním kontakty a konzultuje s ním možnosti, jak podvozek ještě více vyladit. Přejdem na podvozky od jiného výrobce mu vzniknou náklady v podobě potřeby získání know-how o nových podvozcích, případně pořízení nových nástrojů potřebných k obsluze těchto podvozků apod. Z těchto důvodů hodnotím tento faktor číslem 2.

V případě vstupu do odvětví bude mít nová firma zcela určitě vyšší náklady než existující konkurence. Je to z toho důvodu, že na začátku bude potřebovat získat potřebné know-how, které stávající firmy už mají. Tento faktor hodnotím číslem 2.

Vstupní bariéra	Významnost
Úspory z rozsahu	4
Rozeznatelnost značky	4
Kapitálová náročnost	3
Náklady spojené se změnou dodavatele	2
Vyšší náklady nově vstupujícího	2
Celkem	15 z 25

Tabulka 6 Faktory zvyšující vstupní bariéry, vlastní zpracování

Rivalita mezi existující konkurencí

Zde budou vyhodnoceny faktory zvyšující intenzitu konkurenčního boje.

Odvětví je početné, působí v něm okolo 55 firem po celém světě. Trh je globální a firma jako je MS Kart s obratem okolo 30 mio Kč a s roční výrobou okolo 800 podvozků je 10. největším výrobcem podle objemu vyrobených kusů podvozků. 5 největších firem mají největší tržní podíl a silnou pozici na trhu. Tento faktor hodnotím číslem 4.

Odvětví stagnuje, jeho růst je velmi malý. (Šimák, 2019) upozorňuje, že finanční krize na toto odvětví v minulosti silně dopadla, a tedy že odvětví je na hospodářskou recesi/krizi velmi citlivé. Jak jsme se dozvěděli v analýza makrookolí, tak podobná krize nebo recese se dá v blízkých letech očekávat. Tento faktor hodnotím číslem 5.

Fixní náklady v tomto odvětví představují poměrně značnou část. Jde o náklady na stroje a jejich provoz, získávání know-how, marketing a administrativní podpora podniku. S příchodem čtvrté průmyslové revoluce budou pravděpodobně ještě více růst. Tento faktor hodnotím číslem 3.

I když se to nemusí lajkovi zdát, tak diferenciací produktů je vysoká. Podvozky se liší v detailech, jsou vyrobeny jinou technologií, vyžadují si jinou obsluhu. Tím jsou velmi

diferencované, a i s tímto souvisí význam značky v tomto odvětví. Tento faktor hodnotím číslem 1.

Faktory zintenzivňující konkurenci	Významnost
<i>Počet a velikost konkurentů</i>	4
<i>Růst odvětví</i>	5
<i>Fixní náklady</i>	3
<i>Diferenciace produktů</i>	1
Celkem	13 z 20

Tabulka 7 Faktory zintenzivňující konkurenční boj, vlastní zpracování

Hrozba substitučních produktů

Identifikace blízkých substitutů pro podvozky motokár je poměrně složitá, protože žádné pravděpodobně nejsou. Motokára bude vždy potřebovat podvozek a ten se nedá ničím nahradit. Substituty jsou tedy vzdálené a znamenají přechod do úplně jiného odvětví. Zůstaneme-li u motorsportu můžou být alternativní sporty například minibike, čtyřkolky nebo rallye cross.

Z důvodu, že neexistuje blízký substitut hodnotím ohrožení ze strany substitučních produktů jako velmi nízké a na škále od 1-5, kde 5 znamená vysoké ohrožení bych mu přiřadil číslo 1.

Hrozba ze strany substitučních produktů	Významnost
<i>Jiný motorsport</i>	1
Celkem	1 z 5

Tabulka 8 Faktory zvyšující hrozbu substituce, vlastní zpracování

Vyjednávací síla zákazníků

Pokud mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu, jsou schopni tlačit na dodavatele a snižovat ceny. Zde budou rozebrány faktory, které jejich sílu zvyšují.

Zákazníci jsou v tomto odvětví velmi diferencovaní a nenastává, že by jeden zákazník měl velmi zásadní podíl na celkových tržbách podniků. V případě MS Kart má

největší odběratel 13% podíl na tržbách. Dále pak firma má desítky dalších zákazníků, kteří mají podíl na tržbách v řádu jednotek procent. Tento faktor hodnotím číslem 1.

Jak už bylo řečeno, produkt je velmi diferencovaný. Podvozky jsou dělány různými technologiemi a při provozu se pak obsluhují jinými prostředky. Na značce a technologii poměrně hodně záleží. Z těchto důvodů hodnotím tento faktor číslem 2.

Zákazníci mají poměrně vysoké náklady se změnou dodavatele právě z důvodů, že podvozky jsou vyrobené jinou technologií, liší se pak svými vlastnostmi a potřebou obsluhy. Když zákazníci změní podvozky, potřebují pak získávat know-how jak tyto jiné podvozky vyladit, aby podávali co nejlepší výkon, jak je servisovat apod. Tento faktor tedy příliš nezvyšuje jejich vyjednávací sílu a hodnotím ho číslem 2.

Produkt je pro zákazníky velmi důležitý, ať už bereme jako produkt podvozky, bez kterých není motokára, anebo pokud bereme jako produkt motokáru, bez které si zákazník nezajezdí. Bez těchto produktů se v daném motorsportu nemůže pohybovat. Z těchto důvodů hodnotím tento faktor číslem 2.

Vyjednávací síla zákazníků	Významnost
<i>Diferencovanost zákazníků</i>	1
<i>Diferencovanost produktů</i>	2
<i>Náklady na změnu dodavatele</i>	2
<i>Důležitost produktu</i>	2
Celkem	7 z 20

Tabulka 9 Faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků, vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatelů zvyšují tyto faktory.

Dodavatelé nejsou tak diverzifikovaní jako odběratelé, je to z toho důvodu, že k největším dodavatelům patří dodavatelé motorů, pneumatik anebo různých součástek. Nicméně tito dodavatelé nejsou koncentrovaní, jsou na sobě nezávislí a existují k nim alternativy. Z těchto důvodů hodnotím tento faktor číslem 3.

Výhodná pozice pro dodavatele je, že pro jejich dodávané zboží neexistují blízké substituty. Bez motoru motokára nebude mít pohon, bez gum a kol nebude mít na čem jezdit atd. Kvůli tomu hodnotím tento faktor číslem 3.

Produkty, které dodavatelé dodávají firmám jako je MS Kart jsou velmi diferencované a situace je u nich podobná jako u samotných podvozků. Přestože se zdají produkty podobné, liší se v detailech a v technickém řešení, což má vliv na jejich výkon nebo na jejich obsluhu. Z těchto důvodů hodnotím tento faktor číslem 4.

Náklady na změnu dodavatele jsou poměrně vysoké. Opět platí, že se změnou dodavatele je zapotřebí získávat know-how o nových součástkách o tom, jak s nimi pracovat a jak je odladit nebo jak je obsluhovat. Proto tento faktor hodnotím číslem 3.

Vyjednávací síla zaměstnanců je v této době vysoká. Bylo již řečeno v analýze makrookolí, jaký je tlak na zvyšování mezd a je i popsáno v analýze VRIO jak jsou zaměstnanci pro firmy tohoto typu důležití. Když vezmeme do úvahy, že se firma nachází v Prachaticích, což je město s 10 tis. byvateli – dá se předpokládat, že nahrazování klíčových zaměstnanců je pro ni problematické. Z těchto důvodů hodnotím tento faktor číslem 4.

<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	<i>Významnost</i>
<i>Diferencovanost dodavatelů</i>	3
<i>Existence substitutů</i>	3
<i>Diferencovanost produktů</i>	4
<i>Náklady na změnu dodavatele</i>	3
<i>Vyjednávací síla zaměstnanců</i>	4
<i>Celkem</i>	17 z 25

Tabulka 10 Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů, vlastní zpracování

3.3.3 Shrnutí analýzy mikrookolí – identifikace příležitostí a hrozeb

Shrnutí analýzy mikrookolí bude uděláno formou tabulky, která zobrazuje v procentech velikost jednotlivých sil působících na odvětví. Téměř u všech sil platí, že čím více procent, tím větší tlak na firmu v odvětví od konkurentů, dodavatelů, zákazníků a jiných firem. Neplatí to u hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů, která měří sílu bariér vstupu do odvětví pro potenciální nové hráče. V případě této síly tedy platí, že čím více procent tím méně atraktivní pro nové firmy a tím pádem méně ohrožující pro firmy, které už v odvětví působí.

<i>Síly</i>	<i>Vyhodnocení</i>	<i>% vyjádření</i>
<i>Hrozba vstupu nových konkurentů</i>	15 z 25	60%
<i>Rivalita mezi existující konkurencí</i>	13 z 20	65%
<i>Hrozba substitučních produktů</i>	1 z 5	20%
<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	7 z 20	35%
<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	17 z 25	68%

Tabulka 11 Vyhodnocení Porterova modelu 5 sil, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že největší ohrožení pro firmu jde ze strany již existující konkurence a také z vyjednávací síly dodavatelů. Odvětví je kvůli svým vstupním bariérám poměrně neatraktivní pro nové konkurenty. Produktům vyráběným v tomto odvětví příliš nehrozí jiné substituty, a i vyjednávací síla zákazníků je poměrně nízká.

Největší stupeň ohrožení tedy představuje vyjednávací síla dodavatelů. V rámci této síly je největším omezením, že dodávané produkty jsou diferencované a velmi záleží na jejich technologii. V souvislosti s tím jsou i poměrně vysoké náklady na změnu dodavatele související s problematikou přechodu na jinou neznámou technologii v případě nového dodavatele. Další zásadní faktor přispívající k vysoké síle dodavatelů je vysoká vyjednávací síla zaměstnanců. Ta je způsobena hlavně tím, že je v posledních letech v ČR vysoký tlak na růst platů. Zároveň jsou pro firmu tohoto typu velmi důležití, je náročné získat dostatečně kvalifikované zaměstnance obzvláště v menším městě na jihu Čech.

Vysoký stupeň ohrožení představuje rivalita mezi současnými konkurenty. Ta je způsobena především malým růstem odvětví. Odvětví je zároveň velmi citlivé na ekonomické recese a krize. Vzhledem k tomu, že se pravděpodobně ekonomické ochlazení blíží se dá očekávat, že se rivalita v odvětví ještě zvýší, až se firmy budou snažit přežít další recesi. Dalším faktorem, který velmi zvyšuje intenzitu konkurence je samotný počet a velikost konkurentů. V odvětví působí po celém světě okolo 55 firem a 5 největších jsou poměrně velké a bojují o tržní podíl. Tři z těchto 5 firem o sobě prohlašují, že jsou světovým leaderem v tomto odvětví.

Pro firmy působící v odvětví je dobré, že příliš nehrozí vstup nových konkurentů kvůli vysokým bariérám vstupu. Ty jsou způsobené především potřebou silné značky a úsporami z rozsahu, kterými disponují větší zavedené firmy v odvětví. V podstatě neexistují blízké substituty pro podvozek motokáry a vyjednávací síla zákazníků je velmi malá. To je způsobeno jejich vysokou diverzifikací, náklady spojenými s případnou změnou dodavatele a také důležitostí produktu.

3.4 VRIO analýza

Identifikace hlavních zdrojů podniku proběhla na základě hovorů s (Šimák, 2019). Nejprve jsou popsány zdroje obecně. Poté jsou vyhodnoceny v tabulce VRIO, pod kterou je komentář proč je daný zdroj vyhodnocen tak jak je.

Finanční zdroje

Podnik je financován především vlastním kapitálem, který je v případě sledovaného podniku tvořen z naprosté většiny základním kapitálem a výsledky hospodaření minulých let. Právě výsledky hospodaření, které byly naakumulovány během úspěšných let v minulosti, jsou hlavním finančním zdrojem, který umožňuje podniku provozovat svou činnost.

MS Kart má v průběhu celého sledovaného období krátkodobé úvěrové limity od banky, určené na financování provozu podniku a v celkové hodnotě 9 milionů Kč. Jsou poskytnuty formou kontokorentního a revolvingového úvěru.

Vzhledem k tomu, že podnik má rychlejší dobu inkasa pohledávek než dobu splatnosti závazků, je financován i svými dodavateli, a to celkem významně. Doba inkasa pohledávek byla zhruba dvakrát kratší než doba splatnosti závazků. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny později ve finanční analýze.

Lidské zdroje

Jak již bylo řečeno v podniku pracuje 16 zaměstnanců na různých pozicích. Podle (Šimák, 2019) se jedná o schopné, vzdělané a zkušené lidi, do kterých investoval čas a peníze, aby pro firmu byly přínosem. Nejdůležitější zaměstnanci jsou pro firmu vývojáři a konstruktéři, kteří s určitou dávkou kreativity tvoří nové výrobky a postupy. Podle (Šimák, 2019) firmu opustil na začátku roku hlavní vývojář, který byl na trhu práce velmi žádaný, ale MS Kart mělo obrovské štěstí, protože se jí podařilo sehnat okamžitě náhradu, která je plně kvalifikovaná.

Jako velmi důležitou pro firmu vnímám postavu pana Šimáka, zakladatele a majitele firmy. To on je nositelem myšlenek a vizionář, který má obrovské znalosti a zkušenosti z motokárového světa a má pro firmu obrovskou přidanou hodnotu. Podle (Šimák, 2019) je v podstatě jediný na světě s tak bohatými zkušenostmi a dle jeho slov, jen málo lidí na světě rozumí dvoutaktovým motorům tak jako on.

Materiální zdroje

Pro potřeby podniku je důležitá výrobní hala a výrobní stroje. Oba tyto zdroje má plně ve svém vlastnictví. Budova s kanceláři i výrobní halou, s areálem a s menšími budovami okolo se nachází v Prachaticích a úvěr za který byla pořízena je již plně splacen. Účetní hodnota budov s areálem je okolo 9 mio Kč, dá se ale předpokládat, že skutečná tržní hodnota je mnohem větší. Tento úsudek je založen na prodeji části areálu a jedné z menších budov, který byl uskutečněn v roce 2018. Firma tuto část majetku prodala za 3,6 mio Kč a přitom zůstatková cena tohoto majetku byla 324 tis. Kč.

Podnik vyrábí na strojích, kterých má přibližně 15. Jedná se o různé obráběcí stroje jako jsou frézy, soustruhy, řezačky, brusky a podobně. Účetní hodnota těchto strojů je v roce 2018 3,7 mio Kč. Stroje nejsou nejnovější a nejmodernější, ale podle (Šimák, 2019) jsou naprosto dostačující. Na vývoji hodnoty těchto strojů v rozvaze je vidět, že podnik neustále investuje do tohoto vybavení a udržuje ho v takovém stavu v jakém ho potřebuje mít ke své činnosti.

Nemateriální zdroje

Hodnota značky MS Kart je podle (Šimák, 2019) „obrovská“ a je známa téměř po celém světě. Vychází ze svých mnohaletých zkušeností a z toho, jaká je poptávka po produktech MS Kart a také zřejmě toto mínění zakládá na úspěších motokár MS Kart v závodech.

Podnik má hluboké know-how v oblasti motokárového sportu, z oblasti motokárové výroby, z oblasti spolupráce mezi různými firmami v oboru a v neposlední řadě i zkušenost ze závodů. Toto know-how do firmy přinesl hlavně majitel pan Šimák, který od svých 12 let sám stavěl vlastní motokáru, se kterou pak závodil. U této činnosti zůstal, vybudoval na ní firmu a zkušenosti a know-how sbírá tedy více než 50 let.

3.4.1 Shrnutí VRIO analýzy – identifikace silných a slabých stránek

Oblasti	Zdroj	Hodnotné ? (V)	Vzácné? (R)	Těžko napodobitelné ? (I)	Organizačně využitelné? (O)	Konkurenční důsledky
Finanční zdroje	Vlastní kapitál	ANO	NE	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
	Úvěry od banky	ANO	NE	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
	Kratší doba inkasa pohledávek	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Lidské zdroje	Zaměstnanci ve vývoji	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
	pan Šimák	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Materiální zdroje	Výrobní hala a areál	ANO	NE	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
	Stroje	ANO	NE	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
Nemateriální zdroje	Značka MS Kart	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
	Know-how	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Tabulka 12 VRIO analýza, vlastní zpracování

To že firma disponuje poměrně vysokým vlastním kapitálem hodnotím jako hodnotný zdroj, protože to firmě umožňuje větší flexibilitu v případě potřeby nových investic, které by financovala bankovním úvěrem. Nicméně nejedná se o vzácný typ zdroje a ani není těžko napodobitelný. Vzhledem k tomu, že firma je schopná tento zdroj využít jedná se o dočasnou konkurenční výhodu.

Úvěry od bank jsou pro firmu také hodnotným zdrojem. Financuje si tak svůj pracovní kapitál v dnešní době poměrně levným cizím kapitálem. Nejedná se ale o vzácný typ zdroje ani není těžko napodobitelný. Firma je schopna ho organizačně využívat. Pro firmu tento zdroj představuje dočasnou konkurenční výhodu.

Kratší doba inkasa pohledávek, než doba splatnosti krátkodobých závazků je pro firmu hodnotné. V roce 2018 byla doba splatnosti krátkodobých závazků 32 dní, zatímco doba inkasa pohledávek jen 11,5 dne. Pro firmu je to hodnotné, protože je v podstatě krátkodobě financována svými dodavateli. Hodnotím to jako vzácný zdroj,

protože z mých zkušeností z ostatních firem vyplývá spíše opačná rychlost doby inkasa a doby splatnosti – záleží na postavení firmy, jestli si dokáže u svých odběratelů vyjednat rychlé splatnosti svých pohledávek, a naopak jak moc velké si dokáže vyjednat pozdržení splatnosti závazků u svých dodavatelů. Jedná se o těžko napodobitelný zdroj, což souvisí s tím, co už bylo řečeno. Firma je schopna tento zdroj využít a dává jí tak trvalou konkurenční výhodu. Považuji to za jednu ze silných stránek společnosti.

Kvalita zaměstnanců ve vývoji je pro firmu velkým přínosem a tito zaměstnanci pro firmu představují hodnotný zdroj, protože znají prostředí, mají dostatečné know-how a jsou kreativní. Podle vyjádření (Šimák, 2019) je to vzácný zdroj, protože sehnat si v dnešní době šikovné lidi na tyto pozice není vůbec jednoduché. Do určité míry se nejedná o těžko napodobitelný zdroj, protože konkurenční firma může například pracovníka přeplatit anebo si „vychová“ své vlastní. Firma těchto zdrojů dovede využít a vyhodnocuji to jako dočasnou konkurenční výhodu.

Pan Milan Šimák, majitel a zakladatel firmy, je beze sporu stěžejní osobou pro celou firmu. V tomto případě ho můžeme považovat za hodnotný zdroj, který svými znalostmi, zkušenostmi a celkovým know-how přináší firmě velkou přidanou hodnotu. Podle jeho vyjádření (Šimák, 2019) se to dá považovat za hodnotné, protože je pravděpodobně jediný na světě, kdo je v oboru tak dlouho a má tedy nejbohatší zkušenosti. Takový zdroj je samozřejmě nemožné napodobit a firma je schopná know-how pana Šimáka využít. Tento zdroj přináší tedy trvale konkurenční výhodu. Přínos pana Šimáka je beze sporu silná stránka podniku.

Vlastnictví hlavní budovy s areálem je pro firmu hodnotné. V prostorách firmy realizuje svou činnost od skladování materiálu a zboží, přes výrobu až po administrativní činnosti. Nejedná se o vzácný ani těžko napodobitelný zdroj, podobné zařízení si může pořídit každá firma, má-li na to dostatek prostředků. Firma areál plně využívá, a dokonce pronajímá části které nepotřebuje jiné firmě. Jedná se tedy o dočasnou konkurenční výhodu.

Všechny stroje, které firma má, jsou pro ni hodnotné, protože na nich vyrábí své výrobky, což by bez těchto strojů nebylo možné. Nejedná se o vzácný ani těžko napodobitelný zdroj, podobné stroje si může pořídit každá firma. Protože firma je schopna tyto stroje využít, přinášejí jí dočasnou konkurenční výhodu.

Značka MS Kart je podle (Šimák, 2019) známá po celém světě a je považována za známku kvality. To firmě přináší hodnotu, protože její produkty si zákazníci spíše vyhledají a koupí. Že značka bude známá se dá předpokládat i na základě úspěchů podvozků MS Kart, kdy například v roce 2018 se jezdec MS Kart racing team s tímto

podvozkem umístil na druhém místě na mistrovství Evropy v závodě super kart. Jedná se o vzácný zdroj, protože z podstaty věci „známosti značky“ je jasné, že zákazník nebude znát všech 55 světových výrobců ale jen pár jednotlivců. Mít takto známou značku je těžko napodobitelné, vyžaduje si to dobrý marketing, úspěchy a čas. Firma je schopná tento zdroj využívat a představuje pro ni trvalou konkurenční výhodu. Sílu značky považují za silnou stránku podniku.

Hluboké know-how kterým firma disponuje je pro ni velmi hodnotné. Jedná se o vzácný zdroj, protože mít takové know-how si vyžaduje mnoho let a zkušeností. Ze stejných důvodů je i těžko napodobitelný. Firma je schopna toto know-how neustále organizačně využívat. Tento zdroj přináší firmě trvalou konkurenční výhodu. Jedná se o další silnou stránku podniku.

3.5 Finanční analýza

Finanční analýza byla provedena na dostupných finančních datech za období 2014-2018 (tedy z 5 posledních dostupných let). Na začátku analýzy aktiv, pasiv a výsledovky bude uvedena identifikace hlavních účetních položek. K porovnání bohužel nejsou dostupná data od přímých konkurentů firmy, bude tedy provedeno porovnání s NACE 25 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Ve shrnutí finanční analýzy jsou pak identifikovány silné a slabé stránky podniku. Finanční výkazy jsou v příloze diplomové práce. Zdroj: (Výpis z obchodního rejstříku MS KART s.r.o., 2019)

Vertikální a horizontální analýza aktiv

Vertikální a horizontální analýza je provedena, abychom získali představu o jednotlivých položkách finančních výkazů a jejich relacích. Díky horizontální analýze se dozvíme, jaký je vývoj těchto položek v jednotlivých letech.

Výše aktiv byla v jednotlivých letech následující v tis. Kč

	2018	2017	2016	2015	2014
Aktiva	25 269	30 798	29 740	31 396	30 526

Tabulka 13 Výše aktiv (v tis. Kč), vlastní zpracování

	2018	2017	2016	2015	2014
Dlouhodobý hmotný majetek	12 532	12 570	11 938	11 715	11 097
Pozemky	246	273	273	273	273
Stavby	8 506	8 752	8 835	8 918	9 008
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	3 780	3 545	2 830	2 524	1 816

Tabulka 14 Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč), vlastní zpracování

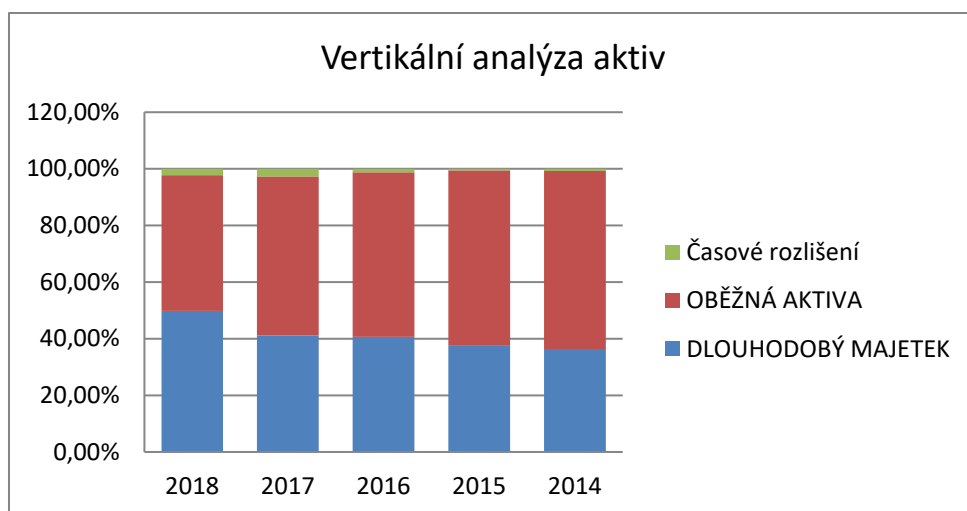
Položky pozemky a stavby představují výrobní areál v Prachaticích, na pozemku je hlavní budova a několik menších budov (sklady). Samostatné movité věci a soubory mov. Věcí jsou hlavně výrobní stroje, kterých má firma cca 15. (Šimák, 2019)

	2018	2017	2016	2015	2014
Zásoby	12 040	15 910	14 020	16 021	15 781
Materiál	9 813	7 074	4 523	4 876	4 748
Nedokončená výroba a polotovary	1 373	2 881	3 002	4 787	4 435
Zboží	836	5 955	6 495	6 358	6 598

Tabulka 15 Zásoby (v tis. Kč), vlastní zpracování

Materiál je potřebný materiál k výrobě podvozků a k zámečnické práci – jedná se o specifický materiál, který by téměř nenašel využití v jiné výrobě. Nedokončená výroba a polotovary jsou rozdělané podvozky, motokáry, jednotlivé díly apod. Zboží je různé motokárové zboží jako například helmy, kombinézy, kukly, boty a další. (Šimák, 2019)

Vývoj a struktura aktiv podniku MS Kart je přehledně vyobrazena sloupcovým grafem na obrázku č. 14 níže.



Obrázek 14 Vertikální analýza aktiv, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že se v čase měnilo rozložení poměru dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Na počátku sledovaného období byla dlouhodobá aktiva cca 38% celkových aktiv a oběžná aktiva cca 62%. Postupně se poměr změnil a ke konci sledovaného období měla dlouhodobá aktiva 50% podílu na celkových aktivech, zatímco oběžná aktiva cca 48%. Změna poměru je dána především snižováním množství oběžných aktiv, ale o tom více v horizontální analýze. Pokud porovnáme s odvětvím CZ -NACE 25, tak zjistíme že v roce 2017 se v tomto odvětví pohyboval podíl dlouhodobého majetku na aktivech na 49,88% - tedy o něco více než MS Kart v tomto roce. (MPO, 2019)

Oběžná aktiva jsou hlavně tvořena zásobami. Jejich podíl na oběžných aktivech byl ve sledovaném období 80-90%. Oběžná aktiva jsou dále tvořena krátkodobými pohledávkami z obchodního styku cca 10% a zbytek je tvořen peněžními prostředky.

Pro potřeby horizontální analýzy aktiv uvádím pro přehlednost výši hlavních kategorií aktiv v jednotlivých letech, údaje jsou v tis. Kč.

	2018	2017	2016	2015	2014
Aktiva celkem	25 269	30 798	29 740	31 396	30 526
DI. Majetek	12 576	12 676	12 106	11 773	11 097
OA	12 138	17 281	17 266	19 443	19 189

Tabulka 16 Přehled aktiv (v tis. Kč), vlastní zpracování

Celková výše aktiv se ve sledovaných obdobích pohybovala okolo 30 milionů Kč bez výraznějších změn. K poklesu v roce 2018 došlo kvůli snížení oběžných aktiv o 5 mio

Kč, což znamená 30% úbytek. Tato změna souvisí s poklesem zásob o 4 mio a s poklesem finančních prostředků.

	Změna	2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014
AKTIVA CELKEM	absolutní	-5 529	1 058	-1 656	870
	relativní	-18%	4%	-5%	3%
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	absolutní	-100	570	333	676
	relativní	-1%	5%	3%	6%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	absolutní	-38	632	223	618
	relativní	0%	5%	2%	6%
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	absolutní	-5 143	15	-2 177	254
	relativní	-30%	0%	-11%	1%
C.I. Zásoby	absolutní	-3 870	1 890	-2 001	240
	relativní	-24%	13%	-12%	2%
C.III. Krátkodobé pohledávky	absolutní	-143	-512	-1 142	510
	relativní	-14%	-33%	-42%	23%
C.IV. Finanční majetek	absolutní	-1 130	-1 363	966	-496
	relativní	-351%	-81%	134%	-41%
D. OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	absolutní	-286	473	188	-60
	relativní	-34%	129%	104%	-25%
D.I. Časové rozlišení	absolutní	-286	473	188	-60
	relativní	-34%	129%	104%	-25%

Tabulka 17 Horizontální analýza aktiv, vlastní zpracování

Z tabulky se zdá, že v dlouhodobém majetku nedocházelo k výrazným změnám. Je ale potřeba zmínit, že každým rokem rostla hodnota samostatných movitých věcí, což bylo způsobeno pravidelnými investicemi do strojového zařízení, případně i nákupy nových strojů. V roce 2018 došlo k důležité změně, a to prodeji části pozemku a jedné z budov za cca 3,6 mio Kč. Zůstatková hodnota těchto prodaných aktiv byla 324 tis. Kč. Prodej se nabízel, protože firma dané prostory nevyužívala a pronajímala je jinému podnikateli, když tento podnikatel projevil zájem o koupi daných prostor tak firma souhlasila. (Šimák, 2019)

	2018	2017	2016	2015	2014
Zásoby	12 040	15 910	14 020	16 021	15 781
<i>Materiál</i>	9 813	7 074	4 523	4 876	4 748
<i>Nedokončená výroba a polotovary</i>	1 373	2 881	3 002	4 787	4 435
<i>Zboží</i>	836	5 955	6 495	6 358	6 598

Tabulka 18 Přehled zásob (v tis. Kč), vlastní zpracování

V oběžných aktivech se za sledované období odehrály výraznější změny. Během sledovaného období materiál na skladě postupně narostl z 4,7 mio Kč na 9,8 mio Kč.

Nedokončená výroba a polotovary postupně klesají z 4,4 mio Kč na 1,3 mio Kč. Tyto změny podle (Šimák, 2019) neodráží například změnu strategie nebo něco takového, ale je to prostě jen tak, že ke konci let 2017 a 2018 bylo méně výroby rozděláno a o to více bylo ještě nepoužitého materiálu. Zboží, které se většinu sledovaného období pohybovalo v hodnotách 6-6,5 mio Kč v roce 2018 skokově pokleslo na 800 tis. Kč. To souvisí se změnou účtování, kdy za zboží firma považuje už jen pneumatiky a oblečení, ostatní položky, které se doposud účtovali do zboží, se od roku 2018 účtují do materiálu. Pohledávky ve sledovaném období postupně klesly z 2,2 mio Kč na 900 tis. Kč, což je dáno zkracující se dobou inkasa pohledávek. Firma má se svými odběrateli velmi dobré platební podmínky, které se dále zlepšují a firmě tak klesá hodnota pohledávek. Peněžní prostředky firmě postupně klesají, a to má negativní dopad na její likviditu. (Šimák, 2019)

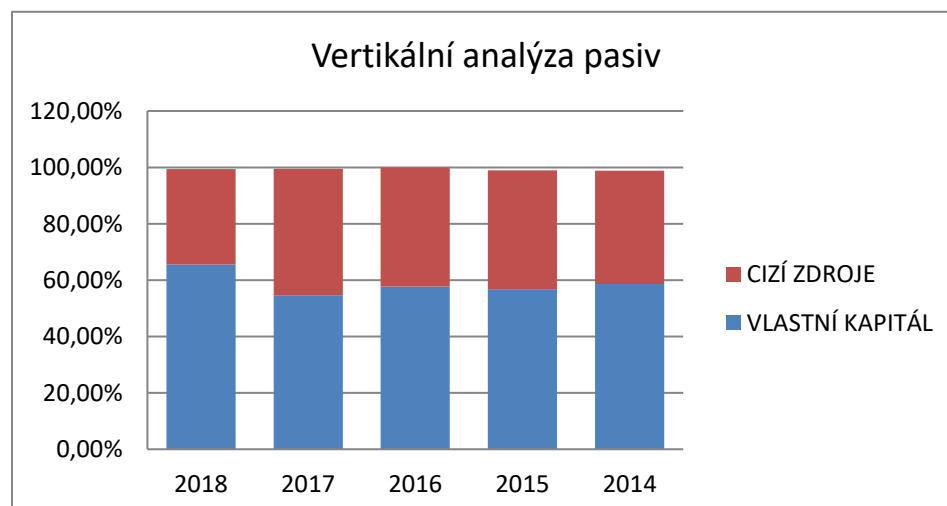
Vertikální a horizontální analýza pasiv

	2018	2017	2016	2015	2014
<i>Závazky ke společníkům</i>	647	647	647	392	392
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	5 194	8 550	8 619	8 972	8 546

Tabulka 19 Vybrané položky pasiv (v tis. Kč), vlastní zpracování

V pasivech není potřeba okomentovávat většinu položek, ale za přiblížení stojí 2 položky z cizích zdrojů. První jsou závazky ke společníkům. Jedná se o půjčku, kterou do firmy vložil majitel pan Šimák. Krátkodobé bankovní úvěry jsou provozní úvěry od banky sloužící k financování provozu. (Šimák, 2019)

Struktura pasiv v jednotlivých letech je přehledně vidět na obrázku č. 15 níže.



Obrázek 15 Vertikální analýza pasiv, vlastní zpracování

Podnik je financován hlavně vlastními zdroji. Výše vlastních zdrojů se ve sledovaných letech pohybuje mezi 55 až 65%. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem ve výši 7,8 mio Kč a výsledkem hospodaření minulých let, který dosahoval hodnot 8-9 mio Kč. Pokud porovnáme s odvětvím CZ – NACE 25 v roce 2017, tak zjistíme, že průměrně mají firmy v tomto odvětví 55,08% podílu vlastního kapitálu, což je podobné jako MS Kart (MPO, 2019). Cizí kapitál je z cca 70% tvořen bankovními úvěry a výpomocemi – jedná se o provozní úvěry od banky jak už bylo řečeno. Zbytek cizího kapitálu je tvořen krátkodobými závazky – které jsou tvořeny ze 40-50% závazky z obchodních vztahů a zbytek krátkodobých závazků jsou závazky za společníky, k zaměstnancům, přijaté zálohy a další.

Pro potřeby horizontální analýzy pasiv uvádím pro přehlednost výši hlavních kategorií pasiv v jednotlivých letech, údaje jsou v tis. Kč.

	2018	2017	2016	2015	2014
Pasiva	25 269	30 798	29 740	31 396	30 526
Vlastní kapitál	16 577	16 813	17 161	17 779	17 893
Cizí kapitál	8 530	13 823	12 551	13 288	12 289

Tabulka 20 Přehled pasiv (v tis. Kč), vlastní zpracování

Pokles pasiv v roce 2018 byl způsoben především sníženou potřebou čerpání provozních úvěrů, a tedy došlo ke skokovému snížení cizího kapitálu.

		2018/2017	2017/2016	2016/2015	2015/2014	
PASIVA CELKEM		absolutní	-5 529	1 058	-1 656	870
		relativní	-18%	4%	-5%	3%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	absolutní	-236	-348	-618	-114
		relativní	-1%	-2%	-3%	-1%
A.I.	Základní kapitál	absolutní	0	0	0	0
		relativní	0%	0%	0%	0%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	absolutní	-349	-618	-415	7
		relativní	-4%	-7%	-4%	0%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	absolutní	113	270	-203	-121
		relativní	-235%	-85%	177%	-2017%
B.	CIZÍ ZDROJE	absolutní	-5 293	1 272	-737	999
		relativní	-38%	10%	-6%	8%
B.III.	Krátkodobé závazky	absolutní	-1 937	1 341	-249	577
		relativní	-43%	43%	-7%	21%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	absolutní	-3 356	-69	-488	422
		relativní	-36%	-1%	-5%	4%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	absolutní	0	134	-301	-15
		relativní		479%	-91%	-4%
C.I.	Časové rozlišení	absolutní	0	134	-301	-15
		relativní	0%	479%	-91%	-4%

Tabulka 21 horizontální analýza pasiv, vlastní zpracování

Každým rokem klesá vlastní kapitál o několik statisíců Kč. To je způsobeno dosahovanými ztrátami v daných letech. Výsledek hospodaření se relativně měnil výrazně, v absolutních hodnotách se jednalo jen o řády statisíců a dalo by se říci, že se ve sledovaném období pohyboval okolo nuly.

Krátkodobé závazky	2 536	4 473	3 132	3 381	2 804
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	1 064	1 779	943	2 018	1 402
<i>Přijaté zálohy</i>	98	1 311	860	296	564
Bankovní úvěry a výpomoci	5 994	9 350	9 419	9 907	9 485
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	5 194	8 550	8 619	8 972	8 546

Tabulka 22 Krátkodobé závazky (v tis. Kč), vlastní zpracování

Cizí kapitál doznal ve sledovaném období výraznějších změn tažené změnou jak závazků z obchodních vztahů, tak přijatých záloh a změnou ve výši čerpání provozních úvěrů. Vývoj závazků z obchodních vztahů není potřeba komentovat, protože jejich vývoj je nepravidelný, závislí od aktuální činnosti firmy. Přijaté zálohy výrazněji vzrostly v roce 2016 na 860 tis. Kč a v roce 2017 na 1311 tis. Kč a to souviselo s většími zakázkami, která firma realizovala ke konci účetního období.

Bankovní úvěry byly čerpány celkem stabilně v letech 2014-2017 a firma čerpala okolo 8,5 mio Kč. V posledním sledovaném období poklesla potřeba čerpání provozních úvěrů, protože firma má o mnoho méně zboží na skladu (nemusí vázat tolik prostředků v zásobách) a čerpání úvěrů pokleslo o cca 3 mio Kč. (Šimák, 2019)

Finanční analýza výkazu zisků a ztrát

V následující tabulce je rozbor tržeb v tis. Kč.

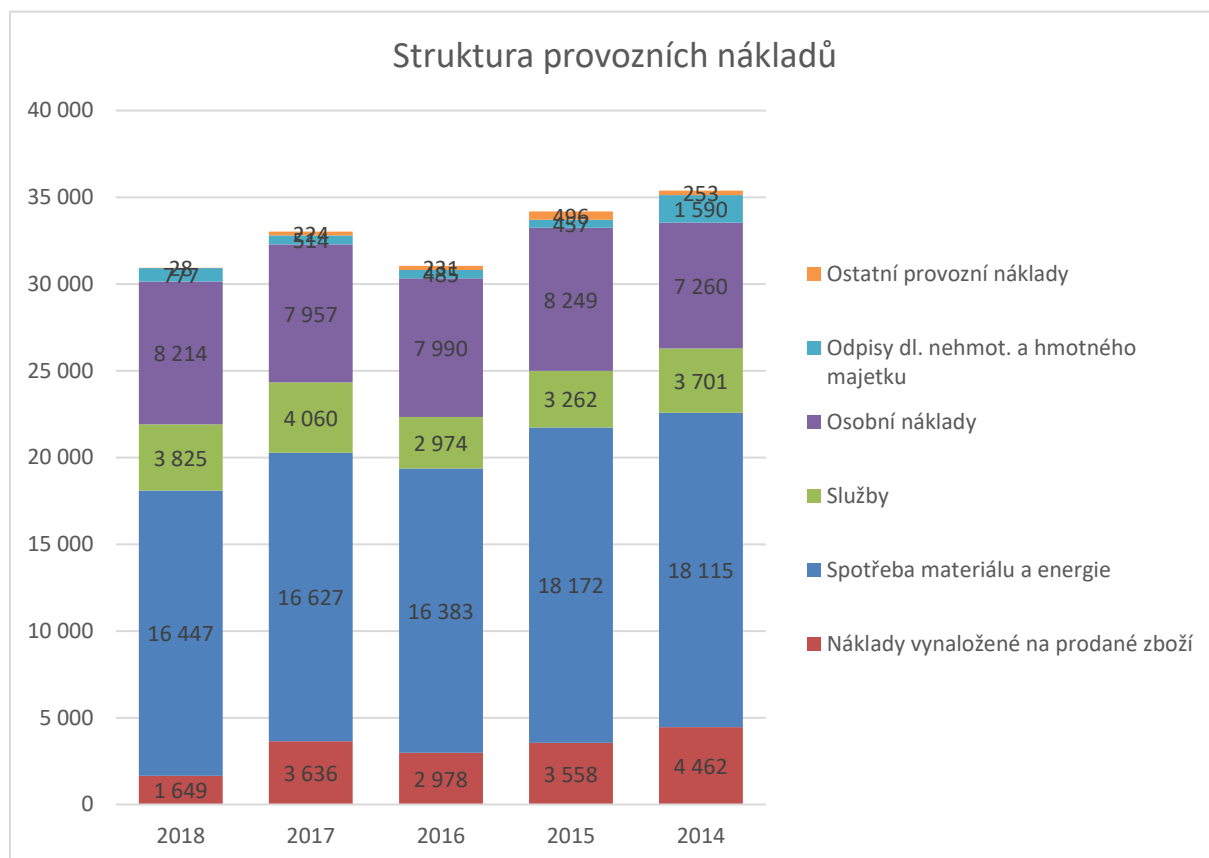
Tržby	2018	2017	2016	2015	2014
Tržby celkem	28 345	31 831	31 980	32 902	33 366
<i>Tržby za prodej zboží</i>	2 847	4 617	4 446	5 632	5 808
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	25 498	27 214	27 534	27 270	27 558
<i>% tržby z exportu</i>	41,8%	46,9%	55,7%	48,3%	55,5%

Tabulka 23 Přehled tržeb (v tis. Kč), vlastní zpracování

Tržby společnosti pochází ze 3 zdrojů. Prvním a hlavním je výroba a prodej vlastních výrobků – jedná se o výrobu a prodej motokár a o zámečnickou výrobu. Tržby spojené s motokárami tvořily v roce 2018 přibližně 65% tržeb. Tržby ze zámečnické výroby přibližně 20%. Další činností je prodej zboží spojeného s motokárovým světem a tržby z této činnosti tvořili v roce 2018 přibližně 10% celkových tržeb. Tržby za zboží výrazněji poklesly v roce 2018 a to je opět spojené se změnou účtování, kdy podnik od tohoto roku většinu položek, které doposud účtoval ve zboží, účtuje do materiálu. (ve výsledovce je patrný nárůst tržeb z prodeje materiálu, které meziročně v roce 2018 narostly o 500 tis. Kč.) Podnik má dále nevyužívané prostory ve svém areálu a ty pronajímá jiným podnikatelům, tržby z této činnosti se podílejí na celkových tržbách cca 5%. Podobný poměr jednotlivých činností na celkových tržbách byl i v přechozích letech. (Šimák, 2019)

Z tabulky je zřejmé, že firma je velmi exportně orientovaná a v některých letech měla dokonce více než polovinu tržeb ze zahraničí. Podle (Šimák, 2019) byl ještě v roce 2014 největší exportní partner Rusko, ale spolu se sankcemi, které byly na Rusko uvaleny po problémech na východní Ukrajině došlo postupně k úplnému ukončení obchodních kontaktů a firma o tento odbyt přišla. Tento ztracený odbyt se jí daří mírně nahradit růstem tržeb v tuzemsku, které vzrostly od roku 2014 z 14,8 mio Kč na 16,5 mio Kč v roce 2018. Pokles tržeb ze zahraničí má bohužel rychlejší tempo a od roku 2014 klesl z 18,5 mio Kč na 11,8 mio Kč v roce 2018.

V roce 2018 došlo k mimořádným tržbám z prodeje dlouhodobého majetku, protože firma prodala část areálu, který nevyužívala a pronajímala ho jinému podnikateli. Po projevení zájmu o koupi mu ho prodala za 3,6 mio Kč. Zůstatková cena tohoto majetku byla 324 tis. Kč.



Obrázek 16 Struktura provozních nákladů, vlastní zpracování

Spotřeba materiálu a energie jsou nejvýznamnější položkou nákladů ve všech sledovaných obdobích a jejich výše klesala proporciálně s poklesem tržeb. Druhou nejvýznamnější položkou jsou osobní náklady, které se pohybují okolo 8 mio Kč a i přes pokles tržeb neklesají. To je podle (Šimák, 2019) z toho důvodu, že má zkušené zaměstnance, kteří jsou důležití a v minulosti do nich investoval na jejich zaučení, proto by si je rád udržel a nepřišel o ně i přes to, že firmě klesají tržby. Náklady vynaložené na prodané zboží skokově poklesly v roce 2018 a to souvisí s omezením této činnosti v daném roce.

Výsledky	2018	2017	2016	2015	2014
<i>Provozní VH</i>	414	71	68	-34	455
<i>EBIT</i>	337	233	-13	194	300
VH	65	-48	-318	-115	6

Tabulka 24 Hospodářské výsledky (v tis. Kč), vlastní zpracování

V tabulce výše je vidět vývoj jednotlivých hospodářských výsledků. Hospodářský výsledek společnosti se pohyboval okolo nuly a v letech 2015 a 2016 byl v záporu 115 a 318 tis. Kč. Společnost byla schopna svou činností generovat kladný provozní hospodářský výsledek, což značí že její činnost je ekonomicky smysluplná. Co je důležité je blíže se podívat na rok 2018. V tomto roce došlo k prodeji dlouhodobých aktiv za 3,6 mio Kč a to byla mimořádná událost, která se nebude opakovat. Kdybychom výsledek hospodaření v roce 2018 očistili o tuto událost, dosáhla by společnost ztráty 3,3 mio Kč.

Pro analýzu HV by bylo zajímavé znát kalkulace nákladů jednotlivých činností, abychom se dobrali toho, jak je která činnost pro firmu efektivní. Podle (Šimák, 2019) má firma ze zámečnictví 100% ziskovost, z prodeje náhradních dílů 50-80%, z motokár 25-35% a ze zboží 20-30%. Bohužel ale neupřesnil, co je myšleno „ziskovostí“ a jak se k těmto údajům dopracoval. K analýze nebyla poskytnuta bližší interní data, na základě kterých by se toto dalo analyzovat.

Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability	2018	2017	2016	2015	2014
<i>ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)</i>	1,33%	0,76%	-0,04%	0,62%	0,98%
<i>ROE - Rentabilita vl.kapitálu (ČZ / VK)</i>	0,39%	-0,29%	-1,85%	-0,65%	0,03%
<i>Rentabilita tržeb (ČZ / T)</i>	0,23%	-0,15%	-0,99%	-0,35%	0,02%

Tabulka 25 Ukazatele rentability, vlastní zpracování

Vzhledem k nízkým hospodářským výsledkům ve sledovaném období dosahují všechny ukazatele rentability velmi nízkých hodnot a v některých letech jsou dokonce záporné.

Rentabilita aktiv dosahuje ve všech obdobích kromě roku 2016 kladných hodnot a je to z toho důvodu, že EBIT byl kladný. Nejvyšší rentabilita aktiv byla v roce 2018 a dosáhla hodnot 1,33%. Je potřeba tento výsledek brát s rezervou, protože jak už bylo řečeno – v roce 2018 došlo k mimořádnému prodeji dlouhodobého majetku, takže se dosáhlo vyššího zisku. Ukazatele rentability aktiv a rentability tržeb byly v roce 2015-

2017 záporné a celkově se pohybovali blízko 0%. Je to dáno velmi nízkými hospodářskými výsledky, kterých firma dosahovala a které se pohybovaly ve sledovaném období okolo nuly i mírně v záporu. Pro srovnání – v roce 2017 bylo průměrné ROE v odvětví CZ – NACE 25 okolo 14,6%, průměrné ROA bylo 11,1%. (MPO, 2019)

Ukazatele aktivity	2018	2017	2016	2015	2014
<i>Obrat aktiv (T / AKT)</i>	1,12	1,03	1,08	1,05	1,09
<i>Obrat zásob (T / zásoby)</i>	2,35	2,00	2,28	2,05	2,11
<i>Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))</i>	320,93	348,32	334,78	343,52	329,36
<i>Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))</i>	152,92	179,94	157,82	175,30	170,27
<i>Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))</i>	11,51	11,86	17,57	29,58	23,66
<i>Doba splatnosti kr. závazků (KZ / (T/360))</i>	32,21	50,59	35,26	36,99	30,25

Tabulka 26 Ukazatele aktivity, vlastní zpracování

Obrat aktiv se pohybuje mírně nad hodnotou jedna a nevykazuje žádný trend. Stejně tak ukazatel obratu zásob, který se pohybuje mírně nad hodnotou 2, nevykazuje žádný trend. Pro společnost je pozitivní, že doba inkasa pohledávek je o hodně nižší než doba splatnosti krátkodobých závazků, a to v každém ze sledovaných období. Znamená to, že firma průměrně dříve inkasuje peníze od svých odběratelů, než za jak dlouho je platí svým dodavatelům.

Ukazatele zadluženosti	2018	2017	2016	2015	2014
<i>Poměr vlastního kapitálu (VK / AKT)</i>	65,60%	54,59%	57,70%	56,63%	58,62%
<i>Poměr cizího kapitálu ((CZ+OP) / AKT)</i>	34,40%	45,41%	42,30%	43,37%	41,38%
<i>Úrokové krytí (EBIT / úroky)</i>	1,24	0,83	-0,04	0,63	1,02

Tabulka 27 Ukazatele zadluženosti, vlastní zpracování

Ukazatele poměr vlastního kapitálu a poměr cizího kapitálu ukazují, že je společnost více financována vlastními zdroji a podíl vlastních zdrojů na celkové bilanční sumě byl ve sledovaném období 54-65%. Ukazatel úrokového krytí ukazuje, že podnik byl z EBIT schopný plně pokrýt úrokové náklady jen v roce 2014 a 2018 – jsou to také jediné roky, kdy skončil ve sledovaném období s kladným výsledkem hospodaření.

Ostatní firmy v odvětví CZ – NACE 25 dosahovali v roce 2017 poměru vlastního kapitálu 55,08% - tedy velmi podobně jako MS Kart. (MPO, 2019)

Ukazatele likvidity	2018	2017	2016	2015	2014
<i>Běžná likvidita (OAKT / KZ)</i>	1,42	1,25	1,38	1,46	1,56
<i>Rychlá likvidita ((KrP+FM) / KZ)</i>	0,01	0,10	0,26	0,26	0,28
<i>Peněžní likvidita (FM / KZ)</i>	-0,09	0,02	0,13	0,05	0,10

Tabulka 28 Ukazatele likvidity, vlastní zpracování

Běžná likvidita podniku má podle (Grünwald & Holečková, 2007, str. 114) dosahovat hodnot okolo 1,5 v ideálním případě. To se podniku poměrně dařilo a jeho běžná likvidita se pohybovala v rozmezí 1,25-1,56. To je způsobeno především vysokou hodnotou zásob, ale je potřeba zmínit, že většina zásob je podle (Šimák, 2019) specifická pro výrobu motokár a nedají se příliš snadno zpeněžit, protože podobných firem jako MS Kart moc není – v ČR žádná. Rychlá likvidita dosahuje velmi špatných hodnot. Podle (Grünwald & Holečková, 2007, str. 117) by ideální hodnota byla okolo 1-1,2. Podnik dosahuje hodnot od 0,01 až 0,28. Je to způsobeno tím, že podnik nemá mnoho pohledávek (má totiž nízkou dobu inkasa pohledávek) a také má velmi nízké prostředky na účtech. Peněžní likvidita dosahuje také velmi nízkých hodnot z důvodů nízkých prostředků na účtech. V roce 2018 je záporná, protože firma zaúčtovala čerpání kontokorentního úvěru jako záporný zůstatek prostředků na účtu.

Pro porovnání – firmy v odvětví CZ – NACE 25 dosahovali v roce 2017 průměrně běžné likvidity 2,04, rychlé likvidity 1,24 a peněžní likvidity 0,28. (MPO, 2019)

3.5.1 Shrnutí finanční analýzy – identifikace silných a slabých stránek

Na základě finanční analýzy jsou subjektivně identifikovány silné a slabé stránky, které jsou dále okomentovány. Z finanční analýzy vyplývá, že podnik není v dobré finanční kondici a byla identifikována jen jedna silná stránka a pět slabých.

Silnou stránkou beze sporu je kratší doba inkasa pohledávek, než je doba splatnosti závazků. Podnik má velmi diverzifikované portfolio odběratelů i dodavatelů a je schopný si vyjednat takové platební podmínky, kdy rychleji inkasuje peníze za své produkty, než musí vydat za své zásoby. Díky tomu je nižší tlak na cashflow podniku. Kdyby to bylo naopak, podnik by byl pravděpodobně v problémech, potřeboval by větší provozní financování a je otázka, zda by na něj ve své situaci dosáhl.

První identifikovanou hrozbou je „specifický“ materiál. Tím je myšleno, že většina materiálu, který podnik má ve svém skladě je materiál specifické povahy, využitelný jen pro výrobu motokár a je na místě připomenout, že v ČR je jediná firma vyrábějící

motokáry právě MS Kart. (Šimák, 2019) zmínil, že kdyby byla náhlá potřeba prodat veškeré zásoby na skladě, získal by z nich podnik jen cca 30% jejich účetní hodnoty.

Další identifikovanou slabou stránkou je klesající trend tržeb, které od roku 2014 klesly z 33 mio Kč na 28 mio Kč v roce 2018. Historicky byly tržby podle (Šimák, 2019) až 50 mio Kč. Toto může naznačovat, že se podnik těžko vyrovnává s měnícími se podmínkami na trhu. V době, kdy měl 50 mio Kč tržby mu podle (Šimák, 2019) nahrával výhodný měnový kurz a hodně se dařil export. Dále ho poškodili sankce proti Rusku v roce 2014, protože větší část odbytu podniku byl právě do Ruska. V dnešní době podnik dále ohrožuje Brexit, protože v Británii je jeho největší odběratel a je otázka, zda se podniku podaří zvrátit tento negativní trend.

Třetí identifikovanou slabou stránkou je neschopnost podniku mít pořádný HV. Ve sledovaném období se HV pohyboval okolo nuly. Pro bližší rozklíčování, proč se tak děje by bylo zapotřebí interních dat, která nebyla k dispozici. Konkrétně analýza kalkulace nákladů by mohla přinést zajímavé odpovědi, protože (Šimák, 2019) zmínil, že má firma ze zámečnictví 100% ziskovost, z prodeje náhradních dílů 50-80%, z motokár 25-35% a ze zboží 20-30%. Bohužel ale nebylo upřesněno, co je myšleno „ziskovostí“ a jak se k těmto číslům dopracoval, nicméně se dá předpokládat, že má podnik ze své hlavní činnosti výroby podvozků a motokár o mnoho menší marže než z jednoduché zámečnické práce.

Čtvrtá slabá stránka souvisí s neschopností podniku tvořit vyšší výsledek hospodaření. Jeho rentabilita je hluboce pod úrovní odvětví – konkrétně údaje odvětví za 2017: ROE 14,6% ROA 11,1%. MS Kart 2017 mělo jen 0,76% ROA a -0,29% ROE. (MPO, 2019)

Poslední identifikovanou slabou stránkou je velmi nízká likvidita podniku. Běžná likvidita se pohybovala od 1,25 do 1,56, což se může zdát v pořádku, když doporučené hodnoty jsou 1,5. Je potřeba si zde uvědomit, že běžná likvidita se počítá z oběžných aktiv, jejichž součástí je již zmíněný „specifický“ materiál, za který by firma utržila jen 30% jeho hodnoty. Ukazatele rychlé a peněžní likvidity jsou velmi nízké po celé sledované období a je to logické, když se počítají z krátkodobých pohledávek a z finančního majetku – kterých měla firma relativně málo. Podniky v odvětví dosahují lepších hodnot, v roce 2017 běžné likvidity 2,04, rychlé likvidity 1,24 a peněžní likvidity 0,28. (MPO, 2019)

3.6 SWOT analýza

V rámci této části budou shrnuty výstupy předchozích analýz. Budou identifikovány hlavní silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. Nejprve je uvedena přehledná tabulka s jednotlivými silnými a slabými stránkami a s hrozbami a příležitostmi. Pod tabulkou budou jednotlivé faktory a jejich dopady okomentovány. Výstupy SWOT budou použity jako podklad pro strategická doporučení.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
pan Šimák Kratší DIP než DSZ Síla značky Hluboké know-how Nízké zadlužení a hodnotná aktiva	Trend poklesu tržeb Neschopnost tvořit HV Specifický materiál na skladě Nízká likvidita
SWOT	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Rozvoj výzkumu a vývoje Konkurenceschopnost ČR Politická stabilita a právní stát v ČR	Blížící se recese Tlak na růst mezd BREXIT Průmysl 4.0 Vysoká vyjednávací síla dodavatelů Vysoká intenzita konkurence

Obrázek 17 SWOT tabulka, vlastní zpracování

Silné stránky

Jedna z nejdůležitějších silných stránek podniku je postava pana Šimáka. Jedná se o stěžejní osobu celé firmy. Svými znalostmi, zkušenostmi a celkovým know-how přináší firmě velkou přidanou hodnotu. Je to vizionář, který svou obrovskou vášeň přetavil v dlouhodobě fungující firmu. Pravděpodobně se jedná o jedinou osobu na světě, která má tak dlouhodobé zkušenosti z oblasti motokárového sportu. Podle jeho vlastních slov rozumí nejlépe dvoutaktovým motorům na světě. Jedná se o energetického člověka, který je schopný svou energii předat na ostatní spolupracovníky. Má kontakty na mnoho lidí z oboru, což mu přináší větší know-how, lepší dodavatele, více odběratelů a podobně.

Další silnou stránkou podniku je jeho schopnost mít mnohem kratší dobu inkasa pohledávek, než je doba splatnosti krátkodobých závazků. To do určité míry reflektuje Porterův model, který ukazuje, že vyjednávací síla zákazníků je velmi nízká. Díky této

skutečnosti je nižší tlak na cashflow podniku. Portfolio odběratelů je velmi diverzifikované a největší odběratel má podíl na tržbách podniku ve výši 13%. Ostatních odběratelů jsou desítky a jejich podíly na tržbách jsou v řádu jednotek procent. Podnik je schopný si vyjednat takové podmínky kdy rychleji inkasuje peníze za své produkty, než musí vydat peníze za své zásoby. Díky tomu je v podstatě krátkodobě financován svými dodavateli. (V roce 2018 DIP 11,51 dne a DSZ 32,21 dne)

Z Porterova modelu je zřejmé, že v tomto odvětví je velmi důležitá síla značky. Značka MS Kart je známá po celém světě a má už mnohaletou tradici, je považována za známku kvality. Právě síla značky často rozhoduje o podvozku, pro který se zákazník rozhodne. Na toto odvětví jsou blízce napojeny motokárové závody na kterých, když jsou úspěšné, si značky dělají jméno díky svým úspěchům. MS Kart se dlouhodobě daří mít velmi úspěšné podvozky a k nejčerstvějším velkým úspěchům patří druhé místo v kategorii superkart na mistrovství Evropy v roce 2018.

Další silnou stránkou je velmi hluboké know-how firmy. Firma má dlouholeté zkušenosti, byla založena v 90. letech. Má vlastní závodní tým a pravidelně se účastní závodů, čímž získává cenné zkušenosti. Klíčoví zaměstnanci jsou ve firmě dlouhodobě a samozřejmě mnoho know-how vychází od pana Šimáka.

Jako silnou stránku bych zmínil také nízké zadlužení firmy. Firma sice využívá krátkodobé úvěry od bank k provoznímu financování. Ale nemá žádné dlouhodobé úvěry a zároveň má ve vlastnictví hodnotná aktiva v podobě výrobního areálu a strojů.

Slabé stránky

Klíčovou slabou stránkou podniku je dlouhodobý pokles tržeb. Tržby mu klesaly ve sledovaném období každý rok a klesly od začátku sledovaného období z 33 mio Kč na 28 mio Kč na konci období. Historicky byly tržby dokonce až 50 mio Kč, což bylo v dobách kdy se podniku velmi dařilo v exportu, k čemuž přispíval výhodný měnový kurz. Vzhledem k tomu, že podnik je velmi exportně orientovaný (až polovina tržeb je z exportu), tak se na tržbách negativně projeví sankce proti Rusku v roce 2014 a nyní ho ohrožuje i BREXIT. To naznačuje, že se podnik těžko vyrovnává s měnicími se vnějšími podmínkami. Mírným pozitivem je, že tržby z tuzemska rostou, nicméně nižším tempem, než jakým klesají tržby z exportu.

Další slabou stránkou podniku je neschopnost tvořit vyšší HV. Ve sledovaném období se HV pohyboval okolo nuly. S tím souvisí i velmi slabá rentabilita ať už rentabilita aktiv, nebo vlastního kapitálu. V porovnání s odvětvím CZ-NACE 25 v roce 2017 ROE

14,6% a ROA 11,1%. Podnik MS Kart měl v tomto roce ROE -0,29% a ROA 0,76%. V souvislosti s touto neschopností tvořit vyšší hospodářské výsledky by bylo zajímavé znát přesnou kalkulaci nákladů jeho činnosti. Podle (Šimák, 2019) má firma 100% ziskovost ze zámečnické činnosti, zatímco 25-35% z výroby podvozků. Je otázka, co je tím přesně myšleno a bohužel nebyla k dispozici žádná data, na základě kterých by se toto dalo rozklíčovat.

Slabou stránkou podniku je skladování „specifického“ materiálu. Většina materiálu, který má podnik na skladě je specifické povahy – a dá se využít jen pro výrobu motokár. Podle (Šimák, 2019) by zpeněžením těchto zásob podnik získal jen asi 30% jeho účetní hodnoty. Je to z toho důvodu, že MS Kart je jedinou firmou v ČR, která se podobnou činností zabývá a to naznačuje, že prodat tento materiál by nebylo jednoduché, protože by se těžko sháněl zájemce.

Poslední slabou stránkou podniku je velmi nízká likvidita podniku. Běžná likvidita se ve sledovaném období pohybovala okolo 1,25-1,56, což se může zdát v pořádku, protože doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou 1,5. Tato likvidita se ale počítá z oběžných aktiv a součástí oběžných aktiv je zmíněný „specifický“ materiál, jehož zpeněžením by firma získala jen 30% jeho hodnoty. Čili se dají i dobré hodnoty, které firma vykazuje považovat za nedostatečné. Ukazatele rychlé a peněžní likvidity jsou velmi nízké a hluboce pod doporučenými hodnotami. Je to z toho důvodu, že firma má nízké pohledávky a nízké peněžní prostředky.

Příležitosti

Příležitostí pro podnik je rozvoj výzkumu a vývoje. Už nyní podnik poměrně hodně investuje do výzkumu a vývoje a podle (Šimák, 2019) je to klíčový faktor pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Kdyby polevil, pravděpodobně by mu konkurence unikla a ztratil by tržní podíl. Pro výzkum je přínosné provoz vlastního závodního týmu, díky tomu firma získává zkušenosti přímo ze závodů a může tyto poznatky aplikovat do vývoje. S výzkumem a vývojem mírně souvisí i Průmysl 4.0, ale o tom se zmíním v další části o hrozbách.

To že podnik funguje v tuzemsku je pro něj příležitostí z toho pohledu, že se ČR umístila na velmi dobrém umístění v žebříčku Global competitiveness Index 4.0, který hodnotí oblasti jako infrastruktura, instituce, makroekonomická stabilita, lidský kapitál, finanční systém a další. Z toho vyplývá, že v ČR je obecně dobré prostředí pro podnikání a firma zde má dobré podmínky pro vykonávání své činnosti.

Pro dobré podnikatelské prostředí je důležitá politická stabilita a právní stát, protože to přináší vhodné podmínky pro rozvoj svobodného podnikání. V ČR je podle Rule of

law index 2019 úroveň právního státu na velmi dobré úrovni. Tento index hodnotí faktory jako omezení vládních pravomocí, absence korupce, otevřenost vlády, základní práva, řád a bezpečnost, prosazování právních předpisů, civilní soudnictví a trestní soudnictví. Pro podnik je příležitostí, že funguje v takto stabilním státě s kvalitním právním prostředím.

Hrozby

Pro podnik je významnou hrozbou potenciální blížící se recese, nebo dokonce ekonomická krize. Její příchod se dá očekávat na základě vývoje HDP, když už mnoho let roste a ještě nedošlo k recesi. Spolu s recesí se dá očekávat pokles poptávky, bankroty firem, ztráta dodavatelů a odběratelů. V nejhorším případě by krize znamenala bankrot i pro firmu MS Kart. Toto jako hrozbu vnímá i majitel pan Šimák.

Další hrozbou je tlak ze strany zaměstnanců na růst mezd. V současné době je obecně v ČR vysoký tlak na jejich růst a dá se očekávat, že i v následujícím roce tento tlak bude pokračovat. Podnik tedy bude muset zvyšovat své mzdové náklady, aby si udržel zaměstnance, o kterých už bylo řečeno, jak jsou pro podnik důležití. Je otázka, jestli si tlak na růst mezd nevyžádá potřebu propouštět, vzhledem k tomu že nárůst nákladů by podnik poslal do hlubších červených čísel.

Ohrožením pro podnik, ale i pro celou Evropu a i celý svět je BREXIT. Vystoupením Velké Británie z EU dojde k nestabilitě a nejistotě, kdy nebudou nastavená pravidla a standardy a na nějakou dobu to poškodí mezinárodní obchod. Podniku MS Kart se to týká o to víc, že její hlavní odběratel je z Velké Británie a má podíl na jejích tržbách 13%. Podle (Deloitte, 2019) může v nejhorším případě BREXIT způsobit propad českého HDP až o 0,2%.

Jako ohrožení pro podnik vnímám i tzv. Průmysl 4.0. Tato revoluce má změnit povahu průmyslu, energetiky, obchodu, logistiky a dalších částí ekonomiky a vlastně i celé společnosti. Opírá se o internet věcí, kyberneticko-fyzické systémy nebo třeba i o umělou inteligenci. Díky této revoluci se podle (MPO, 2019, str. 2) podaří snížit náklady, zvýšit produktivitu práce, snížit energetickou náročnost. Měla by se také dlouhodobě zvýšit úroveň života obyvatel. Nicméně ČR není na tuto změnu plně připravena a příchod této revoluce může obecně snížit konkurenceschopnost českých firem. Co je také potřeb zmínit je to, že podnik vnímám jako poměrně konzervativní a je otázka jakou rychlostí by byl schopen přijímat tyto revoluční změny ve výrobě.

Ohrožením pro podnik je i vysoká vyjednávací síla dodavatelů. Protože dodávané zásoby jsou pro podnik důležité, a protože jsou diferencované, a protože existují vysoké náklady na změnu dodavatele má firma MS Kart poměrně malé možnosti na

vyjednávacím poli se svými dodavateli a má tak poměrně vysoké náklady na dodávané zboží. Jako dodavatele se dají považovat i zaměstnanci firmy, kteří dodávají práci a vzhledem k vysokému tlaku na růst mezd a důležitosti zkušených zaměstnanců pro firmu mají vysokou vyjednávací sílu.

Určitým ohrožením je pro firmu i aktuální stav konkurence v odvětví. Ta je způsobena malým růstem odvětví. Odvětví je citlivé na ekonomické krize, takže se dá očekávat, že v blízkých letech ani nebude výrazněji růst. Intenzita konkurence je vysoká také proto, že v odvětví působí na 55 firem a 5 největších firem v odvětví jsou poměrně velké oproti zbytku. Tři z těchto 5 firem o sobě prohlašují, že jsou světovými leadery motokárového odvětví.

3.6.1 Shrnutí SWOT analýzy – vazby silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb

Silné stránky podniku jako je postava pana Šimáka a hluboké know-how o odvětví, o výrobě motokár, o závodech a o všem s tím související umožňuje podniku naplno využít příležitost výzkumu a vývoje. Díky tomu se podniku daří mít jedny z nejkvalitnějších podvozků. To potvrzuje síla značky MS KART ale i úspěchy, kterých dosahují jezdci na podvozcích MS KART. Propojení těchto faktorů nejvíce potvrzuje úspěch z roku 2018, kdy jezdec s podvozkem MS KART dokončil mistrovství Evropy v kategorii superkart na skvělém druhém místě.

Již zmíněná síla značky, která je bezesporu silnou stránkou podniku, umožňuje podniku přežít v odvětví, které je pro něj ohrožující vysokou intenzitou konkurence. Úspěchy ze závodů naznačující kvalitu a výkonnost podvozků posilují sílu značky, a to pak zvyšuje poptávku po produktech od této značky. To umožňuje firmě přežít v odvětví, přestože její největší konkurenti mají pravděpodobně lepší výrobní stroje, mají vyšší úspory z rozsahu apod.

Silná stránka v podobě nízkého zadlužení a vysoké hodnotě aktiv, dává podniku flexibilitu. Ohrožení v podobě blížící se recese podnik spíše přežije právě kvůli nízkému zadlužení, protože ho nebude ohrožovat potřeba splácet vysoké úvěry bankám. Tuto flexibilitu může využít i směrem k revolučním změnám, které se v průmyslu očekávají s příchodem Průmyslu 4.0. Podnik si může vzít úvěry od bank, využít nemovitost jako zajištění, případně ji může refinancovat – tyto prostředky pak může využít k pořízení technologií Průmyslu 4.0 a získat tak konkurenční výhodu v podobě snížení nákladů a zvýšení kvality výroby.

Slabé stránky podniku - klesající trend tržeb a neschopnost podniku vytvářet HV, oslabují podnik směrem k ohrožení blížící se recese. Pokles tržeb a zároveň neklesání osobních nákladů podniku ještě více snižuje hospodářský výsledek, a to i do záporu a toto vytváří na podnik tlak, který může v nejhorším případě vyústit až v neschopnost splácet své závazky. Pokles tržeb a neschopnost tvořit HV oslabuje pozici podniku i směrem k ohrožení v podobě růstu mezd. Podnik si totiž drží své zaměstnance, do kterých mnoho investoval a jsou pro něj velmi důležití, podniku ale klesají tržby a tyto osobní náklady neklesají – to ještě více zhoršuje schopnost podniku tvořit HV. Tyto všechny faktory pak oslabují podnik vůči konkurenci, a právě intenzivní konkurenční prostředí je jedno z hlavních ohrožení pro podnik.

Slabá stránka podniku v podobě nízké likvidity a s tím související další slabá stránka v podobě držení specifického materiálu na skladě, za který by podnik získal jen 30% účetní hodnoty, kdyby byl nucen ho prodat, jsou pro podnik velkým oslabením směrem k hrozbě v podobě blížící se recese. S příchodem recese obecně klesá poptávka, klesají tržby, podniky se zpožďují s placením svých závazků, případně krachují a svým závazkům vůbec nedostojí. Při recesi bude podnik velmi závislý na platební morálce svých odběratelů a pokud se jejich platební morálka zhorší, tak to pro podnik s takto špatnou likviditou bude velmi ohrožující.

3.7 Strategická doporučení

První doporučení míří na pokrytí slabých stránek, konkrétně neschopnost tvořit HV a dílčím způsobem také na klesající tržby. Z hovorů s panem Šimákem vyplynulo, že firma dokáže pravděpodobně dělat mnohem efektivněji zámečnickou činnost než výrobu motokár. Doporučuji tedy udělat detailní kalkulaci nákladů a vyhodnotit, jak skutečně nákladové dané činnosti jsou a porovnat to s tržbami které z nich plynou. Pracuji s předpokladem, že tak jak říkal (Šimák, 2019) vyplyne, že zámečnická činnost je mnohem efektivnější než výroba motokár. V takovém případě bych firmě doporučil přeorientovat více svých kapacit do této činnosti. Nyní má na celkových tržbách zámečnická činnost podíl cca 20% a výroba motokár 65%. Posunutí podílu na tržbách na 40-50% by firmu mohlo dostat do černých čísel, zároveň se ziskem dalších zámečnických zakázek by se mohl zastavit trend poklesu tržeb a případně by mohly zase začít růst. Když přihlídneme na hrozbu v podobě růstu mezd zaměstnanců v ČR a všimneme si, že osobní náklady firmě neklesají, přestože tržby ano, je jasné, že firma dříve či později bude potřebovat nové zakázky na kterých získá větší tržby, aby měla z čeho své zaměstnance uživit (a vzpomeňme, že je to jeden ze strategických cílů společnosti). Zaměření se více na zámečnickou činnost by tomu mělo pomoci. Tímto

by firma zároveň odstranila většinu svých slabých stránek, které vychází právě ze slabé finanční kondice.

Druhé doporučení souvisí s Průmyslem 4.0. Je to zde vyhodnoceno pro firmu jako hrozba, protože ČR není podle (MPO, 2019) připravena na tuto revoluci a zároveň firmu hodnotím jako konzervativní. Přestože je to pro firmu hrozba navrhuji, aby se k tomu postavila jako k příležitosti a až budou k dispozici kompletní technologie Průmyslu 4.0, aby je adaptovala co nejdříve a plně do nich investovala. V její snaze o adopci jí bude nápomocno, že je málo zadlužená, nemá žádné dlouhodobé úvěry a vlastní hodnotná aktiva hlavně výrobní areál, který by si mohla u banky nechat refinancovat a tím získat prostředky na nové technologie. Zároveň může využít četnou podporu od státu a od jejích zprostředkujících institucí, které podporují firmy informačním servisem případně i výhodnějšími úvěry nebo dotacemi. Je v zájmu státu podporovat firmy v adopci nejmodernějších technologií a dá se očekávat, že to nebude jinak ani v případě Průmyslu 4.0. Adopcí těchto technologií se firmě může podařit snížit své náklady, zvýšit kvalitu svých výrobků a může to využít i jako marketingový tahák. Pokud bude v adopci rychlejší, než konkurence může na ní vytvořit tlak a přebírat její tržní podíl.

Třetí doporučení se týká osobních nákladů. Přestože podniku klesají tržby, tak náklady na zaměstnance neklesají. Je to z důvodů, že podnik do svých zaměstnanců mnoho investoval v minulosti a chce si je tedy udržet, nicméně pokud by klesající trend tržeb dále pokračoval může se stát situace neudržitelná. Když se k tomu připojí další faktor, a to tlak na růst tržeb, který v této době v ČR je, tak se podnik může dostat do velmi tíživé situace. V takovém případě doporučuji omezit náklady na zaměstnance propuštěním některých zaměstnanců. To dá podniku větší prostor a možnost zvýšit plat klíčovým zaměstnancům, kteří jsou těžko nahraditelní a nesou s sebou hlavní know-how, potřebné pro podnik.

4 Závěr

Cílem práce bylo na základě provedené strategické analýzy zjistit stav a aktuální možnosti podniku a na základě toho formulovat strategická doporučení. K provedení strategické analýzy byly využity standardní metody jako PESTL analýza, Porterův model 5 sil, VRIO analýza a finanční analýza.

PESTL analýza ukázala, že makrookolí přináší poměrně dobré podmínky pro podnikání. Ukázala, že ČR je konkurenceschopná země se stabilní politickou situací a kvalitním právním státem. Ukázala, že je ČR členem mnoha mezinárodních organizací usnadňující mezinárodní obchod a spolupráci a že ČR jako stát ustavil několik institucí, které mají napomáhat rozvoji podnikání v ČR. Tato analýza také upozorňuje na některá ohrožení, kdy jedním z těchto ohrožení je pravděpodobně blížící se recese anebo nejistota plynoucí z BREXITU. Tato analýza také odkrývá ohrožení pro podnikatele v podobě tlaku na růst mezd. V neposlední řadě PESTL analýza poukazuje na příchod čtvrté průmyslové revoluce tzv. Průmysl 4.0, který má významným způsobem změnit nejen podnikatelské prostředí, ale i běžné životy.

Z Porterova modelu 5 sil vyplývá, že není příliš velké ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů, protože bariéry vstupu jsou vysoké. Hlavními bariérami jsou úspory z rozsahu, kterých dosahují větší firmy v odvětví a rozeznatelnost značky, která je velmi důležitá v tomto odvětví. Rivalita mezi existující konkurencí je intenzivní, a to především proto, že odvětví neroste, působí v něm na 55 firem a 5 největších firem bojují o tržní leadership. Dále vyplývá, že pro podvozky motokár nejsou blízké substituty. Vyjednávací síla zákazníků je nízká, protože mají vysoké náklady na změnu dodavatele a také protože je pro ně produkt důležitý a neobejdou se bez něj. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká a to právě proto, že jejich produkty jsou diferencované (jedná se o motory, kola, gumy) a také zaměstnanci, jako dodavatelé práce, mají vysokou sílu kvůli jejich důležitosti pro podnik a i kvůli tlaku na růst mezd.

Z VRIO analýzy vyplývá, že podnik má řadu cenných zdrojů přinášející mu konkurenční výhodu. Nejdůležitějšími zdroji podniku je postava pana Šimáka, který velmi přispívá svými zkušenostmi a celkovým know-how. Velmi důležitým zdrojem je síla značky, kterou si MS Kart buduje více než 20 let a pomáhá jí, že její produkty jsou úspěšné v závodech (2. místo na mistrovství Evropy 2018 v superkart). V neposlední řadě je velmi důležitým zdrojem know-how společnosti.

Finanční analýza přináší vhled do hospodaření podniku a odkrývá, že podnik není v dobré finanční kondici a odkrývá především několik slabých stránek podniku. Ke

klíčovým zjištěním z finanční analýzy patří, že podnik nebyl schopný ve sledovaném období vytvořit pořádný hospodářský výsledek a každým rokem se pohyboval okolo nuly. Také ukazuje, že podniku každým rokem klesají tržby, což může být způsobeno tím, že se podnik těžko adaptuje na vnější podmínky. K dalším slabým stránkám patří, že má podnik na skladě „specifický“ materiál, který kdyby byl okamžitě zpeněžen tak z něj získá jen 30% účetní hodnoty – je to z důvodu využitelnosti jen v motokárové výrobě. Slabou stránkou je také nízká likvidita podniku. Z finanční analýzy ale vyplývá i silná stránka, a to konkrétně poměrně výrazně kratší doba inkasa pohledávek, než je doba splatnosti krátkodobých závazků – to firmě umožňuje být krátkodobě financována svými dodavateli.

Výše zmíněné analýzy jsou stručně shrnuty SWOT analýzou na konci a na základě SWOT analýzy jsou dána strategická doporučení. První doporučení se týká větší angažovanosti v zámečnické výrobě, která je pro firmu pravděpodobně efektivnější než výroba motokár, ale nyní se na celkových tržbách podílí jen asi z 20%. Druhé doporučení se týká Průmyslu 4.0 a je doporučováno, aby podnik přistoupil na rychlou adaptaci těchto technologií až budou k dispozici. Třetí doporučení se týká neklesajících osobních nákladů v kontextu klesajících tržeb a zvážení varianty zredukování počtu zaměstnanců a tím i snížení osobních nákladů. Tato doporučení jsou ale čistě „ekonomická“ a abstrahují od současných strategických cílů společnosti ke kterým patří „zajistit práci pro blízké osoby“ a tato doporučení také abstrahují od faktu, že podnik je do určité míry i realizace koníčku pana Šimáka a není to klasický podnik založený za účelem maximalizace zisku.

Domnívám se, že cíl vytyčený na začátku práce byl splněn. Přínosem práce je aktuální vyhodnocení stavu podniku a jeho okolí a navržení strategických kroků ke zlepšení této situace.

Přílohy

Příloha č. 1 Aktiva MS Kart ve sledovaném období

Příloha č. 2 Pasiva MS Kart ve sledovaném období

Příloha č. 3 Výsledovka MS Kart ve sledovaném období

MS Kart, s.r.o.		2018	2017	2016	2015	2014
	AKTIVA CELKEM	25 269	30 798	29 740	31 396	30 526
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL					
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	12 576	12 676	12 106	11 773	11 097
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	44	106	168	58	0
1.	Zřizovací výdaje					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
3.	Software	21	71	121		
4.	Ocenitelná práva	23	35	47	58	
5.	Goodwill					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12 532	12 570	11 938	11 715	11 097
1.	Pozemky	246	273	273	273	273
2.	Stavby	8 506	8 752	8 835	8 918	9 008
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	3 780	3 545	2 830	2 524	1 816
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů					
5.	Základní stádo a tažná zvířata					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek					
8.	Poskytnuté zálohy na DHM					
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách					
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly					
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	12 138	17 281	17 266	19 443	19 189
C.I.	Zásoby	12 040	15 910	14 020	16 021	15 781
1.	Materiál	9 813	7 074	4 523	4 876	4 748
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 373	2 881	3 002	4 787	4 435
3.	Výrobky	18				
4.	Zvířata					
5.	Zboží	836	5 955	6 495	6 358	6 598
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem					
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
5.	Dohadné účty aktivní					
6.	Jiné pohledávky					
7.	Odložená daňová pohledávka					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	906	1 049	1 561	2 703	2 193
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	838	993	1 488	2 347	1 638
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem					
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		-9			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
6.	Stát - daňové pohledávky					
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	64	58	59	354	545
8.	Dohadné účty aktivní					
9.	Jiné pohledávky	4	7	14	2	10
C.IV.	Finanční majetek	-808	322	1 685	719	1 215
1.	Peníze	167	109	195	88	208
2.	Účty v bankách	-975	213	1 490	631	1 007
3.	Krátkodobý finanční majetek					
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek					
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	555	841	368	180	240
D.I.	Časové rozlišení	555	841	368	180	240
1.	Náklady příštích období	473	675	368	180	240
2.	Komplexní náklady příštích období					
3.	Příjmy příštích období	82	166			

Obrázek 18 Aktiva MS Kart, vlastní zpracování na základě (Výpis z obchodního rejstříku MS KART s.r.o., 2019)

MS Kart, s.r.o.		2018	2017	2016	2015	2014
	PASIVA CELKEM	25 269	30 798	29 740	31 396	30 526
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	16 577	16 813	17 161	17 779	17 893
A.I.	Základní kapitál	7 791	7 791	7 791	7 791	7 791
1.	Základní kapitál	7 791	7 791	7 791	7 791	7 791
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
3.	Změny vlastního kapitálu					
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
1.	Emisní ážio					
2.	Ostatní kapitálové fondy					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	779	779	779	779	779
1.	Zákonný rezervní fond	779	779	779	779	779
2.	Statutární a ostatní fondy					
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	7 942	8 291	8 909	9 324	9 317
1.	Nerozdělený zisk minulých let	7 942	8 291	8 909	9 324	9 317
2.	Neuhrazená ztráta minulých let					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	65	-48	-318	-115	6
B.	CIZÍ ZDROJE	8 530	13 823	12 551	13 288	12 289
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
3.	Rezerva na daň z příjmů					
4.	Ostatní rezervy					
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
1.	Závazky z obchodních vztahů					
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami					
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení					
5.	Přijaté zálohy					
6.	Vydané dluhopisy					
7.	Směnky k úhradě					
8.	Dohadné účty pasivní					
9.	Jiné závazky					
10.	Odložený daňový závazek					
B.III.	Krátkodobé závazky	2 536	4 473	3 132	3 381	2 804
1.	Závazky z obchodních vztahů	1 064	1 779	943	2 018	1 402
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám					
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům	647	647	647	392	392
5.	Závazky k zaměstnancům	325	342	333	358	284
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního	186	204	199	211	180
7.	Stát - daňové závazky a dotace	171	152	119	79	-53
8.	Přijaté zálohy	98	1 311	860	296	564
9.	Vydané dluhopisy					
10.	Dohadné účty pasivní					
11.	Jiné závazky	45	38	31	27	35
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	5 994	9 350	9 419	9 907	9 485
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	5 194	8 550	8 619	8 972	8 546
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	800	800	800	935	939
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	162	162	28	329	344
C.I.	Časové rozlišení	162	162	28	329	344
1.	Výdaje příštích období	74	7	-23	287	322
2.	Výnosy příštích období	88	155	51	42	22

Obrázek 19 Pasiva MS Kart, vlastní zpracování na základě (Výpis z obchodního rejstříku MS KART s.r.o., 2019)

MS Kart, s.r.o.						
Položka	č.ř.	2018	2017	2016	2015	2014
I. Tržby za prodej zboží	01	2 847	4 617	4 446	5 632	5 808
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 649	3 636	2 978	3 558	4 462
+ OBCHODNÍ MARŽE	03	1 198	981	1 468	2 074	1 346
II. Výkony	04	24 542	28 188	26 261	28 069	29 635
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	25 498	27 214	27 534	27 270	27 558
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	-1 490	-121	-1 785	352	1 710
3. Aktivace	07	534	1 095	512	447	367
B. Výkonová spotřeba	08	20 272	20 687	19 357	21 434	21 816
1. Spotřeba materiálu a energie	09	16 447	16 627	16 383	18 172	18 115
2. Služby	10	3 825	4 060	2 974	3 262	3 701
+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	5 468	8 482	8 372	8 709	9 165
C. Osobní náklady	12	8 214	7 957	7 990	8 249	7 260
1. Mzdové náklady	13	5 825	5 612	5 672	5 899	5 195
2. Odměny členům orgánů spol. a družstva	14					
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 389	2 345	2 318	2 350	1 769
4. Sociální náklady	16					296
D. Daně a poplatky	17	228	212	212	213	207
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	777	514	485	457	1 590
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	4 258	177	834	279	515
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 624	33	636	0	336
2. Tržby z prodeje materiálu	21	634	144	198	279	179
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	369	42	25	0	89
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	324	42	25	0	89
2. Prodaný materiál	24	45		0	0	
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25			-10	-20	-1
	26					
IV. Ostatní provozní výnosy	27	500	368	60	130	118
H. Ostatní provozní náklady	28	224	231	496	253	198
V. Převod provozních výnosů	29					
I. Převod provoz. nákladů	30					
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	414	71	68	-34	455
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
J. Prodané cenné papíry a podíly	32					
VII. Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podsttným vlivem	34					
	35					
2. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36					
3. Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37					
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38					
K. Náklady z finančního majetku	39					
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů	40					
L. Náklady z přecenění CP derivátů	41					
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42					
X. Výnosové úroky	43					
N. Nákladové úroky	44	272	281	305	309	294
XI. Ostatní finanční výnosy	45	76	328	21	415	63
O. Ostatní finanční náklady	46	153	166	102	187	218
XII. Převod finančních výnosů	47					
P. Převod finančních nákladů	48					
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-349	-119	-386	-81	-449
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	50	0	0	0	0	0
1. splatná	51					
2. odložená	52					
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	65	-48	-318	-115	6
XIII. Mimořádné výnosy	54					
R. Mimořádné náklady	55					
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56					
1. splatná	57					
2. odložená	58					
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	0	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60					
*** Výsledek hospodaření za účetní období	61	65	-48	-318	-115	6
Výsledek hospodaření před zdaněním	62	65	-48	-318	-115	6

Obrázek 20 Výsled. MS Kart, vlastní zpracování na základě (Výpis z obchodního rejstříku MS KART s.r.o., 2019)

Zdroje

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, stránky 99-120. Načteno z business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf
- Barney, J. B. (Listopad 1995). *Looking inside for competitive advantage*. Načteno z ProQuest: <https://search.proquest.com/docview/210515505?accountid=17203>
- Bartušková, H. (7. duben 2019). *13 faktů, které vám řeknou vše o intervencích ČNB*. Načteno z Finance: <https://www.finance.cz/489618-intervence-cnb/>
- birelART. (04. květen 2019). *History*. Načteno z birelART: <http://birelart.com/about/history>
- birelART. (05. květen 2019). *Products*. Načteno z birelART: <http://birelart.com/our-karts/kz/description>
- BusinessInfo. (19. duben 2019). *Přehled zákonů*. Načteno z BusinessInfo: <https://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>
- BusinessInfo. (6. duben 2019). *SPECIÁL: Brexit očima exportérů*. Načteno z BusinessInfo: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/special-brexite-ocima-exporteru-119098.html#!&chapter=2>
- CRG. (4. květen 2019). *History*. Načteno z KartCRG: <http://www.kartcrg.com/en/company/>
- CRG. (4. květen 2019). *Products*. Načteno z KartCRG: <http://www.kartcrg.com/en/telai/>
- CzechTrade. (6. duben 2019). *Export v kostce*. Načteno z BusinessInfo: <https://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/statni-podpora-exportu/export-v-kostce.html>
- ČNB. (7. duben 2019). *Cílování inflace v ČR*. Načteno z ČNB: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html
- ČNB. (7. duben 2019). *Jak se vyvíjela doutýdenní repo sazba ČNB?* Načteno z ČNB: https://www.cnb.cz/cs/faq/jak_se_vyvijela_dvoutydeni_repo_sazba_cnb.html

- ČNOPK. (5. duben 2019). *Průzkumy ČNOPK*. Načteno z Česko-německá obchodní a průmyslová komora: <https://tschechien.ahk.de/cz/newsroom/pruzkumy-cnopk/>
- ČSÚ. (7. duben 2019). *HDP Výrobní metoda*. Načteno z Český statistický úřad: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_prod
- ČSÚ. (7. duben 2019). *Inflace - druhy, definice, tabulky*. Načteno z Český statistický úřad: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- ČSÚ. (10. duben 2019). *Obyvatelstvo - roční časové řady*. Načteno z ČSÚ: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu
- ČSÚ. (7. duben 2019). *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy*. Načteno z ČSÚ: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7ET_P%7E_S%7E_null_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208!_MZD-LEG4_1
- ČSÚ. (10. duben 2019). *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100*. Načteno z čsú: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-do-roku-2100-n-fu4s64b8h4>
- ČSÚ. (15. duben 2019). *Stárnutí se nevyhneme*. Načteno z ČSÚ: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>
- ČSÚ. (10. duben 2019). *Studenti a absolventi přírodovědných a technických oborů vysokoškolského studia*. Načteno z ČSÚ: <https://www.czso.cz/csu/czso/terciarni-vzdelavani-studenti-a-absolventi-vysokoskolskeho-a-vyssiho-odborneho-vzdelavani-dle-urovne-a-oboru-vzdelani>
- ČSÚ. (10. duben 2019). *Věkové složení obyvatelstva - 2017*. Načteno z ČSÚ: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>
- ČSÚ. (17. duben 2019). *Výzkum a vývoj*. Načteno z ČSÚ: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje
- ČTK. (10. duben 2019). *Nedostatek techniků? Ne, technické vzdělání je v Česku rozšířené, víc než v OECD*. Načteno z Deník:

https://www.denik.cz/z_domova/nedostatek-techniku-ne-technicke-vzdelani-je-v-cesku-rozsirene-vic-nez-v-oecd-20170912.html

ČTK. (19. duben 2019). *Závislost Česka na zahraničním obchodu roste. Hodnota exportu vzhledem k HDP se zvýšila z 27 na 67 procent, ukazuje analýza.* Načteno z Hospodářské noviny: <https://byznys.ihned.cz/c1-66290800-zavislost-ceska-na-zahranicnim-obchodu-roste-podil-exportu-na-hdp-se-za-posledni-dve-desetileti-zvysil-ze-27-na-67-procent-ukazuje-analyza>

Deloitte. (6. duben 2019). *Analýza - Praktické dopady Brexitu.* Načteno z Deloitte: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/deloitte-analytics/articles/prakticke-dopady-brexitu.html>

Doran, G. T. (1981). There is a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management review*, 35-36.

Dostál, D. (7. duben 2019). *Většina firem v Česku neplatí daně, i když se situace v posledních letech zlepšuje.* Načteno z BusinessInfo: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vetsina-firem-v-cesku-neplati-dane-i-kdyz-se-situace-v-poslednich-letech-zlepsuje-104065.html>

Drake, P. P. (2014). *Home page of Pamela Peterson Drake, James Madison University.* Načteno z James Madison University: educ.jmu.edu/~drakepp/principles/module2/fin_rat.pdf

Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C.H.Beck.

E15. (15. duben 2019). *Moody's: Největším rizikem pro českou ekonomiku je stárnutí populace.* Načteno z E15: <https://www.e15.cz/domaci/moody-s-nejvetsim-rizikem-pro-ceskou-ekonomiku-je-starnuti-populace-1358045>

finance.cz. (7. duben 2019). *Daň z příjmů právnických osob.* Načteno z Finance: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/dan-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and Competitive Analysis.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada Publishing, a.s.

- Ginterová, M. (7. duben 2019). *Blíží se další krize? Mohou ji vyvolat obchodní války s USA nebo předlužené státy*. Načteno z Česká televize: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2597207-blizi-se-dalsi-krize-mohou-ji-vyvolat-obchodni-valky-s-usa-nebo-predluzene-staty>
- Grant, M. R. (2016). *Contemporary strategy analysis*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Nakladatelství BizBooks.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Nakladatelství Ekopress, s.r.o.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Kislingerová, E. a. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza - krok za krokem*. Praha: nakladatelství C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- KPMG. (6. duben 2019). *Tax rates online*. Načteno z KPMG: <https://home.kpmg/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online.html>
- kurzy.cz. (7. duben 2019). *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn*. Načteno z Kurzy: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- Lhotský, J. (2010). *Strategický management*. Projekt www.vydejteknihu.cz ve spolupráci s vydavatelstvím Computer Press, a.s.

- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- MFČR. (7. duben 2019). *Makroekonomická predikce - leden 2019*. Načteno z Ministerstvo financí ČR: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>
- Ministerstvo zahraničních věcí. (5. duben 2019). *Multilaterální spolupráce*. Načteno z Ministerstvo zahraničních věcí: https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/cr_v_mezinarodnich_organizacich/index.html
- MPO. (2. květen 2019). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017*. Načteno z MPO: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>
- MPO. (19. duben 2019). *Iniciativa Průmysl 4.0*. Načteno z MPO: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>
- MPO. (7. duben 2019). *Statistický přehled zahraničního obchodu ČR za 1-12/2018 - zpřesněné údaje k 28.2.2019*. Načteno z Ministerstvo průmyslu a obchodu: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/statisticky-prehled-zahranicniho-obchodu-cr-za-1-12-2018---zpresnene-udaje-k-28-2-2019--244360/>
- O nás; MS KART. (18. březen 2019). Načteno z MS KART: <http://www.mskart.cz/new/cs/firma/firma>
- OECD. (17. duben 2019). *Gross domestic spending on R&D*. Načteno z OECD: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>
- Parolinracing. (4. květen 2019). *Profile*. Načteno z Parolinracing: <http://www.parolinracing.com/profile/>
- Parolinracing. (4. květen 2019). *Racing products*. Načteno z Parolinracing: <http://www.parolinracing.com/racing-products/>
- Patria. (7. duben 2019). *Před rokem skončily devizové intervence ČNB, trvaly 41 měsíců*. Načteno z Patria:

<https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3796920/pred-rokem-skoncily-devizove-intervence-cnb-trvaly-41-mesicu.html>

Porter, E. M. (1998). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck.

SODIKART. (4. květen 2019). *About SODIKART*. Načteno z SODIKART: <https://www.sodikart.com/en-gb/about-sodikart-c9.html>

SODIKART. (4. květen 2019). *Activities*. Načteno z SODIKART: <https://www.sodikart.com/en-gb/sodi-c13.html>

Světové ekonomické fórum. (17. 10 2018). *Zpráva o globální konkurenceschopnosti 2018 – 2019*. Načteno z Česká manažerská asociace: <https://www.cma.cz/zprava-o-globalni-konkurenceschopnosti-2018-2019/>

Šimák, M. (březen 2019). Hovory o firmě MS Kart. (J. Ondřích, Tazatel)

The Global Economy. (5. duben 2019). *Political stability - Country rankings*. Načteno z The Global Economy: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

Tony Kart. (4. květen 2019). *About Tony Kart*. Načteno z TonyKart: https://www.tonykart.com/marchio_en.php

Tony Kart. (4. květen 2019). *Products*. Načteno z TonyKart: https://www.tonykart.com/telai_en.php

TRADINGECONOMICS. (7. duben 2019). *Unemployment rate | Europe*. Načteno z TRADINGECONOMICS: <https://tradingeconomics.com/country-list/unemployment-rate?continent=europe>

Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck.

Veber, J. (2009). *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management press.

Vláda.cz. (5. duben 2019). *Přehled vlád ČR*. Načteno z Vláda: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>

Výpis z obchodního rejstříku MS KART s.r.o. (17. březen 2019). Načteno z Veřejný rejstřík a Sbírka listin: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=59709&typ=PLATNY>

WJP. (19. duben 2019). *WJP Rule of Law Index 2019*. Načteno z World justice project: <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2019>

Worldometers. (10. duben 2019). *Europe Population*. Načteno z Worldometers: <http://www.worldometers.info/world-population/europe-population/>