

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Bakalářská práce**

**Zhodnocení obchodní strategie podniku pomocí  
ekonomických ukazatelů**

**Lukáš Kruml**

© 2013 ČZU v Praze

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Kruml Lukáš

Provoz a ekonomika

Název práce

**Zhodnocení obchodní strategie podniku pomocí ekonomických ukazatelů**

Anglický název

**Assessment of business strategy with economic indicators**

---

## **Cíle práce**

Hlavním cílem práce bude vyhodnocení a inovace obchodní strategie pro ekonomickou efektivitu konkrétního podniku v rámci jeho podnikatelské činnosti. Dílčími cíli práce budou analýza současné obchodní strategie podniku, propočtení ekonomické efektivity podniku na základě zvolených variant řešení.

## **Metodika**

Metodickým postupem bude strukturální analýza podložená studiem odborných publikačních zdrojů na základě citací a kompilací. V aplikační části práce budou použity metody analýzy, syntézy, komparace a dedukční logiky.

## **Harmonogram zpracování**

Zpracování literárních zdrojů 8/2011

Analýza současného stavu řešení 12/2011

Vlastní průzkum a inovační doporučení+propočty 2/2012

Závěry 3/2012

**Rozsah textové části**

30 - 40 stran

**Klíčová slova**

strategie, obchod, podnik, ekonomika, zákazník, marketing

**Doporučené zdroje informací**

Cannon, T. Snaw, S., Svět obchodu, Longman, Albion, Brno, 1991  
Burstiner, I., Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, 1994  
Kotler, P., Marketing, management, Victoria Publishing, 1992  
P. Kotler, F. Trias de B., Inovativní marketing, GRADA, 2004, 80-247-0921-X  
Harry Wessling, Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM GRADA, 2004, 80-247-0569-9  
Pavel Vosoba, Dokonalé služby, GRADA, 2004, 80-247-0847-7  
Josef Jílek, Finanční a komoditní deriváty v praxi, GRADA, 2004, 80-247-1099-4  
Miroslav Foret, Marketingová komunikace, Computer Press, 2004  
David A. Aaker, Brand building budování obchodní značky, Computer Press, 2004  
Ken Burnett, Klíčoví zákazníci a péče o ně, Computer Press, 2004  
Jiří Hlavenka, Internetový marketing, Computer Press, 2004

**Vedoucí práce**

Hes Aleš, doc. Ing., CSc.

**Termín odevzdání**

březen 2012



**doc. Antonín Valder, CSc.**

Vedoucí katedry



**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 24.10.2011

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Zhodnocení obchodní strategie podniku pomocí ekonomických ukazatelů" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2013

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Aleši Hesovi, CSc. za shovívavost, odborné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce.

# Zhodnocení obchodní strategie podniku pomocí ekonomických ukazatelů

---

## Assessment of business strategy with economic indicators

### Souhrn

Bakalářská práce je zaměřená na zhodnocení obchodní strategie vybraného podniku. Teoretická část se zabývá marketingovým strategickým řízením a přínosem situační analýzy při volbě vhodné strategie. V další části je charakterizovaná společnost TNT Express Worldwide spol. s r.o., která je jedním z největších přepravců expresních balíkových zásilek. V analytické části práce je vypracovaná externí, interní a SWOT analýza. Na základě jejich výsledků je zhodnocena obchodní strategie společnosti a jsou stanovena následná doporučení.

### Summary

The aim of the Bachelor thesis is the assessment of business strategy in selected company. In theoretical part is discussion on strategic marketing management and benefit of situational analysis in choosing appropriate strategy. The next section begins with characteristics of TNT Express Worldwide spol. s r.o., which is one of the biggest international courier delivery services company. The analytical part contains company's external, internal and SWOT analysis. The business strategy is assessed and the recommendations are defined based on the results of previous analyses.

**Klíčová slova:** obchodní strategie, ekonomika podniku, strategické marketingové řízení, situační analýza, finanční analýza, SWOT

**Keywords:** business strategy, business economics, strategic marketing management, situational analysis, financial analysis, SWOT

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Cíle práce a metodika .....</b>	<b>5</b>
2.1. Cíle práce.....	5
2.2. Metodika.....	5
2.2.1. Marketingové nástroje .....	6
2.2.2. Ekonomické ukazatele .....	6
<b>3. Přehled řešené problematiky.....</b>	<b>8</b>
3.1. Marketingové strategické řízení .....	8
3.1.1. Vize, mise, cíle, strategie .....	9
3.2. Situační analýza podniku .....	11
3.2.1. Externí analýza .....	12
3.2.2. Interní analýza .....	17
3.2.3. SWOT analýza .....	27
<b>4. Analytická část.....</b>	<b>30</b>
4.1. Představení společnosti .....	30
4.1.1. Historie společnosti .....	30
4.1.2. Základní údaje a vlastnická struktura .....	31
4.1.3. Organizační struktura.....	31
4.1.4. Rozsah činnosti a produktové portfolio .....	32
4.1.5. Nabízené služby.....	33
4.1.6. Certifikáty a ocenění.....	34
4.1.7. Strategické řízení podniku.....	34
4.2. Externí analýza .....	36
4.2.1. Mikroprostředí – Porterův model pěti sil .....	36
4.2.2. Makroprostředí – PEST analýza.....	38
4.3. Interní analýza .....	51
4.3.1. Zdroje podniku .....	51
4.3.2. Finanční analýza .....	52
4.3.3. Doplnkové ukazatele.....	59
4.4. SWOT analýza.....	63

<b>5. Zhodnocení obchodní strategie .....</b>	<b>65</b>
<b>6. Závěr .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>71</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>74</b>



# 1. Úvod

V dnešní turbulentní době je cesta k prosperitě dlouhá a náročná. Konkurenceschopný podnik se musí snažit být vždy o krok před konkurenty, stále zlepšovat své výrobky či služby a starat se o svou klientelu. Nejinak tomu je i u mezinárodních přepravních společností, které jsou navíc přímo závislé na výkonu tuzemské ekonomiky. Bez zvyšující se produkce a tím pádem i rostoucího exportu není možné přepravní společnost efektivně rozvíjet, udržet její ziskovost a postavení na trhu.

K dlouhodobému prosazení na trhu, zvyšování objemů prodeje a tržeb není zapotřebí růst pouze tuzemské, respektive evropské ekonomiky. Je samozřejmě nutné mít kvalitně zpracovanou obchodní strategii a umět jí vhodně aplikovat v praxi.

Správně vymezená a pečlivě zavedená obchodní strategie je základním stavebním kamenem úspěchu společnosti. Pro její správné stanovení musí mít management zpracovanou strategickou a finanční analýzu, musí se orientovat na trhu a znát kupní chování zákazníků. Dále je třeba nastavenou strategii průběžně analyzovat a hodnotit. Proto je nutné mít zmapovanou minulost, umět se správně rozhodovat v přítomnosti, ale hlavně být připraven na možné budoucí události.

## 2. Cíle práce a metodika

### 2.1. Cíle práce

Hlavní cíl práce je zaměřen na zhodnocení obchodní strategie přepravní společnosti pomocí ekonomických ukazatelů a následné formulace návrhů opatření.

Dílčími cíli jsou:

- ⇒ charakteristika subjektu,
- ⇒ analýza vnitřního i vnějšího prostředí zkoumaného podniku,
- ⇒ finanční analýza a výpočet ekonomických ukazatelů efektivity.

V návaznosti na stanovené cíle práce, s již s předešlou znalostí firemního prostředí a po seznámení se s finančními výkazy, byla stanovena následující hypotéza:

***„Podnik má vhodně stanovenou obchodní strategii, která se opírá o velmi dobré finanční výsledky.“***

Tato hypotéza bude, na základě zpracovaných analýz a zjištění, v závěru práce ověřena.

### 2.2. Metodika

V první části textu je metodou deskripce dokumentů a citacemi odborných autorů zpracován teoretický přehled řešené problematiky. Literární rešerše je logicky uspořádána tak, aby bylo možné postupovat stejným způsobem i v části analytické. Teoretické poznatky uvedené v první polovině práce budou aplikovány ve společnosti TNT Express Worldwide spol. s r.o., dceřině společnosti jednoho z největších expresních balíkových dopravců.

V prvním kroku praktické části je provedena analýza stávající situace podniku, která je východiskem ke správnému určení již nastavené strategie. K tomu je užita analýza externího a interního prostředí. Její výsledek bude shrnut do výsledné SWOT analýzy, ze které vzejdou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně bude provedena finanční analýza, při které budou vypočteny jednotlivé ekonomické ukazatele. V poslední části práce bude zhodnocena stávající obchodní strategie a bude sestaven návrh na zlepšení.

Použité analytické nástroje lze rozdělit do dvou specifických oblastí:

⇒ *Marketingové nástroje*

⇒ *Ekonomické ukazatele*

Data potřebná pro uvedené analytické nástroje jsou čerpána z volně dostupných zdrojů, závěrkových výkazů a také z diskuze s managementem společnosti. Data, tabulky, grafy a výpočty byly zpracovány pomocí kancelářského balíku MS Office.

### 2.2.1. **Marketingové nástroje**

Nástroje užití v rámci externí situační analýzy jsou:

⇒ *Porterův model pěti sil* – Analýza mikroprostředí zachycující pět sil působících na podnik z jeho nejbližšího okolí. Mezi tyto síly patří hrozba vstupu potenciálních konkurentů do odvětví, vyjednávací schopnosti odběratelů, hrozba substitutů, vyjednávací schopnosti dodavatelů a konkurence mezi stávajícími podniky. Jednotlivé síly z Porterova modelu může podnik významně ovlivnit svým jednáním.

⇒ *PEST analýza* – Jedná se o rozbor makroprostředí, které obklopuje a nepřímo ovlivňuje podnik. Skládá se z několika skupin faktorů, které tvoří počáteční zkratku PEST. Jedná se o rozbor prostředí politického, ekonomického, sociálního a technologického.

⇒ *SWOT analýza* – Analýza zhodnocující interní a externí faktory podniku, vhodná pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Nejdříve budou jednotlivé faktory identifikovány a poté budou vzájemně ohodnoceny v konfrontační matici.

### 2.2.2. **Ekonomické ukazatele**

⇒ *Ukazatele likvidity* – Udávají schopnost podniku splácet své závazky, dělíme je na likviditu okamžitou, pohotovou a celkovou.

- ⇒ *Ukazatele rentability* – Ukazují ziskovost a efektivnost jednotlivých kapitol rozvahy. V práci jsou uvedeny a zhodnoceny tyto ukazatele: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE), rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb (ROS) a rentabilita nákladů.
- ⇒ *Ukazatele zadluženosti a finanční stability* – Udávají, jakými zdroji a s jakou strukturou je podnik financován. V praktické části jsou uvedeny tyto ukazatele: Podíl vlastního kapitálu (Equity Ratio), Ukazatel věřitelského rizika (Debt Ratio), Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt/Equity Ratio), Finanční páka (Financial leverage).
- ⇒ *Ukazatele aktivity* – Lze díky nim zhodnotit efektivitu využívání aktiv – majetek, pohledávky, zásoby, atd. V analytické části jsou užity tyto ukazatele: obrátka celkových aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu pohledávek (DOP), doba obratu závazků (DOZ).

Veškeré vypočtené ukazatele z výchozího sledovaného roku 2007 i konečného roku 2011 budou převedeny na jednotkové vyjádření. Poté budou oba uvedené roky porovnány v grafu Spider analýzy.

### 3. Přehled řešené problematiky

#### 3.1. Marketingové strategické řízení

*„Veslovat usilovněji nepomáhá, když loď pluje nesprávným směrem.“*

**Ohmae Kenichi**

Pojem strategie, pocházející z řeckého “stratégos”, lze chápat jako souhrn taktik nezbytných k překonání nepřítele. Dnešní význam spíše charakterizujeme jako soubor činností mířící k vytčenému cíli.

Obchodní či podniková strategie vyjadřuje určitý plán, jehož cílem je dostat směřování ke konkrétní stanovené metě. Tím může být např. maximalizace zisku, růst podniku, zvyšování podílu na trhu, případně další vedlejší cíle.

Tradiční definice na obchodní strategii nahlíží jako na dokument, který vytyčuje dlouhodobé cíle společnosti, stanovuje postup jednotlivých činností a rozmístění zdrojů potřebných pro dosažení daných cílů. Moderní definici lze chápat jako schopnost být připraven na budoucnost. Nejen dlouhodobé cíle, ale i průběh jednotlivých činností a rozmístění zdrojů se musí vycházet z potřeb podniku, adaptovat se na interní i externí změny.<sup>1</sup>

Tvorba nové či analýza současné podnikové strategie se neobejde bez základů marketingového strategického řízení. To lze charakterizovat jako dynamický průběh stanovení a zavedení, pro rozvoj podniku klíčových, koncepčních záměrů. Do tohoto procesu lze zařadit činnosti udržující soulad mezi dlouhodobými cíli, posláním podniku a volnými zdroji, dále také mezi podnikem a jeho okolím. Základem tohoto procesu je definování vize, mise, cílů podniku, strategií růstu a firemního portfolia.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 1

<sup>2</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 18

Strategickým řízením se musí zabývat vrcholový management, a to hlavně volbou zásadních strategických rozhodnutí jako jsou např.:<sup>3</sup>

- ⇒ **stanovení a zavedení základní strategie a firemních cílů** (tržní podíl, velikost obratu, procenta zisku, růstu, atd.);
- ⇒ **vymezení základních podnikatelských otázek** (forma vlastnictví, velikost podniku, rozloha území, typ produktu);
- ⇒ **rozhodnutí o rozdělení omezených zdrojů**;
- ⇒ **formulace vhodné firemní kultury.**

### 3.1.1. Vize, mise, cíle, strategie

Formulování vize, mise, cílů a strategií je důležitou součástí práce vrcholového managementu, který odpovídá za strategické řízení firmy (viz obrázek č. 1).<sup>4</sup>

**Obrázek č. 1:** Úrovně manažerského řízení a rozhodování



Zdroj: KOŠŤAN, P., *Firemní strategie: Plánování a realizace*, s. 2

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 18

<sup>4</sup> KOŠŤAN, P., *Firemní strategie: Plánování a realizace*, s. 2

#### 3.1.1.1. **Vize**

*„Soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.“<sup>5</sup>*

Vize musí být směřována k nějakému ideálu, který má být v zájmu společnosti i zákazníka dosažen. Musí být jasně definovaná, uskutečnitelná, správně vysvětlená, všemi pochopena a přijatá.<sup>6</sup>

#### 3.1.1.2. **Mise (poslání)**

*„Posláním firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání – prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“<sup>7</sup>*

Pod tímto pojmem si lze představit důvod existence společnosti, postoj vzhledem k ostatním subjektům, dlouhodobé firemní hodnoty či respektované standardy chování. Základní důvod bytí společnosti reprezentuje právě poslání.<sup>8</sup>

#### 3.1.1.3. **Strategický cíl<sup>9</sup>**

*Strategický cíl, je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli.*

Cíle mohou vyvstat z definice poslání, nebo je lze chápat jako podporu naplnění základního poslání společnosti. Jejich vymezení jsou v kompetenci vedení firmy.

Každý cíl by měl mít určité rysy, dle kterých lze zhodnotit jejich kvalitu. Nejznámější je tzv. metoda SMART. Každé písmeno slova SMART, v angličtině znamenající chytrý, představuje jednu vlastnost, kterou by měl stanovený cíl mít.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 20

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 20

<sup>7</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, s. 30

<sup>8</sup> JAKUBÍKOVÁ, cit. 5, s. 21-22

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 25

<sup>10</sup> ZIKMUND, M., *SMART aneb jak definovat cíle*, In: *Businessvize.cz* [online].

Jedná se o tyto vlastnosti:

- **S** – specific (konkrétní)
- **M** - measurable (měřitelný)
- **A** – attainable (odsouhlasený)
- **R** – realistic (realistický)
- **T** – time bounded (časově ohraničený)

#### 3.1.1.4. **Strategie**

Z tradiční definice vychází strategie jako dokument stanovující cíle na delší období, alokaci zdrojů a proces dílčích operací, které směřují ke splnění daných cílů.<sup>11</sup>

Moderní pojetí strategie určuje základní směry, prezentuje prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy. Měla by také firmu připravit na všechny situace, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat.<sup>12</sup>

### 3.2. **Situační analýza podniku**

Rozhodování o nové strategii se neobejde bez znalosti současné situace, očekávání výsledků a směru budoucího úsilí podniku.<sup>13</sup> Tyto informace nám dodá situační analýza.

Základem situační analýzy je rozpoznání, rozbor a zhodnocení všech možných okolností, které mohou mít dopad na plánované cíle a konečnou strategii.<sup>14</sup>

Definice situační analýzy dle Jakubíkové je následující: *Situační analýza (situation analysis) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie,*

---

<sup>11</sup> DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 1

<sup>12</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 27-28

<sup>13</sup> Strategická situační analýza, *Strateg.cz* [online]

<sup>14</sup> JAKUBÍKOVÁ, cit. 12, s. 78



umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.<sup>15</sup>

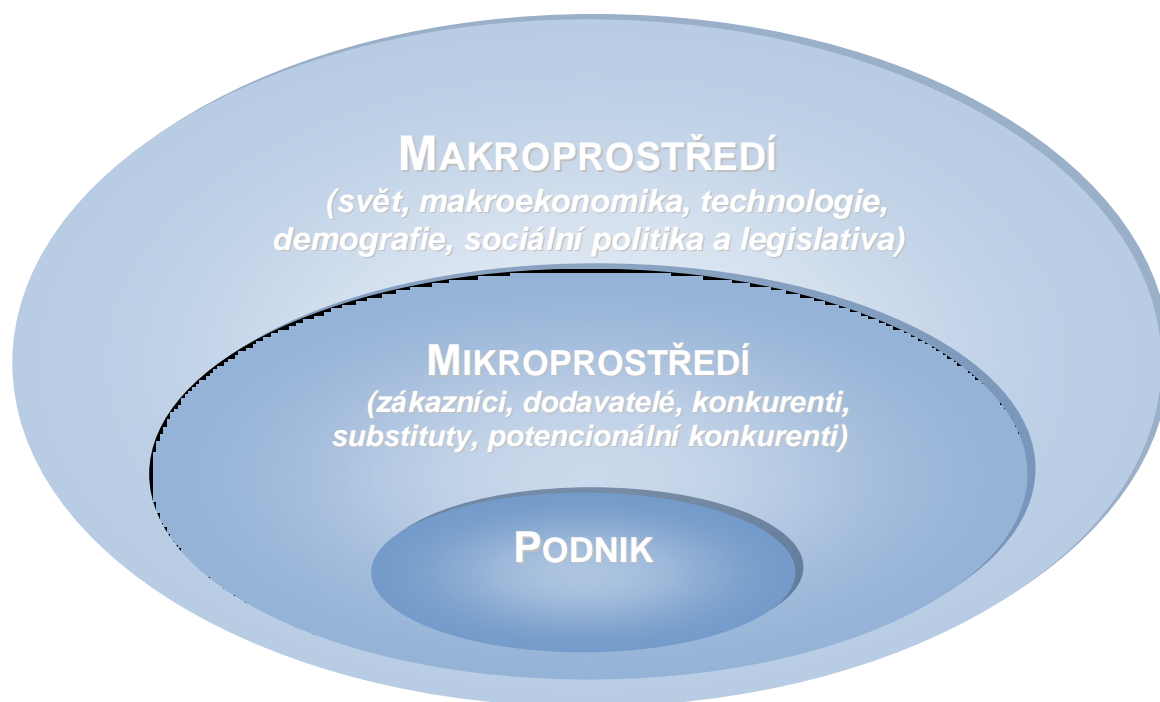
### 3.2.1. Externí analýza

Jedná se o rozbor faktorů okolního prostředí, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat současnost či budoucnost podniku. Tyto faktory mohou být jak ve formě příležitostí, tak ve formě hrozeb. Při ideálním nastavení strategie by se měly příležitosti co nejvíce využít a zároveň co nejvíce snížit případné hrozby.

K vyššímu výnosu a prosperitě podniku je nutné mít stanovenou strategii v souladu s okolím podniku. Proto je nutné neustále vyhodnocovat změny v okolí a pružně reagovat, na tyto tendence, vhodně zvolenou strategií.<sup>16</sup>

Při externí analýze musíme rozdělit prostředí na mikroprostředí a makroprostředí, viz obrázek č. 2.

**Obrázek č. 2: Okolí podniku**



**Zdroj:** DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 16

<sup>15</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 78

<sup>16</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, s. 174

### 3.2.1.1. Mikroprostředí

Mikroprostředí můžeme charakterizovat jako vlivy, situace a okolnosti, které bezprostředně obklopují podnik. Ten je ale může svým úsilím významně ovlivnit.

Například Kotler uvádí: *Mikroprostředí je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků – jde o vnitrofiremní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci, a vztahy k veřejnosti.*<sup>17</sup>

Mezi prvky mikroprostředí proto můžeme zahrnout zákazníky, dodavatele, konkurenci, veřejnost (státní a neziskové organizace, občanská sdružení, sdělovací prostředky, politické uskupení) a zaměstnance.<sup>18</sup>

#### Porterův model pěti sil

Jedná se o analýzu mikroprostředí, která zachycuje pět hlavních sil působících na podnik v rámci jeho nejtěsnějšího prostředí. Tyto síly zásadně ovlivňují podnikovou činnost (viz obrázek č. 3). Porterův model se zaměřuje na tyto faktory:<sup>19</sup>

- ⇒ hrozba vstupu potenciálních konkurentů
- ⇒ konkurence mezi stávajícími podniky
- ⇒ vyjednávací schopnosti odběratelů
- ⇒ vyjednávací schopnosti dodavatelů
- ⇒ hrozba substitutů

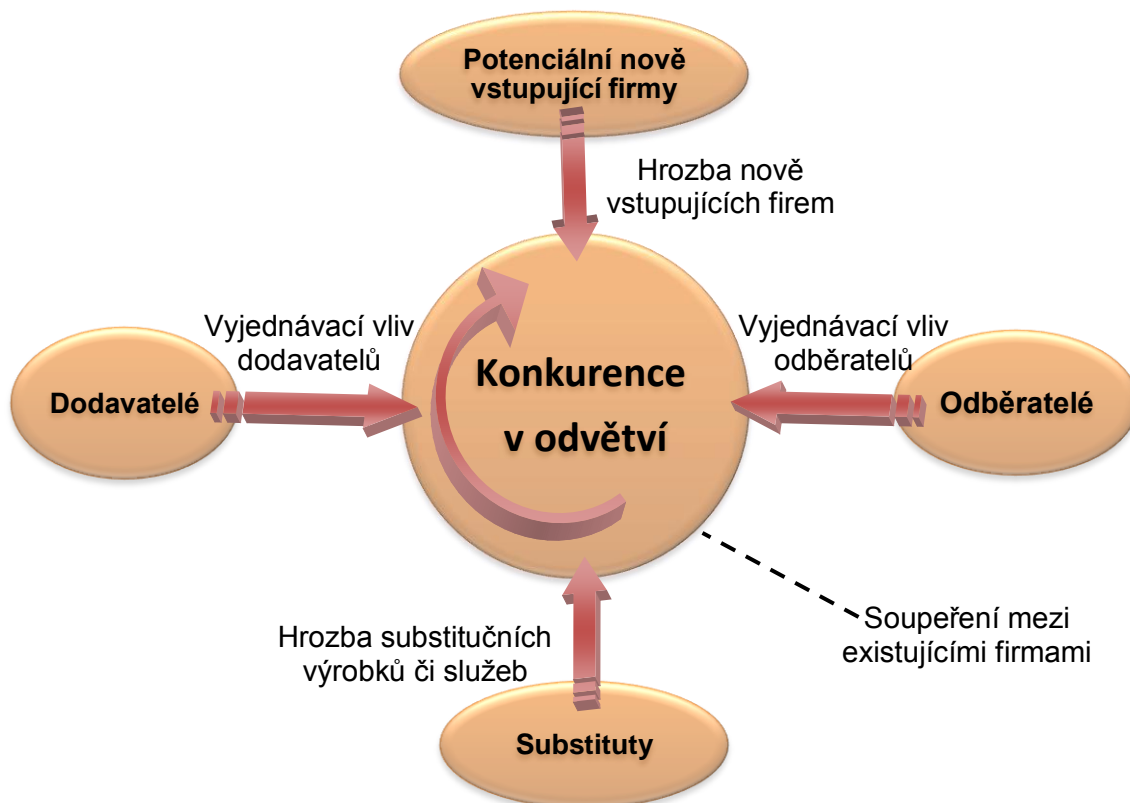
---

<sup>17</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, s. 175

<sup>18</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 84

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 84

Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: PORTER, Michael E., *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 4

Společně, uvedené síly, tvoří velikost konkurence v odvětví a jeho celkovou rentabilitu. Nejsilnější faktor (může jich být i více) začne převládat a stane se z něj nejdůležitější z pohledu stanovování strategie.<sup>20</sup>

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů je dána velikostí bariér, čekajících na potenciálního konkurenta, který chce na trh vstoupit. Dle Portera existuje šest hlavních bariér: *Úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost, přechodné náklady, přístup k distribučním kanálům, vládní politika.*<sup>21</sup>

Intenzita soupeření mezi stávajícími podniky (konkurence v odvětví) je především závislá na struktuře mikroprostředí. Atomizované prostředí s velkým počtem konkurentů a malými překážkami vstupu na trh představuje především hrozbu cenové války než příležitost dlouhodobějšího zisku. V konsolidovaném prostředí jsou podíly na trhu pevněji

<sup>20</sup> PORTER, Michael E., *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 6

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 7-12

dané a tím je i stabilnější. Podniky se tak různými metodami snaží vylepšit své postavení. Jelikož jsou ale jednotliví konkurenti na sobě závislí, akce jednoho z nich vyvolá reakci ostatních. Hlavní hrozbou je tudíž konkurenční spirála ústící v cenovou válku.<sup>22</sup>

Hrozba substitutů je představována především limitujícím omezením ziskovosti pomocí cenového stropu. Naopak neexistence blízkých substitutů dává příležitost ke zvýšení ziskovosti daného produktu.<sup>23</sup>

Vyjednávací schopnosti odběratelů představují hrozbu v případech, kdy mají odběratelé výhodnější obchodní postavení. To nastává v případech, kdy odběratelé: nakupují velké objemy, které tvoří vysoké procento prodaných jednotek či tržeb dodavatele; nemají vysoké dodatečné náklady při změně dodavatele; dosahují-li nízkého zisku a tlačí tak na snižování vstupů; mají dostatečné informace o cenové situaci na trhu, jsou schopni najít odpovídající náhradu daného produktu. V těchto případech tlačí odběratel na cenu, případně kvalitu výrobku či služeb a dostává tak konkurenty do konfrontace. Na straně druhé, nízký vliv kupujících dává možnost k růstu cen a ziskovosti.<sup>24</sup>

Vyjednávací schopnosti dodavatelů jsou obdobné jako u odběratelů. Při nadvládě mohou tlačit na zvýšení cen či snížení kvality produkce. Dle Portera taková situace nastává, platí-li pro dodavatele tyto skutečnosti: *Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější; nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví; odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny; dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání; skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady; skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.*<sup>25</sup>

### 3.2.1.2. Makroprostředí

Makroprostředí můžeme charakterizovat jako situace a vlivy působící na prostředí, které obklopují. Působí tedy na mikroprostředí a jím zprostředkovaně i na podnik samotný. Jeho vlastnosti průběžně procházejí změnami, a proto skýtají nové příležitosti i hrozby. Na makroprostředí se díváme především jako na okolí s neovlivnitelnými faktory. Ovšem část

<sup>22</sup> DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 20

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 23

<sup>24</sup> PORTER, Michael E., *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 25-26

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 28

z nich jistými způsoby ovlivnit lze, např. prostřednictvím asociací, svazů, komor a jejich lobbingem.<sup>26</sup>

### PEST analýza

Jedná se o základní analýzu makroprostředí, která je obvykle sestavována před důležitým strategickým rozhodnutím (např. vstup na cizí trh, rozšíření výrobních prostor, uvedení inovativního produktu, před akvizicí či větší investicí). PEST (česky "škůdce") je zkratka

**Obrázek č. 4:** Příklad vlastností jednotlivých faktorů PEST analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

<sup>26</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 82

tvořená počátečními písmeny z anglických slov:<sup>27</sup>

- ⇒ **Political** (politicko-právní prostředí)
- ⇒ **Economical** (ekonomické prostředí)
- ⇒ **Social** (sociálně-kulturní prostředí)
- ⇒ **Technological** (technologické prostředí)

Tyto faktory jsou složeny z dílčích vlastností, příklady některých z nich jsou uvedeny na obrázku č. 4.

Základní PEST analýza je mnohými autory modifikována, kdy jsou do analýzy přidávány další faktory, nicméně v jejím základním tvaru jsou tyto nově přidávané oblasti již obsažené.

### 3.2.2. Interní analýza

V předchozích kapitolách jsme se věnovali faktorům působícím na podnik z vnějšího okolí, které jsou důležité pro stanovení strategie podniku. Nyní se zaměříme na faktory z nejbližšího okolí.

Zvolenou strategii musí podnik být schopen zavést a hlavně dodržovat. Zda je tohoto podnik schopen zjistíme interní analýzou neboli analýzou vnitřního prostředí.<sup>28</sup>

Dle Jakubíkové je definice vnitřního prostředí následující: *Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.*<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> CHAPMAN, A., *PEST market analysis tool*, In: *Businessballs.com* [online]

<sup>28</sup> KOŠŤAN, P., *Firemní strategie: Plánování a realizace*, s. 51

<sup>29</sup> JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 88

### 3.2.2.1. Zdroje podniku<sup>30</sup>

Musíme nejprve identifikovat významné zdroje celého podniku, které poté podrobíme bližší analýze. Je třeba zhodnotit současný stav a očekávaný směr rozvoje s důrazem na jejich vzájemnou interakci a koherenci.

Zdroje lze rozdělit do čtyř následujících skupin:

- ⇒ **Lidské zdroje** – Sledujeme základní vlastnosti jako počet, strukturu dle kvalifikace a typu práce, adaptabilitu a flexibilitu. Dále hodnotíme přednosti skupiny zaměstnanců, která nám může zajistit výhodu před konkurencí.
- ⇒ **Hmotné zdroje** – Patří mezi ně hlavně pozemky, nemovitosti, stroje a zařízení, dopravní prostředky, zásoby. U hmotných zdrojů musíme navíc znát jejich vlastnosti jako je počet, výrobní kapacita, morální opotřebení, spotřeba, spolehlivost, přesnost či pružnost.
- ⇒ **Finanční zdroje** – U nich je bezpodmínečně nutné mít analýzu vlastního a cizího kapitálu (podíl, míra zadluženosti, pracovní kapitál, náklady na kapitál a jeho formy). Dále je nutné znát strukturu a řízení závazků i pohledávek. Ze všech těchto informací by podnik měl označit ty zdroje, které mu zajistí konkurenční výhodu.
- ⇒ **Nehmotné zdroje** – Mezi ně se řadí know-how, patenty, licence, obchodní značku, informace, firemní kulturu, kontakty, vztahy s okolím (např. s akcionáři, dodavateli, bankami).

Při analýze zdrojů bychom se neměli soustředit pouze na hmotné zdroje v majetku podniku, na tzv. finanční aktiva. V podniku existuje široká základna zdrojů, mezi kterými bychom měli identifikovat ty důležité, které využijeme či využíváme ke konkurenční výhodě. Měli bychom se vyvarovat analýze ve formě prostého výčtu zdrojů. Je třeba zjistit dostatečné množství dalších informací. Z nichž je asi nejdůležitější je **účinnost a stupeň využití zdrojů**, u kterého je vhodné užít poměrové ukazatele k porovnání s konkurencí či tržním sektorem. Dále je třeba zjistit **flexibilitu a vyváženost** zdrojů a neméně důležité jsou i

---

<sup>30</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 74-78

**vzájemné vazby** mezi zdroji a **system jejich fungování**. V neposlední řadě bychom se také měli zaměřit na vztahy s dodavateli, zákazníky a veřejností.<sup>31</sup>

### 3.2.2.2. Finanční analýza

Dnešní ekonomické okolí je díky delší finanční krizi velmi turbulentní a plné změn, které působí i na podnik samotný. Z tohoto důvodu je nutné mít aktuální a detailní přehled o finančním stavu a zdraví podniku, bez kterého se v dnešní době žádný subjekt neobejde.<sup>32</sup>

Dle Jáčové: *Finanční analýza představuje nástroj sloužící k poznání vlastností podniku a je využitelným základem pro realizaci firemní strategie.*<sup>33</sup> Proto je právem zařazena mezi nástroje pro stanovení a zhodnocení strategie podniku.

Hlavním úkolem finanční analýzy je metodicky a souhrnně určit finanční situaci v podniku, při čemž bychom měli zaznamenat všechny její komponenty a detailně vyhodnotit vybraný prvek této analýzy.<sup>34</sup>

Hlavní její funkcí je zpracování ex-post analýzy, tzn. zkontrolovat finanční zdraví a situaci v podniku. Na jejím základě poté sestavit analýzu ex-ante, tzn. budoucí finanční plán.<sup>35</sup>

Pojem finanční analýza lze popsat také mnoha dalšími způsoby, například již citovaná Růčková jej definuje následovně: *Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční výkazy v sobě zahrnují hodnocení minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*<sup>36</sup>

### Informační zdroje pro finanční analýzu

Jak již bylo uvedeno výše, hodnotná finanční analýza je značně závislá na užitých vstupních informacích. Ty musí splňovat nejen kvalitu, ale také úplnost. Je proto nutné do

---

<sup>31</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 74-78

<sup>32</sup> RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 9

<sup>33</sup> JÁČOVÁ, H., *Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho řízení*, s. 104

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 104

<sup>35</sup> RŮČKOVÁ, cit. 32, s. 21

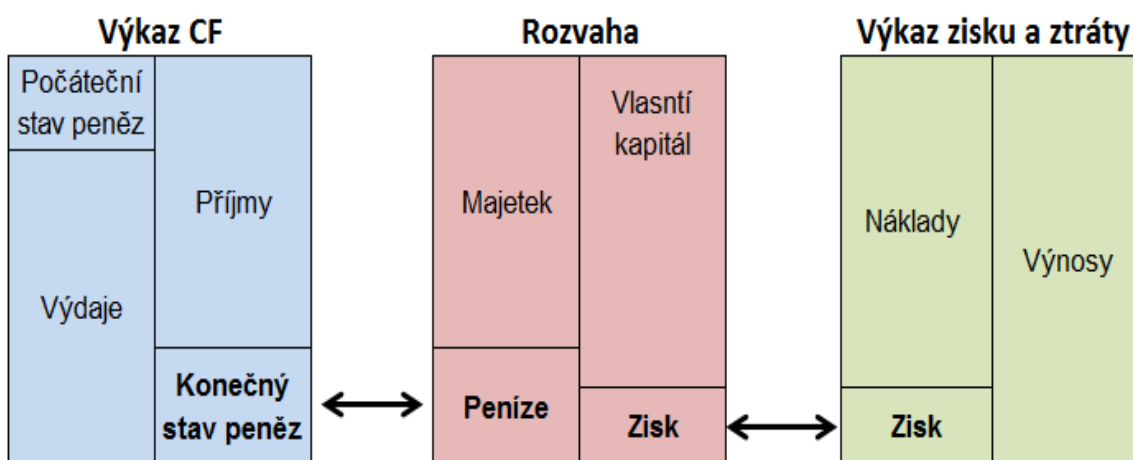
<sup>36</sup> Tamtéž, s. 9



nich zahrnout veškerá relevantní data a vyjmout data, která mohou jakkoliv zkreslovat finanční hospodaření podniku.<sup>37</sup>

Základní, ale důležitá data nám poskytnou standardní účetní výkazy: Rozvaha, Cash flow a Výkaz zisků a ztrát. Tyto tři výkazy spolu souvisí, přičemž základem je Rozvaha, na kterou jsou navázány zbývající dva výkazy (viz obrázek č. 5). Další neméně důležité informace nám může poskytnout výroční zpráva či příloha účetní závěrky.

**Obrázek č. 5:** *Provázanost účetních výkazů*



Zdroj: RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 38

## Rozvaha

Jeden z nejdůležitějších účetních výkazů, který se sestavuje na základě údajů poskytnutých podvojným účetnictvím dle Vyhlášky č. 500/2002 Sb.: kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.<sup>38</sup>

V podstatě se jedná o typizovanou strukturovanou tabulku čítající přehled hospodářských prostředků, která je sestavena k určenému datu, tzv. rozvahovému dni, minimálně však jednou ročně při účetní uzávěrce. Rozvaha je složená ze dvou částí, aktiv a pasiv, které se sobě rovnají. Toto rozložení a rovnost jsou dány dvojím pohledem na hospodářské

<sup>37</sup> RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*, 2008, s. 21

<sup>38</sup> ČESKO, Vyhláška č. 500/2002 Sb.: kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky*.

prostředky účetní jednotky jako na majetek (Aktiva) a způsob financování (Pasiva), viz tabulka č. 1.

**Tabulka č. 1: Zkrácená struktura Rozvahy**

<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
dlouhodobý nehmotný majetek	základní kapitál
dlouhodobý hmotný majetek	podnikové fondy tvořené ze zisku
dlouhodobý finanční majetek	výsledek hospodaření minulých let *
	výsledek hospodaření běžného roku *
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>Cizí kapitál</b>
zásoby	dlouhodobé závazky
pohledávky	krátkodobé závazky
krátkodobý finanční majetek	dlouhodobé bankovní úvěry
peněžní prostředky	krátkodobé bankovní úvěry
<b>Časové rozlišení v aktivech</b>	<b>Časové rozlišení v pasivech</b>
náklady příštích období	výnosy příštích období
příjmy příštích období	výdaje příštích období

\* zisk (+), ztráta (-)

Zdroj: VALDER, A., STÁROVÁ, M., *Účetnictví I.*, s. 3

### **Výkaz zisku a ztráty**

Stejně jako Rozvaha má Výkaz zisku a ztráty zákonem předepsanou strukturu, formou a způsob vyhotovení. Jedná se o výkaz zobrazující celkové obraty nákladů a výnosů, jejichž rozdíl zobrazuje hospodářský výsledek (HV) a to vše k určitému datu. Je rozdělen na tři části, provozní, finanční a mimořádné. U každé z těchto skupin se vypočítává HV samostatně, avšak jejichž součet je celkový HV podniku (viz obrázek č. 6). Celkový výsledek hospodaření se poté přenáší do Rozvahy.

Obrázek č. 6: Rozdělení a tvorba HV

Výnosy	Náklady	HV
Provozní činnost	Provozní činnost	
		HV z provozní činnosti (zisk)
Finanční činnost	Finanční činnost	
		HV z finanční činnosti (ztráta)
Mimořádná činnost	Mimořádná činnost	
		HV z mimořádné činnosti (zisk)
		Hospodářský výsledek (zisk)

Zdroj: vlastní zpracování

### Cash flow

Přehled peněžních toků (tzv. cash flow) je další důležitý výkaz, který v našich podmínkách nabírá stále více na významu. Obecná definice dle Ručkové zní: *Výkaz Cash flow poskytuje informace o struktuře finančních zdrojů získaných podnikem v daném období, o finančně hospodářské politice podniku v daném období, neboť ukazuje výsledek rozhodování podniku a číselné účinky rozhodovacích procesů – umožňuje posoudit schopnost dosáhnout stanovených cílů.*<sup>39</sup>

Zkráceně se jedná o sestavu příjmů a výdajů peněžních prostředků a nepeněžních prostředků v peněžním vyjádření. Dělí se na tři části: provozní, investiční a finanční. Prakticky se jedná o úpravu HV o zásoby, odpisy, rezervy, pohledávky, závazky, časové rozlišení, atd.<sup>40</sup>

### Horizontální analýza účetních závěrkových výkazů

Tento typ analýzy čerpá podklady z účetních závěrkových výkazů. Jedná se o prvotní rozbor těchto výkazů, který má za úkol srovnat vybrané položky výkazů v čase. Z rozboru lze taktéž odhadovat trendový vývoj jednotlivých položek výkazů nebo může upozornit na oblasti s určitým problémem, který je třeba podrobněji zanalyzovat. K vyjádření změny se používají procentuální porovnání či porovnání indexové (řetězové či bazické indexy).<sup>41</sup>

<sup>39</sup> RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 35-36

<sup>40</sup> JÁČOVÁ, H., *Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho řízení*, s. 111

<sup>41</sup> HOLEČKOVÁ, J., *Finanční analýza firmy*, s. 42-43

## Poměrové ukazatele

Jsou velmi rozšířené, neboť jsou považovány za základní metodický nástroj při zjišťování finanční situace podniku. Matematicky se jedná o vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli. Dávají nám možnost rychle a levně sestavit obraz o základních finančních charakteristikách podniku, které nás mohou upozornit na vznikající problém či ukázat na dopad předešlého manažerského rozhodnutí.

Naměřené hodnoty musíme brát spíše orientačně a nelze je brát jako dogmata, spíše nám slouží jako základní filtr a indikátor před hlubším rozbořem. Dále bychom neměli přikládat velký význam některému z ukazatelů, stejně tak není třeba mít sestaveno několik desítek ukazatelů, u kterých nám budou unikat souvislosti a tím pádem i vypovídací schopnost.<sup>42</sup>

Existuje několik hledisek dělení poměrových ukazatelů, pro naše účely je zcela postačující dělení, které uvádí Růčková, a to z hlediska zaměření poměrových ukazatelů (viz obrázek č. 7).

**Obrázek č. 7:** Členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření



Zdroj: RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 48

<sup>42</sup> HOLEČKOVÁ, J., *Finanční analýza firmy*, s. 48

### Ukazatele likvidity <sup>43</sup>

Likviditu z pohledu celého podniku lze chápat jako schopnost dodržet své závazky splacením v peněžních jednotkách. Při vysoké míře likvidity budou finanční prostředky vázány v krátkodobém majetku, což se negativně odrazí v ziskovosti podniku. Naopak při nízké hodnotě se může podnik dostat do platební neschopnosti. Je proto nutné ji udržovat v určité vyváženosti, která podniku zajistí dobrou solventnost i zhodnocení prostředků.

Obvykle se používají tři hlavní ukazatele likvidity:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá schopnost uhradit krátkodobé závazky pohotovými prostředky (peníze, šeky krátkodobé cenné papíry, směnky). Doporučená hodnota je v rozmezí od 0,5 do 1; minimum je 0,2, trend rostoucí.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

V tomto ukazateli je počítáno s pohotovými platebními prostředky a krátkodobými pohledávkami. Doporučená hodnota je v rozmezí od 1 do 1,5, trend rostoucí.

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

Výpočet představuje krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Doporučená hodnota je v rozmezí od 1,5 do 2. Hraniční hodnota je 1, trend stabilní.

### Ukazatele rentability <sup>44</sup>

Rentabilita (též výnosnost) nám ukazuje, jakým způsobem je podnik schopen tvořit zisk z investovaného kapitálu. Jedná se o poměr výsledku hospodaření a vloženého kapitálu, kde vzájemnou kombinací několika jejich forem dostaneme ukazatele s různou vypovídací schopností. Při jejich konstrukci se obvykle používá několik tvarů hospodářského výsledku. Jedná se o zisk před zaplacením úroků a daní – EBIT, zisk před zdaněním – EBT a zisk po

<sup>43</sup> RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 48-51

<sup>44</sup> DLUHOŠOVÁ, D., *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*, s. 80

zdanění EAT. Trendové změny uváděných ukazatelů by v ideálním případě měly být rostoucí.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku při tvorbě zisku, a to bez ohledu z jakých zdrojů byly vloženy prostředky financovány.

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel vyjadřuje efektivnost podniku při tvorbě zisku z dlouhodobých zdrojů, a to bez ohledu na to, jaký ze zdrojů převládá.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel vyjadřuje efektivnost podniku při tvorbě zisku ze zdrojů vložených akcionáři či vlastníky podniku.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}$$

Naměřená hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje úroveň řízení společnosti. Je možné ho využít pro mezipodnikové srovnávání podniků a pro srovnání v čase.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{EAT}}{\text{celkové náklady}}$$

Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší, ukazuje nám stupeň zhodnocení vložených nákladů. Tento ukazatel je vhodné sledovat v čase a při mezipodnikovém srovnání.

#### **Ukazatele zadluženosti a finanční stability <sup>45</sup>**

Podnik nelze financovat pouze z vlastních zdrojů, stejně tak jen ze zdrojů cizích. V každé fázi podnikání je nutné znát správný poměr vlastního a cizího kapitálu. Podnik financovaný pouze z cizích zdrojů se může lehce dostat do finančních problémů. Na opačné straně, nelze podnik financovat pouze vlastním kapitálem, což by bylo negativně odraženo na výnosnosti

---

<sup>45</sup> DLUHOŠOVÁ, D., *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*, s. 77-79

vloženého kapitálu, navíc by se tak podnik připravil o možné podnikatelské příležitosti. Ukazatele zadluženosti a finanční stability nám proto pomohou zjistit, jakými dlouhodobými zdroji je podnik financován a jaká je jejich struktura, respektive jaký je ideální poměr vlastních a cizích zdrojů.<sup>46</sup>

$$\text{Podíl vlastního kapitálu (Equity Ratio)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Tento ukazatel udává míru finanční samostatnosti, neboli jak je podnik schopen krýt svůj majetek z vlastních zdrojů. Trend by měl být rostoucí až do určitého hraničního bodu, velmi vysoký podíl vlastního kapitálu může naopak snížit výnosnost vložených zdrojů.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika (Debt Ratio)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vysoká hodnota tohoto ukazatele upozorňuje na zvýšené riziko pro věřitele. Výsledek je ale nutné posuzovat společně s rentabilitou podniku a strukturou cizího kapitálu.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt/Equity Ratio)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel vyjadřuje do jaké míry je vlastní kapitál podniku zadlužený. Optimální doporučená hodnota je mezi 80 – 120 %, celkový trend ukazatele by měl být klesající.

$$\text{Finanční páka (Financial leverage)} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel vyjadřuje poměr vlastních a cizích zdrojů financování majetku podniku, měl by mít stabilní trend bez výraznějších výkyvů.

### **Ukazatele aktivity<sup>47</sup>**

Ukazatele poskytující informace o tom, jak efektivně jsou v podniku využívány aktiva (majetek, pohledávky, zásoby, atd.). Pomáhají tak managementu hledat nevyužité zdroje v podniku či naopak identifikovat potřebu zdrojů nových. Jsou prezentovány dvěma druhy ukazatelů: rychlostí obratu a dobou obratu. Rychlost obratu má ideální trend rostoucí, doba obratu naopak klesající.

<sup>46</sup> RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 57

<sup>47</sup> HOLEČKOVÁ, J., *Finanční analýza firmy*, s. 81

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel měří efektivitu využití celkových aktiv podniku, neboli kolikrát se celková aktiva promítnou do tržeb.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}}$$

Tento ukazatel udává počet dní, za které se celková hodnota aktiv promítne do tržeb.

$$\text{Doba obratu pohledávek (DOP)} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatel měří průměrný počet dní inkasa odběratelských faktur. Vypočtená hodnota by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Ukazatel je významný pro plánování peněžních toků.

$$\text{Doba obratu závazků (DOZ)} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatel měří průměrný počet dní splatnosti dodavatelských faktur. Je vhodné jej porovnávat s dobou obratu pohledávek a vyčíslit tzv. **obchodní deficit**. Rozdíl DOP a DOZ by vždy měl být záporný. V takovém případě je podnik krátkodobě financován svými dodavateli, v opačném případě podnik financuje své odběratele.

### 3.2.3. SWOT analýza

Strategická analýza by měla být zakončena syntézou a z ní vyplívajícími závěry. Pro stanovení či zhodnocení strategie je vhodná tzv. SWOT analýza. Slovo SWOT jako takové, je zkratkou vytvořenou z počátečních písmen anglických slov jednotlivých hodnotících faktorů: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby).<sup>48</sup>

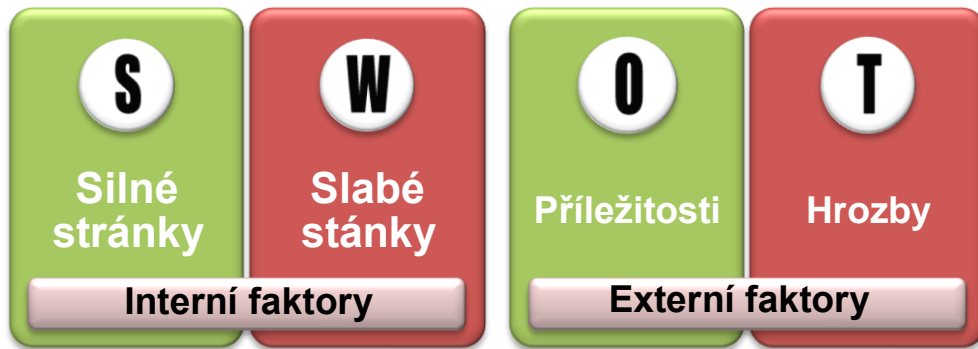
Jedná se o typ strategické analýzy, která zhodnocuje interní a externí faktory zkoumané oblasti (viz obrázek č. 8). Závěry vzniklé v předešlých analýzách můžeme přiřadit k silné či slabé stránce či lze posoudit, jestli se nejedná o příležitost či hrozbu. Smyslem SWOT je identifikace klíčových silných a slabých stránek a zároveň klíčových příležitostí a hrozeb.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 50

<sup>49</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 91



Obrázek č. 8: SWOT analýza - schéma



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem analýzy by dle Sedláčkové měla být: *identifikace nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.*<sup>50</sup>

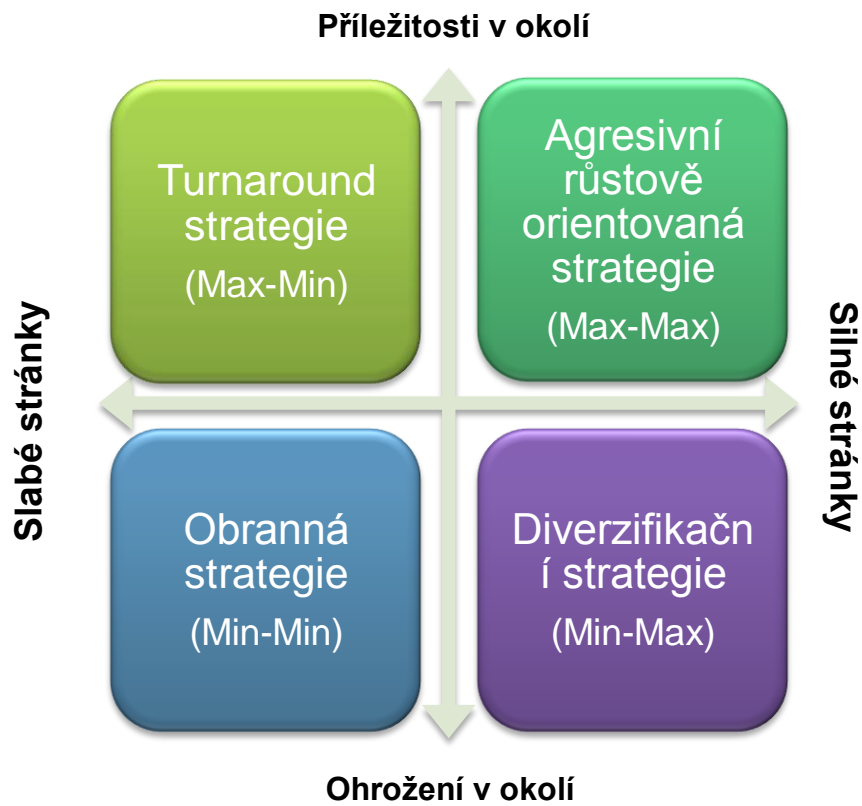
Na základě výsledků sestavené analýzy je možné stanovit důležitost, souvislost a váhy jednotlivých faktorů, které mohou pomoci při volbě či posouzení dané strategie. Takto zpracovaná analýza nám pomůže se přiklonit k jednomu ze čtyř nabízených scénářů vývoje strategie (viz obrázek č. 9):<sup>51</sup>

- ⇒ Agresivní růstově orientovaná strategie (využití silných stránek a zároveň využití příležitostí)
- ⇒ Diverzifikační strategie (využití silných stránek a minimalizace hrozeb)
- ⇒ Turnaround strategie (minimalizace slabých stránek a využití příležitostí)
- ⇒ Obranná strategie (minimalizace slabých stránek a zároveň minimalizace hrozeb)

<sup>50</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 91

<sup>51</sup> Tamtéž, s. 93

Obrázek č. 9: SWOT analýza a návazné strategie



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 92

## 4. Analytická část

Pro aplikaci teoretických poznatků byla vybrána společnost TNT Express Worldwide spol. s r.o. (TNT ČR), která se zabývá přepravou expresních zásilek. TNT ČR jako taková je součástí nadnárodní společnosti a je tím pádem pod jejím strategickým vlivem. Nicméně situace na trhu v Evropě i ve světě je rozdílná, proto by každá pobočka měla mít svou vlastní obchodní strategii, která by měla vycházet ze základního globálního strategického směru. V této části proto bude zhodnocena lokálně nastavená obchodní strategie v souladu se zadaným tématem práce.

### 4.1. Představení společnosti <sup>52</sup>

#### 4.1.1. Historie společnosti

Historie společnosti se sahá až do roku 1946, kdy Ken Thomas založil v Austrálii vlastní společnost, čítající pouhý jeden kamion, známou jako Thomas National Transport (TNT). Během 60. let minulého století se stala velice úspěšnou v Austrálii a Novém Zélandu, a tak byla mezinárodní expanze v následujících desetiletích dalším logickým krokem. V následujících letech sílila pozice TNT hlavně díky orientaci na růst a také vydařeným akvizicím v Evropě, severní Americe a Brazílii. V průběhu 90. let se skupina TNT spojila s holandskou poštovní společností, díky níž se stala jednou ze čtyř největších a nejznámějších přepravních společností světa.

Dnes zaměstnává TNT celosvětově přibližně 68,7 tis. lidí, vlastní vozový park čítající téměř 30 tis. vozidel a letku s 46 letadly, díky kterým doručuje zásilky do více jak 200 zemí světa. Roční obrat se v roce 2011 vyšplhal na 7,24 mil EUR.

TNT ČR započala svou obchodní činnost v roce 1991 a 20. ledna 1992 byla doručena první zásilka pod jménem TNT. Dnes zaměstnává více než 220 lidí a v celé ČR operuje s nejméně 200 silničními vozidly.

Mezi významné zákazníky TNT ČR patří např.: Apple, Asus, Bosch, Danaher Motion, Hewlett-Packard, Motorola Solutions, Panasonic, Tyco Electronics, Siemens, Škoda Auto.

---

<sup>52</sup> Údaje o společnosti jsou uvedené k 1. 11. 2012, případné změny v majetkové struktuře nemohou být zohledněny s ohledem na časový rámec práce.

#### 4.1.2. Základní údaje a vlastnická struktura

TNT Express Worldwide s.r.o. je 100% dceřinou společností nizozemské TNT Express Worldwide N.V. Základní údaje společnosti jsou uvedeny v tabulce č. 2.

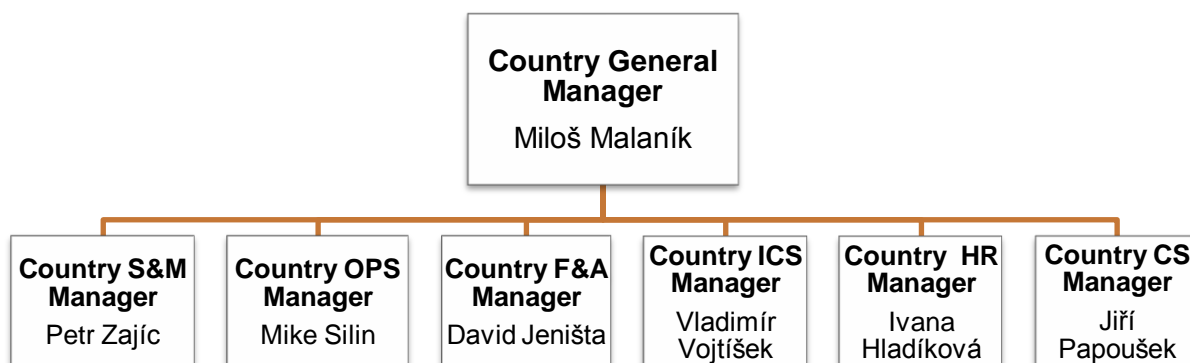
**Tabulka č. 2:** Výpis údajů uvedených v OR

Název	TNT Express Worldwide s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Chrástřany 206, okres Praha-západ, PSČ 252 19
Datum vzniku	5. března 1991
Základní kapitál	100 000 Kč
Předmět podnikání zapsaný v OR	- poradenská činnost v oblasti logistiky zasilatelství - mezinárodní zasilatelství - vnitrostátní zasilatelství - zastupování v celním řízení

Zdroj: Česko, *Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online], Ministerstvo spravedlnosti, vlastní zpracování

#### 4.1.3. Organizační struktura

**Obrázek č. 10:** Organizační struktura TNT Express Worldwide spol. s r.o.

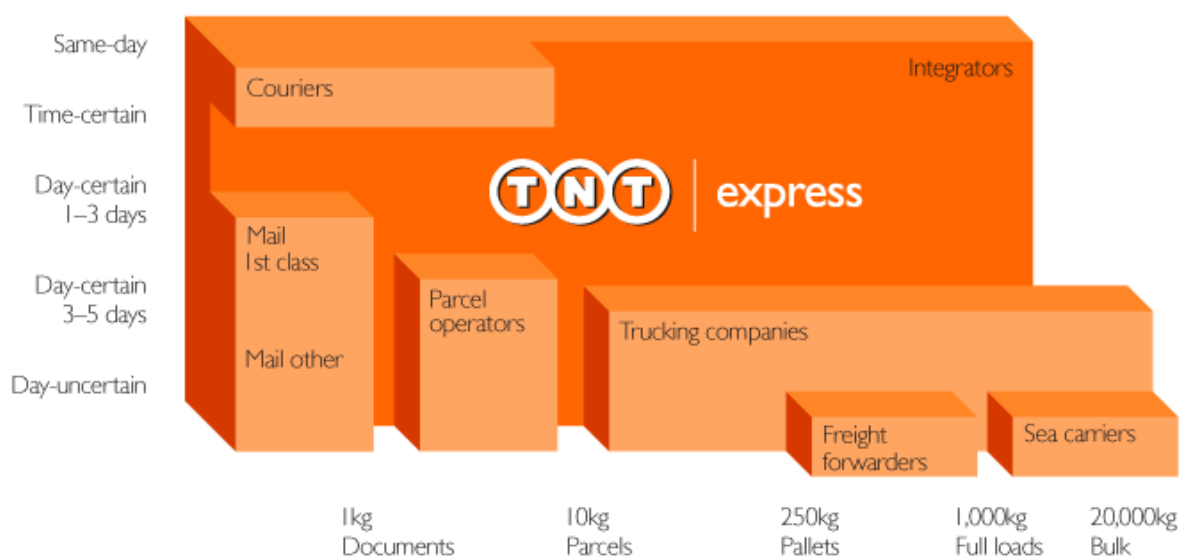


Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti TNT Express Worldwide spol. s r.o., 2012

#### 4.1.4. Rozsah činnosti a produktové portfolio

TNT nabízí celou škálu přepravních řešení vhodných pro společnosti zasílající obálky až po společnosti přepravující kamionové zásilky. Široká je i nabídka časů doručení, kdy je možné přepravit zásilku již od téhož dne až po nejlevnější doručení v blíže nespecifikovaném datu. Společnosti s takovou nabídkou služeb jsou někdy nazývány tzv. integrátoři přepravy (viz obrázek č. 11).

**Obrázek č. 11:** Zastřešení přepravních řešení



*Zdroj:* TNT Express Worldwide N.V. [online], *Market overview: Express is part of the global transportation and...*

Poznámka k obrázku 11:

<b>Couriers</b>	kurýrní služby,	<b>Parcel operators</b>	balíkové společnosti
<b>Day certain 1–3 days</b>	garantované doručení do 1-3 dnů	<b>Same-day</b>	tentýž den
<b>Day-uncertain</b>	nespecifikovaný den doručení	<b>Sea carriers</b>	námořní přeprava
<b>Freight forwarders</b>	spediční společnosti	<b>Time-certain</b>	garantované doručení v předem stanovený čas
<b>Mail 1st class</b>	expresní pošta	<b>Trucking companies</b>	nákladní autodoprava
<b>Mail other</b>	ostatní poštovní služby		

Hlavním zaměřením společnosti a stěžejní službou je nicméně expresní přeprava balíkových zásilek v oblasti B2B.<sup>53</sup> Zde má TNT následující nabídku služeb.

<sup>53</sup> Společnost TNT nabízí obdobné expresní služby i v oblasti B2C, kde se snaží nabízet nová přepravní řešení, neboť zde vidí velký potenciál růstu.

#### 4.1.5. Nabízené služby

Nabízené portfolio lze rozdělit na dvě základní oblasti: Expresní a Speciální služby. K těm je možné dále zvolit celou škálu doplňkových služeb, jako je pojištění, importní zásilka, prioritní doručení, přeprava v suchém ledu, přeprava nebezpečného zboží, atd.

##### **Expresní služby**

Dále se dělí dle rychlosti a typu přepravy na *Express a Economy Express*. Detailní tabulka rozdělení služeb, jejich vlastností a popis je umístěna v příloze této práce.

*Express* je letecká přeprava s garantovaným doručením následující či nejbližší možný pracovní den s možností standardního doručení před koncem pracovní doby či v předem stanovený čas (do 9:00, 10:00 či 12:00 hodin).

*Economy Express* je pozemní přeprava (případně kombinovaná) s garantovaným doručením v předem stanovený pracovní den s možností standardního doručení před koncem pracovní doby či v předem stanovený čas (do 12:00 hodin).

##### **Speciální služby**

Jedná se především o přepravy v mimořádně krátkém časovém rámci, nadrozměrné zásilky s možnou delší dobou transportu či přeprav s přidanou hodnotou (skladování, balení, manipulace, atd.). Tyto služby lze rozdělit, dle jejich zaměření, na *Time Critical Services, Freight Services a Value added services*.

*Time Critical Services* jsou přepravy poskytované v nejkratším možném čase, které buď částečně využívají přepravní síť TNT (Special Express) či jsou doručovány přímo dedikovaným kurýrem, vozidlem či letadlem (Dedicated Express Services).

*Freight Services* jsou služby pro přepravu méně urgentnějších avšak těžších či objemnějších zásilek do celého světa. Lze využít jak leteckou, tak silniční dopravu.

*Value addend services* jsou přepravy s přidanou hodnotou, což může být přeprava nebezpečného zboží, studijních a klinických vzorků, přeprava hodnotných zásilek pod bezpečnostním dohledem či strategické skladování s následnou distribucí.

#### 4.1.6. Certifikáty a ocenění

- ⇒ ČSN EN ISO 9001: 2008 – Systém managementu jakosti
- ⇒ ČSN EN ISO 14001: 2004 – Systém environmentálního managementu společnosti
- ⇒ BSI-OHSAS 18001:2007 – Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- ⇒ Investor in People – rozvoj zaměstnanců v souladu se strategií společnosti
- ⇒ TAPA – požadavky na bezpečnost přepravovaného zboží
- ⇒ AEO – Oprávněný hospodářský subjekt-zjednodušené celní postupy / bezpečnost a zabezpečení

#### 4.1.7. Strategické řízení podniku

Úspěšné řízení se neobejde bez dlouhodobého plánování a směřování společnosti. Ani TNT není výjimkou, kdy v roce 2011 byla opětovně zformulována vize, mise a strategie společnosti. Jednalo se o proces, na kterém neparticipoval pouze management, ale také zástupci zaměstnanců napříč všemi pracovními pozicemi z většiny světových poboček TNT. Participace běžných zaměstnanců při tvorbě tohoto strategického dokumentu byla velice užitečná, a to z pohledu získání lepšího povědomí o nastavených hodnotách.

##### 4.1.7.1. Vize, mise

**Mise:** *J sme globálním týmem, který udržitelným způsobem propojuje obchod, trhy a lidi.*

Všichni zaměstnanci jsou schopni pracovat a chovat se tak, aby to bylo výhodné nejen společnost TNT, ale i pro zákazníky, společnost a životní prostředí. Jsou jakýmsi pomyslným mostem, který spojuje státy, kultury a různé národnosti.

**Vize:** *Být nejobdivovanější expresní přepravní společností.*

TNT nemá ambici být největší přepravní společnost, mít nejvíce přepravních prostředků či zaměstnanců. Chce se ale stát nejobdivovanější logistickou společností.

#### 4.1.7.2. Strategie – základní hodnoty a kvality společnosti

TNT dbá na dodržování základních hodnot, které jsou přinejmenším podpořeny kvalitami svých zaměstnanců (viz tabulka č. 3).

**Tabulka č. 3:** *Základní hodnoty a kvality společnosti*

Základní hodnoty	Základní kvality
Naši zákazníci jsou pro nás vším Pečujeme o zaměstnance Plníme naše sliby Řídíme se heslem "určitě to dokážeme"	Zapojení zaměstnanců Vzájemná spolupráce Budování místních a globálních partnerství Oranžová zkušenost

*Zdroj:* TNT Express Worldwide spol. s r.o. [online]

#### 4.1.7.3. Firemní odpovědnost <sup>54</sup>

Společnost TNT si je vědoma, že svým podnikáním zasahuje do společnosti a životního prostředí, proto přebírá odpovědnost za své působení v místním i celosvětovém měřítku. Chce být partnerem pro své okolí prostřednictvím vytváření a udržování hodnot, za které se cítí být odpovědná. Jedná se především o tyto hodnoty:

- ⇒ Poskytované produkty a služby
- ⇒ Zaměstnanci
- ⇒ Okolní svět

Celý dokument Corporate Responsibility Policy je dostupný jako příloha této práce.

---

<sup>54</sup> TNT Express Worldwide N.V., *Corporate Responsibility Policy*, Hoofddorp, Netherlands, 2011



## 4.2. Externí analýza

### 4.2.1. Mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Pro seznámení se s mikroprostředím je vhodné zpracovat Porterův model pěti sil. Hlavní předmět podnikání TNT je přeprava expresních balíkových zásilek, proto pro následující analýzu definujeme pojem trh jako přepravu expresních balíkových zásilek, kde dopravce vyzvedává i doručuje balík bez přičinění odesílatele či příjemce.

#### 4.2.1.1. Konkurence v odvětví

Trh s expresními zásilkami je ovládán tzv. vekou čtyřkou<sup>55</sup>. V některých odborných člancích jsou tyto společnosti nazývány jako „přepravní agregátoři“. To protože nabízejí celé portfolio služeb, od letecké přepravy dokumentů po lodní dopravu kontejnerů. Vedle těchto společností operují na trhu i střední a menší přepravní společnosti, spedice a sběrné balíkové společnosti.

Celosvětově je největší, nejznámější a technologicky nejvyspělejší expresní přepravní společností UPS, která má dominantní postavení hlavně v severní Americe. Co se obrátu a majetku týče, je druhou největší společností německá DHL. Tyto společnosti dále následují FedEx a z velké čtyřky nejmenší TNT.

Situace v Evropě, potažmo v ČR, je ovšem odlišná. Zde první místo zaujímá DHL s přibližně 30% podílem. Druhá s podílem 14 % na trhu zahraničních expresních zásilek je TNT následovaná oběma americkými rivaly FedEx a UPS. Zbývající část trhu vyplňují střední a menší dopravci obsluhující hlavně státy EU. Ovšem nutno podotknout, že tyto společnosti obvykle obchodují s nižší obchodní marží.

Tento trh bychom mohli přirovnat k monopolní konkurenci se znaky homogenního oligopolu. Ze stupnice 1-10 (1 = nejmenší hrozba) lze ohodnotit konkurenci v odvětví 8 body.

---

<sup>55</sup> Tvoří ji společnosti UPS, DHL, FedEx a TNT.

#### 4.2.1.2. **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Přeprava expresních zásilek není jednoduchá a vyžaduje plánování, součinnost a dobrou práci lidí na mnoha místech. Hlavně vyžaduje obrovské investice do infrastruktury nákladních prostředků, ať už se jedná o letecká spojení, třídící centra, mezisklady. To vše vyžaduje nemalé prostředky, proto není reálný vstup nových konkurentů.

Jelikož je vstup nových konkurentů velice nepravděpodobný, můžeme hrozbu (sílu) ohodnotit 2 body.

#### 4.2.1.3. **Hrozba substitutů**

Celý expresní balíkový trh je ohrožen především v odklonu zákazníků od expresních řešení k pomalejším a cenově výhodnějším přepravním řešením. V tomto sektoru působí mnoho velkých i malých dopravců, kteří nabízejí mnoho substitučních služeb. Hrozba je především dána nastoleným trendem zákazníků. Ti se, z důvodu úspor, přiklánějí k využívání levnějšího řešení a to i za cenu delších přepravních časů.

Udaný trend trhu je pro expresní dopravce zničující, nicméně zde stále zůstává mnoho společností, které upřednostňují rychlost a kvalitu přepravy. Z výše uvedených důvodů lze tato hrozba ohodnotit 5 body.

#### 4.2.1.4. **Vyjednávací schopnosti dodavatelů**

Největšími dodavateli jsou společnosti poskytující nákladní automobily a přepravní řešení. Jelikož konkurence na jejich trhu je silná a tento druh podnikání je spojen s vysokými investicemi, vyjednávací vliv těchto dodavatelů není příliš silný.

Jistý vyjednávací vliv mají samozřejmě dodavatelé energií, proto můžeme celkově tuto hrozbu ohodnotit 3 body.

#### 4.2.1.5. **Vyjednávací schopnosti odběratelů**

Z důvodu velké konkurence a široké nabídky alternativních přepravních řešení mají na opačné straně stojící odběratelé podstatně větší vliv. Mohou si vyjednat nejen lepší sazby, ale i další možné výhody jako například delší splatnost faktur, elektronická řešení na míru či výjimky ze standardně účtovaných poplatků.

V tomto případě se jedná o významnou hrozbu, která lze hodnotit 6 body.

#### 4.2.1.6. **Zhodnocení výsledků Porterova modelu pěti sil**

Pro číselné vyjádření, jak již bylo uvedeno výše, byla užita stupnice od 1 do 10. Stupeň 1 je nejnižší hrozbou, stupeň 10 je hrozbou nejvyšší.

Hodnotící tabulka č. 4 ukazuje, že největší hrozbou pro společnost TNT je konkurence mezi stávajícími podniky, následovaná vyjednávacím vlivem odběratelů. Také by se ale neměla podceňovat hrozba substitutů. Což je v tomto případě odklon zákazníků k levnějšímu a pomalejšímu přepravnímu řešení.

**Tabulka č. 4:** *Sumář Porterova modelu*

Druh rizika	Síla hrozby
Konkurence mezi stávajícími podniky	8
Vyjednávací schopnosti odběratelů	6
Hrozba substitutů	5
Vyjednávací schopnosti dodavatelů	3
Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	2

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.2. **Makroprostředí – PEST analýza**

Pro podnik není důležité pouze to, co se děje v jeho blízkém okolí (odvětví), důležitý je i vývoj prostředí České republiky, Evropské unie a světa. Následující analýza mikroprostředí se zabývá především prostředím v ČR (základní údaje viz tabulka č. 5) s důrazem na ekonomické a jiné důležité ukazatele a jejich srovnání s EU.

**Tabulka č. 5: Základní údaje o ČR**

<b>Základní údaje o ČR</b>	
<b>Rozloha</b>	78 864 km <sup>2</sup>
<b>Počet obyvatel</b>	10 230 060 (dle sčítání lidu, březen 2001)
<b>Úřední jazyk</b>	čeština
<b>Další nejpoužívanější jazyky</b>	angličtina, němčina, slovenština, polština
<b>Politický systém</b>	parlamentní republika
<b>Měnová jednotka</b>	1 koruna česká (Kč)
<b>Hlavní město</b>	Praha
<b>Správní členění</b>	14 krajů
<b>Náboženství</b>	převládá římsko-katolická víra (39,2 %), vysoké procento obyvatel bez vyznání (39,7 %)

*Zdroj:* ČESKO, *Pražský hrad* [online], vlastní zpracování

#### 4.2.2.1. Politicko-právní prostředí

Analyzovaný subjekt sídlí v České republice, proto se ho týkají veškeré legislativní úpravy a nařízení, politické prostředí a strategie vládní politiky. Po rozšíření Evropské unie (EU) a přijetí ČR v roce 2004, se kromě české legislativy musí dodržovat i nařízení a legislativní úpravy EU. Vstup měl pro ČR jasné výhody a to v podobě zrušení dovozních cel, vstupu do Schengenského prostoru, přílivu zahraničního kapitálu, nutnosti dodržovat Maastrichtská kritéria či čerpání dotací ze strukturálních fondů EU. Do dnešních dnů je již většina legislativy ČR harmonizována s Evropskými předpisy.

Politické prostředí v ČR je od jejího vzniku v roce 1993 velice turbulentní. Za dvacet let samostatnosti republiky se v jejím čele vystříдалo 11 vlád, což dělá průměr necelých dvou let pro jednu vládu. Negativní jevem je také ostré vymezování opozice vůči vládnoucím stranám a naopak, dále neschopnost spolupráce parlamentních stran v důležitých oblastech zasahujících do budoucnosti ČR (důchodová reforma, daňová soustava, zdravotnictví). Důsledkem uvedeného jsou často prováděny změny zákonů, předpisů či daní, čímž se neustále mění podnikatelské prostředí.

Dle koncepce Ministerstva průmyslu a obchodu na roky 2007 – 2013 má podnikatelské prostředí v ČR následující rysy: <sup>56</sup>

- ⇒ Vysoká míra otevřenosti ekonomiky, podpořená vstupem do EU
- ⇒ Harmonizace většiny národních předpisů s legislativou EU
- ⇒ Složitost daňového systému a jeho vysoká administrativní náročnost
- ⇒ Konsolidovaný bankovní sektor a leasingový trh
- ⇒ Chybějící nástroje pro financování vysoce inovativních projektů
- ⇒ Zlepšující se možnosti vymahatelnosti práva
- ⇒ Dobrá struktura nabídky pracovní síly
- ⇒ Nedostatečná infrastruktura k usnadnění přenosů výsledků výzkumu vývoje do komerčního využití

Politicko-právní prostředí v ČR je silně ovlivněno zvyšující se mírou korupce a prorůstáním organizovaného zločinu do zákonodárné, výkonné a soudní moci.

#### 4.2.2.2. **Ekonomické prostředí**

##### **Vývoj hrubého domácího produktu**

Hrubý domácí produkt (HDP) je jedním z nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů, který se používá k hodnocení výkonnosti národní ekonomiky. Je důležitým ukazatelem nejen pro mezistátní porovnání, ale hlavně pro vládu, ČNB či zahraniční investory. Vyjadřuje součet hodnoty nově vytvořených statků a služeb na daném období v daném roce.

Z tabulky č. 6 a grafu č. 1 je zřejmé, že do vypuknutí světové ekonomické krize v roce 2008, byl růst stabilní, poté se již naplno projevila světová finanční krize. Poslední známá

---

<sup>56</sup> ČESKO, *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013* [online], Ministerstvo průmyslu a obchodu.

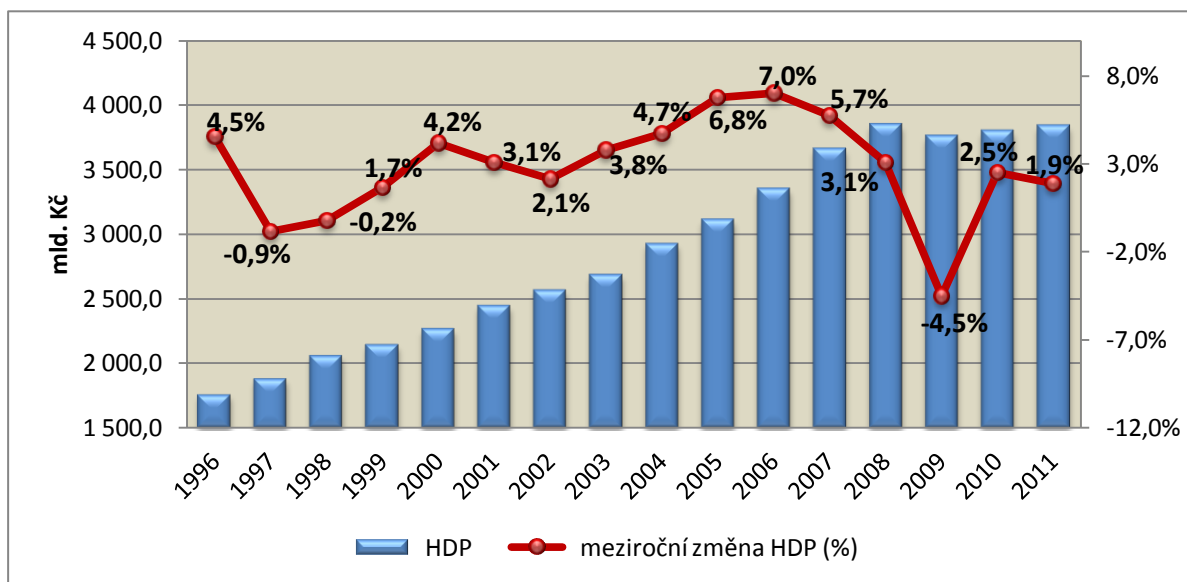
prognóza změny HDP pro rok 2012 vytvořená Českou národní bankou činí pokles 0,9 % (prosinec 2012).

**Tabulka č. 6: Vývoj HDP v ČR**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>HDP (mld. Kč)</b>	2 568	2 688	2 929	3 116	3 353	3 663	3 848	3 759	3 800	3 841
<b>změna HDP (%)</b>	2,1%	3,8%	4,7%	6,8%	7,0%	5,7%	3,1%	-4,5%	2,5%	1,9%

*Zdroj:* ČSÚ, *Makroekonomické údaje* [online], vlastní zpracování

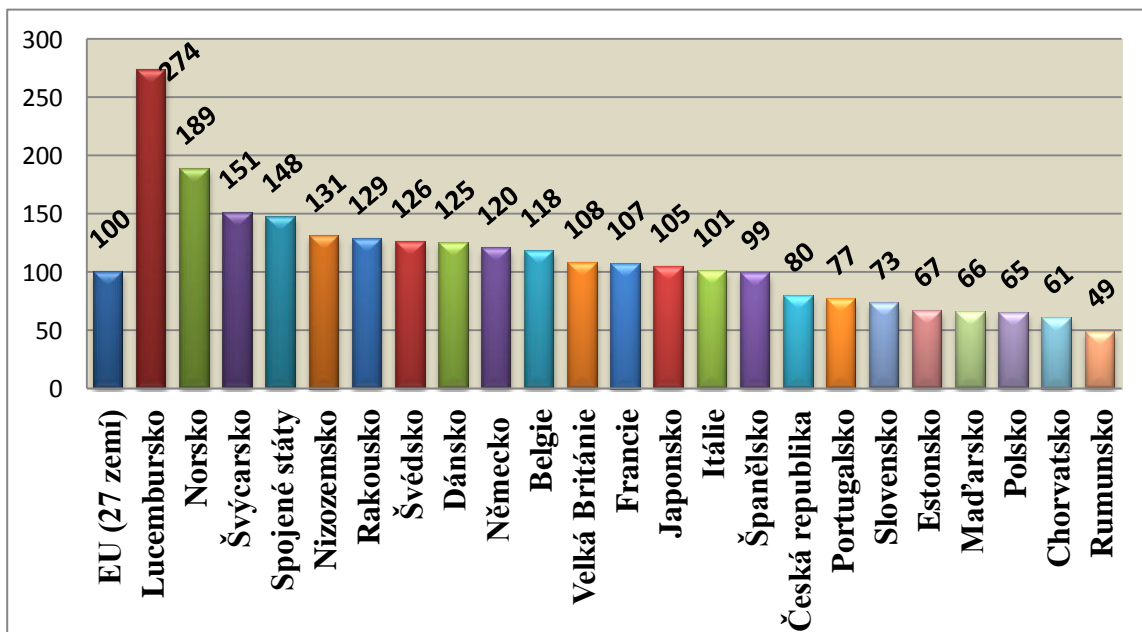
**Graf č. 1: Vývoj HDP v ČR**



*Zdroj:* ČSÚ, *Makroekonomické údaje* [online], vlastní zpracování

Výše ukazatele HDP jako takového se nedá v jeho ryzí formě použít pro srovnání jednotlivých zemí. Je třeba jeho hodnotu přepočíst na paritu kupní síly (PPS) a na jednoho obyvatele. Graf č. 2 srovnává HDP ve vybraných zemích v paritě kupní síly přepočtené k průměru EU27 (ten je roven 100). ČR sice výrazně zaostává za většinou zemí západní Evropy, nicméně v porovnání se zeměmi bývalého východního bloku si vede jako jedna z nejlepších.

**Graf č. 2: HDP na obyvatele vybraných zemí v PPS (2011)**

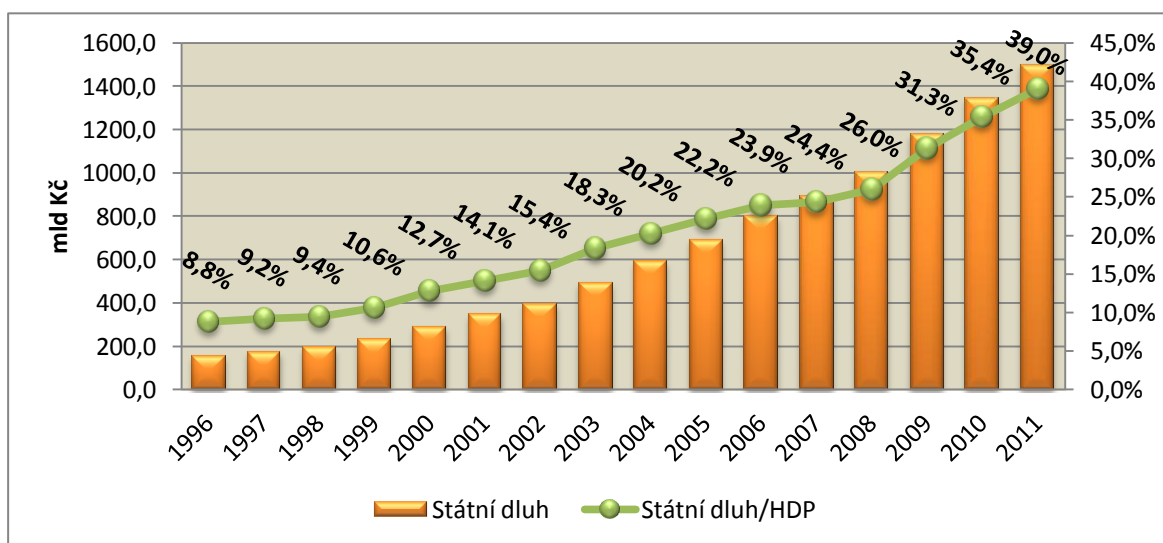


Zdroj: Eurostat, HDP na obyvatele v paritě kupní síly [online], vlastní zpracování

### Státní dluh

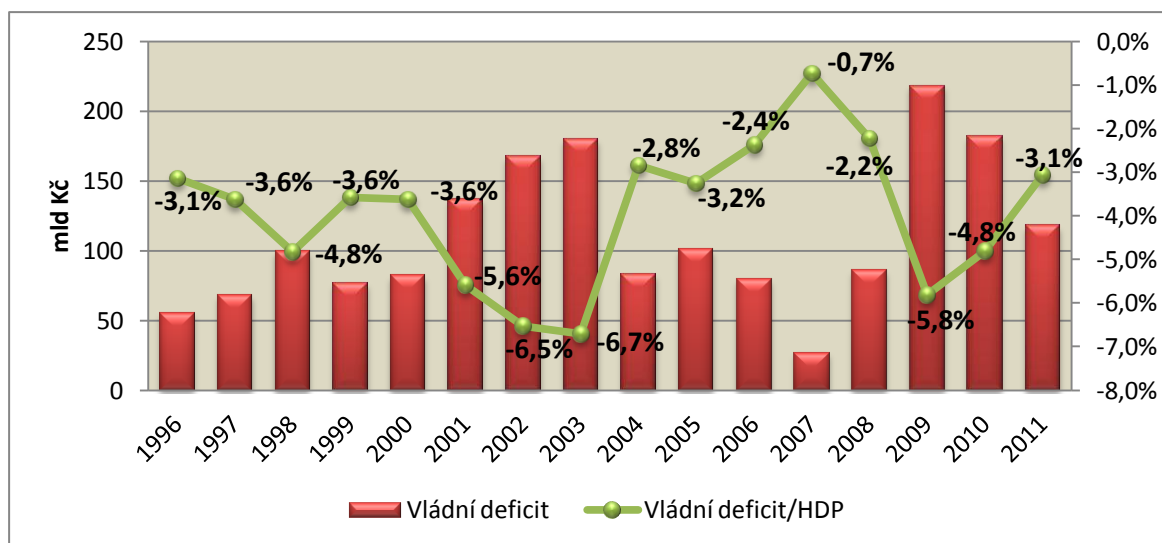
Ukazatel zdraví ekonomiky je výše státního dluhu. Ten se v roce 2011 vyšplhal na 1 500 mld. Kč, což je 39 % HDP (viz graf č. 3). Státní dluh stále roste a nepřispívají tomu ani deficitní rozpočty vlády (viz graf č. 4).

**Graf č. 3: Vývoj státního dluhu ČR**



Zdroj: ČSÚ, Makroekonomické údaje [online], vlastní zpracování

**Graf č. 4: Vývoj vládního deficitu ČR**

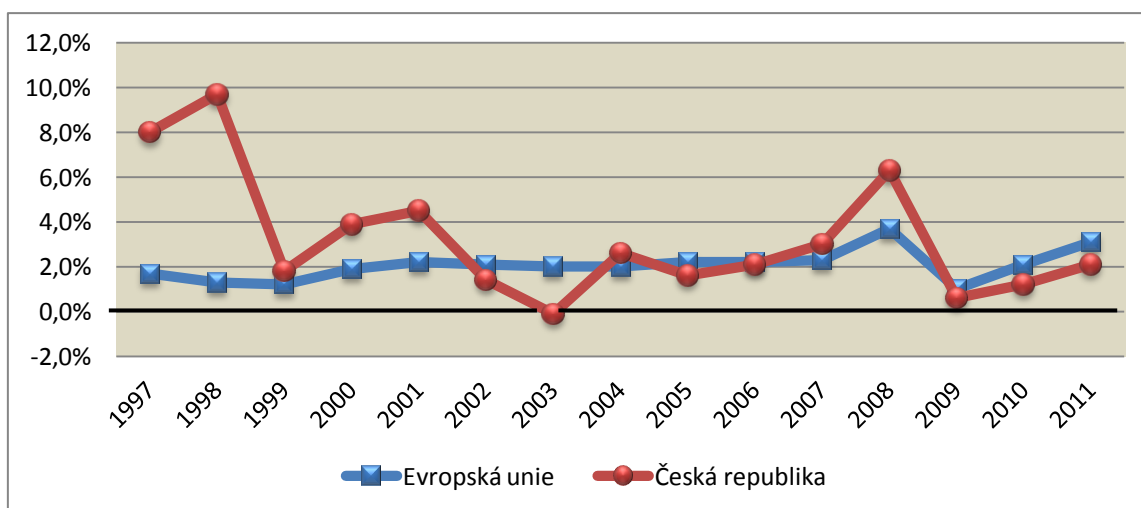


Zdroj: ČSÚ, Makroekonomické údaje [online], vlastní zpracování

### Inflace

Inflaci můžeme definovat jako oslabení kupní síly dané měny vzhledem ke statkům a službám. Její růst zvyšuje podniku ceny vstupů a mezd, což má negativní dopad na jeho hospodářský výsledek. Z grafu č. 5 je patrné, že od roku 2004 vývoj inflace České republiky kopíruje trend EU.

**Graf č. 5: Vývoj inflace v ČR a EU**



Zdroj: ČSÚ, Makroekonomické údaje [online], vlastní zpracování



## Měnový kurz

Společnost TNT přijímá platby zákazníků nejen v CZK, ale i v cizích měnách EUR a USD, dále také zúčtovává závazky a pohledávky se svými sesterskými společnostmi v zahraničí. Proto je pro ni velice důležitý stabilní vývoj měnových párů CZK/EUR a CZK/USD. Z uvedeného grafu č. 6 a grafu č. 7 vyplívá, že kurz je velice volatilní a těžko předpověditelný, což subjektu stěžuje situaci při nakládání s devizami a hrozí zde větší kurzové ztráty.

**Graf č. 6:** Vývoj měnového páru CZK/EUR



Zdroj: Detail kurzu CZK/EUR – patria.cz, [www.patria.cz](http://www.patria.cz) [online]

**Graf č. 7:** Vývoj měnového páru CZK/USD

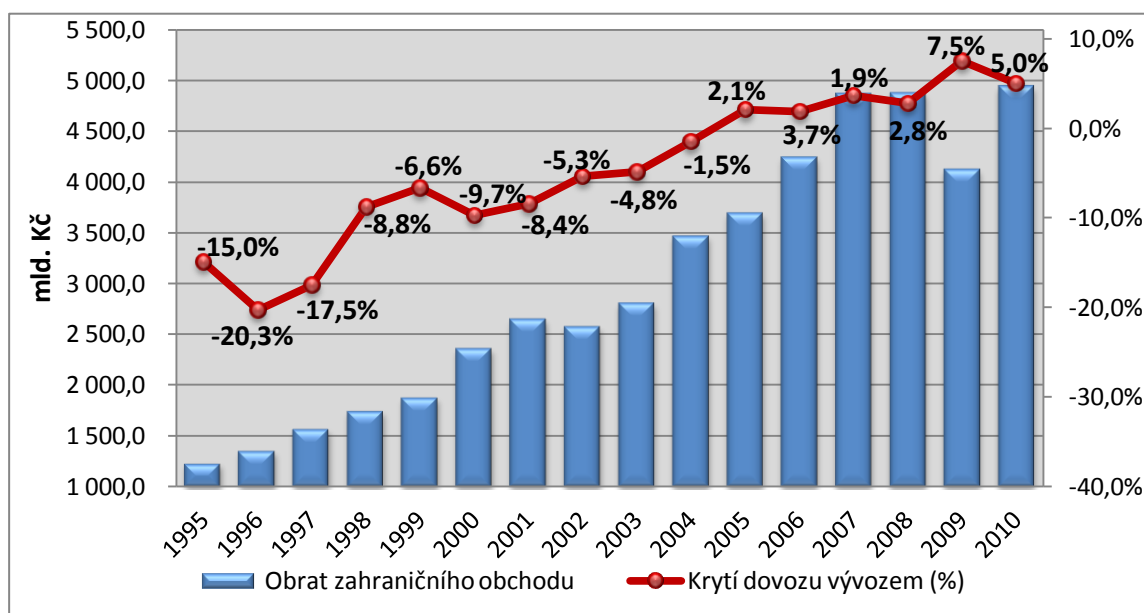


Zdroj: Detail kurzu CZK/USD – patria.cz, [www.patria.cz](http://www.patria.cz) [online]

## Vývoj zahraničního obchodu

Společnost TNT jako expresní přepravní společnost je závislá na výši zahraničního obchodu, více než 95 % jejího obratu generuje přeprava mezi ČR a zahraničím. Jelikož TNT poskytuje vývozní i dovozní řešení, je vhodné sledovat obrat zahraničního obchodu ČR, krytí dovozu vývozem je pak doplňkovým ukazatelem pro stanovení kladné či záporné obchodní bilance se zahraničím (viz graf č. 8). Zahraniční obchod má rostoucí trend, což lze jistě považovat za pozitivum pro sledovaný subjekt.

Graf č. 8: Vývoj zahraničního obchodu

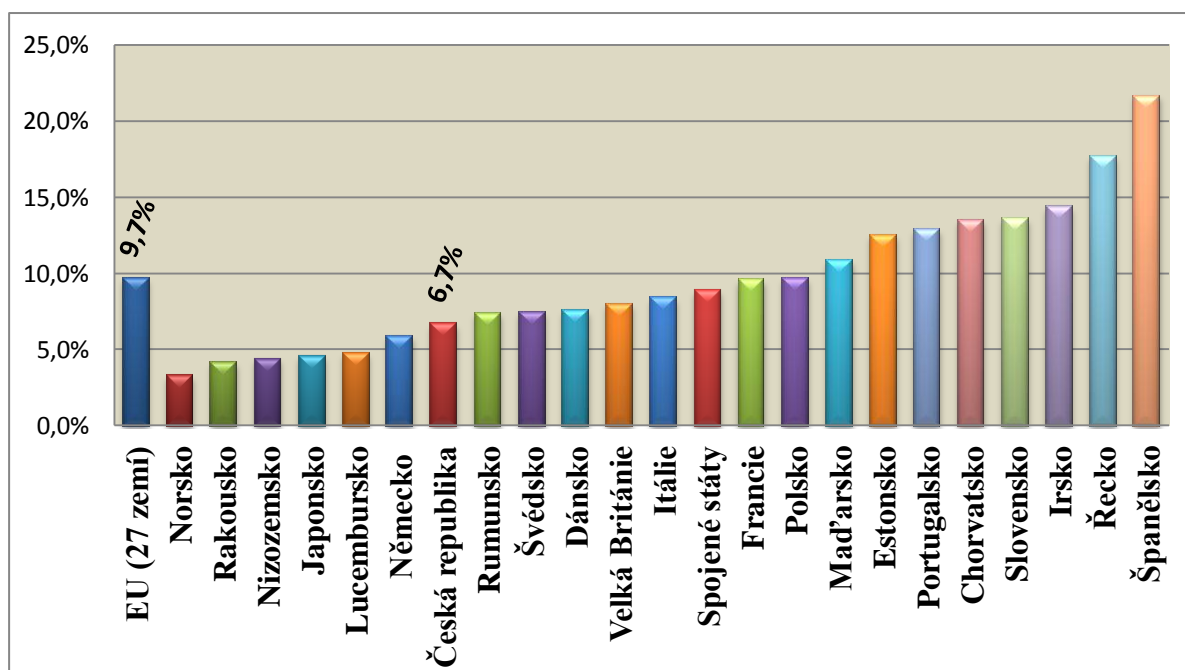


Zdroj: ČSÚ, *Zahraniční obchod* [online], vlastní zpracování

## Nezaměstnanost

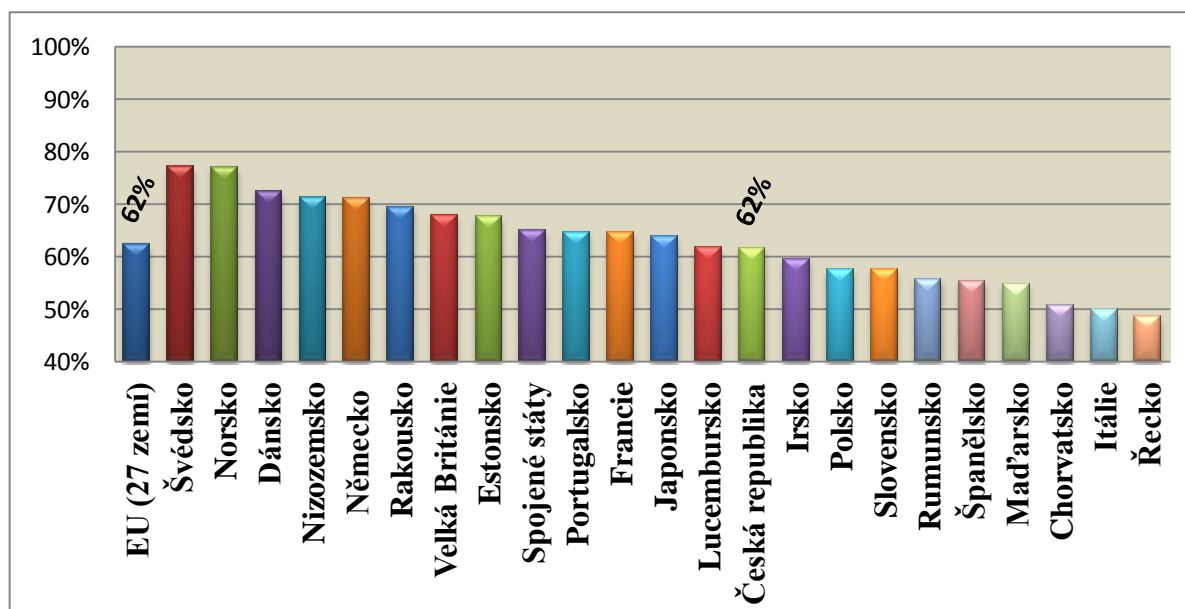
Dalším pro společnost důležitým ekonomickým ukazatelem je vývoj nezaměstnanosti, který svědčí hlavně o zdraví ekonomiky. Spolu s ním je třeba také sledovat míru zaměstnanosti, která ukazuje, kolik procent ekonomicky aktivního obyvatelstva je zaměstnáno. V ČR je výše nezaměstnanosti pod průměrem EU (viz graf č. 9), v míře zaměstnanosti se však pohybuje okolo průměru EU (viz graf č. 10). Větší problém na trhu práce lze spatřit v odlivu kvalifikovaných odborníků do zahraničí a tím pádem jejich nedostatek.

**Graf č. 9: Nezaměstnanost ve vybraných státech EU**



*Zdroj:* Eurostat, *Míra nezaměstnanosti podle pohlaví* [online], vlastní zpracování

**Graf č. 10: EU Míra zaměstnanosti ve vybraných státech a EU (20-64 let)**



*Zdroj:* Eurostat, *Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 20-64 let* [online], vlastní zpracování

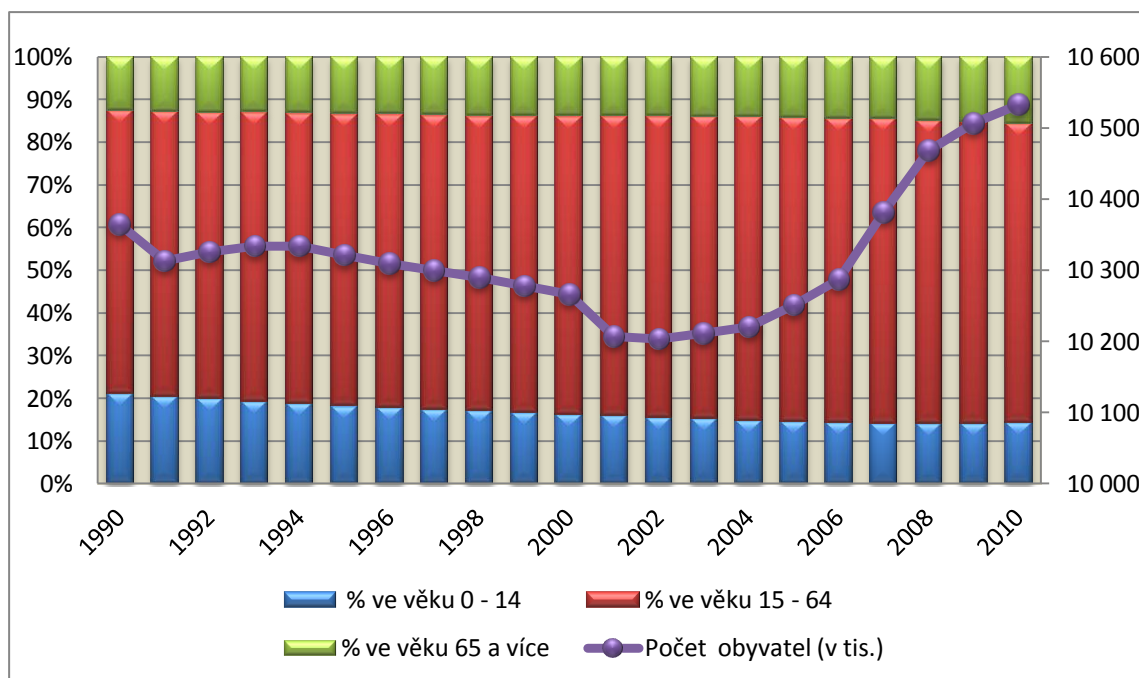
#### 4.2.2.3. Socio-kulturní prostředí

Jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů podnikání jsou lidské zdroje, které jsou ovlivněny vývojem v socio-kulturním prostředí. To je závislé na demografických změnách, kulturní a vzdělanostní úrovni obyvatelstva a na jeho postojích a hodnotách.

#### Demografický vývoj

Vývoj populace v ČR má negativní trend, věková struktura obyvatelstva se mění, populace stárne (viz graf č. 11).

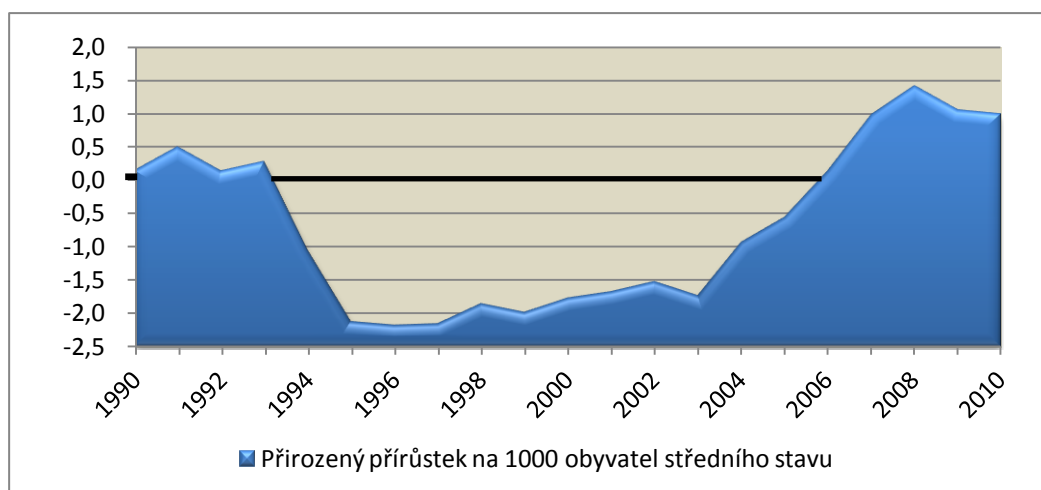
Graf č. 11: Vývoj věkové struktury obyvatelstva



Zdroj: ČSÚ, Vybrané demografické údaje [online], vlastní zpracování

I přesto, že je z grafu č. 12 patrný přirozený přírůstek obyvatel, je změna dána spíše prodlužováním délky života, a také „baby boomem“ silných ročníků z 80. let, který je ovšem nyní na ústupu.

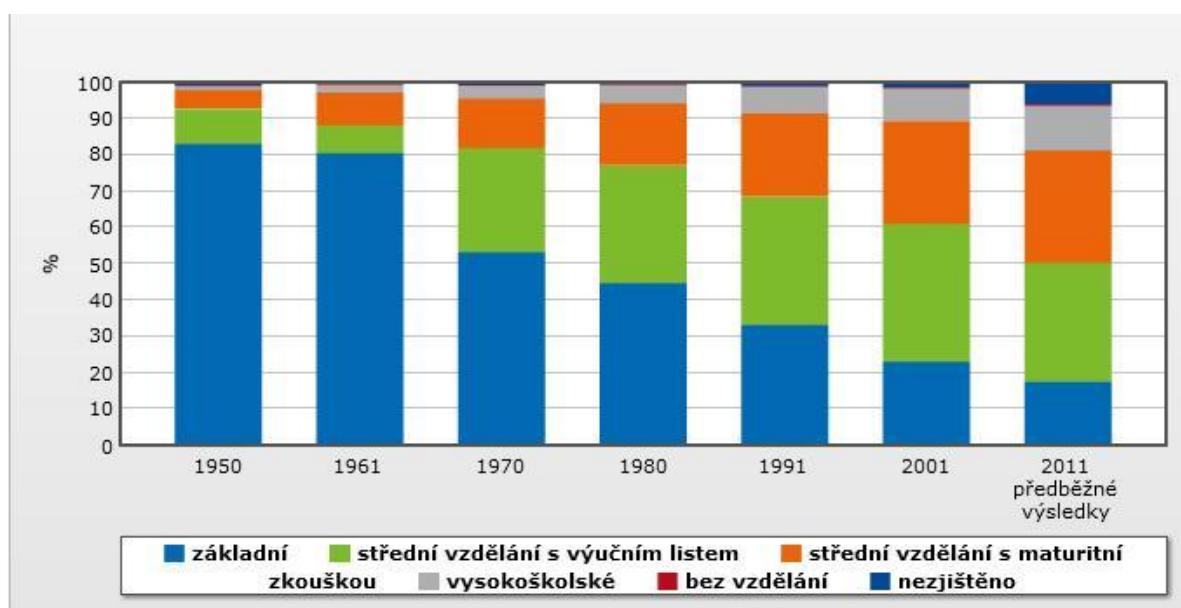
**Graf č. 12:** *Přirozený přírůstek na tisíc obyvatel středního stavu*



Zdroj: ČSÚ, *Vybrané demografické údaje* [online], vlastní zpracování

Vyspělost země se pozná nejen dle vysokého HDP na obyvatele či nízkým podílem zemědělské produkce, ale také strukturou vzdělanosti jeho obyvatelstva. Vzdělání bývá jedním z hlavních kritérií pro úspěšný výběr zaměstnanců. V tomto ohledu je v posledních letech v ČR nastolen příznivý trend (viz graf č. 13), nicméně další neúměrné zvyšování podílu vysokoškoláků a středoškoláků by mohlo tento stupeň vzdělanosti degradovat.

**Graf č. 13:** *Vývoj vzdělanostní struktury obyvatelstva*



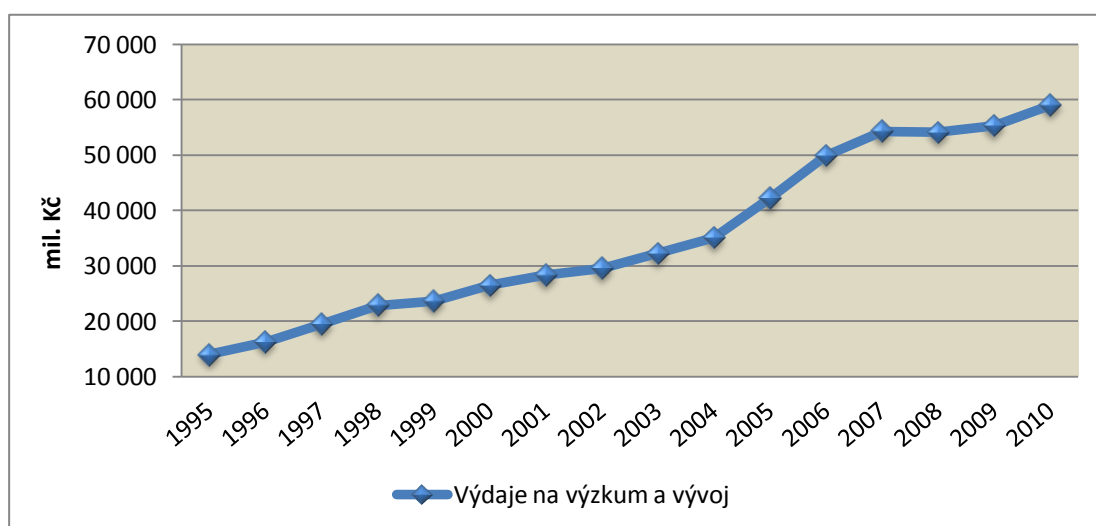
Zdroj: ČSÚ, *Souhrnná data o České republice* [online]

Pro sledovaný subjekt je nastolený trend pozitivní, neboť vzdělávání je pro ni důležitou prioritou. Jako první v ČR obhájila certifikát dle britského modelu „Investor In People“, který prokazuje realizaci strategie rozvoje zaměstnanců. To dokládá i obdržení dotace z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na projekt „Systém podnikového vzdělávání ve společnosti TNT“, který řádně proběhl v roce 2011.

### Technologické prostředí

Výzkum a vývoj, inovace, zavádění nových technologií, infrastruktura či ICT, to vše patří do technologické oblasti. Ta hraje klíčovou roli z hlediska budoucího rozvoje ekonomiky ČR.

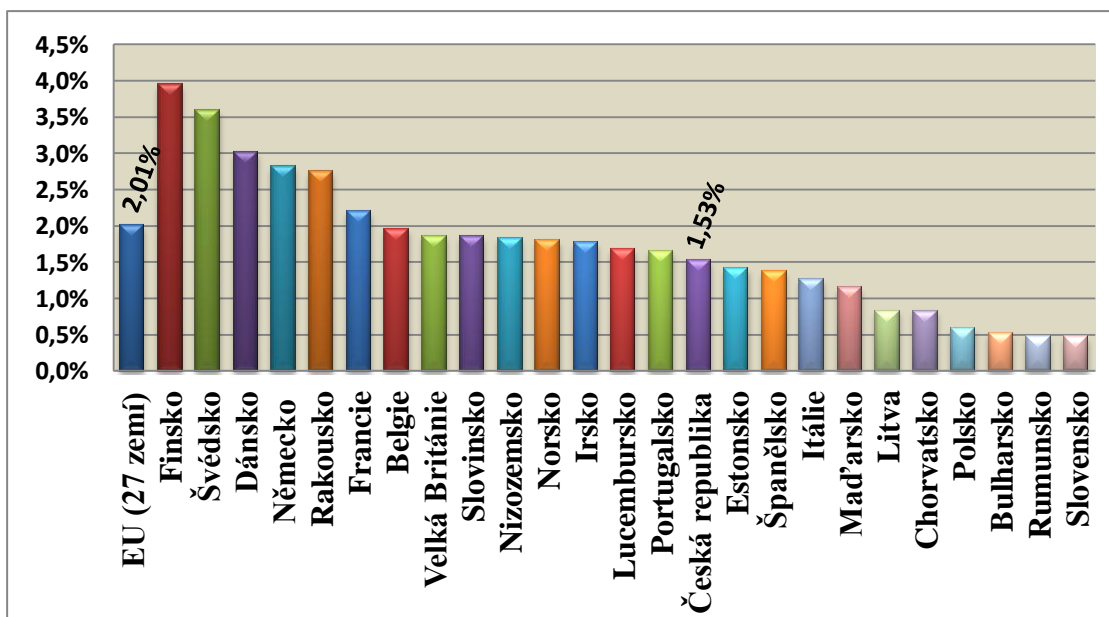
**Graf č. 14:** Státní výdaje na vědu a výzkum



Zdroj: ČSÚ, *Vybrané ukazatele o výzkumu a vývoji, patentech a hi-tech technologiích* [online], vlastní zpracování

Výdaje na vědu a výzkum konstantně rostou (viz graf č. 14), což je pozitivní trend, nicméně růst by měl být rychlejší. V porovnání s průměrem EU vydává ČR do této oblasti nižší podíl HDP (viz graf č. 15).

**Graf č. 15:** *Výdaje na vědu a výzkum v Evropě (% HDP)*



*Zdroj:* Eurostat, *Výdaje na výzkum a vývoj podle sektorů provádění* [online], vlastní zpracování

Financování zmíněné oblasti napomáhají také strukturální fondy EU svými operačními programy vypsány na roky 2007-2013:<sup>57</sup>

- ⇒ Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
- ⇒ Operační program Podnikání a inovace
- ⇒ Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Bohužel v poslední době byla ČR několikrát upozorňována Evropskou komisí na nesrovnalosti, nekoncepčnost a korupční kauzy v čerpání dotací. Ty byly také v roce 2012 na několik měsíců pozastaveny.

<sup>57</sup> ČESKO, Ministerstvo pro místní rozvoj, *Strukturální fondy EU – Operační programy 2007-2013* [online]

### **4.3. Interní analýza**

Interní analýza je primárně zaměřená na vnitřní zdroje zkoumaného podniku, sestavení a rozbor finančních poměrových ukazatelů a dále na popis a zhodnocení ostatních klíčových indikátorů výkonnosti (KPI).

#### **4.3.1. Zdroje podniku**

##### **4.3.1.1. Lidské zdroje**

Společnost si je vědoma, že její klíčovým zdrojem a konkurenční výhodou jsou její zaměstnanci. Silná orientace na zákazníka a tzv. „Can do“ přístup si žádá kvalitní a vyškolený personál. Bohužel ne veškeré pracovní pozice jsou adekvátně obsazeny, což se dá přisoudit dřívějším nesprávným personálním rozhodnutím.

V současnosti TNT ČR spolupracuje s VŠ a to tím způsobem, že je otevřená pro absolventy, nabízí dostatek pozic pro stávající studenty, pořádá exkurze, semináře. Nicméně by tato spolupráce měla být více intenzivní. Vhodné by bylo zavedení „trainee programů“ či krátkodobých a dlouhodobých stáží. Společnost by si tak zajistila přísun kvalitního a vzdělaného personálu a snížila by náklady, které spotřebovává při zaškolování nových zaměstnanců.

##### **4.3.1.2. Hmotné zdroje**

Největším hmotným zdrojem společnosti je technické zhodnocení dlouhodobě pronajatých prostor, dále vybavení překladišních hal a kancelářských prostor. Pro doručování zásilek je využíváno služeb třetích společností, stejně tak mezinárodní přeprava je realizována službami poskytnutými od mateřské společnosti. Na veškeré služební automobily je využíván operativní leasing.

##### **4.3.1.3. Finanční zdroje**

Největším vlastním zdrojem financování společnosti je její zisk. Kromě zákonného rezervního fondu netvoří společnost žádné jiné fondy ani nenavyšuje základní kapitál. Největším cizím zdrojem jsou krátkodobé závazky, především jsou to závazky z obchodních vztahů. Společnost nečerpá žádný bankovní úvěr, výjimkou může být pouze krátkodobý kontokorentní účet.



#### 4.3.1.4. Nehmotné zdroje

Mezi důležité nehmotné zdroje společnosti bychom mohli zařadit, obchodní značku, firemní kulturu a multikulturní prostředí. Dále také vztahy s okolím, mezi které můžeme zařadit politiku firemní odpovědnosti, podporu sociálních a charitativních projektů (partnerem Světového potravinového programu – World Food Programme), ekologii (např. zkoušení elektromobilů či závazek k šetrnému využívání přírodních zdrojů)

#### 4.3.2. Finanční analýza

V této kapitole je proveden nejen horizontální rozbor finančních výkazů, ale také výpočet a porovnání finančních poměrových ukazatelů. Jako vstupní data byly použity údaje ze závěrkových účetních výkazů a výročních zpráv od roku 2007.

##### 4.3.2.1. Horizontální analýza závěrkových výkazů

###### Rozvaha

Pohledávky z obchodních vztahů byly výrazně ovlivněny krizí v roce 2008, kde meziročně narostly o 26 % na 192 mil. v roce 2009. Následující období narostly ještě o dalších 6 %. Nicméně od roku 2011 byl zaveden a striktně dodržován program na jejich snížení, díky kterému se je podařilo snížit na úroveň roku 2007.

**Tabulka č. 7:** Horizontální analýza vybraných kategorií Rozvahy

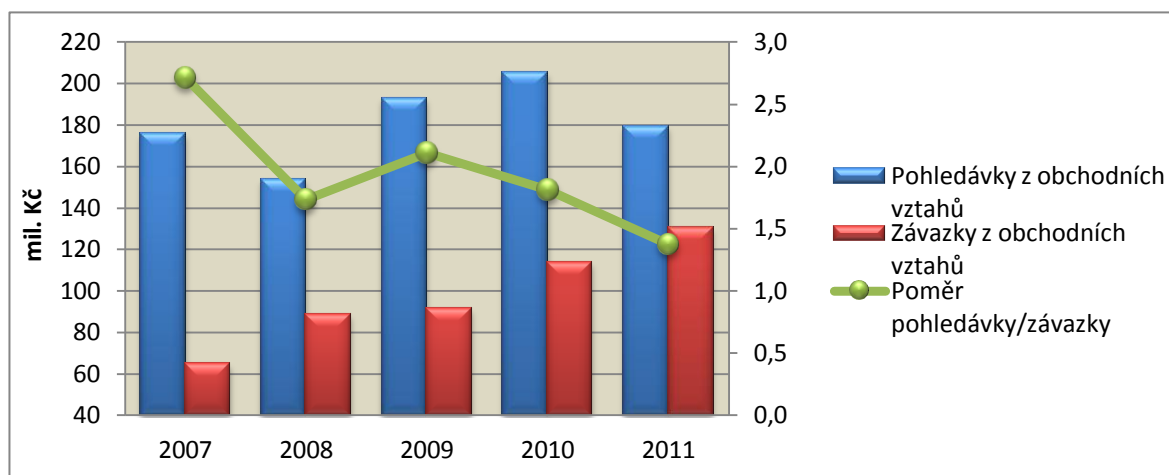
	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Krátkodobé pohledávky	-42%	-4%	4%	33%
Pohledávky z obchodních vztahů	-13%	26%	6%	-13%
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	-59%	-25%	-11%	139%
Cizí zdroje	20%	7%	13%	24%
Krátkodobé závazky	24%	8%	12%	23%
Závazky z obchodních vztahů	37%	3%	24%	15%

*Zdroj:* Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti *TNT Express Worldwide spol. s r.o.*, 2012

U závazků z obchodních vztahů je na tom společnost mnohem lépe. Jejich nárůst není dán jen vynakládáním vyšších nákladů za zboží a služby, ale hlavně lepším vyjednáváním obchodních podmínek se svými dodavateli. To se pozitivně projevuje hlavně v Cash flow.

Zajímavý je také poměr závazků a pohledávek, který má klesající trend (viz graf č. 16). Zde je také důležité upozornit na strukturu pohledávek, která je z poloviny tvořena půjčkami propojeným osobám (viz tabulka č. 7).

**Graf č. 16: Pohledávky závazky a jejich poměr**



*Zdroj:* Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti *TNT Express Worldwide spol. s r.o.*, 2012

### Výkaz zisku a ztráty

Výkony, jež jsou tvořeny výhradně tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, jsou i přes již zmiňovanou světovou krizi v každoročním nárůstu. Podstatný byl skokový nárůst

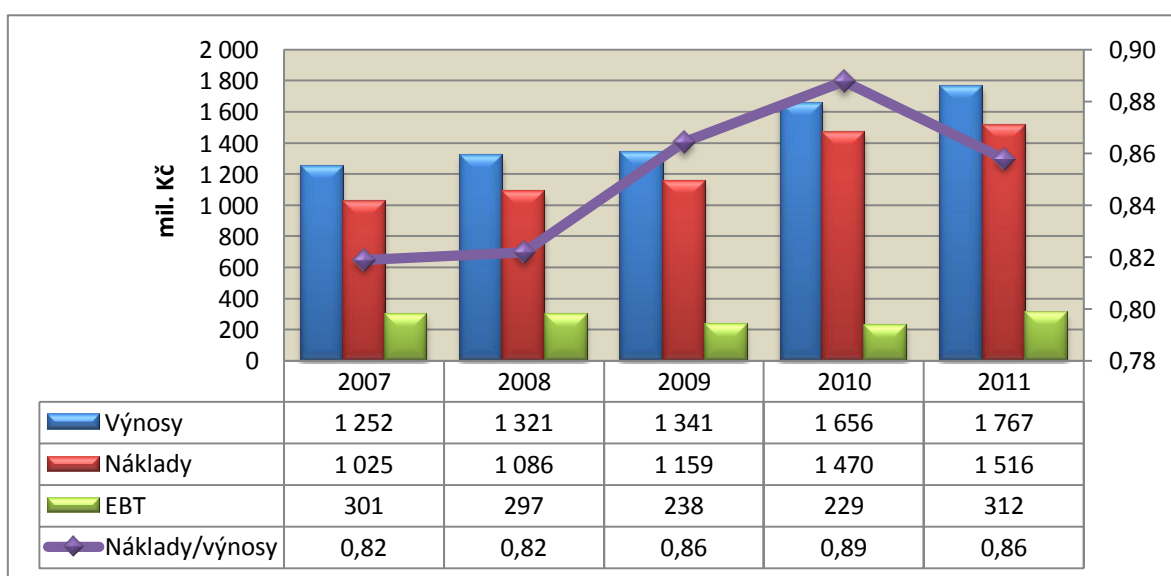
**Tabulka č. 8: Horizontální analýza vybraných kategorií Výkazu zisku a ztráty**

	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Výkony (Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb)	6%	2%	24%	6%
Výkonová spotřeba	10%	11%	28%	1%
Přidaná hodnota	-1%	-15%	15%	18%
Osobní náklady	7%	-6%	35%	7%
EBT	-1%	-20%	-3%	36%

*Zdroj:* Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti *TNT Express Worldwide spol. s r.o.*, 2012

v roce 2010, kdy tržby vzrostly meziročně o 24 %. Výrazné změny ve výkonové spotřebě, kterou především tvoří přepravní služby poskytnuté od organizace TNT Network<sup>58</sup>, jsou dány změnou v metodice alokace nákladů leteckých přepravě a kalkulací nákladů s dvouletým zpožděním. Tyto dvě položky (výkony a výkonová spotřeba) jsou hlavními faktory ovlivňující přidanou hodnotu. Další z větších nákladových položek, které ovlivňují výši hospodářského výsledku, jsou osobní náklady. Jejich vývoj kopíroval vývoj výkonů, a proto nedošlo k výraznému ovlivnění konečného HV (viz tabulka č. 8).

**Graf č. 17: EBT, výnosy, náklady a jejich poměr**



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti TNT Express Worldwide spol. s r.o., 2012*

Důležité je i srovnání nákladů, výnosů, jejich vzájemného poměru a EBT (viz graf č. 17). Z tohoto grafu je patrné, že v letech 2008-2010 rostly náklady rychleji než výnosy, což samozřejmě ovlivnilo výši HV. Obrat nastal až v roce 2011, kde došlo ke zpomalení růstu spotřebovaných služeb a osobních nákladů.

<sup>58</sup> Jedná se o neziskovou společnost, která je součástí korporace TNT Express, poskytující mezinárodní letecké či silniční přepravní spojení mezi jednotlivými státy.

#### 4.3.2.2. Poměrové ukazatele

##### Likvidita

TNT ČR je společnost poskytující služby, nedrží proto žádné zásoby. Z toho důvodu se obě likvidity, celková a pohotová, sobě rovnají (viz tabulka č. 9). Jejich výše je zásadně

**Tabulka č. 9:** Vybrané ukazatele likvidity

	2007	2008	2009	2010	2011
Okamžitá likvidita	0,16	0,08	0,29	0,10	0,03
Pohotová likvidita	8,77	3,66	3,56	2,81	3,20
Celková likvidita	8,77	3,66	3,56	2,81	3,20

*Zdroj:* Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti *TNT Express Worldwide spol. s r.o., 2012*

ovlivněna půjčkami osobám ve skupině, které je uměle zvyšují. Nebude-li tato finanční operace brána v úvahu, dostane se celková i pohotová likvidita do rozmezí optimálních hodnot (v případě celkové na 1,5–2 a v případě pohotové likvidity na 1–1,5), viz tabulka č. 10.

**Tabulka č. 10:** Likvidita po korekci

	2007	2008	2009	2010	2011
Celková a pohotová likvidita po korekci o půjčky spřízněným osobám	3,14	2,04	2,44	1,99	1,45

*Zdroj:* Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti *TNT Express Worldwide spol. s r.o., 2012*

Okamžitá likvidita by měla optimálně nabývat hodnot od 0,5 – 1, za minimum je považována hodnota 0,2. Všechny sledované období (mimo roku 2009) nedosahují ani doporučeného minima, nicméně další okamžité likvidní prostředky má společnost k dispozici na cashpoolovém účtu, pomocí kterého poskytuje půjčky osobám ve skupině.

## Rentabilita

Porovnání ukazatelů rentability by nám mělo ukázat, s jakou efektivností byl v jednotlivých letech podnik schopen přetvářet investovaný kapitál na zisk (viz tabulka č. 11).

**Tabulka č. 11: Vybrané ukazatele rentability**

	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita aktiv (ROA)	0,49	0,77	0,61	0,62	0,66
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	0,60	1,25	1,06	1,23	1,24
Rentabilita vlastního kapitálu	0,46	1,00	0,82	1,00	1,00
Rentabilita tržeb (ROS)	0,24	0,23	0,18	0,14	0,18
Rentabilita nákladů	0,22	0,22	0,16	0,13	0,17

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti TNT Express Worldwide spol. s r.o., 2012*

Ukazatele ROA a ROCE mají v jednotlivých sledovaných letech obdobný vývoj. Po té, co v roce 2008 dosáhly na své maximum, prudce klesají v roce 2009 a to hlavně z důvodu finanční krize. V roce 2010 a 2011 už mají opět stoupající trend. Rentabilita nákladů a rentabilita tržeb, jejichž vývoj má taktéž podobný trend, setrvačností klesaly až do roku 2010, poté došlo taktéž k zvratu a růstu ukazatelů. Výsledek ROS z roku 2011, téměř 18 %, se dá označit jako velmi dobrý. Ukazatel rentability vlastního kapitálu není pro tento podnik vhodné sledovat, neboť vlastní kapitál je tvořen výhradně ziskem. Nižší hodnoty ukazatele v roce 2007 a 2009 jsou z důvodu zvýšení vlastního kapitálu o nerozdělený zisk let minulých.

## Aktivita

Jelikož je TNT ČR obchodní společností, budeme pomocí ukazatelů aktivity porovnávat především pohledávky, závazky a také aktiva (viz tabulka č. 12).

**Tabulka č. 12: Vybrané ukazatele aktivity**

	2007	2008	2009	2010	2011
Obrátka celkových aktiv	1,99	3,39	3,44	4,47	3,68
Doba obratu aktiv	180,77	106,34	104,74	80,50	97,80
Doba obratu pohledávek (DOP)	51,25	42,39	52,21	44,86	37,20
Doba obratu závazků (DOZ)	34,03	39,77	41,87	37,54	43,79
Obchodní deficit DOP-DOZ	17,23	2,62	10,34	7,32	-6,59

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti TNT Express Worldwide spol. s r.o., 2012*

Pozitivní vliv na Cash flow má snižující se doba obratu pohledávek a zvyšující se doba obratu závazků. Díky tomuto vývoji klesl obchodní deficit v roce 2011 do záporných hodnot, což znamená, že je podnik krátkodobě financován dodavateli. Obdobný pozitivní vývoj lze sledovat pomocí obrátky aktiv s rostoucím trendem, a snižující se doby obratu aktiv. To znamená, že podnik využívá svůj majetek efektivněji a intenzivněji.

### **Zadluženost (finanční stabilita)**

Ukazatele zadluženosti nás informují o formě a struktuře dlouhodobých zdrojů, taktéž o poměru vlastních a cizích zdrojů.

Vývoj všech sledovaných ukazatelů odpovídá realizovaným akcím na snížení pohledávek a zvýšení závazků z obchodních vztahů. Kromě tohoto typu nemá podnik žádné jiné závazky, a proto lze nárůst (vyjma podílu vlastního kapitálu) sledovaných ukazatelů zadluženosti hodnotit kladně (viz tabulka č. 13).

Ukazatel věřitelského rizika se ve sledovaných letech zvýšil z 20 % na nyníšších 46 %, ideální hodnota by se měla pohybovat mezi 30 – 50 %. Naopak vývoj podílu vlastního kapitálu měl logicky přesně opačný vývoj, snížil se z 80 % na 53 %. Součet těchto dvou ukazatelů by měl být 100 %.

**Tabulka č. 13: Vybrané ukazatele finanční stability**

	2007	2008	2009	2010	2011
Ukazatel věřitelského rizika (Debt Ratio)	0,20	0,38	0,40	0,48	0,46
Podíl vlastního kapitálu (Equity Ratio)	0,80	0,61	0,58	0,50	0,53
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt/Equity Ratio)	0,25	0,62	0,70	0,95	0,87
Finanční páka (Financial leverage)	1,25	1,63	1,74	1,99	1,89

*Zdroj:* Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti *TNT Express Worldwide spol. s r.o.*, 2012

Dalším ukazatelem, který byl ovlivněn uvedenými akcemi, je zadluženost vlastního kapitálu. Zde se hodnota zvýšila z 25 % na optimálních 87 %, doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 80 – 120 %.

Se zvýšením cizích zdrojů spolupodílejících se na financování podniku se zvyšuje i ukazatel finanční páky, ten se z výchozí hodnoty 125 % zvýšil až na 189 %.

#### 4.3.2.3. Spider analýza finančních ukazatelů

Uvedené finanční ukazatele by se měly souhrnně vyhodnotit. Vhodným nástrojem pro grafické srovnání tzv. spider analýza, která pro zobrazení výsledků používá paprskový graf. Vypočtené hodnoty je vhodné převést na jednotkovou stupnici (viz tabulka č. 14). Ukazatele, u kterých je klesající trend pozitivní, či je pokles hodnocen kladně, bude použita převrácená hodnota. Výchozí hodnoty ukazatelů jsou z roku 2007 a jsou srovnávány s hodnotami roku 2011. Obě tyto období se znázorní v paprskovém grafu.

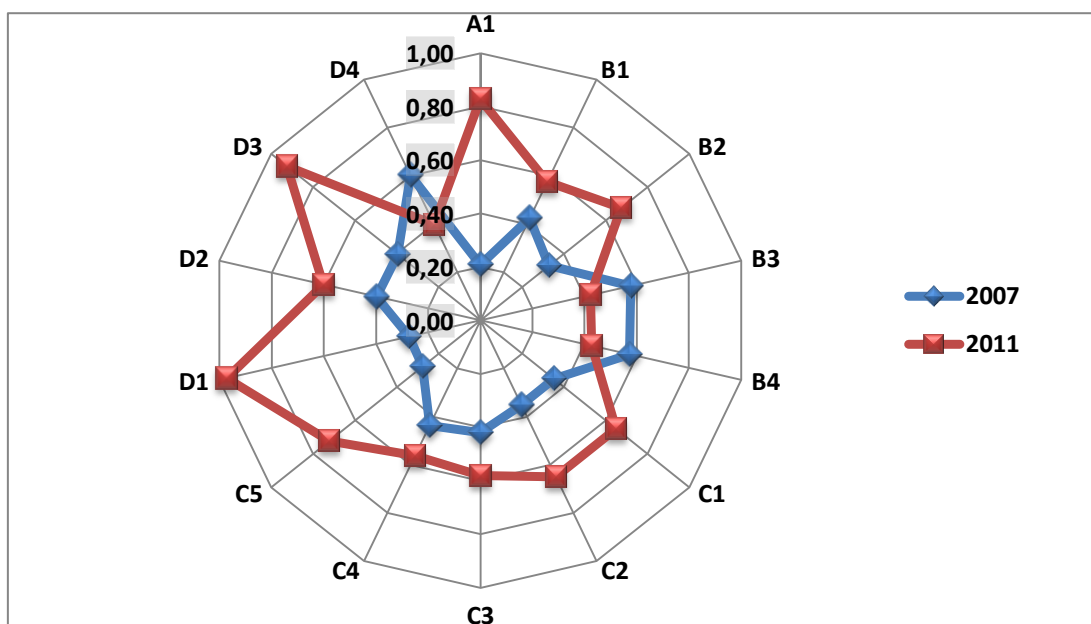
**Tabulka č. 14:** *Porovnávané ukazatele*

č.	Název ukazatele	Hodnota ukazatele		Přepočtená hodnota	
		2007	2011	2007	2011
A1	Celková a pohotová likvidita po korekci o půjčky spřízněným osobám	3,14	1,45	0,21	0,83
B1	Rentabilita aktiv (ROA)	0,49	0,66	0,43	0,57
B2	Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	0,60	1,24	0,33	0,67
B3	Rentabilita tržeb (ROS)	0,24	0,18	0,58	0,42
B4	Rentabilita nákladů	0,22	0,17	0,57	0,43
C1	Obrátka celkových aktiv	1,99	3,68	0,35	0,65
C2	Doba obratu aktiv	180,77	97,80	0,35	0,65
C3	Doba obratu pohledávek (DOP)	51,25	37,20	0,42	0,58
C4	Doba obratu závazků (DOZ)	34,03	43,79	0,44	0,56
C5	Obchodní deficit DOP-DOZ	17,23	-6,59	0,28	0,72
D1	Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt/Equity Ratio)	0,25	0,87	0,22	0,78
D2	Podíl vlastního kapitálu (Equity Ratio)	0,80	0,53	0,40	0,60
D3	Ukazatel věřitelského rizika (Debt Ratio)	0,20	0,46	0,30	0,70
D4	Finanční páka (Financial leverage)	1,25	1,89	0,60	0,40

*Zdroj:* Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti *TNT Express Worldwide spol. s r.o., 2012*

Z grafu č. 18 je patrné, že spojnice ukazatelů roku 2011 zabírá větší plochu. To znamená, že hodnoty ukazatelů tohoto roku vykazují lepší výsledky. Horších výsledků bylo dosaženo pouze ve třech ukazatelích, a to finanční páce, rentabilitě tržeb a rentabilitě nákladů.

**Graf č. 18:** Spider analýza finančních ukazatelů



*Zdroj:* Vlastní zpracování na základě finančních výkazů společnosti *TNT Express Worldwide spol. s r.o.*, 2012

### 4.3.3. Doplnkové ukazatele

Mezi doplňkové, avšak neméně důležité, ukazatele lze zařadit interní indikátory ziskovosti (profitability) a výnosnosti. Lze je sledovat nejen na úrovni jednotlivých zásilek, ale také na úrovni jednotlivých zákazníků, skupin zákazníků i celého podniku.

K výpočtu profitability je nutné znát náklady, jež jsou ve společnosti počítány pomocí procesní kalkulace nákladů, kde je ke každé aktivitě přiřazen přesně stanovený náklad (tzv. metoda ABC). Při znalosti obratu a nákladů lze již jednotlivé indikátory jednoduše spočítat.

#### 4.3.3.1. First Margin (FM)

Ukazatel First Margin lze do češtiny přeložit jako „první marže“. Představuje jednu ze základních indikací profitability. Jsou v ní zahrnuty náklady spotřebované v přepravní síti



TNT Network a náklady za manipulaci a doručení zásilek v sesterských společnostech partnerských států. Tedy služby, které nejsou přímo vynaložené v TNT ČR.<sup>59</sup> Známe-li náklady (nakoupené služby) a obrat (tržby) můžeme vypočítat danou FM.

$$\% \mathbf{FM} = \frac{(O - FMn)}{FMn} * 100$$

kde *O*...obrat, *FMn*.... náklady spadající do kategorie FM

Z důvodu citlivých dat není možné uvést přesné hodnoty v jednotlivých letech. Jediné co lze nastínit je vývoj FM, která se od roku 2007 se snížila o 9,5 %.

#### 4.3.3.2. **Direct Margin (DM)**

Jak je již z anglického názvu zřejmé, jedná se o tzv. „přímou marži“, o které lze říci, že je ekvivalentem krycího příspěvku užívaného ve výrobních organizacích. Jsou v ní zahrnuty veškeré přímé náklady spotřebované při přepravě zásilky. To znamená náklady obsažené ve FM, ke kterým jsou přidány lokální náklady za manipulaci, třídění, vyzvednutí zásilky u zákazníka, či zákaznický servis.

$$\% \mathbf{DM} = \frac{(O - FMn - DMn)}{(FMn + DMn)} * 100$$

kde *O*...obrat, *FMn*...náklady spadající do kategorie FM, *DMn*...náklady spadající do kategorie DM

Pokles mezi sledovanými roky 2007 a 2011 byl celých 12 %.

#### 4.3.3.3. **EBIT**

Jedná se o ekvivalent zisku před úroky a zdaněním, jež je používán pro stanovení HV a výpočet finančních ukazatelů. Druh nákladů vstupující do EBIT ukazatele lze chápat jako náklady režijní.

$$\% \mathbf{EBIT} = \frac{(O - FMn - DMn - EBITn)}{(FMn + DMn + EBITn)} * 100$$

kde *O*...obrat, *FMn*...náklady spadající do kategorie FM, *DMn*...náklady spadající do kategorie DM, *EBITn*...náklady nepřímé související s přepravou zásilek (režijní náklady)

<sup>59</sup> Uvedené platilo do roku 2012, kdy byly do výpočtu FM přidány vlastní náklady na vyzvednutí zásilky.

EBIT ukazatel není ve skutečnosti tak přesný a je chápán spíše jako doplňkový. Je to dáno tím, že nelze zcela přesně odhadnout vývoj nepřímých nákladů a zároveň počet zásilek a jejich hmotnost, mezi které se dané náklady rozpočítávají při tvorbě rozpočtu a revizi nákladových kalkulací.

#### 4.3.3.4. Revenue per kilo (RPK)

RPK je jednoduchý ukazatel měřící celkový obrat na jeden kilogram. Tento typ ukazatele se vztahuje především k dané přepravované zásilce, lze ovšem také sledovat jako souhrn na celopodnikové úrovni či na úrovni jednotlivých nabízených přepravních řešení, segmentů zákazníků či prodejních oblastí. Jeho sledováním a důkladným rozbohem lze identifikovat problémové oblasti týkající se samotného prodeje služeb. Ukazatel je vhodný především pro zásilky od 30 kg výše, tzv. freight zásilky.

$$RPC = \frac{O}{PW}$$

kde *O*...obrat, *PW*...placená váha<sup>60</sup>

U tohoto ukazatele byl celkový pokles mezi sledovanými roky 20,4 %.

#### 4.3.3.5. Revenue per consignment (RPC)

Jedná se o ukazatel, kterým se měří obrat na jednu zásilku. Stejně tak jako RPK lze RPC sledovat na úrovni celého podniku, jednotlivých nabízených produktů či daného segmentu zákazníků. Rozbohem vývoje a detailnějším rozkladem tohoto ukazatele lze sledovat především lehčí zásilky do 30 kg, tzv. parcels.

$$RPC = \frac{\text{Obrat}}{\text{Počet zásilek}}$$

Obrat měřený na jednu zásilku poklesl mezi roky 2007 a 2011 o celkem 17,6%.

<sup>60</sup> TNT Express používá pro účtování zákazníkům nejen reálnou váhu, ale i váhu objemovou. Objemový koeficient pro přepočítání m<sup>3</sup> na kilogramy se pohybuje v rozmezí od 167 kg/ m<sup>3</sup> do 250 kg/ m<sup>3</sup> v závislosti na použité přepravní službě. Placená váha je pak určena z vyšší hodnoty reálné či objemové (přepočtené) váhy.

#### 4.3.3.6. **Weight per consignment (WPC)**

Předešlý ukazatel je samozřejmě ovlivněný měnící se váhou přepravených zásilek, proto je nutné s ním sledovat i placenou váhu přepočtenou na jednu zásilku.

$$WPC = \frac{\text{Placená váha}}{\text{Počet zásilek}}$$

Průměrná váha na jednu zásilku vzrostla mezi sledovanými roky o 6,6 %.

#### 4.3.3.7. **RPK při konstantní WPC (RPC @ ΔWPC)**

Rapidně klesající RPC v roce 2008 byla důvodem ke zkoumání, zda je pokles skutečně zapříčiněn:

- ⇒ klesající profitabilitou stávajících zákazníků a to z důvodu agresivního prodeje se snahou o získání konkurenčních společností a obranou silného konkurenčního tlaku na stávající zákazníky
- ⇒ změnou ve WPC

Z tohoto důvodu bylo nutné „očistit“ RPC o vliv změny WPC a proto byl zaveden indikátor **RPC @ ΔWPC**. Ve své podstatě se jedná o systém koeficientů pro přepočet RPC na konstantní váhu tak, aby bylo možné porovnávat indikátor v jednotlivých váhových pásmech i jako celek.

#### 4.4. SWOT analýza

V této kapitole shrneme veškeré nashromážděné poznatky do SWOT analýzy. Jejím výsledkem by měla být identifikace oblastí, které je možné v budoucnu využít a naopak oblastí, kterým je nutné se vyhnout či utlumit jejich působení.

Nejdříve sestavíme seznam nejdůležitějších silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Jako podklad pro vytvoření nám poslouží informace z již vytvořených analýz, veřejných i podnikových zdrojů a osobní poznatky (viz tabulka č. 15).

**Tabulka č. 15: Faktory SWOT analýzy**

Silné stránky (Strengths)	
S1	Orientace na zákazníka, zákaznický servis
S2	Široká škála přepravních řešení
S3	Pevné vztahy se zákazníky a silný prodejní tým
S4	Spokojenost zákazníků a jejich věrnost
S5	Přesnost a kvalita doručení
Slabé stránky (Weaknesses)	
W1	Vyšší přepravní náklady v porovnání s konkurencí
W2	Časté změny v regionální (střednědobé) strategii
W3	Utlumený marketing a PR (nižší povědomí o spol.)
W4	Dojem vyšší ceny
W5	Chybějící speciální řešení pro B2C
Příležitosti (Opportunities)	
O1	Segment B2C
O2	Přeshraniční přeprava
O3	Cílení na konkrétní vertikální trhy
O4	Rozšíření portfolia služeb o služby s vyšší přidanou hodnotou (skladování, balení, distribuce, repair&return)
O5	Elektronická řešení, elektronický prodej
Ohrožení (Threats)	
T1	Odklon zákazníků od leteckých přeprav
T2	Negativní hospodářský vývoj v Evropě
T3	Cenová válka s největšími konkurenty
T4	Konkurence sběrných balíkových služeb
T5	Fúze s konkurenční společností

*Zdroj:* Vlastní zpracování

Dalším nezbytným krokem je sestavení konfrontační matice (viz tabulka č. 16), ve které ohodnotíme vzájemný vztah jednotlivých faktorů dle následujících parametrů:

- ++ vzájemné působení hodnocených faktorů je velmi pozitivní
- + vzájemné působení hodnocených faktorů je spíše pozitivní
- vzájemné působení hodnocených faktorů je spíše negativní
- vzájemné působení hodnocených faktorů je velmi negativní
- 0 hodnocené faktory spolu nesouvisí

**Tabulka č. 16: Konfrontační matice SWOT**

		Příležitosti					Hrozby					Σ
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	
Silné stránky	S1	++	+	+	0	0	0	-	+	+	0	5
	S2	+	+	++	-	0	--	+	+	+	-	3
	S3	+	++	++	0	-	++	0	+	+	-	7
	S4	+	+	+	+	-	+	0	+	+	-	5
	S5	+	+	+	0	0	+	0	+	+	0	6
Slabé stránky	W1	0	-	--	+	+	--	--	--	-	++	-6
	W2	0	0	-	+	+	--	0	--	0	+	-2
	W3	-	0	--	-	+	-	+	-	-	0	-5
	W4	+	-	0	+	+	-	-	--	-	0	-3
	W5	-	0	-	0	0	0	0	-	-	0	-4
Σ		5	4	1	2	2	-4	-2	-3	1	0	/

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná konfrontační matice nám stanoví nejdůležitější oblasti, které jsou důležité pro podnik a jeho vývoj, a na které by se měl v budoucnu zaměřit. V našem případě bude výsledek analýzy využit v následném hodnocení stanovené strategie.

## 5. Zhodnocení obchodní strategie

Trh expresních balíkových služeb, na kterém TNT ČR působí, není zatížen regulací a lze jej označit za plně konkurenční. Silná přímá konkurence a zároveň velký počet konkurentů nabízející substituční služby neumožňují zvyšování cen, naopak je třeba nabízet inovované a kvalitní služby a poskytovat trvalou péči o zákazníky. To ovšem nelze bez vhodně stanovené obchodní strategie, neboť na tomto plně konkurenčním trhu se stále se snižujícími se cenami a cenovými útoky konkurence bez ní nelze dlouhodobě přežít.

Obchodní strategie TNT ČR lze, i s pomocí provedené SWOT analýzy, charakterizovat jako diverzifikační. Mladý progresivní tým prodejců, který se snaží nejen udržet věrnost stávajících zákazníků, ale hlavně stále získávat nové. V tom jim jistě pomáhá dobře nastavený proces péče o zákazníky jako je např. cyklický telefonní či osobní kontakt, „can do“ přístup, široká škála přepravních řešení či zásada „žádný zákazník pro nás není malý“.

Poznatky z provedených analýz budou nyní metodou syntézy shrnuty do několika oblastí. Ke každé z těchto oblastí bude následně vytvořeno hodnocení, na jehož základě budou navržena doporučení:

- ⇒ *PEST analýza:* z analýzy vyplývá, že v následujících letech může v ČR pravděpodobně nastat hospodářská recese. To by jistě mělo negativní dopad na zkoumaný podnik. Ten již ale jednou prokázal, že je díky široké základně zákazníků možné obstát i v krizových letech.
- ⇒ *Vnitřní zdroje podniku:* Klíčové zdroje pro sledovaný podnik jsou jeho zaměstnanci. Této oblasti je proto nutné dbát výraznější péčí. Navrhovaným řešením je zlepšení spolupráce s VŠ a dále personální audit vybraných pracovních pozic.
- ⇒ *Finanční analýza:*
  - Vývoj **nákladů a výnosů** vykazuje stabilní rostoucí trend. Pozornost by jistě měla být věnována zvyšujícímu se poměru náklady/výnosy. V roce 2011 se sice podařilo tento negativní trend zvrátit, nicméně je nutné nákladům stále

věnovat pozornost. Dále bychom měli vyzdvihnout růst tržeb, který má ve sledovaných letech trvalý růst.

- Cílené snížení **pohledávek** a zvýšení **závazků** má pozitivní vliv na podnikové Cash flow. Z důvodu stále se zhoršující platební morálky zákazníků je nicméně nutné nastolený trend udržet.
- Z Graf č. 18 je patrné, že podnik dosáhl téměř ve všech sledovaných **poměrových ukazatelích** zlepšení. Výjimku tvoří pouze ukazatel finanční páky, rentabilita nákladů a ROS. Toto zhoršení rentability je zapříčiněno především finanční krizí a negativním trendem na trhu přeprav. Při samotném hodnocení výsledku roku 2011 lze u těchto ukazatelů konstatovat, že 18% ROS, respektive 17% rentabilita nákladů, je velice dobrým výsledkem. Dále je ale nutné ukazatele sledovat a vyhodnocovat jejich vývoj.

⇒ *Doplňkové ukazatele:* Za rapidním poklesem sledovaných ukazatelů **FM, DM, RPK a RPC** není stanovená obchodní strategie, ale především nástup hospodářské krize, vysoký konkurenční boj a s tím spojený klesající cenový trend na trhu dopravy. Obecná nálada na tomto trhu je provázána odklonem od expresních, časově garantovaných služeb (letecké přepravy) a využívání levnějších pozemních přeprav i za cenu delšího přepravního času. Toto se zásadně projevuje na profitabilitě společnosti, neboť letecké přepravy mají vyšší přidanou hodnotu, menší počet konkurenčních subjektů a hlavně jsou obecně prodávány s vyšší marží. Naopak v rámci pozemních přeprav je konkurenční prostředí vyhrcoané a marže řádově nižší. Sledovaná společnost by se proto měla soustředit udržení stávajícího stavu a neměla by se pouštět do cenové války se svými konkurenty.

## 6. Závěr

V současném ekonomickém prostředí není složité vyrobit výrobek či poskytnout službu, ale je mnohem složitější jí prodat. Na trhu expresních balíkových služeb toto platí dvojnásob. Vysoké konkurenční prostředí tlačí ceny směrem dolů, zákazníci vyhledávají levnější přepravní řešení a stále častěji jsou poskytovány zákazníkům přepravní řešení na míru. Proto je důležité zvolit vhodnou obchodní strategii podniku, která všechny tyto negativní faktory eliminuje či je přemění ve svou výhodu.

Úkolem této práce bylo zhodnotit obchodní strategii pomocí finančních ukazatelů. Teoretická část se zabývá problematikou marketingového strategického řízení, možnostmi hodnocení podnikové strategie, hodnotícími modely, analýzami a v neposlední řadě finanční analýzou a jejími ukazateli. Veškeré uvedené teoretické poznatky byly aplikovány v podniku TNT Express Worldwide spol. s r.o., kde externí, interní a následná SWOT analýza pomohly přesněji určit základy již dříve nastavené obchodní strategie. Ta byla poté zhodnocená pomocí vypočtených ukazatelů.

Na základě již dříve dostupných informací z podniku, jeho závěrkových výkazů a několikaleté pracovní zkušenosti v oboru byla v úvodu stanovená hypotéza: ***Podnik má vhodně stanovenou obchodní strategii, která se opírá o velmi dobré finanční výsledky.*** Tuto hypotézu je třeba nyní ověřit.

Provedené analýzy, zjištění a hodnocení ukazují, že nastavená obchodní strategie je dlouhodobě funkční. Především velmi dobrá finanční situace podniku, každoroční růst tržeb ve sledovaném období, a to i přes nastalou finanční krizi a klesající trend na trhu, jsou tím důkazem. Sledovaný subjekt toho dosáhl i přes chybějící globální a regionální strategii, časté a razantní změny v nastaveném prodejním kurzu, např. celkové zdražení služeb následované marketingovou kampaní podporující prodej pomocí slev či zvýhodnění. **Na základě kapitoly 5. Zhodnocení obchodní strategie a výše uvedeného je možné stanovenou hypotézu potvrdit.**

Lze tedy konstatovat, že byl předem stanovený cíl práce splněn. Praktická část práce společně s jejími výsledky bude poskytnuta k prostudování managementu společnosti.



## Seznam použité literatury

### Odborná literatura:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: C.H. Beck pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2011, 256 s. ISBN 8071796034.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008, 208 s. ISBN 978-807-3573-928.
- JÁČOVÁ, Helena. *Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho řízení*. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita v Liberci, 2010, 165 s. ISBN 978-807-3726-843.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8 (Váz.).
- KOŠŤAN, Pavol. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6th Edition. Praha: Grada, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- VALDER, Antonín, STÁROVÁ Marta. *Účetnictví I*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2011, 108 s., [48] s. příl. ISBN 978-80-213-2202-8.

## Internetové zdroje:

- Česko, *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013* [online], Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006, [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: [http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/CZ07\\_T1\\_Appraisal\\_Report.pdf](http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/CZ07_T1_Appraisal_Report.pdf)
- Česko, *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online], Ministerstvo spravedlnosti, 2012, [cit. 2012-09-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a24024&typ=full&klic=boo5or>
- Česko, *Pražský hrad* [online], 2009, [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: <http://www.hrad.cz/cs/ceska-republika/index.shtml>
- Česko, Vyhláška č. 500/2002 Sb.: kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, In: *Sbírka zákonů České republiky* [online], 2002, [cit. 2012-09-28]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dc2\\_legislativa.html#zakony](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/dc2_legislativa.html#zakony)
- Český statistický úřad, *Makroekonomické údaje* [online], 2012, [cit. 2012-11-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)
- Český statistický úřad, *Souhrnná data o České republice* [online], 2012, [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice)
- Český statistický úřad, *Vybrané demografické údaje* [online], 2012, [cit. 2012-11-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.xls](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.xls)
- Český statistický úřad, *Vybrané ukazatele o výzkumu a vývoji, patentech a hi-tech technologiích* [online], 2012, [cit. 2012-11-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0801.xls](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0801.xls)
- Eurostat, *HDP na obyvatele v paritě kupní síly* [online], 2011, [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00114>
- Eurostat, *Míra nezaměstnanosti podle pohlaví*. [online], 2012, [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsdec450>
- Eurostat, *Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 20-64 let* [online], 2012, [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=t2020\\_10](http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=t2020_10)
- Eurostat, *Výdaje na výzkum a vývoj podle sektorů provádění* [online], 2011, [cit. 2012-11-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/ode/tab/tsc00001.htm>
- CHAPMAN, Alan. PEST market analysis tool. In: *Businessballs.com* [online], 2010, [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>

Patria.cz [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z:  
<http://www.patria.cz/kurzy/CZK/USD/kurzy.html>

Patria.cz [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z:  
<http://www.patria.cz/kurzy/CZK/EUR/kurzy.html>

Programy-2007-2013. *Strukturální fondy EU* [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z:  
<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>

Strategická situační analýza, *Strateg.cz* [online], 2012, [cit. 2012-09-10].  
Dostupné z: <[www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)>

TNT Express Worldwide N.V. [online], *Market overview: Express is part of the global transportation and distribution industry and is dedicated to providing delivery solutions to its customers* [online], 2010, [cit. 2012-09-26].  
Dostupné z: <http://group.tnt.com/annualreports/annualreport10/express/market-overview/market-overview.html>

ZIKMUND, M., *SMART aneb jak definovat cíle*, In: [businessvize.cz](http://businessvize.cz) [online], 2010, [cit. 2012-09-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

## Seznam použitých zkratk

AEO	oprávněný hospodářský subjekt - zjednodušené celní postupy/bezpečnost a zabezpečení (zkratka z angl. Authorized Economic Operator)
BSI-OHSAS 18001:2007	system řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
ČSN EN ISO 14001: 2004	system environmentálního managementu společnosti
ČSN EN ISO 90001: 2008	system managementu jakosti
DM	přímá marže (z angl. Direct Margin)
DOP	doba obratu pohledávek
DOZ	doba obratu závazků
EAT	zisk po zdanění (z angl. Earns After Taxes)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky (z angl. Earns Before Interests and Taxes)
EBT	zisk před zdaněním (z angl. Earns Before Taxes)
FM	první indikace marže (z angl. First Margin)
HDP	hrubý domácí produkt
HV	hospodářský výsledek
ICT	informační a komunikační technologie (z angl. Information and Communication Technology)
OR	obchodní rejstřík
ROA	rentabilita aktiv (z angl. Return On Assets)
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů (z angl. Return On Capital Employed)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (z angl. Return On Equity)
ROS	rentabilita tržeb (z angl. Return on Sales)
TAPA	asociace na ochranu přepravovaného zboží (zkratka z angl. Transported Assets Protection Association)
TNT	TNT Express Worldwide N.V. (mateřská společnost)
TNT ČR	TNT Express Worldwide s.r.o.

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Úrovně manažerského řízení a rozhodování .....	9
Obrázek č. 2:	Okolí podniku .....	12
Obrázek č. 3:	Porterův model pěti sil .....	14
Obrázek č. 4:	Příklad vlastností jednotlivých faktorů PEST analýzy.....	16
Obrázek č. 5:	Provázanost účetních výkazů.....	20
Obrázek č. 6:	Rozdělení a tvorba HV .....	22
Obrázek č. 7:	Členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření.....	23
Obrázek č. 8:	SWOT analýza - schéma .....	28
Obrázek č. 9:	SWOT analýza a návazné strategie.....	29
Obrázek č. 10:	Organizační struktura TNT Express Worldwide spol. s r.o. ....	31
Obrázek č. 11:	Zastřešení přepravních řešení .....	32

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Zkrácená struktura Rozvahy.....	21
Tabulka č. 2:	Výpis údajů uvedených v OR.....	31
Tabulka č. 3:	Základní hodnoty a kvality společnosti .....	35
Tabulka č. 4:	Sumář Porterova modelu.....	38
Tabulka č. 5:	Základní údaje o ČR .....	39
Tabulka č. 6:	Vývoj HDP v ČR .....	41
Tabulka č. 7:	Horizontální analýza vybraných kategorií Rozvahy.....	52
Tabulka č. 8:	Horizontální analýza vybraných kategorií Výkazu zisku a ztráty .....	53
Tabulka č. 9:	Vybrané ukazatele likvidity.....	55
Tabulka č. 10:	Likvidita po korekci.....	55
Tabulka č. 11:	Vybrané ukazatele rentability .....	56
Tabulka č. 12:	Vybrané ukazatele aktivity .....	56
Tabulka č. 13:	Vybrané ukazatele finanční stability.....	57
Tabulka č. 14:	Porovnávané ukazatele.....	58
Tabulka č. 15:	Faktory SWOT analýzy.....	63
Tabulka č. 16:	Konfrontační matice SWOT.....	64

## Seznam grafů

Graf č. 1:	Vývoj HDP v ČR.....	41
Graf č. 2:	HDP na obyvatele vybraných zemí v PPS (2011).....	42
Graf č. 3:	Vývoj státního dluhu ČR.....	42
Graf č. 4:	Vývoj vládního deficitu ČR .....	43
Graf č. 5:	Vývoj inflace v ČR a EU .....	43
Graf č. 6:	Vývoj měnového páru CZK/EUR .....	44
Graf č. 7:	Vývoj měnového páru CZK/USD .....	44
Graf č. 8:	Vývoj zahraničního obchodu .....	45
Graf č. 9:	Nezaměstnanost ve vybraných státech EU .....	46
Graf č. 10:	EU Míra zaměstnanosti ve vybraných státech a EU (20-64 let) .....	46
Graf č. 11:	Vývoj věkové struktury obyvatelstva .....	47
Graf č. 12:	Přirozený přírůstek na tisíc obyvatel středního stavu .....	48
Graf č. 13:	Vývoj vzdělanostní struktury obyvatelstva .....	48
Graf č. 14:	Státní výdaje na vědu a výzkum.....	49
Graf č. 15:	Výdaje na vědu a výzkum v Evropě (% HDP).....	50
Graf č. 16:	Pohledávky závazky a jejich poměr .....	53
Graf č. 17:	EBT, výnosy, náklady a jejich poměr.....	54
Graf č. 18:	Spider analýza finančních ukazatelů .....	59

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Rozdělení služeb

Příloha č. 2: Corporate Responsibility Policy

Příloha č. 3: Rozvaha

Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát

Příloha č. 5: Cash flow

## Příloha č. 1: Rozdělení služeb

		Express			Economy Express	
Garantovaný Doručení	Popis typu služby	Den			Čas	Čas
		9:00 Express	10:00 Express	12:00 Express	Express	12:00 Economy
Pokrytí		Garatované doručení do 9h následující či nejbližší možný pracovní den.	Garatované doručení do 10h následující či nejbližší možný pracovní den.	Garatované doručení do 12h následující či nejbližší možný pracovní den.	Garatované doručení následující či nejbližší možný pracovní den před koncem	Ekonomické řešení pro méně urgentní zásilky, doručení před koncem pracovní doby v předem
Standardní čas vzvedávky		Důležitá města na celého světa			Důležitá města v Evropě	
Stanovený den doručení		Během pracovních hodin			Během pracovních hodin	
Počet doručení		Dva pokusy o doručení			Dva pokusy o doručení	
Garantovaný čas doručení		Před 9:00 h	Před 10:00 h	Před 12:00 h	Před 12:00 h	Během pracovní doby



# Corporate Responsibility Policy

## Jsme odpovědná společnost.

Jsme důvěryhodná společnost, která přebírá odpovědnost za své působení v místním i celosvětovém měřítku. Máme ambice být spolehlivým partnerem pro své okolí prostřednictvím vyrábění a udržování hodnot, za které se cítíme být odpovědní a kterými jsou.

## POSKYTOVANÉ PRODUKTY A SLUŽBY – NAŠÍ ZAMĚSTNANCI – SVĚT KOLEM NÁS

### - odpovědnost za naše produkty a služby

- jsme odpovědní za kvalitu poskytovaných produktů a řešení
- naše poslání je překračovat očekávání zákazníků při přepravě jejich zboží a dokumentů po celém světě
- hodnotu pro zákazníky vytváříme tím, že poskytujeme nejspolehlivější a nejefektivnější řešení prostřednictvím našich distribučních sítí
- kriticky posuzujeme a průběžně zlepšujeme vše, co děláme
- jsme transparentní, čestní, dodržujeme náš TNT Etický kodex, působíme ve shodě s legislativou a s TNT Business principles

### - odpovědnost vůči našim zaměstnancům

- jsme zodpovědným zaměstnavatelem
- naše služby realizujeme prostřednictvím zkušeného a silného týmu
- zasazujeme se o zvyšování hrdosti našich zaměstnanců za souměřitelnost k firmě
- prioritou je pro nás ochrana zdraví a zajištění bezpečí zaměstnanců při práci
- nediskriminujeme, vyznáváme princip rovných příležitostí

### - odpovědnost za svět kolem nás

- sdílíme odpovědnost za okolní svět
- své zkušenosti a dovednosti poskytujeme i ku prospěchu okolí
- snižujeme dopady na životní prostředí
- podílíme se na boji proti hladu v rozvojových zemích



Miloš Malaník  
Country General Manager



### Příloha č. 3: Rozvaha

označ a	AKTIVA b	řád c	2007	2008	2009	2010	2011
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	<b>619 655</b>	<b>385 221</b>	<b>387 061</b>	<b>369 290</b>	<b>474 969</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	<b>41 155</b>	<b>35 676</b>	<b>26 721</b>	<b>21 601</b>	<b>23 329</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	<b>6 172</b>	<b>4 254</b>	<b>2 890</b>	<b>1 985</b>	<b>2 921</b>
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3	Software	007	6 172	4 254	2 890	1 985	2 921
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	<b>34 983</b>	<b>31 422</b>	<b>23 831</b>	<b>19 616</b>	<b>20 408</b>
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0	0
2	Stavby	015	12 086	10 888	9 163	8 775	9 326
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	22 897	20 534	14 668	10 841	11 082
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	<b>568 941</b>	<b>334 130</b>	<b>352 592</b>	<b>337 903</b>	<b>431 656</b>
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. I. 1	Materiál	033	0	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0	0

	6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
C. II.		<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>325</b>	<b>1 325</b>
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0	0
	3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
	6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
	7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
	8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	325	1 325
C. III.		<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	<b>551 025</b>	<b>322 094</b>	<b>308 603</b>	<b>319 947</b>	<b>424 740</b>
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	175 679	153 547	192 938	205 453	179 333
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0	0
	3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	365 614	148 111	110 997	98 862	236 414
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
	6	Stát - daňové pohledávky	054	5 498	16 179	1 934	13 564	6 146
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3 508	767	980	1 738	2 535
	8	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0	0
	9	Jiné pohledávky	057	726	3 490	1 754	330	312
C. IV.		<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	<b>17 916</b>	<b>12 036</b>	<b>43 989</b>	<b>17 631</b>	<b>5 591</b>
C. IV.	1	Peníze	059	828	5 527	664	613	658
	2	Účty v bankách	060	17 088	6 509	43 325	17 018	4 933
	3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
D. I.		<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	<b>9 559</b>	<b>15 415</b>	<b>7 748</b>	<b>9 786</b>	<b>19 984</b>
D. I.	1	Náklady příštích období	064	1 687	7 147	7 613	1 893	8 253
	2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
	3	Příjmy příštích období	066	7 872	8 268	135	7 893	11 731

označ a	PASIVA b	řád c	2007	2008	2009	2010	2011
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)</b>	067	<b>619 655</b>	<b>385 221</b>	<b>387 061</b>	<b>369 290</b>	<b>474 969</b>
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)</b>	068	<b>497 070</b>	<b>235 814</b>	<b>222 847</b>	<b>186 021</b>	<b>251 123</b>
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
1	Základní kapitál	070	100	100	100	100	100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0	0	0
5	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0	0	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)</b>	079	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	40	40	40	40	40
2	Statutární a ostatní fondy	081	0	0	0	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodáření minulých let (ř. 83 + 84)</b>	082	<b>270 183</b>	<b>140</b>	<b>40 664</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	083	270 183	140	40 664	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0	0	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> <b>ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119)/</b>	085	<b>226 747</b>	<b>235 534</b>	<b>182 043</b>	<b>185 881</b>	<b>250 983</b>
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)</b>	086	<b>122 585</b>	<b>146 648</b>	<b>156 467</b>	<b>176 602</b>	<b>219 650</b>
B. I.	<b>Rezervy (ř. 88 až 91)</b>	087	<b>5 950</b>	<b>2 580</b>	<b>1 740</b>	<b>4 384</b>	<b>4 877</b>
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0	0	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	091	5 950	2 580	1 740	4 384	4 877
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)</b>	092	<b>1 525</b>	<b>856</b>	<b>387</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0	0	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094	0	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	095	0	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0	0	0	0
6	Vydané dluhopisy	098	0	0	0	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0	0	0	0
8	Dohadné účty pasivní	100	0	0	0	0	0
9	Jiné závazky	101	0	0	0	0	0
10	Odložený daňový závazek	102	1 525	856	387	0	0
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)</b>	103	<b>115 110</b>	<b>143 212</b>	<b>154 340</b>	<b>172 218</b>	<b>212 673</b>
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	104	64 847	88 569	91 426	113 609	130 598

2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105	0	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	106	0	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	108	6 073	7 303	7 709	7 693	7 804
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	3 672	3 604	3 829	3 779	3 840
7	Stát - daňové závazky a dotace	110	2 873	6 256	5 485	1 341	15 870
8	Krátkodobé přijaté zálohy	111	27	33	35	13	22
9	Vydané dluhopisy	112	0	0	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	113	36 037	37 229	43 732	43 055	50 671
11	Jiné závazky	114	1 581	218	2 124	2 728	3 868
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)</b>	115	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 100</b>
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	0	0	0	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	0	0	0	2 100
3	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0	0	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 120 + 121)</b>	119	<b>0</b>	<b>2 759</b>	<b>7 747</b>	<b>6 667</b>	<b>4 196</b>
C. I. 1	Výdaje příštích období	120	0	2 759	7 747	6 667	4 196
2	Výnosy příštích období	121	0	0	0	0	0

## Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát

Označení a	TEXT b	řád c	2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0	0	0	0
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	03	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	04	<b>1 234 008</b>	<b>1 304 081</b>	<b>1 330 386</b>	<b>1 651 395</b>	<b>1 748 372</b>
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 234 008	1 304 081	1 330 386	1 651 395	1 748 372
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	0	0	0
3	Aktivace	07	0	0	0	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	08	<b>759 981</b>	<b>833 538</b>	<b>929 023</b>	<b>1 191 335</b>	<b>1 205 721</b>
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	19 989	16 370	16 420	19 157	18 482
B. 2	Služby	10	739 992	817 168	912 603	1 172 178	1 187 239
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	11	<b>474 027</b>	<b>470 543</b>	<b>401 363</b>	<b>460 060</b>	<b>542 651</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	12	<b>151 221</b>	<b>161 669</b>	<b>152 513</b>	<b>205 745</b>	<b>220 961</b>
C. 1	Mzdové náklady	13	109 269	116 207	110 140	152 265	166 344
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		0	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	38 000	38 671	34 778	45 197	45 081
C. 4	Sociální náklady	16	3 952	6 791	7 595	8 283	9 536
D.	Daně a poplatky	17	289	350	616	813	887
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	15 094	14 197	11 501	8 738	7 864
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)</b>	19	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	55	0	0		10
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	2	0	0	0
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)</b>	22	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>64</b>
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	57	0	15	9	64
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 635	-3 097	-3 993	4 386	1 754
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 304	2 449	3 080	2 197	7 340
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 258	7 173	6 698	5 904	8 752
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> <b>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/</b>	30	<b>301 832</b>	<b>292 702</b>	<b>237 093</b>	<b>236 662</b>	<b>309 719</b>
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)</b>	33	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0

VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	10 417	7 658	1 337	493	516
N.	Nákladové úroky	43	0	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6 256	7 269	6 233	1 635	10 732
O.	Ostatní finanční náklady	45	17 142	10 617	6 941	9 294	8 709
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <i>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</i>	48	<b>-469</b>	<b>4 310</b>	<b>629</b>	<b>-7 166</b>	<b>2 539</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	49	<b>74 616</b>	<b>61 487</b>	<b>55 679</b>	<b>43 615</b>	<b>61 275</b>
Q. 1	-splatná	50	73 730	62 147	56 158	44 327	62 274
Q. 2	-odložená	51	886	-660	-479	-712	-999
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	52	<b>226 747</b>	<b>235 525</b>	<b>182 043</b>	<b>185 881</b>	<b>250 983</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	55	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S. 1	-splatná	56	0	0	0	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55 )</b>	58	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	60	<b>226 747</b>	<b>235 525</b>	<b>182 043</b>	<b>185 881</b>	<b>250 983</b>

## Příloha č. 5: Cash flow

Období		2007	2008	2009	2010	2011
P.	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	16 587	17 916	12 036	43 989	17 631
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>						
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	301 363	297 012	237 722	229 496	312 258
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	7 314	3 440	8 869	12 631	9 102
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	15 094	14 197	11 501	8 738	7 864
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	2 635	-3 097	-1 295	4 386	1 754
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	2	-2	0	0	0
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-10 417	-7 658	-1 337	-493	-516
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami</b>	<b>308 677</b>	<b>300 452</b>	<b>246 591</b>	<b>242 127</b>	<b>321 360</b>
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-25 258	54 148	-13 629	-1 766	36 576
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-56 746	21 700	-29 745	-18 564	10 670
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	31 488	32 448	16 116	16 798	25 906
A. 2 3	Změna stavu zásob					
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů					
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>283 419</b>	<b>354 600</b>	<b>232 962</b>	<b>240 361</b>	<b>357 936</b>
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných					
A. 4	Přijaté úroky	10 082	7 658	1 337	493	516
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-101 973	-79 913	-41 913	-53 023	-37 466
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů					
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>191 528</b>	<b>282 345</b>	<b>192 386</b>	<b>187 831</b>	<b>320 986</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>						
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-28 380	-8 940	-2 547	-3 617	-9 590
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	55	2	0	0	0
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-1 163	217 503	37 114	12 135	-137 552
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-29 488</b>	<b>208 565</b>	<b>34 567</b>	<b>8 518</b>	<b>-147 142</b>



Peněžní toky z finančních činností							
C.	1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0	0	0	0	0
C.	2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-160 711	-496 790	-195 000	-222 707	-185 881
C.	2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0	0	0
C.	2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0	0
C.	2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0	0
C.	2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0
C.	2 5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0	0
C.	2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-160 711	-496 790	-195 000	-222 707	-185 881
C.	***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-160 711</b>	<b>-496 790</b>	<b>-195 000</b>	<b>-222 707</b>	<b>-185 881</b>
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>		<b>1 329</b>	<b>-5 880</b>	<b>31 953</b>	<b>-26 358</b>	<b>-12 037</b>
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>		<b>17 916</b>	<b>12 036</b>	<b>43 989</b>	<b>17 631</b>	<b>5 594</b>