

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Identifikace příležitostí a hrozeb spediční firmy

Identification of Opportunities and Threats of a Forwarding Firm

Student:

Bc. Iva Barglová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Iva Barglová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Identifikace příležitostí a hrozeb spediční firmy**
Identification of Opportunities and Threats of a Forwarding Firm
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení strategické analýzy
 3. Charakteristika vybrané firmy
 4. Aplikace vybraných metod
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON and Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.
LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

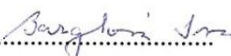
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala sama. Přílohy mi dané k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 22. dubna 2016


.....

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Marcelu Papalové, Ph.D. za podnětné připomínky a odborné rady, které přispěly k vypracování diplomové práce. Děkuji také společnosti NH - TRANS, SE za poskytnutí potřebných informací a dat, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1.	Úvod.....	4
2.	Vymezení strategické analýzy.....	5
2.1	Strategické řízení.....	5
2.2	Strategická analýza.....	7
2.3	Analýza okolí podnik.....	8
2.3.1	Vnější (obecné) okolí podniku.....	9
2.3.2	Vnější (oborové) okolí podniku.....	13
2.4	Analýza interního prostředí.....	18
2.5	Souhrnná analýza.....	25
3.	Charakteristika vybrané firmy.....	29
3.1.	Představení společnosti NH - TRANS, SE.....	29
3.2.	Předmět činnosti a popis současného stavu.....	30
4.	Aplikace vybraných metod.....	32
4.1	Analýza (obecného) okolí podniku.....	32
4.2	Analýza (oborového) okolí podniku.....	39
4.3	Zhodnocení analýzy vnějšího prostředí podniku.....	44
4.4	Analýza interního prostředí.....	45
4.5	Zhodnocení interní analýzy podniku.....	55
5.	Návrhy a doporučení.....	57
5.1.	SWOT analýza.....	57
5.2.	Vlastní návrhy a doporučení.....	60
6.	Závěr.....	63
	Seznam použité literatury.....	64
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Na trhu se dnes nachází velké množství firem stejného charakteru a velikosti. Proto, aby byla firma úspěšná, musí být specifická, jelikož důležité je odlišení od své konkurence. Cílem firem by nemělo být pouhé udržení své dosavadní pozice na trhu, ale i snaha o dosažení významné tržní pozice. Důležitý je pro podniky neustálý rozvoj, sledování a implementování technologických inovací a novinek, jelikož společnosti, které ve vývoji ustrnou, bývají předstíženy konkurencí.

Cíl práce je nalézt využitelné možné příležitosti a hrozby spediční firmy NH - TRANS, SE, které budou zkoumány na základě analýzy vnějšího a interního prostředí společnosti. Celkové zhodnocení získaných poznatků bude provedeno pomocí analýzy SWOT, dosažené závěry budou následně využity k formulaci vlastních návrhů a doporučení.

Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části, na část teoretickou, praktickou a závěr. Teoretická část je vypracována na základě odborné literatury. Obsahuje výklad základních pojmů nezbytných pro pochopení podstaty strategického managementu a strategické analýzy. Dále se kapitola zabývá popisem jednotlivých metod strategické analýzy, které vyhodnocují vnější a interní prostředí. Vnější prostředí je zkoumáno pomocí analýzy PEST, Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí a analýzy konkurence. Interní prostředí je analyzováno pomocí analýzy vnitřních zdrojů, finanční analýzy a metody VRIO. Závěr teoretické části popisuje souhrnnou analýzu SWOT, která sumarizuje získané poznatky ze všech předcházejících analýz.

Praktická část, která se zabývá konkrétní aplikací teoretických poznatků v praxi. První kapitola je věnována úvodnímu představení a charakteristice vybrané spediční společnosti NH - TRANS, SE. Na ni dále navazuje kapitola zabývající se jednotlivými metodami strategické analýzy. Konkrétně metodami zabývající se vnějším a interním prostředím podniku. Metody určené k analýze vnějšího prostředí pomohou určit možné příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit vybranou společnost. Následná analýza interního prostředí poslouží k odhalení silných a slabých stránek společnosti.

Závěr diplomové práce se zabývá detailnějším celkovým shrnutím práce a vlastním doporučením, které mohou pomoci podniku upevnit své dosavadní postavení na trhu a pomoci v jeho dalším rozvoji.

2. Vymezení strategické analýzy

Kapitola je zaměřena na popis základních pojmů a vybraných metod strategické analýzy.

2.1 Strategické řízení

Poprvé byl pojem strategické řízení použit ve vojenství, během druhé světové války, v dalších letech se rozšířil také do ekonomické sféry. Autory je strategické řízení stále pojímáno a definováno odlišně, jelikož dodnes není určena přesná odborná definice tohoto pojmu.

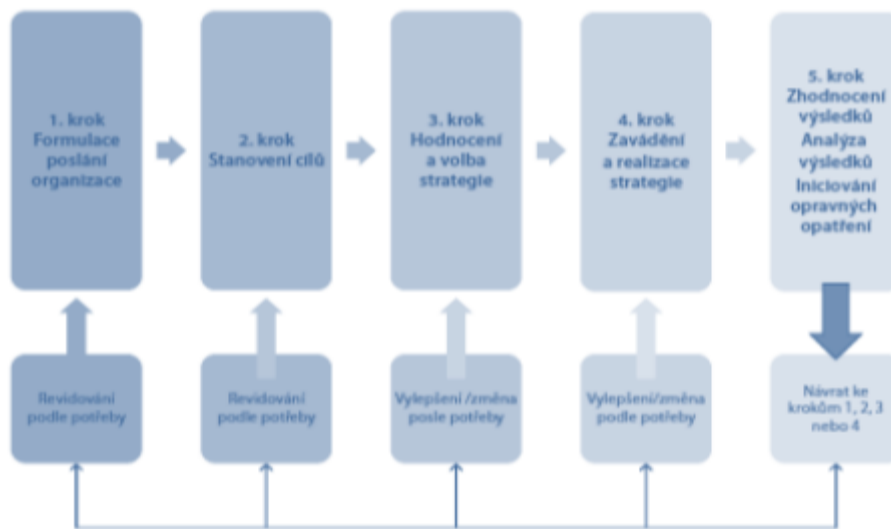
Strategické řízení je nekončící proces, který obsahuje posloupné, logické kroky. Autoři Mintzberger et al. (2014) ve své publikaci *The Strategy Process: concepts, contexts, cases* formulovali deset strategických škol, které se začaly objevovat od padesátých let 20. století. První škola designu se zabývala strategií jako koncepčním procesem. Problém byl, že zkoumala pouze správnou metodiku strategie, ale už se nezaměřovala na samotnou tvorbu strategie v podniku. Až následující školy se začaly podrobněji věnovat praktické realizaci samotné strategie.

Strategické řízení je vnímáno jako integrální součást komplexního vedení podniku, které nejčastěji spadá do pravomocí top managementu (Veber, 2009).

Dle Thomsona a Stricklanda (1999) se strategické řízení skládá z pěti prvků, které na sebe těsně navazují. Těmito pěti prvky jsou (viz. Obr. 2.1):

- formulace poslání organizace,
- stanovení cílů,
- hodnocení a výběr strategie,
- zavádění a realizace strategie
- zhodnocení výsledků.

Obr. 2.1 Tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda



Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák (2010), upraveno

Velmi často probíhá v nejistých podmínkách, proto strategické řízení vyžaduje tvůrčí přístup, jelikož rozhoduje o nových netradičních procesech, jevech a situacích (Sedláčková a Buchta, 2006).

Mallya (2007) chápe strategické řízení jako dynamický nikdy nekončící proces, který slouží ke sladění strategií, výkonnosti a podnikových výsledků. Strategické řízení následně dělí do pěti fází:

- 1. fáze - určení podnikových misí a cílů,
- 2. fáze - strategická analýza vnějšího a interního prostředí firmy,
- 3. fáze - formulování konkrétní strategie,
- 4. fáze - implementace stanovené strategie,
- 5. fáze - kontrola a následné hodnocení vybrané strategie.

Strategické řízení je proces, který je uskutečňován top manažery společnosti. Snaží se nejen zharmonizovat poslání společnosti s disponibilními zdroji a strategickými cíli, ale také usiluje o soulad mezi podnikem a vnějším okolím, ve kterém působí. Úkolem strategického řízení je určit dlouhodobý směr podniku a jeho rozsah aktivit (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Johnson, Whittington, Scholes, (2008) ve své publikaci identifikují v podnicích tři úrovně řízení, konkrétně se jedná o:

- podnikovou úroveň,
- úroveň podnikatelských jednotek,
- funkční úroveň.

Každá z těchto výše uvedených úrovní řízení má vlastní konkrétní cíle, a jim odpovídající strategie. Úkolem top manažerů ve společnostech je posouzení, zdali jsou tyto cíle shodné s cíli celopodnikovými.

Podnikové řízení, skládající se z ředitele, který je zodpovědný za zpracování a samotnou implementaci strategie, náměstků a ostatních vedoucích pracovníků. Tito lidé zodpovídají za to, že strategie je smysluplná, využívá veškeré dostupné zdroje a schopnosti a navíc je v souladu s maximalizací tvorby hodnoty pro akcionáře.

Řízení podnikatelských jednotek, které jsou určovány vlastními útvary, konkrétně útvarem finančním, marketingovým a také útvarem nákupním. Na této úrovni se strategie zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníka.

Funkční řízení, manažeři na této úrovni zastávají personální funkce, jejich hlavním posláním je vyvíjet funkční strategie ve výše uvedených oblastech. Úkolem strategie na této úrovni je zajištění splnitelnosti stanovených cílů na vyšších úrovních řízení podniku (Dedouchová, 2001).

2.2 Strategická analýza

Strategická analýza se skládá ze dvou základních fází, první fáze je analýza vnějšího okolí podniku, navazující druhá fáze se zabývá analýzou interního prostředí (Grant, 2010).

Společnosti využívají strategické analýzy podle Mallya (2007) především proto, aby určily své postavení na trhu, vytvořily základ pro strategické řízení, nezaostávaly za svou konkurencí a uměly rychle a efektivně reagovat na změny přicházející z okolí podniku.

Strategická analýza nezkoumá pouze minulý vývoj, ale snaží se provést odhad budoucích trendů, k čemuž potřebuje informace, které jsou základem k vytvoření predikce budoucnosti.

Hlavním úkolem strategické analýzy je nalézt vzájemné souvislosti mezi podnikem a jeho okolím, a z nich určit vyplývající konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.3 Analýza okolí podnik

Společnost analyzuje své okolí, jelikož musí identifikovat možné hrozby, které podnik mohou v budoucnu negativně ovlivnit, znát svou konkurenci a své zákazníky, umět aktivně reagovat na změny v prostředí podniku, určit celkový obraz společnosti, předvídat svůj další rozvoj a posoudit své současné postavení v daném odvětví.

Odborná literatura nejčastěji člení okolí podniku na vnitřní a vnější, existuje však i odlišné dělení např. na makrookolí, které je pro všechny podniky totožné a mikrookolí, často také nazýváno jako podnikatelské prostředí. I přesto, že dělení se zdá být zcela odlišné, jedná se pouze o jinou terminologii (Lhotský, 2010).

Johnson, Whittington, Scholes, (2008) ve své publikaci *Exploring Corporat Strategy* jinak člení okolí podniku, konkrétně prostředí rozděluje na makrookolí, odvětví neboli průmysl, konkurenci a na samotný podnik.

Mallya (2007) dělí okolí podniku na vnější (dále členěno na obecné a oborové) a interní jak je patrné z Obr. 2.2. Toto členění bude použito v této diplomové práci.

Obr. 2.2 Členění podnikatelského okolí podniku



Zdroj: Mallya (2007)

2.3.1 Vnější (obecné) okolí podniku

Každý podnik by měl znát své obecné okolí a jeho trendy, jelikož znalost svého prostředí je klíčová pro další podnikatelský rozvoj. Úkolem managementu je identifikování vnějších faktorů pocházejících z mezinárodního, národního a regionálního prostředí. Tyto faktory jsou podnikem jen zřídka ovlivnitelné, jejich stanovení je často obtížné, ale velmi důležité. Mezi analýzy, které se zabývají posouzením obecného okolí, patří například metoda QUEST, 4C nebo nejpoužívanější a nejznámější metoda PEST, která existuje i v dalších modifikacích.

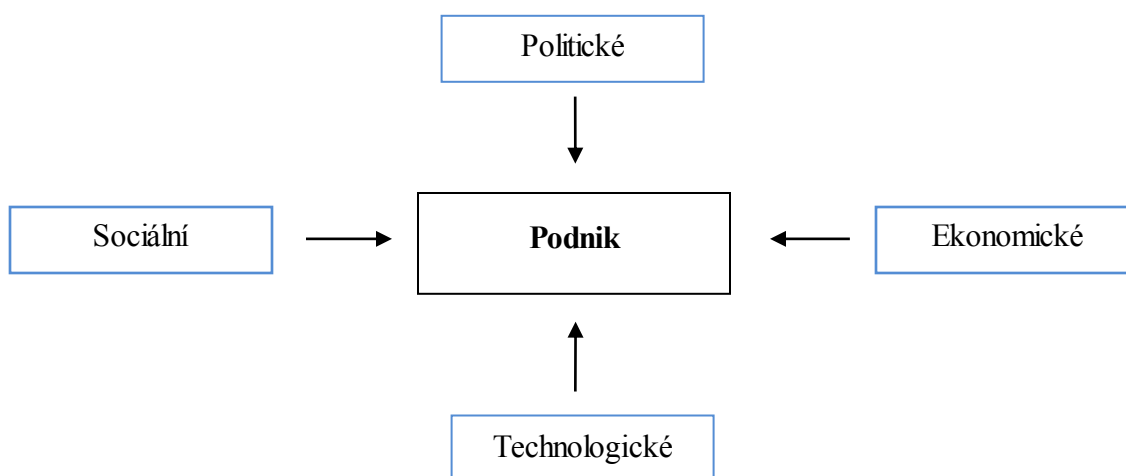
PEST analýza

PEST analýza se zabývá čtyřmi makro-environmentálními faktory (viz. Obr. 2.3), které mohou ovlivnit podnik a jeho rozvoj, konkrétně se jedná o faktory:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické.

Vliv výše uvedených faktorů nemá statický charakter, ale je proměnlivý v čase a závisí na tom, v jakém oboru společnost podniká (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

Obr. 2.3 Znárodnění faktorů, které mají vliv na působení podniku



Zdroj: Johnson, Whittington. Scholes, (2008), upraveno

Podniky se často faktory nezabývají stejnoměrně, ale zaměřují se pouze na ty, které mohou mít vliv na budoucnost společnosti.

V případě, že je analýza PEST rozšířena, jedná se o analýzu SLEPT nebo PESTLE podle toho o jaké faktory je základní varianta obohacena. Analýza SLEPT je rozšířena o legislativní faktor a metoda PESTLE se zabývá ještě navíc životním prostředím (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

Tab. 2.1 Konkrétní příklady týkající se PEST analýzy a vybrané společnosti

<p>Příklady možných politických faktorů</p> <p>stabilita vlády a politické prostředí země, vztah s ostatními zeměmi světa, vládní výdaje, mezinárodní zákony, vátky a válečné konflikty, legislativa podnikatelského sektoru, antimonopolní zákony, legislativa životního prostředí, regulace zahraničního obchodu, podpora zahraničního obchodu, daňová politika.</p>	<p>Příklady pol. faktorů ovlivňující vybranou společnost</p> <p><i>Daňová politika, legislativa podnikatelského sektoru, mezinárodní zákony.</i></p>	<p>Příklady ekon. faktorů ovlivňující vybranou společnost</p> <p><i>Směnný kurz, míra inflace, daňová politika, dlouhodobá předpověď HDP.</i></p>	<p>Příklady možných ekonomických faktorů</p> <p>domácí ekonomika, výše úrokové míry, míra inflace, trend nezaměstnanosti, daňová politika, překážky pro export a import, cenová politika, dlouhodobá předpověď vývoje HDP, rozpočet a obchodní bilance ČR, tržní cyklus, míra ekonomického růstu, směnný kurz, stav platební bilance státu, cena a dostupnost energie.</p>
<p>Příklady možných sociálních faktorů</p> <p>mobilita pracovní síly, životní styl a životní úroveň, pohled na životní prostředí, demografie obyvatelstva a jeho vývoj, sociální trendy, zdravotní stav populace, kvalifikační struktura populace, přístup k práci, sociální legislativa, rodina a životní hodnoty, charakteristika spotřeby.</p>	<p>Příklady sociálních faktorů ovlivňující vybranou společnost</p> <p><i>Pohled na životní prostředí, kvalifikační struktura populace.</i></p>	<p>Příklady tech. faktorů ovlivňující vybranou společnost</p> <p><i>Trendy ve vývoji technologií a produktů, podpora vlády v oblasti technologií.</i></p>	<p>Příklady možných technologických faktorů</p> <p>rychlost změny technologií v daném prostředí, výše výdajů na výzkum, umění technologie vyrábět kvalitní zboží, podpora vlády v oblasti technologií, náklady na přírodní zdroje, trendy ve vývoji technologií a produktů, substituty, nové objevy a vynálezy.</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle (Johnson, Whittington, Scholes, 2008; Lhotský, 2010; Keřkovský a Vykypěl, 2006)

a) Politické faktory

Po celém světě se musí podniky řídit platnou legislativou, která se může lišit v různých zemích světa. Nařízení, normy a zákony nejsou podniky ovlivnitelné a přinášejí jak negativní tak pozitivní vliv na současnou i budoucí podnikatelskou činnost (Sedláčková a Buchta, 2006).

Mezi politické faktory, které mají vliv na samotný chod podniků, patří například antimonopolní zákony, zákony zabývající se životním prostředím, regulace zahraničního obchodu, vztahy s okolními zeměmi světa, stabilita vlády a podnikatelského prostředí a další (Johnson, Whittington, Scholes, 2008; Lhotský, 2010; Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Diplomová práce se bude zabývat především právními předpisy, které ovlivňují nákladní železniční přepravu, Schengenským prostorem, sazbou mýtného pro kamionovou dopravu a výši sazby za využití železnice.

b) Ekonomické faktory

Společnosti monitorují a předpokládají vývoj ekonomiky, jelikož změny v ekonomice, které podnik umí předvídat, mohou být zdrojem konkurenční výhody a mají významný vliv na budoucnost společnosti. Podniky, které se řídí makroekonomickými trendy, ovlivňuje především míra ekonomického růstu, míra inflace, směnný kurz a úroková míra (Dedouchová, 2001).

V případě, že se ekonomice daří a dochází k ekonomickému růstu, roste také zájem více spotřebovávat výrobky, což je pro podnik pozitivní věc. Naopak v případě ekonomického poklesu klesá zájem o produkty společnosti (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Výše úrokové míry má vliv především na strukturu použitých finančních zdrojů, jelikož přímo ovlivňuje jejich cenu. V případě vyšší úrokové míry dochází k pomalejšímu ekonomickému růstu. Nízká úroková míra přináší společnosti nové investiční možnosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

Společnosti, které se chtějí angažovat na cizích trzích, musí sledovat také devizový trh. V případě, že kurz české koruny je nízký, podniky prodají více svých výrobků na cizích zahraničních trzích než v momentě, kdy česká koruna posiluje (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Mezi významné ekonomické faktory dle odborné literatury patří např. trend nezaměstnanosti, daňová politika, překážky pro export a import, tržní cykly, směnný kurz,

dlouhodobá předpověď vývoje HDP a další (Johnson, Whittington, Scholes, 2008; Lhotský, 2010; Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Diplomová práce vzhledem ke svému zaměření se bude podrobněji zabývat především dlouhodobou předpovědí HDP, daňovým zatížením v České republice, vývojem míry inflace, vývojem směnného kurzu a vývojem cen ropy a z toho vyplývající ceny nafty.

c) Sociální faktory

Nedílnou součástí PEST analýzy jsou sociální faktory, které by měla společnost pravidelně monitorovat, jelikož se týkají především zákazníků společnosti.

V posledních letech došlo ke změně ve společnosti, změnily se hodnoty a postoje lidí, změnila se struktura společnosti, zvýšily se snahy o zlepšení životního prostředí a zdravý životní styl lidí, který se odráží především ve způsobu trávení volného času, volnočasových aktivit a stylu oblékání, což se promítlo v obměně poptávky, ale i nabídky (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Snahy o zlepšení úrovně životního prostředí mají kladný vliv na život lidí, ale mohou být negativem pro některé především průmyslové podniky, které díky tomu musí výrazně investovat do ekologičtějších technologií (Dedouchová, 2001).

K těmto faktorům také řadíme demografické složení země a celosvětový problém stárnutí obyvatelstva. Všechny tyto uvedené faktory můžou být pro podnik jak příležitostí, tak na druhou stranu i velkou hrozbou, společnosti by se měly přizpůsobit daným podmínkám společnosti, přizpůsobit by měly především svou výrobu, která by měla být co nejšetrnější k životnímu prostředí (Lhotský, 2010).

Mezi další sociální faktory, které mohou ovlivňovat chod podniku, můžeme zařadit například kvalifikační strukturu obyvatelstva a přístup k práci, mobilitu pracovní síly, sociální trendy a jiné (Johnson, Whittington, Scholes, 2008; Lhotský, 2010; Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Diplomová práce se bude detailněji zabývat vlivem nákladní přepravy na stav ovzduší a počtem absolventů logistiky a ekonomie.

d) Technologické faktory

V dnešním světě dochází k neustálému pokroku, co je dnes technologickou novinkou, je zítra už věcí technicky zaostalou. Společnosti proto musí neustále sledovat technologický, technický pokrok a musí na něj umět reagovat, jelikož jen tak mohou podniky získat dlouhodobou výhodu oproti konkurenci (Grant, 2010).

Při financování do nových technologií a inovací nemají podniky nikdy zaručenou finanční návratnost své investice, proto některé podniky radši neinvestují a nabízejí stále stejný výrobek nebo službu, což je v dnešní době velmi rizikové. Mnoho dnešních velkých a významných firem dosáhlo svého postavení díky velkým investicím do svých technologií (Lhotský, 2010).

Mezi významné technologické faktory patří např. nové objevy a vynálezy, rychlost morálního zastarávání, náklady na přírodní zdroje, rychlost změny technologií v daném prostředí a další (Johnson, Whittington, Scholes, 2008; Lhotský, 2010; Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Diplomová práce bude podrobněji zaměřena na trendy v oblasti železniční dopravy a budování nových železničních koridorů.

2.3.2 Vnější (oborové) okolí podniku

Vnější oborové okolí je prostředí, ve kterém firma podniká. Je tvořeno vlivy a situacemi, jež jsou podnikem ovlivnitelné. Oborové okolí utváří především zákazníci, výrobci substitutů, dodavatelé a konkurenti, kteří působí v totožném odvětví (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

K analýze oborového okolí podniku lze využít například analýzy konkurence, benchmarkingu, analýzy strategických skupin, Industrial analysis a nejpoužívanější Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

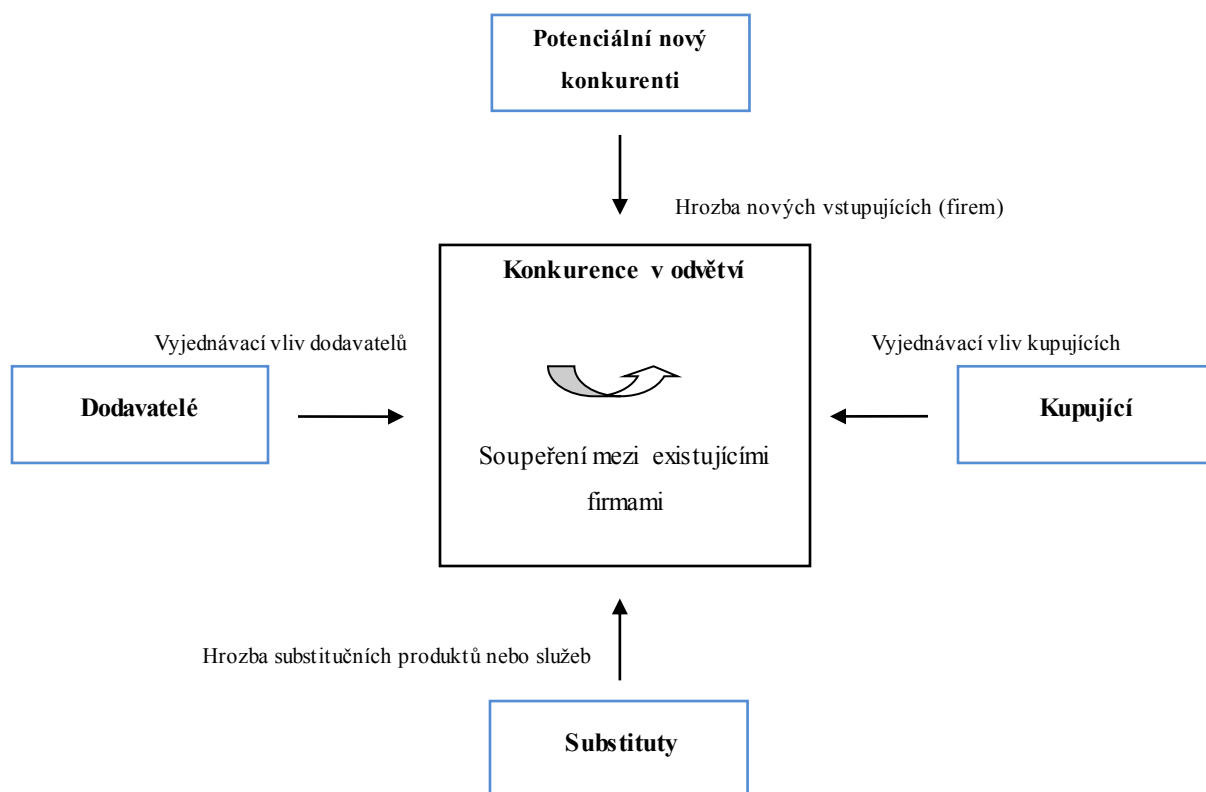
V roce 1980 Michael Eugen Porter, harvardský profesor, vytvořil pětifaktorový model konkurenčního prostředí (viz Obr. 2.4), který společnosti radí jakou konkurenční strategií použít. Slouží také k informování podniku o jeho reálných ohroženích.

Model se snaží identifikovat reálnou i potenciální konkurenci a odpovědět na otázky typu kde se podnik dnes nachází a kde bude v budoucnu. Předpoklad tohoto modelu je působení podniku v určitém odvětví, které je ovlivňováno působením pěti základních sil.

Porter (2008) definuje těchto pět sil:

- vyjednávací vliv dodavatelů,
- vyjednávací vliv kupujících,
- hrozba nových vstupujících (firem),
- hrozba substitučních produktů nebo služeb,
- intenzita rivality mezi stávajícími firmami.

Obr. 2.4 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování dle Portera (2008)

Model bývá často také nazýván „5F“, jelikož analýza zkoumá pět faktorů, které ovlivňují úroveň konkurence v odvětví. Síly svým působením ovlivňují také potenciál konečného zisku v daném odvětví (Porter, 2008).

Odvětvové struktury nejsou nikdy zcela totožné. Z tohoto důvodu těchto pět sil nemá stejně silný význam, jelikož odvětví jsou různorodá a jedinečná.

a) Vyjednávací vliv kupujících

Každý podnik by měl znát svou stávající i potencionální klientelu a její potřeby. Zákazníci požadují dobré obchodní podmínky, především chtějí nakoupit produkty za nejnižší ceny s nejvyšší kvalitou a servisem.

Zákazníci jsou v dobrém vyjednávacím postavení především v případě, když jsou klíčovými zákazníky, na trhu je mnoho dodavatelů, nejsou závislí na jednom dodavateli, na trhu je nabízen standardizovaný produkt a nakupovaný vstup není pro zákazníka významným vstupem (Porter, 2008).

b) Vyjednávací vliv dodavatelů

Každý podnik potřebuje dodavatele, jelikož právě oni podniku dodávají potřebné vstupy nutné k výrobě statků a služeb. Dodavatelé mají významný vliv, dokážou snížit celkový zisk nakupujícího podniku díky tomu, že stanoví své ceny velmi vysoko.

Vyjednávání s dodavateli je obtížné především ve chvíli, kdy je podnik závislý pouze na jednom klíčovém dodavateli, náklady na změnu dodavatele jsou příliš vysoké, na trhu dochází ke kartelovým dohodám mezi dodavateli nebo v případě, že na trhu existuje monopol (Porter, 2008).

c) Hrozba nově vstupujících (firem)

Potenciální noví konkurenti jsou podniky, které v současné době nekonkurují v okolí podniku, ale pokud budou chtít, mají schopnost se konkurencí stát (Dedouchová, 2001).

Vstup nových konkurentů do odvětví vždy přináší možné hrozby, nově vstupující firmy přinášejí do odvětví dodatečnou kapacitu, prodávají zboží často za nižší cenu a ovlivňují výši zisku ostatních firem v odvětví. Nové firmy v odvětví chtějí také získat určitý podíl na trhu a stát se konkurenceschopnými. Míra hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví závisí na nastavení bariér vstupu do odvětví. V případě, že jsou bariéry vysoké,

hrozba vstupu nových firem do odvětví je nízká. Bariérou mohou být např. úspory z rozsahu, oddanost zákazníků, potřeba vysokého počátečního kapitálu při vstupu na trh, nesnadné připojení se k už existujícím distribučním kanálům nebo diferenciaci produktu (Porter, 2008).

d) Hrozba substitučních produktů nebo služeb

Mallya (2007) definuje substitut jako výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a slouží k uspokojování lidských potřeb.

Substituty, jsou často vysoce kvalitní a jejich cena je nízká oproti produktům nabízeným v daném oboru, proto substituty ovlivňují zisky firem v oboru. Proto, aby firmy předešly hrozbě substitutů, neměly by výrazně měnit ceny svých produktů a produkty by měly neustále inovovat (Porter, 2008).

e) Intenzita rivality mezi stávajícími firmami

Dle Portera (2008) je struktura konkurenčního okolí charakterizována velikostí podílu jednotlivých firem na trhu určeného okolí. Soupeření mezi firmami nastává hlavně ve chvíli, kdy jeden nebo více konkurentů cítí možnost zlepšit své dosavadní postavení. Intenzita rivality mezi firmami je vyšší v případě, že existuje na trhu mnoho stejně silných a velkých firem, fixní náklady jsou vysoké vzhledem k ceně, existuje snadný přístup na trh, náklady na opuštění trhu jsou příliš vysoké a v případě, že nabízené služby a výrobky nejsou diferencovány.

V případě, že rivalita je nízká, podniky často navyšují své zisky pomocí zvýšení cen svých produktů (Dedouchová, 2001).

Analýza konkurence

Každá společnost musí znát nejen svou klientelu, ale i své konkurenty na trhu. Analýza konkurence slouží k určení konkurenční pozice na trhu. Snaží se ohodnotit postavení hlavních konkurentů na trhu vzhledem k vlastnímu podniku. Díky této analýze podnik identifikuje svou přímou, nepřímou i potencionální konkurenci (Blažková, 2007).

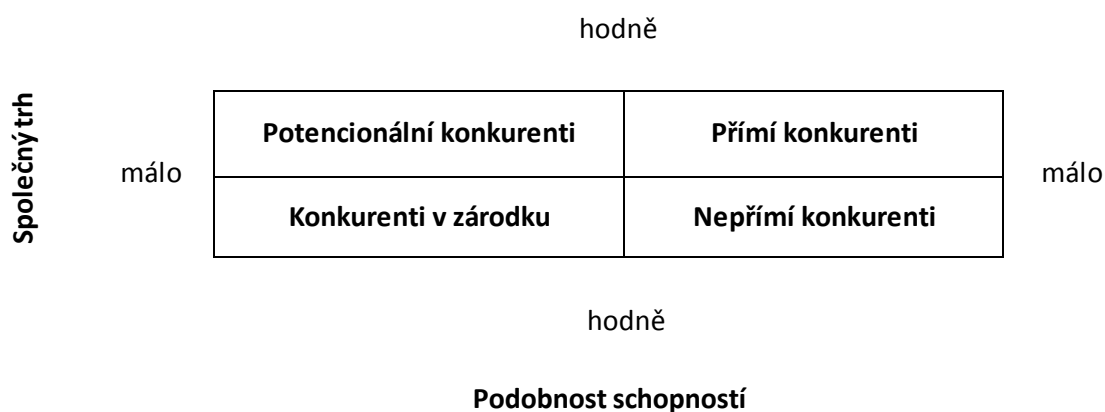
Podnik se od své konkurence odlišuje ve chvíli, kdy dokáže službu nebo zboží zajistit lépe než ostatní firmy (Tichá a Hron, 2014).

Některé podniky analýze konkurence nevěnují přílišnou pozornost. Existují ovšem podniky, které na této analýze až příliš lpí. Podniky, které umí analýzu správně využít, získají přehled o chování konkurence a zvládnout rychle reagovat na změny.

Jednou z možností jak analyzovat přímou a nepřímou konkurenci je použít matici, kterou vytvořili Doole a Lowe (2005). Základ matice tvoří dva faktory, kterými jsou:

- společný trh - jenž se zabývá mírou konkurence mezi konkurenty na daném trhu,
- podobnost schopností - jenž se zabývá schopností firem uspokojovat potřeby na daném trhu.

Obr. 2.5 Matice konkurence dle autorů Doole a Lowe



Zdroj: Doole a Lowe (2005), upraveno

Kombinací těchto dvou faktorů vzniknou dle Doole a Lowe (2005) čtyři typy konkurentů, kterými jsou:

- potencionální konkurenti - nefigurují na stejném trhu, ale mají obdobné schopnosti,
- přímí konkurenti - vyskytují se na stejném trhu a nabízejí totožné výrobky nebo služby,
- konkurenti v zárodku - neobjevují se na stejném trhu ani nemají podobné schopnosti, v současné chvíli nejsou pro společnost konkurencí,
- nepřímí konkurenti - figurují sice na stejném trhu, ale jejich podobnost schopností je malá.

2.4 Analýza interního prostředí

Analýzu interního prostředí podniky využívají v případě, že chtějí efektivně zhodnotit současné postavení společnosti. Top managementu napomáhá určit jak silné stránky, kterými společnost oplývá tak její slabiny, které přinášejí podniku nevýhodu oproti konkurenci na trhu (Mallya, 2007).

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) se interní analýza snaží především rozeznat, ohodnotit, rozvíjet a nakonec implementovat zdroje do strategické analýzy podniku. Mezi tyto zdroje autoři řadí lidské zdroje, schopnosti a znalosti lidí, finanční zdroje, hmotné a nehmotné zdroje a další. Analýza vnitřního prostředí ukazuje systém vazeb uvnitř organizace.

Mezi analýzy, které se zabývají analýzou vnitřního prostředí, řadíme například McKinseyho 7S, analýzu hodnotového řetězce, VRIO analýzu, finanční analýzu, souhrnnou analýzu SWOT a další.

Analýza zdrojů podniku

V posledních letech jsou zdroje pro společnost stále důležitější, jelikož mají vliv na samotnou podnikovou strategii, z tohoto důvodu se analýza zdrojů podniku stala důležitou částí strategické analýzy.

Analýza zdrojů podniku probíhá ve dvou fázích. První fáze se nejprve zaměřuje na identifikaci všech individuálních zdrojů, které společnost vlastní, v druhé fázi dochází k samotné analýze (hodnocení) zdrojů společnosti.

Analýza se zabývá potenciálem všech zdrojů společnosti, především jejich využitím, dostupností, kvalitou, možnostmi jejich napodobitelnosti a také ojedinělostí. Analýza se zaměřuje na klíčové strategické zdroje společnosti, které přinášejí dlouhodobou konkurenční výhodu (Sedláčková a Buchta, 2006).

Veber (2009) dělí zdroje do čtyř základních skupin, kterými jsou:

- hmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje.

V minulých letech byly především hmotné zdroje společnosti považovány za nositele konkurenční výhody. V poslední době jsou pro společnosti klíčové především nehmotné zdroje. U hmotných zdrojů není důležité pouze určení množství, ale důležité jsou jejich vlastnosti, možnosti využití, technický stav a stáří. Mezi hmotné zdroje Veber (2009) řadí například technologické vybavení společnosti, výrobní kapacity, sklady, pozemky a dopravní zařízení, jež společnost vlastní.

Podniky by měly dbát na to, aby měly dostatečné množství odborně způsobilých pracovníků. Znalosti a schopnosti top managementu i samotných řadových zaměstnanců přinášejí podniku značnou konkurenční výhodu. Společnosti by měly mít, vždy jasně stanovenou organizační strukturu a systém zastupitelnosti.

Proto, aby podnik udržel schopný a kvalifikovaný personál, je nutné zaměstnance vhodně adaptovat, motivovat a poskytovat jim proaktivní a podnětné pracovní prostředí (Mallya, 2007).

Analýza finančních zdrojů zkoumá finanční zdraví podniku a finanční prostředky, kterými podnik disponuje. V případě, že je společnost silná a finančně zdravá, má vysoký předpoklad pro získání externích peněžních prostředků, které může použít k svému dalšímu vývoji (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Analýza finančních zdrojů se zabývá především bonitou organizace, disponibilním kapitálem, rentabilitou provozu a likvidními prostředky (Veber, 2009).

Společnosti by neměly přehlížet význam nehmotných zdrojů, jelikož právě tyto zdroje přinášejí v posledních letech podnikům značnou konkurenční výhodu. Mezi nehmotné zdroje společnosti řadíme například licence, průmyslová práva, know-how, znalost trhu, ochrannou známku, obchodní značku atd. (Sedláčková a Buchta, 2006).

Finanční analýza

Základním úkolem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku a také vytvořit popis postavení společnosti vzhledem ke konkurenci (Dluhošová et al., 2010).

Finanční analýza pomáhá vytvořit představu o možnosti financování dalšího rozvoje podniku. Ve finanční analýze podniku může být použita metoda vertikální a horizontální analýzy nebo analýza poměrových ukazatelů (Kislingerová a Hnilica, 2008).

Podle Macka et al. (2006) probíhá finanční analýza v šesti na sobě navazujících fázích:

- 1. fáze - přípravná etapa,
- 2. fáze - analýza primárních ukazatelů,
- 3. fáze - výpočet poměrových ukazatelů,
- 4. fáze - měření vývoje poměrových ukazatelů a jejich srovnání v čase,
- 5. fáze - interpretace dosažených výsledků a zhodnocení finanční situace,
- 6. fáze - formulace návrhů a doporučení, sloužících ke zlepšení dosavadní finanční situace podniku.

Veber (2009) využívá výsledky finanční analýzy k:

- hodnocení současné i minulé finanční situace společnosti,
- ekonomickému zdůvodnění podnikatelských projektů,
- zhodnocení předpokládaného budoucího vývoje.

Výsledky finanční analýzy zajímají především vlastníky společnosti, obchodní partnery, financující banky a top management (Landa, 2008).

Tato diplomová práce se vzhledem ke svému zaměření podrobněji zabývá především analýzou poměrových ukazatelů, jež umožňuje vytvořit rychlou a jasnou představu o finanční situaci vybraného podniku. Poměrová analýza poměřuje smysluplnou souvislost mezi dvěma položkami účetních výkazů za pomoci jejich poměru. Při sestavování těchto ukazatelů je nutné vlastnit potřebné údaje z účetních výkazů (Knápková, Pavelková a Šteker, 2012).

Poměrovou analýzou lze analyzovat mnoho ukazatelů, obvykle se takto analyzují ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu. U těchto ukazatelů je většinou jasně stanoveno optimální rozmezí hodnot, kterých by měl podnik dosáhnout. Podniky nesledují pouze, zda ukazatele nabývají optimálních hodnot, ale soustředí se také na jejich časový vývoj.

a) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou poměrovými ukazateli, které poměřují zisk s jinými veličinami. Ukazatele rentability informují podnik o tom, jak je ve své činnosti úspěšný, tedy zabývá se tím jaká je výnosnost vloženého kapitálu. Obecně platí, že čím je ukazatel rentability vyšší, tím je podnik ve své činnosti úspěšnější (Veber, 2009).

Rentabilita aktiv (ROA), je v literatuře považována za klíčový ukazatel rentability, jelikož se zabývá celkovou finanční výkonností společnosti. Proto, aby mohl být vzorec rentability aktiv sestaven, je třeba znát zisk před zdaněním a úroky (EBIT) a celková aktiva společnosti (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ ROA} = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), dává do poměru čistý zisk společnosti (EAT) a vlastní kapitál. Ukazatel je významný především pro investory, společníky a věřitele. Zkoumá, jak je vložený vlastní a cizí kapitál ve společnosti dále zhodnocován (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ ROE} = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.2)$$

Rentabilita tržeb (ROS) udává stupeň ziskovosti, tj. kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. V případě, že dojde ke špatnému řízení společnosti, ukazatel nabude nízké hodnoty, naopak vysoká hodnota ukazatele značí nadprůměrné řízení firmy. ROS se využívá především k porovnání výnosnosti v čase a k mezipodnikovému srovnání (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ ROS} = \frac{EAT}{tržby} \quad \text{rovnice čistého ziskového rozpětí} \quad (2.3)$$

$$\bullet \text{ ROS} = \frac{EBIT}{tržby} \quad \text{rovnice provozního ziskového rozpětí} \quad (2.4)$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE), se zabývá efektem plynoucím z dlouhodobých investic. ROCE se zbyývá tím, jak efektivně podnik hospodaří.

Ukazatel je využíván k mezipodnikovému srovnání a k internímu hodnocení společnosti (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ ROCE} = \frac{EBIT}{vlastní\ kapitál + rezervy + dlouhodobé\ závazky + ban.\ úvěry\ dlouhodobé} \quad (2.5)$$

b) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se zabývají tím, jak efektivně podnik dokáže využít investované peněžní prostředky. Tedy tím, jak top management využívá aktiva společnosti (Růčková, 2010).

Doba obrátu informuje podnik o tom, za jak dlouho se uskuteční jedna obrátka. Zabývá se tedy tím, po jak dlouhou dobu bude finanční majetek společnosti vázán v určité formě majetku. Obrátka celkových aktiv se zabývá tím, kolikrát se položka změní za určité časové období (Kislingerová a Hnilica, 2008).

Obrátka celkových aktiv dává do poměru tržby k celkovým aktivům společnosti. Tento ukazatel pomáhá podniku určit intenzitu využití celkového majetku. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je majetek společnosti využíván efektivněji. Obrátku celkových aktiv, využíváme nejčastěji z důvodu mezipodnikového srovnání (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.6)$$

Doba obrátu celkových aktiv udává počet dní, ve kterých se přemění celková aktiva v tržby. Podniky se snaží o to, aby doba obrátu celkových aktiv byla vždy co nejkratší (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ Doba obrátu celkových aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Doba obrátu pohledávek pomáhá podniku zjistit, za jak dlouhou dobu budou uhrazeny faktury odběrateli. Podniky vyžadují po odběratelích platby za zboží a služby ve stanoveném datu splatnosti (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ Doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Doba obrátu závazků vypovídá o tom, jak rychle podnik zvládá uhradit své závazky. Proto, aby zůstala uchována finanční rovnováha, doba obrátu závazků by měla být vždy delší než doba obrátu pohledávek (Růčková, 2010).

$$\bullet \text{ Doba obrátu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

c) Ukazatele likvidity

Likvidita představuje způsobilost firmy promptně změnit svá aktiva na peněžní prostředky, které lze použít na splacení závazků podniku. Likvidita tedy ztělesňuje schopnost firmy uhradit veškeré krátkodobé závazky v plné výši v době splatnosti závazků. Každá úspěšná společnost by neměla dosahovat pouze zisku, ale měla by být schopna splácet své závazky (Veber, 2009).

- Běžná likvidita =
$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Stupeň běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Za dobrou úroveň pro tento typ likvidity je považována hodnota, která se pohybuje v intervalu 1,5 – 2,5 (Dluhošová et al., 2010).

- Pohotová likvidita =
$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

U okamžité likvidity nenajdeme mezi aktivy zahrnuté zásoby, které jsou nejméně likvidní částí. V tomto vzorci jsou dávány do poměru pohotová oběžná aktiva s krátkodobými závazky. Za dobrou úroveň pro 2. stupeň likvidity je považována hodnota, která se pohybuje v intervalu 1 - 1,5 (Dluhošová et al., 2010).

- Okamžitá likvidita =
$$\frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

Zde mezi pohotové platební prostředky řadíme: peníze, krátkodobé cenné papíry, šeky a běžné účty v bankách. Okamžitá likvidita vyjadřuje poměr mezi pohotovými platebními prostředky a krátkodobým kapitálem. Za dobrou úroveň pro okamžitou likviditu je považována hodnota, která se pohybuje v intervalu 0,2 - 0,5 (Dluhošová et al., 2010).

d) Ukazatele zadluženosti

Poměřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Analyzují, jak podnik financuje svoji činnost, kolik používá vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Podniky často využívají cizího kapitálu, tento kapitál by měl být celkově výnosnější než náklady s ním spojené. Společnosti mají za úkol najít optimální kapitálovou strukturu s přijatelnou mírou výnosnosti (Veber, 2009).

Ukazatel celkové zadluženosti, často také nazýván ukazatelem věřitelského rizika, se zabývá poměrem cizího kapitálu k celkovým aktivům společnosti. Ukazatel zkoumá, jakým podílem se věřitelé podílejí na celkových aktivech společnosti. Jelikož věřitelé chtějí co nejnižší riziko, preferují nízkou hodnotu tohoto ukazatele (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

Výše ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu je spjata s přístupem věřitelů k riziku, akceptovatelná hodnota ukazatele u zdravé, stabilní společnosti se nachází v rozmezí 20 až 80 % (Dluhošová et al., 2010).

$$\bullet \text{ Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.14)$$

Analýza VRIO

Další vybranou analýzou interního prostředí je analytická metoda VRIO, která se v praxi využívá pro hodnocení stávajících situace a budoucího potencionálu společnosti. Zakladatelem této metody je Jay B. Barney (1991), který si na začátku pokládal otázku, proč některé podniky dosahují lepších výsledků než ostatní podniky figurující na tomtéž trhu.

VRIO se zabývá hledáním konkurenční výhody na straně zdrojů. Každý zdroj je individuálně posuzován podle daných kritérií a otázek (Veber, 2009). Konkurenční výhodu má pouze zdroj, který vyhovuje všem čtyřem níže uvedeným hodnotícím dimenzím (Cahlík a Sovina, 2003).

- V (Value) - zabývá se cenou zdroje a jeho dostupností na trhu,
- R (Rareness) - zabývá se vzácností a omezeností zdroje,
- I (Imitability) - zabývá se tím, zdali je zdroj lehce nebo naopak velmi obtížně napodobitelný,
- O (Organization) - se zabývá tím, zdali má podnik dostatečné schopnosti k využití zdroje.

Obr. 2.6 Schéma analýzy VRIO, zkoumání jednotlivých faktorů

„V“	„R“	„I“	„O“		
Vytváří hodnotu?	Ojedinelý?	Obtížně napodobitelné?	Dobře využít podnikem?	Konkurenční důsledky	Výkon
Ne	-	-	Ne	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrný
Ano	Ne	Ano	-	Konkurenční parita	Normální
Ano	Ano	Ne	-	Dočasná konkurenční výhoda	Dočasně vyšší
Ano	Ano	Ano	Ano	Udržitelná konkurenční výhoda	Udržitelně vyšší

Zdroj: vlastní zpracování dle Jay B. Barneyho (1997)

Obr. 2.6 se zabývá schématem VRIO analýzy, která se v podnicích používá především ve chvíli, kdy chce organizace jasně stanovit a následně ohodnotit své disponibilní zdroje.

2.5 Souhrnná analýza

Souhrnná analýza sjednocuje získané poznatky z analýzy vnějšího a interního okolí podniku, z tohoto důvodu je prováděna až na samotný závěr. V rámci strategické analýzy se používá komplexní metoda SPACE nebo nejjednodušší a nejvíce aplikovaná souhrnná analytická technika SWOT, která je použita i v této diplomové práci.

SWOT analýza

Vnik analýzy je spjat s 60. léty 20. století, zakladatelem této analytické techniky je Albert Humphrey. Název analýzy vznikl jako zkratka z počátečních písmen čtyř anglických slov, které zkoumají stránky podnikatelského prostředí. Košťan a Šuleř (2002) definují tyto stránky:

- **S - silné stránky** - podnik díky nim může získat rozhodující konkurenční výhodu, silnou stránkou podniku může být například schopný top management

ve vedení podniku nebo využívání nejnovějších ekologicky šetrných technologií v podniku.

- **W - slabé stránky** – snižují výkonnost podniku, slabou stránkou podniku může být například špatný management ve vedení společnosti nebo špatná finanční činnost.
- **O - příležitosti** – jsou příznivé podmínky pro podnik. Příležitosti mohou vzniknout díky změnám dosavadních zákonů nebo technologickým pokrokem.
- **T - hrozby** – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí podniku, které jsou nepříznivé pro samotný vývoj podniku. Hrozby mohou mít například legislativní původ, mohou vyplývat z poklesu zákazníků nebo mohou být hrozby zapříčiněny vstupem nového silného konkurenta na trh.

Pro podnik je SWOT analýza důležitá, protože tvoří základ důležitý pro vytvoření strategie společnosti, tvoří logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice podniku, a společností pomáhá zvyšovat dosavadní výkonnost.

Proto, aby výsledky SWOT analýzy mohly být použity ve strategické analýze, je potřeba při sestavování této metody podle Keřkovského a Vykapěla (2006) dodržovat tyto základní pravidla:

- všechny konkrétní závěry musí být relevantní,
- závěry se zaměřují na podstatná fakta a jevy,
- všechna identifikovaná fakta musí být strategického významu,
- důraz je kladen na objektivitu,
- objektivní hodnocení významnosti jednotlivých faktorů.

SWOT analýza (viz Obr. 2.7) se vytváří na základě tabulky, která se skládá ze čtyř oblastí, konkrétně se jedná o oblast silných a slabých stránek podniku, příležitosti a hrozeb okolí.

Obr. 2.7 SWOT analýza

<p>S</p> <p>Výčet silných stránek</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>W</p> <p>Výčet slabých stránek</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>O</p> <p>Výčet příležitostí</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>T</p> <p>Výčet hrozeb</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

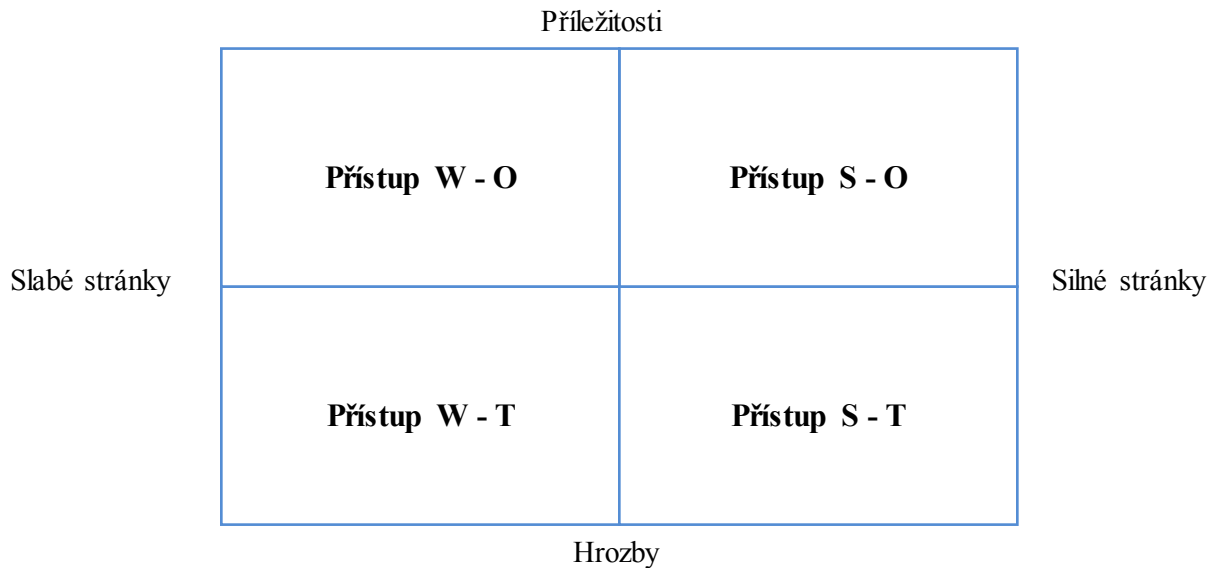
Zdroj: vlastní zpracování (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Diagram SWOT analýzy (viz Obr. 2.8) popisuje dílčí složky, vztahy a jejich vzájemnou kombinaci. Díky tomuto diagramu lze snadno porovnat příležitosti a hrozby se silnými a slabými stránkami společnosti. Veber (2009) formuluje na základě vzájemných kombinací čtyři základní přístupy, konkrétně se jedná o:

- **Přístup W - O**, označován také jako turnaround strategie, kdy podnik oplývá mnohými příležitostmi, které ale nedokáže plně využít díky velkému počtu slabých stránek. Strategii se snaží maximalizovat tržní příležitosti a tím eliminovat slabé stránky.
- **Přístup S - O**, často nazýván jako agresivní růstově orientovaná strategie. Tohoto nejpříznivějšího stavu chtějí společnosti dosáhnout, jelikož jsou podnikem aktivně využívány silné stránky a příležitost plynoucí z jeho okolí.
- **Přístup W - T**, také znám jako obranná strategie. Podnik se nachází v situaci, kdy slabé stránky převyšují silné. Společnost je navíc ohrožována velkým množstvím hrozeb, které se snaží eliminovat i za cenu kompromisů a ztráty části organizace.
- **Přístup S - T** neboli diverzifikační teorie, kdy se podnik nachází pod souvislým tlakem rizikových faktorů, které přicházejí z okolí a to i přes velké množství jeho

silných stránek. Společnost musí včas identifikovat své hrozby, které se následně snaží minimalizovat a přeměnit na příležitosti na základě silných stránek podniku.

Obr. 2.8 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování (Sedláčková a Buchta, 2006), upraveno

Podnik by měl vždy při výběru optimální strategie postupovat velmi obezřetně.

3. Charakteristika vybrané firmy

Kapitola je věnována představení vybrané společnosti NH - TRANS, SE, konkrétně je popsána historie podniku, základní charakteristika a předmět podnikatelské činnosti.

3.1. Představení společnosti NH - TRANS, SE

Společnost NH - TRANS, SE vznikla 31. srpna 1992 jako společnost s ručením omezeným. V roce 2004 došlo ke změně právní formy, firma se stala akciovou společností. Poslední změna právní formy společnosti, proběhla 31. července 2007, podnik se na základě rozhodnutí valné hromady o fúzi společností NH – TRANS, a.s. a STRAIGHTED ENTERPRISES PLC, jež zanikla bez likvidace s právním nástupcem, stal evropskou společností NH - TRANS, SE se sídlem v České republice.

Tab. 3.1 Základní informace o společnosti NH - TRANS, SE

Firma	NH - TRANS, SE
Sídlo firmy	Poděbradova 28, Ostrava 1, 702 00
Registrace	Obchodní rejstřík, Krajský soud v Ostravě, oddíl H, vložka 1
Orgány společnosti	Představenstvo, dozorčí rada
Identifikační číslo	476 79 115
Základní kapitál k 31. 12. 2015	50 000 000 Kč

Zdroj: výroční zpráva společnosti NH - TRANS, SE (2015)

Společnost má dvě české dceřiné společnosti, kterými jsou:

- Ostravská dopravní společnost, a.s. - zabývající se železniční dopravou na českém a slovenském trhu – NH - TRANS, SE vlastní 80 % podíl
- cestovní agentura NH - TRANS Travel Agency s.r.o. - NH - TRANS, SE zde vlastní 95,1 % podíl.

Ostravská dopravní společnost, a.s. vlastní naftové lokomotivy a je držitelem vnitrostátní a mezinárodní licence k provozování drážní dopravy. Společnost se často podílí na přepravách společnosti NH - TRANS, SE.

Cestovní agentura NH - TRANS Travel Agency s.r.o. se zabývá v hlavní míře zprostředkováním nákupu letenek, a to jak pro mateřskou společnost, tak pro své klienty.

NH - TRANS, SE v dnešní době zaměstnává 36 zaměstnanců. Poslední výraznější změny v personálním složení společnosti proběhly na konci roku 2015, kdy došlo ke změně organizační struktury a složení představenstva. Konkrétně došlo ke změně generální a finančního ředitele. Společnost je řízena tříčlenným představenstvem. Jeho činnost je kontrolována a v určitých případech schvalována dozorčí radou. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Generální ředitel společnosti podřízený představenstvu řídí obchodního a finančního ředitele. Obchodní ředitel má pod sebou tři úseky, konkrétně se jedná o úsek logistiky, úsek spedice a úsek vozového hospodářství a skladování. V čele těchto úseku stojí vždy manažer, pod kterého patří další zaměstnanci. Finanční ředitel má na starost dva úseky, konkrétně finanční úsek a Back Office.

Organizační schéma společnosti je uvedeno v Příloze 3: Schéma organizační struktury společnosti NH – TRANS, SE

3.2. Předmět činnosti a popis současného stavu

NH - TRANS, SE se zabývá komplexními zasilatelskými a logistickými službami, které poskytuje především v rámci Evropy. Převazy v rámci Ameriky a Afriky zajišťuje jen zcela výjimečně.

V dnešní době patří k významným českým, ale i evropským podnikům. NH - TRANS, SE poskytuje spediční služby v oblasti:

- železniční přepravy - na kterou se prvotně orientuje,
- námořní a říční přepravy,
- silniční přepravy,
- říční, a námořní přepravě.
- přepravy nadrozměrných zásilek,
- překládky zboží v evropských přístavech,
- překládky zboží z širokorozchodných vozů na vozy normálního rozchodu,
- celní služby (Výroční zpráva společnosti NH - TRANS, SE, 2015).

Společnost se dále zabývá pronájmem železničních vozů. V současné době vozový park čítá na 1 000 ks.

Podnik je od roku 1997 držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2008. Společnost je členem Svazu spedice a logistiky České republiky, Svazu dopravy České republiky a přidruženým členem Mezinárodní federace zasílatelských svazů FIATA (Výroční zpráva společnosti NH - TRANS, SE, 2015).

NH - TRANS, SE přepraví každoročně kolem 6 mil. tun komodit. Do dnešní doby společnost přepravila přes 200 milionů tun zboží do více než 35 zemí světa. Podnik se specializuje především na přepravu paliv a hutních materiálů. Nejčastěji firma přepravuje železnou rudu, strusku, železný šrot a pevná paliva. Mezi nejvýznamnější klienty patří Vítkovice Steel, a.s., DEZA, a.s. a Metalimex, a.s. (Interní dokumentace společnosti NH - TRANS, SE).

Vybraná společnost díky svým poskytovaným komplexním službám, nabízí spediční služby šité klientovi tzv. na míru.

4. Aplikace vybraných metod

Vzhledem k obsahu citlivých informací společnosti NH – TRANS, SE praktická část v rozsahu 32 – 62 stany není zveřejněná.

5. Závěr

Prvotním cílem diplomové práce bylo prostřednictvím strategické analýzy zhodnotit současnou situaci společnosti a identifikovat možné využitelné příležitosti a hrozby, které mohou mít vliv na její budoucí vývoj. Analyzovaným podnikem byla společnost NH - TRANS, SE zabývající se mezinárodní expedicí se sídlem v Ostravě 1.

Diplomová práce obsahuje šest kapitol, které na sebe logicky navazují. Úvodní kapitola se snaží nastínit charakteristiku práce a vytýčit její hlavní cíl. Druhá kapitola je věnována teoretickým poznatkům, které jsou zpracovány na základě odborné literatury. Kapitola se dále podrobně zabývá vybranými analýzami vnějšího a interního prostředí podniku. Třetí kapitola popisuje vybranou společnost NH - TRANS, SE konkrétně její historii, organizační uspořádání a účel podnikatelské činnosti. Čtvrtá kapitola je věnována aplikaci vybraných metod. Na základě vybraných analýz definovaných v teoretické části práce jsou zjištěny příležitosti a hrozby působící na společnost NH - TRANS, SE a rovněž její silné a slabé stránky. Zdrojem analýz byly teoretické poznatky uvedené v teoretické části, internetové zdroje, interní dokumentace vybrané společnosti a výroční zprávy společnosti NH - TRANS, SE. Pátá kapitola je věnována vyhodnocení zpracovaných analýz pomocí souhrnné metody SWOT a vlastním návrhům a doporučením.

Analýza SWOT slouží k určení vzájemného působení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě dosažených výsledků bylo zjištěno, že u vybrané společnosti převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami.

Z dosažených výsledků diplomové práce dále vyplývá, že společnost NH - TRANS, SE je dlouhodobě finančně stabilní a dokáže se chopit příležitostí na trhu. Na základě identifikovaných silných stránek a příležitostí společnosti lze předpokládat, že vybraná společnost bude nadále růst.

Pro podnik je do budoucna důležité zaměřit se na silné stránky, kterými jsou především know - how a aktivní spolupráce s dceřinými společnostmi a tím eliminovat hrozby, které plynou především ze silné konkurence v odvětví.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3.vyd. Praha: Ekopress, 2010. 191 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
4. DOOLE, Isobel and Robin LOWE. *Strategic marketing decisions in globalmarkets*. 5th ed. London: Thomson Learning, 2005. 480 p. ISBN 978-18-44807-63-5.
5. GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. Oxford: Wiley, 2010. 499 p. ISBN 978-0-470-74710-0.
6. GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Cpress, 2010. 336 s. ISBN 978-8-025-12621-9.
7. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HUDEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
8. JOHNSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. 1 033 p. ISBN 978-027-3711-919.
9. JOHNSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. 1 034 p. ISBN 978-027-3735-496.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
11. KISLINGEROVÁ, Eva a Jíří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
12. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a P. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2.vyd. Praha: Grada, 2012. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
13. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULER. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.
14. LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 177 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
15. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 160 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

16. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
17. MACEK, Jan et al. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. 157 s. ISBN 978 -80-7043-446-8.
18. MINTZBERG, Henry et al. *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. 5th ed. US: Prentice Hall, 2014. 489 p. ISBN 978-01-304-7913-6.
19. PORTER, M. E. *On competition*. 11th ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. 544 p. ISBN 978-1-4221-2696-7.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 3.vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
21. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
22. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2014. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
23. THOMPSON, Arthur A. and A. J. STRICKLAND. *Strategic Management*. 11th ed. US: McGraw- Hill Companies, 1999. 1 056 p. ISBN 978-00-730-3714-1.
24. VEBER, Jaromír et al. *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
25. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické a ostatní zdroje

1. CAHLÍK, T., SOVINA, J. Konvergence a soutěžní výhody ČR. *Working paper UK FSV – IES*. [online]. 2003, roč. 9,č.3 Cit[3. 2. 2016], ISSN Dostupné z: ies.fsv.cuni.cz/default/file/download/id/673
2. Interní dokumentace společnosti NH - TRANS, SE
3. Výroční zprávy společnosti NH - TRANS, SE od roku 2011 do roku 2015
4. Ministerstvo dopravy. *Jednotné právní předpisy o mezinárodní přepravě zboží*. [online]. Cit[1. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Evropska_unie_na_zeleznici/legislativa/proces.htm
5. Ministerstvo dopravy. *Úmluva COTIF*. [online]. Cit[2. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Legislativa/Legislativa/Legislativa_CR_drazni/umluvaCOTIF.htm

6. Návrh zákona o státním rozpočtu ČR na rok 2016 a Střednědobý výhled státního rozpočtu České republiky na léta 2017 a 2018. *Střednědobý výhled 2017 a 2018*. [online]. Cit[2. 2. 2016]. Dostupné z: file:///C:/Users/Ivka/Downloads/Navrh_2015_Navrh-zakona-o-statnim-rozpocetu-CR-na-rok-2016-Strednedoby-vyhled-2017-a-2018.pdf
7. Business info. *Sazba daně z příjmu*. [online]. Cit[2. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html>
8. Dopravní federace. *Rozšíření mýtného pro kamiony*. [online]. Cit[12. 2. 2016]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Ivka/Downloads/rozsirovani-mytneho-pro-kamiony.pdf>
9. E15. *Cena ropy 2016*. [online]. Cit[15. 2. 2016]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/komodity/ropa-2016-rok-cekani-na-obrat-1260346>
10. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Obecné právní předpisy*. [online]. Cit[15. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/vyklady/plneni_povinneho_podilu_ozp
11. Roklen24. *Ekonomové o roce 2016*. [online]. Cit[16. 2. 2016]. Dostupné z: <http://rokle.n24.cz/a/iTD5Q/ekonomove-o-roce-2016-pomalejsi-rust-zato-vyssi-mzdy>
12. Česká národní banka. *Prognóza České národní banky*. [online]. Cit[20. 2. 2016]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true#mp_inflace
13. Dopravní statistika. *Ročenky dopravy České republiky*. [online]. Cit[22. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2014/index2014.html>
14. Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050. *Dopravní politika ČR*. [online]. Cit[22. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/05F0E9E7-D76B-4A36-84AE-E56710F3D881/0/DP.pdf>
15. Správa železniční dopravní cesty. *Provozování dráhy*. [online]. Cit[22. 2. 2016]. Dostupné z: <http://provoz.szdc.cz/Portal/ViewArticle.aspx?oid=1279749>
16. Ministerstvo životního prostředí. *Národní program snižování emisí*. [online]. Cit[28. 2. 2016]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/narodni_program_snizovani_emisi/\\$FILE/000-NPSE_final-20151217.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/narodni_program_snizovani_emisi/$FILE/000-NPSE_final-20151217.pdf)
17. České dráhy. *Budoucnost železnice leží v moderních technologiích*. [online]. Cit[28. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.cd.cz/old/TCD2009/9_11budo.htm
18. České dráhy. *Strategie podpory logistiky*. [online]. Cit[28. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.cd.cz/old/TCD2008/8_13stra.htm

19. Dopravní strategie. *Dopravní sektorové strategie*. [online]. Cit[28. 2. 2016]. Dostupné z: [file:///C:/Users/Ivka/Downloads/Dopravn%C3%AD%20sektorov%C3%A9%20strategie%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ivka/Downloads/Dopravn%C3%AD%20sektorov%C3%A9%20strategie%20(1).pdf)
20. České vysoké učení technické v Praze. *Infrastruktura kolejové dopravy*. [online]. Cit [2. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.fd.cvut.cz/personal/tyfal/str/predmety/ikod-pr/ikod10.pdf>
21. Výroční zpráva společnosti České dráhy za rok 2014. *Statistická ročenka Českých drah 2014*. [online]. Cit[5. 3. 2016]. Dostupné z:http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/statisticka-rocenka/statisticka-rocenka-2014_cz_final.pdf
22. ISO 9001;2008. *Normy ISO*. [online]. Cit[10. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486
23. Ministerstvo životního prostředí. *Kjótský protokol k Rámcové úmluvě OSN o změně klimatu*. [online]. Cit[10. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/kjotsky_protokol
24. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Terciární vzdělávání* [online]. Cit[10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/terciarni-vzdelavani>
25. Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. Cit[11. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/index.html>
26. NH - TRANS, SE. *O společnosti*. [online]. Cit[12. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.nh-trans.cz/o-spolecnosti/>
27. České dráhy. *Statistická ročenka 2014*. [online]. Cit[20. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.ceskedrahy.cz/assets/pro-investory/financni-zpravy/statisticka-rocenka/statisticka-rocenka-2014_cz_final.pdf
28. Unipetrol Doprava. Výroční zpráva Unipetrol, a.s. za rok 2014. [online]. Cit [20. 3. 2016]. Dostupné z:http://www.unipetrol.cz/cs/VztahySInvestory/vyrocnizpravy/Documents/2014%20ANNUAL%20REPORT/Unipetrol_Vyrocnizprava_2014.pdf
29. IDS CARGO. *IDS CARGO Výroční zpráva 2014*. [online]. Cit[21. 3. 2016]. Dostupné z: <http://ids-cargo.cz/cs/>
30. SD Kolejová doprava. *Výroční zpráva 2014 SD Kolejová doprava, a.s.* [online]. Cit[21. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.sd-kd.cz/photo/vyrocnizpravy/vz2014.pdf>

Seznam zkratk

4C	Customer, Country, Cost, Competition
a.s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská Unie
Kč	Korun českých
např.	Například
PEST	Political, Economic, Social, Technological
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita nákladů
SE	Evropská společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
VRIO	Valuable, Rare, Imitate, Organised
vyd.	Vydání
%	Procento

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že - jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užit (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užit své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. dubna 2016

Barbora Jm
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1: Předloha pro PEST analýzu v anglickém jazyce

Příloha 2: Logo a sídlo společnosti NH - TRANS, SE

Příloha 3: Schéma organizační struktury společnosti NH - TRANS, SE

Příloha 4: Certifikát QMS udělený společnosti NH - TRANS, SE

Příloha 5: Reklamní leták společnosti NH - TRANS, SE

Příloha 6: Reklamní leták hlubinového vozu společnosti NH - TRANS, SE

Příloha 7: Rozvaha podniku (aktiva) NH - TRANS, SE v tis. Kč

Příloha 8: Rozvaha podniku (pasiva) NH - TRANS, SE v tis. Kč

Příloha 9: Výkaz zisku a ztráty NH - TRANS, SE v tis. Kč

Příloha 1: Předloha pro PEST analýzu v anglickém jazyce

<p>Criteria examples</p> <p>ecological/environmental current legislation future legislation international legislation regulatory bodies and processes government policies government term and change trading policies funding, grants and initiatives home market pressure - groups international pressure - groups wars and conflicts</p>	<p>political</p>	<p>economical</p>	<p>Criteria examples</p> <p>home economy economy trends overseas economies general taxation taxation specific to product/services seasonality issues market/trade cycles specific industry factors market routes trends distribution trends customer/end-user drivers interest/ exchange rates international trade and monetary issues</p>
<p>Criteria examples</p> <p>lifestyle trends demographics consumer attitudes and opinions media views law changes affecting social factors brand, company, technology image consumer buying patterns fashion and role models major events and influences buying access and trends ethnic/religious factors advertising and publicity ethical issues</p>	<p>social</p>	<p>technological</p>	<p>Criteria examples</p> <p>competing technology development research funding associated/dependent technologies replacement technology/solutions maturity of technology manufacturing maturity and capacity information and communications consumer buying mechanisms/technology technology legislation innovation potential technology access, licencing, patents intellectual property issues global communications</p>

Zdroj: výukový materiál Ing. Marcely Papalové, Ph.D.

Příloha 2: Logo a sídlo společnosti NH - TRANS, SE

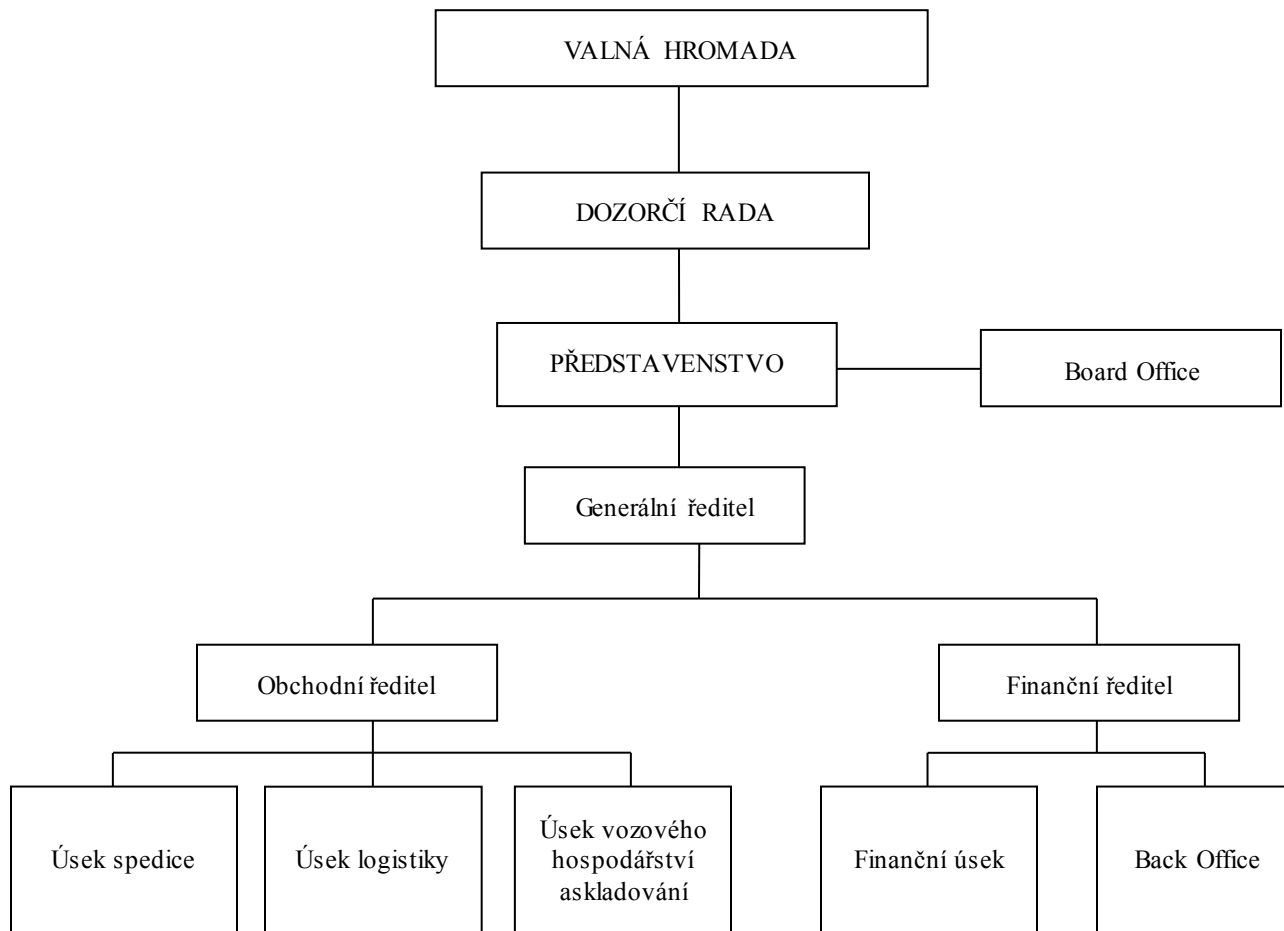


Zdroj: materiály společnosti NH – TRANS, SE



Zdroj: materiály společnosti NH – TRANS, SE

Příloha 3: Schéma organizační struktury společnosti NH – TRANS, SE



Zdroj: vlastní zpracování (Interní dokumentace firmy NH – TRANS, SE)

Příloha 4: Certifikát QMS udělený společnosti NH - TRANS, SE



BUREAU VERITAS
Certification



BUREAU VERITAS
1828

Certifikát

udělený organizaci

NH - TRANS, SE

Poděbradova 28, Ostrava 1
Česká republika

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch tímto osvědčuje,
že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán
ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

ISO 9001:2008

Oblast certifikace

VNITROSTÁTNÍ A MEZINÁRODNÍ ZASILATELSTVÍ

Počáteční datum certifikačního cyklu: 13. LISTOPADU 2015

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu
dox 15. ZÁŘÍ 2018

Datum počátečního schválení: 23. SRPNA 1997

Číslo certifikátu: CZ004515-1

Verze 1, Datum revize: 13. LISTOPADU 2015



Podpsáno jménem BVCH SAS UK Branch



UKAS
MANAGEMENT
SYSTEMS

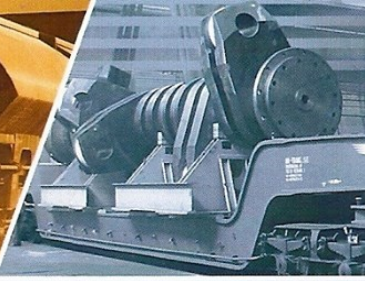
008

Certification body address: 66 Prince Street, London E1 8JG, United Kingdom
Local office: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Otáčkova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic

Další vysvětlění týkající se rozsahu tohoto certifikátu a aplikovanosti požadavků systému lze získat na základě
konzultace s organizací.
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 000 215

Zdroj: interní dokumentace společnosti NH - TRANS, SE

Příloha 5: Reklamní leták společnosti NH - TRANS, SE



ve světě jsme jako doma

**NH - TRANS, SE NABÍZÍ KOMPLEXNÍ
SPEDIČNÍ A LOGISTICKÉ SLUŽBY
DO CELÉHO SVĚTA**



KOMPLEXNÍ SPEDIČNÍ A LOGISTICKÉ SLUŽBY

- železniční přeprava mezinárodní a vnitrostátní
- námořní a říční přeprava
- silniční přeprava
- kombinovaná přeprava
- překládka zboží v evropských přístavech
- překládka zboží z vozů širokého rozchodu na vozy normálního rozchodu a obráceně
- kvalifikované poradenství v oblasti přeprav a zasílatelství



PŘEPRAVA TĚŽKÝCH A NADROZMĚRNÝCH ZÁSILEK

- železniční přeprava těžkých a nadrozměrných zásilek
- zajištění přepravy využitím vlastního hlubínového vozu řady Uaai (Hx)
- možnost přepravy zásilek o max. hmotnosti 191 300 kg, na oplenové jednotce až do hmotnosti 249 000 kg
- možnost pronájmu hlubínového vozu Uaai
- běžně přepravované náklady: zalomené hřídele, kotlová tělesa, ocelové ingoty, mostní ocelové konstrukce, kokily, strojní zařízení, apod.



PRONÁJEM ŽELEZNIČNÍCH VOZŮ

- vlastní vozový park 444 vozů
- železniční vozy typu: Eas, Eas-z, Fals, Fals-z, Res-z, Regs-z, Sgs-z, Sgss-z, Uaai, Zas
- pronájem vozů na území ČR a Evropy
- přepravovaný materiál: ruda, koks, uhlí, vápenec, výrobky ze železa a oceli, ostatní strojírenské výrobky
- subjekt odpovědný za údržbu železničních kolejových vozidel



NH - TRANS, SE

Poděbradova 28
702 00 Ostrava 1
Česká republika

tel.: +420 596 279 411
fax: +420 596 279 401
e-mail: infoline@nh-trans.cz

www.nh-trans.cz

Příloha 6: Reklamní leták hlubínového vozu společnosti NH - TRANS, SE

NH TRANS

INTERNATIONAL FORWARDERS

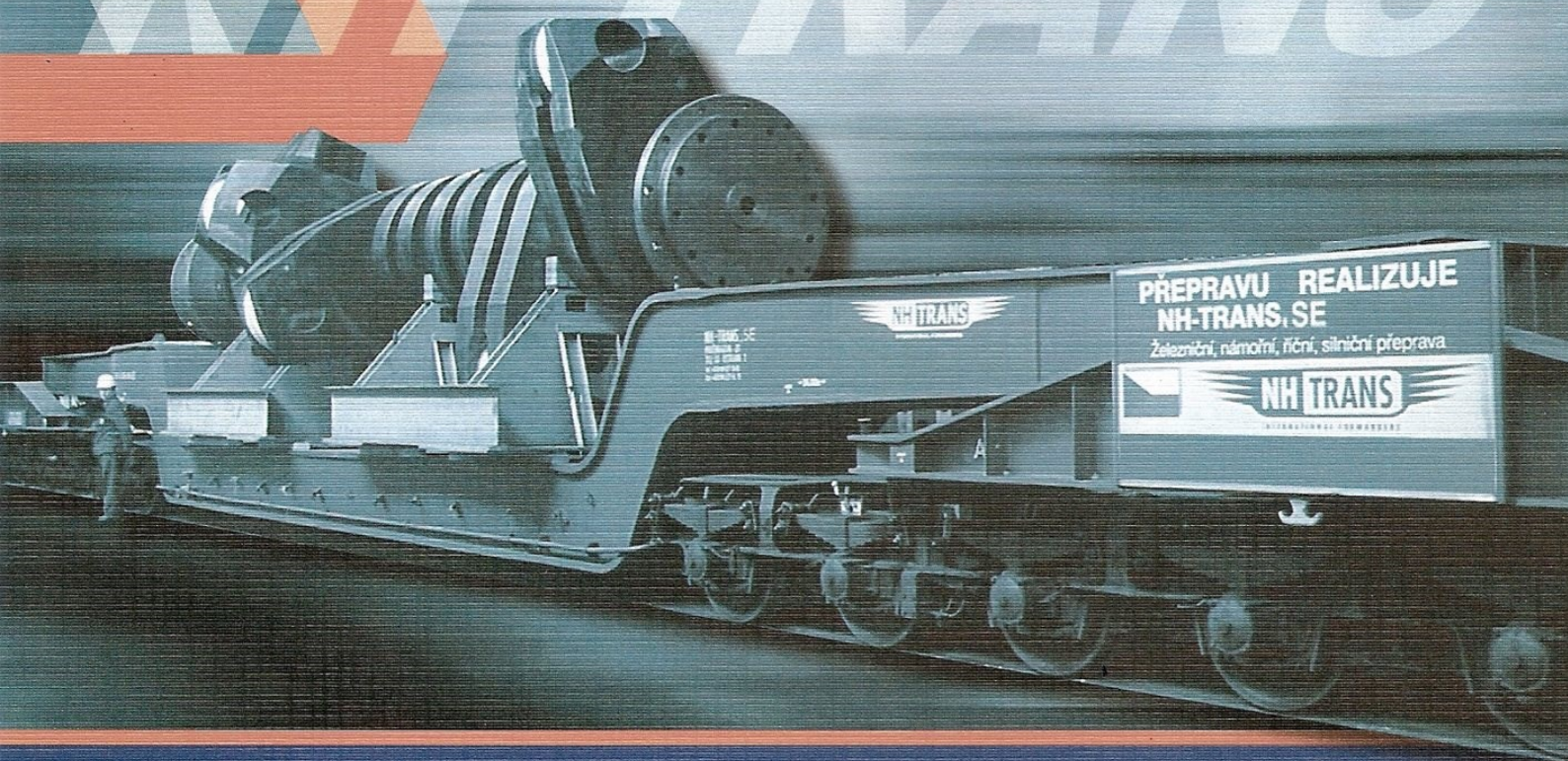
www.nh-trans.cz

NADROZMĚRNÉ PŘEPRAVY OVERSIZED CONSIGNMENTS TRANSPORTS

- přeprava těžkých a nadrozměrných zásilek
- přeprava zboží využitím vlastního šestnáctinápravového hlubinového vozu řady Uaai (Hx) nebo jeho pronájem

INTERNATIONAL FORWARDERS

NH TRANS



- transport of heavy and oversized consignments
- transport of consignments by means of own 16-axle low-loader wagon of the series Uaai (Hx) or its renting

Příloha 7: Rozvaha podniku NH – TRANS, SE v tis. Kč

	2015	2014	2013	2012	2011
AKTIVA CELKEM	698 489	580 164	564 116	483 764	540 416
Dlouhodobý majetek	214 589	67 941	74 508	36 221	36 749
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 444	3 328	5 632	4 545	2 518
Software	1 279	3 328	5 632	3 409	
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	165			1 136	2 518
Dlouhodobý hmotný majetek	200 228	51 696	55 959	18 759	21 314
Pozemky	1 141	1 141	1 141	1 141	1 141
Stavby	11 909	12 247	12 587	12 928	13 151
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	187 178	38 308	42 231	4 690	7 022
Dlouhodobý finanční majetek	12 917	12 917	12 917	12 917	12 917
Podíly - ovládaná osoba	12 917	12 917	12 917	12 917	12 917
Oběžná aktiva	462 018	479 734	463 217	445 041	500 567
Zásoby	637	1 113	164	171	193
Materiál	637	1 113	164	171	193
Dlouhodobé pohledávky	6 294	10 838	12 930	8 277	4 827
Odložená daňová pohledávky	6 294	10 838	12 930	8 277	4 827
Krátkodobé pohledávky	414 101	372 363	409 778	427 547	458 436
Pohledávky z obchodních vztahů	390 240	359 732	406 844	390 099	413 890
Stát - daňové pohledávky	17 017	8 526		90	1 972
Krátkodobé poskytnuté zálohy	201	314	155	34 166	37 481
Dohadné účty aktivní	5 536	2 650	1 627	2 113	3 905
Jiné pohledávky	1 107	1 141	1 152	1 079	1 188
Krátkodobý finanční majetek	40 986	95 420	40 345	9 046	37 111
Peníze	123	131	119	200	210
Účty v bankách	40 863	95 289	40 226	8 846	36 901
Časové rozlišení	21 882	32 489	26 391	2 502	3 100
Náklady příštích období	21 869	32 465	26 316	2 224	3 086
Příjmy příštích období	13	24	75	278	14

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti NH - TRANS, SE

Příloha 8: Rozvaha podniku (pasiva) NH – TRANS, SE v tis. Kč

	2015	2014	2013	2012	2011
PASIVA CELKEM	698 489	580 164	564 116	483 764	540 416
Vlastní kapitál	361 746	317 250	286 113	212 042	232 392
Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly					
Kapitálové fondy			- 42 821	- 42 880	- 42 898
Ostatní kapitálové fondy			- 42 823	- 42 823	- 42 823
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			2	- 57	- 75
Fondy ze zisku	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Rezervní fond	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Výsledek hospodaření minulých let	257 250	90 111	194 922	125 290	169 612
Nerozdělený zisk minulých let	257 250	90 111	194 922	125 290	169 612
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	44 496	167 139	74 012	69 632	45 678
Cizí zdroje	309 823	245 614	271 488	248 024	286 386
Rezervy	54 684	56 299	51 032	42 652	33 401
Rezervy podle zvláštních právních předpisů		900	3 040	4 066	5 201
Rezervy na důchody a podobné závazky					
Ostatní rezervy	54 684	55 366	47 992	38 586	28 200
Dlouhodobé závazky					1 183
Odložený daňový závazek					1 183
Krátkodobé závazky	144 035	153 689	195 271	176 683	181 978
Závazky z obchodních vztahů	125 847	126 552	168 984	132 397	154 451
Závazky k zaměstnancům	1 813	5 244	4 408	4 684	1 746
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav.pojištění	753	2 169	1 941	1 542	600
Stát - daňové závazky a dotace	433	1 568	11 808	9 470	2 773
Krátkodobé přijaté zálohy					30
Dohadné účty pasivní	15 189	18 156	8 130	28 590	22 264
Bankovní úvěry a výpomoci	111 104	35 659	25 185	28 689	114
Bankovní úvěry dlouhodobé	81 499	23 514	19 972		69 824
Krátkodobé bankovní úvěry	29 605	12 145	5 213	28 689	69 824
Časové rozlišení	26 920	17 300	6 515	23 698	21 638
Výdaje příštích období	9 438	4 924	6 515	23 698	21 461
Výnosy příštích období	17 482	12 376			177

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti NH - TRANS, SE

Příloha 9: Výkaz zisku a ztráty NH – TRANS, SE v tis. Kč

	2015	2014	2013	2012	2011
Výkony	1 960 070	1 851 073	1 821 970	1 948 509	1 966 333
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 960 070	1 851 073	1 821 970	1 948 509	1 966 333
Výkonová spotřeba	1 845 186	1 722 554	1 681 812	1 831 085	1 867 933
Spotřeba materiálu a energie	2 040	2 204	2 025	2 531	3 273
Služby	1 843 146	1 720 350	1 679 787	1 828 554	1 864 660
Přidaná hodnota	114 884	128 519	140 158	117 424	98 400
Osobní náklady	46 959	44 999	40 591	44 596	47 448
Mzdové náklady	25 054	24 266	26 846	31 027	32 928
Odměny členům orgánů obchodní korporace	10 655	10 072	3 768	3 696	3 192
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 694	10 084	9 409	9 433	10 671
Sociální náklady	556	577	568	440	657
Daně a poplatky	241	89	110	105	80
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	16 173	10 093	6 916	3 805	4 850
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9 299	3 591	9 774	294	359
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	9 299	3 289	9 774	294	359
Tržby z prodeje materiálu		302			
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a mat.	1 958	309	262		281
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 958	7	262		281
Prodaný materiál		305			
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 14 754	- 9 821	26 316	8 327	-9 905
Ostatní provozní výnosy	1 287	4 590	2 840	16 529	7 035
Ostatní provozní náklady	13 023	3 746	3 533	3 485	7050
Provozní výsledek hospodaření	61 870	87 285	75 044	73 929	55 990
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			200		
Prodané cenné papíry a podíly		65	362		
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		96 000		10 807	
Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		96 000			
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				10 807	
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					64
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		- 67	- 303	18	291
Výnosové úroky	230	127	5	23	269
Nákladové úroky	576	537	136	383	1 116
Ostatní finanční výnosy	6 943	8 663	29 017	32 575	38 891
Ostatní finanční náklady	12 220	7 324	12 468	37 357	35 919
Finanční výsledek hospodaření	- 5 623	96 931	16 559	5 647	1 898
Daň z příjmů za běžnou činnost	11 751	17 077	17 591	9 944	1 210
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	44 496	167 139	74 012	69 632	45 678
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	44 496	167 139	74 012	69 632	45 678
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	56 247	184 216	91 603	79 576	57 888

Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti NH-TRANS, SE