

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2021

Kateřina Brhelová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení v podniku
Kateřina Brhelová

Diplomová práce
2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní
Akademický rok:2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Brhelová**
Osobní číslo: **E18525**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Strategické řízení v podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je charakterizovat a na základě vybraných faktorů posoudit strategické řízení ve vybraném podniku.

Osnova:

- Strategické řízení a jeho význam.
- Faktory ovlivňující strategické řízení.
- Analýza strategického řízení ve vybrané společnosti.
- Formulace závěrů, doporučení dalšího rozvoje.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 119s. ISBN 978-80-244-2963-2.
DOZ, Y., KOSONEN, M. Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty. Praha: Management Press, 2011. 284s. ISBN 978-80-7261-227-7.
KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. 321s. ISBN 978-80-7380-591-3.
SHIM, J. K., SIEGEL, J. G. Financial Management. 3rd Edition. New York: Barron's Educational Series, Inc., 2008. 382p. ISBN 0-7641-3940-1.
ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. 172s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji: Práci s názvem Strategické řízení v podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4. 2021

Kateřina Brhelová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové Ph.D. za její ochotu, odbornou pomoc a cenné poznatky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

ANOTACE

Diplomová práce s názvem Strategické řízení v podniku se zaměřuje na strategické řízení, jeho teorii i praxi ve vybraném podniku. Charakterizuje definice pojmů strategie a řízení podniku a zahrnuje také způsoby a postupy provedení strategické analýzy. Neopomíjí ani procesy formulace, implementace a kontroly vybrané strategie. Strategické řízení je analyzováno v podniku Česká pošta s. p.. Práci uzavírají doporučení dalších způsobů pro podporu dalšího rozvoje podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, strategická analýza, SWOT analýza

TITLE

Strategic management in company

ANNOTATION

This thesis called „Strategic management of a company“ focuses on strategic direction, its theory, and practice of selected company. It characterises the definitions of strategy and corporate governance and it also includes ways and procedures for conducting strategic analysis. It does not ignore the processes of formulation, implementation and control of the selected strategy. Strategic management is analysed in Česká pošta s.p.. The work is concluded by recommending other ways to support the further development of the business.

KEYWORDS

Strategic management, strategic analysis, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 Strategie a strategické řízení	13
1.1 Strategie a řízení podniku	13
1.1.1 Strategie, její aspekty a atributy	13
1.1.2 Mise, vize a strategické cíle	15
1.1.3 Řízení podniku, úrovně a fáze řízení.....	16
1.1.4 Strategické řízení a finance	18
1.1.5 Strategické plánování	19
1.1.6 Zásada 4+2	20
1.2 Strategická analýza	21
1.2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	22
1.2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	27
1.2.3 SWOT analýza	32
1.3 Formulace strategie.....	34
1.3.1 Obecné strategické alternativy	35
1.3.2 Ansoffova matice	35
1.3.3 Inovační strategie	36
1.3.4 Porterovy generické strategie	36
1.4 Implementace strategie	37
1.5 Kontrola strategie.....	38
2 Představení organizace Česká pošta s.p.	40
2.1 Historie organizace	40
2.2 Organizační struktura.....	41
2.2.1 Obchodní jednotky České pošty.....	43
2.2.2 Organizační jednotky přímo podřízené generálnímu řediteli.....	44
2.3 Portfolio služeb	46
2.4 Strategie podniku	47
3 Strategická analýza v podniku Česká pošta s. p.....	49
3.1 PEST analýza	49
3.2 Analýza mikroprostředí	52
3.2.1 Analýza konkurence.....	52
3.2.2 Analýza zákazníků	53

3.3 Analýza vnitřního prostředí	54
3.3.1 Analýza vnitřních norem podniku	54
3.3.2 Analýza hmotných zdrojů	55
3.3.3 Analýza lidských zdrojů.....	58
3.3.4 Analýza finančních zdrojů	61
3.3.5 Analýza nehmotných zdrojů.....	63
3.4 SWOT analýza	64
4 Strategický plán podniku a jeho plnění	67
5 Doporučení pro podporu dalšího rozvoje.....	70
ZÁVĚR.....	71
POUŽITÁ LITERATURA	73
SEZNAM PŘÍLOH	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní údaje o České poště	40
Tabulka 2 Zaměstnanci dle typových pozic	43
Tabulka 3 Velikost poboček dle počtu zaměstnanců.....	43
Tabulka 4 Velikost DEP dle počtu zaměstnanců.....	43
Tabulka 5 Průměrná roční míra inflace	50
Tabulka 6 Průměrná hrubá měsíční mzda	51
Tabulka 7 Poštovní pravidla	54
Tabulka 8 Dlouhodobý hmotný majetek	56
Tabulka 9 Počet zaměstnanců	58
Tabulka 10 Výsledek hospodaření	61
Tabulka 11 Výsledky ukazatelů finanční analýzy	62
Tabulka 12 Celkové plnění plánů v %.....	68
Tabulka 13 Plnění ukazatelů přímého prodeje v %.....	68
Tabulka 14 Plnění ukazatelů konzultačního prodeje v %.....	69

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Matice BCG	29
Obrázek 2 Diagram analýzy SWOT	34
Obrázek 3 Proces implementace strategie	38
Obrázek 4 Logo Česká pošta s.p.	40

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČP	Česká pošta
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
EVSP	Evidence a správa vozového parku
GPS	globální družicový polohový systém
GR	Generální ředitel
ICT	Informační komunikační technologie
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
Kč	korun českých
mil	milion
mld	miliarda
P. O. BOX	zamykatelná poštovní přihrádka
PŠČ	poštovní směrovací číslo
SAP	podnikový informační systém
SIPO	Sdružené inkaso plateb obyvatelstva
s. p.	státní podnik
SPU	Sběrný přepravní uzel

ÚVOD

Strategické řízení podniku je důležitým pojmem pro každého vrcholového manažera. Úspěšné strategické řízení je základním kamenem nejen pro zvolení vhodné strategie, ale zároveň i pro dosahování předem stanovených cílů celého podniku.

Cílem této diplomové práce je charakterizovat, a na základě vybraných faktorů posoudit strategické řízení podniku. Podnikem, který bude v práci analyzován je Česká pošta s. p.

Česká pošta s. p., je jedinečným podnikem poskytujícím specifické služby na trhu, které využívají osoby fyzické, právnické i samotný stát. Vzhledem k právní formě, kterou je státní podnik, je jeho strategické řízení v mnohém naprosto odlišné od strategického řízení jiných firem. Podnik představuje monopol v poskytování poštovních služeb a ve většině činností nemá konkurenci. Stejně tak je omezován i prostřednictvím legislativy a regulací, které se žádného jiného podniku nedotýkají.

V této diplomové práci se budu věnovat problematice strategického řízení ve vybraném podniku. Teoretická část bude věnována definicím pojmu strategie a řízení podniku, s ohledem na praktickou část bude také zahrnovat způsoby a postupy provedení strategické analýzy. Neopominu ani procesy formulace, implementace a kontroly vybrané strategie.

Hlavní část diplomové práce, tedy praktická část, bude věnována podniku Česká pošta s. p. V úvodu této části, bude podnik detailněji představen z hlediska činnosti, kterou provozuje. Jeho bohaté historie, organizačního členění a nebude opomínuta ani strategie podniku a strategické cíle jednotlivých divizí. Následující část práce bude zahrnovat provedení strategické analýzy České pošty. V rámci této analýzy bude detailně analyzováno makroprostředí, prostřednictvím PEST analýzy, dále mikroprostředí, prostřednictvím analýzy konkurence a zákazníků, a v poslední řadě také prostředí vnitřní zahrnující analýzu hmotných, lidských, finančních a nehmotných zdrojů, doplněné o analýzu vnitřních norem společnosti. Výsledky provedených analýz budou komplexně shrnuty v rámci závěrečné analýzy SWOT, díky které budou určeny silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby podniku.

V závěru práce dochází k porovnání strategických plánů s dosaženými výsledky a zároveň také k doporučení dalších způsobů pro podporu dalšího rozvoje podniku.

1 Strategie a strategické řízení

Strategické řízení je definováno jako ucelený soubor manažerských rozhodnutí, která mají vliv na dlouhodobou výkonnost celé organizace. Současné vývojové trendy, mezi které se řadí např. globalizace, internacionalizace, informatizace či ekologizace, jsou příležitostí, ale zároveň při jejich podcenění také hrozbou pro veškeré oblasti podnikání. Cílem strategických akcí jednotlivých podniků je snaha o získání komparativní výhody nad svojí konkurencí působící na stejném trhu. Strategie a strategické cíle jsou nadřazeny všem činnostem a vnitřním útvarům podniku. (Srpová, 2011, s.160)

„Strategické řízení je proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam pro vývoj organizace, a jejichž uskutečněním získává organizace komparativní výhodu.“ (Veber a kol., 2009).

Definice tohoto pojmu klade důraz na plnění dlouhodobých cílů podniku, které vedou ke vzestupu výkonnosti a konkurenceschopnosti na daném trhu. Mezi důvody využívání strategického řízení patří (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 5):

- zabývá se předně stanovením a zhodnocením nových cílů a strategie;
- nové cíle a strategie bývají diskutabilní či sporné, neboť zkušenosti s jejich realizací jsou minimální;
- stanovené cíle mají celopodnikový význam a jsou platné pro podnik jako celek;
- vedoucí pracovníci musí mít celopodnikový přehled a měli by být zaměřeni zejména na okolí organizace;
- dosažení cílů lze hodnotit až s delším časovým odstupem.

1.1 Strategie a řízení podniku

Pojem strategie spolu s řízením podniku jsou základním kamenem strategického řízení, a proto je důležité je definovat.

1.1.1 Strategie, její aspekty a atributy

Strategie určuje základní představy o tom, jakým způsobem budou stanovené cíle organizace dosaženy. Je-li mezi hlavním cílem podniku zvýšit zisk, způsobů jak toho dosáhnout je několik, např. zvýšení nabídky zboží, zvýšení cen prodáváného zboží, zvolení efektivnějšího způsobu výroby, čímž dojde ke snížení nákladů, nebo přechodem na rentabilnější oblast trhu. Jinými slovy řečeno, je nepřehledné množství strategií, které lze využít k dosažení určeného cíle.

Definice strategie se liší, podle různých autorů. Například podle De Wita a Meyera je pojem strategie charakterizován jako „*plán naplnění mise společnosti (firmy, podniku)*“.

Povaha strategie, tak jak byla definována dlouhá léta, byla v posledních letech výrazně změněna. Vzhledem k rychle měnícím se podmínkám na trhu, je nutné, aby i strategie byla dynamická a pružná, aby mohla včas reagovat na tyto proměny. Generální ředitel firmy Nokia Olli-Pekka Kallasvuo poznamenal k povaze strategie následující (Doz, Kosonen, 2011, s.29):

„Před pěti až deseti lety byste určili svou vizi a strategii a potom byste se pustili do její realizace. Tohle už dneska možné není. Dnes musíte být připraveni denně, každý týden, každý měsíc svou strategii obnovovat.“

Mezi šest základních aspektů strategie je řazen pohled na strategii jako (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s.8):

- sjednocený návod pro rozhodování managementu;
- prostředek vymezující organizaci ve vzájemné shodě s dlouhodobými podnikatelskými cíli;
- předpis určující základní formy konkurenčního boje společnosti;
- prostředek získání konkurenční výhody z důvodu využití silných stránek a příležitostí a odstranění či potlačení hrozeb a slabých stránek společnosti;
- logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech vedoucích pozicích;
- určení ekonomických a neekonomických přínosů společnosti jejím investorům.

Základních atributů strategie a strategického rozhodování je definováno osm. Mezi těchto osm charakteristik patří (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s.9):

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě získat specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie stanovuje základní kritéria podnikání, soubor výrobků, služeb či objem výroby, trhy na kterých bude organizace působit atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení harmonie mezi činnostmi organizace a prostředím ve kterém organizace působí.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech organizace.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.

7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí brát ohled na firemní hodnoty, očekávání investorů a firemní kulturu.

1.1.2 Mise, vize a strategické cíle

Mise

Mise podniku neboli poslání, sděluje důvod vzniku a existence podniku tak, že popisuje oblast jeho působnosti, hlavní rysy a primární hodnoty. Mise podniku je funkcí čtyř hlavních faktorů, mezi které se řadí (Vysekalová, 1997, s.30):

- historie organizace;
- současné preference manažerů a investorů;
- podmínky vnějšího prostředí a zdrojů, ze kterých je čerpáno při aktivitách organizace;
- charakteristické pravomoci podniku.

Samotná formulace mise podniku se může různit, důležité je, aby sdělení bylo jedinečné, originální, snadno zapamatovatelné, motivující a přesvědčivé. Mezi způsoby vyjádření mise podniku může být řazeno vyjádření pomocí (Cimbálníková, 2012, s.26):

- produktů vyráběných organizací;
- technologií použitých při výrobě produktů;
- vztahu k trhu – z pohledu splnění potřeb zákazníků;
- kombinace rozdílných faktorů např:
 - o pomocí 3C – customer, company, competition;
 - o pomocí 3P – produkt, profit, personal.

Vize

Vize je oproti poslání organizace, hlavní myšlenkou jak by měl podnik vypadat v budoucnu. Vychází ze základních hodnot organizace. Jádrem každé vize je výsledek, kterého by mělo být dosaženo ve prospěch zákazníka. Formulace vize musí být pozitivní, jasná a reálná odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti (Jakubíková, 2008, s.20).

Strategické cíle

Strategické cíle tvoří základ každé strategie, jedná se o žádoucí stavy, kterých chce podnik dosáhnout v budoucnosti prostřednictvím svých činností. Při určování strategických cílů je důležité si uvědomit, že:

- podniky sledují více cílů, nejsou zaměřeny pouze na jeden;
- cíle je nutné posuzovat z hlediska času, některé jsou pouze krátkodobé, jiné naopak dlouhodobé;
- mezi určenými cíli musí být stanovena hierarchie a priority.

Cíle by měly být vymezeny takovým způsobem, aby byly tzv. SMART, tedy (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s.11):

- stimulating – podněcovat k dosahování co nejlepších výsledků;
- measurable – dosažení či nedosažení cíle musí být měřitelné;
- acceptable – akceptovatelné;
- realistic – reálně dosažitelné;
- timed – časově ohraničené.

1.1.3 Řízení podniku, úrovně a fáze řízení

Řízení jako vědecká disciplína, se začalo objevovat již v průběhu 2. poloviny 20. století, činnosti řízení se pak mnohem více rozvinuly v průběhu století 21. Důvodem bylo především to, že nové formy a metody musely odpovídat změnám, které ve světové ekonomice nastaly a dále nastávají. Každý pracovník, především ten na vedoucí pozici, by měl vycházet ze základního vztahu, že:

Úspěšně řídit = znát + mít pravomoc + chtít + stačit

Z tohoto vztahu vyplývá, že proto, aby byl vedoucí úspěšný, je nutné (Váchal, 2013, s.19):

- mít vysokou úroveň odborných znalostí a dovedností potřebných pro splnění úkolů;
- respektovat zásady procesu delegování;
- plně využívat principy motivace v procesu řízení a hodnocení práce vedoucích pracovníků.

Úrovně řízení

Jsou rozlišovány 3 úrovně podnikových cílů, na základě kterých jsou stanoveny úrovně řízení. Jedná se o řízení strategické, taktické a operativní.

Strategické řízení je prováděno top managementem organizace a zabývá se aktivitami zaměřenými na udržení dlouhodobé shody mezi misí firmy, jejími dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a rovněž shody mezi organizací a prostředím, ve kterém tato organizace působí. Všechny tři úrovně řízení (strategické, taktické i operativní) lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností, tedy – plánování, organizování, vedení a kontrola, které jsou

v jednotlivých úrovních proporcionálně rozděleny. Úrovně řízení na sebe navazují, největší odlišnost v jednotlivých úrovních je především o míře kompetencí a odpovědnosti při určení cílů. Mezi významné rozdíly mezi řízením strategickým oproti řízení taktickému a operativnímu, se řadí (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s.5):

Strategické řízení

- zaobírá se hlavně určením a hodnocením nových cílů a strategií;
- nové cíle a strategie bývají sporné, zkušenosti s jejich realizací minimální;
- stanovené cíle mají význam a platnost pro celý podnik bez ohledu na jeho závody;
- vedoucí pracovníci musí mít rámcový přehled o všech činnostech podniku, zejména by měli být zaměřeni na okolí podniku, ve kterém působí;
- splnění cílů lze hodnotit až s delším časovým odstupem.

Taktické a operativní řízení

- zaobírá se cíli, které jsou odvozeny od cílů vytvořených na vyšší úrovni řízení;
- stanovené cíle jsou ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem;
- cíle jsou zadány prostřednictvím tzv. subcílů a jsou určeny jednotlivým funkčním jednotkám;
- vedoucí pracovníci jsou úzce spojeni se svojí funkcí;
- splnění cílů lze ohodnotit bezprostředně po ukončení dané činnosti.

Fáze řízení podniku

Způsob, jakým lze rozdělit řízení podniku do jednotlivých fází je členění na (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.69):

- plánování – jedná se o informační proces vedoucí k určení cílů a stanovení postupů, které povedou k jejich dosažení, vychází především ze získání a použití informací k:
 - definování a vymezení současné situace;
 - odhadu možností plánovaného rozvoje;
 - určení cílů a jejich vzájemných vazeb;
 - zpracování návrhů a ohodnocených rozborů použitelných postupů pro dosažení udaných cílů;
 - výběr plánu;
 - určení postupu v jakém bude vybraný plán realizován;

- organizování – považujeme za informační proces uspořádávající dělbu práce. V této dochází k určení pozice pracovníků i dílčích kolektivů, jejich úkolem je zajištění realizace plánu. Jednoduše lze tuto fázi definovat jako proces přiřazení činností a vstupů v prostoru a čase, který je orientován na splnění plánovaných cílů.
- výběr a rozmístění pracovníků – tedy personální zajištění nejen řídicích, ale také řízených procesů. V této fázi je důraz kladen především na kvalifikační předpoklady vhodných pracovníků, tedy na jejich schopnosti, dovednosti a znalosti.
- vedení lidí – se týká především těch procesů, které vyžadují vzájemnou komunikaci jednotlivců a pracovních kolektivů v rámci vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Zaobírá se tak způsoby přímého i nepřímého usměrňování a koordinace chování pracovníků a jejich skupin tak, aby došlo k včasnému a účinnému plnění stanovených úkolů a cílů.
- kontrola – je závěrečnou fází řízení, jejím hlavním úkolem je vyhodnocení kvality či kvantity průběžných a především konečných výsledků. Zjednodušeně řečeno jde o porovnání plánů, cílů a norem s reálně dosaženým výsledkem.

1.1.4 Strategické řízení a finance

Provádění podnikatelských aktivit v daných souvislostech očekává možnosti řídit tento proces také z pohledu financí. Finanční řízení lze definovat jako část firemních financí, které jsou využívány jako rozhodující nástroj podnikových financí jako celku. Úloha finančního řízení hraje v současné době významnou roli v komplexním řízení a vedení celého podniku. Základní podmínkou pro správné řízení financí je stabilita celého finančního systému. Mezi čtyři základní funkce firemních financí jsou řazeny:

- financování – nabytí finančních prostředků a kapitálů z různých disponibilních zdrojů;
- investování – rozdělení prostředků a kapitálu do různých forem nepeněžního majetku;
- dividendová politika – přerozdělení zisku;
- evidence a archivace – servisní funkce finančního řízení, která zpracovává získané výsledky.

Proto, aby byly tyto funkce systémem finančního řízení realizovány, je nutné, aby byly respektovány strategické účelové funkce, mezi které se řadí např. maximalizace tržní hodnoty formy, optimalizace podnikatelského rizika či uznání časového faktoru (Kalouda, 2016, s.16).

V rámci finančního řízení je také důležité definovat role finančních manažerů. Finanční manažer má významnou roli v cílech, strategiích a finančním úspěchu společnosti. Mezi jeho povinnosti lze zařadit (Shim, 2008, s.2):

- finanční analýzu a plánování;
- rozhodování o investicích;
- rozhodování o financích a kapitálové struktuře;
- organizace finančních zdrojů;
- řízení rizik a ochrana majetku.

1.1.5 Strategické plánování

Činnost plánování jako taková formuluje výslovně či mlčky cíle podnikání a způsoby, prostřednictvím kterých by mělo být těchto cílů dosaženo. Vedoucí management podniku by měl neustále zpracovávat, kontrolovat a aktualizovat strategické, taktické i operativní plány, dle kterých se posléze řídí podnikové činnosti. Úspěšné plánování omezuje případná rizika a zároveň také usiluje o optimalizaci výsledků podniku podle stanovených cílů. Strategické plánování zajišťuje účelnou reakci podniku na dlouhodobý vývoj svého okolí, také na vývoj techniky a technologií či měnící se ekonomické podmínky. Tento druh plánování je náplní práce top managementu podniku.

Výsledkem strategického plánování je strategický plán podniku. V tomto plánu je konkretizován strategický záměr organizace, je vypracován vrcholovým managementem a je vytvářen na delší časový horizont. Hlavním cílem strategického plánu je komplexně určit vývoj organizace (Veber, 2000, s.58). Zpřístupněním tohoto plánu ve vhodném rozsahu a formě všem pracovníkům podniku, bývá dosaženo posílení motivace pracovníků a zvýšení snahy aktivně se účastnit naplnění cílů podniku. Strategický plán nemá pevně danou strukturu, ale zpravidla obsahuje tyto části (Grunwald, Holečková, 2007, s.233):

- úvod – tato část plánu tvoří propojení s plány předchozími a dosaženými výsledky, dochází zde ke zhodnocení úspěchů a neúspěchů, příčiny neúspěchů či definice silných a slabých stránek podniku;
- prognóza vnějších faktorů – odhaduje ekonomický, sociální a technický vývoj, včetně perspektiv konkurenčního prostředí pro plánované období;
- strategické cíle – podrobná definice z hlediska kvalitativní i kvantitativní stránky stavu, kterého chce podnik dosáhnout;
- strategické cesty a politiky – určují směr ke splnění stanovených cílů v každé oblasti podnikání, časový rozvrh jednotlivých akcí nám umožní kontrolovat postupné plnění cílů;

- plány složek podniku – tyto plány zahrnují péči o dílčí cíle a stanovují nároky na výzkumné, personální a finanční zajištění;
- plán výzkumu a vývoje – se zabývá inovačními aktivitami, které zajišťuje na celopodnikové úrovni;
- personální plán – má na starost počet a strukturu pracovníků, jejich kvalifikaci, nábor či problematiku nadbytečných pracovních míst;
- finanční plán – nedílná součást strategického plánu podniku, zahrnující rozdělení financí pro splnění dílčích částí a dosažení předem stanovených podnikových cílů.

1.1.6 Zásada 4+2

Důvodem pro vznik této zásady byla snaha o nalezení předpisu na univerzální úspěšnost organizace. Jejími autory je skupina akademiků skládající se z N. Nohria, W. Joyce a B. Robertsona, kteří vyšli z analýzy 160 podniků a jejich činností v letech 1986-1996. Cílem bylo nalézt odpověď na otázky, proč některé firmy vyčnívají svými výkony od konkurentů a které ze známých podnikatelských nástrojů mohou pomoci organizaci prorazit na trh a stát se korporátní. Výsledkem celkové analýzy bylo rozdělení skupin na primární a sekundární praktiky řízení.

Mezi primární praktiky byla zařazena:

- strategie – k úspěšnosti již nestačí nízké ceny, vysoká kvalita a široké portfolio služeb, je nutná jasná, jednoznačná a dynamická formulace, která je neustále vysvětlována a připomínána zájmovým skupinám (zaměstnanci, akcionáři, zákazníci);
- realizace – pro úspěch je nutno postupovat realisticky, identifikovat nejdůležitější procesy a zaměřit na ně veškerou pozornost pro jejich nejefektivnější realizaci;
- kultura – studií bylo prokázáno, že podniková kultura je imperativem ve významu dosažení špičkové výkonnosti a etického jednání, úspěšné firmy rozvíjejí tuto kulturu tak, aby do ní přispívali jednotlivci i skupiny, a zároveň, aby za její dosahování nesli odpovědnost;
- struktura – musí být jednoduchá, umožňující přenos a výměnu aktuálních informací mezi jednotlivými úseky a umožňovat tak dobré rozhodování a kooperaci.

Naopak jako sekundární praktiky řízení byly určeny:

- talenty – ziskové podniky hledají nové talenty v interních i externích zdrojích, dle studie je na tento faktor v případě úspěšných podniků kladen velký důraz;

- inovace – další faktor, který úspěšné podniky velmi využívají, hledají inovované výrobky či nové technologie, které by mohly přinést zásadní změnu v daném odvětví;
- vedení – společným rysem manažerů úspěšných podniků je především schopnost utvářet vztah k lidem na všech stupních a inspirovat tak manažery nižších úrovní, aby prováděli totéž, důležité také je schopnost zaznamenat příležitost a hrozbu, což vede k využití šance dříve než konkurence, vedení podniku musí zahrnovat manažery vysoce motivované ke splnění cílů a dosažení úspěchu.
- fúze a partnerství – prostřednictvím fúze dospělo k úspěšnosti jen malé procento zkoumaných podniků, výhodnější pro cestu k úspěchu je pro podniky partnerství, které přináší stejné výhody jako fúze, ale menší množství nevýhod.

Přestože dohromady je praktik řízení definováno osm, podle autorů je k úspěchu dostačující využití jakýchkoliv dvou sekundárních praktik, proto je název metody zvolen jako zásada 4+2 (Zuzák, 2011, s.74).

1.2 Strategická analýza

Základním prvkem pro úspěšnou formulaci strategie podniku, která povede k získání konkurenční výhody je nalezení a pochopení souvislostí mezi společností a okolím, ve kterém působí. Formulace strategie je velice komplikovaný proces, skládající se z velkého množství prvků, které je nutné identifikovat, pochopit a správně využít. Základním způsobem pro formulaci podnikové strategie je provedení strategické analýzy, a na základě jejích výsledků postavit vhodnou strategii pro konkrétní podnik. Analýza představuje rozložení celku na jeho jednotlivé součásti a prvky, pomocí čeho dojde k odhalení vazeb a zákonů, které jsou mezi jednotlivými prvky celku.

Cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a zhodnocení všech významných faktorů, u kterých je předpokládáno, že mají vliv na konečný výsledek. Součástí celého procesu je také nezbytné zaobírat se existujícími trendy a nabýt co nejvíce informací, které by dopomohly k co nejpřesnějšímu odhadu budoucího vývoje (Sedláčková, Buchta, 2006, s.8).

Mezi hlavní přínosy provedení strategické analýzy lze zahrnout:

- odhalení dlouhodobých trendů – pro predikci vývoje prostředí je hlavní zjistit dlouhodobé trendy;
- vyhnutí se chyb z minulosti – analýza minulého vývoje dopomůže k odhalení chyb a naznačí postup, jak se těchto chyb v budoucnu vyvarovat;

- zopakování úspěchů dosažených v minulosti.

Strategickou analýzu lze rozdělit např. na (Cimbálníková, 2012, s.32):

- analýzu vnějšího prostředí – PEST, analýza konkurence, zákazníků, dodavatelů, odvětví či Porterův model konkurenčních sil;
- analýzu vnitřního prostředí – BCG matice, analýza vnitřních zdrojů, analýza 4P, analýza 7S;
- komplexní analýzy;
- analýzy vymezení strategické pozice společnosti – SWOT, SPACE.

1.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zabývá faktory, které působí v okolí organizace, a které ovlivňují a budou ovlivňovat její strategické postavení. Soustřeďuje se na jednotlivé vlivy trendů všech prvků makrookolí i mikrookolí a jejich vzájemných propojení. Vzhledem ke stupni globalizace, která má nyní již celosvětový význam, je svět velmi propojený. Jakýkoliv významný objev či posun objevený ve světě, se během velmi krátké doby promítne do výsledků a fungování kteréhokoliv podniku. Z tohoto důvodu by měla mít analýza vnějšího prostředí široký rozsah.

Makrookolí podniku

Makrookolí zahrnuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se organizace pohybuje. Vlivy jako politická stabilita, inflace, clo, demografický pohyb obyvatelstva nebo významné technologické inovace mohou mít významný vliv na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Makrookolí obsahuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo prostředí podniku bez ohledu na chování tohoto podniku. Podnik nemá prakticky možnost žádným způsobem aktivně ovlivnit tyto podmínky, ale může správným přístupem a rozhodováním na tyto podmínky a vlivy reagovat a změnit tak směr svého vývoje (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 13).

PEST analýza

Jako klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. PEST analýza dělí tyto faktory do 4 základních skupin, z jejichž počátečních písmen plyne i název této analýzy (Political, Economical, Social, Technological). Každá skupina obsahuje řadu faktorů makrookolí, které určitým způsobem podnik ovlivňují. Důležitost jednotlivých faktorů se liší vzhledem k odvětví, jednotlivým

podnikům a také dané konkrétní situace. Faktory makrookolí jsou v analýze PEST shrnuty do skupin:

politické a legislativní faktory – do této oblasti analýzy spadá vše, co se týče politické situace v zemi či oblasti podnikání, např.:

- legislativa, pracovní právo;
- politická stabilita a stabilita vlády;
- daňová politiku;
- podpora zahraničního obchodu;
- ochrana životního prostředí;

ekonomické faktory – zde se objevují ekonomické podmínky na daném trhu, tedy konkrétní hodnoty jako např.:

- úroková míra;
- inflace;
- množství peněz v oběhu;
- výše investic;
- míra nezaměstnanosti;
- cena a dostupnost energií;

sociální a demografické faktory – při zkoumání tohoto faktoru je nutná odpověď na otázky související s:

- demografickými trendy rozdělení příjmů;
- životním stylem obyvatel;
- úrovni vzdělání;
- postojem k práci;
- úrovni zdraví a poskytované zdravotní péče;

technologické faktory – v tomto faktoru se obvykle zkoumají technologické podmínky pro fungování na trhu či v dané zemi, tedy např.:

- výše výdajů za výzkum a podpora vlády v oblasti výzkumu;
- technologické aktivity;
- nové objevy a vynálezy;
- rychlost morálního zastarání.

Cílem této analýzy není sestavit nekonečný výčet všech faktorů, protože vlivy, které velmi ovlivňují jeden podnik, mohou být pro podnik z jiné oblasti naprosto zanedbatelné a naopak. Důležité je tedy rozpoznat faktory, které jsou významné právě pro daný konkrétní podnik, ve kterém je analýza prováděna. Význam analýzy makrookolí stoupá především s velikostí podniku. Politická podpora, vývozní kvóty či zahraniční vztahy mají daleko větší význam pro velké podniky, kdežto jiné faktory makrookolí jsou zase více důležité pro podniky střední a malé. Analýza PEST je výhodná především z důvodu:

- sestavení přehledu potenciálních vlivů;
- určení malého počtu klíčových vlivů, které budou dále analyzovány;
- využití při identifikaci sil vyvolávajících změny v dlouhodobém časovém horizontu;
- využití při identifikaci externích vlivů na podnik z minulosti nebo předpokládaných vlivů v budoucnosti.

Výstupem analýzy by měly být odpovědi na následující otázky a otázky jim podobné (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16):

- Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů 4 základních oblastí prostředí v budoucnosti?
- Co jsou základní impulzy změny? Jaký vliv budou mít v budoucnu?
- Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj. jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?

Mikrookolí podniku

Pro formulaci strategie je zásadní v jakém stavu se nachází faktory mikrookolí představované zejména odvětvím, ve kterém se podnik nachází. Vzhledem k této skutečnosti, představuje analýza mikrookolí podniku velmi důležitou součást strategické analýzy. Mikrookolí podniku je ovlivňováno především konkurencí, dodavateli, zákazníky a zájmovými skupinami. Tato část strategické analýzy zahrnuje analýzu odvětví, Porterův model konkurenčních sil, analýzu konkurence, zákazníků, dodavatelů a stakeholderů (Cimbálníková, 2012, s. 37).

Analýza odvětví

Tato analýza se v rámci strategické analýzy soustřeďuje na vše důležité z hlediska charakteristiky odvětví. Odvětví lze v této souvislosti definovat jako skupina podniků s velkým

množstvím společných charakteristik, které vedou k zájmu o stejného zákazníka. Analýza odvětví zkoumá faktory v těchto oblastech (Sedláčková, Buchta, 2006, s.30):

- základní charakteristiky – pozornost je soustředěna na faktory, jako je:
 - o velikost trhu, vývoj trhu;
 - o konkurenční prostředí, globální rozsah konkurence;
 - o vstupní a výstupní bariéry;
 - o diferenciací produktu;
- struktura odvětví – jsou rozlišovány čtyři základní skupiny, a to:
 - o vytvářející se odvětví – začínající organizace;
 - o rychlé trhy – technologické změny, stále nové požadavky zákazníků;
 - o zralá odvětví – zpomalení růstu;
 - o roztržštěná odvětví – velké množství malých a středních firem s minimálním tržním podílem;
- životní cyklus odvětví – je charakterizován obdobnými fázemi jako životní cyklus výrobku tedy:
 - o etapa vzniku;
 - o etapa růstu;
 - o etapa zralosti;
 - o etapa poklesu.

Porterův model konkurenčních sil

Tento model umožňuje analýzu konkurenčního prostředí v každém jednotlivém odvětví, čímž vytváří základ pro rozhodování o tvorbě konkurenčních výhod dané organizace. Harvardský profesor Michael Porter v roce 1980 identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů, přičemž každá z těchto pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence v daném prostředí. Jedná se o (Porter, 1993):

- nově vstupující konkurenty – vstup nových konkurentů je ovlivněn atraktivitou daného odvětví či existencí/neexistencí bariér pro vstup, jimiž může být např. ekonomický limit, legislativní zásahy či přístup k distribučním kanálům;
- konkurenční sílu dodavatelů – je spojena např. s vysokými náklady na změnu dodavatele, silnou image dodavatele, vysokou koncentrací dodavatelů či nezákonnými dohodami;
- konkurenční sílu odběratelů – je závislá na koncentraci odběratelů, existenci alternativní zdrojů zásobování, stanovené ceně od dodavatelů;

- substituční a komplementární produkty;
- konkurenci uvnitř odvětví – ovlivňuje velké množství faktorů, mezi rozhodující se řadí počet konkurenčních subjektů, jejich zvolené strategie, míra růstu trhu, možnosti diferenciací či rozmanitost sortimentu.

Analýza konkurence

Tato analýza je nedílnou součástí analýzy mikrookolí. Má návaznost na Porterův model konkurenčních sil a detailněji zkoumá konkurenci v daném odvětví. Výsledky analýzy konkurence umožňují společnosti určit potenciální konkurenty a jejich hrozby pro organizaci, také urychlit dobu reakce na postup konkurence či předběhnout konkurenty v případě strategických rozhodnutí. Lze ji rozdělit na:

- analýzu konkurence – tato část analyzuje všechny základní údaje o konkurentech v daném odvětví jako je např. podíl na trhu, strategické cíle konkurenta, slabé stránky, očekávané kroky apod.;
- benchmarking – je proces, v rámci kterého dochází k porovnávání úrovní výkonu určitých činností mezi různými organizacemi nebo odděleními s cílem získat poznatky a možnosti zlepšení;
- mapu strategických konkurenčních skupin – napomáhá porozumět pozici organizace vůči ostatním konkurentům, cílem je sestavení skupiny konkurentů, které mají navzájem podobné charakteristiky či strategie, čímž dojde k určení bližší konkurence, identifikaci mezer na trhu či příležitostí pro uplatnění nových strategií.

Analýza zákazníků

Pro rozhodování managementu podniku je důležité znát potřeby a očekávání zákazníků dané organizace. Nutností je také zájem o potenciální zákazníky, a jaké vlivy či trendy mohou vést ke změně požadavků a chování zákazníka. Cílem analýzy zákazníků je tedy jejich identifikace a také určení faktorů, které ovlivňují jejich nákupní chování. Pro provedení se využívají:

- STP analýza – tato analýza zahrnuje 3 kroky:
 - o segmentaci – zahrnuje rozdělení zákazníků podle chování a ostatních specifických charakteristik;
 - o zacílení – zaměřuje se na výběr nejatraktivnějšího segmentu, na který bude zaměřen marketing;

- odlišení – finální krok analýzy zákazníků, který obsahuje vymezení produktu vůči konkurenci a diferenci nabídky – nabídka musí být unikátní a zajímavá.
- analýza očekávání zákazníků – je důležitá z hlediska vytvoření úspěšné konkurenční strategie, je proto potřeba sestavit žebříček hodnot nejvíce přínosných zákazníků dané organizace, tyto hodnoty lze sestavit za splnění tří základních podmínek:
 - nalezení významných zákaznických segmentů;
 - určení nejcennějších vlastností organizace;
 - analýza konkurentů z vzhledem k požadavkům zákazníka.

Analýza dodavatelů

Analýza dodavatelů opět představuje doplnění Porterova modelu konkurenčních sil a je návodem pro management podniku, jak analýzu provést. Jde především o analýzu dostupnosti a výše nákladů všech vstupů nutných k výrobě a stabilitu dodávek. Vztahy mezi dodavateli a odběrateli jsou stále častěji prosazovány dva přístupy:

- single sourcing – společnost má omezený počet dodavatelů, zvyšují se tak bariéry změny dodavatele a dodavatelský vztah je nahrazen vztahem partnerským v rámci hodnototvorného řetězce;
- princip výrobního partnerství – spolupráce s dodavateli trvá od fáze vývoje, přes výrobu až po likvidaci odpadu, je zde nutnost nepřetržitého vyhodnocování dodavatelů.

Analýza stakeholderů

Základ pro tvorbu úspěšné strategie je také výsledkem základních podmínek a očekávání zájmových skupin tzv. stakeholderů. Součástí této analýzy je tedy především definovat cíle a očekávání stakeholderů, které mohou ovlivňovat výběr strategie organizace. Při analýze stakeholderů jsou využívány běžné techniky a metody průzkumů jako je např. interview či dotazníková šetření. Význam názorů jednotlivých stakeholderů je dobré určitým způsobem (např. body) vyhodnotit a výsledek analýzy uspořádat do uceleného výstupu (Cimbálníková, 2012, s.42).

1.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Úspěch organizace je závislý nejen na vlivu vnějších faktorů působících na daný podnik, ale také na vnitřních zdrojích. Analýza vnitřního prostředí má za úkol zjistit, jaké zdroje a v jakém množství má organizace k dispozici, a jakým způsobem s nimi nakládat. Tato analýza zahrnuje několik částí. Z hlediska pozice produktu na trhu se jedná o BCG matici, a z hlediska analýzy

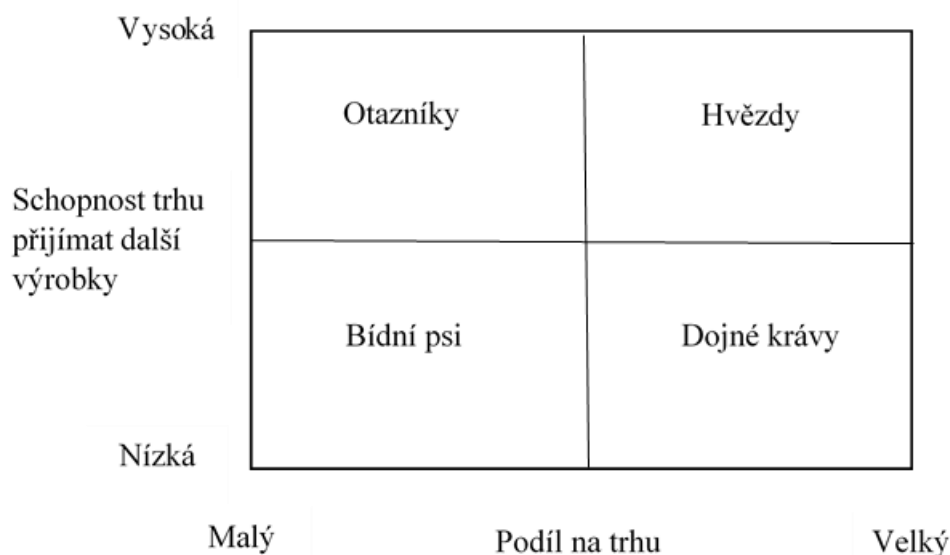
vnitřních zdrojů pak jde o samotnou analýzu vnitřních zdrojů, VRIO analýzu, analýzu 4P, analýzu hodnotového řetězce či analýzu 7S (Cimbálníková, 2012, s.53).

Portfoliová analýza BCG

Velké množství organizací se skládá z více organizačních jednotek, které jsou určeny různými aktivitami či produkty s vlastními zákazníky. Pro strategickou způsobilost organizace je důležitá vyváženost jednotek či produktů. Cílem této analýzy je směřovat zdroje podniku do takových výrobků či jednotek, kde se odhaduje příznivý vývoj trhu a kde organizace využije konkurenční výhody. Základem této analýzy je matice čtyř kvadrantů sestavená na základě výše podílu na trhu a růstu trhu v daném odvětví. Tyto čtyři kvadranty jsou označeny jako:

- dojně krávy – jedná se o produkty s vysokým podílem na pomalu rostoucích trzích, takové produkty z pravidla generují více prostředků, než jsou náklady na jejich výrobu a tyto prostředky lze využít na vývoj hvězd či otazníků, dojně krávy představují pro společnost hlavní zdroj výnosů a zisku;
- bídní psi – zde se umisťují produkty s nízkým podílem na pomalu rostoucích trzích, takové produkty nepokryjí ani své výrobní náklady a stávají se přítěží pro podnik z důvodu slabé konkurenční pozice;
- hvězdy – produkty s vysokým podílem na rychle rostoucích trzích, mívají skvělé postavení díky tomu, že jsou na začátku svého životního cyklu a mají předpoklad pro další vývoj a růst, důležité pro udržení tempa růstu, je investovat prostředky do marketingu a distribuce;
- otazníky – tento kvadrant je obsazen výrobky s nízkým podílem na rychle rostoucích trzích, takové produkty vyžadují vzhledem k nepříznivé konkurenční pozici značnou podporu financováním a mají vysokou míru nejistoty budoucího vývoje.

Grafické znázornění matice BCG je patrné z následujícího obrázku 1.



Obrázek 1 Matice BCG

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, s.87

Portfolio výrobků organizace by mělo být sestaveno tak, aby obsahovalo největší množství hvězd a otazníků, ale i dojných krav, které zajišťují zdroje pro financování. Naopak nežádoucím výrobkem pro organizaci je takový, který je zařazen mezi bídné psy (Sedláčková, Buchta, 2006, s.86).

Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů se zabývá zdroji dané organizace, které lze rozdělit do čtyř základních oblastí, které postupně analyzuje (Cimbálníková, 2012, s.56):

- analýza hmotných zdrojů – zahrnuje identifikaci všech významných hmotných zdrojů, stanovení jejich charakteristik (množství, kapacita, rozloha), tato analýza se také zabývá identifikací výrobních procesů, kvalitou řízení výroby či hospodárností provozu;
- analýza lidských zdrojů – výsledky této analýzy udávají především identifikaci pracovníků – jejich počet, strukturu dle kvalifikace, nedílnou součástí je také systém motivace, odměňování, rozvoj či školení a vzdělávání;
- analýza finančních zdrojů – finanční analýzy podniku odhalí jeho silné či slabé stránky z pohledu financování, pomůže určit jejich příčinu a zajistí dostatečné údaje pro plnohodnotné rozhodování ohledně dalších kroků;
- analýza nehmotných zdrojů – nehmotné zdroje v současné době nabývají na důležitosti, proto tato analýza často identifikuje faktory, které jsou pro zákazníka jako bonus (např. značka, image, kultura), za který je ochoten si připlatit.

VRIO analýza

Tato metoda se zabývá hledáním konkurenční výhody mezi zdroji, které organizace používá. Základem pro její využití je tedy identifikace takových zdrojů, které by mohly být konkurenčním faktorem v případě, že bude kladně vyhodnocen ve čtyřech aspektech této metody, které jsou:

- hodnota – Lze pomocí daného zdroje využít příležitost/odklonit hrozby?
- vzácnost – Jaké množství konkurenčních organizací daný zdroj vlastní?
- napodobitelnost – Jak nákladné bude pro konkurenční organizace tento zdroj napodobit?
- schopnost organizace zdroj využít – Má daná organizace takovou strukturu, aby zdroj využila?

Jako konkurenční zdroj je po analýze vyhodnocen takový, který vyhovuje všem čtyřem aspektům této metody (Cimbálníková, 2012, s.58).

Analýza 4P

K analýze vnitřního prostředí, lze využít také základní marketingový mix neboli 4P analýzu. Tato analýza zahrnuje čtyři proměnné (Cimbálníková, 2012, s.59):

- produkt – jedná se o výrobek či službu poskytovanou s cílem uspokojení potřeb zákazníka, analýza produktu posuzuje nabídku výrobků/služeb, jejich konkurenceschopnost a komplexnost, pro tuto analýzu se využívá:
 - o koncept tří úrovní produktu – jádro, skutečný produkt a přidaná hodnota;
 - o analýza životního cyklu produktu – zavedení, růst, zralost a pokles;
 - o analýza BCG;
- cena – v této oblasti je rozhodování, za jakých podmínek bude produkt zákazníkům nabízen, analyzuje se cena a způsob jejího stanovení může být např.:
 - o nákladově orientovaný;
 - o cena orientovaná na zákazníky;
 - o cena založená na cenách konkurence;
- umístění/distribuce – v této části marketingového mixu probíhá analýza místa pro nabídku, ukázkou a samotný prodej, časovou dostupnost produktů či určení způsobu distribuce;
- podpora prodeje - analýza podpory prodeje zkoumá způsob informovaná, reklamy a komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky, kteří procházejí fázemi rozhodování o koupi.

Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce, se zabývá systematickým přístupem k určování vnitřních schopností podniku. Využívá postup rozkladu celé činnosti podniku na jednotlivé základní činnosti od hledání dodavatelů až po propagaci a distribuci, čímž získá podrobnou představu o daném souboru činností, které v organizaci probíhají. Každá skupina těchto činností pak může být podrobena analýze. Činnosti podniku jsou rozděleny do 5 základních oblastí:

- vstupní logistika – zahrnuje činnosti spjaté s přijímáním, uskladňováním a vnitřní distribucí vstupů k produktu (manipulace s materiálem, řízení zásob);
- výrobní proces – proces transformace vstupů na výstupy (obrábění, montáž, balení);
- výstupní logistika – tedy uskladnění finálního výrobku a jeho distribuce zákazníkům;
- marketing a prodej – prostředek pro komunikaci se zákazníkem, zvyšuje jejich informovanost a navádí ke koupi;
- služby – činnosti, které udržují či zvyšují hodnotu produktu (instalace, opravy či servis).

Všechny z těchto základních skupin jsou propojené s podpůrnými činnostmi, z některé z těchto čtyř oblastí (Cimbálníková, 2012, s.61):

- obstaravatelská činnost – dodávání vstupů k základním činnostem, především výběr dodavatelů;
- technologický rozvoj – výzkum, vývoj, zdokonalení procesů, zlepšení podpory prodeje;
- řízení lidských zdrojů – zajištění personální stránky věci, tedy přijímání pracovníků, jejich školení, odměňování;
- infrastruktura – systém plánování, financování, kontrola jakosti.

Analýza 7S

Základem této analýzy je pohled na každou organizaci jako na množinu 7 základních faktorů, které jsou vzájemně podmíněné, ovlivňované a rozhodují o úspěšnosti zvolené strategie. Mezi těchto 7 faktorů je zařazeno (Cimbálníková, 2012, s. 62):

- strategie – sděluje, jak podnik dosahuje strategických cílů, reaguje na příležitosti a hrozby ve svém oboru;
- struktura – vyjadřuje organizační strukturu, delegování úkolů, spolupráci, komunikaci a přenos informací;
- systémy řízení – prostředky a postupy, které slouží k řízení;
- styl manažerské práce – zahrnuje styl vedení, řešení konfliktů;

- spolupracovníci – funkce lidských zdrojů v organizaci, vztahy, chování, motivace či odměňování;
- schopnosti – schopnosti a kompetence uvnitř organizace;
- sdílené hodnoty – principy, základní hodnoty a ideje respektované pracovníky organizace a stakeholdery.

1.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu, který je zaměřen na stanovení klíčových faktorů ovlivňujících pozici podniku. Využívá výsledků jiných analýz takovým způsobem, že určuje hlavní silné a slabé stránky a srovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, tedy příležitostmi a hrozbami. Provedení SWOT analýzy je klíčovým faktorem, jak rozvíjet silné stránky, potlačovat slabé stránky a zároveň využívat příležitosti a reagovat na hrozby přicházející z vnějšího okolí podniku. Cílem SWOT analýzy není vypracování seznamu faktorů řadících se mezi hrozby, příležitosti, silné či slabé stránky, ale především představa hluboce strukturované analýzy, která má poskytovat využitelné poznatky (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s.297).

Proces tvorby této analýzy je rozdělen do následujících kroků (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91):

- identifikace a predikce zásadních změn v okolí podniku – k tomuto je vhodné využít výsledky jiných ostatních provedených analýz;
- identifikace slabých a silných stránek a jedinečných předností podniku;
- srovnání vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek a zásadních změn v okolí podniku – tyto vztahy lze znázornit formou diagramu SWOT analýzy.

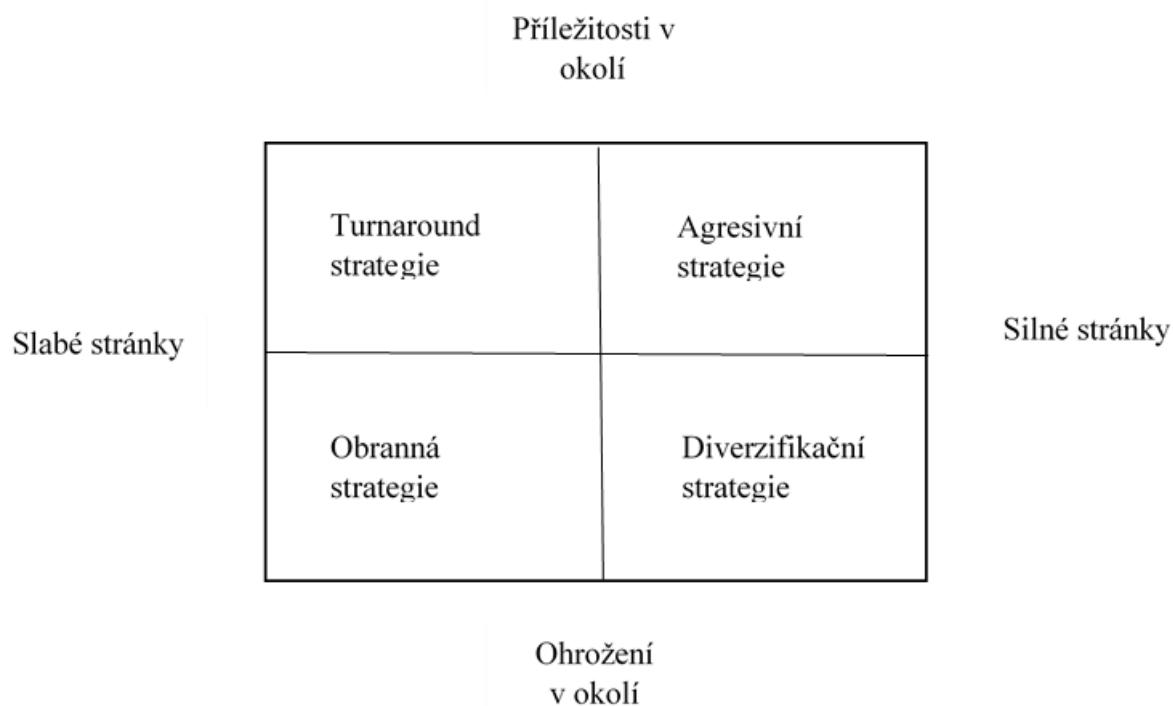
Diagram SWOT analýzy zpřehledňuje a zjednodušuje komparaci vnějších rizik a hrozeb s vnitřními silnými a slabými stránky podniku. Umožňuje tak postup systematické strategické volby. Jednotlivé kombinace těchto čtyř faktorů ovlivňují vznik různých variant možných budoucností a vyžaduje tak různé volby strategií. Prostřednictvím diagramu tak lze získat čtyři rozdílné situace, podle nichž stanovíme strategii. Tato strategie může být (Sedláčková, 2006, s. 92):

- max – max – růstová až agresivně orientovaná strategie
 - o tato strategie vzniká ve chvíli, kdy má podnik možnost využít vnější příležitosti a zároveň má dostatek silných stránek;
 - o jedná se o nejžádanější strategii, je to situace, která bývá cílem většiny podniků;

- min – max – diverzifikační strategie
 - strategie vycházející z předpokladu, že dojde ke střetu silných stránek podniku s hrozbami okolního prostředí;
 - tato strategie si zakládá na minimalizaci hrozeb a maximalizaci silných stránek, je proto nutné hrozby včas identifikovat a transformovat prostřednictvím silných stránek na příležitosti;
- max – min – strategie turnaroundu
 - podnik v této situaci má mnoho příležitostí, které nedokáže využít díky velkému množství slabých stránek;
 - strategie klade důraz na maximalizaci příležitostí k minimalizaci slabých stránek;
- min – min – strategie defensivní
 - nejméně příznivá situace, ve které se nechce ocitnout žádný podnik;
 - strategie, která se orientuje na minimalizaci slabých stránek a zároveň minimalizaci rizik, podnik je často nucen ke kompromisům či k opouštění svých pozic.

Následující obrázek 2 znázorňuje doporučený výběr strategie podle výsledků SWOT analýzy. Tedy, v případě:

- levého dolního kvadrantu je doporučeno vybrat strategii defensivní;
- levého horního kvadrantu by měl být výběr zúžen na strategii turnaround;
- pravého dolního kvadrantu se podnik zaměří na strategii diverzifikační;
- pravého horního kvadrantu bude vybrána strategie růstová až agresivně orientovaná.



Obrázek 2 Diagram analýzy SWOT

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006. s.92

1.3 Formulace strategie

Formulace strategie je proces, při kterém manažeři podniku volí a vytváří strategii pro organizaci. V tomto procesu je klíčové, pro jakou hierarchickou strukturu je strategie tvořena. Klíčovou situací strategického řízení je strategický výběr, který řeší základní rozhodnutí s ohledem na budoucnost podniku, tedy jak se bude podnik vyrovnávat s faktory odhalenými díky strategické analýze. Strategický výběr zahrnuje tři základní kroky (Cimbálníková, 2012, s.74):

- generování strategických variant – dochází k posuzování záměrů a cílů organizace v závislosti na výsledcích strategických analýz, zahrnuje také posouzení obecných strategických možností a výběr takové strategie z možných alternativ, která dopomůže k naplnění strategických cílů;
- zhodnocení vybraných variant – alternativní strategie vytvořené v prvním kroku, jsou hodnoceny z pohledu:
 - vhodnosti;
 - přijatelnosti;
 - proveditelnosti;

- výběr strategie a tvorba strategického konceptu – podle zvolených kritérií vedení organizace určí vhodnou strategii, sestaví strategický koncept a formuluje organizační strategii.

1.3.1 Obecné strategické alternativy

Nedílnou součástí strategických úvah musí být také rozhodování o růstových záměrech firmy a určení obecné strategie dané organizace. K tomuto strategickému výběru jsou na výběr čtyři základní strategické varianty:

- strategie omezení – cílem této strategie je postupné omezování produktu, trhu nebo funkce dané organizace, strategie je zvolena ve chvíli, kdy je nutné změnit negativní trendy, připravit zdroje na inovaci nebo je připravováno zavádění nových výrobků či vstup na nové trhy;
- strategie stabilizace – tato strategie udržuje současnou pozici podniku, tedy snaží se zachovat současný vývoj a zároveň se očekává tzv. mléčný efekt, tedy sklizeň stabilních ekonomických přínosů;
- strategie expanze – strategie s cílem rozvíjet organizaci prostřednictvím např. zvýšení tržního podílu, vstupem na nové trhy nebo rozšířením stávající struktury výrobků;
- strategie přerod oboru – tato strategie je definována jako agresivní, její cíl je hledání a zavádění nových výrobků a vyvolání nových potřeb u zákazníků.

1.3.2 Ansoffova matice

Podle výběru z obecných strategických alternativ podnik uvažuje o splnění vybrané strategie formou strategií definovaných vztahem produkt – trh, což je právě případ Ansoffovy matice. Tato matice je založena na nově vzniklých výrobcích a trzích. Všechny čtyři takto vzniklé kombinace nabízí různé alternativy strategického vývoje. Jedná se o:

- strategii stability – tato strategie je využívána organizacemi, které pokračují se stejnými výrobky/službami na stejných trzích a zaměřují se na zlepšení svých výkonů;
- strategii omezení – považuje za nutné redukovat výrobky/služby či působení na některých trzích – organizace se rozhodne poskytovat jen některé výrobky a prodávat je pouze vybranému segmentu zákazníků;
- strategii penetrace – tato strategie je volena podnikem, jehož záměrem je zaplnit stávající trhy stávajícími produkty, tedy cílem je zvyšování tržního podílu;

- strategii expanze – firmy volící tuto strategii se snaží rozšiřovat činnost o další výrobek/službu či vstupovat na další trhy, než na kterých působily dosavad;
- strategii diverzifikace – organizace volící tuto strategii hledá zcela nový produkt, který bude nabízet na nových trzích, jedná se o rizikovou strategii.

1.3.3 Inovační strategie

Základem inovačních strategií, je vývoj nového produktu na základě technologie výrobku současného či použití technologie nové. Inovační strategie sebou nesou mnohem větší riziko, než strategie zaměřené na rozvoj trhu či produkt, ale mohou sebou nést významný úspěch na trhu. Podle inovačního zaměření lze rozlišit (Cimbálníková, 2012, 76):

- ofenzivní strategie – tzv. strategie prvního trhu, tedy situace, kdy se podnik objeví na trhu s novým výrobkem jako první, tato strategie je tedy spojena především s výzkumem a vývojem nových výrobků pro trhy současné i nové;
- mírně ofenzivní strategie – tzv. strategie „follow me“, založena na schopnosti pružně zareagovat a přizpůsobit se vzniklým změnám, které na daném trhu nastaly;
- defenzivní strategie – tato strategie se zaměřuje na udržení tržní pozice, dosahované hlavně konkurencí prostřednictvím nízkých nákladů a cen;
- zůstatková strategie – strategie zaměřena na přežití, inovace jsou minimální a výroba bývá často zaměřena na imitaci výrobků konkurence, tedy vyrábět s nízkými náklady za nízké prodejní ceny.

1.3.4 Porterovy generické strategie

Porterovy generické strategie jsou strategie, které jsou zaměřené na produkt. Každá společnost musí určit, jaký produkt bude vyrábět, vyvíjet nebo poskytovat, na jakých trzích bude působit a jakým způsobem získá své zákazníky. Takové strategie jsou zaměřeny na konkurenční výhodu a jsou rozlišovány na (Porter, 1993):

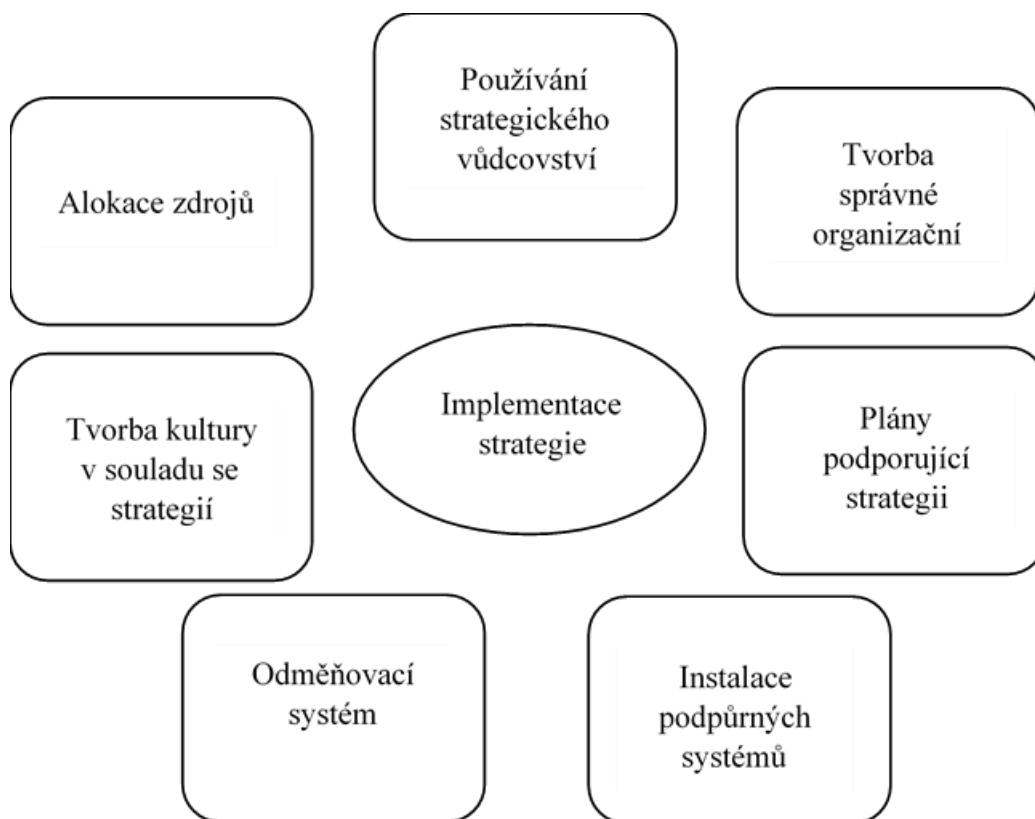
- strategie nákladového prvenství – cílem této strategie je dosáhnout a dlouhodobě udržet nižší náklady, než náklady konkurence, čehož lze dosáhnout dvěma způsoby:
 - o snížení nákladů na vstupy;
 - o snížení nákladů na procesy;
- strategie diferenciacce – strategie je zaměřena na odlišnost výrobků/služeb od výrobků/služeb konkurence tím, že produkty budou mít jedinečné rysy, odlišnost váže zákazníka ke značce výrobku;

- strategie zaměření – je strategie založena na faktu, že soustředění na určitý vymezený cíl, je mnohem přínosnější než zaměření na širokém konkurenčním poli, tato strategie klade důraz na omezenou skupinu zákazníků, omezený okruh produktů či omezený trh.

1.4 Implementace strategie

Formulací strategických plánů řízení nekončí. Tyto plány je nutné uvést do praxe prostřednictvím plánu implementace. Proces zavádění strategie požaduje řízení strategických změn. Vedení podniku musí být připraveno na řízení procesů změn a využívat příslušné mechanismy. Pro úspěšné zavedení strategie je základem schopnost managementu podniku vytvořit prostředí podporující změnu. Tyto změny musí být vnímány jako příležitosti rozvoje ne pouze organizace, ale i jednotlivých pracovníků. Velké množství zaměstnanců má negativní vztah k jakékoliv změně, proto je důležité, aby se managementu podniku podařilo vytvořit prostředí, které povede k důvěře, loajalitě a ztotožnění se s cíli organizace, které povede k jejich splnění. Zjednodušeně lze říci, že implementace strategie je ve své podstatě proces organizování a vedení lidí k tomu, aby prováděli činnosti vedoucí k dosažení určených cílů dané organizace. Jedná se tedy o zavedení takových opatření, pravidel a systémů, které vytvoří prostředí a podmínky nejen pro implementaci strategie, ale i pro její samotnou realizaci (Cimbálníková, 2012, s.89).

Jednotlivé kroky implementace jsou znázorněny na obrázku 3.



Obrázek 3 Proces implementace strategie

Zdroj: Mallya, 2007, s.137

1.5 Kontrola strategie

Kontrola je proces, který by měl zajistit, že realizované činnosti jsou v souladu s plánovanými. Dále také odstraňuje odchylky od stanovených cílů, dává zpětnou vazbu a zahrnuje tvorbu standardů, měření reálné výkonnosti při srovnání se standardy a realizaci případných nápravných opatření. Proces kontroly je považován za efektivní, pokud bude dosaženo očekávání a cílů.

Význam kontroly v různých organizacích se liší podle stanovených cílů dané společnosti. Kontrolní systémy jsou zásadní především proto, že monitorují, odměňují a pomáhají posílit aktivity a chování, které je žádoucí. Všechny společnosti musí určitým způsobem provádět kontrolu vykonávaných činností a management každé organizace si musí být vědom, jakým způsobem je potřeba navrhnout efektivní kontrolní systém. Kontrolní systém harmonizuje aktivity všech podnikatelských subjektů, poskytuje metody integrace a měření výsledků.

Mezi hlavní cíle tvorby efektivního kontrolního systému patří především vytvoření systematického postupu a návaznost v opakujících se problémech jako je:

- předávání informací o tom, co je nutné udělat, jak a v jakém časovém termínu;

- splnění cílů společnosti a odstranění odchylek od plánované výkonnosti;
- podpora solidárnosti s regulemi, podpora inovací a loajálnosti vůči organizaci.

Kontrola může mít různé formy. Mezi nejčastěji používané v organizacích se řadí (Mallya, 2007, s.202):

- kontrola zaměřená na hodnocení vstupů, procesů či chování zaměstnanců;
- kontrola zkoumající celkové výsledky nebo specifické činnosti firmy;
- kontrola zabývající se hodnocením výkonnosti podniku;
- kontrola týkající se hodnocení výkonnosti operativních aktivit prováděných denně.

2 Představení organizace Česká pošta s.p.

Česká pošta, právní formou státní podnik, byla založena 1. ledna 1993 na základě rozhodnutí Ministerstva hospodářství České republiky v souladu se zákonem č. 111/1990 Sb., o státním podniku a byla tak zapsána do obchodního rejstříku. K 31. prosinci 2019 vykonávalo funkci zakladatele podniku Ministerstvo vnitra České republiky.



Obrázek 4 Logo Česká pošta s.p.

Zdroj: Česká pošta s.p.

Podnik poskytuje kvalitní služby občanům, firmám i státu. Je důležitým hráčem na poli doručování balíkových a listovních zásilek, zprostředkovává kontakt mezi občany a státem především v odlehlých oblastech a partnerem organizací, kterým poskytuje komplexní služby. Česká pošta disponuje unikátní

sítí poboček, propracovaným logistickým systémem a stojí na práci odborníků, jak v poskytování služeb na poštách, tak i při zpracování a přepravě zásilek (Výroční zpráva, 2019).

Základní údaje České pošty jsou shrnuty v následující tabulce 1.

Tabulka 1 Základní údaje o České poště

Právní forma	státní podnik
Sídlo	Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99
Generální ředitel	Ing. Roman Knap
Organizační jednotky (pošty, pošty partner, výdejní místa, specializované provozovny) rok 2018	3 822 organizačních jednotek
Průměrný evidenční počet zaměstnanců (rok 2018)	28 994 zaměstnanců
Výsledek hospodaření za rok 2019	ztráta 376 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1 Historie organizace

Historie pošty se váže již na vznik samostatného československého státu, který sebou přinesl změny nejen politicko-právní, ale i hospodářské a správní, které se týkaly organizace a řízení

poštovního provozu. Zakladatelem československé poštovní správy se 13. listopadu 1918 stalo ministerstvo pošt a telegrafů, kterému náležel veškerý poštovní, telegrafní, telefonní a radiokomunikační provoz. Ministerstvo nebylo pouze samostatný úřad, ale také mělo roli podnikatele. Rostoucí podíl podnikatelských aktivit vedl k organizačnímu vyčlenění státního podniku Československá pošta, který byl vytvořen k 1. lednu 1925 s tím, že jeho hospodaření se řídilo obdobnými pravidly, jaká platila v soukromých firmách.

Úspěšný rozvoj Československé pošty byl narušen podpisem Mnichovské dohody a vznik takzvané druhé republiky. Došlo ke zrušení samostatné československého ministerstva pošt a telegrafů a bylo sloučeno s ministerstvem železnic do ministerstva dopravy. 1. ledna 1939 došlo ke sloučení podniků Československé státní dráhy a Československá pošta v jeden podnik Československé dráhy a pošty v zemích českých. K obnovení podniku Československá pošta došlo až krátce po konci války v roce 1945, tato obnova neměla však dlouhého trvání. V únoru roku 1948 došlo ke znárodnění podniku a byla provedena reorganizace ministerstva pošt. Došlo tak k transformaci podnikatelského subjektu na státní úřad, který byl řízen podle sovětského vzoru se všemi důsledky, které to neslo.

Roku 1960 došlo k dovršení sovětizace, došlo k centralizaci nejvyšších orgánů pošt, telekomunikací a dopravy. To vedlo ke spojení samostatných ministerstev spojů a dopravy v jediný úřad. Toto spojení se projevilo jako nefunkční, proto o 3 roky déle došlo opět k jejich rozdělení. Pod vlivem normalizace proběhly další změny, ve kterých docházelo ke slučování či vytváření nových úřadů.

Zásadní obrat zajistilo zhroucení komunistického režimu. V souvislosti s rekonstrukcí státní správy, přešly spoje na území České republiky do kompetence nově zřízeného ministerstva pro hospodářskou politiku a rozvoj. První krok pro osamostatnění poštovní části podniku, představoval vznik divize Česká pošta, ke kterému došlo 1. ledna 1992, a který byl následován účetním oddělením pošty od telekomunikací a došlo také k vybudování vlastního managementu. Konečné rozhodnutí zahrnovalo vznik České pošty státního podniku ve stejný den, jako osamostatnění České republiky, tedy 1. ledna 1993. Podnik tak navázal po dlouhých desetiletích na nejlepší tradici prvorepublikového státního podniku a Československé pošty a prokázal svou životaschopnost a smysluplnost v podmínkách tržního hospodářství (Česká pošta, 2021).

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura České pošty je velice rozsáhlá. V jejím čele stojí generální ředitel a dozorčí rada. Generální ředitel je statutárním orgánem a řídí činnosti podniku, rozhoduje

o všech jeho záležitostech, které nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele. Generální ředitel jmenuje své zástupce, kteří v době jeho nepřítomnosti zastupují jeho činnosti v plném rozsahu. Dozorčí rada podniku vykonává svá oprávnění podle zákona o státním podniku, je tvořena 15 členy, přičemž jedna třetina členů dozorčí rady je tvořena zaměstnanci podniku, kteří jsou voleni a odvoláváni samotnými zaměstnanci na základě výsledků voleb. Dvě třetiny členů dozorčí rady do funkce jmenuje a z funkce odvolává zakladatel společnosti. Dozorčí rada zřizuje výbory, které fungují jako poradní a iniciativní orgány. Jednání jednotlivých výborů slouží především k předběžnému a podrobnějšímu projednání záležitostí a materiálů, kterými se následně zabývá dozorčí rada. Členové těchto rad jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou. Např. k 31. 12. roku 2019 byly zřízeny tyto výbory dozorčí rady (Výroční zpráva, 2019):

- výbor pro strategii a finance;
- výbor pro audit;
- výbor pro rozvoj lidských zdrojů.

Celý podnik ČP se dělí do 7 regionů, kterými jsou:

- region Jižní Čechy;
- region Západní Čechy;
- region Severní Čechy;
- region Východní Čechy;
- region Jižní Morava;
- region Západní Morava;
- region Praha.

Z hlediska tohoto podniku je největším, ať už co do počtu zaměstnanců či rozlohy, region Jižní Morava. Jelikož jsem zaměstnancem právě tohoto největšího regionu, tak tento region blíže popíši.

Region Jižní Morava zahrnuje kraj Jihomoravský, Zlínský a Vysočinu. Celkový počet zaměstnanců tohoto regionu je 4268 osob, z čehož je 2573 zaměstnanců pobočkové sítě a zbylých 1695 osob zaměstnaných v logistice. Region zahrnuje celkem 497 poboček ČP a k tomu dalších 140 poboček Pošty Partner. Rozložení zaměstnanců dle typových pozic je znázorněno v tabulce 2. Následující tabulky 3 a 4 poskytují informace o velikosti jednotlivých poboček a velikosti logistických dep.

Tabulka 2 Zaměstnanci dle typových pozic

Pošty zaměstnanců dle typu	
Pracovníci přepážek	1177
Vedoucí pracovníci	439
Ostatní provozní pracovníci (pokladníci, vnitřní služba, dispečeri, reklamanti apod.)	780
Doručovatelé	1653
Řidiči	219
Celkový počet zaměstnanců	4268

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 3** Velikost poboček dle počtu zaměstnanců

Velikost poboček	
pošty 1-2 pracovníky	339
pošty do 5 pracovníků	98
pošty do 10 pracovníků	38
pošty do 20 pracovníků	8
pošty nad 20 pracovníků do 49	12
pošty nad 50 pracovníků	2

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 4** Velikost DEP dle počtu zaměstnanců

Velikost DEP	
depa do 100 zaměstnanců	2
depa do 150 zaměstnanců	8
depa do 200 zaměstnanců	4
depa nad 200 zaměstnanců	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Další organizační členění podniku lze rozdělit na dvě části a to obchodní jednotky České pošty a organizační jednotky přímo podřízené generálnímu řediteli.

2.2.1 Obchodní jednotky České pošty

Divize státní poštovní služby

Tato divize má za úkol řídit a koordinovat personální, procesní, obchodní a ekonomické činnosti pobočkové sítě. Plní požadavky na provoz pobočkové sítě určené legislativou, tvoří metodickou podporu v obchodních oblastech a v provozních procesech. Poskytuje vstupy a podílí se na plánovacím procesu v oblasti výnosů a nákladů pobočkové sítě a řízených

specializovaných útvarů, zajišťuje a předkládá návrhy na reporty a analýzy strategií a standartních činností vázajících se k činnosti pobočkové sítě, navrhuje a koordinuje rozvoj podniku v oblasti pobočkové sítě, monitoruje jeho implementaci. Podává návrhy na formu, strukturu a rozsah projektů pobočkové sítě a řídí jejich implementaci. Navrhuje a koordinuje standardizaci obchodních a provozních procesů.

Divize logistika

Zajišťuje procesy a logistiku dodání, monitoring a optimalizaci logistické sítě. Úkolem je také plnění příslušných „Základních kvalitativních požadavků“ stanovených regulátorem, kterým je Český telekomunikační úřad (ČTÚ). Zabývá se tedy logistikou ČP, technologickými procesy a provozem přepravních sítí v rámci ČP, včetně mezinárodního poštovního provozu, provozu sítě sběrných přepravních uzlů (SPU), vyměňovacích pošt, hybridní pošty, Postkompletů a centrálních skladů. Analyzuje a řídí logistické procesy a řeší architekturu logistické sítě a dodacích a účelových sítí. Zajišťuje interní technologickou dopravu, interní půjčovnu vozidel, zásobování interních zákazníků materiálem a zbožím z centrálních skladů a eviduje zásoby na skladech.

Divize finanční služby a prodej

V rámci ČP odpovídá za řízení a zajištění těchto oblastí činností:

- řízení a koordinace personální, procesní, obchodní a ekonomické činnosti v oblasti finančních služeb a prodeje;
- procesy a jejich realizaci v oblasti finančních služeb a prodeje;
- provozem peněžních služeb a mezinárodních peněžních služeb;
- specifických úloh a aplikačních technologií ČP.

Dále také realizuje a propaguje výrobu a dodávky poštovních známek, ostatních cenin a filatelistického zboží.

2.2.2 Organizační jednotky přímo podřízené generálnímu řediteli

Úsek obchod a marketing ČP

Úsek obchod a marketing zastřešuje činnosti pobočkové sítě ČP. Zajišťuje firemní, retailový, korporátní a mezinárodní obchod. Realizuje činnosti marketingu a má na starosti také známkovou tvorbu, Postfila (filatelistické zboží, ceniny) a Business Development. Probíhá zde také řízení spolupráce s aliančními partnery.

Úsek správa majetku a strategické investice

Úsek správa majetku a strategických investic má definován jako hlavní náplň práce agendu týkající se majetku podniku a zároveň také strategické investice ČP.

Úsek finance

Úsek finance se zabývá plánováním hospodařením a financováním celého podniku. Vede jeho účetnictví a daně. Realizuje controlling, pravidelné rozborů hospodářské činnosti a nákladové kalkulace.

Úsek ICT a eGovernment

Úsek ICT a eGovernment se stará o provoz, rozvoj a zákaznické služby v oblasti ICT. V oblasti veřejné správy a eGovernmentu řídí obchodní příležitosti a zajišťuje funkci ICT podpory. Dále také mezi činnosti tohoto úseku patří řízení a správa ICT ČP, zajištění bezpečnosti, vývoje a provozu certifikačních autorit.

Úsek transformace a technologie

Úsek transformace a technologií definuje a zajišťuje proces projektového řízení v rámci celého podniku. Metodicky zajišťuje formulaci, implementaci a kontrolu realizace strategie ČP. Tento úsek je také odpovědný za správu a rozvoj datového skladu včetně příslušného reportingu.

Úsek generálního ředitele

Úsek zajišťující činnosti kanceláře GR ČP. Organizačně zajišťuje jednání, porady vedení a dozorčí rady včetně související administrativy. Zahrnuje také právní služby, centrální nákupy a compliance ČP. Má zodpovědnost za zajištění problematiky poštovní licence a regulace, a také agendu pojištění.

Úsek řízení lidských zdrojů

Úsek řízení lidských zdrojů zahrnuje tvorbu a realizaci koncepce řízení lidských zdrojů, mzdovou a sociální politiku, vzdělávání zaměstnanců, personální administrativní procesy. Má v pravomocích jednání s odbory, kolektivní vyjednávání a tvorbu a aktualizaci kolektivní smlouvy. Spravuje firemní hodnoty a rozvíjí firemní kulturu.

Úsek vnější a vnitřní vztahy

Úsek vnějších a vnitřních vztahů se zabývá interní a externí komunikací společnosti a činností poštovního ombudsmana. Zajišťuje rozvoj relevantních mezinárodních vztahů ČP např.

se Světovou poštovní unií, organizací PostEurop apod. Řídí také činnosti Poštovního muzea a je správcem majetkových podílů podniku.

Útvar bezpečnosti

Útvar bezpečnosti zajišťuje činnosti spojené s bezpečnostními požadavky pro plynulý provoz služeb, zabezpečení majetku, ochrany klientů a zaměstnanců ČP. Zabývá se také krizovým řízením, plánováním či ochranou kritické infrastruktury státu, řeší vnitřní a vnější trestné činnosti proti ČP či správu utajovaných informací. Mezi další činnosti patří také rozvoj, údržba a obnova elektronických a mechanických bezpečnostních systémů, přepravy hotovostí či oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrana.

Útvar business development

Útvar business development identifikuje a rozvíjí obchodní příležitosti společnosti. Přípravuje obchodní plány, marketingové strategie a následně je také realizuje (Česká pošta, 2021).

2.3 Portfolio služeb

Česká pošta nabízí velké množství služeb, které lze rozčlenit do několika kategorií. Mezi tyto kategorie lze zařadit (Česká pošta, 2021):

- podání a přeprava listovních/balíkových zásilek vnitrostátních i mezinárodních;
- vnitrostátní/mezinárodní platební a finanční služby;
- služby eGovernment – Czech POINT, ověřování listin a podpisů, datové schránky, ověřené výpisy z Centrální evidence exekucí;
- Certifikační autorita PostSignum – kvalifikované/komerční/interní certifikáty, časová razítka, kvalifikované prostředky pro vytváření elektronických podpisů;
- online služby – možnost podání zásilek online, eshop, pohlednice online;
- prodej a eShop – Posthop a eShop, zboží na poštách, kolky, ceniny, elektronická dálniční známka;
- tisk a kompletace zásilek;
- celní řízení;
- filatelie a PostFila – známky, filatelie, vlastní známky, příležitostná razítka;
- ICT služby;
- cashové služby – přeprava a zpracování hotovosti a cenin;

- ostatní služby – zákaznické karty, P. O. Box, průkaz příjemce, dispozice spojené s doručováním všech druhů zásilek (opakované doručení, dosílka, změna ukládací pošty) apod.

2.4 Strategie podniku

Současnou strategii ČP lze nazvat jako útlumovou. Hlavním strategickým cílem podniku je především zlepšit hospodářský výsledek posledních let, tedy dostat se ze ztráty zpět do zisku. Tento cíl podnik váže k hospodářskému roku 2021. Základním kamenem naplnění této strategie je stanovený restrukturalizační plán, který je vytvořen na roky 2019-2022. Hlavním cílem tohoto plánu je oddělení komerčních služeb od těch státních za účelem zajištění transparentního financování jednotlivých činností podniku. K rozdělení podniku na 3 divize došlo v roce 2020 a od té chvíle má každá divize svoji vlastní strategii. Podnik se také dlouhodobě zbavuje svých nemovitostí, které nevyužívá a prodejem budov kompenzuje dosahovanou hospodářskou ztrátu. Konkrétní plány a čísla jsou pro podnik obchodním tajemstvím z důvodu konkurence a získání podílu na českém trhu.

Strategie divize státní poštovní služby

Jinak také zvaná jako Pobočková síť České pošty, má za cíl zajistit obslužnost klientů v rámci základních poštovních služeb. Jedná se o garantovanou službu pro stát – výplata poukázek, důchodů apod. ČTÚ vyžaduje po podniku 2000 otevřených poboček. V současné době podnik provozuje poboček 3200. Tedy náklady na provoz a zajištění základních služeb pro stát jsou násobně vyšší než státní kompenzace. Tento fakt je hlavním důvodem, proč se v případě této divize očekává propad výnosů a záporný hospodářský výsledek. Vzhledem k rozdílu vyžadovaných a skutečně provozovaných poboček, je cílem podniku převod satelitních poboček na pobočky Pošta Partner.

Strategie divize logistika

Cílem logistické sítě je dosažení maximálního podílu na trhu doručování balíkových zásilek. V současné době je tento podíl zhruba 39%. Po roce 2021 je cílem podniku dosažení 40% podílu na trhu a dosažení mety 60 milionů přepravených balíků. V současné době také dochází ke změně strategie v rámci logistické sítě a to k přechodu z vlastního vozového parku na externího dopravce v rámci přepravy zásilek mezi jednotlivými SPU. Pro podnik není rentabilní zajišťovat si tuto dopravu vlastními auty vzhledem k využitelnosti kamionů zhruba 8 hodin denně a nákladům spojeným s údržbou a provozem.

Strategie divize obchodu a marketingu

Cílem této divize je dosahovat kladných hospodářských výsledků v takové výši, aby došlo k vyrovnání případné ztráty Divize státní poštovní služby. Hlavním způsobem jak dosahovat stanovených cílů je především spolupráce s Československou obchodní bankou a rozvoj specializovaných bankovních a pojišťovacích přepážek na pobočkách ČP.

Zároveň s rozdělením podniku na divize došlo také k přechodu na transferové ceny a zavedení vnitropodnikového účetnictví. Tyto změny budou mít také dopad na hospodářské výsledky divizí.

3 Strategická analýza v podniku Česká pošta s. p.

Tato část diplomové práce se bude zabývat strategickou analýzou v organizaci Česká pošta s. p. Analýza bude zaměřena na faktory vnější (makroekonomické), ale i na faktory vnitřní (mikroekonomické), které ovlivňují celou organizaci, její chování a mají vliv na celkové výstupy.

3.1 PEST analýza

PEST analýzy, neboli analýzy politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů, je analýzou vnějšího prostředí a jejím cílem je dopomoci k odhalení významných faktorů pro konkrétní podnik, a zároveň i odhadnout budoucí vývoj a stanovit impulsy, které zapříčiní změny měnicí konkurenční pozici podniku. Protože organizace je státní podnik, je ovlivňována i faktory, které na její konkurenty nemají žádný vliv.

Politicko-legislativní faktory

ČP jakožto státní podnik je zavázána řídit se zákony, směrnicemi a nařízeními vlády. Mezi nejdůležitější legislativu upravující poštovní služby lze zařadit:

- zákon č.29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů, ve znění účinném k 15. 4.2020 (dále jen zákon o poštovních službách) – tento zákon je základní právní normou pro fungování ČP, upravuje podmínky podnikání v oblasti poštovních služeb, dále podmínky poskytování a provozu poštovních služeb, práva a povinnosti vznikající při této činnosti a dále upravuje i zvláštní práva a zvláštní povinnosti provozovatelů poštovních služeb, kteří mají povinnost poskytovat a zajišťovat základní služby, výkon státní správy a regulaci v oblasti poštovních služeb;
- nařízení vlády č. 178/2015 Sb. – jehož obsahem je stanovení minimálního počtu provozoven pro poskytování základních poštovních služeb;
- směrnice 2008/6 ES – tato směrnice vydaná Evropským parlamentem a Radou z roku 2008 je rozšířením směrnice předcházející (97/67/ES) s ohledem na úplné dotvoření vnitřního trhu poštovních služeb Společenství;
- Akta Světové poštovní unie - jedná se o multilaterální mezinárodní smlouvy uzavírané mezi členskými státy, předmětem těchto smluv jsou především závazná pravidla pro mezinárodní poštovní styk a jejich ustanovení jsou prolnta i do poštovních podmínek základních služeb.

ČP podléhá také poštovním regulacím ze strany Českého telekomunikačního úřadu. Tento úřad vykonává funkci poštovního regulačního úřadu. Jeho funkce je zanesena v zákoně o poštovních službách a zajišťuje tak ochranu uživatelů a ostatních účastníků trhu poštovních služeb, dále také vede evidenci provozovatelů těchto služeb, provádí analýzy všeobecné dostupnosti základních služeb a přezkoumává potřebu uložení povinnosti poskytovat a zajišťovat základní služby. Pravomocí ČTU je také rozhodnutí o udělení poštovní licence a provádění dohledu, zda provozovatelé plní své povinnosti podle zákona. Základní služby zahrnují minimální soubor služeb (obyčejné/doporučené listovní/balíkové zásilky, cenné zásilky, poštovní poukázky), které musí být poskytovány trvale na celém území ČR za stejných podmínek všem klientům, za dostupnou cenu a v předepsané kvalitě. Tyto služby musí umožňovat každý pracovní den nejméně jedno poštovní podání a alespoň jedno dodání na adrese fyzické či právnické osoby.

Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory ovlivňující fungování ČP lze zařadit vývoj inflace a s ním spojené zdražování služeb, nepřetržitý růst průměrných mezd, které by podnik měl respektovat a poskytovat tak svým zaměstnancům navýšení odměny za vykonanou práci a kompenzace za služby prováděné pro stát.

Růst inflace za roky 2011-2019 je znázorněn v následující tabulce 5.

Tabulka 5 Průměrná roční míra inflace

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná roční míra inflace (%)	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Zdroj: Český statistický úřad

Inflace způsobuje zvedání cenové hladiny a s tímto problémem je tedy spojeno i zdražování služeb ČP. Inflační cíl České národní banky v celkové inflaci ve výši 2 % je platný od ledna roku 2010 až do doby, kdy Česká republika přistoupí k eurozóně.

Druhým ekonomickým faktorem ovlivňujícím fungování podniku je růst průměrných mezd. Postupný růst průměrných mezd od roku 2010-2019 je znázorněn v tabulce 6.

Tabulka 6 Průměrná hrubá měsíční mzda

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	24 455	25 067	25 035	25 768	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111

Zdroj: Český statistický úřad

Tento faktor je důležitý především z toho hlediska, že platy pošťáků byly pod úrovní trhu, především proto od roku 2017 dochází každoročně k navýšení platů pracovníků ČP.

Dalším ekonomickým faktorem, který významně ovlivňuje ČP, jsou kompenzace za poskytované služby státu. Tato kompenzace zahrnuje především odměnu za povinnosti držitele poštovní licence, které jsou definovány v zákonu o poštovních službách, vyhláškách ČTU a nařízeních vlády. Výše roční kompenzace v roce 2018 byla stanovena na 500 mil. Kč. Oproti tomu reálné náklady na služby pro stát byly v roce 2017 vyčísleny na 2,1 mld. Kč. V roce 2019 došlo díky novele zákona o poštovních službách k navýšení kompenzace nákladů univerzálních služeb z původních 500 mil. Kč na 1,5 mld. Kč pro období 2018-2022.

Sociálně-kulturní faktory

Významným sociálně-kulturním faktorem pro rozvoj služeb podniku ČP může být např. stárnutí obyvatel. Podle posledního sčítání lidí, které proběhlo v roce 2011, bylo dosaženo indexu stáří v hodnotě 110, tedy na 100 dětí ve věku 0-14 let připadalo v tomto roce 110 lidí ve věku 65 a více. V České republice tedy jednoznačně dochází ke stárnutí populace, což v budoucnu bude výrazně ovlivňovat ekonomiku.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory ovlivňující ČP patří především vysoký nárůst využívání online nákupů, který je spojený především rozvojem e-shopů a zároveň i podnícen současnou pandemií Covid-19, kvůli které došlo k uzavření velkého množství obchodů. Tím pádem došlo k navýšení přepravovaných balíkových zásilek a vůbec využívání služeb ČP. Dalším technologickým faktorem je např. digitalizace, kterou lze vnímat dvojím způsobem. Prvním hlediskem je fakt, že díky všeobecné digitalizaci došlo k úbytku obyčejných i doporučených listovních zásilek, neboť většina komunikace firem přešla na emaily místo papírové dokumentace, stejně tak je velký úbytek zasílaných pohledů, přání apod. Druhým hlediskem digitalizace je možnost poskytování kvalitnějších služeb a rychlejší přepravy.

3.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí zahrnuje podrobné zkoumání blízkého okolí podniku. Pro účely této práce je v následující části zpracována analýza konkurence a zákazníků ČP.

3.2.1 Analýza konkurence

Potenciálním konkurentem ČP jsou všechny přepravní společnosti figurující na českém trhu. Mezi nejvýznamnější konkurenty lze zařadit společnosti PPL, GLS, DPD a také Zásilkovnu, která v posledních letech výrazně vzrostla.

PPL

Společnost PPL CZ patří mezi nejvýznamnější dopravce balíků na českém trhu již od roku 1995. Od roku 2006 je tento podnik součástí skupiny Deutsche Post DHL. Skupina podniků Deutsche Post DHL je řazena k jednomu z největších soukromých zaměstnavatelů světa. Mimo doručení pro firmy a podnikatele nabízí své služby i pro soukromé osoby prostřednictvím služby Balík pro tebe. Podnik se zaměřuje na balíkovou přepravu nejen po ČR, ale i v rámci celé Evropy. Společnost PPL CZ zaměstnává více než 750 pracovníků a 2000 doručovatelů, kteří dopraví na místo desítky milionů zásilek ročně. Přepravní síť PPL CZ je tvořena 21 balíkovými depy, centrálním překladištěm a širokou sítí výdejních a podacích míst tzv. PPL Parcelshop, kterých je v rámci ČR více než 2300 (PPL, 2021).

GLS

GLS Czech Republic nabízí v rámci svého působení balíkové a expresní služby v ČR. Síť GLS zahrnuje 40 zemí od Rakouska přes Finsko až po Severní Ameriku a umožňuje tak svým zákazníkům poskytovat služby přepravy i mezinárodních zásilek. Přepravní síť je zajištěna 26 balíkovými depy a centrálním překladištěm. Dobře strukturovaná síť umožňuje rychlé doručení balíků po celé ČR do 24 hodin od podání zásilky. Zásilky jsou přijímány prostřednictvím více než 600 Parcelshopů a doručovány více než 800 automobily (GLS, 2021).

DPD

DPD Česká republika je součástí mezinárodní přepravní sítě DPDgroup. Tato skupina patří na trhu zásilkových a expresních služeb mezi nejlepší přepravce na světě, v rámci Evropy zastává dokonce 2. místo. Společnost nabízí svým zákazníkům možnost přepravy tuzemských i mezinárodních zásilek. Přepravní síť společnosti tvoří 14 dep, více než 500 kurýrů a celkově podnik zaměstnává přes 800 pracovníků (DPD, 2021).

Zásilkovna

Společnost Zásilkovna je logistický projekt, který funguje od roku 2010 na českém trhu, od té doby se postupně vypracoval na jednu z nejúspěšnějších společností v ČR. Poskytuje logistické služby především pro internetové obchody zhruba ve 30 zemích Evropy včetně Ruska, Ukrajiny a Švýcarska. Celkově má společnost navázanou spolupráci s více než 28 000 e-shopy, jejichž zboží doručuje na výdejní místa do 24 hodin od podání. Těchto výdejních míst je po celé ČR již více než 6500 a neustále se tvoří další. Až na 97% těchto výdejních míst mohou zákazníci využít služby podání zásilky, kterou chtějí doručit fyzické osobě, tato služba je provozována v rámci produktu Mezi námi (Zásilkovna, 2021).

3.2.2 Analýza zákazníků

Mezi zákazníky podniku patří právnické i fyzické osoby, které v tomto případě převažují. ČP poskytuje své služby široké veřejnosti a zároveň i společnostem, které mohou být například i tzv. smluvními podavateli a čerpat z tohoto smluvního vztahu mnoho výhod.

Segmentaci zákazníků lze provést z několika hledisek. Prvním hlediskem může být právě rozdělení klientů na fyzické a právnické osoby, jejichž potřeby se v mnohém liší.

Fyzické osoby využívají především služby:

- podání/výdej balíkových a listovních zásilek;
- peněžní služby – příjem/výplata peněžních poukázek, SIPO, důchodové poukázky;
- nákup doplňkového zboží, tisku či loterie a stíracích losů;
- služby eGovernmentu – ověření podpisu, výpisy z trestního rejstříku apod.

Právnické osoby naopak nejvíce využívají:

- služby eGovernmentu – ověřování listin, datové schránky;
- služby certifikační autority PostSignum – kvalifikované/komerční/interní certifikáty, časová razítka či elektronické podpisy;
- hromadné podání především listovních zásilek;
- ostatní služby – P. O. Box, zákaznické karty apod.

Zákazníky ČP lze také rozdělit na z hlediska smluvního vztahu s podnikem na smluvní podavatele a klienty bez smlouvy. Mezi největší výhody smluvních podavatelů patří např.:

- výhodnější ceny při podání listovních i balíkových zásilek;
- možnost vyzvednutí zásilek přímo v sídle společnosti;

- možnost podání zásilek online v systému;
- platba přes fakturu či výplatním strojem.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza zabývající se vnitřními zdroji podniku. Součástí této analýzy je podrobné zkoumání hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů. Tyto zdroje budou doplněni ještě o analýzu vnitřních předpisů a pravidel, kterými jsou podnikové činnosti řízeny a omezovány.

3.3.1 Analýza vnitřních norem podniku

Vnitřní předpisy a pravidla upravují a omezují podnikové činnosti. Tyto předpisy v rámci ČP upravuje Směrnice SM-2/2020 s názvem Systém a tvorba vnitřních předpisů. Tato směrnice:

- vymezuje typy vnitřních předpisů;
- určuje zásady pro tvorbu nových předpisů, provádí připomínková a schvalovací řízení a také aktualizuje stávající a ruší staré předpisy;
- vymezuje náležitosti každého nového vnitřního předpisu;
- určuje odpovědnost a pravomoci garanta, zpracovatele, připomínkujícího, schvalovatele a zaměstnance pro vnitřní předpisy.

Nedílnou součástí vnitřních předpisů a pravidel je soubor Poštovních pravidel, který je rozdělen na 14 částí, z nichž každá část upravuje příslušnou oblast na kterou je zaměřena. Následující tabulka 7 zobrazuje výčet poštovních pravidel.

Tabulka 7 Poštovní pravidla

Podání	Pokladní a peněžní služba
Dodání	Důchodová služba
Ceniny a bankomaty	Rozhlas a televize
SIPO	Poštovní přeprava
Kontaktní místo veřejné správy	Alianční partneři
Reklamace	Sazka: ostatní loterní činnosti
Ostatní služby	Manuál pro práci s elektronickými PP

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik se dále řídí svými interními normami, mezi které řadí:

- organizační řád – základní samostatná interní norma podniku, která upravuje vnitřní organizační uspořádání, předpisuje hlavní zásady dělby práce uvnitř podniku a upravuje působnost, pravomoc a odpovědnost organizačních složek;
- podpisový řád – stanovuje podpisová oprávnění k jednotlivým právním úkonům pro zaměstnance ČP;
- pracovní řád – upravuje v souladu s právními předpisy a platnou kolektivní smlouvou ustanovení zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů podle podnikových podmínek;
- etický kodex – základní pilíř vnitřních předpisů a firemních hodnot, obsahuje principy z oblasti etiky a compliance;
- spisový řád – základní celopodniková norma pro práci s dokumenty, výkon spisové služby, skartační řízení a práce archiváliemi.

Vzhledem k nutnosti komunikace s ČTÚ, který udává regulace ovlivňující činnosti podniku, má ČP vytvořen specializovaný útvar regulace, jehož činnosti zahrnují:

- řízení vztahů s regulátorem ČTÚ a zajištění hladkého průběhu procesů jednotné komunikace v rámci plnění povinností provozovatele poštovních služeb a držitele poštovní licence v souladu s platným právním rámcem;
- zajištění právní podpory jednotlivým organizačním jednotkám ČP vztahujícím se k poštovním službám;
- projednání podnětů ze strany klientů ČP a jiných subjektů ke kvalitě poskytovaných poštovních služeb prostřednictvím ČTÚ.

3.3.2 Analýza hmotných zdrojů

Struktura dlouhodobého hmotného majetku dle rozvahy z let 2019 a 2018 je znázorněna v následující tabulce 8, tato tabulka je sestavena z netto hodnoty uvedené v rozvaze v mil. Kč.

Tabulka 8 Dlouhodobý hmotný majetek

Druh majetku	Rok 2019	Rok 2018
Pozemky	828	833
Stavby	5956	6117
Hmotné movité věci a jejich soubory	1561	1735
Ostatní dlouhodobý majetek	5	5
Dlouhodobý majetek celkem	8350	8690
Aktiva celkem	20418	19552

Zdroj: Výroční zpráva

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří významnou součást celkových aktiv podniku. V roce 2018 měla hmotná aktiva podíl na celkových aktivech 44 %. O rok déle, tedy v roce 2019, hmotný majetek tvořil 41 % celkového objemu aktiv.

Nejvýznamnější částí hmotného majetku je vlastnictví budov. V roce 2018 podnik vlastnil budovy v hodnotě 6 117 000 Kč, o rok později byla tato částka o něco nižší, a to 5 956 000 Kč. K této položce se také nejvíc váže podnikový úsek Správa majetku, jehož hlavní činností je:

- řízení majetku a majetkových projektů, kontrola a řízení nákladů;
- realitní činnost, optimalizace využití vlastních objektů a optimalizace nájmu;
- administrativní správa nemovitostí;
- správa médií a ochrana životního prostředí;
- údržba majetku, technologií a služeb s tím spojených;
- správa rekreačních zařízení a optimalizace jejich využití.

V rámci úseku správy majetku funguje několik týmů zaměřených na:

- majetek a oceňování – jehož působnost zahrnuje např.:
 - o centrální evidenci výnosových a nákladových nájemních smluv a nabyvacích titulů v papírové podobě, včetně kontroly správnosti elektronické evidence;
 - o provoz dozoru a metodiky nad správou nájemních vztahů v objektech, které si ČP najímá pro provoz své činnosti;
 - o centrální stanovení interních odhadů – minimální ceny pronájmů, prodejů a nákupů nemovitostí;

- zastání funkce cost manažera výnosových a nákladových účtů souvisejících s pronájmy a prodeji nemovitostí;
- schvalování uzavírání smluv v rámci nákladové i výnosové realitní činnosti a v oblasti zatížení nemovitého majetku;
- koordinaci zpracování a aktualizaci vnitřní řídicí dokumentace a metodiky v oblasti řízení a evidence majetku.
- reporting – tento tým organizačně zajišťuje:
 - správu, údržbu a rozvoj systému SAP;
 - správu páteřního číselníku ČP – areál/budova/pozemek/místnost;
 - analýzu dat ze systému SAP;
 - tvorbu reportů v oblasti nájemních smluv a kmenových dat;
 - školení klíčových uživatelů SAPu;
 - sledování trendů realitního trhu;
 - návrh metodických opatření v oblasti správy majetku.
- realitní činnosti – působností tohoto týmu je:
 - řízení, vedení a kontrola agendy vybraných majetkových projektů;
 - výkon výnosové realitní činnosti v souvislosti se správou svěřených nemovitostí nebo s nemovitostmi určenými pro potřeby ČP;
 - řídí a koordinuje agendu investičních akcí v oblasti nákupu a prodeje nemovitostí včetně kontrolní činnosti;
 - schvaluje uzavírání smluv v rámci realitní činnosti;
 - tvorba smluvní dokumentace související s realitní činností.
- pojištění – tento tým organizačně zajišťuje především:
 - kompletní zabezpečení problematiky pojištění ČP;
 - centrální evidenci uzavřených pojistných smluv;
 - sjednávání nových pojistných smluv;
 - pojištění vozového parku ČP;
 - likvidaci pojistných událostí;
 - administrativní podporu při zpracování fakturace spojené s pojistnými činnostmi.

Významnou část hmotného majetku tvoří také vozový park ČP. Pro zpracování této problematiky byl v podniku vytvořen nový software – Evidence a správa vozového parku (EVSP). Tento software byl zaveden do provozu v létě roku 2019 a jeho hlavním přínosem je elektronické zpracování knih jízd pro všechna motorová vozidla ČP, která jsou vybavena GPS

navigací. Kompletní problematika spojená s řízením vozového parku ČP, je zahrnuta v interní směrnici SM-13/2013 Politika vozového parku ČP. V posledních 2 letech byli také balíkoví doručovatelé vybaveni bezkontaktními terminály na platbu kartou při doručení balíkových zásilek.

3.3.3 Analýza lidských zdrojů

ČP je významným zaměstnavatelem pro tuzemský trh práce. Průměrný počet evidovaných zaměstnanců se pohybuje na hranici 30 tisíc osob. V roce 2019 byl průměrný evidenční počet zaměstnanců u ČP 28 927 osob. Fluktuace v roce 2019 dosáhla úrovně 23 %, což je v porovnání s rokem předchozím méně o zhruba 5 %. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2011 do roku 2019 je znázorněn v následující tabulce 9.

Tabulka 9 Počet zaměstnanců

Rok	Průměrný evidovaný počet zaměstnanců	Změna oproti předchozímu roku
2011	33 202	- 1 172
2012	32 163	- 1 039
2013	31 887	- 276
2014	30 418	- 1 469
2015	30 194	- 224
2016	29 974	- 220
2017	29 612	- 362
2018	28 994	- 618
2019	28 927	- 67

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 9 je patrné, že od roku 2011 dochází každoročně k úbytku zaměstnanců. Tento úbytek je způsobem přirozenou fluktuací, organizačními změnami, odštěpením některých závodů nebo i přechodem poboček ČP na poštu Partner. Od roku 2011 do roku 2019 došlo k úbytku zaměstnanců o 4275 osob.

Zaměstnanci jsou pro podnik velmi důležití, proto má ČP propracovanou HR strategii. Součástí této strategie je stanovení firemní kultury a hodnot. ČP má snahu stát se moderní a efektivně řízenou společností. Základem tohoto podniku jsou právě její zaměstnanci, jejich chování a přístup k práci, který výrazně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb a celkový růst podniku. Cílem podniku je dosáhnout stavu, kdy budou zaměstnanci připraveni na změny, zdokonalovali

se v proklientském přístupu, byli flexibilní a měli zájem o svůj vlastní rozvoj a vzdělávání. Firemní kultura ČP je založena na pěti firemních hodnotách, kterými jsou:

- spokojenost zákazníka;
- zaměření na kvalitu a výkon;
- odpovědnost a zvýšení kvality poskytovaných služeb;
- hledání nových cest;
- loajálnost v pracovním kolektivu.

Nedílnou součástí této problematiky je také dodržování etického kodexu firmy. ČP si uvědomuje, že chování zaměstnanců ovlivňuje způsob vnímání podniku klienty, obchodními partnery a širokou veřejností. Proto má podnik v návaznosti na firemní hodnoty definovaný etický kodex, který vymezuje standard profesionálního jednání všech zaměstnanců v každodenním styku se zákazníky. Jedná se o:

- dodržování předpisů a pravidel;
- rovný přístup;
- tvorbu a ochranu hodnot;
- profesionalitu;
- společenskou odpovědnost.

V rámci specializovaného odboru Programy rozvoje lidských zdrojů podnik zajišťuje široké pole aktivit a nástrojů, které se týkají nábory a personálního marketingu. Mezi oblasti činností lze zahrnout:

- personální marketing – zahrnuje aktivity vedoucí ke zvýšení atraktivity ČP jako zaměstnavatele;
- nábor – tvorba nástrojů a metodiky pro efektivní výběr nových zaměstnanců;
- adaptace – vytvoření systému pro usnadnění a urychlení adaptace nových zaměstnanců na pracovní pozici;
- uvolňování zaměstnanců – příprava nástrojů a aktivit jako podpora pro vedoucí pracovními a uvolnění zaměstnanců ukončujících pracovní poměr z organizačních důvodů.

System odměňování je na ČP řízen platnou legislativou a vnitřními předpisy. Přičemž výše základní mzdy je stanovena dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, a zohledňovány

jsou také pracovní podmínky, výkonnost a dosahované výsledky pracovníků. Pro odměňování pracovníků jsou stanoveny dva základy systémy:

- mzda tarifní – tento systém je uplatňován u většiny zaměstnanců a tato mzda se skládá z:
 - o základní tarifní mzdy + prémie (výkonové/týmové/úkolové);
- mzda smluvní – bývá stanovena pro pracovníky se specifickou náplní práce a dělí se na:
 - o základní smluvní mzdu + individuální bonus.

V rámci systému odměňování zaměstnanců je také důležité jmenovat benefity, které podnik svým zaměstnancům poskytuje nad rámec mzdy. ČP se snaží být zodpovědným zaměstnavatelem a věnovat stejnou péči klientům i svým zaměstnancům, proto ročně vynaloží zhruba 1,1 miliardy Kč na poskytování zaměstnaneckých benefitů. ČP poskytuje svým pracovníkům pět základních benefitů:

- příspěvek na stravování – stravenky v hodnotě 90 Kč poskytované formou stravenkové karty;
- týden dovolené navíc – oproti zákonnému nároku poskytuje ČP o týden dovolené navíc, tedy celkově pro své zaměstnance 5 týdnů dovolené;
- příspěvek na životní pojištění a doplňkové penzijní spoření – po splnění podmínek přispívá zaměstnavatel svým zaměstnancům 300-500 Kč měsíčně na tyto produkty;
- benefity hrazené Fondem kulturních a sociálních potřeb (FKSP) – mezi takové benefity kromě stravenek patří např.:
 - o rehabilitace pro zaměstnance OZP;
 - o sociální výpomoci a bezúročné peněžité půjčky zaměstnancům;
 - o dary za mimořádné aktivity, životní a pracovní výročí;
 - o příspěvky na dětské tábory;
 - o příspěvek na rekreaci;
 - o setkání zaměstnanců;
- program Multisport – zaměstnanec zařazený v tomto programu může využívat sportovní a relaxační zařízení v České i Slovenské republice např. sauny, bazény, fitness centra, bowling apod.

V rámci politiky lidských zdrojů je také zpracován systém rozvoje zaměstnanců. Rozvoj je rozdělen na dvě základní oblasti a to.

- profesní přípravu – součástí této oblasti je především zajištění připravenosti zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici, orientace je zaměřena hlavně na:

- produkty a procesy ČP;
 - mandatorní školení;
 - produktové portfolio aliančních partnerů;
 - interní politiky ČP.
- rozvojová školení – podpora výkonů zaměstnanců s ohledem na plnění cílů a stanovené strategie ČP, jedná se o důležitou součást pro zvyšování konkurenceschopnosti a hodnoty podniku, základem je individuální hodnocení potřeb rozvoje.

Oblasti rozvoje jsou realizovány prostřednictvím dílčích školení, která jsou připravena z hlediska obsahu, formy a délky na míru potřebám cílových skupin.

3.3.4 Analýza finančních zdrojů

Z hlediska finančních zdrojů je pro ČP momentálně nejvíce vypovídající výše dosahovaného zisku respektive ztráty z posledních let. Vývoj výsledku hospodaření od roku 2011 do roku 2019 je znázorněn v následující tabulce 10.

Tabulka 10 Výsledek hospodaření

Rok	Konsolidovaný VH po zdanění	Samostatný VH po zdanění
2011	---	338 mil. Kč
2012	---	261 mil. Kč
2013	220 mil. Kč	250 mil. Kč
2014	178 mil. Kč	207 mil. Kč
2015	231 mil. Kč	241 mil. Kč
2016	179 mil. Kč	91 mil. Kč
2017	98 mil. Kč	78 mil. Kč
2018	- 186 mil. Kč	- 212 mil. Kč
2019	- 286 mil. Kč	- 302 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Konsolidovaný výsledek hospodaření po zdanění zahrnuje výsledky hospodaření ČP včetně jejích dceřiných společností, kterými jsou Poštovní tiskárna cenin Praha, a.s. a také Česká pošta Security, s.r.o. Samostatný výsledek hospodaření je pak pouze výsledek podniku ČP. Podnik za celou dobu působnosti od roku 1993 do roku 2017 nedosáhl záporného výsledku hospodaření. Poprvé se tak stalo až v roce 2018, kdy se ztráta vyšplhala na 212 milionů korun. Hlavní příčinou byly neadekvátní kompenzace ze strany státu za poskytované služby. Důvodem neprojevení ztrátového výsledku hospodaření již v předchozích letech bylo především omezování růstu

mezd, odkládání nezbytných investic či prodej nepotřebného majetku. Tyto faktory měly samozřejmě negativní dopad na fluktuaci zaměstnanců a kvalitu poskytovaných služeb.

Pro větší přehlednost finanční situace jsem v následující části spočítala některé základní ukazatele finanční analýzy. Konkrétně se jedná o ukazatele rentability aktiv, ukazatele rentability vlastního kapitálu, ukazatele likvidity a celkové zadluženost. Zbylé ukazatele finanční analýzy vzhledem ke specifikaci pošty nemají zásadní význam. Vybrané ukazatele jsou spočítány pro časové rozmezí let 2015-2019. Hodnoty údajů jsou v mil. Kč a výsledky popisuje tabulka 11.

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (1)$$

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

$$\text{pohotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý peněžní majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

Tabulka 11 Výsledky ukazatelů finanční analýzy

		2015	2016	2017	2018	2019
Ukazatel rentability	rentabilita aktiv	0,013	0,005	0,004	-0,014	-0,018
	rentabilita vlastního kapitálu	0,023	0,009	0,008	-0,022	-0,033
Ukazatel likvidity	běžná likvidita	1,18	1,20	1,19	1,18	1,15
	pohotovostní likvidita	1,15	1,16	1,17	1,16	1,14
	hotovostní likvidita	0,85	0,70	0,60	0,65	0,50
Ukazatel zadluženosti	celková zadluženost	0,51	0,48	0,47	0,48	0,52

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazatelů finanční analýzy, které jsou uvedeny v tabulce č. 11, nelze považovat za uspokojivé. Hodnota rentability aktiv i vlastního kapitálu v posledních dvou letech je díky dosažené ztrátě záporná. Ukazatel běžné likvidity je ve všech sledovaných letech pod úrovní optimální hodnoty, která by měla být 1,5 – 2,5. V rámci optimální hodnoty se pohybují ukazatelé pohotovostní, jejichž optimum je 1 - 1,5, a hotovostní likvidity, jejíž hodnota by měla být

nad úrovní 0,2. Ukazatel zadluženosti osciluje okolo hraniční hodnoty zadlužení, která činí 0,5 (Synek, 2006, s. 237).

3.3.5 Analýza nehmotných zdrojů

Nehmotnými zdroji podniku jsou především technologické procesy spojené s poštovním provozem. Pro správu této oblasti má ČP zřízený Útvar poštovní technologie. Tento útvar zajišťuje implementaci technologických procesů spojených s poskytovanými projekty a službami do softwaru APOST, dále také zkoumá a řídí činnosti související s reklamačním řízením v rámci vnitřního i mezinárodního styku. Šetří a vyřizuje stížnosti, podněty, dotazy a návrhy klientů a v neposlední řadě také zajišťuje správu a aktualizaci databáze dodacích míst a centrálních číselníků.

Nejdůležitější náplní práce je řízení, organizace a zabezpečení:

- útvaru pro oběh hotovosti a cenin;
- útvaru provozní kontroly a reklamace;
- oddělení technologie finančních služeb – tvorba, aktualizace a řízení metodiky v oblasti:
 - o pokladní služby, podání a dodání poštovních poukázek;
 - o důchodové služby, obsluhy bankomatů ČSOB/Poštovní spořitelny na poštách;
 - o Western Union;
 - o služby SIPO, rozhlasových a televizních poplatků na poštách;
 - o sázkové a loterijní činnosti;
- oddělení technologie balíkových a listovních služeb – tvorba postupů pro podání a dodání zásilek v souladu s platnými předpisy a pravidly ČP, řízení a koordinace v rámci těchto činností provádí:
 - o změny technologických postupů;
 - o zpracování aktualizovaných poštovních pravidel;
 - o konzultační činnost;
 - o výdej odborných stanovisek pro útvary vyřizující stížnosti a oznámení;
- oddělení automatizovaných technologií poštovních služeb – zajišťuje např.:
 - o technologii softwaru APOST – návrhy na úpravu či revizi;
 - o avizování zásilek, aplikaci Podání Online;
 - o správu centrálních číselníků, databázi dodacích míst;
 - o zásady pro evidenci PSČ přihrádek a samostatných PSČ;

- administrativu materiálu týkajících se změn v poštovní síti a dostupnost poštovních služeb;
- oddělení technologie nepoštovních služeb;
- oddělení call centra – toto oddělení zajišťuje zákaznické a informační služby externím i interním klientům, zpracovává elektronickou korespondenci a technologickou nebo metodickou podporu aplikace APOST a zákaznické služby pro vydavatele tisku na bezplatných telefonních linkách.

3.4 SWOT analýza

Po provedení strategické analýzy okolí a vnitřních zdrojů podniku jsem zpracovala následující SWOT analýzu.

Silné stránky

- dlouholetá tradice;
- probíhající restrukturalizace;
- spolupráce s jednou z největších bank na českém trhu;
- komplexní služby pod jednou střechou;
- propracovaný program adaptace nových zaměstnanců;

Mezi silné stránky podniku lze zařadit mimo jiné dlouholetou tradici pošty na českém území. Dále také probíhající restrukturalizace je vnímána jako silná stránka, neboť díky souboru činností, které s ní souvisejí, by mělo dojít k zlepšení fungování činností a zvednutí kvality poskytovaných služeb. Komplexní služby, které poskytuje každá pobočka ČP, mezi které se neřadí pouze základní poštovní služby, ale také nákup doplňkového zboží, obalového materiálu, či výběru z účtu Československé obchodní banky či Poštovní spořitelny. Silnou stránkou větších poboček, jsou také specializované bankovní a pojišťovací přepážky, na kterých mohou klienti uzavřít či spravovat svoje bankovní a pojistné produkty.

Slabé stránky

- fluktuace zaměstnanců;
- 70 % zisku pokrývá mzdy zaměstnanců;

Slabou stránkou podniku je jednoznačně relativně vysoká fluktuace zaměstnanců. Tento problém souvisí především s nízkými platy poštovních pracovníků. Dobrým znamením je, že v posledních letech dochází k pravidelnému zvyšování mezd.

Příležitosti

- rozvoj e-shopů a s tím spojené nákupy online;
- převod satelitních pošt na Pošty Partner;
- přechod na externího dopravce v rámci přepravy zásilek mezi SPU;
- zvýšená částka roční kompenzace od státu;
- digitalizace – zlepšení a zrychlení poskytovaných služeb;

Mezi příležitostmi podniku lze v současné době jednoznačně zařadit prudký rozvoj e-shopů, který sebou nese výrazný vzestup nákupů online, a tudíž se neustále zvedá počet přepravovaných balíkových zásilek. Další významnou příležitostí je také plánovaný přechod z vlastní dopravy zásilek mezi SPU na externího dopravce. Důvodem k tomuto přechodu je především úspora nákladů s provozem či údržbou a nedostatečná vytiženost vlastních vozů, které jsou využity pouze v časovém intervalu od 6 – 14 hodin. Příležitostí pro dosažení kladného výsledku hospodaření by také měla být zvýšená částka roční kompenzace ze strany státu, či neustálá digitalizace všech podnikových procesů, díky které dochází ke zlepšení poskytovaných služeb.

Hrozby

- digitalizace a s ní spojený úbytek listovních zásilek;
- rozvoj konkurence;
- nedostatečná kompenzace za služby prováděné pro stát;
- regulace ze strany státu a ČTÚ;
- legislativní zásahy ze strany státu;
- růst inflace;
- růst průměrných mezd;

Stejně jako je digitalizace příležitostí, je pro ČP významnou hrozbou. Díky digitalizaci a rozvoji online komunikace dochází každoročně k úbytku listovních zásilek. Vzhledem ke skutečnosti, že je ČP státní podnik, jsou pro jeho existenci možnou hrozbou také případné legislativní zásahy ze strany státu a ČTÚ, které podnik musí striktně dodržovat. Růst inflace ovlivňuje ceny poskytovaných služeb a jejich neustálé zdražování. S růstem průměrných mezd je na podnik vyvíjen nátlak na zvedání platů poštovních pracovníků.

Faktory uvedené v rámci silných a slabých stránek jsou interními faktory podniku, které musí být využity v rámci určení strategie podniku tak, že vliv slabých stránek by měl být co nejvíce upozaděn, aby silné stránky podniku měly pozici zásadní konkurenční výhody. Naopak faktory

příležitostí a hrozeb jsou externími faktory ovlivňující podnik a je nutné je také zahrnout do strategie podniku tak, aby daná strategie minimalizovala rizika a maximalizovala příležitosti.

4 Strategický plán podniku a jeho plnění

ČP v rámci svých plánů Pobočkové sítě sleduje plnění velkého množství ukazatelů. V těchto plánech jsou jednotlivé ukazatele definovány, a je nastavena jejich výše pro samotné regiony pobočkové sítě s ohledem na jejich velikost, počet poboček či zaměstnanců. Na úrovni regionů poté dochází k plnění plánů a po skončení daného období také ke kontrole výsledků. Tyto ukazatele člení na:

- ukazatele přímého prodeje – tento prodej zahrnuje:
 - podání doporučených zásilek;
 - podání sledovaných balíků;
 - prodej tisku;
 - prodej obalového materiálu;
 - prodej komisního zboží;
 - sázkové hry;
 - losy Sazka;
 - ostatní losy.
- ukazatele konzultačního prodeje – zde se jedná o:
 - bankovní účty;
 - poskytnuté úvěry;
 - kreditky a kontokorent;
 - investice;
 - pojištění;
 - stavební spoření;
 - penzijní spoření.

V rámci celkového plánu mají ukazatele přímého prodeje podíl 87 %, kdežto ukazatele konzultačního prodeje představují necelých 13 %. Větší důraz je tedy jednoznačně kladen na splnění plánů přímého prodeje.

V následujících tabulkách 12, 13 a 14 je znázorněno procentní plnění ukazatelů v letech 2019 a 2020 pro pobočkovou síť regionu Jižní Morava. Toto srovnání je o to, zajímavější pokud vezmeme v potaz, jakým způsobem byl rok 2020 zasažen celosvětovou pandemií Covid-19 a vládními restrikcemi či lockdownem.

Tabulka 12 znázorňuje celkové shrnutí, tedy z kolika procent došlo ke splnění celkových ročních výnosů a jakým poměrem se na tomto splnění podílely výnosy přímého a konzultačního prodeje. Ani v jednom roce nebylo dosaženo stoprocentního splnění stanoveného plánu, blíže však bylo ke splnění v roce 2019. Výnosy přímého prodeje byly v roce 2020 o 2,85 % vyšší než v roce předchozím. Tento nárůst je odůvodnitelný právě celosvětovou pandemií, kvůli které bylo nutné omezit osobní kontakty a zároveň byly uzavřeny obchody, a některé zboží bylo možné kromě e-shopů pořídit také na ČP. Výnosy konzultačního prodeje v roce 2020 oproti roku 2019 poklesly o takřka 17 %. Pokles zájmu klientů o produkty konzultačního prodeje byl taktéž nejspíše zapříčiněn pandemií a spojený s obavou co bude v budoucnu.

Tabulka 12 Celkové plnění plánů v %

	2019	2020
Výnosy přímého prodeje	95,43	98,28
Výnosy konzultačního prodeje	84,63	67,74
Výnosy celkem	94,06	93,66

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce 13 jsou rozpracované jednotlivé ukazatele přímého prodeje a jejich plnění v daných letech. V roce 2020 došlo k poklesu podaných doporučených zásilek o více než 7 % a naopak k výraznému nárůstu sledovaných balíků o více než 9 %. Ostatní ukazatele přímého prodeje měli v roce 2020 pokles procentního plnění. Největší pokles zaznamenal prodej stíracích losů společnosti Sazka, který se propadl o 56,39 %. K takto výraznému poklesu došlo i kvůli několikaměsíčnímu zákazu prodeje sázkových loterií na základě rozhodnutí vlády vzhledem k pandemii Covid-19.

Tabulka 13 Plnění ukazatelů přímého prodeje v %

Ukazatel přímého prodeje	2019		2020	
	ks	Kč	ks	Kč
Doporučené zásilky	98,31	97,76	91,02	94,37
Sledované balíky	93,12	92,51	102,4	101,01
Prodej tisku	-	93,96	-	88,09
Prodej obalového materiálu	-	114,26	-	86,28
Prodej komisního zboží	-	125,45	-	82,11
Sázkové hry	-	91,27	-	63,56
Losy Sazka	-	137,08	-	80,69
Ostatní losy	-	94,31	-	94,36

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední tabulka 14, týkající se ukazatelů konzultačního prodeje, zahrnuje procentní plnění ukazatelů v daných letech. V roce 2020 došlo k procentnímu poklesu plnění všech stanovených ukazatelů konzultačního prodeje. Nejmenší pokles byl zaznamenán u poskytnutých úvěrů, pouhých 0,74 %, ovšem úvěry i v roce 2019 byly splněny pouze na 65,95 %. Naopak největší propad zaznamenal ukazatel investic, který v roce 2020 oproti předchozímu roku poklesl o 32,4 %. Vzhledem k situaci je tento pokles pochopitelný, klienti mají strach, co bude následovat, jak se po pandemii změní trh práce apod, tedy doba není pro investování zrovna příznivá.

Tabulka 14 Plnění ukazatelů konzultačního prodeje v %

Ukazatel konzultačního prodeje	2019		2020	
	ks	Kč	ks	Kč
Bankovní účty	95,07	-	91,02	-
Poskytnuté úvěry	-	65,95	-	65,21
Kreditky a kontokorent	98,7	-	84,45	-
Investice	-	100,62	-	68,22
Pojištění	-	91,48	-	86,10
Stavební spoření	-	83,75	-	83,09
Penzijní spoření	68,77	-	56,17	-

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci celkového hodnocení plnění plánů pobočkové sítě Jižní Morava za roky 2019 a 2020 je nutné podotknout, že dosahování stanovených hodnot, se až na pár výjimek, této pobočkové síti nedaří. V roce 2019 došlo ke splnění plánu na 100 % v případě prodeje obalového materiálu, komisionálního zboží, losů společnosti Sazka a také v rámci objemu investic. V roce 2020 dosáhl hodnoty 100 % jediný sledovaný ukazatel. Jednalo se o sledované balíky, u kterých došlo k nárůstu především kvůli celosvětové pandemii a nutnosti omezení osobních kontaktů. Ostatní ukazatele, ať už v rámci přímého prodeje či prodeje konzultačního, zaznamenali oproti roku 2019 větší či menší pokles procentního plnění.

5 Doporučení pro podporu dalšího rozvoje

Po posouzení všech strategicky významných aktivit a také posouzení plánů a výsledků jejich plnění s ohledem na stanovený cíl této diplomové práce chci v následující části představit doporučení pro podporu dalšího vývoje podniku, které by podle mého názoru mohla pomoci ke zlepšení fungování organizace a k nárůstu zisku.

Proto, aby se mohl podnik efektivně v budoucnosti rozvíjet a naplňovat stanovené cíle, je nutné, aby došlo k dokončení procesu restrukturalizace, který je plánován na konec roku 2022. Pro podnik je také důležité, aby nepodcenil rozvoj konkurence. Nejvíce konkurenční prostředí je v současnosti v rámci doručování balíkových zásilek. Proto by bylo dobré zvýšit rychlost a kvalitu doručení na takovou úroveň, aby zákazníci i nadále preferovali ČP a došlo tak ke zvýšení podílu na trhu doručování balíkových zásilek na avizovaných 40 % z celkového objemu.

Z hlediska hmotných zdrojů podniku je nutné se zaměřit především na vozový park, který je pro doručovací služby stěžejní. Další věcí, která by měla být prioritou, je především snížení fluktuace pracovníků. Toho by mohlo být dosaženo například tím, že podnik dorovná mzdy svých pracovníků na úroveň trhu. Neméně důležité je také nepodcenit proces digitalizace a morálního zastarání např. výpočetní techniky, tiskáren a ostatního vybavení, prostřednictvím kterého dochází k poskytování služeb a plnění stanovených plánů.

Významnou příležitostí, na kterou by se dle mého názoru měl podnik zaměřit, je převod poboček ČP na pobočky Pošta Partner. Pokud by došlo ke snížení počtu poboček ČP na 2000, které jsou vyžadovány v regulacích od ČTÚ, ze stávajících 3200, které jsou poštou provozovány, znamenalo by to významné snížení nákladů spojených s provozem těchto poboček a zároveň by nedošlo ke snížení obslužnosti klientů. Tedy podnik by ušetřil finanční prostředky, které by mohl investovat např. do obnovy vybavení.

Při komplexním zhodnocení podniku docházím k závěru, že Česká pošta s. p. má velkou šanci v budoucnu úspěšně zavést růstově orientovanou strategii, tedy má dostatek silných stránek, prostřednictvím kterých může využít příležitosti, které mu nabízí vnější okolí.

ZÁVĚR

V této diplomové práci se potvrdilo, jak je strategické řízení důležité. V každém oboru podnikání je důležité nejdříve stanovit jasné cíle a dále také způsoby, jakými bude těchto cílů dosahováno. Stanovené cíle je nutné po jisté době aktualizovat na základě situace, která vládne na daném trhu a současně dle dostupných zdrojů daného podniku. Správné strategické řízení podniku z dlouhodobého hlediska zvyšuje ziskovost, produktivitu a zajišťuje si tak vyšší úspěšnost svých činností. Na základě strategického řízení je pro podnik také jednodušší uvědomovat si rizika, která mu hrozí a umět se jim efektivně bránit.

Při provádění strategické analýzy bylo analyzováno makroekonomické prostředí, mikroekonomické prostředí, vnitřní prostředí a všechny poznatky byly shrnuty do SWOT analýzy. V rámci analýzy makroekonomického prostředí byla provedena PEST analýza, došlo tak k rozboru legislativních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které podnik nejvíce ovlivňují. Analýza mikroekonomického prostředí byla zaměřena na největší konkurenty ČP a také na zákazníky a jejich segmentaci. Provedení analýzy vnitřního prostředí zahrnuje jednak zkoumání hmotných, lidských, finančních a nehmotných zdrojů podniku a došlo také k doplnění této analýzy o rozbor vnitřních pravidel a norem, kterými je podnik omezován a řízen. V rámci finančních zdrojů podniku bylo spočítáno několik základních ukazatelů finanční analýzy, jednalo se o ukazatele rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu, likvidity a celkové zadluženosti podniku. Hodnoty pro výpočet těchto ukazatelů byla data využita za období 2015-2019. Údaje spojené s rokem 2020 zatím nejsou zveřejněny. Vzhledem k dosahované ztrátě posledních dvou let hodnoty finanční analýzy nevyšly příliš povzbudivě. Ukazatele rentability byly v záporných hodnotách. Běžná likvidita podniku byla pod úrovní optimální hodnoty a ukazatel zadluženosti osciloval okolo hodnoty hraniční. Poznatky dosud provedených analýz byly shrnuty v rámci SWOT analýzy a došlo k jejich rozčlenění na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Podnik má dostatek silných stránek, o které se bude moci v budoucnosti opřít a využít tak příležitosti, které se mu nabízejí.

Následující část práce byla orientována na plány, které má podnik stanoveny v rámci pobočkové sítě. Došlo k výčtu sledovaných ukazatelů a porovnání výsledků za roky 2019 a 2020. V tomto porovnání bylo zjištěno, že podnik ani v jednom ze zkoumaných let nedospěl ke splnění stanovených plánů. V roce 2020 došlo ke zhoršení plnění většiny ukazatelů, především z důvodu pandemie, kvůli které došlo např. k omezení prodejů či zákazu loterijní činnosti.

Co se týče výhledu do budoucna, tak je předpokládán pozitivní vývoj, v rámci kterého by mělo dojít k úspěšnému zavedení růstově orientované strategie, která by vedla ke zlepšení podnikových činností a výsledku hospodaření.

POUŽITÁ LITERATURA

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

DOZ, Y; KOSONEN M. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-227-7.

GLS Czech Republic [online]. 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://gls-group.eu/CZ/cs/o-nas/gls-czech-republic>

GRASSEOVÁ, M; DUBEC R; ŘEHÁK D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, R; HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

Historie Československé a České pošty. Česká pošta [online]. 2021 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/historie>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

O nás. DPD [online]. 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.dpd.com/cz/cs/o-nas/>

O nás. PPL [online]. 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.ppl.cz/o-nas>

O nás. Zásilkovna [online]. 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/media/o-nas>

Organizační struktura. Česká pošta [online]. 2021 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/organizacni-struktura>

PORTER, M. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Průměrná hrubá měsíční mzda CSU [online]. 2021 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

Průměrná roční míra inflace v letech 1998-2019 CSU [online]. 2021 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2019>

SEDLÁČKOVÁ, H; BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SHIM, J. K; SIEGEL J. G; *Financial Management*. 3rd Edition. New York: Barron's Educational Series, Inc., 2008. ISBN 0-7641-3940-1.

Služby. Česká pošta [online]. 2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby>

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované. a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

VÁCHAL, J; VOCHOZKA M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁČEK, L; VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vydání Nakladatelství: Fortuna 1998, ISBN 80-7168-504-6.

Výroční zprávy podniku Česká pošta s.p. (za roky 2012-2019) Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=54435>

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha za rok 2019

Příloha B: Výkaz zisků a ztrát za rok 2019

Příloha C: Rozvaha za rok 2018

Příloha D: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018

Příloha E: Rozvaha za rok 2017

Příloha F: Výkaz zisků a ztrát za rok 2017

Příloha G: Rozvaha za rok 2016

Příloha H: Výkaz zisků a ztrát za rok 2016

Příloha I: Rozvaha za rok 2015

Příloha J: Výkaz zisků a ztrát za rok 2015

Příloha A: Rozvaha za rok 2019

ROZVAHA					
(v mil Kč)					
Označení	AKTIVA	31. 12. 2019			31. 12. 2018
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
A	8				
	AKTIVA CELKEM	34 793	14 380	20 413	19 552
	<i>z toho svěřené prostředky</i>				
B	Stálá aktiva	23 064	14 133	8 931	9 524
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 045	1 748	297	956
B I. 1.	Ocenitelná práva	1 956	-1 680	276	304
B I. 2.1	Software	1 953	-1 678	275	303
B I. 2.2	Ostatní nehmotná práva	3	-2	1	1
B I. 4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	60	-59	1	2
B I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	29	-9	20	50
B I. 5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	29	-9	20	50
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	20 940	12 385	8 555	8 878
B II. 1.	Pozemky a stavby	12 703	-5 919	6 784	6 950
B II. 1.1	Pozemky	828	0	828	833
B II. 1.2.	Stavby	11 875	-5 919	5 956	6 117
B II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	8 023	-6 462	1 561	1 735
B II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	5	0	5	5
B II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	209	-4	205	188
B II. 5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	209	-4	205	188
B III	Dlouhodobý finanční majetek	79	0	79	290
B III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	79	0	79	79
B III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	211
C	Oběžná aktiva	11 630	-247	11 383	9 921
	<i>z toho svěřené prostředky</i>				
C I	Zásoby	242	-70	172	180
C I. 1.	Material	195	-65	130	140
C I. 3.	Výrobky a zboží	47	-5	42	40
C I. 3.2.	Zboží	47	-5	42	40
C II	Pohledávky	6 463	-177	6 286	4 253
	<i>z toho svěřené prostředky</i>				
C II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	23	0	23	821
C II. 1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1	0	1	3
C II. 1.5.	Pohledávky - ostatní	22	0	22	820
C II. 1.5. 2.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	6	0	6	5
C II. 1.5. 3	Dohadné účty aktivní	0	0	0	800
C II. 1.5. 4.	Jiné pohledávky	16	0	16	15
C II. 2.	Krátkodobé pohledávky	6 440	-177	6 263	3 432
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	102		102	
C II. 2.1.	z toho svěřené prostředky z vztahů	1	-97	1	1 514
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	102		102	
C II. 2.2.	Pohledávky ovládané nebo ovládaná osoba	1	0	1	1
C II. 2.4.	Pohledávky - ostatní	5 199	-80	5 119	1 917
C II. 2.4. 1.	Pohledávky za společníky	18	0	18	18
C II. 2.4. 3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	22
C II. 2.4. 4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	290	0	290	283
C II. 2.4. 5.	Dohadné účty aktivní	4 809	0	4 809	1 525
C II. 2.4. 6.	Jiné pohledávky	142	-80	62	89
III	Krátkodobý finanční majetek		0	0	0
C II. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C IV.	Peněžní prostředky	4 925	0	4 925	5 488
	<i>z toho svěřené prostředky</i>				
C V 1	Peněžní prostředky v pokladně	3 616	0	3 616	4 038
C V 2.	Peněžní prostředky na účtech	1 309	0	1 309	1 450
D.	Časové rozlišení aktiv	99	0	99	107
D. 1	Naklady předešlých období	96	0	96	104
D. 3	Příjmy předešlých období	3	0	3	3

Označení	PASIVA	31. 12. 2019	31. 12. 2018
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	20 413	19 552
	z toho svěřené prostředky	4 405	3 505
A.	Vlastní kapitál	9 249	9 751
A. I.	Základní kapitál	3 588	3 588
A. I. 1.	Základní kapitál		3 588
A. II.	Áslo a kapitálové fondy	5 587	6 000
A. II. 2.	K	5 587	6 000
A. II. 2.1.	Ostatní kapitálové fondy	5 587	5 996
A. II. 2.2.	Oceňovací rozdíly a přeúčnění, má vlivu u závazků (+/-)	0	4
A. III.	Fondy ze zisku	376	375
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	359	359
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	17	16
A. V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-302	212
B + C	Celá zdroje	10 712	9 325
	z toho svěřené prostředky	4 405	3 505
B.	Rezervy	701	682
B. 4.	Ostatní rezervy	701	682
C.	Závazky	10 011	8 643
	z toho svěřené prostředky	4 405	3 505
C. I.	Oklohodobé závazky	155	234
	Závazky z obchodních vztahů	6	7
	Odložený daňový závazek	149	227
	Krátkodobé závazky	9 856	8 409
	z toho svěřené prostředky		
	Závazky k úvěrovým institucím	31	178
	z toho svěřené prostředky	31	178
	Krátkodobé přijaté zálohy	1 328	998
	Závazky z obchodních vztahů	5 587	4 439
	z toho svěřené prostředky	4 374	3 827
C. 5	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	45	42
C. 8.	Závazky ostatní	2 876	2 752
C. II. 8.3	Závazky k zaměstnancům	714	554
C. II. 8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	409	347
C. II. 8.5	Stát - daňové závazky a dotace	144	151
C. II. 8.6	Dohadná účty pasivní	1 325	1 389
C. II. 8.7	Jiné závazky	278	311
D.	Časové rozlišení pasiv		
D. 2.	Výnosy příštích období	452	476

Příloha B: Výkaz zisků a ztrát za rok 2019

		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		
		(v mil. Kč)		
Označení řádku výkazu	TEXT	Skutečnost v účetním období		
		31. 12. 2019	31. 12. 2018	
	b	1	2	
I.	Tržby ze výroby a služeb	16 609	17 186	
II.	Tržby ze zboží	193	201	
A	Výkony	4 405	4 485	
A	Náklady složené na prodané zboží	123	130	
A	Spotřeba materiálu a energie	1 229	1 280	
A	Služby	3 053	3 075	
C.	Aktivace	-21	-21	
D.	Osobní náklady	13 935	12 837	
D 1	Mzdové náklady	10 163	9 368	
D 2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 772	3 469	
D 2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 393	3 133	
D 2.2	Ostatní náklady	379	336	
E.	Úpravy hodnoty dlouhodobého a hmotného majetku	839	862	
E 1	Úpravy hodnoty dlouhodobého a hmotného majetku	853	861	
E 1.1	Úpravy hodnoty dlouhodobého a hmotného majetku – trvalé	850	862	
E 1.2	Úpravy hodnoty dlouhodobého a hmotného majetku – dočasné	3	-21	
E 2	Úpravy hodnoty dlouhodobého a hmotného majetku – dočasné	-8	5	
E 3	Úpravy hodnoty dlouhodobého a hmotného majetku – dočasné	-6	16	
	Ostatní výnosy	2 944	1 678	
1	Tržby z dlouhodobého majetku	169	104	
3	Jiné příjmy	2 775	1 574	
3.1	Kompensace nákladů na poskytování základních veřejných služeb	2 500	1 300	
3.2	Ostatní příjmy	275	274	
	Ostatní výnosy z dlouhodobého majetku	967	1 140	
	Zůstatky z dlouhodobého majetku	18	15	
	Důchod	91	87	
	Různé náklady a komplexní náklady pro období	19	111	
	Jiné provozní náklady	839	927	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	379	238	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	3	3	
IV	Ostatní výnosy z podílů	3	3	
V	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	208	0	
V 2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	208	0	
H	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	204	0	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	11	13	
VI 2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	11	13	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1	0	
J	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1	0	
VII.	Ostatní finanční výnosy	58	74	
K.	Ostatní finanční náklady	72	127	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	3	37	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	376	275	
L.	Daně z příjmů	-74	-63	
L 1	Daně z příjmů společnosti	3	4	
L 2	Daně z příjmu odložené (+/-)	-77	-67	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	302	212	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	302	212	
*	Čistý obrátka za účetní období	20 026	19 155	

Příloha C: Rozvaha za rok 2018

ROZVAHA					
(v mil. Kč)					
Označení	AKTIVA	31. 12. 2018			31. 12. 2017
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
A	B				
	AKTIVA CELKEM	33 626	-14 074	19 552	20 229
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	3 505	0	3 505	3 876
B.	Stálá aktiva	23 337	-13 813	9 524	9 748
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 028	-1 672	356	363
B. I. 2.	Ocenitelná práva	1 918	-1 614	304	302
B. I. 2.1.	Software	1 915	-1 612	303	301
B. I. 2.2.	Ostatní ocenitelná práva	3	-2	1	1
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	60	-58	2	1
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	50	0	50	60
B. I. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	50	0	50	60
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	21 019	-12 141	8 878	9 089
B. II. 1.	Pozemky a stavby	12 642	-5 692	6 950	7 033
B. II. 1.1.	Pozemky	833	0	833	843
B. II. 1.2.	Stavby	11 809	-5 692	6 117	6 190
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	8 177	-6 442	1 735	1 686
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	5	0	5	5
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	195	-7	188	365
B. II. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	195	-7	188	365
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	290	0	290	296
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	79	0	79	79
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	211	0	211	217
C.	Oběžná aktiva	10 182	-261	9 921	10 362
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	3 505	0	3 505	3 876
C. I.	Zásoby	258	-78	180	197
C. I. 1.	Materiál	214	-74	140	143
C. I. 3.	Výrobky a zboží	44	-4	40	54
C. I. 3.2.	Zboží	44	-4	40	54
C. II.	Pohledávky	4 436	-183	4 253	4 913
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	52	0	52	140
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	821	0	821	524
C. II. 1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1	0	1	3
C. II. 1.5.	Pohledávky - ostatní	820	0	820	521
C. II. 1.5. 2.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	5	0	5	5
C. II. 1.5. 3.	Dohadné účty aktivní	800	0	800	500
C. II. 1.5. 4.	Jiné pohledávky	15	0	15	16
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	3 615	-183	3 432	4 389
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	52	0	52	140
C. II. 2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 614	-100	1 514	1 473
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	52	0	52	140
C. II. 2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1	0	1	9
C. II. 2.4.	Pohledávky - ostatní	2 000	-83	1 917	2 907
C. II. 2.4. 1.	Pohledávky za společníky	22	-4	18	17
C. II. 2.4. 3.	Stát - daňové pohledávky	22	0	22	55
C. II. 2.4. 4.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	283	0	283	228
C. II. 2.4. 5.	Dohadné účty aktivní	1 525	0	1 525	2 537
C. II. 2.4. 6.	Jiné pohledávky	148	-79	69	70
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	5 488	0	5 488	5 252
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	3 453	0	3 453	3 736
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	4 038	0	4 038	4 368
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	1 450	0	1 450	884
D.	Časové rozlišení aktiv	107	0	107	119
D. 1.	Náklady příštích období	104	0	104	115
D. 3.	Příjmy příštích období	3	0	3	4

Označení A	PASIVA b	31. 12. 2018	31. 12. 2017
		5	6
	PASIVA CELKEM	19 552	20 229
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	3 505	3 876
A.	Vlastní kapitál	9 751	10 145
A. I.	Základní kapitál	3 588	3 588
A. I. 1.	Základní kapitál	3 588	3 588
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	6 000	6 102
A. II. 2.	Kapitálové fondy	6 000	6 102
A. II. 2.1.	Ostatní kapitálové fondy	5 996	6 093
A. II. 2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	4	9
A. III.	Fondy ze zisku	375	377
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	359	359
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	16	18
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-212	78
B. + C	Cizí zdroje	9 325	9 597
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	3 505	3 876
B.	Rezervy	682	571
B. 4.	Ostatní rezervy	682	571
C.	Závazky	8 643	9 026
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	3 505	3 876
C. I.	Dlouhodobé závazky	234	306
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	7	11
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	227	295
C. II.	Krátkodobé závazky	8 409	8 720
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	5 505	3 876
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	178	68
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	178	68
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	998	794
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	4 439	5 062
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	3 327	3 508
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	42	31
C. II. 8.	Závazky ostatní	2 752	2 765
C. II. 8.3.	Závazky k zaměstnancům	554	539
C. II. 8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	347	337
C. II. 8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	151	197
C. II. 8.6.	Dohadné účty pasivní	1 389	1 393
C. II. 8.7.	Jiné závazky	311	299
D.	Časové rozlišení pasiv	476	487
D. 2.	Výnosy příštích období	476	487

Příloha D: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			
(v mil. Kč)			
Označení řádku výkazu	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		31. 12. 2018	31. 12. 2017
	b	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	17 186	17 409
II.	Tržby za prodej zboží	201	340
A.	Výkonová spotřeba	4 485	4 496
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	130	253
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	1 280	1 252
A. 3.	Služby	3 075	2 991
C.	Aktivace	-21	-20
D.	Osobní náklady	12 837	12 702
D. 1.	Mzdové náklady	9 368	9 283
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 469	3 419
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 133	3 080
D. 2.2.	Ostatní náklady	336	339
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	862	818
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	841	825
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	862	829
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	-21	-4
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	5	4
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	16	-11
III.	Ostatní provozní výnosy	1 678	1 118
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	104	345
III. 3.	Jiné provozní výnosy	1 574	773
3.1.	Kompensace čistých nákladů na poskytování základních poštovních služeb	1 300	500
3.2.	Ostatní provozní výnosy	274	273
F.	Ostatní provozní náklady	1 140	809
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15	26
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	87	91
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	111	-130
F. 5.	Jiné provozní náklady	927	822
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-238	62
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	3	2
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	3	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	13	5
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	13	5
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	-7
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	74	132
K.	Ostatní finanční náklady	127	117
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-37	29
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-275	91
L.	Daň z příjmů	-63	13
L. 1.	Daň z příjmů splatná	4	5
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-67	8
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-212	78
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-212	78
*	Čistý obrat za účetní období	19 155	19 006

Příloha E: Rozvaha za rok 2017

ROZVAHA					
(v mil. Kč)					
Označení	AKTIVA	31. 12. 2017			31. 12. 2016
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	B				
	AKTIVA CELKEM	34 038	-13 809	20 229	20 849
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 876</i>	<i>0</i>	<i>3 876</i>	<i>3 947</i>
B.	Dlouhodobý majetek	23 317	-13 569	9 748	9 894
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 984	-1 621	363	346
B. I. 2.	Ocenitelná práva	1 856	-1 554	302	238
B. I. 2.1.	Software	1 853	-1 552	301	237
B. I. 2.2.	Ostatní ocenitelná práva	3	-2	1	1
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	68	-67	1	3
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	60	0	60	105
B. I. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	60	0	60	105
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	21 037	-11 948	9 089	9 232
B. II. 1.	Pozemky a stavby	12 504	-5 471	7 033	7 117
B. II. 1.1.	Pozemky	843	0	843	860
B. II. 1.2.	Stavby	11 661	-5 471	6 190	6 257
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	8 156	-6 470	1 686	1 697
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	5	0	5	4
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	372	-7	365	414
B. II. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	372	-7	365	414
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	296	0	296	316
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	79	0	79	72
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	25
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	217	0	217	219
C.	Oběžná aktiva	10 602	-240	10 362	10 884
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 876</i>	<i>0</i>	<i>3 876</i>	<i>3 947</i>
C. I.	Zásoby	270	-73	197	324
C. I. 1.	Materiál	211	-68	143	158
C. I. 3.	Výrobky a zboží	59	-5	54	166
C. I. 3.2.	Zboží	59	-5	54	166
C. II.	Pohledávky	5 080	-167	4 913	4 183
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>140</i>	<i>0</i>	<i>140</i>	<i>133</i>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	524	0	524	1 317
C. II. 1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3	0	3	2
C. II. 1.5.	Pohledávky - ostatní	521	0	521	1 315
C. II. 1.5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	5	0	5	5
C. II. 1.5. 3.	Dohadné účty aktivní	500	0	500	1 300
C. II. 1.5. 4.	Jiné pohledávky	16	0	16	10
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	4 556	-167	4 389	2 866
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>140</i>	<i>0</i>	<i>140</i>	<i>133</i>
C. II. 2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 555	-82	1 473	1 319
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>140</i>	<i>0</i>	<i>140</i>	<i>133</i>
C. II. 2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	9	0	9	8
C. II. 2.4.	Pohledávky - ostatní	2 992	-85	2 907	1 539
C. II. 2.4. 1.	Pohledávky za společníky	21	-4	17	20
C. II. 2.4. 3.	Stát - daňové pohledávky	55	0	55	26
C. II. 2.4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	228	0	228	232
C. II. 2.4. 5.	Dohadné účty aktivní	2 537	0	2 537	1 182
C. II. 2.4. 6.	Jiné pohledávky	151	-81	70	79
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	50
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	50
C. IV.	Peněžní prostředky	5 252	0	5 252	6 327
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 736</i>	<i>0</i>	<i>3 736</i>	<i>3 814</i>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	4 368	0	4 368	4 284
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 399</i>	<i>0</i>	<i>3 399</i>	<i>3 207</i>
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	884	0	884	2 043
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>337</i>	<i>0</i>	<i>337</i>	<i>607</i>
D.	Časové rozlišení aktiv	119	0	119	71
D. 1.	Náklady příštích období	115	0	115	68
D. 3.	Příjmy příštích období	4	0	4	3

Označení a	PASIVA b	31. 12. 2017	31. 12. 2016
		5	6
	PASIVA CELKEM	20 229	20 849
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 876</i>	<i>3 947</i>
A.	Vlastní kapitál	10 145	10 239
A. I.	Základní kapitál	3 588	3 588
A. I. 1.	Základní kapitál	3 588	3 588
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	6 102	6 184
A. II. 2.	Kapitálové fondy	6 102	6 184
A. II. 2.1.	Ostatní kapitálové fondy	6 093	6 172
A. II. 2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	9	12
A. III.	Fondy ze zisku	377	376
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	359	359
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	18	17
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	78	91
B. + C	Cizí zdroje	9 597	10 070
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 876</i>	<i>3 947</i>
B.	Rezervy	571	701
B. 4.	Ostatní rezervy	571	701
C.	Závazky	9 026	9 369
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 876</i>	<i>3 947</i>
C. I.	Dlouhodobé závazky	306	303
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	11	16
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	295	287
C. II.	Krátkodobé závazky	8 720	9 066
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 876</i>	<i>3 947</i>
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	68	34
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>68</i>	<i>34</i>
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	794	480
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	5 062	5 551
	<i>z toho svěřené prostředky</i>	<i>3 808</i>	<i>3 913</i>
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	31	23
C. II. 8.	Závazky ostatní	2 765	2 978
C. II. 8.3.	Závazky k zaměstnancům	539	555
C. II. 8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	337	350
C. II. 8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	197	123
C. II. 8.6.	Dohadné účty pasivní	1 393	1 654
C. II. 8.7.	Jiné závazky	299	296
D.	Časové rozlišení pasív	487	540
D. 2.	Výnosy příštích období	487	540

Příloha F: Výkaz zisků a ztrát za rok 2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			
(v mil. Kč)			
Označení řádku výkazu	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		31. 12. 2017	6 měsíců končících 31. 12. 2016
		1	2
	b		
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	17 409	8 872
II.	Tržby za prodej zboží	340	113
A.	Výkonová spotřeba	4 496	2 405
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	253	81
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	1 252	658
A. 3.	Služby	2 991	1 666
C.	Aktivace	-20	-9
D.	Osobní náklady	12 702	6 285
D. 1.	Mzdové náklady	9 283	4 609
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 419	1 676
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 080	1 506
D. 2.2.	Ostatní náklady	339	170
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	818	388
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	825	387
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	829	411
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	-4	-24
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	4	7
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	-11	-6
III.	Ostatní provozní výnosy	1 118	778
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	345	168
III. 3.	Jiné provozní výnosy	773	610
3.1.	Kompensace čistých nákladů na poskytování základních poštovních služeb	500	429
3.2.	Ostatní provozní výnosy	273	181
F.	Ostatní provozní náklady	809	578
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	26	27
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	91	39
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-130	77
F. 5.	Jiné provozní náklady	822	435
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	62	116
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	2	1
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	2	1
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	5	3
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	5	3
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-7	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	132	22
K.	Ostatní finanční náklady	117	46
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	29	-20
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	91	96
L.	Daň z příjmů	13	5
L. 1.	Daň z příjmů splatná	5	15
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	8	-10
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	78	91
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	78	91
*	Čistý obrát za účetní období	19 006	9 789

Příloha G: Rozvaha za rok 2016

ROZVAHA (v mil. Kč)							
Označení		AKTIVA	31. 12. 2016			30. 06. 2016	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
a		b	1	2	3	4	
		AKTIVA CELKEM	34 278	-13 429	20 849	21 656	
		z toho svěřené prostředky	3 947	0	3 947	5 562	
B.		Dlouhodobý majetek	23 076	-13 182	9 894	9 690	
B. I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	1 891	-1 545	346	303	
B. I. 2.		Ocenitelná práva	1 718	-1 480	238	212	
B. I. 2.1.		Software	1 716	-1 479	237	211	
B. I. 2.2.		Ostatní ocenitelná práva	2	-1	1	1	
B. I. 4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	68	-65	3	5	
B. I. 5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	105	0	105	86	
B. I. 5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	105	0	105	86	
B. II.		Dlouhodobý hmotný majetek	20 862	-11 630	9 232	9 074	
B. II. 1.		Pozemky a stavby	12 364	-5 247	7 117	7 171	
B. II. 1.1.		Pozemky	861	-1	860	865	
B. II. 1.2.		Stavby	11 503	-5 246	6 257	6 306	
B. II. 2.		Hmotné movité věci a jejich soubory	8 073	-6 376	1 697	1 643	
B. II. 4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	4	0	4	4	
B. II. 5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	421	-7	414	256	
B. II. 5.1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	5	
B. II. 5.2.		Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	421	-7	414	251	
B. III.		Dlouhodobý finanční majetek	323	-7	316	313	
B. III. 1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	79	-7	72	72	
B. III. 2.		Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	25	0	25	25	
B. III. 5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	219	0	219	216	
C.		Oběžná aktiva	11 131	-247	10 884	11 824	
		z toho svěřené prostředky	3 947	0	3 947	5 562	
C. I.		Zásoby	393	-69	324	344	
C. I. 1.		Materiál	214	-56	158	149	
C. I. 2.		Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	15	
C. I. 3.		Výrobky a zboží	179	-13	166	180	
C. I. 3.2.		Zboží	179	-13	166	180	
C. II.		Pohledávky	4 361	-178	4 183	3 573	
		z toho svěřené prostředky	133	0	133	234	
C. II. 1.		Dlouhodobé pohledávky	1 317	0	1 317	886	
C. II. 1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	2	0	2	2	
C. II. 1.5.		Pohledávky - ostatní	1 315	0	1 315	884	
C. II. 1.5. 2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy	5	0	5	4	
C. II. 1.5. 3.		Dohadné účty aktivní	1 300	0	1 300	871	
C. II. 1.5. 4.		Jiné pohledávky	10	0	10	9	
C. II. 2.		Krátkodobé pohledávky	3 044	-178	2 866	2 687	
		z toho svěřené prostředky	133	0	133	234	
C. II. 2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	1 416	-97	1 319	1 615	
		z toho svěřené prostředky	133	0	133	234	
C. II. 2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	8	0	8	15	
C. II. 2.4.		Pohledávky - ostatní	1 620	-81	1 539	1 057	
C. II. 2.4. 1.		Pohledávky za společníky	23	-3	20	5	
C. II. 2.4. 3.		Stát - daňové pohledávky	26	0	26	3	
C. II. 2.4. 4.		Krátkodobé poskytnuté zálohy	232	0	232	137	
C. II. 2.4. 5.		Dohadné účty aktivní	1 182	0	1 182	838	
C. II. 2.4. 6.		Jiné pohledávky	157	-78	79	74	
C. III.		Krátkodobý finanční majetek	50	0	50	50	
C. III. 2.		Ostatní krátkodobý finanční majetek	50	0	50	50	
C. IV.		Peněžní prostředky	6 327	0	6 327	7 857	
		z toho svěřené prostředky	3 814	0	3 814	5 328	
C. IV. 1.		Peněžní prostředky v pokladně	4 284	0	4 284	3 735	
		z toho svěřené prostředky	3 207	0	3 207	3 646	
C. IV. 2.		Peněžní prostředky na účtech	2 043	0	2 043	4 122	
		z toho svěřené prostředky	607	0	607	1 682	
D.		Časové rozlišení aktiv	71	0	71	142	
D. 1.		Náklady příštích období	68	0	68	98	
D. 3.		Příjmy příštích období	3	0	3	44	

ROZVAHA (v mil. Kč)				
Označení		PASIVA	31.12.2016	30.06.2016
a		b	5	6
		PASIVA CELKEM	20 849	21 656
		z toho svěřené prostředky	3 947	5 562
A.		Vlastní kapitál	10 239	10 477
A. I.		Základní kapitál	3 588	3 588
A. I.	1.	Základní kapitál	3 588	3 588
A. II.		Ážio a kapitálové fondy	6 184	6 360
A. II. 2.		Kapitálové fondy	6 184	6 360
A. II.	2.1.	Ostatní kapitálové fondy	6 172	6 351
A. II.	2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	12	9
A. III.		Fondy ze zisku	376	456
A. III.	1.	Ostatní rezervní fondy	359	359
A. III.	2.	Statutární a ostatní fondy	17	97
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	91	73
B. + C.		Cizí zdroje	10 070	10 685
		z toho svěřené prostředky	3 947	5 562
B.		Rezervy	701	720
B.	4.	Ostatní rezervy	701	720
C.		Závazky	9 369	9 965
		z toho svěřené prostředky	3 947	5 562
C. I.		Dlouhodobé závazky	303	303
C. I.	4.	Závazky z obchodních vztahů	16	22
C. I.	8.	Odložený daňový závazek	287	281
C. II.		Krátkodobé závazky	9 066	9 662
		z toho svěřené prostředky	3 947	5 562
C. II.	2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	32
		z toho svěřené prostředky	34	32
C. II.	3.	Krátkodobé přijaté zálohy	480	255
C. II.	4.	Závazky z obchodních vztahů	5 551	6 445
		z toho svěřené prostředky	3 913	5 530
C. II.	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	23	23
C. II. 8.		Závazky ostatní	2 978	2 907
		z toho svěřené prostředky	0	0
C. II.	8.3.	Závazky k zaměstnancům	555	507
C. II.	8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	350	322
C. II.	8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	123	168
C. II.	8.6.	Dohadné účty pasivní	1 654	1 653
C. II.	8.7.	Jiné závazky	296	257
D.		Časové rozlišení pasiv	540	494
D.	2.	Výnosy příštích období	540	494

Příloha H: Výkaz zisků a ztrát za rok 2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v mil. Kč)				
Označení řádku výkazu			Skutečnost v účetním období	
			6 měsíců končících 31. 12. 2016	6 měsíců končících 30. 06. 2016
		b	1	1
I.		Tržby za prodej výrobků a služeb	8 872	9 134
II.		Tržby za prodej zboží	113	144
A.		Výkonová spotřeba	2 405	2 599
A.	1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	81	112
A.	2.	Spotřeba materiálu a energie	658	604
A.	3.	Služby	1 666	1 883
B.		Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	-6
C.		Aktivace	-9	-9
D.		Osobní náklady	6 285	6 032
D.	1.	Mzdové náklady	4 609	4 372
D.	2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 676	1 660
D.	2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 506	1 481
D.	2.2.	Ostatní náklady	170	179
E.		Úpravy hodnot v provozní oblasti	388	402
E.	1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	387	392
E.	1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	411	395
E.	1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	-24	-3
E.	2.	Úpravy hodnot zásob	7	2
E.	3.	Úpravy hodnot pohledávek	-6	8
III.		Ostatní provozní výnosy	778	314
III.	1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	168	10
III.	3.	Jiné provozní výnosy	610	304
	3.1.	Kompensace čistých nákladů na poskytování základních poštovních služeb	429	171
	3.2.	Ostatní provozní výnosy	181	133
F.		Ostatní provozní náklady	578	484
F.	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	27	1
F.	3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	39	51
F.	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	77	93
F.	5.	Jiné provozní náklady	435	339
*		Provozní výsledek hospodaření (+/-)	116	90
IV.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	1	1
IV.	2.	Ostatní výnosy z podílů	1	1
VI.		Výnosové úroky a podobné výnosy	3	6
VI.	2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	3	6
VII.		Ostatní finanční výnosy	22	41
K.		Ostatní finanční náklady	46	41
*		Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-20	7
**		Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	96	97
L.		Daň z příjmů	5	24
L.	1.	Daň z příjmů splatná	15	46
L.	2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-10	-22
**		Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	91	73
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	91	73
*		Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	9 789	9 640

Příloha I: Rozvaha za rok 2015

Označení	AKTIVA	31. 12. 2015			31. 12. 2014
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	36 099	13 584	22 517	26 096
	a – z toho svěřené prostředky	5 537	0	5 537	10 189
B.	Dlouhodobý majetek	23 298	13 348	9 950	10 248
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 120	1 785	335	458
B. I. 1.	Software	1 940	1 719	221	247
	2. Ocenitelná práva	2	1	1	1
	3. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	72	65	7	14
	4. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	106	0	106	196
	5. Poskyt.zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	20 855	11 556	9 299	9 492
B. II. 1.	Pozemky	866	1	865	856
	2. Stavby	11 445	5 030	6 415	6 485
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	8 212	6 516	1 696	1 873
	4. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4	0	4	4
	5. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	323	9	314	269
	6. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	5	0	5	5
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	323	7	316	298
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	79	7	72	72
	2. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba,	219	0	219	217
	3. podstatný vliv	25	0	25	9
C.	Oběžná aktiva	12 668	236	12 434	15 755
C.	a – z toho svěřené prostředky	5 537	0	5 537	10 189
C. I.	Zásoby	375	60	317	224
C. I. 1.	Materiál	181	46	135	132
	2. Nedokončená výroba a polotovary	8	0	8	15
	3. Zboží	186	14	174	77
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	19	0	19	20
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	5	0	5	6
	2. Dlouhodobě poskytnuté zálohy	5	0	5	4
	3. Jiné pohledávky	9	0	9	10
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 349	176	3 173	2 390
C. III.	a z toho svěřené prostředky	87	0	87	97
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 336	102	1 234	1 266
	1. a – z toho svěřené prostředky	87	0	87	97
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	15	0	15	0
	3. Pohledávky za společníky	14	0	14	17
	3 Stát – daňové pohledávky	1	0	1	2
	4. Krátkodobě poskytnuté zálohy	213	0	213	197
	5. Dohadné účty aktivní	1 635	0	1 635	832
	6. Jiné pohledávky	135	74	61	76
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	8 925	0	8 925	13 121
C. IV.	a z toho svěřené prostředky	5 450	0	5 450	10 092
C. IV. 1.	Peníze	4 713	0	4 713	4 173
	1. a – z toho svěřené prostředky	4 634	0	4 634	4 090
	2. Účty v bankách	4 162	0	4 162	8 448
	2. a – z toho svěřené prostředky	816	0	816	6 002
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	50	0	50	500
D. I.	Časové rozlišení	133	0	133	93
D. I. 1.	Náklady příštích období	70	0	70	52
	2. Příjmy příštích období	63	0	63	41

Označení	PASIVA	31. 12. 2015	31. 12. 2014
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	22 517	26 096
	a – z toho svěřené prostředky	5 537	10 189
A.	Vlastní kapitál	10 492	10 402
A. I.	Základní kapitál	3 588	3 588
A. I. 1.	Základní kapitál	3 588	3 588
A. II.	Kapitálové fondy	6 288	6 238
A. II. 1.	Ostatní kapitálové fondy	6 276	6 229
II. 2.	Oceňovací rozdíl z přec.majetku a závazků	12	9
A. III.	Fondy ze zisku	375	369
A. III. 1.	Rezervní fond	359	359
2.	Statutární a ostatní fondy	16	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	241	207
B.	Cizí zdroje	11 509	15 150
B. a	– z toho svěřené prostředky	5 537	10 189
B. I.	Rezervy	627	357
B. I. 1.	Ostatní rezervy	627	357
B. II.	Dlouhodobé závazky	326	382
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	23	26
2.	Odložený daňový závazek	303	356
B. III.	Krátkodobé závazky	10 520	14 376
B. III. a	– z toho svěřené prostředky	5 501	10 154
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	7 058	11 456
1. a	– z toho svěřené prostředky	5 501	10 057
2.	Závazky k zaměstnancům	546	508
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	344	313
4.	Stát – daňové závazky a dotace	197	71
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	364	181
6.	Dohadné účty pasivní	1 706	1 432
7.	Jiné závazky	305	415
a.	– z toho svěřené prostředky	0	97
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	36	35
B. IV. a	z toho svěřené prostředky	36	35
B. IV. 1.	Krátkodobé bankovní úvěry	36	35
1. a	– z toho svěřené prostředky	36	35
C. I.	Časové rozlišení	516	544
C. I. 1.	Výdaje příštích období	0	0
2.	Výnosy příštích období	516	544

Příloha J: Výkaz zisků a ztrát za rok 2015

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		31. 12. 2015	31. 12. 2014
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	802	417
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	742	361
+	Obchodní marže	60	56
II.	Výkony	18 472	18 479
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18 463	18 464
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-7	0
	3. Aktivace	16	15
B.	Výkonová spotřeba	5 408	5 335
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	1 381	1 400
	2. Služby	4 027	3 935
+	Přidaná hodnota	13 124	13 200
C.	Osobní náklady	11 886	11 831
C. 1.	Mzdové náklady	8 669	8 655
	2. Odměny členům orgánů obchodní korporace	6	9
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 867	2 833
	4. Sociální náklady	344	334
D.	Daně a poplatky	96	95
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	844	908
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	26	27
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	26	27
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2	4
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2	4
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	314	-209
IV.	Ostatní provozní výnosy	958	253
IV. 1.	Kompenzace čistých nákladů na poskytování základních poštovních služeb	700	0
IV. 2.	Ostatní provozní výnosy	258	253
H.	Ostatní provozní náklady	689	658
*	Provozní výsledek hospodaření	277	193
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	402
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	382
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	2	4
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podst. vlivem	0	1
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	2	3
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	1	3
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0
X.	Výnosové úroky	22	32
N.	Nákladové úroky	0	1
XI.	Ostatní finanční výnosy	56	48
O.	Ostatní finanční náklady	57	58
*	Finanční výsledek hospodaření	24	48
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	61	34
Q. 1.	- splatná	114	3
	2. - odložená	-53	31
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	241	207
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	241	207
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	302	241