

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza ekonomické situace podniku a jeho postavení na trhu

Monika Čápková

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Čápková**
Osobní číslo: **E11128**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza ekonomické situace podniku a jeho postavení na trhu**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je s využitím dostupných dat a vhodných metod navrhnout postup a zpracovat strategickou analýzu zvoleného podniku jako podklad pro zhodnocení jeho ekonomické situace a postavení v rámci odvětví a predikci ekonomického vývoje.

Zásady:

- Strategická analýza podniku.
- Charakteristika odvětví a zvoleného podniku.
- Zpracování strategické analýzy zvoleného podniku jako podkladu pro zhodnocení jeho ekonomické situace a postavení v rámci odvětví a predikci ekonomického vývoje s využitím vhodných metod.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- HANDLÍŘ, J.** Prognostické metody a jejich aplikace. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-174-4.
PRŮŠA, J. Svět letecké dopravy. 1. vydání. Praha: Galileo CEE Service ČR s. r. o., 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.
TOMEK, G. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-8-7400-098-0.
VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
WELLS, Alexander T. Airport planning & management. New York: McGraw Hill, 2011. 6th ed. ISBN 978-0-07-175024-0.

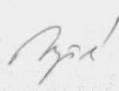
Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Aleš Horčíčka

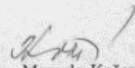
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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., autorský zákon 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Monika Čápová

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi byly poskytnuty. Dále bych chtěla poděkovat panu Prof. Ing. Zdeňkovi Žihlovi, CSc, Ing. Františku Bisovi a Ing. Jiřímu Průšovi za odbornou konzultaci a poskytnutí praktických informací, potřebných pro zpracování této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá ekonomickou situací společnosti České aerolinie, a. s. a jejím postavením na trhu. Zaměřuje se především na finanční situaci, vnitřní a vnější prostředí podniku. Na základě provedení finanční a strategické analýzy je vypracováno hodnocení ekonomické situace v podniku a na trhu. Výsledkem práce je provedená predikce vývoje společnosti a navržení dalších kroků a opatření týkajících se strategie podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, strategická analýza, konkurenceschopnost, marketingová strategie, letecká doprava

TITLE

The Analysis of the Economic Situation of a Company and Its Position on a Market

ANNOTATION

This Bachelor thesis deals with an economic situation of Czech Airlines and its position on a market. It is focused on a financial situation and an external and internal surrounding of the company. On the bases of a financial and strategic analysis is made evaluation of an economics situation and a situation on the market. As a result of the work was made suggestions for the further development and arrangements which are relate to the meantioned area.

KEYWORDS

financial analysis, strategic analysis, competitiveness, marketing strategy, air transport

Obsah

Úvod	8
1 Charakteristika odvětví	10
1.1 Historie letectví	10
1.2 Letectví současnosti	11
1.3 Inovace a budoucnost letectví	12
2 Metody finanční a strategické analýzy	15
2.1 Finanční analýza.....	15
2.1.1 <i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	15
2.1.2 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	16
2.2 Strategická analýza společnosti.....	20
2.2.1 <i>Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	20
2.2.2 <i>PEST analýza</i>	23
3 Profil vybraného podniku	25
3.1 Základní charakteristika	25
3.2 Historie společnosti	25
3.3 Působení v mezinárodních organizacích	26
3.4 Aliance SkyTeam.....	27
3.5 Restrukturalizace společnosti	28
4 Analýza ekonomické situace a postavení podniku v rámci odvětví	30
4.1 Finanční analýza společnosti.....	30
4.1.1 <i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	30
4.1.2 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	34
4.2 Strategická analýza společnosti.....	38
4.2.1 <i>Vnitřní prostředí podniku</i>	38
4.2.2 <i>Vnější prostředí podniku</i>	45
5 Zhodnocení ekonomické situace a postavení podniku v rámci odvětví	50
5.1 Vyhodnocení finanční analýzy společnosti	50
5.2 Vyhodnocení strategické analýzy společnosti	50
5.2.1 <i>Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil</i>	51
5.2.2 <i>Vyhodnocení PEST analýzy</i>	52
5.3 Predikce vývoje společnosti	53
5.4 Doporučení pro další rozvoj	53
6. Závěr	55
Literatura	57
Seznam příloh	61

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	21
Obrázek 2: PEST analýza	24
Obrázek 3: Holdingové uspořádání ČSA.....	30
Obrázek 4: Provozní cashflow ČSA	36
Obrázek 5: Rentability ČSA	37
Obrázek 6: Obrat aktiv ČSA	37
Obrázek 7: Celková zadluženost ČSA	38
Obrázek 8: Index meziročního vývoje likvidity ČSA.....	39
Obrázek 9: Vývoj cenových tarifů na trase Praha - Paříž - Praha.....	42
Obrázek 10: Vývoj cenových tarifů na trase Praha - Moskva - Praha.....	44
Obrázek 11: Vývoj cenových tarifů na trase Praha - Frankfurt nad Mohanem - Praha.....	45
Obrázek 12: Průměrné přerozdělení výnosů z tarifu	46
Obrázek 13: Počet cestujících využívající leteckou dopravu v ČR	47
Obrázek 14: Vývojový trend využívání letecké dopravy ve světě.....	48
Obrázek 15: Výdaje na výzkum v technickém odvětví	48
Obrázek 16: Výdaje na rekreaci vzhledem k peněžnímu příjmu	49
Obrázek 17: Vývoj HDP v České republice.....	50
Obrázek 18: Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	53
Obrázek 19: Vyhodnocení PEST analýzy	54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průměrná spotřeba paliva u vybraných typů letadel	13
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv	32
Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv	33
Tabulka 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	34
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv	35
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv	35
Tabulka 7: Kapitálová struktura - Zlaté bilanční pravidlo	36
Tabulka 8: Porovnání cen dopravců na trase Praha - Ostrava.....	40
Tabulka 9: Porovnání cen dopravců do sousedních zemí	41

Seznam vzorců

Vzorec 1: Indexové vyjádření horizontální analýzy	16
Vzorec 2: Diferenciální vyjádření horizontální analýzy	16
Vzorec 3: Výpočet vertikální analýzy	16
Vzorec 4: Provozní cashflow	17
Vzorec 5: Rentabilita aktiv	17
Vzorec 6: Rentabilita tržeb	17
Vzorec 7: Rentabilita vlastního kapitálu	18
Vzorec 8: Obrat aktiv	18
Vzorec 9: Celková zadluženost	19
Vzorec 10: Běžná likvidita	19
Vzorec 11: Pohotová likvidita	19
Vzorec 12: Okamžitá likvidita	19

Seznam zkratk a značek

cts	Cent
ČD	České dráhy, a. s.
ČSA	České aerolinie, a. s., a. s.
gal	Galon
EAT	Earnings after Taxes (Čistý zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (Zisk před zdaněním)
IATA	International Air Transport Association (Mezinárodní asociace leteckých dopravců)
ICAN	International Commission for Air Navigation (Mezinárodní komise pro leteckou navigaci)
ICAO	International Civil Aviation Organization (Mezinárodní organizace pro civilní letectví)

Úvod

Touha létat je lidem vlastní už od nepaměti. Svědčí o tom již starořecké legendy, kde se motiv létání objevuje. Nám nejznámější je legenda o Ikaru a Daidalovi. Tento sen se začal plnit od roku 1783, kdy bratři Mongolfierové zkonstruovali první horkovzdušný balón. Tento počín odstartoval éru vývoje letadel lehčí než vzduch. Na počátku 20. století však nastal velký zlom, bratři Wrightové sestrojili první letoun těžší než vzduch.

Od tohoto momentu se letectví rozvíjelo závratnou rychlostí a České aerolinie, a. s., byly jedny z prvních aerolinií na světě, které se do tohoto rozvoje zapojily. Létání na počátku jeho vzniku bylo záležitostí vyvolených jedinců, kteří letadla konstruovali či byli natolik majetní, aby si za let mohli zaplatit. Dnes je létání samozřejmostí, pro některé přímo nutností. Novodobá společnost si žádá rychlost a spolehlivost a oběma těmto požadavkům letecké společnosti vyhoví.

Aerolinie zvyšují standart létání, avšak tlak konkurence je neúprosný a podniky jsou nuceny snižovat ceny letenek, v některých případech až pod hranici rentability. Aby ČSA měly dobrou vyjednávací pozici při ujednání podmínek na letištích a mohly kapacity letadel vyplňovat pomocí code-sharové spolupráce, staly se roku 2005 členy aliance SkyTeam. Bohužel i přesto se podnik potýkal se ztrátami. V roce 2009 vláda rozhodla, jakožto majoritní vlastník, o privatizaci ČSA. V témže roce byl schválen i restrukturalizační plán podniku. K odkupu 44 % podílu došlo v roce 2013 aliančním partnerem Korean Air. V současné ekonomické situaci na trhu provozovatelů letecké dopravy je privatizace vlajkových dopravců zcela obvyklý jev.

První kapitola práce je zaměřena na charakteristiku odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Dále jsou popsány aplikované analýzy, které byly pro rozbor dané problematiky vybrány. Ve třetí části práce je uveden profil podniku. Následně je zanalyzovaná finanční situace podniku, která indikuje ekonomickou situaci podniku, a postavení na trhu je určeno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a PEST analýzy. Na základě provedení analýz je vyjádřeno vyhodnocení výsledku. Na závěr je uvedena predikce vývoje a doporučení pro daný podnik.

Cílem práce je:

- ♣ souhrnně zanalyzovat ekonomickou situaci Českých aerolinií, a. s. prostřednictvím finanční analýzy,
- ♣ definovat postavení Českých aerolinií, a. s. na trhu za pomoci strategické analýzy,
- ♣ predikce vývoje Českých aerolinií, a. s.

V práci byla využita metodika rešerše literatury, pozorování, srovnávání, řízené rozhovory, finanční a strategická analýza. Osloveni byli odborníci, kteří v ČSA pracovali na pozicích náměstka generálního ředitele a viceprezidenta pro marketing, a také akademičtí pracovníci z katedry letecké dopravy z Vysoké školy obchodní.

V dnešní době se mnohé letecké společnosti potýkají s finančními problémy. Ve spoustě případů dochází k privatizaci společností, jejichž podíly následně odkupuje dvacet největších aerolinií na trhu. Některé letecké trasy aerolinií jsou nerentabilní a operují se pouze z důvodů udržení prestiže. Tento trend je dlouhodobě neudržitelný a měly by se nalézt nové strategie pro fungování leteckých společností.

1 Charakteristika odvětví

Letectví zásadním způsobem změnilo celé 20. století. Nejdříve bylo letectví silně spojeno s vojenstvím, dnes je letectví spojeno s globalizací a vysokým tempem růstu ekonomiky, jež v dnešní době výrazně zasahují do každodenního života.

1.1 Historie letectví

Průlomový rok pro letectví, byl rok 1903, kdy bratři Wrightové uskutečnili historicky první let. V Čechách byl první let podniknut 12. května 1911, panem Ing. Janem Kašparem, z Pardubic do Prahy. Na konci téhož roku se uskutečnil první let s pasažérem na trase z Mělníka do Prahy-Chuchle. Velký rozvoj leteckého průmyslu nastal s příchodem 1. světové války v roce 1914. Po válce nevyužitě vojenské letouny a piloti našli uplatnění v civilním letectví. První aerolinie, KLM Royal Dutch Airlines, byly založeny dne 7. října 1919. Svůj první let uskutečnily 20. května na trase z Amsterdamu do Londýna.

Pařížská mírová konference, konající se 18. ledna 1919, byla prvním krokem k vytvoření mezinárodních právních dokumentů týkající se civilní letové dopravy. Pověřená letecká komise měla za úkol vyřešení otázky suverenity vzdušného prostoru, registraci letadel, licencování pilotů a provozu vojenských letadel. Výsledkem byla Mezinárodní úmluva o úpravě letectví tzv. Pařížská úmluva, která byla ujednána 13. října 1919. K Pařížské smlouvě přistoupilo 38 států, mezi něž patřila i tehdejší Československá republika. V úmluvě bylo nařízeno zřízení první organizace věnující se problematice civilního letectví ICAN - International Commission for Air Navigation (Mezinárodní komise pro leteckou navigaci). Úmluva byla dále rozšířena během konference v kubánské Havaně roku 1928. Mezinárodní komise pro leteckou navigaci ukončila svou působnost roku 1940 kvůli německé okupaci Paříže.

Americký prezident Roosevelt svolal 9. září 1944, těsně před ukončením 2. světové války, mezinárodní konferenci o civilním letectví. V Chicagu se sešlo celkem 55 států, jež se zabývaly otázkou, jak využít obrovský technologický pokrok v letectví, k němuž došlo během válečného období a také jak vytvořit mezinárodní soudržnost, jako nástroj k zamezení dalšího konfliktu. Všechny státy došly ke konsenzu a byla sepsána Úmluva o mezinárodním civilním letectví tzv. Chicagská úmluva vstupující v platnost v roce 1947.

Nejvýznamnější pokrok v poválečném období byla doletová vzdálenost letounů. Zejména u čtyřmotorových letadel jako byly Lockheed Constellation, Boeing Stratocruiser, DC-6 a DC-7. Poté nastal vývoj proudových letadel. Největší úspěch zaznamenal sovětský Tupolev TU-104. Další vývoj se zaměřil na nadzvuková letadla, ze kterého v 70. letech minulého století vzešel Concorde. Tento letoun byl vyřazen z provozu až roku 2003. Dodnes letečtí technici z tohoto vývoje těží.

V dnešní době jsou letecké společnosti pod velkým tlakem cenové konkurence. Tudiž musí snižovat náklady, aby cestujícím mohli poskytnout služby za atraktivní ceny. Za posledních více než 40 let se náklady leteckých společností podařily snížit o 60 %, a to zejména díky technologiím, které zajišťují snadnější provoz aerolinek, jejich komunikaci s cestujícími a vývoji nových letounů s nižší spotřebou paliva na osobokilometr.

1.2 Letectví současnosti

Letecká doprava je v době liberalizace ekonomického prostředí, technologického a technického vývoje, velmi dynamicky rozvíjející se obor. Stává se masově využívaným dopravním odvětvím k účelům jak soukromým, tak obchodním. Zejména z důvodu zvýšení kvality dopravy a snížením letových tarifů. Kvůli velké popularitě tohoto způsobu cestování se dopravci dostávají před problém kapacitního limitu letišť, který je omezen ekologickými i technickými normami. Technologický rozvoj se soustředí na ekologické požadavky, prodloužení doletu letadel, snížení spotřeby paliva, rozšíření kapacity a komfortu na palubě.

Letectví, jakožto jedno z nejkompexnějších odvětví, je velmi senzitivní na řadu podnětů, jakými jsou mezinárodní politická situace, teroristické hrozby, šíření nakažlivých nemocí či přírodní katastrofy. Tyto skutečnosti jsou podniky neovlivnitelné a mohou zapříčinit ekonomické problémy, které nutně neodráží schopnost či neschopnost konkurovat na mezinárodním trhu.

Finanční výsledky společností v leteckém odvětví mohou být značně kolísavé. Můžeme zaznamenat marginální rozdíly napříč odvětvím. Letiště a služby letového provozu vykazují mnohdy dobré finanční výsledky, kdežto letečtí dopravci jsou často ztrátové.

Jelikož je letecká doprava považována za veřejnou dopravu, státy, i přes značnou privatizaci, se snaží udržet ve vlastnictví společností zásadní podíl a pravomoci k regulaci celého odvětví. Vláda je svázána multilaterálními úmluvami, na které dále navazují závazky vycházející

z bilaterálních dohod, a je zodpovědná za jejich plnění. V České republice koordinuje činnost letecké dopravy Úřad pro civilní letectví ČR spadající pod ministerstvo dopravy. Úřad se zodpovídá v otázkách letecké bezpečnosti, koordinaci, inspekci, vydávání předpisů a pokynů v rámci jeho pravomocí.

1.3 Inovace a budoucnost letectví

Inovace v leteckém průmyslu jsou zaměřeny na bezpečnost, technické parametry letadel, ochrany životního prostředí, efektivnost informačních a podnikových systémů. Obzvláště inovace technických dispozic letadel a efektivnost systémů redukuje náklady leteckým přepravcům.

Inovace v leteckém průmyslu zásadním způsobem ovlivňují náklady na provoz leteckých služeb. Nejvíce se snaží zaměřit na:

- snižování spotřeby paliva letadel,
- zvyšování kapacity letadel,
- zvyšování rychlosti letadel.

Snižování spotřeba paliva letadel

Přesto, že podle statistik cena leteckého paliva od finanční krize v roce 2008 klesá, náklady na palivo představují pro letecké společnosti okolo 20 % z výnosu jedné letenky.

Tabulka: Vývoj cen leteckého paliva

Výsledky k 3. lednu 2014	Spotřeba	cts/gal ¹	\$/mld.	\$/mt	Srovnání s předchozím		
					týdnem	měsícem	rokem
Asie a Oceánie	22%	295.7	124.2	981.0	-2.7 %	-2.7 %	-2.3 %
Evropa a Rusko	28%	297.5	125.0	984.8	-4.7 %	-4.7 %	-2.9 %
Blízký východ a Afrika	7%	290.2	121.9	961.6	-3.6 %	-3.6 %	-2.4 %
Severní Amerika	39%	297.6	125.0	986.1	-3.9 %	-3.9 %	-3.0 %
Latinská a Střední Amerika	4%	304.9	128.0	985.9	-4.2 %	-4.2 %	-3.7 %
Celkový vývoj cen paliva	100%	297.0	124.7	982.9	-3.9 %	-2.6 %	-2.8 %

Zdroj: [12]

¹ cts/gal Cents Per Gallon

Nové letadla výroby Airbus S.A.S. jsou úspornější, než letadla výroby jejich konkurenta The Boeing Company. V roce 1970 byla průměrná spotřeba 9 l/osobokilometr, nyní se hodnota pohybuje pod 5 litry za osobokilometr.

Tabulka 1: Průměrná spotřeba paliva u vybraných typů letadel

Střední tratě		Dlouhé tratě	
Typ letadla	Spotřeba (l/100oskm)	Typ letadla	Spotřeba (l/100oskm)
A321	5.2	A310	5.5
A330	5.1	A340	4.2
A319	6	B777	4.2
B737-500	7.2	B747-400	4.2
B737-300	6.25	B747-400COMBI	4.6
B737-200	8.2	B747-200	4.4

Zdroj: [8]

Při vývoji výrobci letadel dosahují nižší spotřeby díky aerodynamičtější konstrukci, při které se snižuje odpor vzduchu letadla a motory nemusí být v plném tahu. Mění se také tvar a umístění motorů, trychtýřový tvar spolu s prstencem plných drobných sacích otvorů za motorem instalovaným v zadní části trupu, způsobuje laminární obtékání vzduchu a snižuje odpor vzduchu, tímto se docílilo 15% snížení spotřeby paliva. Rovněž používáním odlehčených materiálů dochází k menšímu náporu na výkon motoru.

Zvyšování kapacity letadel

Zvyšování kapacity letadel reaguje na predikovanou zvyšující se poptávku po letecké dopravě. Airbus S.A.S. predikuje růst poptávky v roce 2014 o 4,7 % a americký The Boeing Company o 5 %.

Airbus A380, vyráběn společností Airbus S.A.S. od roku 2007, je největší dvoupodlažní širokotrupé civilní letadlo s kapacitou až 853 cestujících. Kapacita se liší podle rozvržení tří tříd, které si aerolinie při objednání specifikují. Průměrná katalogová cena A380 je 251 000 000 USD, průměrná cena za sedadlo je tedy 294 000 USD. Doletová vzdálenost je až 15 700km. Největším konkurentem A380 je Boeing 747. Největším odběratelem jsou Emirates, kteří při Dubai Air Show 2013 potvrdili další objednávku letadel v počtu 50 kusů.

Zvyšování rychlosti letadel

Během Air Show Paris 2011 byl představen civilní letoun SonicStar výroby Hypermach Aeronautics Industries, Inc. Je to technologické navázání na civilní nadzvukové letadlo Concorde, které bylo kvůli poruchovosti v roce 2003 vyřazeno z provozu. Letadlo dosahuje rychlosti 3.5 Mach, let z Londýna do New York City tedy potrvá 2 hodiny. Na trh bude uvedeno v roce 2021. SonicStar bude poháněno hybridním motorem S-MAGJET 4000x vyvinut SonicBlue. Motor má o 30% efektivnější spalování paliva než motor Rolls Royce 593, jenž byl instalován v Concorde.

2 Metody finanční a strategické analýzy

Metody finanční analýzy byly zvoleny dvě. Nejprve bude provedena analýza absolutních a poté poměrových ukazatelů. Analýza absolutních ukazatelů je rozdělena na vertikální a horizontální. Těmito analýzami získáme pohled na ekonomickou situaci a zdraví podniku. Pro strategickou analýzu byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza, které zkoumají vnitřní a vnější prostředí podniku. Prostřednictvím nich získáme celkový obraz aktuální situace na trhu.

2.1 Finanční analýza

Tento druh analýzy Kislingerová charakterizuje jako uskupení činností, díky nimž dosáhneme komplexního pohledu na finanční situaci podniku [5].

Pro analýzu se využívají data, jež jsou uvedeny v rozvaze, výkazu zisku a ztrát, výkazu o peněžních tocích a v příloze účetní závěrky. Příloha je pouze doplněk závěrky, jsou v ní uvedené informace o zvolených způsobech účtování a ocenění majetkových položek, případně závazky podniku [4].

2.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tyto postupy umožňují nahlédnout na údaje z účetních výkazů v mnoha relacích či souvislostech. Absolutní ukazatele lze rozdělit na horizontální a vertikální.

Horizontální analýza rozvahy (analýza trendů)

Veličiny z rozvahy se sledují v čase a porovnávají se s vykázanými hodnotami za minulé účetní období. Podle vývojového trendu se vyvozuje prognóza budoucnosti podniku. Výsledky se zaznamenávají indexem (procentuálním vyjádřením) či v diferencích (vyjádření v absolutních číslech) [5].

Indexy se formalizují takto:

$$I = \frac{Bi(t)}{Bi(t-1)}$$

Vzorec 1: Indexové vyjádření horizontální analýzy

kde $Bi(t)$ hodnota bilanční položky v čase

t čas.

Znázornění pro diference:

$$D = Bi(t) - Bi(t - 1)$$

Vzorec 2: Diferenciální vyjádření horizontální analýzy

kde $Bi(t)$ hodnota bilanční položky v čase

t čas.

Vertikální analýza rozvahy (procentní analýza)

Analýza spočívá v porovnávání položky z rozvahy k nějaké jiné veličině. V případě analýzy rozvahy se jedná o poměrování s celkovou bilanční sumou. Jednotlivé položky v rámci určeného poměru odráží skutečnost, z kolika procent se podílejí na celkové bilanční sumě [5].

Znázornění je následné:

$$P = \frac{Bi}{\Sigma B}$$

Vzorec 3: Výpočet vertikální analýzy

kde Bi velikost položky bilance

ΣBi suma hodnot zkoumaných veličin.

2.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Tato metoda finanční analýzy patří k těm nejběžnějším a navazuje na absolutní analýzu dat. Veškeré poměrové ukazatele vytváří obraz finanční situace v souvislostech. Účetní data vycházejí z rozvahy a z výkazu zisku a ztrát. Ukazatelé vyjadřují poměr mezi jedním či skupinou veličin z

účetních výkazů.

Ukazatel provozního cashflow zobrazuje výsledek hospodaření bez mimořádných operací, jako jsou odpisy, rezervy včetně daňových a opravných položek. Tento ukazatel se považuje za jeden z nejtransparentnějších ukazatelů pro finanční analýzu rentability, jelikož sleduje skutečný trend výsledku hospodaření pouze z výdělečné činnosti [494].

Provozní cashflow = čistý zisk + odpisy - změna stavu zásob - změna stavu pohledávek + změna stavu závazků

Vzorec 4: Provozní cashflow

Ukazatele rentability všeobecně označujeme jako indikátory výnosnosti či ziskovosti. Informují nás o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem.

Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA) se vypočítá jako poměr zisku před úroky a zdaněním a aktiv:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 5: Rentabilita aktiv

kde EBIT zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interests and Taxes).

Ukazatel objasňující, jakým způsobem jsou aktiva využívána ke generování zisku, se nazývá rentabilita tržeb. Vyhodnocuje efektivitu využívaného dlouhodobého majetku, krátkodobého majetku a ostatních aktiv. V případě nízkých hodnot podnik nevyužívá veškeré dostupné zdroje podniku nebo je nedostatečně produktivní.

Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS) je výsledkem poměru mezi podílem zisku před úroky a zdaněním a tržbami:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 6: Rentabilita tržeb

Ukazatel anoncuje, jaký podíl zisku před úroky a zdaněním je obsažen v jedné koruně tržeb. Čím je vyšší hodnota ukazatele, tím efektivněji podnik využívá své dostupné zdroje.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE) je výsledkem poměru mezi podílem čistého zisku po zdanění a vlastním kapitálem:

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

Vzorec 7: Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel indikuje, jaké podíl vlastního kapitálu se podílelo na generování zisku. Vyjadřuje, kolik korun ze zisku připadá na jednu korunu z vlastního kapitálu.

Ukazatelé aktivity všeobecně hodnotí informace, jakým způsobem pracuje aktiva nebo části aktiv na realizaci tržeb. Vyhodnocuje, kolikrát se aktiva či jejich část objeví v tržbách podniku za sledované období, kterým nejčastěji bývá jeden rok. Ukazatel porovnává tržby (tokovou veličinu) a aktiva (stavovou veličinu). Nejvýznamnější, ze skupiny ukazatelů aktivity je obrat aktiv.

Obrat aktiv se vyjadřuje se jako podíl tržeb a aktiv:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 8: Obrat aktiv

Tento poměr indikuje způsob, jakým jsou využívána aktiva podniku ke generování tržeb, to jest určení míry využití aktiv.

Ukazatel zadluženosti pozoruje vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky. Vysoká zadluženost nemusí být vždy negativním výsledkem. Může se jednat o využití finanční páky, která bude pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu.

Celková zadluženost porovnává cizí zdroje s vlastními:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 9: Celková zadluženost

Tento vztah vyjadřuje míru věřitelského rizika. Bezpečí proti ztrátě věřitelů se zvyšuje s rostoucím podílem vlastního kapitálu.

Ukazatelé likvidity definují možnost podniku platit své závazky. Samotný pojem likvidita vyjadřuje schopnost majetku přeměnit se na peníze. Nejlikvidnějším majetkem je krátkodobý finanční majetek, naopak nejhůře likvidním je specifický dlouhodobý majetek. V praxi se nejčastěji využívají tyto 3 ukazatele likvidity.

Běžná likvidita je kalkulována jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků:

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

Vzorec 10: Běžná likvidita

Doporučená hodnota pro podnik je mezi 1,6 a 2,2. V případě vyšší hodnoty podnik neefektivně umísťuje své zdroje.

Pohotová likvidita oproti předešlému výpočtu nekalkuluje se zásobami podniku a vzniká vztah:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 11: Pohotová likvidita

Hodnota by se měla pohybovat mezi úrovněmi 0,5 a 1,6.

Okamžitá likvidita znázorňuje poměr finančního majetku a krátkodobých závazků:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 12: Okamžitá likvidita

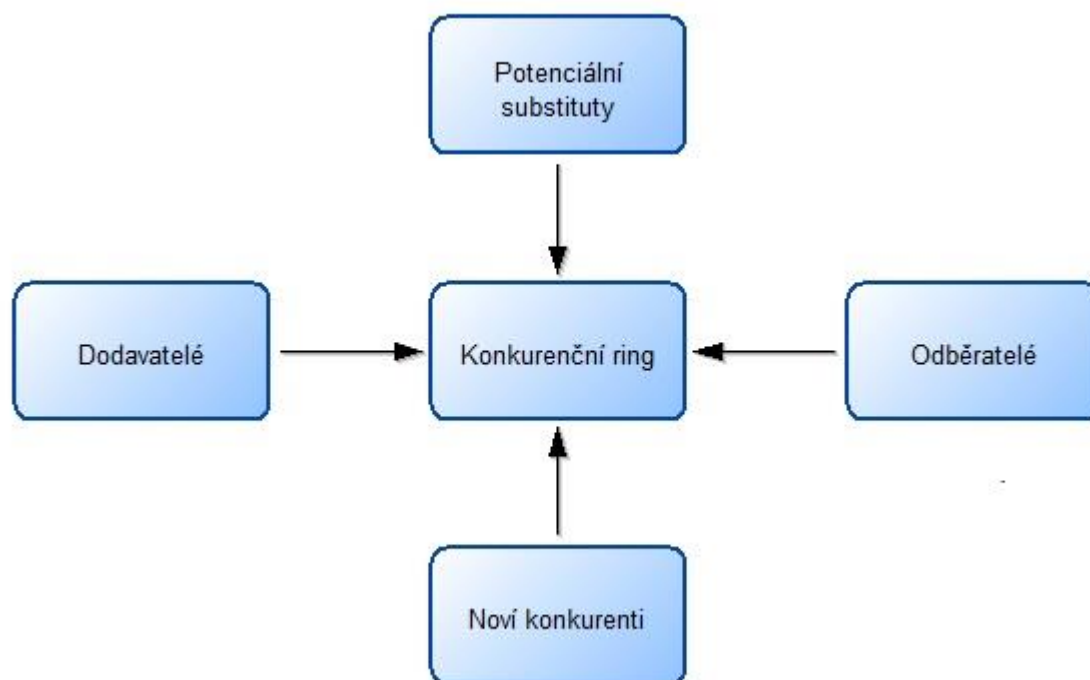
Doporučovaná hodnota je na úrovni 0,2 až 0,4. Do finančního majetku se zpravidla zahrnuje pouze peníze v hotovosti, vklady na bankovních účtech a popřípadě krátkodobé cenné papíry [99].

2.2 Strategická analýza společnosti

Vnější prostředí podniku utváří zejména politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technickovědecké faktory. Rozsah a intenzita dopadu těchto činitelů na podnik jsou předmětem PEST analýzy. Pro rozbor vnitřního prostředí se zaměříme na rozbor odvětví. V tomto prostředí jsou společnosti konkurující, dodavatelé a zákazníci. Nástroj pro tento rozbor se nejčastěji používá Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Autorem této analýzy je profesor Michal Eugene Porter z Harvard Business School působící v Institute for Strategy and Competitiveness. Model nám dopomůže určit strategickou pozici, ve které se podnik v konkurenčním prostředí nachází a jaký má potenciál konkurenčním silám čelit a úspěšně se na trhu prosadit. Při analýze se trh rozdělí do základních sfér. Cílem analýzy je identifikovat jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit, případně se adaptovat.



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: [10]

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, musí si na trhu vyhledat pozici a zvolit

takový přístup ke konkurenci, který by izoloval podnik od působení konkurenčních sil či využil konkurenční síly ve svůj prospěch. Podnik by měl mít dostatečně pevnou pozici a v případě příchodu nového konkurenta by měl být velmi flexibilní.

Noví konkurenti

Ohroženost novými konkurenty záleží na bariérách vstupu do odvětví a reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta. Tyto bariéry jsou nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z následujících faktorů:

- ⤴ Úspory z rozsahu mohou odradit před vstupem na trh ty konkurenty, kteří nemají dostatečný finanční kapitál na rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj. Jsou nuceni přijmout nějaký druh nákladového znevýhodnění,
- ⤴ Etablované podniky mají výhodu v podobě vlastnických práv k výrobním postupům, přístupu k surovinovým zdrojům, aktiv pořízených za výhodnějších podmínek, vládních dotací či výhodnou lokaci, tím nově přichozí konkurence vzniká nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí produkce,
- ⤴ Kapitálově náročné odvětví odrazuje potenciální konkurenty od vstupu na trh. Konkurenti nemusí mít k dispozici dostatečné kapitálové zdroje, které jsou potřebné nejen na pokrytí fixních nákladů, ale také na financování zásob, pohledávek či počátečních ztrát.
- ⤴ Trhy charakteristické vysokou diferenciací produktů, silným vlivem značky na poptávku, loajalitu zákazníku jsou velmi dobře chráněny proti novým konkurentům.
- ⤴ Pro úspěšnou penetraci konkurenta je důležité zajištění distribučních cest pro výrobky či služby. V některém odvětví jsou distribuční kanály limitovány či úzce spjaty s již existujícími producenty.
- ⤴ Ztížené bariéry vstupu na trh zavedené vládní politikou v podobě regulačních opatření, licenčními požadavky, legislativou v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnost práce.

Dodavatelé

Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením cen či zhoršením kvality dodávaných produktů či surovin. Tato síla je závislá na faktorech, jež určuje jejich postavení na trhu a důležitost. Dodavatelé mají silnou vyjednávací schopnost pokud:

- ⤴ jsou koncentrovaní,
- ⤴ náklady na změnu dodavatele jsou příliš vysoké, tato situace vznikne v případě, když

- výrobek závislý na specifických vstupech, investice do zařízení specializovaných na zpracování specifických vstupů či výrobní linky jsou napojeny přímo na dodavatele,
- ♣ produkty dodavatelů nejsou vázány na dodavatele z jiných odvětví,
 - ♣ mají možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli,
 - ♣ daný podnik není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

Odběratelé

Odběratelé mohou svým tlakem ovlivňovat cenu či kvalitu produktu za předpokladu, že:

- ♣ jsou koncentrovaní či odebírají produkt ve velkém množství,
- ♣ nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciováný, což umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele a vytváří větší tlak konkurence na trhu,
- ♣ zisk odběratele je nízký a předpokládá se, že se pokusí snížit náklady na vstupy,
- ♣ nakupovaný produkt není důležitou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku,
- ♣ odběratelé mají možnost vertikální integrace na daný trh.

Substituty

Pokud je snadné nahradit existující produkty substituty, tak je dané odvětví pro vstup nových společností na trh méně atraktivní. Substituty, které technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí větší uspokojení potřeb a jsou vyráběny na trzích dosahujících vyšších zisků, jsou ze strategického hlediska nejdůležitější.

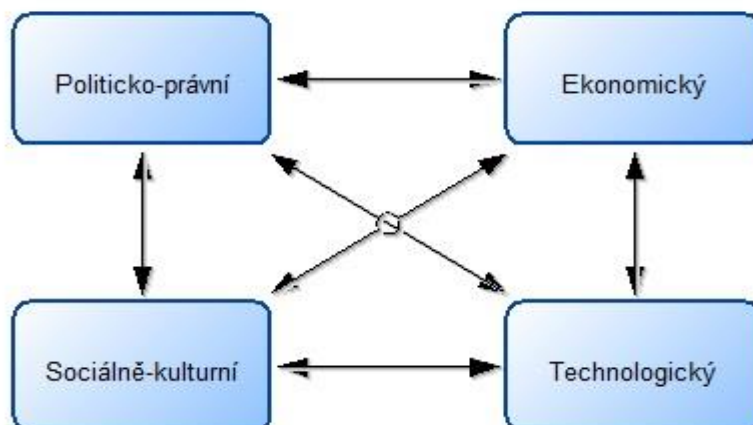
Konkurence

Rivalita mezi existujícími společnostmi je důsledkem úsilí každé z nich vylepšit vlastní pozici. Konkurent může mít konkurenční výhodu nákladovou či diferenciací. Konkurenční tlak se zvyšuje za předpokladu, že:

- ♣ konkurenční podniky jsou velké a mají podobnou charakteristiku,
- ♣ fixní a skladovací náklady jsou vysoké,
- ♣ poskytované produkty jsou nediferenciované,
- ♣ z důvodu snížení nákladů se nové kapacity společnosti budují ve velkých skocích,
- ♣ výstupní bariéry z trhu jsou finančně náročné,
- ♣ konkurenční podniky sledují různé cíle a neshodnou se na způsobech konkurence.

2.2.2 PEST analýza

Analýza vychází z důležitých skutečností pro vývoj vnějšího prostředí podniku. Teoreticky je množství faktorů makroprostředí neomezený. V praxi je důležité určit prioritní faktory, které budou mít největší dopad na obor podnikání. Faktory jsou rozděleny do čtyř základních skupin a sleduje se jejich vývoj v čase [10].



Obrázek 2: PEST analýza

Zdroj: [10]

Politicko-právní faktory

Legislativa a politická situace každé země je odlišná a podílejí se na ní jak vláda současná, tak její představitelé z předešlého volebního období. Vydané zákony, regulace a nařízení mohou významně zasáhnout do podnikové ekonomiky společností. Kromě samotného obsahu právního rámce se na dopadu těchto činitelů podílí i současné trendy domácí a zahraniční politické situace.

Ekonomické faktory

Ekonomický stav daného regionu působí na chování společnosti prostřednictvím faktorů, jako jsou cenová hladina, inflace, nezaměstnanost, stav hospodářského cyklu, zadluženost státu, řízení monetární i fiskální politiky, úroková míra, DPH, HDP, HDP per capita a jiné. Všechny tyto indikátory se musí posuzovat v kontextu, nikoliv jednotlivě. Na základě rozboru ekonomického

prostředí je možné předpovídat cenu pracovní síly a ceny produktů a služeb.

Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní prostředí je nejexaktnější část PEST analýzy, která zahrnuje především demografické ukazatelé, jako jsou životní úroveň obyvatel, etnické a náboženská oblast, populační růst, věkové složení a vzdělání populace. V posledních letech nabývá na významu otázka ekologie, klimatických změn, obnovitelných zdrojů a trvale udržitelného rozvoje. Význam těchto všech složek má vliv jak na kvalifikovanou pracovní sílu, tak na chování koncového zákazníka.

Technologicko-vědecké faktory

Technologicko-vědecké faktory významně zrychlují vývoj podniků. V této části analýzy se zaměřujeme například na situaci infrastruktury, výdaje na výzkum a vývoj, financování technologického výzkumu, rychlost rozvoje, inovace. Do určité míry sem spadá i právní problematika duševního vlastnictví.

3 Profil vybraného podniku

Vybraným podnikem pro tuto bakalářskou práci jsou České aerolinie, a. s. České aerolinie, a. s. jsou jedním ze dvou největších poskytovatelů leteckých služeb v České republice. Momentálně podnik prochází restrukturalizací z důvodů finančních problémů, které se projeví zejména v letech 2008 – 2009.

3.1 Základní charakteristika

České aerolinie, a. s., je národní letecká společnost České republiky, s hlavním dopravním uzlem v pražské Ruzyni na Letišti Václava Havla Praha, provozující letecké linky do Evropy a Asie více než 90 let pod leteckým kódem OK. V roce 2009 ministerstvo financí vyhlásilo výběrové řízení k určení nabyvatele zásadního podílu společnosti. Tento odkup byl učiněn až při druhém výběrovém řízení dne 13. 3. 2013, kdy Korean Air odkoupili 44 % akcií za částku 68 milionů českých korun. Korean Air chce strategicky využít Prahu jako svůj evropský hub a vytvořit tím bránu z východní Asie do Evropy. V dubnu 2014 byla uskutečněna opce Korean Air odkupem 33% podílu společnosti, který následně prodali Travel Service, a. s. (dále jen Travel Service). Travel Service je český dopravce poskytující chartrovou leteckou dopravu.

3.2 Historie společnosti

Podnik byl založen 6. října 1923, jehož první dopravní let se uskutečnil 29. října 1923 z Prahy do Bratislavy letounem Aero A-14, nazývaným Brandenburg. ČSA jsou jedna z nejstarších leteckých společností na světě.

V roce 1937 byla dokončena výstavba letiště Praha - Ruzyně a stalo se základnou pro České aerolinie, a. s.. Tento projekt byl oceněn zlatou medailí Mezinárodní výstavy umění a techniky v Paříži. Následně podnik začal provozovat lety kromě do východní Evropy také do západní Evropy, konkrétně do Paříže a Říma. O 10 let později byly již provozovány první mezikontinentální lety na linkách Praha – Káhira a Praha – Ankara.

V 60. letech se zahájily provozy prvních transatlantických linek směřující z Prahy do kubánské Havany. Začaly také operovat na linkách spojující další města afrického kontinentu, Blízkého a Středního Východu a také daleké jihovýchodní Asie. Ke konci dekády se otevřely první

linky do Montrealu a New Yorku. V 70. letech nadále rozšiřovali letecké linky po Evropě a do Asie.

Velká technická změna v letadlovém parku nastala v roce 1991, kdy byl nakoupen letoun západoevropské výroby Airbus A310-300. O rok později byla letadlová flotila rozšířena o americký Boeing 737-500. Od této doby aerolinky nakupovaly letadla převážně z výroby společnosti The Boeing Company, které následně nahradili ruské stroje.

Velký zlom pro spolupráci s ostatními leteckými dopravci nastal v roce 2001, kdy České aerolinky vstoupily do aliance SkyTeam, jenž je druhá největší letecká aliance, a tímto začali kooperovat například s Air France, Delta Air Lines, Korean Air, KLM Royal Dutch Airlines, Aeroflot, Northwest Airlines, Kenya Airways a jiné.

V letech 2000-2008 prošly aerolinky technologickým a technickými změnami, které přišly s masovým využíváním informačních technologií. Byly zavedeny elektronické letenky, internetové odbavení, s tím spojené zavedení samoobslužných odbavovacích kiosků na pražském letišti. A také rozšířila svou působnost na trhu pomocí code-share smlouvami s mnohými aliančními společnostmi a tím nepřímo zajišťuje lety do nových destinací na celém světě.

3.3 Působení v mezinárodních organizacích

Postupem vývoje podniku se aerolinie začleňovali do mnohých mezinárodních uspořádání a organizací. V roce 1929 se staly členem IATA - International Air Traffic Association (Mezinárodního sdružení leteckých dopravců), na které později navázalo sdružení IATA - International Air Transport Association (Mezinárodní asociace leteckých dopravců), které bylo založeno 19. dubna 1945. Asociace má za úkol vytvoření jednotného světového systému v oblasti bezpečné, pravidelné a efektivní dopravy, který napomůže k zlepšení ekonomických výsledků.

Pro ČSA také platí od roku 1944, kdy se Československá republika stala signatářem Chicagské úmluvy, standardy organizace ICAO - International Civil Aviation Organization (Mezinárodní organizace pro civilní letectví). Tato mezinárodní organizace pro civilní letectví je přidružený orgán OSN starající se o rozvoj mezinárodního civilního letectví. Na této konferenci byl přijat zásadní dokument – Úmluva o mezinárodním civilním letectví (Convention on International Civil Aviation). Pravomoci a odpovědnost organizace spočívá v činění nezbytných opatření k zajištění bezpečnosti a pravidelnosti mezinárodních leteckých služeb, provádění šetření okolností bránících rozvoji mezinárodního létání a navigace, ratifikovat normy a předpisy v rámci Úmluvy o

mezinárodním civilním letectví.

Od roku 1991 jsou čeští provozovatelé letecké dopravy členem ECAC (European Civil Aviation Organization). Cílem ECAC je harmonizovat politiku civilního letectví všech členských států a zároveň najít soulad s politikami v sousedních regionech, zejména severoatlantickém, africkém a arabském. Předností organizace je důraz na trvale udržitelný rozvoj evropské letecké dopravy téměř na celém evropském kontinentu s výjimkou Běloruska a Ruské federace.

České aerolinie, a. s. operují od roku 1996 v rámci Eurocontrol (European Organization for the Safety of Air Navigation). Eurocontrol dotváří jednotný celoevropský systém řízení letového provozu. Koordinuje poskytování navigačních služeb ve vzdušném prostoru členských států, vypracovává programy pro zvyšování bezpečnosti a kapacity evropského vzdušného prostoru.

3.4 Aliance SkyTeam

České aerolinie, a. s. jsou od roku 2001 členem letecké aliance SkyTeam. Tento spolek byl založen Air France, Delta Air Lines, Aeroméxico a Korean Air v roce 2000 a stal se druhou největší aliancí po Star Alliance. Nyní SkyTeam čítá 19 členů.

Výhodou aliančního partnerství je snižování nákladů a předávání know-how. Partneri redukuje náklady díky sdílení letištních prostor, zejména check-inů a prodejen letenek, terminálních budov, prostorů SkyTeam Exclusive salónek, pozemním zařízení a personálu.

Alianční partneri se také častěji stávají code-sharovými partnery, kdy vytváří pohodlnější a snazší způsob dopravy podílením se na obsazenosti letadla členských aerolinek a tím podnik ČSA, pod vlastním kódem OK, může zajistit cestujícím let i do destinací, do kterých ve skutečnosti neoperuje své lety.

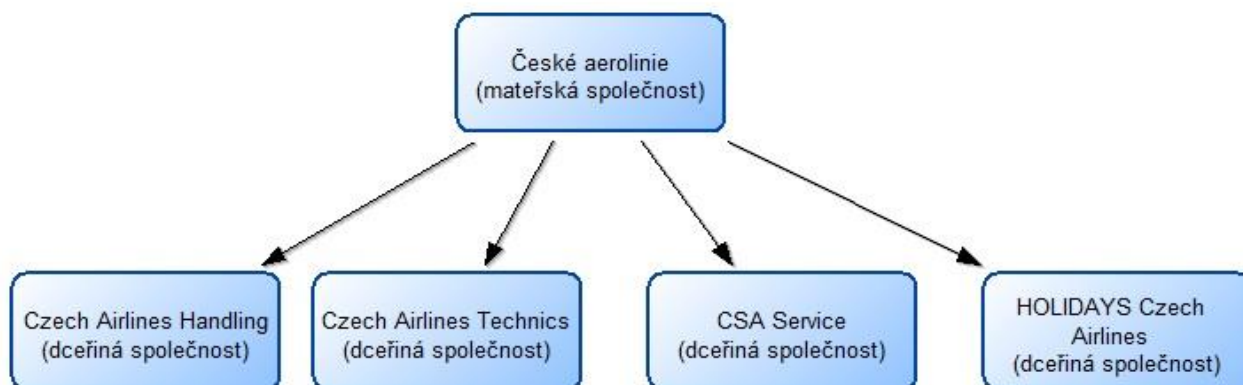
Z pohledu pasažérů jsou výhody ve snadném naplánování letu, pokud musí cestující přestupovat a při transferu musí změnit přepravce, z důvodu spolupráce aliančních partnerů je cena letenky levnější a lety jsou na sebe navazující.

3.5 Restrukturalizace společnosti

V roce 2009 se rozhodlo o zásadní restrukturalizaci podniku z důvodu zhoršení hospodářských výsledků. Tento plán byl definitivně schválen v květnu 2010. Opatření se týkalo především čtyř oblastí.

Holdingové uspořádání

Zásadním zásahem do organizační struktury je holdingové uspořádání společnosti. ČSA se nyní zaměřuje prvotně na hlavní předmět podnikání, tou je pravidelná přeprava osob. Druhotné činnosti, jež jsou handling – odbavení letadel, cestujících, nákladu a pošty, technický provoz – dílenská úprava a technická údržba, poskytování informačních služeb – kontaktní centrum a servis pro oblast obchodu a marketingu a poskytování chartrové dopravy byly převedeny do dceřiných společností.



Obrázek 3: Holdingové uspořádání ČSA

Zdroj:[32]

Výhodou toho uspořádání je maximalizace tržní hodnoty podniku, diverzifikace spočívající v rozložení rizika a stabilizace podniku, a optimalizace cashflow.

Změna dopravní sítě

ČSA upravila sítě operovaných nerentabilních linek. Na základě nově vytvořené sítě linek ČSA změnila letadlovou flotilu. Podnik letadlovou flotilu unifikovala, na trasách operují pouze úzko trupe letouny Airbus a odprodala letadla výroby Boeing. Přechodem k jednomu výrobcí letadel se snížily náklady na technickou údržbu letadel.

Revenue management

Pro podporu cenotvorby byl zaveden elektronický systém Origin & Destination, jenž efektivně stanovuje ceny za jednotlivé úseky v rámci letové sítě podniku. Systém zaznamenává úseky pohybu cestujících, z jakých destinací letí, jaká je jejich cílová destinace a popřípadě kde cestující přestupuje. Tím se sleduje atraktivnost destinací a na základě toho průzkumu se stanovuje cena letenky, ustanovují letové trasy a spravují letové řády.

Optimalizace nákladů

Podnik se zaměřil na snižování provozních nákladů, nákladů na podpůrné činnosti, snížení nákladů spojených s pronájmy, informačními technologiemi, telekomunikacemi a celou řadou dalších oblastí. V roce 2012 došlo také ke snižování režijních nákladů a to zejména v oblasti administrativní podpory a s tím související snižování stavů zaměstnanců.

4 Analýza ekonomické situace a postavení podniku v rámci odvětví

Ekonomická situace podniku bude zhodnocena na základě finanční analýzy. Pomocí ní získáme obraz o finanční struktuře a zdraví podniku. Postavení podniku na trhu v rámci odvětví určíme vyhodnocením vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Pro rozbor okolí podniku bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza.

4.1 Finanční analýza společnosti

Během let 2008 – 2012 proběhly mnohé restrukturalizační změny, které zasáhly do struktury podniku a měly silný vliv na finanční situaci podniku. Pro analýzu finančního stavu podniku byla zvolena analýza absolutních a poměrových ukazatelů. Prostřednictvím analýzy získáme vyhodnocení těchto změn a zjistíme, jak pozitivně podnik ovlivnily. Účetní výkazy ČSA pochází z výroční zpráv umístěných na webových stránkách Ministerstva spravedlnosti ČR.

4.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato kapitola se věnuje dvou oblastem. Nejprve v části „Horizontální analýza“ se zaměříme na analýzu vývojových trendů a to v rozvaze a výsledovce. Druhá část „Vertikální analýza“ má za cíl sledovat podíl vybraných položek rozvahy a výsledovky v čase.

Horizontální analýza

První analyzovanou položkou jsou aktiva. Celková suma aktiv se v čase snižovala. Nejvýraznější snížení můžeme zaznamenat na přelomu roku 2009 a 2010. Podíl na tom měl především odprodej dlouhodobého hmotného majetku.

Položka oběžných aktiv má po dobu sledovaného období klesající trend. Nejvíce se na tomto trendu podílejí dlouhodobé pohledávky. Ostatní aktiva se ve sledovaném období na celkovém vývoji aktiv podílely pouze nevýznamnou měrou. Pohledávky za upsaný základní kapitál byly na nulové úrovni.

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv

	AKTIVA (v tisících Kč)	Změna 2008/2009		Změna 2009/2010		Změna 2010/2011		Změna 2011/2012	
		absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
	AKTIVA CELKEM	-2470300	-23,71%	-1315735	-16,55%	-1306114	-19,69%	-378268	-7,10%
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0		0		0		0	
B.	Dlouhodobý majetek	-624970	-13,72%	-1016939	-25,88%	-654073	-22,45%	828722	36,69%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný	2084	0,53%	-109402	-27,58%	-119829	-41,72%	-87515	-52,29%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-628897	-15,20%	-3340382	-1981,27%	-1086422	-86,57%	-371163	-29,57%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1843	8,22%	916245	3778,02%	-104066	-11,07%	1287400	153,92%
C.	Oběžná aktiva	-1858996	-36,59%	-337333	-10,47%	-763734	-26,47%	-457676	-21,58%
C.I.	Zásoby	-138266	-26,71%	-363332	-95,78%	-16002	-100,00%	0	0,00%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-316470	-55,29%	119387	-46,65%	-14288	-10,46%	-33421	-27,34%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-1420611	-41,20%	-453431	-22,37%	-156317	-9,93%	-177843	-12,55%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	17341	3,20%	598817	107,02%	-577197	-49,83%	334796	-42,39%
D.	Ostatní aktiva	25	1,75%	38537	4,84%	111763	13,38%	-749384	-79,14%
D.I.	Časové rozlišení	13666	1,75%	38537	4,84%	111763	13,38%	-749384	-79,14%

Zdroj: [27-32]

Na přelomu roku 2008 a 2009 vykazuje ČSA minusovou hodnotu vlastního kapitálu. Znamená to, že podnik prohospodařil veškeré finance vkladatele a další část finančních prostředků pro pokrytí hospodaření získal z cizích zdrojů. Tato situace indikovala velké ekonomické problémy podniku a následující rok došlo k vytvoření restrukturalizačního plánu. Na přelomu roku 2011 a 2012, důsledkem efektivního aplikování nástrojů tohoto plánu, se podnik dostal v položce vlastní kapitál ze záporných čísel.

Zásadní rozdíl v čerpání z cizích zdrojů nastal na přelomu roku 2009 a 2010. Čerpání z cizích zdrojů se snížilo téměř na polovinu. Finance na pokrytí závazků se čerpaly z utržených peněz za prodaný dlouhodobý majetek.

Tabulka 3: Horizontální analýza pasiv

	PASIVA (v tisících Kč)	Změna 2008/2009		Změna 2009/2010		Změna 2010/2011		Změna 2011/2012	
		absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
	PASIVA CELKEM	-2 470 300	-23,71%	-1 315 735	-16,55%	-1 306 114	-19,69%	-378 268	-7,10%
A.	Vlastní kapitál	-2 453 731	-2413,05%	2 728 412	-116,00%	-268 141	-71,24%	1 213 121	1120,91%
A.I.	Základní kapitál	0	0,00%	2 500 000	91,39%	0	0,00%	0	0,00%
A.II.	Kapitálové fondy	1 302 394	-72,56%	152 253	-30,92%	-26 785	7,87%	363 819	-99,13%
A.III.	Fondy ze zisku	23 503	30,35%	0	0,00%	3 808	3,77%	0	0,00%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	10 446 554	-91,75%	-3 756 125	399,64%	72 351	-1,54%	-241 356	5,22%
A.V.	Výsledek hospodaření běž. úč. odb.	-4 226 182	-899,08%	3 832 284	-102,03%	-317 515	-416,91%	1 090 658	-451,89%
B.	Cizí zdroje	181 421	2,14%	-4 059 644	-46,90%	-640 736	-13,94%	-966 179	-24,43%
B.I.	Rezervy	94 848	4,79%	-298 234	-14,38%	-244 602	-13,77%	-1 008 444	-65,84%
B.II.	Dlouhodobé závazky	-108 683	-64,64%	-3 975	-6,69%	1 925	3,47%	-3 377	-5,88%
B.III.	Krátkodobé závazky	608 038	10,74%	-3 571 383	-56,98%	-357 208	-13,25%	72 876	3,12%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-412 782	-61,89%	-186 052	-73,21%	-40 851	-60,00%	-27 234	-100,00%
C.	Ostatní pasiva	13 666	1,75%	863 640	108,42%	-397 237	-23,93%	-625 210	-49,50%
C.I.	Časové rozlišení	13 666	1,75%	863 640	108,42%	-397 237	-23,93%	-625 210	-49,50%

Zdroj: [27-32]

Velmi zajímavý vývoj ve sledovaném období nastal ve výsledcích hospodaření. Nejprve na přelomu roku 2008/2009 se podnik potýkal se značnými ztrátami. Ty se vyrovnaly v letech 2009 a 2010, především díky nové organizační struktuře podniku, kdy došlo k přeměně na holdingovou společnost, a tím se podnik začal soustředit pouze na jádro předmětu podnikání a jiné doplňkové aktivity, méně rentabilnější, převedl na dceřiné společnosti. Avšak toto řešení finančních problémů je pouze krátkodobé.

Krátkodobost řešení se projevila následující rok, kdy se podnik potýkal opět se záporným výsledkem hospodaření. Následující rok se již výsledek hospodaření, díky větší efektivnosti alokaci zdrojů, dostal do kladných čísel.

Tabulka 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

	Výkaz zisku a ztráty (v tisících Kč)	Změna 2008/2009		Změna 2009/2010		Změna 2010/2011		Změna 2011/2012	
		absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %	absolutně	v %
I.	Tržby za prodej zboží	-60 004	-9,47%	-526 808	-91,87%	-46 622	-100,00%	0	0,00%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-31 912	-8,60%	-313 171	-92,38%	-25 824	-100,00%	0	0,00%
+	Obchodní marže	-129 092	-35,51%	-213 637	-91,13%	627 801	3018,56%	-648 599	-100,00%
II.	Výkony	-2 743 288	-12,17%	-3 241 867	-16,38%	-2 530 688	-15,29%	-351 605	-2,51%
B.	Výkonová spotřeba	-515 610	-2,82%	-2 771 238	-15,57%	-1 657 814	-11,03%	-1 248 462	-9,34%
+	Přidaná hodnota	-2 255 770	-50,33%	-684 266	-30,73%	-893 672	-57,95%	896 857	138,28%
C.	Osobní náklady	78 545	1,64%	-1 863 516	-38,21%	-824 873	-27,37%	-652 835	-29,82%
D.	Daně a poplatky	-1 087	-10,15%	50 096	520,42%	-56 616	-94,80%	81 425	2621,54%
E.	Odpisy dlouhodobého majetku	-10 881	-2,33%	12 913	2,83%	-217 984	-46,41%	76 404	30,36%
*	Provozní výsledek hospodaření	-4 235 808	-608,55%	3 188 308	-90,07%	-807 703	229,82%	1 920 886	-165,71%
*	Finanční výsledek hospodaření	48 420	-24,59%	-131 928	88,85%	1 198 206	-427,31%	-884 916	-96,42%
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0,00%	708018	100,00%	-708018	-100,00%	54688	100,00%
***	Výsledek hospodaření za úč. obd.	-4 226 182	-899,08%	4 517 715	-120,65%	-1 002 946	-131,69%	1 090 658	-451,89%

Zdroj: [27-32]

Vertikální analýza

Provedená vertikální analýza vypovídá o kapitálové struktuře podniku. Struktura kapitálu by měla být rozvržena podle pravidel, které určují výši krytí aktiv pasivy. Jedno ze základních bilančních pravidel je tzv. Zlaté bilanční pravidlo.

Ve struktuře aktiv se především změnil poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. V roce 2008 byl tento poměr víceméně vyrovnaný. V roce 2012 došlo k změně a větší podíl na

aktivech měl dlouhodobý majetek. Pokles oběžných aktiv se dá přisuzovat zaměření společnosti na jádro podnikání, tudíž na poskytování pravidelné letecké dopravy, a činnosti s tím související, jako jsou služby cateringu, provozování charterových letů, prodej duty free produktů, při kterých je zapotřebí udržovat vyšší podíl oběžných aktiv, se holdingovým uspořádáním oddělily či je společnost začala outsourcovat.

Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv

	AKTIVA (v tisících Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.	Dlouhodobý majetek	43,72%	49,44%	43,92%	42,41%	62,39%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3,79%	4,99%	4,33%	3,14%	1,61%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	39,72%	44,15%	2,54%	23,56%	17,86%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,22%	0,31%	14,18%	15,70%	42,92%
C.	Oběžná aktiva	48,77%	40,54%	43,49%	39,82%	33,61%
C.I.	Zásoby	4,97%	4,77%	0,24%	0,00%	0,00%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	5,49%	3,22%	2,06%	2,30%	1,80%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	33,09%	25,51%	23,73%	26,61%	25,05%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	5,20%	7,04%	17,46%	10,91%	6,77%
D.	Ostatní aktiva	7,51%	10,02%	12,59%	17,78%	3,99%
D.I.	Časové rozlišení	7,51%	10,02%	12,59%	17,78%	3,99%

Zdroj: [27-32]

Struktura pasiv se výrazně změnila především v roce 2009, kdy hodnota položky cizí zdroje byla vyšší nežli celková pasiva. Tato situace reflektuje nehospodárnost s finančními prostředky podniku. Struktura kapitálu se v roce 2012 zlepšila a podnik vykazovala kladný hospodářský výsledek.

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv

	PASIVA (v tisících Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Vlastní kapitál	0,98%	-29,59%	5,67%	2,03%	26,70%
A.I.	Základní kapitál	26,26%	34,42%	78,93%	98,29%	105,80%
A.II.	Kapitálové fondy	-17,23%	-6,20%	-5,13%	-6,89%	-0,06%
A.III.	Fondy ze zisku	0,74%	1,27%	1,52%	1,97%	2,12%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-109,29%	-11,82%	-70,80%	-86,80%	-98,31%
A.V.	Výsledek hospodaření běž. úč. odb.	4,51%	-47,26%	1,15%	-4,53%	17,16%
B.	Cizí zdroje	81,34%	108,90%	69,30%	74,26%	60,41%
B.I.	Rezervy	19,00%	26,10%	26,78%	28,76%	10,57%
B.II.	Dlouhodobé závazky	1,61%	0,75%	0,84%	1,08%	1,09%
B.III.	Krátkodobé závazky	54,32%	78,85%	40,65%	43,91%	48,74%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6,40%	3,20%	1,03%	0,51%	0,00%
C.	Ostatní pasiva	7,51%	10,02%	25,03%	23,71%	12,89%
C.I.	Časové rozlišení	7,51%	10,02%	25,03%	23,71%	12,89%

Zdroj: [27-32]

Pokud se zaměříme na dodržování tzv. zlatého bilančního pravidla, kdy by podnik měl mít dlouhodobá aktiva krytá dlouhodobými pasivy a krátkodobá aktiva krytá krátkodobými aktivy, zjistíme, že podnik toto pravidlo nerespektuje.

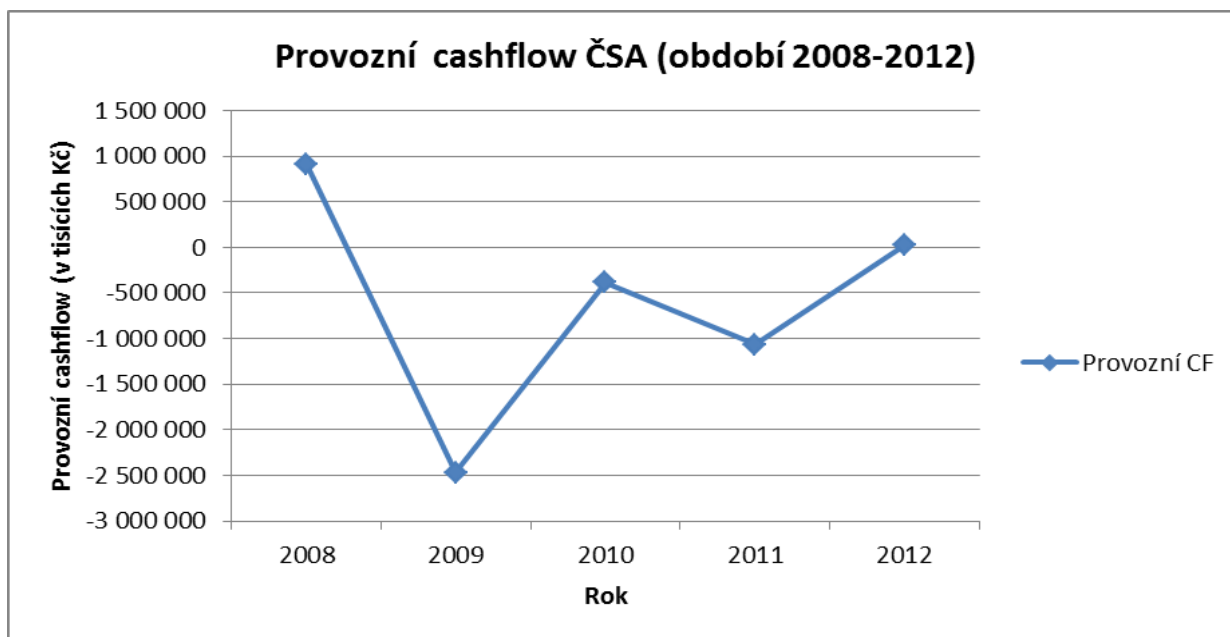
Tabulka 7: Kapitálová struktura - Zlaté bilanční pravidlo

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobé aktiva	43,72%	49,44%	43,92%	42,41%	62,39%
Dlouhodobé pasiva	1,61%	0,75%	0,84%	1,08%	1,09%
Krátkodobá aktiva	48,77%	40,54%	43,49%	39,82%	33,61%
Krátkodobá pasiva	54,32%	78,85%	40,65%	43,91%	48,74%

Zdroj: [27-32]

4.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

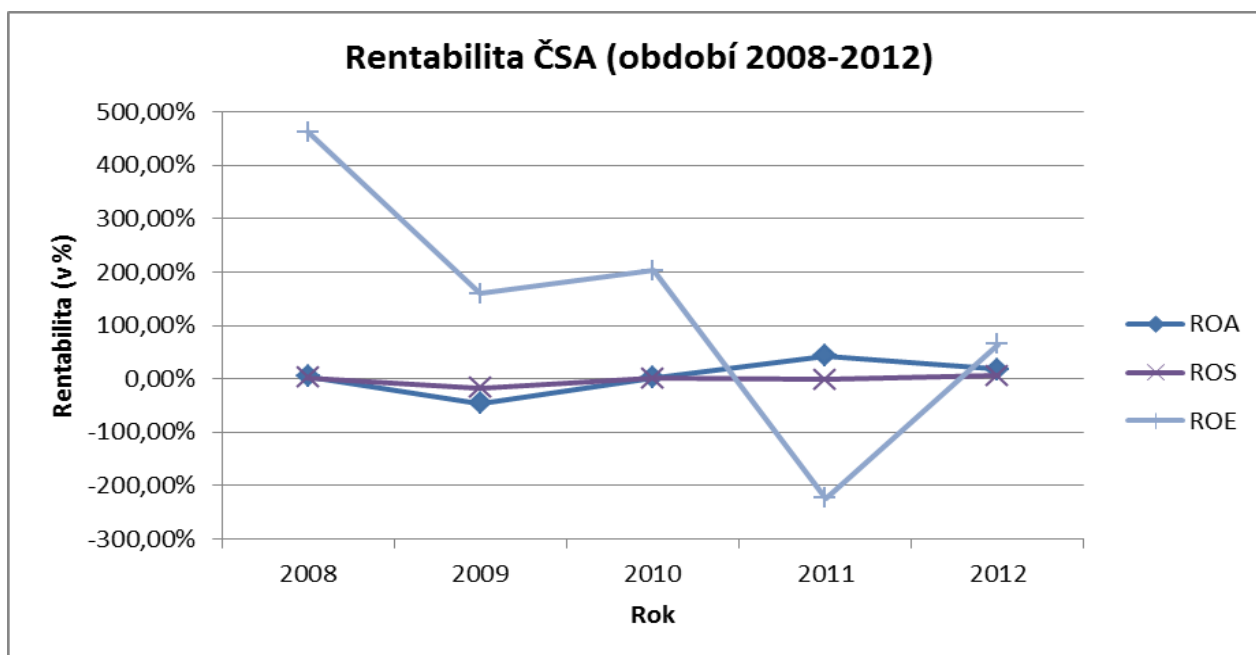
Od roku 2009 měla společnost v rámci restrukturalizace za cíl optimalizovat cashflow. To se také od 2009 výrazně zlepšilo. Dopomohlo tomu především rozdělení společnosti na mateřskou a dceřinou společnost. Nyní se oběh peněz v rámci jednoho celku, ať se jedná o mateřskou společnost nebo dceřinou, výrazně zrychlil.



Obrázek 4: Provozní cashflow ČSA

Zdroj: [27-32]

Hodnota ROE by se měla pohybovat vždy výše než ROA. V tomto případě tomu bylo pouze do roku 2010. Toto naznačuje na neefektivní využití finanční páky, tudíž cizí zdroje dostatečně nezvyšují rentabilitu vlastního kapitálu. Nasvědčuje tomu fakt, že podnik se snaží momentálně využívat co nejméně cizích zdrojů a financování podniku se snažil pokrýt z odprodaného dlouhodobého majetku.

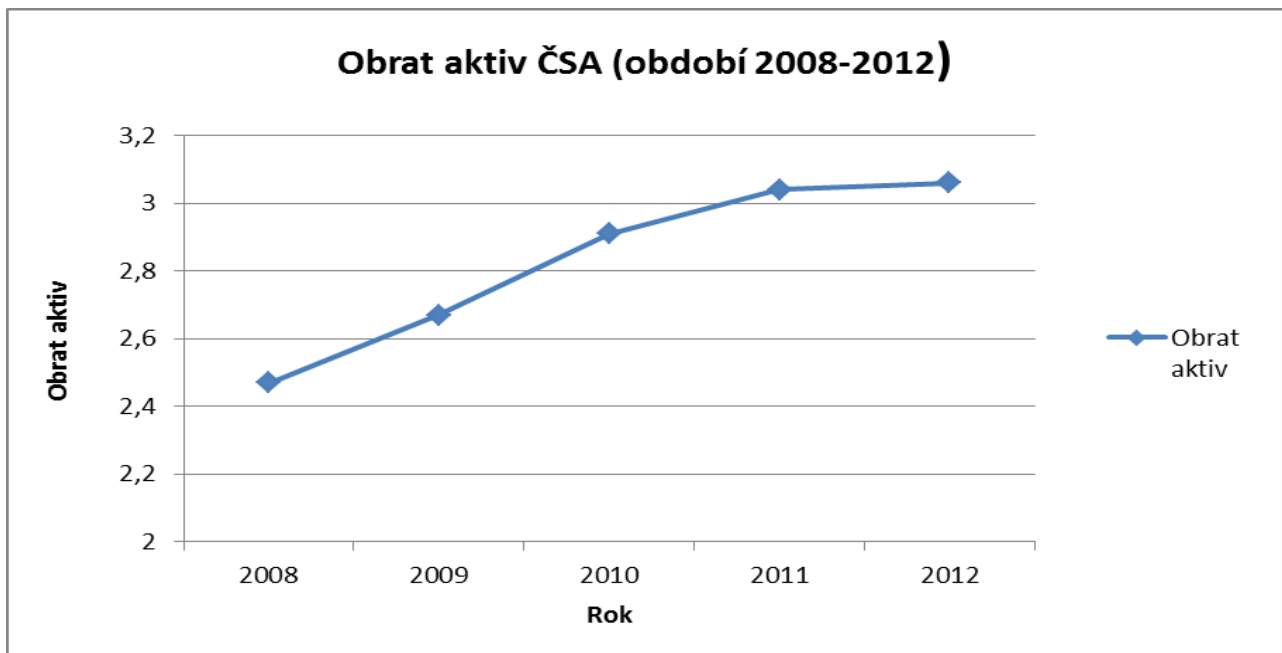


Obrázek 5: Rentability ČSA

Zdroj: [27-32]

U podniku je možné zaznamenat rostoucí trend v efektivnějším využívání aktiv pro zvýšení tržeb. Avšak obě tyto hodnoty, jak tržby, tak aktiva, výrazně každým rokem klesají. Od roku 2008 do roku

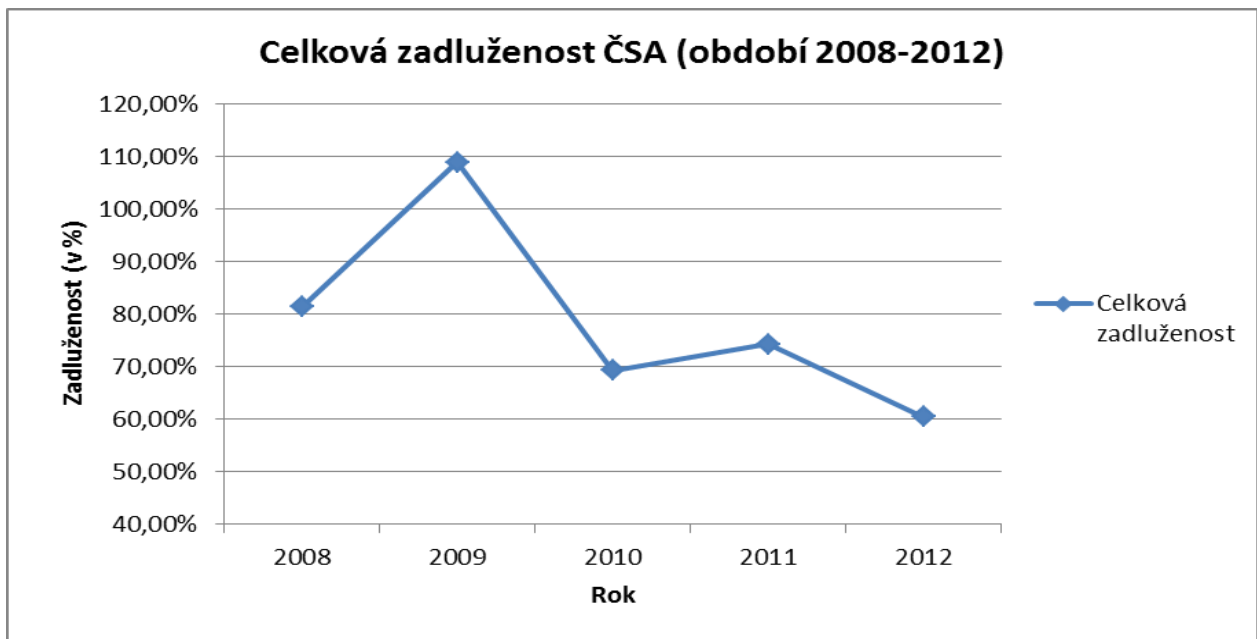
2012 poklesly aktiva z 10 418 871 000,-Kč na 4 948 454 000,-Kč a celkové tržby v tomto období zaznamenaly pokles z 25 739 608 000,-Kč na 15 148 260 000,-Kč.



Obrázek 6: Obrat aktiv ČSA

Zdroje: [27-32]

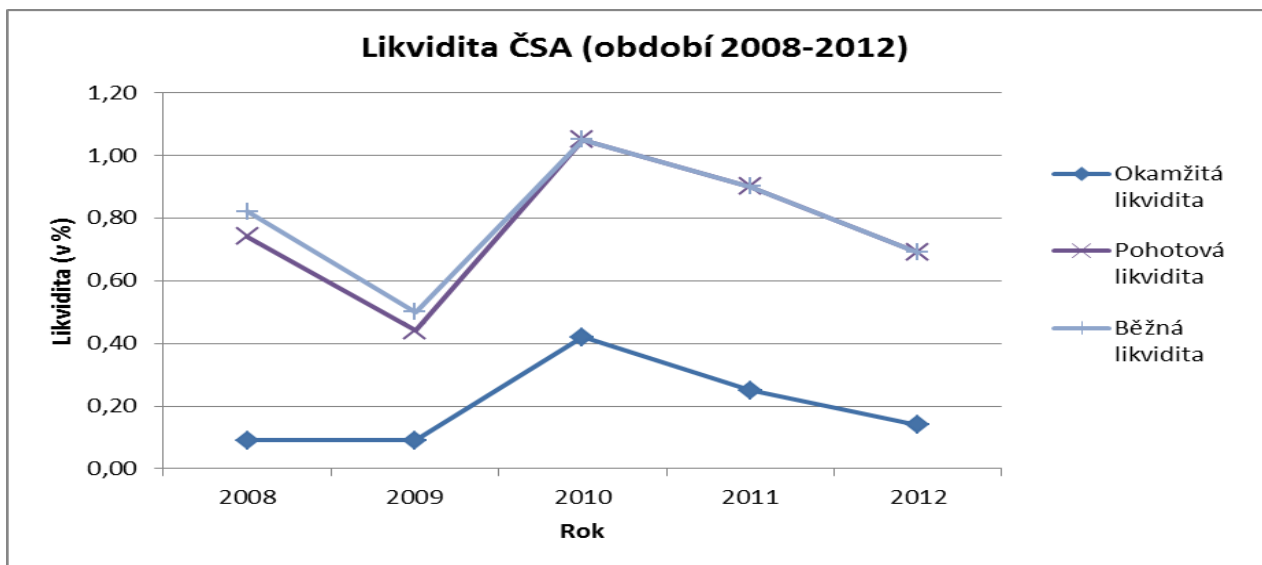
Tento velmi vysoký pokles zadluženosti v roce 2010 byl způsoben odprodejem dlouhodobého hmotného majetku a materiálu, a pokleslo využití cizích zdrojů pro financování podniku. Značný pokles zadluženosti se chápe jako pozitivní indikátor pro zdravý podnik, avšak tato situace není tento případ. Podnik se díky tomuto kroku zbavil závazků, avšak výrazně ztratil na hodnotě aktiv.



Obrázek 7: Celková zadluženost ČSA

Zdroj: [27-32]

Běžná likvidita by se měla pohybovat okolo úrovně 1,6, která přísluší obchodním podnikům. Tato hodnota nebyla dosažena za pětileté období ani jednou. Nejvyšší úroveň, hodnota 1,05, byla dosažena v roce 2010. Pohotová likvidita kopíruje vývoj běžné likvidity. Úroveň by měla být v rozsahu od 0,5 do 1,6. V tomto případě je pohotová likvidita téměř po celé sledované období na doporučené úrovni. Doporučená hodnota pro obchodní podniky se pohybuje okolo 0,4, v tomto případě takto optimálního výsledku bylo dosaženo pouze v roce 2010.



Obrázek 8: Index meziročního vývoje likvidity ČSA

Zdroj: [27-32]

4.2 Strategická analýza společnosti

Strategická analýza zaměřená na vnitřní prostředí a vnější prostředí vymezení situaci na evropském trhu a určí vztah ke konkurenčním podnikům. Rozbor trhu pomůže k vymezení konkurenčních výhod a nevýhod, které společnost má.

4.2.1 Vnitřní prostředí podniku

Pro analýzu vnitřní prostředí podniku byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil určující konkurenční tlak a rivalitu na trhu. Informace k analýze byly získány z řízených rozhovorů s Ing. Františkem Bisem, bývalým náměstkem generálního ředitele ČSA, a Ing. Jiřím Průšou, bývalým viceprezidentem pro marketing ČSA, kteří jsou doposud stále v úzkém kontaktu s vedením podniku, a ze statistických agentur.

Zákazníci

Čeští zákazníci ke svému vlajkovému dopravci nejsou loajální. Jsou z velké části orientovaní na nízkou cenu a při rozhodování o koupi letenek dají přednost nejnižší ceně před využitím domácího dopravce. Z tohoto důvodu se momentálně ČSA orientuje na ruskou klientelu. Zájem cestujících o služby na tomto trhu výrazně vzrostl a zákazníci jsou ochotni za kvalitní služby zaplatit vyšší ceny. Upřednostnění ČSA před ruskými dopravci je zapříčiněno vysokou spolehlivostí a bezpečností oproti tamním aerolinkám. [11] Loajálními cestujícími ČSA, kteří se stanou členy OK Plus či OK Plus Corporate, mohou být poskytnuté významné slevy na služby v nadstandardní kvalitě. Ruská klientela řadí Českou republiku na 4. místo v cestovatelských plánech hned za destinacemi v jižní Evropě [23²³].

V roce 2013 byl zaznamenán meziroční nárůst zájmu o Českou republiku Institutem turismu zejména u turistů z Jižní Koreje (+14%), kam ČSA ve spolupráci s Korean Air od června 2013 začala operovat své pravidelné lety. Bohužel tento potenciál není naplno využíván. Lety ze Soulu, které jsou provozovány ČSA, jsou oproti Korean Air nedostatečně obsazeny. Tento problém by se mohl přičítat problémům v současné marketingové strategii [35Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.].

ČSA nemá pro dálkové lety v České republice silný trh, zázemí ani bonitu, aby byly schopny dosáhnout pozitivních ekonomických výsledků na delších trasách. Pokud bychom si uvedli příklad

letu s Air France na trase Paříž – New York. Air France postačí, aby si v Upper Class (Business nebo First Class) zakoupilo letenku zhruba 10 lidí a tyto výnosy pokryjí víceméně všechny náklady za let. A zbytek Economy class je schopna zaplnit pomalu za jakoukoliv cenu. Kdežto ČSA vzhledem k tomu, že nemá takové zázemí trhu, není schopna provozovat své lety ve třech třídách, ale pouze v Economy class. Tím pádem pokud se jedná o let s vysokou obsazeností, pokryjí se pouze náklady, avšak ke generování zisku nedochází. V tomto případě se naskýtá možnost vyřešit tento nedostatek transferovou dopravou. Avšak na tento způsob ČSA nepřistoupilo, drží se provozu point-to-point [35].

Ohrožení substituty

Rozhodujícími faktory při výběru druhu dopravy jsou cena a doba cesty. Pro srovnání vnitrostátních dopravců byla zvolena trasa Praha – Ostrava, která je jedna z nejvytíženějších v České republice. Naznačuje tomu především neustále posilování spojů na této trase u všech dopravců. Pro srovnání byl zvolen jednosměrný jízdní či letový doklad ve stejném termínu.

Tabulka 8: Porovnání cen dopravců na trase Praha - Ostrava

Kritérium	Dopravce		
	ČSA	České dráhy	Student Agency
Cena	2360,- Kč	330,- Kč	295,- Kč
Doba cesty	1 hod.	3 hod. 7 minut	3 hod. 20 minut

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15,16,24]

Z této tabulky je zřejmé, že časová úspora není příliš velká a cestující v případě zvolení ČSA zaplatí až osminásobek ceny oproti využití jiné dopravy. Využití silniční a železniční dopravy je vzhledem k ceně a rozloze ČR upřednostněno před vnitrostátními lety.

V mezinárodním měřítku jsou nejvíce substituovány destinace sousedních států. Pro srovnání byl zvolen jednosměrný jízdní či letový doklad ve stejném termínu.

Tabulka 9: Porovnání cen dopravců do sousedních zemích

Kritérium	Berlín			Bratislava			Varšava		
	ČSA	ČD	SA	ČSA	ČD	SA	ČSA	ČD	SA
Cena (v Kč)	1 205	818	550	2 176	338	290	5 770	1 291	x ²
Čas (v hodinách)	1	4.45	4.55	1	4.15	4.25	1.5	9.30	x

Zdroj: Vlastní zpracování dle[15,16,24]

Je zřejmé, že v případě Bratislavy a Berlína se nejedná o velkou časovou úsporu, vezmeme-li v potaz časové ztráty v podobě stanoveného času přítomnosti před odletem letadla. Avšak u cesty do Varšavy by se jednalo o velkou časovou úsporu.

V případě delších vzdáleností je železniční a silniční doprava využívána velmi zřídka a v mnohých případech je substituce letecké dopravy prakticky nereálná. To se samozřejmě týká dálkových tras.

Konkurenti

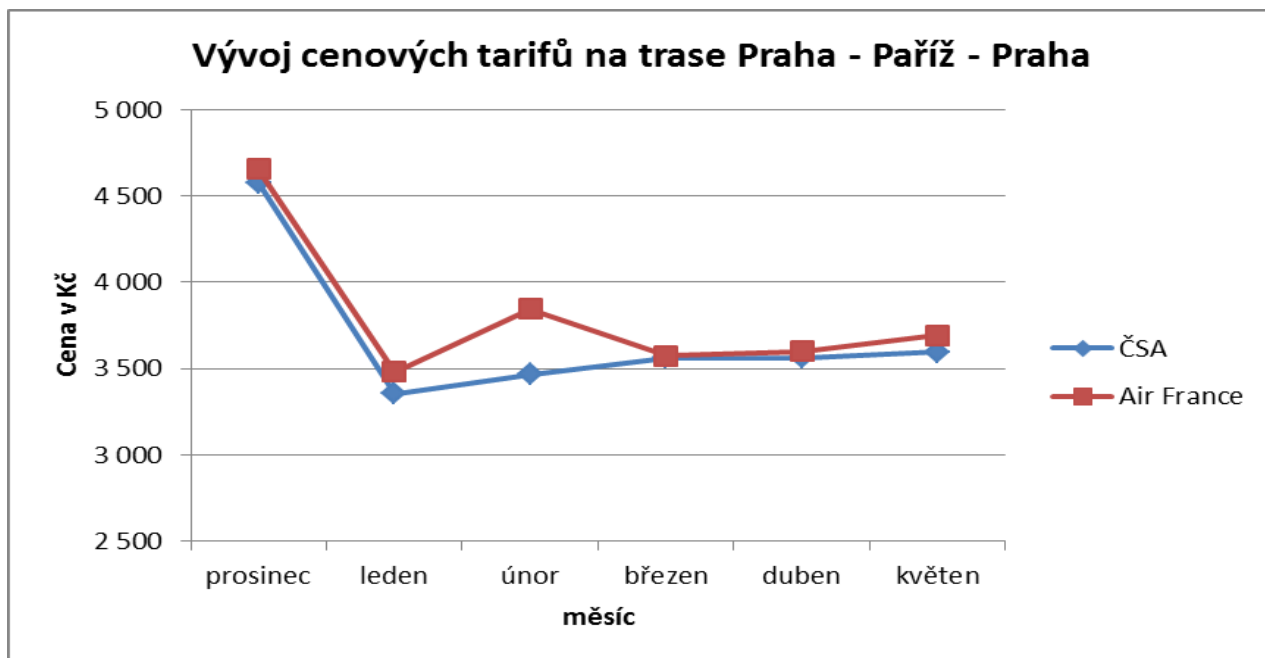
U ČSA nemůžeme hovořit o žádném silném konkurentovi v pravém smyslu. Proto, abychom mohli určit konkurenční podnik, měl by mít stejné charakteristické znaky, jako jsou destinace, délky operovaných tratí, velikost letadlové flotily a další. Taková společnost na evropském trhu není, proto se konkurenti porovnávají na každé letové trase zvlášť.

Vzhledem k tomu, co již bylo uvedeno u faktoru zákazníci, zákazníci se zaměřují především na nízkou cenu, ta je pro zákazníka rozhodující při výběru letecké společnosti. Pro porovnávání vývoje cenových tarifů byly zvoleny tři nejvíce operované destinace ČSA – Paříž, Amsterdam, Moskva a také Frankfurt na Mohanem, největší letiště, na které ČSA provozuje své lety. Pro srovnání cen byla zvolena stejná kritéria letu. Jednalo se o nepřestupní zpáteční letenku s dopoledním odletem a příletem. Sledování probíhalo 2x do měsíce, vždy s tříměsíčním předstihem před odletem.

Křivky grafu se z velké části kopírují a nedochází k žádným velkým cenovým výkyvům. To

² X = dopravce na této trase neoperuje

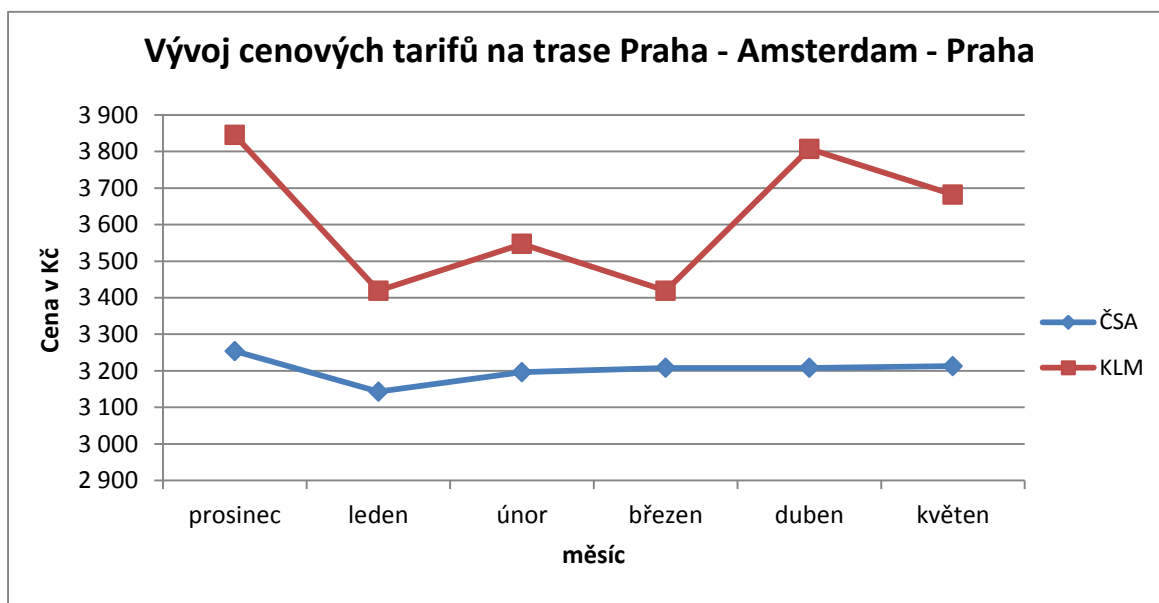
vše z důvodu alianční spolupráce. ČSA má s Air France velmi úzký vztah a také Air France byli jedni ze zájemců v druhém výběrovém řízení pro odkup 44 % podílů akcií ČSA. Na jedné z nejvytíženějších linek není konkurenční boj příliš agresivní, spíše se jedná o partnerský vztah.



Obrázek 9: Vývoj cenových tarifů na trase Praha - Paříž - Praha

Zdroj: Vlastní zpracování dle[14,15]

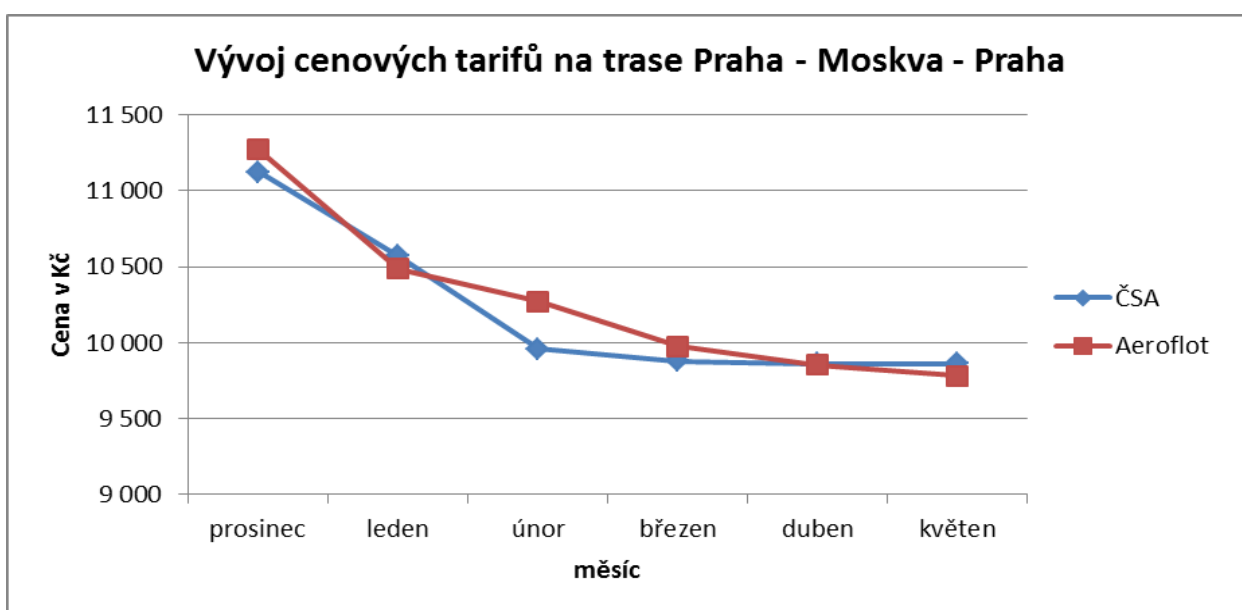
KLM je taktéž členem aliance SkyTeam. Na této trase KLM provozuje lety do nizozemského hubu, odkud mají cestující transfer na další dálkové lety operovány KLM. Kdežto ČSA spíše provozuje v tomto případě point-to-point dopravu, tudíž nenavazuje na žádné další spoje a Amsterdam je brán jako cílová destinace.



Obrázek 16: Vývoj cenových tarifů na trase Praha – Amsterdam – Praha

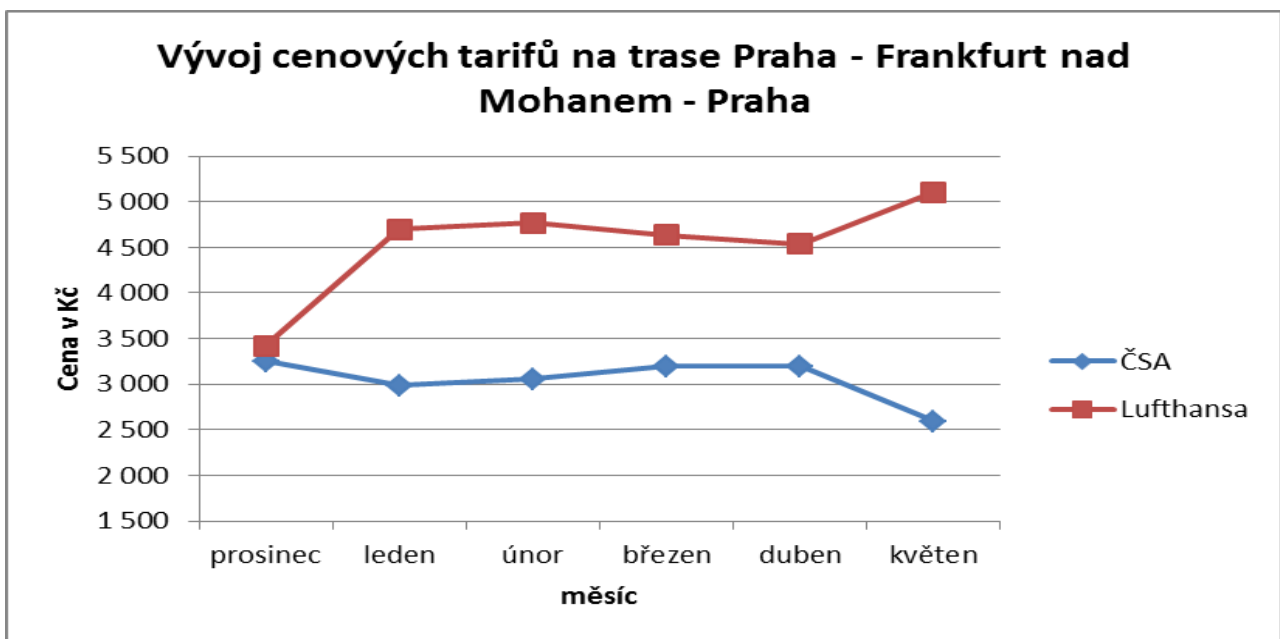
Zdroj: Vlastní zpracování dle [15,20]

ČSA má na ruském trhu dobrou image a v tomto případě si dovolí mít ceny vyšší i než ruský vlajkový dopravce. Což si na ostatních trzích dovolí zřídka. Trh není zdaleka tolik nasycený, lety do Prahy z moskevského letiště Šeremetějevo provozují pouze KLM a Turkish Airlines, jakožto mimo ruské letecké podniky. Ty však nabízejí služby za vyšší tarify než Aeroflot a ČSA.



Obrázek 10: Vývoj cenových tarifů na trase Praha - Moskva - Praha

Vývoj cen ČSA a německého dopravce Lufthansa je naprosto opačný. Lufthansa je dopravce operující na delších středních a dálkových trasách. Proto zaujímá jasnou strategii – cestující letící do Frankfurtu nad Mohanem nezůstávají v této destinaci, jedná se pouze o transfer, a nabídne cestujícím širokou škálu sítě dálkových letů. Tuto možnost ČSA nemá. ČSA neoperuje v rámci code-share spolupráce mnoho dálkových letů z toho letiště, tudíž je tato letová trasa spíše „doplňkem“ pro českého cestujícího, který plánuje dálkový let z Frankfurtu nad Mohanem leteckou společností, která neoperuje lety z pražského letiště či není alianční partnerem ČSA .



Obrázek 11: Vývoj cenových tarifů na trase Praha - Frankfurt nad Mohanem - Praha

Zdroj: Vlastní zpracování dle[15,21]

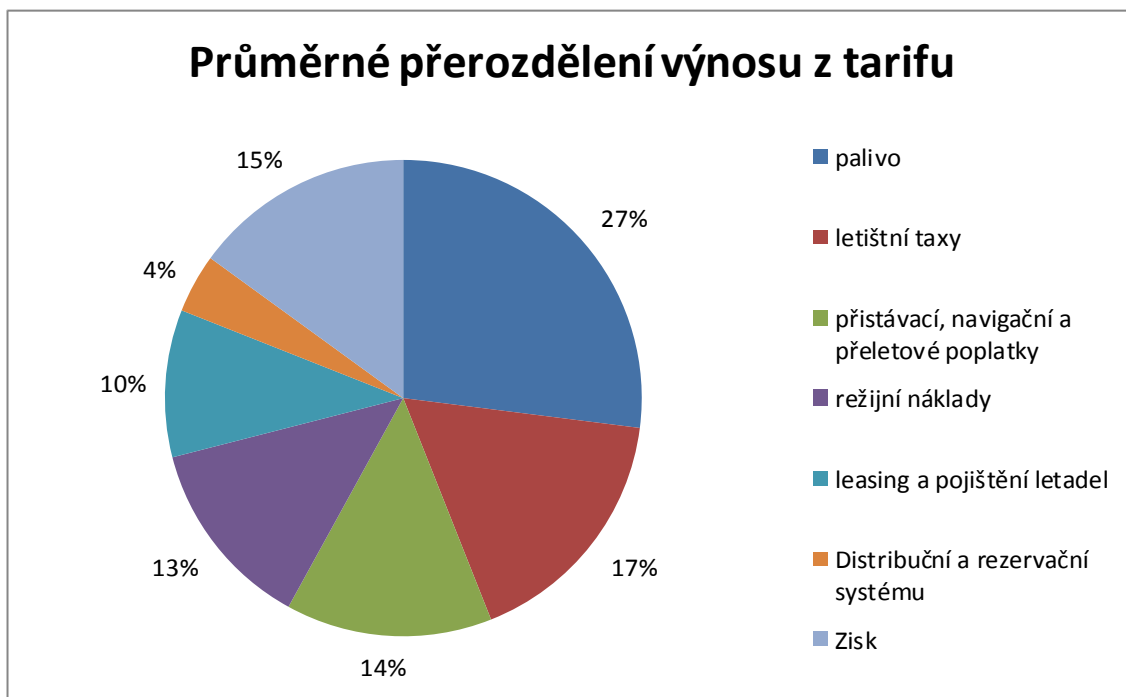
Noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh není příliš velká. A to z několika důvodů. V první řadě vzhledem k vysoké kapitálové náročnosti provozu leteckých společností. Druhou překážkou je již velmi konkurenční prostředí na evropském trhu. Třetím důvodem je vytvoření pevných aliancí leteckých společností, které ještě více upevňují jejich postavení na trhu, a je obtížné si vytvořit pozici, aby nová letecká společnost byla konkurenceschopná i bez aliančního partnerství.

Dodavatelé

Všeobecně největším dodavatelem služeb pro leteckou společnost jsou letiště. Dodávají

služby, jako jsou veškeré navigační služby z radiové věže, handling, poskytování pozemního personálu, bezpečnostní kontrolu, zajišťují technické zázemí, jako jsou mosty, schody, runwayové autobusy, zázemí pro personál leteckých společností, poskytování parkování pro leteckou flotilu, doplňování paliva a mnohé další. Letecká společnost za tyto služby platí hromadně letištní taxu a přistávací, navigační a přeletové poplatky, které se průměrně u ČSA pohybují okolo 31 % z výnosu z tarifu.



Obrázek 12: Průměrné přerozdělení výnosů z tarifu

Zdroj:[1]

Tyto služby poskytované letištěm, by měly mít jednotnou cenu pro všechny provozovatele letecké dopravy, bez ohledu na to, zda jsou aerolinky domácím provozovatelem či ne. Souhrn všech letištních poplatků, včetně odletové taxy, na jednoho odlétajícího lokálního cestujícího letadlem činí v Praze při současném směnném kurzu 30,80 EUR. Na letišti ve Vídni je to momentálně 38,50 EUR, v Mnichově 39,50 EUR a v Budapešti 36 EUR.

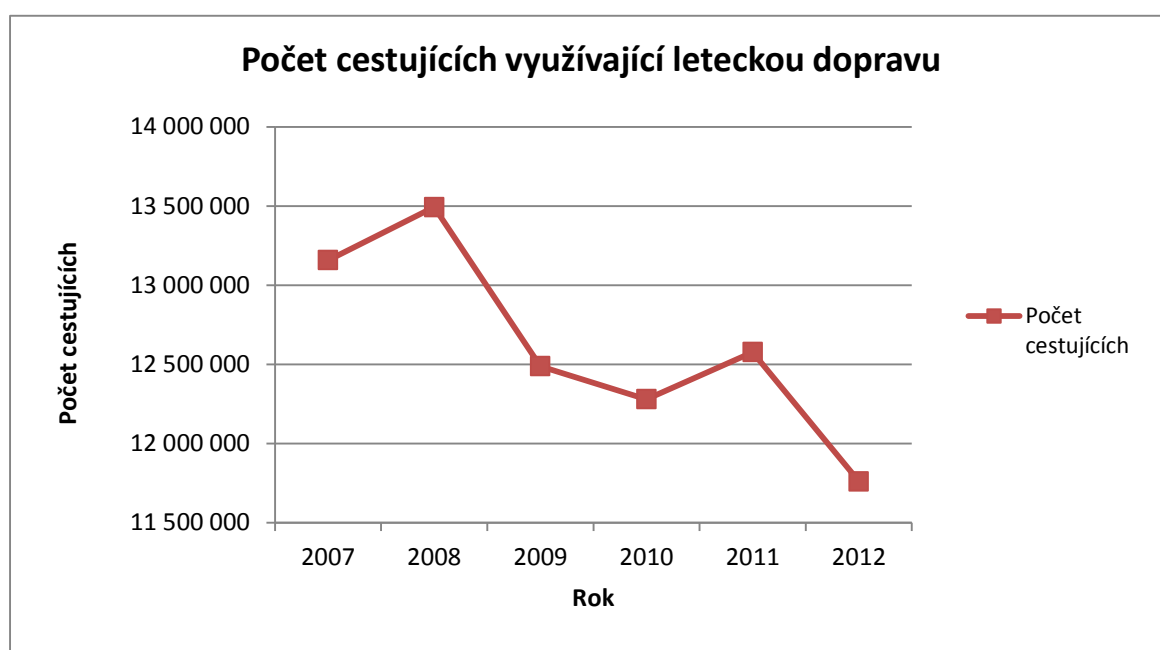
Dalším z hlavních dodavatelů, je dodavatel paliva – leteckého petroleje. Cena paliva se odvíjí od množství odběru. Ten však u ČSA není natolik velký z důvodu provozu letů zejména na krátké a středně dlouhé tratě.

4.2.2 Vnější prostředí podniku

Pro ohodnocení vlivů faktorů globálního prostředí na podnik byla zvolena PEST analýza. V rámci čtyř faktorů byly vybrány podněty, které nejvíce ovlivňují podnik. Potřebné údaje byly získány z Českého statistického úřadu, Eurostatu a Světové banky.

Sociálně-kulturní faktory

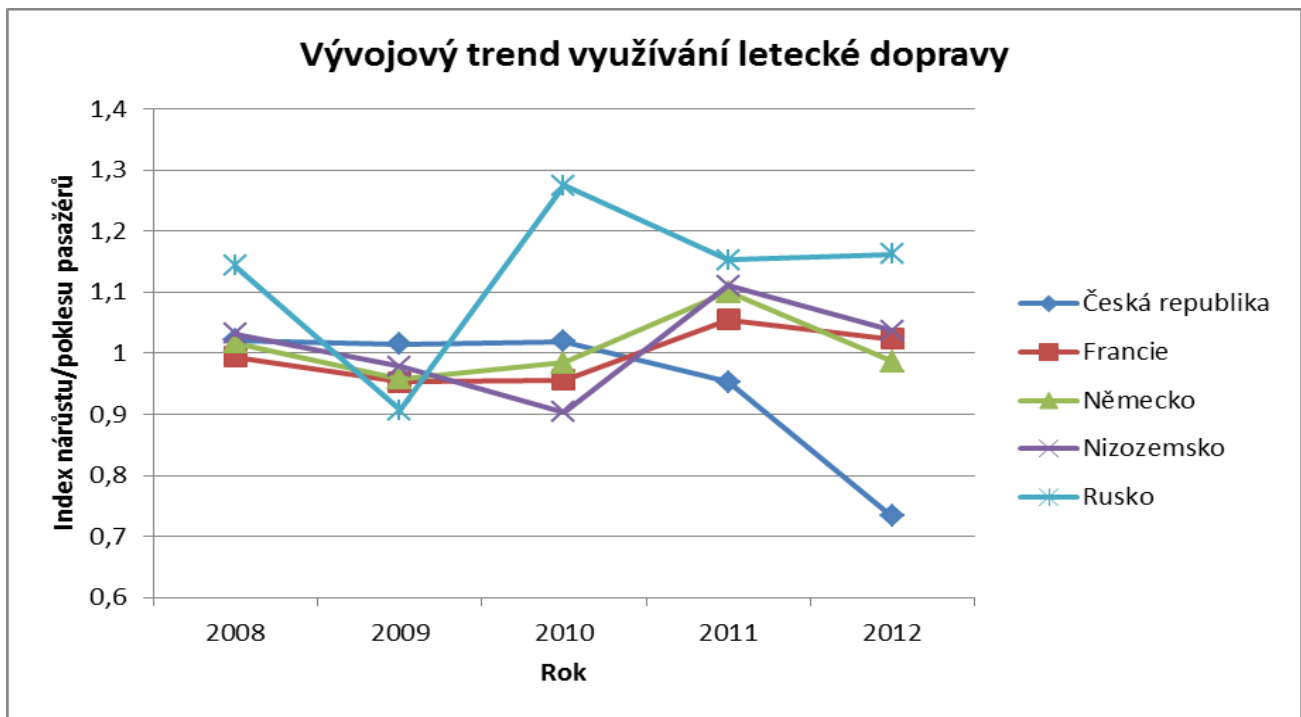
Trend cestování do zahraničí, jak za osobními či obchodními účely, s využitím letecké dopravy stále klesá. V podnikatelském sektoru je příčina snižování nákladů na dopravu a v případě možnosti využívání substitute. Což může být zvolení jiného dopravního prostředku či využití informačních technologií, které zastoupí osobní přítomnost, například videokonference. V otázce cestování čeští turisté dávají více přednost strávení volného času na území ČR.



Obrázek 13: Počet cestujících využívající leteckou dopravu v ČR

Zdroj:[17]

Takto klesající trend zájmu o cestování do zahraničí však nesdílí státy, jako jsou Francie, Nizozemsko, Německo, Rusko, jejichž vlajkoví dopravci jsou největší konkurenti ČSA na nejatraktivnějších letových trasách. Je pravdou, že krátkodobý pokles zaznamenaly po krizi všechny letecké společnosti, avšak v případě ČR tento trend je nadále klesající.

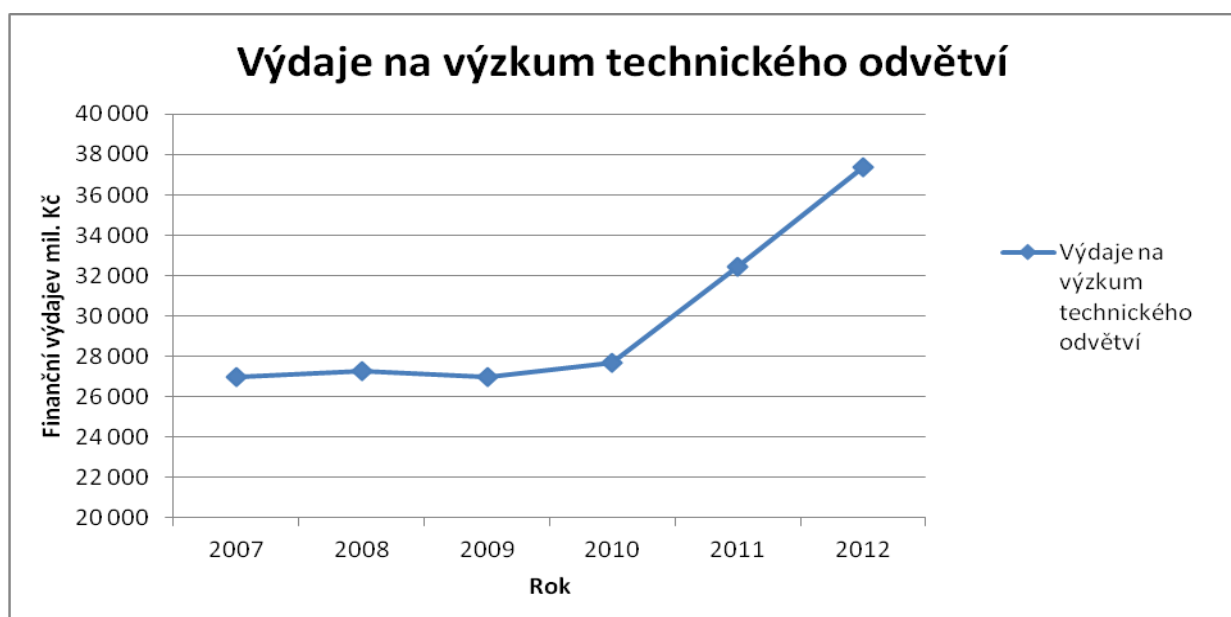


Obrázek 14: Vývojový trend využívání letecké dopravy ve světě

Zdroj: [26]

Technologicko-vědecké faktory

Technické odvětví je ve vývoji nepodporovanější oblastí ze všech vědeckých kategorií. Nejvíce finančních prostředků pro podporu výzkumu plyne z podnikatelského sektoru. I přes nepřízeň ekonomického vývoje podpora stále roste. Samozřejmě se očekává, že technologický rozvoj dopomůže soukromému a veřejnému sektoru výrazně snížit náklady, a tím následně zvýšit obrát a zisk společnosti.



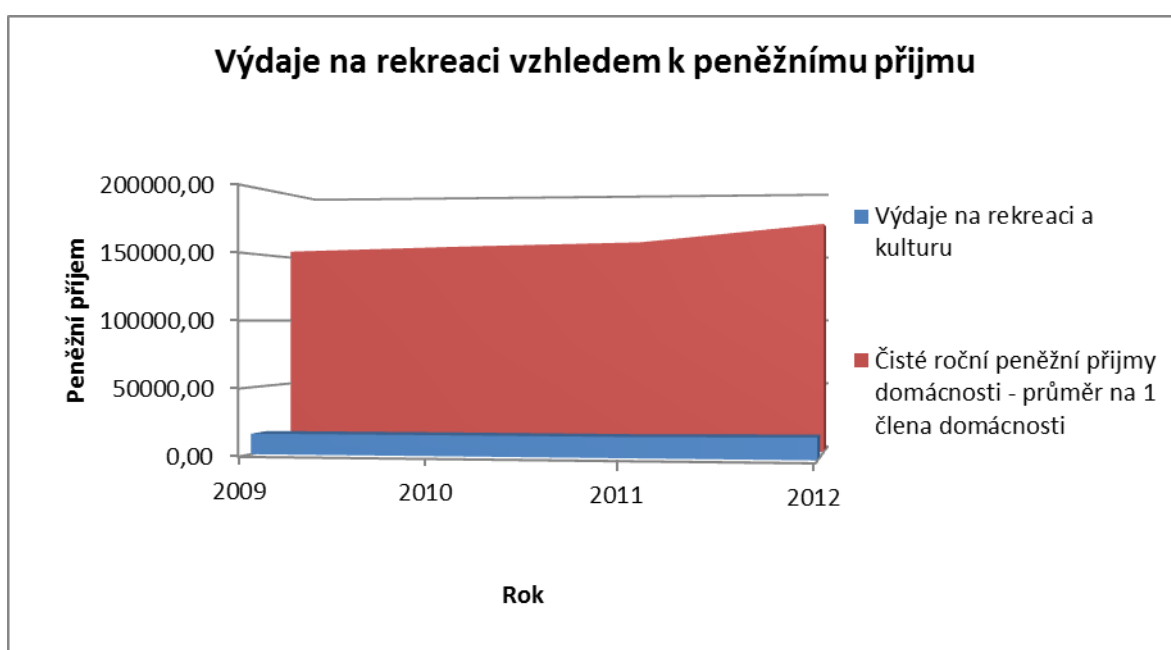
Obrázek 15: Výdaje na výzkum v technickém odvětví

Zdroj: [17]

Ekonomické faktory

S ohledem na využívání letecké dopravy především za účelem turismu je tento průmysl úzce závislý na kapitálovém přebytku cestujících. Ten se však s příchodem krize v roce 2008 podstatně snížil.

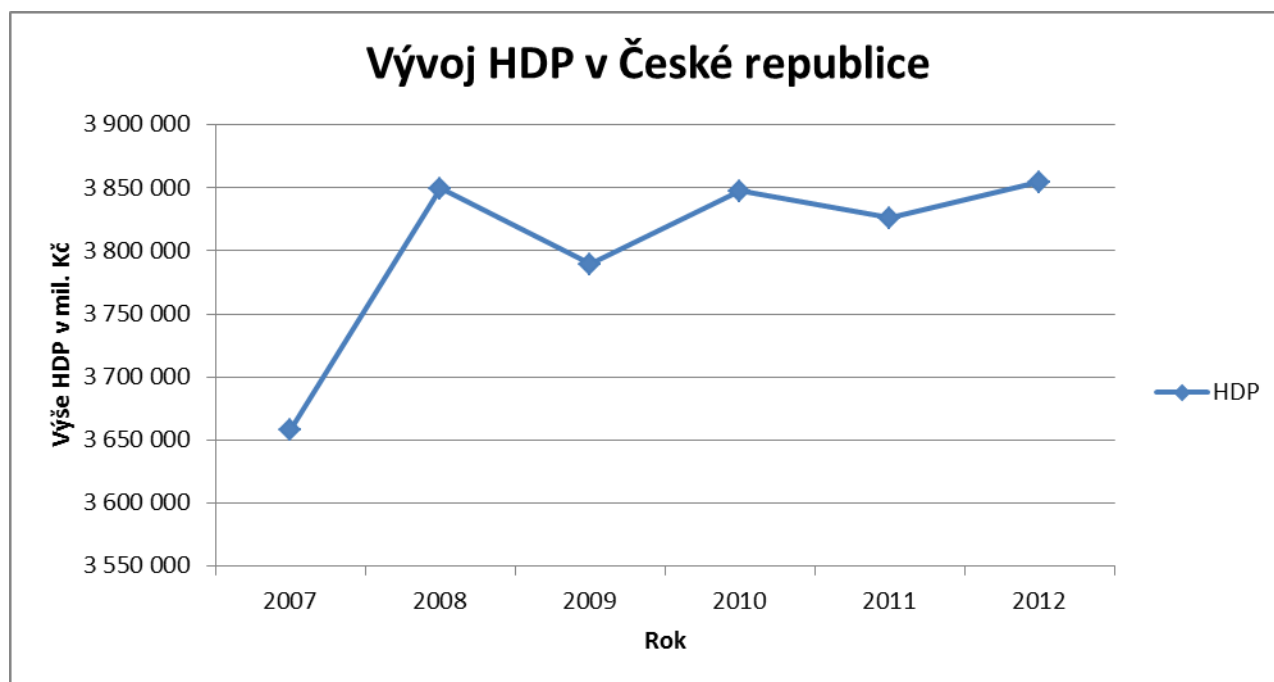
Výdaje na rekreaci a kulturu, do kterých se zahrnují i finance vydané za cestování, se každým rokem snižují. Od roku 2009 do roku 2012 se výdaje postupně snížily z 10,3 % na 9,5 % z průměrného čistého ročního peněžního příjmu 1 člena domácnosti.



Obrázek 16: Výdaje na rekreaci vzhledem k peněžnímu příjmu

Zdroj: [17]

Ani vývoj HDP není příznivý a nesvědčí o výrazném zlepšení ekonomické situace podniků a domácností. V brzké době není zlepšení situace očekávané.



Obrázek 17: Vývoj HDP v České republice

Zdroj: [17]

Politicko-legislativní faktory

V případě ČSA je nejdůležitějším faktorem z politicko-právního prostředí legislativa upravující dodržování bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Legislativa o bezpečnosti letectví je vydávána především Evropskou agenturou pro bezpečnost letectví (EASA) a Úřadem pro civilní letectví ČR.

Nyní je platné nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1108/2009 ze dne 21. října 2009. Tímto nařízením došlo k druhému rozšíření kompetencí EASA. Směrnice se týká ochrany cestujících, ochrany civilního letectví před protiprávními činy, ochrany hospodářské soutěže, řízení letového provozu, jednotného evropského nebe, letecké bezpečnosti, ochrany životního prostředí, vnitřního trhu, pracovních podmínek a ostatních.

V případě životního prostředí se jedná o systém obchodování s emisními povolenkami tzv. EU ETS (Emission Trading Scheme). V tomto systému jsou zařazeny lety Českých aerolinií vzletající či přistávající v členské zemi EU. Množství emisí CO₂, jenž byl během těchto letů vyprodukováno, představovalo 440 943 tun. Jako kompenzaci společnost musí odevzdat dané množství emisních povolenek do systému.

Provozovatelé letecké dopravy se v České republice řídí předpisem č. 49/1997 Sb. Zákon o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Pro ČSA jinak neplatí zvláštní nařízení, než pro konkurenční aerolinie na evropském trhu. Tím nejsou nikterak znevýhodněny.

5 Zhodnocení ekonomické situace a postavení podniku v rámci odvětví

Finanční situace se za sledované období stabilizovala. Společnost na konci roku 2012 vykazovala kladný hospodářský výsledek, avšak během tohoto období výrazně ztratila na hodnotě. Ke zlepšení ekonomické situace může přispět partnerství s Korejským dopravcem, díky němuž ČSA získaly výjimečné postavení na evropském trhu, jakožto jediné evropské aerolinie spolupracující takto úzce s asijským partnerem.

5.1 Vyhodnocení finanční analýzy společnosti

Finanční ukazatele se od roku 2009 stabilizovaly díky dvou zásadním změnám. Jedna nastala v organizační struktuře. Společnost přešla k holdingovému uspořádání, a tím se zrychlil tok peněz v každé jednotce. Avšak toto řešení pouze technicky zlepšilo tuto situaci. Oběh peněz prochází menší obchodní jednotkou, tudíž logicky je celý systém průběhu peněz zrychlený, ale ekonomicky pro podnik k žádnému zásadnímu zlepšení v dané finanční oblasti nedošlo.

Podobně se dá hodnotit i změna, která nastala rok po přechodu k holdingovému uspořádání, odprodání majetku pro pokrytí zejména krátkodobých závazků. Od roku 2008 se hodnota dlouhodobého hmotného majetku snížila ze 4 137 877 000,-Kč na 883 857 000,-Kč. Také v tomto období nastalo k výraznému snížení hodnoty nehmotného majetku z 394 523 000,-Kč na 79 861 000,-Kč. Společnost snížila financování z cizích zdrojů, avšak výrazně snížila hodnotu celého podniku. V roce 2013 se nejvíce snížení hodnoty projevilo při odkoupení 44% podílu společnosti partnerským aeroliniím Korean Air, kdy tržní cena podílu byla vyčíslena na 68 000 000,-Kč.

Momentálně by se dalo hovořit o ekonomicky stabilizovanějším stavu. Nicméně je do budoucna důležité vyrovnat bilanci krytí dlouhodobých a krátkodobých aktiv.

5.2 Vyhodnocení strategické analýzy společnosti

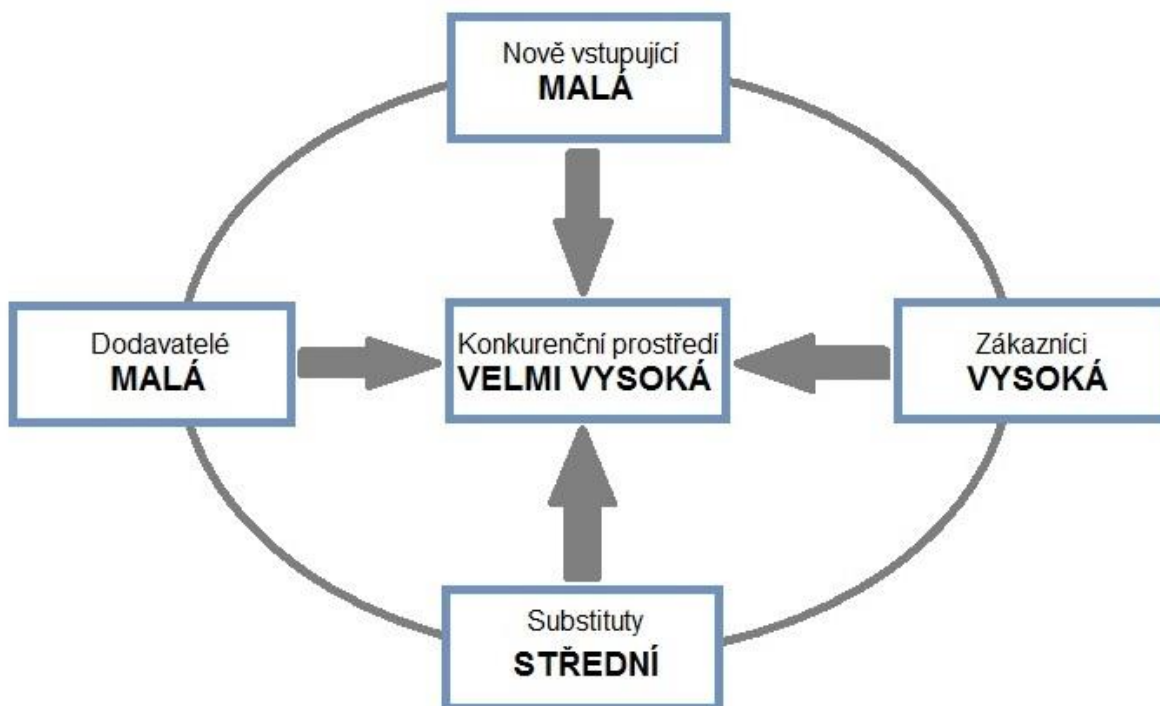
Vnější prostředí je těžko ovlivnitelné podnikem. Podnik musí ve většině případů danou situaci vnímat jako fakt a přizpůsobit se jí. Pokud je podnik v prostředí, kde je zájem o nabízené služby z důvodu finanční náročnosti klesající, je velmi obtížné stabilizovat situaci podniku či generovat vyšší zisk.

5.2.1 Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil můžeme zaznamenat velkou konkurenci na klíčových letových trasách. Jde především o konkurenční aerolinie, které jsou vlajkovými dopravci v zemích s vysokou kupní silou. Tito dopravci mohou poskytovat nadstandardní služby za vyšší ceny. Trh se stává více konkurenčním a stále více leteckých dopravců se dostává do ztrát. Proto pro vstup nových dopravců není prostředí příliš atraktivní.

Hlavní dodavatel služeb, Letiště Václava Havla v Praze, své ceny za služby navyšuje pouze o nárůst inflace. V porovnání s letišti v sousedních zemích jsou poplatky na nejnižší úrovni. Avšak ČSA zaplatí více za palivo nežli konkurence. Vzhledem k tomu, že na konkurenčních letových trasách operují společnosti, které mají svou letovou síť rozvinutou i na dálkové lety a mají od dodavatelů značné slevy na množstevní odběr.

Následující diagram znázorňuje vyhodnocení provedené Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro vyhodnocení byla použita stupnice důležitosti rozdělná do pěti stupňů: velmi vysoká, vysoká, střední, malá, velmi malá.



Obrázek 18: Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

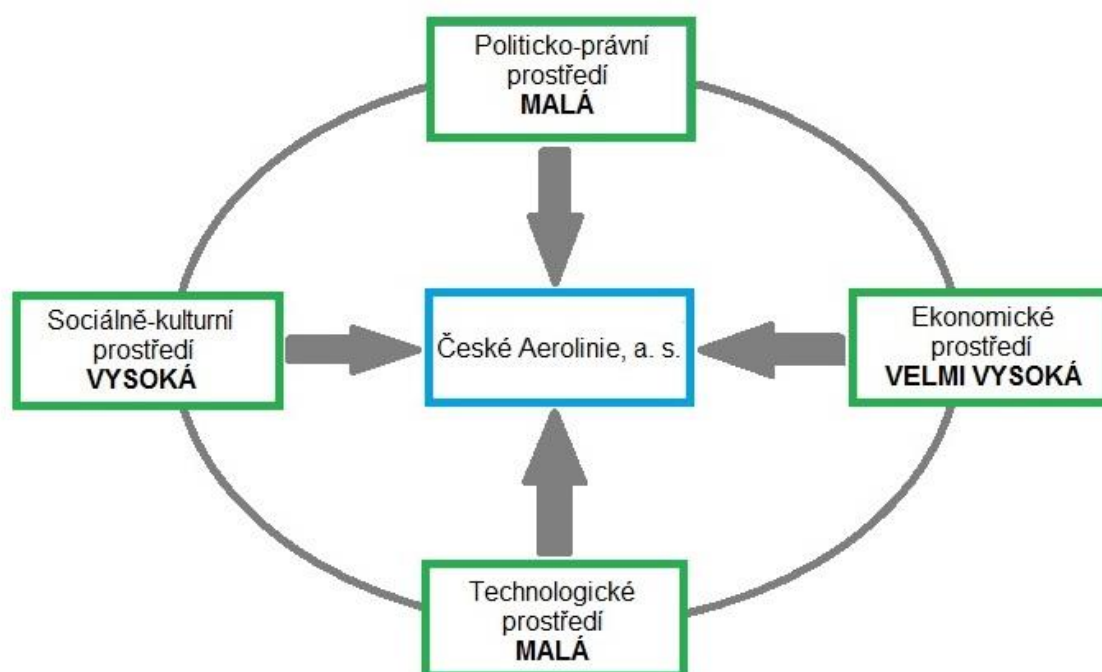
Zdroj: Vlastní zpracování dle [10,33,34]

5.2.2 Vyhodnocení PEST analýzy

Největší hrozbu z vnějšího prostředí představuje malá kupní síla ze strany klientů. Průměrný roční příjem na osobu v České republice stoupá pouze o nárůst inflace. Z tohoto důvodu potenciální klienti šetří při utrácení peněz na svůj volný čas, do kterého je zahrnuta i turistika a cestování. Tento problém navazuje na pokles zájmu o letecké služby a Češi dávají přednost tuzemským destinacím či destinacím v sousedních státech.

Nejméně ohrožující je politicko-legislativní segment. Legislativa, která ovlivňuje podnik, zvláště v ekologických otázkách, není nikterak odlišná od legislativy upravující podnikatelské prostředí konkurentů. Také technologické prostředí, i přes ekonomickou situaci v České republice, je stále více podporováno finančními prostředky..

Pro zhodnocení všech segmentů vnějšího prostředí podniku byla sestavena stupnice vyjádření hrozby z daného prostředí: velmi malá, malá, střední, vysoká a velmi vysoká.



Obrázek 19: Vyhodnocení PEST analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování dle [3,5,34,35]

5.3 Predikce vývoje společnosti

Korean Air využilo ke konci roku 2013 své právo opce na odkup 34% podílu ČSA. Tento podíl následně prodali leteckému dopravci Travel service. Z důvodu toho, že nový akcionář je českým dopravcem, společnost status tzv. národního dopravce neztrácí.

Tato skutečnost ovlivnila letní letový řád, jelikož se Travel Service zaměřuje na chartrové lety ve spolupráci s cestovními kanceláři, tak se rozšířila nabídka letů do evropských a severoafrických letovisek. ČSA zrušila lety operované do Abú Dhabí na základě spolupráce s Etihad Airlines. Budou se soustředit pouze na rozšíření počet asijských destinací s transferem v Soulu.

Toto strategické partnerství je v Evropě zcela výjimečné. ČSA jsou jediné aerolinie, které mají takto úzký vztah s asijským dopravcem. Pokud bude opravdu využito všech výhod, které tento vztah nabízí, může se ČSA dostat na unikátní pozici na evropském trhu.

Prozatím se ČSA stále soustředí na poskytování služeb pro český trh. Trend zájmu o letecké služby je velmi nízký a trh nemá kupní sílu. Pokud bude nadále ČSA postupovat v tomto vývoji a jediných výhod, kterých z tohoto partnerství využije, je rozsah nových dálkových leteckých destinací, jako jsou Honolulu, Auckland, Nadi. Budou nově operované letecké trasy nerentabilní. Tyto destinace jsou pro českého pasažéra velmi atraktivní, avšak finanční náročnost mu nedovoluje těchto letů využít. ČSA má momentálně mnoho možností, ale nesmí se soustředit pouze na český trh.

5.4 Doporučení pro další rozvoj

Momentálně operované lety ČSA do korejského Soulu jsou obsazené nedostatečným počtem pasažérů, jelikož se propagace letové trasy soustředí na české klienty. Z této situace taktéž vyplývá, že je pro české cestující letová trasa do Soulu cenově nevýhodná či málo atraktivní.

Naopak pro Asiaty je Evropa velmi atraktivní. Podle predikce pro rok 2020 sestavené UNWTO (United Nation World Tourism Organization) bude Evropa nadále nejatraktivnější destinací především pro cestující z Blízkého východu a Východní Asie a Pacifiku.

ČSA se může soustředit na službu tzv. stopover. Domácí dopravce může umožnit při transferu vystoupit pasažérům z bezcelní zóny. Tudiž cestující ze Soulu letící například do Paříže s přestupem v Praze, by mohli během svého přestupu navštívit Prahu, po dobu 2 – 3 dnů. Trend stopoverů vzrůstá. Nejvíce tuto službu propagují Emirates.

Nejsilnějším nástrojem propagace, jak ukázal meziroční nárůst cestujících z Jižní Koreje a Norska, po odvysílání úspěšných filmů a seriálů natáčených v Praze, je zahraniční filmová produkce natáčena v České republice. Proto by se ČSA měly účastnit podpory natáčení zahraniční produkce v ČR.

6. Závěr

Z důvodu silné konkurence na atraktivních letových trasách musí společnost snižovat tarify či přestat na některých trasách operovat, jako tomu bylo v případě letové trasy Praha – Londýn - Praha. Při plné obsazenosti letu, která nebývá častá z důvodu klesajícího zájmu o letecké služby ze strany českých klientů, má společnost průměrně 15 % zisk z každého tarifu.

Ekonomická situace se po aplikování návrhů z restrukturalizačního plánu z roku 2009 stabilizovala. Avšak příčinou toho zlepšení je vytvoření holdingové koncernu na mateřskou společnost – České aerolinie, a. s. a dceřiné společnosti Czech Airlines Handling, a. s., Czech Airlines Technics, a. s., CSA Service, a. s. a HOLIDAYS Czech Airlines, a. s. Tímto krokem se optimalizoval oběh cashflow. Dalším krokem byl prodej hmotného majetku, kterým se pokryly především krátkodobé závazky. Celková zadluženost klesla o 40 %, největší pokles byl zaznamenán v roce 2009, ve kterém byl odprodej uskutečněn, a od této doby trend meziročního vývoje stagnuje. Rentabilita se pohybuje v záporných číslech.

Výsledky, ke kterým se během této práce došlo, splnily všechny tři zadané cíle. Použitím finanční analýzy byl získán ekonomický pohled na financování podniku s následným vyhodnocením. Pomocí výsledků strategické analýzy byl utvořen pohled na situaci na trhu leteckých dopravců a určena pozice, kterou České aerolinie, a. s. mají. Na základě určení pozice společnosti na trhu a využitím statistik predikující vývoj trhu, byla určena predikce vývoje Českých aerolinií, a. s..

Marketingovou strategii, kterou společnost má, zvyšování počtu operovaných destinací ve východní Evropě, mají i další aerolinie ve střední Evropě. Tudíž se dá v budoucnu očekávat pokles rentability i na těchto trasách, z důvodu snižování cen ve snaze být konkurenceschopný.

Výhodami, kterými České aerolinie, a. s., disponují, jsou geografická poloha a partnerství s asijským dopravcem. ČSA by se měly zaměřit také na asijského klienta, který shledává Evropu jako velmi atraktivní a stále častěji do Evropy cestuje. Při propagaci ČSA na asijském trhu je důležité vyzdvihnout atraktivnost a půvabnost Prahy, která se nachází ve středu Evropy, a má dobře vyvinutou infrastrukturu se sousedními zeměmi, jako jsou Německo a Rakousko. ČSA by mohly začít poskytovat službu tzv. stopover, kdy se pasažér při transferu může pohybovat v bezcelní zóně

až po dobu 96 hodin. Tuto službu mohou poskytovat vždy pouze národní dopravci. Pokud se však ČSA bude dále soustředit na českého klienta a ne na zahraničního, bude se nadále potýkat s finančními problémy způsobenými operováním nerentabilních tras.

Literatura

Tištěné zdroje:

1. FORBES: CEO Talk - Bankrot, Praha, Soul. Praha: Business Consulting, Praha: Business Consulting & Media, 2013. ISSN 1805-059X.
2. HANDLÍŘ, J. Prognostické metody a jejich aplikace. 1. vyd.. Praha: C.H.Beck, 2012, 198 s. ISBN 978-80-7179-174-4.
3. HENRY, Anthony. Understanding strategic management. 2. vyd. New York: Oxford University Press, 2011, 442 s. ISBN 01-995-8161-4.
4. KISLINGEROVÁ, E. Finanční analýza krok za krokem. 2. vyd. Praha:C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-7135.
5. KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007, 811 s. ISBN 9788071799030.
6. PRŮŠA, J. Svět letecké dopravy. 1. vyd. Praha: Galileo CEE Service ČR s. r. o., 2007, 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9.
7. SHAW, S. Airline Marketing and Management. 7. vyd. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2012, 358 s. ISBN 978-1-4094-0147-0.
8. TOMEK, G. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-8-7400-098-0.
9. VÁCHAL, J. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
10. VOCHOZKA, M. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: Grada, 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
11. ŽIHLA, Z. Provozování podniků letecké dopravy a letišť. 1. vyd., Brno: CERM, 2010, 301 s. ISBN 978-80-7204-677-5.
12. WELLS, Alexander T. Airport planning & management. 6. vyd., New York: McGraw Hill, 2011, 572 s. ISBN 978-0-07-175024-0.

Internetové zdroje:

13. AEROFLOT: Reservation system. Russian Airlines. [online]. 2013/2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <https://www.aeroflot.ru/cms/en>
14. AIR FRANCE: Reservation system. Air France Corporate [online]. 2013-2014 [cit.

- 2014-04-05]. Dostupné z: <<http://www.airfrance.com/indexCOM.html>>
15. ČESKÉ AEROLINIE, a. s.: Rezervační systém. [online]. 2013-2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.csa.cz/cs/portal/homepage/cz_homepage.htm>
 16. ČESKÉ DRÁHY: Rezervační systém. [online]. 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <<http://www.cd.cz/default.htm>>
 17. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Veřejná databáze. Makroekonomické údaje [online]. 2014 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <<http://vdb.czso.cz/vdbvo/uvod.jsp?vo=tabulka978-80-7179-174-4>>
 18. EUROSTAT: European Commission. Eurostat [online]. 2013 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/index_en.htm>
 19. IATA: Economics briefing. International Air Transport Association [online]. 2011 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <<http://www.iata.org>>
 20. KLM: Reservation system. Royal Dutch Airlines. [online]. 2013-2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <<http://www.klm.com/home/cz/en>>
 21. LUFTHANSA: Reservation system. [online]. 2013-2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <<http://www.lufthansa.com/cz/en/Homepage>>
 22. SKYTEAM: SkyTeam airline member benefits. [online]. 2013 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <<http://staticskyteam.com>>
 23. STEM/MARK: Jak nás vnímají Rusové. Jak nás vnímají Rusové [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. <Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/631/jak-nas-vnimaji-rusove>>
 24. STUDENT AGENCY: Rezervační systém. [online]. 2013-2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <<http://www.studentagency.cz>>
 25. SYNEK, M. Ekonomická analýza. 1. vydání. Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. ISBN 8024506033.
 26. THE WORLD BANK: The World Bank Database. Eurostat [online]. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>>
 27. UNWTO: Fact and figure. United Nation World Tourism Organization. Tourism

2020 Vision [online]. 2010 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.unwto.org/facts/eng/overview.htm>>

Interní dokumenty podniku:

28. ČESKÉ AEROLINIE, a. s., Výroční zpráva 2012 [online]. Praha, 2012 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a21009&dokumentId=B+1662%2fSL187%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=f970jy>>
29. ČESKÉ AEROLINIE, a. s. Výroční zpráva 2011 [online]. Praha, 2011 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a21009&dokumentId=B+1662%2fSL187%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=f970jy>>
30. ČESKÉ AEROLINIE, a. s. Výroční zpráva 2010 [online]. Praha, 2010 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z:
<http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/vz_2010.pdf>
31. ČESKÉ AEROLINIE, a. s. Výroční zpráva 2009 [online]. Praha, 2009 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z:
<http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/vz_2009.pdf>
32. ČESKÉ AEROLINIE, a. s. Výroční zpráva 2008 [online]. Praha, 2008 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z:
<http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/vz2008.pdf>
33. ČESKÉ AEROLINIE, a. s. Výroční zpráva 2007 [online]. Praha, 2007 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:<
http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/vz_20007.pdf>

Rozhovory:

34. Rozhovor s Ing. Františkem Bisem, bývalým náměstkem generálního ředitele ČSA, 26. 11. 2013 v Praze.
35. Distanční rozhovor s Ing. Jiřím Průšou, bývalý viceprezident pro marketing ČSA, 8. 12. 2013 v Pardubicích.

Seznam příloh

Příloha A: Otázky řízeného rozhovoru s Ing. Františem Bisem.....	I
Příloha B: Otázky řízeného rozhovoru s Ing. Jířím Průšou.....	II

Příloha A: Otázky řízeného rozhovoru s Ing. Františkem Bisem

- ♣ Jaká legislativa omezuje působení leteckých přepravců?
- ♣ Jak ekologické normy omezují ČSA?
- ♣ Kdo je z klasických síťových dopravců největším konkurentem ČSA?
- ♣ Myslíte si, že by se ČSA měla spíše orientovat na střední a dálkové lety?
- ♣ Co si myslíte o marketingu ČSA? Je dostatečný?
- ♣ Jak je možné, že jsou Singapore Airlines natolik efektivní? Nešly by nějaké postupy zavést v ČSA či je jejich situace naprosto odlišná?
- ♣ Z jakého důvodu se Korean Air rozhodli pro odkup akcii ČSA?

Příloha B: Otázky řízeného rozhovoru s Ing. Jiřím Průšou

- 1) Co byste považoval za největší chyby v řízení společnosti za posledních 10 let? (prosím o komentář těchto chyb)
- 2) Z jakého důvodu se Korean Air rozhodli pro odkup akcii ČSA?
- 3) Jak vnímáte odkup 44 % akcií společnosti Korean Air? Myslíte si, že v budoucnu nějakým zásadním způsobem pomohou ČSA či se spíše budou po celou dobu spolupráce držet svých vlastních strategických zájmů?
- 4) Co si myslíte o marketingu ČSA? Je dostatečný?
- 5) Myslíte si, že ČSA mají dlouhodobou strategickou vizi?