JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Rozvojové strategické záměry Jihočeského letiště České Budějovice a.s.

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Odborný konzultant:

Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.

Autorka:

Martina Ladmanová

2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rozvojové strategické záměry Jihočeského letiště České Budějovice a.s.“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 11. 3. 2010

……..

Martina Ladmanová

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat prof. Ing. Janu Váchalovi , CSc. za cenné rady a konzultace při zpracování mé diplomové práce. Zároveň mé poděkování patří zaměstnancům společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s., která mi poskytla podkladové materiály a informace.

V Českých Budějovicích dne 11. 3. 2010

……..

Martina Ladmanová

OBSAH

1 ÚVOD 5

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE 7

2.1 PODNIKÁNÍ 7
2.2 PODNIKATEL 7
2.3 FORMY OBCHODNÍCH FIREM 8
2.3.1 Podnik jednotlivce 8
2.3.2 Obchodní společnost 8
2.3.2.1 Veřejná obchodní společnost 9
2.3.2.2 Komanditní společnost 9
2.3.2.3 Společnost s ručením omezeným 9
2.3.2.4 Akciová společnost 10
2.3.3 Družstva 10
2.3.4 Nepodnikové formy sdružování 11
2.4 ZALOŽENÍ FIRMY 11
2.4.1 Legislativní aspekty založení a provozu firmy 11
2.5 PODNIKATELSKÝ PLÁN 12
2.6 PODNIKATELSKÝ STRATEGICKÝ ZÁMĚR 15
2.6.1 Podnikové vize a cíle 17
2.6.1.1 Strategické vize 17
2.6.1.2 Strategické cíle 18
2.6.2 Alternativní strategie 21
2.6.3 Optimalizace variant 22
2.7 IMPLEMENTACE STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU 23
2.7.1 Struktura a účastníci projektu 24
2.7.2 Rozpracování strategie do podnikových plánů 29
2.7.2.1 Plán prodeje 30
2.7.2.2 Plán výroby 30
2.7.2.3 Plán nákupu 31
2.7.2.4 Plán reprodukce základních prostředků 31
2.7.2.5 Plán práce a mezd 32
2.7.2.6 Plán finanční 32
2.7.2.7 Plán výnosů 32
2.7.2.8 Plán nákladů 32
2.7.2.9 Plán tvorby zisku 33
2.8 KONTROLA REALIZACE STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU 33
2.9 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE 34
2.9.1 Konkurenční výhoda prostřednictvím nízkých nákladů 35
2.9.2 Konkurenční výhoda diferenciací 36
2.9.3 Konkurenční výhoda zaměřená na tržní segment 36

3 HYPOTÉZA 39

4 MATERIÁL A METODY 40

4.1 MATERIÁL 40
4.1.1 Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 40
4.1.1.1 Základní údaje 41

4.1.1.2 Historie ... 41
4.1.1.3 Současnost ... 41
4.1.1.4 Budoucnost ... 42
4.1.1.5 Předmět podnikání ... 43
4.1.1.6 Ekonomická situace společnosti ... 44
4.1.1.7 Výsledky hospodaření ... 45
4.1.1.8 Orgány společnosti ... 46
4.2 METODY ... 47
4.2.1 Externí analýza podnikatelského prostředí ... 48
4.2.1.1 Porterův model pěti sil ... 48
4.2.1.2 Analýza konkurentů ... 49
4.2.1.3 Analýza atraktivity odvětví ... 49
4.2.1.4 STEP analýza ... 50
4.2.1.5 Strategické mapy ... 51
4.2.2 Interní analýza podnikatelského subjektu ... 51
4.2.2.1 Podniková kultura ... 51
4.2.2.2 SWOT analýza ... 52
4.2.2.3 Portfolio analýza ... 52
4.2.2.4 SPACE analýza ... 54
5 VÝSLEDKY A DISKUSE ... 58
5.1 EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ ... 58
5.1.1 Porterův model pěti sil ... 58
5.1.2 Analýza konkurentů ... 60
5.1.3 Analýza atraktivity odvětví ... 61
5.1.4 STEP analýza ... 62
5.1.5 Strategické mapy ... 76
5.2 INTERNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU ... 79
5.2.1 Podniková kultura ... 79
5.2.2 SWOT analýza ... 83
5.2.3 Portfolio analýza ... 86
5.2.4 SPACE analýza ... 88
5.3 SHRNUTÍ ... 94
5.3.1 Shrnutí externí analýzy podnikatelského prostředí ... 94
5.3.2 Shrnutí interní analýzy podnikatelského subjektu ... 95
5.3.3 Celkové shrnutí ... 96
5.4 NÁVRHY NA OPATŘENÍ ... 97
6 ETAPIZACE MODERNIZACE LETIŠTĚ ... 99
7 IMPLEMENTACE ... 105
8 ZÁVĚR ... 106
SUMMARY
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY
SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ
PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Pojem strategie je používán velice často v různých oblastech lidské činnosti. Pokud bychom chtěli přesně definovat, co tento pojem znamená, nenalezli bychom pouze jednu vyčerpávající definici. Z hlediska managementu by se o strategii dalo říci, že je to zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.

Každý podnikatelský subjekt, který chce uspět v náročných tržních podmínkách si musí zvolit svoji filozofii, kterou bude uplatňovat a jejímž prostřednictvím se mu podaří dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Podniková filozofie zahrnuje všeobecné podnikové cílové představy a hodnoty a tak vytváří bázi pro stanovení konzistentního systému cílů. Výchozí bod diskuse o podnikové filozofii tvoří vlastní účel podnikání, který rozhoduje, jakým druhem výkonů by mělo přispět podnikání k celkové ekonomice. Odpověď na otázku „Co je náš podnik?“ a „Co by měl náš podnik být?“ dává podniku jasný základní směr. Volbě správného strategického zaměření by měla každá firma věnovat zvýšenou pozornost, protože konečné rozhodnutí ovlivňuje činnost firmy v dlouhodobém horizontu a při chybném rozhodnutí může podnik nasměrovat špatným směrem a způsobit mu do budoucna nepříjemné okamžiky.

Podnikatelské subjekty se snaží přijít se správnou službou nebo výrobkem na správný cílový trh a ve správnou dobu. Výrobek, nebo obecněji řečeno produkt, je symbolem a zároveň realitou integrovaného řízení firmy. Na straně jedné firmu prezentuje navenek a odlišuje ji od firem jiných, na straně druhé v sobě integruje veškeré manažerské technicko-ekonomické úsilí firmy. Ve výrobku nebo službě se tak střetávají požadavky trhu s možnostmi a schopnostmi podniku, ať již tvůrčími, rutinními či kapacitními. Výsledek tohoto spojení, představovaný tržně úspěšným výrobkem či službou, je oceněn jednak trhem

jako uspokojení požadovaných či potenciálních potřeb, jednak vlastní firmou jako možnost její další existence.

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.

Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat. Strategická rozhodnutí se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat.

Strategický management si i přes současnou turbulenci podnikatelského prostředí, které je navíc významně ovlivňováno procesy globalizace, upevnil své postavení v řízení podniků i projektů. Strategický plán je ověřeně nejlepším základem pro pozdější úspěšný podnikatelský projekt.

Cílem mé diplomové práce je stanovení základní strategické podnikatelské pozice společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. na trhu. Ukáži, jaké externí a interní faktory by letiště nemělo při této činnosti opomenout. Dalším cílem je specifikovat rozvojové strategické záměry Jihočeského letiště České Budějovice a.s., včetně etapizace jejich realizace a orientační finanční náročnosti.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Podnikání

Podnikání je dynamický proces, při kterém dochází k vytváření přírůstku bohatství. Toto bohatství vytvářejí jednotlivci, kteří přejímají hlavní rizika z hlediska kapitálu, času případně své kariéry, nebo poskytují hodnotu za zboží či služby. To, co poskytují, nemusí být nutně ani nové a ani unikátní, musí však nějakým způsobem obsahovat novou hodnotu, kterou do něj podnikatel vložil. (VEBER, 1999)

Podnikáním tak můžeme rozumět jednání, které zahrnuje:

- ❒ chopení se iniciativy,
- ❒ organizování za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek,
- ❒ zakalkulování rizika neúspěchu.

Podnikání, podobně jako většina lidských činností a vztahů, je vymezována a upravována právními normami. Právní norma je všeobecné závazné pravidlo, vydané příslušným státním orgánem v předepsané formě a jeho plnění je ve většině případech vynutitelné státní mocí. (NOVÁČEK, 1997)

Pojem podnikání je v České republice vymezen těmito zákony:

- ❒ Živnostenský zákon,
- ❒ Obchodní zákoník.

2.2 Podnikatel

Podnikatelem je tedy pak ten, kdo uvádí zdroje, práci, materiál a jiná aktiva do kombinací, jež zvyšují jejich hodnotu oproti hodnotě původní, jakož i ten, kdo zavádí změny, inovace a nový řád. Je to osoba motivovaná určitými pohnutkami – potřebou něco získat, dokázat, něco si vyzkoušet, něco splnit, ap. Je to

osoba, která vytváří blahobyt pro všechny, osoba hledající cesty k dokonalejšímu využití zdrojů a k omezení ztrát, osoba, která vytváří pracovní místa pro ostatní. (VEBER, 1999)

Podnikatelem mohou být:

- jednotlivý občané neboli fyzické osoby,
- skupiny lidí (společenské útvary) čili právnické osoby.

Charakteristické znaky podnikatele:

- podnikatel je právním subjektem,
- provozuje svou činnost samostatně,
- vymezuje si předmět podnikání,
- nese podnikatelské riziko, neboli podniká na vlastní účet,
- vede předepsané účetnictví,
- hospodaří s majetkem. (NOVÁČEK, 1997)

2.3 Formy obchodních firem

2.3.1 Podnik jednotlivce

Je obvyklý pro malou firmu.

2.3.2 Obchodní společnost

Je sdružení dvou nebo více osob, které provozují podnikatelskou činnost pod společným názvem a mají právní způsobilost:

- *osobní obchodní společnost* – členové (všichni nebo někteří) ručí osobně, solidárně a neomezeně celým svým majetkem za závazky společnosti a jejich podíly nemohou být bez souhlasu ostatních společníků převáděny (veřejná obchodní společnost, komanditní obchodní společnost).

2.3.2.1 Veřejná obchodní společnost

Vzniká, jestliže alespoň dvě osoby uzavřou společenskou smlouvu o provozování podnikatelské činnosti pod společným názvem bez toho, aby svou účast omezovali výší majetkových vkladů, a je zapsána v obchodním rejstříku. Jednat jménem veřejné obchodní společnosti je oprávněn každý společník, může být však dohodnuto, že oprávněn je jen některý; se souhlasem všech společníků může být jmenován prokurista, který řídí a zastupuje společnost jejich jménem. Společníci ručí za všechny závazky veřejné obchodní společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem, tzn. i osobním. Dělení zisku podléhá určitým pravidlům s tím, že existuje celá řada variant (podle hlav, podle majetku, podle vkladů, kombinací apod.). (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003)

2.3.2.2 Komanditní společnost

Vzniká též na základě společenské smlouvy a je sdružením jednoho nebo více komplementářů, kteří ručí osobně a neomezeně celým svým majetkem, a jednoho nebo více společníků – komandistů, kteří ručí omezeně jen do výše svého vkladu pokud je společnost zapsána v obchodním rejstříku. Řídit a zastupovat společnost mohou jen komplementáři, mohou ovšem jmenovat prokuristu, kterým může být i komandita. (JINDRA, 1996)

- *kapitálové obchodní společnosti* – společníci ručí omezeně jen do výše svých vkladů, které jsou obligatorní, a své podíly mohou převádět (společnost s ručením omezeným, akciová společnost). (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003)

2.3.2.3 Společnost s ručením omezeným

Společníci ručí za závazky společnosti omezeně jen do výše svého kapitálového vkladu. Vzniká na základě společenské smlouvy, může jí založit jediná osoba, pak místo smlouvy postačuje notářský zápis. Musí být zapsána

do obchodního rejstříku. Minimální výše základního kapitálu je 100 000 Kč, minimální vklad 20 000 Kč. Zkratka je s.r.o.
Vzhledem k neosobnímu charakteru společnosti je možné do ní vstoupit, účast ve společnosti lze nabýt i převodem nebo dělením vkladu, převod vkladu lze provádět jen se souhlasem většiny společníků. Jménem společnosti jednají jednatelé, popř. prokuristé. Omezené ručení může přinášet problémy se získáním úvěru u banky. (VEBER, 1999)

2.3.2.4 Akciová společnost

Společníci ručí omezeně jen do výše svého vkladu. Tento vklad má svou podobu ve formě akcie. Založení společnosti je složitější než u předchozích, v různých variantách (např. na základě zakladatelské smlouvy, s upisováním či bez upisování akcií). A.s. může být založena i jen jednou, a to právnickou osobou. Základní kapitál činí minimálně 2 000 000 Kč. Řídící a správní orgány mají složitější strukturu:

- ❒ valná hromada,
- ❒ představenstvo,
- ❒ dozorčí rada.

Akcie je cenný papír dávající jejímu majiteli právo podílet se na řízení a.s., zisku a zůstatku při zániku a.s. Akcie na majitele je volně převoditelná, akcie na jméno jen po odsouhlasení. (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003)

2.3.3 Družstva

Společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání, členové jsou povinni zaplatit členské příspěvky pro zajištění základního jmění v minimální výši 50 000 Kč, neručí za závazky družstva. (NOVÁČEK, 1997)

2.3.4 Nepodnikové formy sdružování

- *konsorcium* – dočasné sdružení firem nebo osob k provedení jednoho nebo více podnikatelských záměrů – nemá právní způsobilost,
- *kartel* – dohoda podniků o dodržování určitých podmínek pro provozování vlastní podnikatelské činnosti,
- *holding* – mateřská společnost ovládá tzv. dceřinné společnosti nadpolovičním balíkem akcií,
- *koncern* – organizačně provázanější forma holdingu. (JINDRA, 1996)

2.4 Založení firmy

2.4.1 Legislativní aspekty založení a provozu firmy

Alespoň základní orientace v legislativních předpisech pro podnikání je nezbytnou podmínkou vstupu do podnikatelských aktivit. Pro orientaci uvádím stručný přehled právních norem a předpisů, jejichž znalost je nutná k zahájení a provozování podnikatelské činnosti:

- Obchodní zákoník,
- Živnostenský zákon,
- Občanský zákoník,
- Soustava daní a odvodů zahrnující zejména:
    - daň z příjmů,
    - daň z přidané hodnoty,
    - daň spotřební,
    - daň silniční,
    - daň z nemovitostí,
- Zákoník práce,
- Zákon o zdravotním a sociálním pojištění,
- Celní a devizový zákon,
- Stavební řád,

- ❒ Zákon o cestovních náhradách,
- ❒ Zákon o cenných papírech,
- ❒ Zákon o bankách a spořitelnách,
- ❒ Zákon o dluhopisech,
- ❒ Zákon o investičních společnostech a investičních fondech,
- ❒ Zákon o zřizování penzijních fondů,
- ❒ Zákon o konkurzu a vyrovnání.

Kromě těchto základních právních norem je třeba dodržovat při podnikání i ustanovení dalších předpisů a norem, jako jsou např. normy upravující dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, protipožární předpisy, hygienické a ekologické předpisy apod. Dodržování všech těchto předpisů je vymahatelné pod uvalením sankcí a je tedy nutné, aby podnikatel nebo jím pověřený zaměstnanec s nimi byl detailně seznámen. (JINDRA, 1996)

2.5 Podnikatelský plán

Jednou z klíčových činností při zakládání podniku je sestavení podnikatelského plánu. Podnikatelský plán slouží nejen podnikateli a jeho zaměstnancům, ale též externím subjektům (poskytovatelům kapitálu, jakou jsou banky a investoři, obchodním partnerům a privátním či veřejnosprávním institucím) při posuzování životaschopnosti firmy.

Z toho plyne následující využití podnikatelského plánu:

- ❒ při zakládání firmy,
- ❒ pro rozhodování, plánování,
- ❒ při poskytování bankovního úvěru,
- ❒ při plánování vstupu nových investorů, vlastníků atd.

Podle druhu použití podnikatelského plánu a jeho adresátů si firma volí strukturu, kterou se při jeho sestavování bude řídit. Každý podnikatelský plán by však měl obsahovat následující informace.

Přehled podnikových záměrů

- ❒ Popis navrhovaných podnikatelských aktivit,
- ❒ přehled navrhovaných marketingových metod,
- ❒ finanční odhad (na 3 roky dopředu).

Formulace cílů

- ❒ Formulace požadavků na výrobu,
- ❒ dlouhodobé a krátkodobé cíle podnikatelského záměru,
- ❒ popis kvalifikace vlastníka/podnikatele/jednatele,
- ❒ popis budoucího vzhledu podniku s ohledem na zákazníky.

Stav technologického vývoje v navrhované oblasti

- ❒ Jak vypadá vývoj v odvětví,
- ❒ použití výrobků (kde, jak),
- ❒ umístění vlastních výrobků na trhu,
- ❒ popis konkurence,
- ❒ strategie firmy v soutěžení s konkurencí,
- ❒ zdůvodnění, proč jsou výrobky naší firmy kvalitnější, lepší.

Technický popis výrobku/služby

- ❒ Technické výkresy,
- ❒ certifikace,
- ❒ event. popis budoucích zkoušek,
- ❒ popis dalšího vývoje výrobku.

Strategie trhu

- ❒ Popis tržního segmentu, který chce firma dosáhnout,

- ❒ distribuční cesty,
- ❒ tržní podíl, který si firma do budoucna slibuje.

Prodejní taktika

- ❒ Přehled metod podpory prodeje,
- ❒ vzorky nabídkových materiálů,
- ❒ údaje o schopnosti splnit plánovaný předpoklad o odbytu,
- ❒ bezpečnostní hranice (výkyv od plánu; uvádí se zpravidla 20 % úspěšnosti),

Navrhovaná organizace

- ❒ Jednotlivé funkce v podniku a jejich propojení (organigram),
- ❒ klíčové funkce a charakteristika pracovníků, kteří je vykonávají,
- ❒ technické zabezpečení, lokalizace, prostorové uspořádání,
- ❒ požadavky na vývoj, je-li třeba,
- ❒ u výrobních firem uvést, jaké komponenty si vyrobí sama a jaké je nutné dodávat odjinud.

Kvantitativní dokumentace

- ❒ Technická dokumentace,
- ❒ požadované vybavení a jeho cena,
- ❒ předběžná cena výrobku,
- ❒ kalkulace nákladů, tržeb, cash-flow, výpočet bodu zvratu, výsledovka pro 3 roky (po měsících), přehled fixních aktiv po měsících.

Vztahy k životnímu prostředí

- ❒ Vliv výroby za životní prostředí,
- ❒ vliv výrobku na životní prostředí,
- ❒ problematika recyklace a likvidace výrobků a obalů,
- ❒ problematika trvalých zátěží.

Závěry

- Celková výše fixního kapitálu,
- podíly jednotlivých partnerů,
- časově rozložená potřeba peněz (úvěr, investovaný kapitál),
- výše očekávaného zisku,
- podílové rozdělení vlastnictví a časový plán rozjezdu.

Přílohová část

- Projektová dokumentace vč. rozpočtu,
- předběžné dohody s dodavateli a odběrateli,
- vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, okresního hygienika příp. dalších orgánů a institucí, pokud je to v daném případě zapotřebí,
- osobní charakteristiky zakladatele či zakladatelů a vedoucích pracovníků,
- propagační dokumentace o výrobku a další dokumenty, které projekt vhodně podporují.

I menší, jednoduchý podnikatelský plán, který vypracoval zakladatel sám, by měl být podroben odborným konzultacím dříve, než se předloží případným investorům nebo finančním institucím (zejména bankám). Tyto konzultace mohou poskytnout buď externí experti (finanční poradce, právník) nebo odborné poradenské firmy, regionální poradenská informační centra či odborné podnikatelské zájmové svazy. (BEDNÁŘOVÁ, PARMOVÁ, 2003)

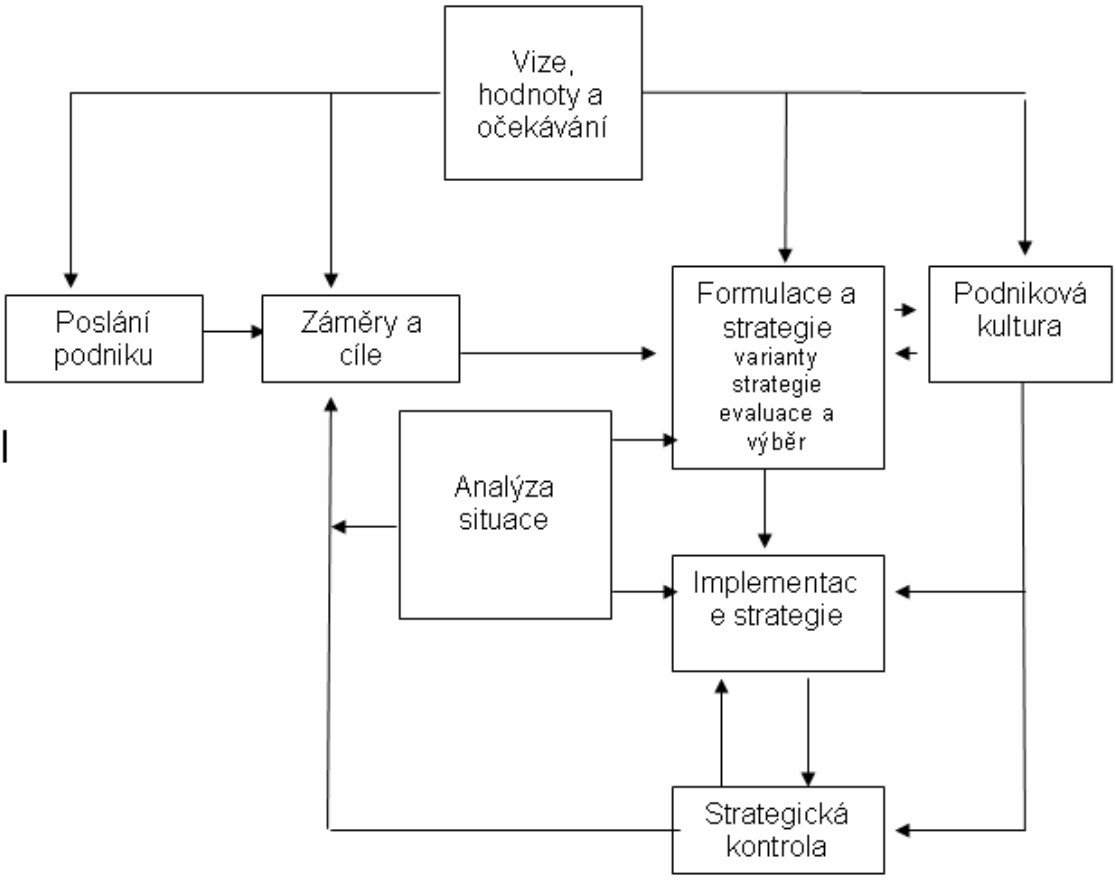
2.6 Podnikatelský strategický záměr

Strategie , která slouží jako základ řízení, musí být komplexní a obsahovat všechny základní podnikové aktivity. Jejich propojení musí být zpětnovazebně zajištěno. Strategie musí být zpracována písemně a kvantitativně vyjádřena se všemi rozhodujícími podnikovými procesy. Aby bylo možné postihnout složité

zpětné vazby které v podniku probíhají, součástí strategie také musí být ekonomatematický model, umožňující simulovat dynamiku očekávaného vývoje podniku a jeho hlavních ukazatelů při realizaci jednotlivých variant strategie.

Proces navržení, výběru, implementace a následné hodnocení úspěšnosti strategie je řešen s využitím metod a přístupů strategického řízení, které je možno vysvětlit jako „proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům.“ (ROLÍNEK, 2008).

Obrázek č. 1: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: ROLÍNEK L. a kol. Procesní management, 2008

Postup úspěšného zpracování strategie zahrnuje:

- stanovení základních vizí budoucího chování firmy,
- stanovení strategických cílů,
- stanovení základní podnikatelské pozice,
- návrh základních scénářů,
- zpracování strategie portfolia firmy,
- vypracování a sladění variant dílčích strategií,
- výběr optimální varianty,
- formulace komplexního plánu,
- realizace plánu.

2.6.1 Podnikové vize a cíle

2.6.1.1 Strategické vize

Poslání (vize) firmy odpovídá na smysl její existence. To znamená, že se snaží odpovědět na otázku existence firmy a zjistit její pole působnosti. Vize vyjadřuje to, čím by měl podnik být; je zaměřena do budoucnosti a představuje určité aspirace (ROLÍNEK, 2008). Správně definované poslání umožňuje zapojit všechny články organizace, upravit jejich činnost směrem k dosažení určité synergie a tak zvýšit pravděpodobnost realizace. Jde spíše o vytýčení základního rozvojového směru podniku jako celku. Otázky, které by si každý podnik měl pokládat, mohou být následujícího charakteru:

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?

- ❒ Kdo je naším hlavním zákazníkem, klientem, jaký je náš klíčový segment? (ROLÍNEK, 2003).

2.6.1.2 Strategické cíle

Základem celého procesu komplexní strategie podniku je stanovení strategických cílů. Cíle si klademe tak, aby ve své konečné podobě vytvářely ucelený logický systém. Mohou to být např. tyto cíle :

- ❒ ziskovost,
- ❒ podíl na trhu a růst firmy,
- ❒ sociální jistota zaměstnanců,
- ❒ růst kvality výrobků nebo služeb,
- ❒ efektivnost,
- ❒ finanční stabilita,
- ❒ rozvoj managementu,
- ❒ diversifikace,
- ❒ marketing,
- ❒ operativa.

Cíle musí být formulovány tak, aby se daly měřit , hodnotit. Cíle si vzájemně nesmí odporovat. Např. krátkodobý zisk nemůže být spojen s dlouhodobým růstem, nebo ziskovost je neslučitelná s růstem konkurenční pozice. (HRON, TICHÁ, 2003)

Pro strategické podnikové cíle jsou charakteristické zejména tyto znaky:

- ❒ jsou zaměřeny na budoucnost a mají dlouhodobý časový horizont,
- ❒ týkají se zejména:
    - volby sortimentu zboží a služeb a skupiny zákazníků, tedy určité výrobkově-tržní kombinace,
    - technologie obchodní činnosti,

- rozsahu činnosti, tedy vynaložených lidských, finančních a materiálních zdrojů,
- zásad chování a jednání manažerů a firmy jako celku,

❒ konečné rozhodování o strategických cílech je především záležitostí vrcholového vedení a nelze je delegovat. (ZADRAŽILOVÁ, KHELEROVÁ, 1994)

Dosahování maximálních cílů vyžaduje z hlediska managementu především:

❒ dostatek vstupních informací,
❒ nekonečnou přizpůsobivost,
❒ racionální jednání „homo economicus“.

Konkrétní analýza situace podniku může vyžadovat volbu i jiných cílů monetárních (rentabilita, likvidita aj.), ale stejně tak i cílů nemonetárních (udržení pozice na trhu, získání další skupiny zákazníků, udržení image značky, to vše třeba i za cenu určitého snížení zisku). (NĚMEC, 2002)

Poznání základních cílů podniku nemůže být osobní záležitostí, ale výsledkem multiosobních kroků, při kterých spolupracuje řada lidí v podniku. Výsledkem podkladového procesu jsou návrhy cílů, které pak jsou vrcholovým vedením variantně zpracovány. V podmínkách, kde vedení nezajišťuje samotný vlastník, jde o povolané osoby (manažerský podnik), vedle kterých pak stojí vlastníci (např. u akciové společnosti), kteří ve skutečnosti jsou od podniku odloučeni, i když mají zájem uplatňovat svá vlastnická práva při rozhodování. Dalšími podílníky na rozhodování v oblasti cílů mohou být bankovní organizace, zásadní věřitelé, případně i zákazníci. Tabulka č. 1 ukazuje schematicky interní a externí partnery, kteří se podílí na „koalici“ při vytváření cílů. (BUCHTA, SEIGEL, 2000)

Tabulka č. 1: „Koaliční partneři“ při tvorbě podnikových cílů

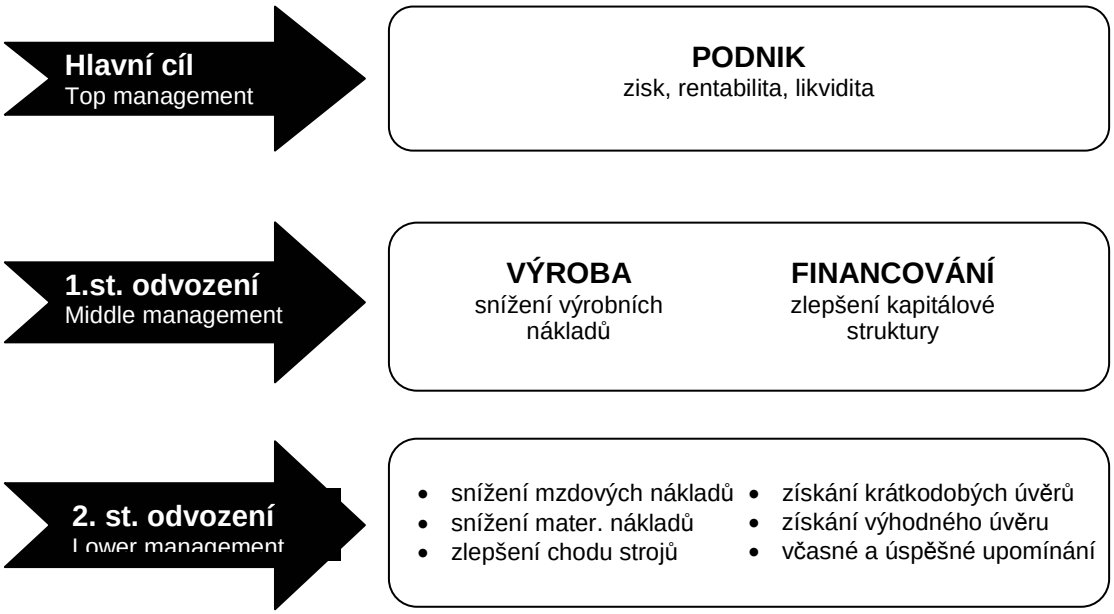
Partner	Tendence ovlivňování cílů
Top - management	Vliv na podnik i okolí, zvýšení prestiže, realizace tvůrčích schopností, vyšší příjem
Vedoucí útvarů	Vliv na podnikové vedení, vliv na ostatní útvary, propagace profesionálních schopností
Ostatní zaměstnanci	Rozvoj na pracovišti, zlepšení vztahů, jistoty v zaměstnání, vyšší příjem
Vlastníci kapitálu	Vliv na top-management, rozšíření kapitálu, zvětšení částky k zisku k rozdělení
Vlastníci kapitálu (cizí)	Požadavek přesného splácení, vliv na výši úroků, vliv při použití kapitálu
Dodavatelé investic	Zájem o vyšší výkony, solventnost
Dodavatelé materiálu	Zájem o vyšší výkony, opakovanost dodávek
Zákazníci	Lepší výkony, výhodné ceny, poskytování dalších služeb
Stát	Zákony, předpisy a daně
Místní správa	Příprava pracovních míst
Odbory	Vliv na top-management, uznání rovnocenného partnerství
Komory, svazy aj.	Ovlivňování pokud poskytují finanční příspěvky či jiné výhody

Zdroj: TOMEK G., VÁVROVÁ V. Marketing management, 1999

Praktické řešení je v systému odvozování cílů pro jednotlivé řídící hladiny. Příklad odvozování je uveden na obrázku č. 2.

Schematické vyjádření zde má znázornit, jak se jednotlivé cíle mění z hlediska jednotlivých hladin managementu, tj. od top-managementu, přes middle-management až po lower-management. Jednotlivé odvozené cíle ve své podstatě zajišťují cíl hlavní, avšak mohou ho přibližovat krátkodobějšímu období a zejména pak jej zaměřují na jednostrannou, relativně samostatnou, odbornou problematiku daného okruhu podnikových funkcí. (TOMEK, VÁVROVÁ, 1999)

Obrázek č. 2: Příklad odvozování cílů



Zdroj: TOMEK G., VÁVROVÁ V. Marketing management, 1999

2.6.2 Alternativní strategie

Dnes se podniky nacházejí v tržním prostředí, které nejen reaguje na změny národní ekonomické politiky (vliv mikroekonomických nebo makroekonomických parametrů), ale také i na vývoj celosvětového trhu. Proto by firma měla sestavovat více variant, které by pak mohly pružně reagovat na změny ve vnitřním a vnějším prostředí podniku. (VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008)

Alternativní strategie podniku by měly být tvořeny:

- strategií cenovou,
- strategií materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti,
- strategií hospodaření,
- strategií finanční,
- strategií rozdělení zisku a použití zdrojů,
- strategií úvěrů.

2.6.3 Optimalizace variant

Výběr optimální varianty vyžaduje posouzení ekonomických i neekonomických vlivů jednotlivých variant a jejich vývoj v čase a zvážení možných rizik u každé z nich. Porovnáváme je těmito základními ukazateli:

- kompatibilita se stanovenými cíly,
- kompatibilita s ostatními již dlouhodobými plány,
- očekávaný vývoj odvětví,
- očekávaný vývoj cíleného trhu,
- očekávaná návratnost,
- očekávané příjmy z prodeje,
- očekávané nutné investiční náklady,
- očekávaný budoucí cash flow,
- zajištění budoucí konkurenční schopnosti firmy,
- důležitost a nebezpečí konkurence,
- důležitost a nebezpečí substitučních výrobků,
- očekávaný čas, za který vstoupí konkurence na trh,
- očekávaný životní cyklus výrobku,
- dostupnost výrobních faktorů,
- dostupnost potřebného kvalifikovaného zázemí,
- potřebné změny v organizaci firmy,
- přístup odborů,
- zásah vlastníků do jednotlivých dílčích strategií,
- ekologické důsledky strategické varianty.

Základním požadavkem je, aby vznikl ucelený, pružný podnikový strategický systém. (VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008)

2.7 Implementace strategického záměru

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie (už v průběhu formování strategie je třeba brát v úvahu možnosti její implementace) a přesto se v řadě ohledů podstatně liší.

Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní vyžití personálního potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně oživit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců. Obě role jsou pro realizaci strategie nutné a vzájemně nezastupitelné. Nevyrovnané zastoupení rolí nejenže snižuje pravděpodobnost realizace strategie, ale zároveň zvyšuje četnost konfliktů.

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změnu trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových kontrolních procedur, výstavba systému apod. Neexistuje žádný jednotný postup; implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní.

Úspěšná implementace strategie vychází z principů projektového řízení a principů řízení změny. (VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008)

2.7.1 Struktura a účastníci projektu

Důkladný management projektu je pro implementaci podnikové strategie ve složité organizaci podniku rozhodující. Dobrý projekt je charakterizován třemi charakteristikami:

- *struktura projektu* (Jaká infrastruktura bude podporovat úspěšný postup a dokončení projektu ?),

- *úkoly v rámci projektu* (Jak lze projekt rozdělit do logických součástí – subprojektů nebo úkolů?),

- *monitorování a měření postupu* (Jaká kritéria budou měřítkem postupu/vývoje projektu a jak bude vývoj projektu zaznamenáván?).

Struktura projektu musí být navržena tak, aby z ní bylo jasné:

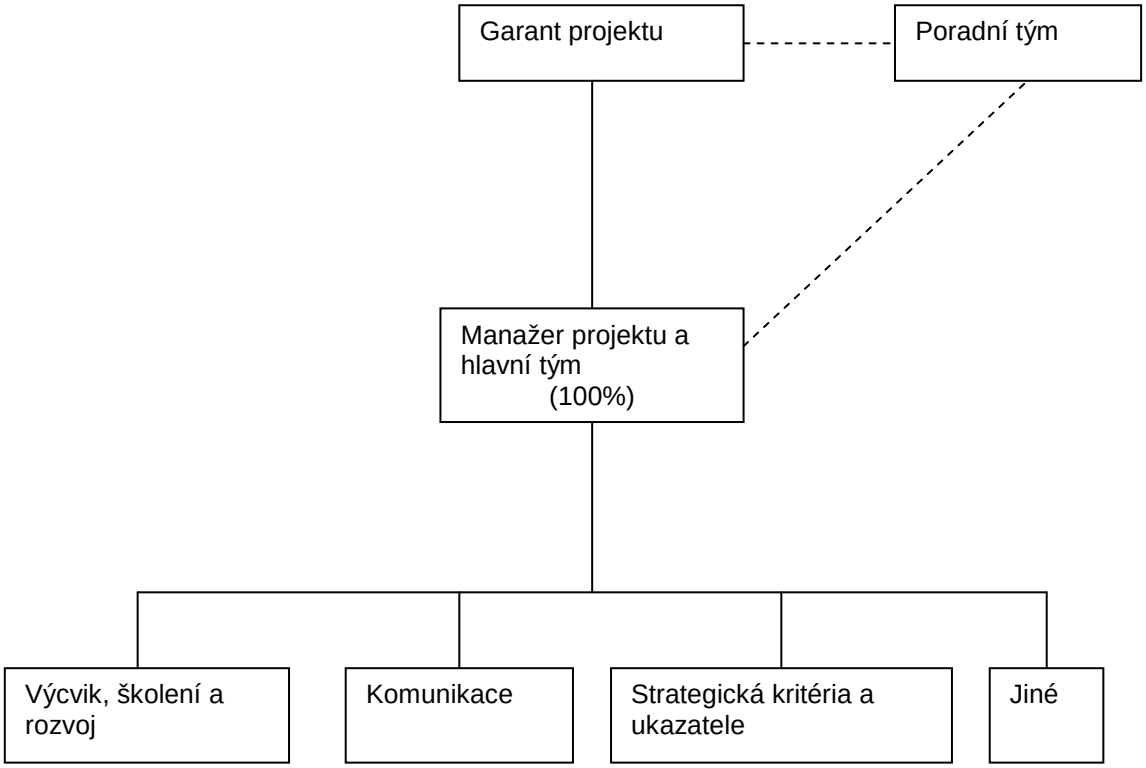
- Kdo bude na implementaci strategie pracovat ?
- Kdo bude manažerem projektu ?
- Jaké budou vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci projektu?
- Kde a jak budou realizována rozhodnutí ?
- Jakým způsobem a jak často spolu budou účastníci projektu komunikovat ?

Účastníci projektu jsou :

- poradní tým,
- garant projektu,
- hlavní tým,
- prováděcí týmy (zodpovědné za realizaci jednotlivých úkolů).

Ve schématu č. 1 je znázorněna struktura projektu a ve schématu č. 2 projekt implementace strategie.

Schéma č. 1: Struktura projektu

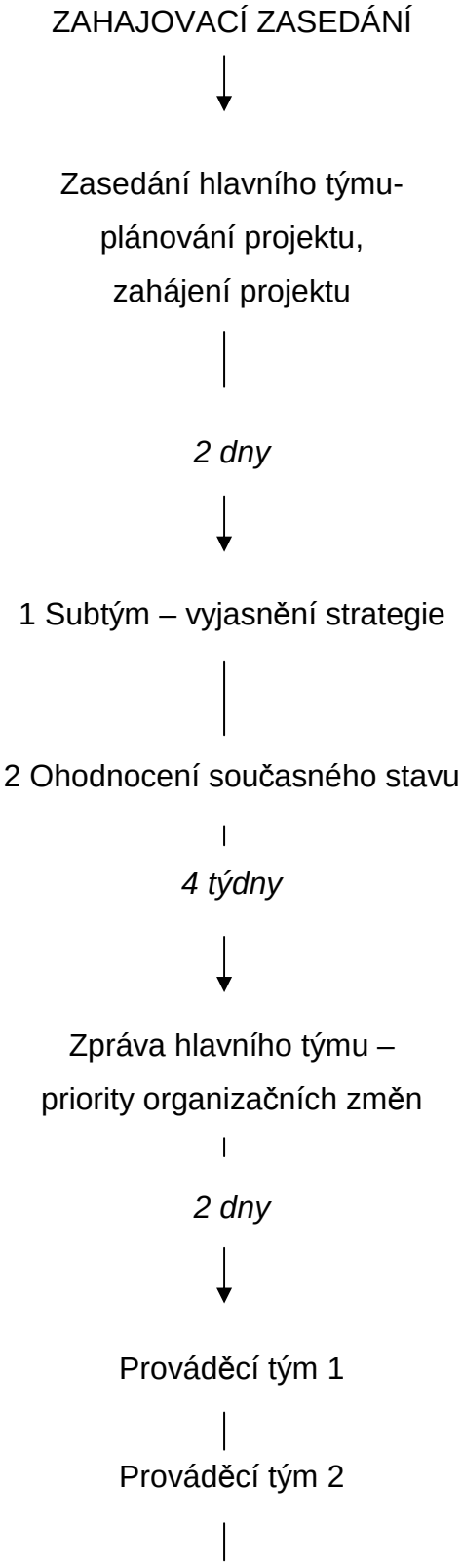


Prováděcí týmy

(až 75% v závislosti na postupu projektu)

Zdroj: VÁCHAL J., PÁRTLOVÁ P. Strategický management, 2008

Schéma č. 2: Projekt implementace strategie



Prováděcí tým n + 1

4 týdny

Porada o zjištěních prováděcích týmů
v oblasti stanovených priorit
výsledky benchmarkingu a
nové návrhy realizace organizačních změn

2 dny

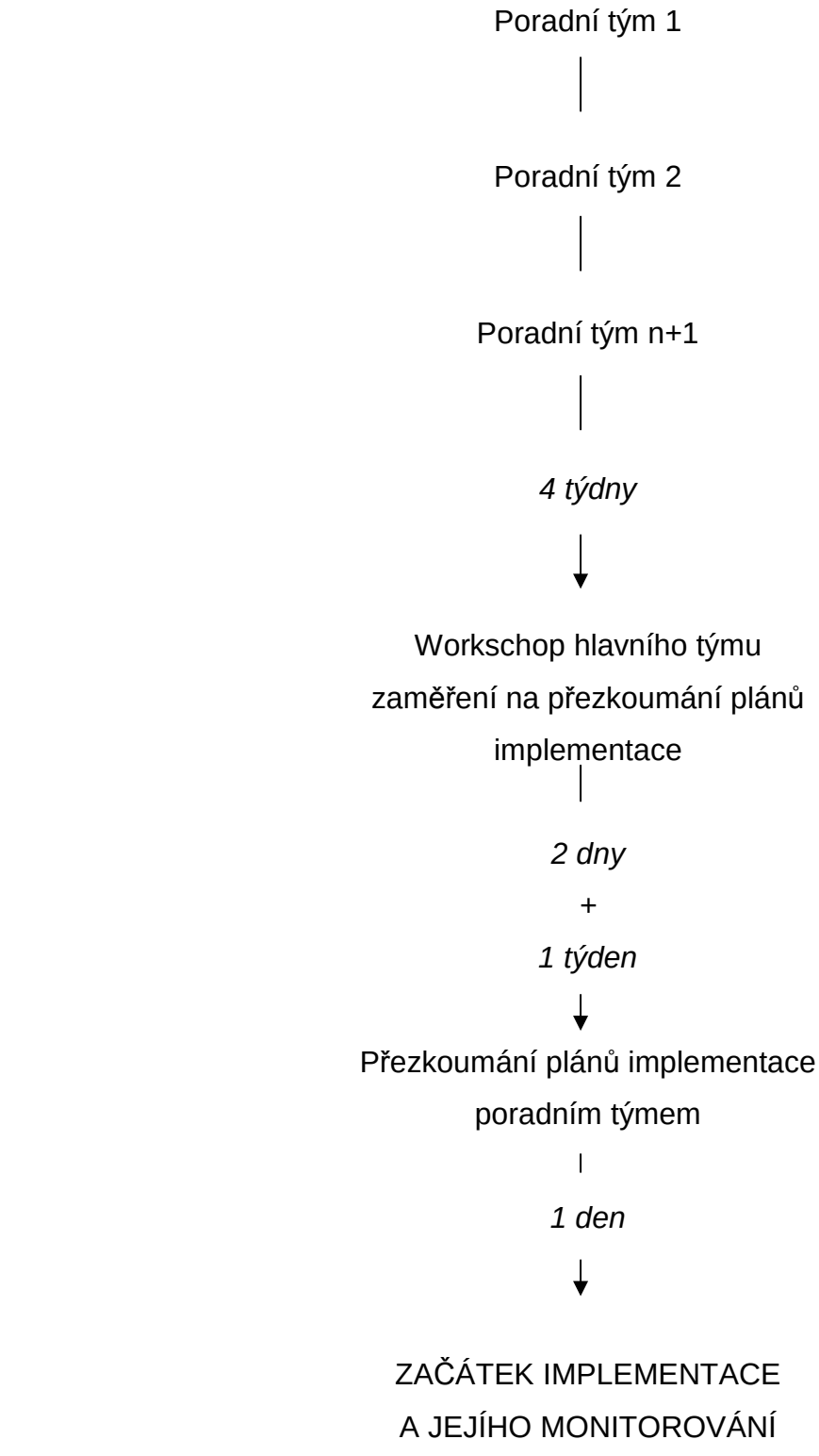
Upřesněná formulace doporučení

Poradní tým, formální přezkoumání
doporučených organizačních změn

1 den
+
1 týden

Workshop hlavního týmu
zaměření na plánování implementace

1 den



Zdroj: VÁCHAL J., PÁRTLOVÁ P. Strategický management, 2008

2.7.2 Rozpracování strategie do podnikových plánů

Aby byly podnikové strategické záměry v plné míře realizovány, je nezbytné zabezpečit jejich komplexní rozpracování do podnikových plánů. Základní osou plánování v podniku je roční plán, který je konkretizací celopodnikových úkolů na roční období, odvozených zpravidla ze strategického plánu.

Plán podniku je významným nástrojem řízení podniku jako celku, zpravidla na období jednoho roku. Jeho hlavním úkolem je sladit plány jednotlivých oblastí podnikových činností, jako např. plány jednotlivých úseků výroby, investic, finanční oblasti včetně plánu lidských zdrojů apod.

Roční plán zároveň představuje určitou formu kontroly realizace strategických cílů a záměrů pro daný plánovací rok, neboť obsahuje i specifické úkoly, které mají být v daném období splněny pro dosažení konečných strategických cílů. Roční plán se obvykle člení podle oblastí jednotlivých podnikových činností.

Jednotlivé části plánu můžeme v podstatě členit do tří skupin:

- ❒ plány obsahující úkoly na dané období,
- ❒ plány zabezpečující dané úkoly potřebnými zdroji,
- ❒ plán finanční, který má syntetizující a integrující úlohu.

Do první skupiny patří především plány prodeje a plán výroby. V mnoha průmyslových podnicích jsou tyto hlavní činnosti podporovány a doplňovány tzv. plány obslužné činnosti.

V druhé skupině jsou plány nákupu, které zabezpečují výrobu a ostatní obslužné činnosti potřebnými surovinami, materiály, energií, náhradními díly apod., dále plány reprodukce základních prostředků, zahrnující plánovanou údržbu, opravy a investice, dále plán práce a mezd, zabezpečující všechny činnosti po stránce personální a mzdové a konečně sem patří i plán inovací

a racionalizace , který zabezpečuje realizaci vědecko-technického pokroku, zlepšovacích návrhů, organizačních změn apod.

Plán finanční, který shrnuje požadavky na financování všech podnikových činností, obsahuje zpravidla plán výnosů a nákladů, plán tvorby a rozdělení zisku a plán zabezpečení finančních zdrojů. (VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2008)

2.7.2.1 Plán prodeje

Východiskem pro plán prodeje by měl být především průzkum trhu. Z druhé strany je pak prodej omezován kapacitními možnostmi vlastní výroby v daném období. Plán prodeje slouží k sestavení plán tržeb, vyjadřující objem předpokládané tržby rozdělené na hlavní směry odbytu. Jeho souhrnným vyjádřením veškerého předpokládaného prodeje je ukazatel hodnota prodeje, který zahrnuje plánovaný prodej vlastních výrobků, vyrobených v daném plánovacím období a případně též změnu zásob hotových výrobků. V tomto případě se může hodnota prodeje lišit od hodnoty výroby v daném plánovacím roce. Jako doplňkové části může zahrnovat hodnota prodeje i prodej výrobků nakoupených (tzv. obchodní zboží).

Hodnota prodeje se může členit podle jednotlivých segmentů trhu, podle jednotlivých průmyslových oborů a skupin výrobků, podle teritorií (zejména pak pro tuzemsko a pro export podle jednotlivých zemí), podle odběratelů nebo distribučních cest, podle zásob hotových výrobků, vyjadřujících plánovaný pohyb hotových výrobků na skladě, apod.

2.7.2.2 Plán výroby

Plán výroby shrnuje úkoly podniku v plánovacím období (roce), odvozené z plánu prodeje a korigované kapacitními možnostmi. Plán výroby se vyjadřuje v souhrnných ukazatelích produkce, které mají různý věcný obsah a tím i rozdílnou vypovídající schopnost.

2.7.2.3 Plán nákupu

Úkolem plánu nákupu je zabezpečit výrobu a další podnikové činnosti potřebnými surovinami, materiály, energiemi, náhradními díly, nástroji atd. a stanovit přiměřenou výši zásob i s ohledem na možnosti krytí zásob peněžními zdroji,

Plán nákupu obsahuje proto zpravidla tři samostatné, ale vzájemně provázané části:

- *plán spotřeby* – vychází z plánu výroby a plánu obslužných a pomocných činností a na základě spotřebních norem určuje celkovou výši spotřebovaných surovin, materiálů a energií,

- *plán nákupu* – odvozuje se z plánu spotřeb. Jeho výše se zmenšuje o plánované snížení stavu zásob u položek, u nichž jsou zásoby nadměrné nebo se zvyšuje u položek, kde je třeba zásoby doplnit;

- *plán celkové výše výrobních zásob* - zachycuje souhrnně stav všech výrobních zásob,. Celková výše zásob se vyjadřuje jako průměrný stav v plánovaném období(roce). Závisí na spotřebě těchto zásob v daném období a na rychlosti obratu zásob, vyjádřené dobou obratu zásob ve dnech.

2.7.2.4 Plán reprodukce základních prostředků

Pojem reprodukce základních prostředků zahrnuje obnovu částečnou a úplnou. Při částečné obnově jde o běžnou údržbu a opravy výrobního zařízení a dalších základních prostředků, v druhém případě se jedná o investiční činnost - pořízení nových základních prostředků.

2.7.2.5 Plán práce a mezd

Plán práce neboli personálního zajištění souhrnně vyjadřuje potřebu pracovníků na zabezpečení plánovaných činností podniku, a to celkem podle jednotlivých kategorií pracovníků.

Plánování potřebného počtu výrobních dělníků se zpravidla zakládá na normách spotřeby práce. Složitější je situace u technických, hospodářských, správních, administrativních a pomocných pracovníků. Při plánování potřeby se zde vychází nejčastěji z historického vývoje. Správnější by bylo postupovat na základě analýzy náplně činnosti jednotlivých pracovníků a zdůvodnění nezbytností těchto činností pro chod podniku.

Na plán personálního zajištění navazuje plán mezd. Volný pohyb mezd omezuje stát a tlak na mzdy vykonávají i odbory. Plán mezd se tedy vytváří jako určitý kompromis mezi požadavky managementu a odborů při respektování pravidel mzdové politiky a regulace, vyhlášené státními orgány.

2.7.2.6 Plán finanční

Finanční plán je integrující součástí podnikového plánu. Shrnuje v peněžním vyjádření všechny základní úkoly podniku v daném období a zároveň zabezpečuje finanční prostředky na realizaci těchto úkolů.

Finanční plán se zpravidla skládá z několika částí. Jedná se o plán výnosů, nákladů a tvorby zisku.

2.7.2.7 Plán výnosů

Navazuje na plán výroby, resp. prodeje.

2.7.2.8 Plán nákladů

Sestavuje se v druhovém členění nákladů, přičemž musí zajišťovat návaznost na plánované kalkulace a na rozpočty vnitropodnikových jednotek.

2.7.2.9 Plán tvorby zisku

Na plán tvorby zisku navazuje plán rozdělení a použití zisku. Z vyprodukovaného zisku musí nejprve podnik plnit své závazky vyplývající ze zákonných předpisů (odvody do státního rozpočtu, daně ze zisku), dále příděly do povinných fondů (např. do rezervního fondu). Zbývající část zisku je pak rozdělena podle rozhodnutí vedení podniku, příp. vlastníků zpravidla na dvě části:

- ❒ část zisku je určená vlastníkům nebo zaměstnancům podniku (např. dividendy vyplácené vlastníkům akcií v akciových společnostech),

- ❒ část zisku je určená na další rozvoj podniku, rozšíření výrobních kapacit, atd.

Způsob zajištění finančních potřeb je předmětem plánu financování, který slouží ke zpracování *plánové finanční bilance.*

2.8 Kontrola realizace strategického záměru

Controlling je specifickou koncepcí podnikového řízení, vycházející z koncepce podnikového řízení, založena na komplexním informačním a organizačním propojením plánovacího a kontrolního procesu. Je to tedy moderní a funkční nástroj řízení, který podniku umožní včasnou reakci ještě před možným vznikem existenční krize.

Vždy je nezbytné všechny činnosti potřebné k uskutečnění projektu řídit a zejména kontrolovat jejich plnění z hlediska *času, nákladů a kvality*.

Odstartování realizace projektu vychází ze schváleného časového plánu, který se pokládá za srovnávací základnu, podle níž manažeři porovnávají dosažené

výsledky, řeší vzniklé odchylky a podávají zprávy vrcholovému managementu o pokroku realizaci.

Účelem kontroly je identifikovat a odstraňovat odchylky skutečného průběhu realizace od plánovaného. Kontrolu je třeba chápat integrovaně, tj. nelze opomenout žádnou ze složek kontrolního trojúhelníku (čas – náklady – kvalita), i když mohou mít podle přijaté strategie vrcholového managementu různou váhu. (NĚMEC, 2002)

2.9 Podnikatelská strategie

Podnikatelská strategie vyjadřuje nejdůležitější rozvojové záměry podnikatele. Vyjadřuje *cíle* rozvoje a současně *prostředky* k jejich dosažení a dále *efekty* , které jejich uskutečněním mohou být získány.

Podnikatelskou strategii vlastně rozumíme *podnikatelský projekt*. Je to návod, či strategie podniku na určitý časový horizont. Je zpracováván v několika variantách s možností změny v důsledku vnitřních a vnějších podmínek prostředí podniku.

Tvorba podnikatelského projektu je založena na principech a postupech strategického řízení. Správně zpracovaný projekt *snižuje riziko omylů a zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu.* Projekt je vhodný jak pro začínající podniky, tak u i pro podniky, které již existují. Stejně tak je vhodný pro malé, střední i velké podniky. (SKALICKÝ, VOSTRACKÝ, 2003)

Konkurenční výhoda je základ podnikové strategie. Konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to *schopnost podniku dosahovat ekonomické renty.* Ekonomická renta je definována jako výnos přesahující množství, které

by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití. Způsoby dosažení výhodného postavení:

- nabídnout produkt nejvyšší kvality,
- poskytnout zákazníkovi nejlepší služby,
- být největší firmou na trhu,
- mít nejnižší ceny,
- ovládat určitý geografický prostor,
- mít výrobek, který nejlépe odpovídá potřebám úzce zaměřené skupiny zákazníků,
- zaručit nejvyšší stupeň výkonnosti a spolehlivosti,
- nabízet co nejvyšší hodnotu za co nejnižší cenu (kombinace vysoké kvality, služeb a přijatelné ceny) atd. (PORTER, 1994)

2.9.1 Konkurenční výhoda prostřednictvím nízkých nákladů

Úroveň nákladů podniku je výsledkem nákladů vynaložených v jednotlivých článcích nákladového řetězce. Při určování nákladů v jednotlivých částech řetězce se uplatňuje 9 hlavních faktorů ovlivňujících náklady:

- úspory z rozsahu,
- zkušenostní křivka,
- míra využití kapacit,
- napojení na jiné kvality,
- sdílení příležitostí s ostatními jednotkami v podniku,
- rozsah vertikální integrace,
- vhodné načasování spojené s výhodami a nevýhodami prvního tahu,
- strategické volby a operativní rozhodování,
- faktory lokalizace. (PORTER, 1994)

2.9.2 Konkurenční výhoda diferenciací

Úspěšná diferenciace vyžaduje, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný. Cokoli, co může podnik udělat proto, aby se snížily zákazníkovy celkové náklady na použití výrobku nebo aby se výšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciaci. Konkrétní postupy zahrnují:

- redukování odpadu při využívání surovin,
- nižší náklady na pracovní síly,
- redukování nevyužitého času a prostojů,
- rychlejší zpracování,
- nižší náklady na dodávky, instalaci a financování,
- redukování nákladů na zásoby,
- snížení údržby a nebo snadnější údržba,
- redukování požadavků na jiné vstupy,
- vyšší obchodní hodnoty použitých modelů,
- kompatibilita s jiným přidruženým vybavením,
- pružnost umožňující vyjít vstříc různým potřebám a potenciálním požadavkům,
- poskytování poradenství a technických služeb konečným uživatelů zdarma,
- vyhnout se riziku prodeje zboží, které by později mohlo selhat a přivodit uživateli velké výdaje navíc. (PORTER, 1994)

2.9.3 Konkurenční výhoda zaměřená na tržní segment

Využití strategie specifického zaměření s sebou nese dvě hlavní otázky:

- Které konkrétní segmenty daného odvětví vybrat.
- Jak vybudovat konkurenční výhodu (na jakém základě) v cílových segmentech.

Segmenty atraktivní pro realizaci strategie specifického zaměření mají jednu nebo více z následujících charakteristik:

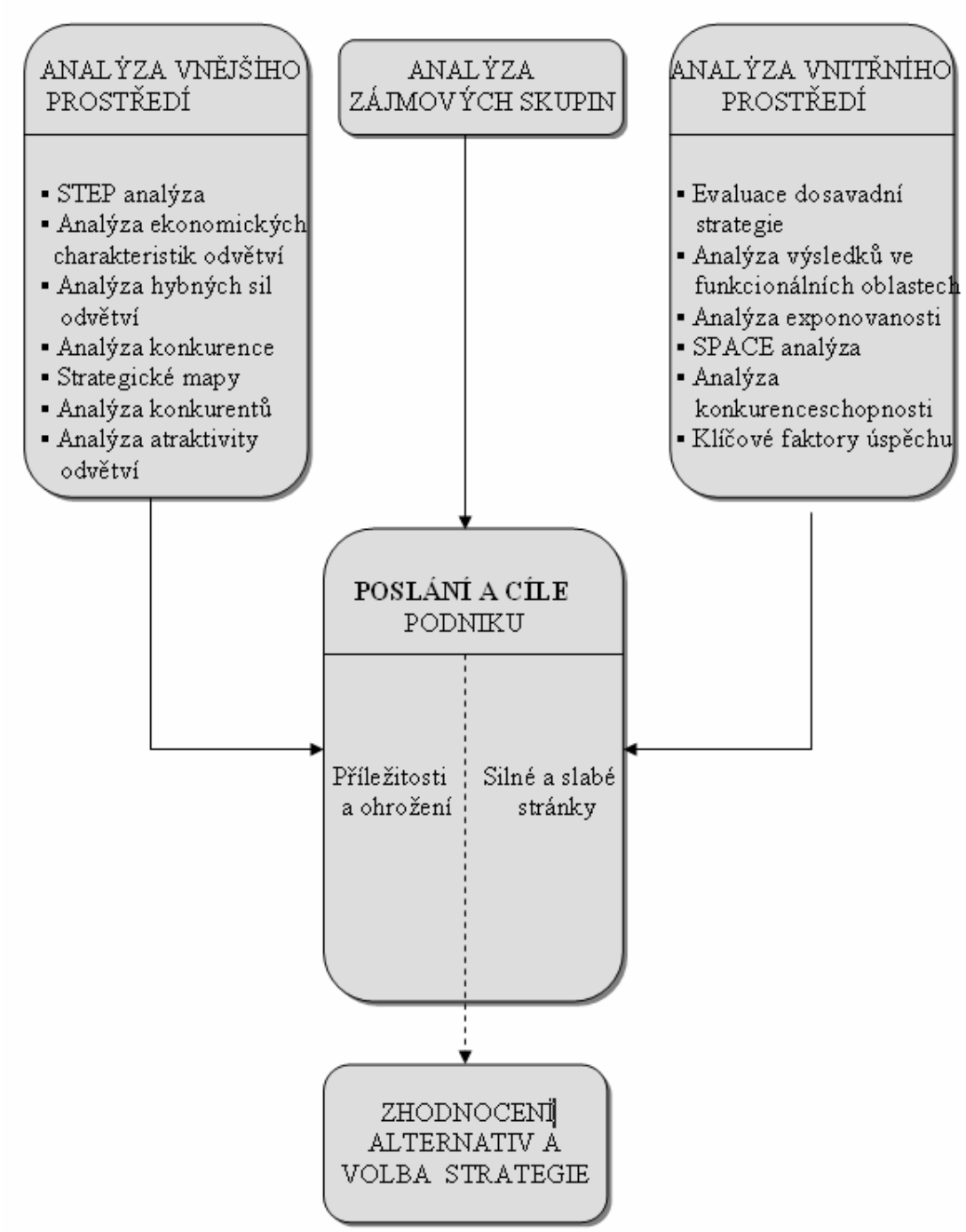
- ❒ segment má dostatečný rozsah a kupní sílu, což zajisti ziskovost,
- ❒ segment má jistý růstový potenciál,
- ❒ daný segment není středem zájmu hlavních konkurentů,
- ❒ podnik, který se rozhodne pro specifické zaměření, musí mít takové zdroje a schopnosti, aby mohl efektivně obsluhovat daný segment,
- ❒ specificky zaměřený podnik je schopen se bránit konkurentům, protože má dobré jméno u zákazníků a jedinečné schopnosti uspokojit zákazníky v rámci daného segmentu. (PORTER, 1994)

Při formulování strategie je třeba zvážit celou řadu faktorů. Obecným cílem formulace strategie je najít rovnováhu mezi potenciálem podniku a všemi relevantními faktory vnějšího prostředí. Faktory, které je třeba brát v úvahu, lze rozdělit do následujících šesti skupin:

- ❒ tržní příležitosti, přitažlivost odvětví a konkurenční tlaky,
- ❒ nejlépe využitelné potenciální zdroje podniku,
- ❒ ohrožení podniku,
- ❒ personální hodnoty, aspirace a vize vrcholového managementu,
- ❒ sociální, politické, regulační, etické a ekonomické aspekty vnějšího prostředí,
- ❒ podniková kultura. (SOUČEK, MAREK, 1998)

Při formulování strategie jde o nalezení takového modelu chování, který využívá podmínek vnějšího prostředí při optimálním využití zdrojů - viz. obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát



Zdroj: HRON, J.,TICHÁ, I. Strategické řízení, 2003

3 HYPOTÉZA

Hypotéza:

Je strategický záměr výstavby obchodního a civilního Jihočeského letiště České Budějovice a.s. životaschopný?

4 MATERIÁL A METODY

4.1 Materiál

4.1.1 Jihočeské letiště České Budějovice a.s.

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. je držitelem oprávnění VEŘEJNÉ VNITROSTÁTNÍ LETIŠTĚ a NEVEŘEJNÉ MEZINÁRODNÍ LETIŠTĚ kategorie 4D, které je tímto způsobilé pro lety za viditelnosti ve dne.

Letiště je situováno 6,5 km severovýchodně od města České Budějovice. Nadmořská výška letiště je 432 m.

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2008

4.1.1.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Jihočeské letiště České Budějovice a.s.
Sídlo:	U Zimního stadionu 1952/2, 370 76 České Budějovice
Právní forma:	akciová společnost
Zápis do OR:	17.8.2005 u Krajského soudu v Č. Budějovicích, oddíl B, vložka č. 1450
IČ:	260 93 545
DIČ:	CZ260 93 545
Bankovní spojení:	Československá obchodní banka, a. s.
Číslo účtu:	512045843/0300
Akcionáři:	Jihočeský kraj a Statutární město České Budějovice
Základní kapitál:	2 000 000,- Kč
URL:	http://www.airport-cb.cz/

4.1.1.2 Historie

Historie letiště v Plané u Českých Budějovic se začala psát v první polovině dvacátého století. Už v roce 1935 ne zcela dokončený areál letiště začal využívat Aeroklub České Budějovice. Vojenští letci se zde poprvé představili 27. června 1937 na leteckém dni pořádaném k oficiálnímu otevření letiště. V průběhu druhé světové války letiště sloužilo k výcviku německé Luftwaffe. Paradoxně pak na konci 40. let tady byli cvičeni piloti nově vzniklého státu Izrael. V roce 1947 Československé aerolinie dokonce zahájily pravidelný civilní letecký provoz na trase Praha - České Budějovice, bohužel pouze na krátkou dobu cca 1 roku. Po roce 1948 bylo letiště zařazeno mezi vojenská a stalo se postupně jedním z nejvýznamnějších a největších armádních letišť v Československu. Armádní letectvo jej definitivně opustilo v roce 2005.

4.1.1.3 Současnost

S cílem udržet kontinuitu leteckého provozu i po odchodu armády zakládá začátkem roku 2005 Jihočeský kraj spolu s městem České Budějovice akciovou

společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s.. Na konci téhož roku společnost získává licenci k provozování veřejného vnitrostátního letiště a v dubnu 2006 pak zahajuje civilní provoz. V květnu roku 2007 uděluje Úřad pro civilní letectví České republiky letišti v Českých Budějovicích licenci „Neveřejné mezinárodní letiště, kategorie 4C“, což umožňuje přijímat a odbavovat letadla do rozpětí křídel 36 metrů s využitím celé, 2,5 kilometru dlouhé přistávací plochy. Zároveň vláda definitivně rozhoduje o převodu bývalé bojové části areálu vojenského letiště v hodnotě 134 milionů korun na Jihočeský kraj. Smlouvu o převodu majetku podepisuje ministryně obrany Vlasta Parkanová spolu s hejtmanem Jihočeského kraje Janem Zahradníkem 11. září 2007, tím je také definitivně otevřena cesta k vybudování civilního mezinárodního letiště na jihu Čech. V důsledku vstupu České republiky do schengenského prostoru společnost musela obhájit v licenčním řízení povolení k provozu letiště. Řízení bylo v roce 2008 úspěšně ukončeno a společnost získala novou licenci „Neveřejné mezinárodní letiště s vnější hranicí“. Na základě splnění všech státem požadovaných podmínek tak od 1. dubna 2008 mohla být z Letiště České Budějovice odbavována letadla do celého světa. Souběžně bylo třeba splnit veškeré požadavky, které vedly k získání licence pro poskytování handlingových služeb, které významným způsobem přispívají k efektivnějšímu plnění závazku veřejné služby.

4.1.1.4 Budoucnost

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. v současné době usiluje o přeměnu opuštěného armádního areálu ve fungující moderní mezinárodní civilní letiště. Modernizace letiště je rozdělena do několika etap, počítá se s vybudováním nového terminálu, zázemí pro posádky a letový provoz, řídící věží a dalšího letištního vybavení, investice potřebuje infrastruktura, naváděcí zařízení a ostatní technologie. 50 milionů korun na zahájení investičních aktivit ve svém rozpočtu vyčlenil Jihočeský kraj, o další finance pro letiště České Budějovice bude kraj žádat v rámci dotací Evropské unie. Cílem je přívětivé regionální letiště, které poskytuje všechny nezbytné služby související s letovým

provozem, splňuje veškeré požadavky na komfort cestování a spojuje Jižní Čechy se světem. Přáním společnosti Jihočeské letiště České Budějovice je, aby velká dopravní letadla mohla na jihu Čech přistávat už v roce 2010.

4.1.1.5 Předmět podnikání

- neveřejné mezinárodní letiště s vnější hranicí,
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv v spotřebitelském balení do 50 kg na jeden ks balení,
- správa a údržba nemovitostí,
- realitní činnost,
- skladování zboží a manipulace s nákladem,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- zprostředkování služeb,
- maloobchod se smíšeným zbožím,
- velkoobchod,
- technické činnosti v dopravě,
- poskytování technických služeb,
- poskytování služeb při odbavovacím procesu na letišti České Budějovice,
- silniční motorová doprava osobní,
- směnárenská činnost,
- nakládání s odpady

4.1.1.6 Ekonomická situace společnosti

Základní kapitál společnosti

Základní kapitál společnosti činí 2.000.000,- Kč.

Rozvržení základního kapitálu společnosti

Základní kapitál společnosti je rozvržen do 20 kusů akcií o jmenovité hodnotě 100.000,- Kč, akcie budou společností vydány v listinné podobě jako kmenové akcie znějící na jméno. Akcie nejsou obchodovatelné na veřejném trhu. Emisní kurs akcií odpovídá jejich jmenovité hodnotě.

Akcie na jméno omezeně převoditelné – převod akcií je podmíněn souhlasem valné hromady. K udělení souhlasu je potřeba dvoutřetinové většiny hlasů všech akcionářů. V následující tabulce jsem vyjádřila strukturu akcionářů.

Tabulka č. 2: Struktura akcionářů podle vlastnictví k akciím

Struktura vlastníků	Podíl	V %
Jihočeský kraj	1 000 000,- Kč	50
Statutární město České Budějovice	1 000 000,- Kč	50

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2008

4.1.1.7 Výsledky hospodaření

V následující tabulce č. 3 je vyjádřen rozpis přijatých dotací na investiční účely, konkrétně investiční finanční dotace k plnění závazku veřejné služby.

Tabulka č. 3: Investiční finanční dotace k plnění závazku veřejné služby v Kč

Dotace investiční	Jihočeský kraj	Statutární město České Budějovice	CELKEM
Převedeno z r. 2007	3 499 865,- Kč	3 499 865,- Kč	6 999 730,- Kč
Přijaté dotace 2008	3 250 000,- Kč	3 250 000,- Kč	6 500 000,- Kč
Přijaté dotace celkem	**6 749 865,- Kč**	**6 749 865,- Kč**	**13 499 730,- Kč**
Investice objednané v r. 2007 dodané v r. 2008			8 019 083,- Kč
Investice dodané v r. 2008			5 663 347,- Kč
Investice objednané v r. 2008 dodané v r. 2009			473 700,- Kč
Investice 2008 celkem	6 073 065,- Kč	6 073 065,- Kč	12 146 130,- Kč
Dotace k vrácení	**676 800,- Kč**	**676 800,- Kč**	**1 353 600,- Kč**

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2008

V tabulce č. 4 jsem zobrazila tentokrát provozní finanční dotace k plnění závazku veřejné služby.

Tabulka č. 4: Provozní finanční dotace k plnění závazku veřejné služby v Kč

Dotace provozní	Jihočeský kraj	Statutární město České Budějovice	CELKEM
Přijaté dotace	16 405 670,- Kč	19 686 748,- Kč	36 092 418,- Kč
Náklady – veřejná služba			21 835 028,- Kč
Potřeba dotace na pokrytí nákladů	**10 917 514,- Kč**	**10 917 514,- Kč**	**21 835 028,- Kč**

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2008

V průběhu zdaňovacího období byla provedena analýza vynaložených nákladů a pořízených investic a zjištěná výše nevyčerpaných investičních dotací byla uložena dle smlouvy o poskytnuté dotaci k vrácení v průběhu zdaňovacího období 2009.

4.1.1.8 Orgány společnosti

Jihočeské letiště České Budějovice a.s. má v představenstvu a dozorčí radě tyto představitele:

Představenstvo

Ing. Ladislav Ondřich	předseda představenstva
Ing. Robert Kala	místopředseda představenstva
Ing. Jiří Klása	člen představenstva

Dozorčí rada

Mgr. Jiří Zimola	předseda dozorčí rady
Mgr. Juraj Thoma	místopředseda dozorčí rady
Ing. Jaromír Slíva	člen dozorčí rady
MUDr. Martin Kuba	člen dozorčí rady
JUDr. Josef Průcha	člen dozorčí rady
František Jelen	člen dozorčí rady
Ing. František Štangl	člen dozorčí rady
Ing. Jan Špika	člen dozorčí rady
Ing. Luděk Čermák	člen dozorčí rady
Karel Švec	člen dozorčí rady
Mgr. Jaromír Novák	člen dozorčí rady

4.2 Metody

Za základní metodu mé práce považuji obecně vymezený metodický postup pro tvorbu komplexních strategických plánů.
Strategie, která slouží jako základ řízení, musí být komplexní a obsahovat všechny základní podnikové aktivity. Jejich propojení musí být zpětnovazebně zajištěno. Strategie musí být zpracována písemně a kvantitativně vyjádřena se všemi rozhodujícími podnikovými procesy. (Hron, Tichá, 2003), (Váchal, Pártlová, 2008)

Postup úspěšného zpracování tedy zahrnuje:

- stanovení základních vizí budoucího chování firmy,
- stanovení strategických cílů,
- stanovení základní podnikatelské pozice.

První dva body má Jihočeské letiště České Budějovice a.s. již zpracováno. Právě třetímu bodu, tj. *stanovení základní podnikatelské pozice*, se budu z velké části věnovat ve své diplomové práci.

Pro naplnění cíle byla stanovena následující metodika:

- vlastní šetření ve společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s.,
- studium a analýza strategického záměru výstavby mezinárodního letiště,
- sběr informací,
- zpracování analýz.

Vypracovala jsem externí analýzu podnikatelského prostředí a interní analýzu podnikatelského subjektu Jihočeského letiště České Budějovice a.s.
V diplomové práci budou použity ke stanovení základní podnikatelské pozice tyto vybrané metody :

4.2.1 Externí analýza podnikatelského prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. V praxi se strategie zpravidla zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až 5 let, u těžebního na 5 až 30 let let (teoreticky se toto období stanoví na dobu odpisování hlavního majetku). Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jakou jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky.

V externí analýze podnikatelského prostředí se zabývám těmito metody:

4.2.1.1 Porterův model pěti sil

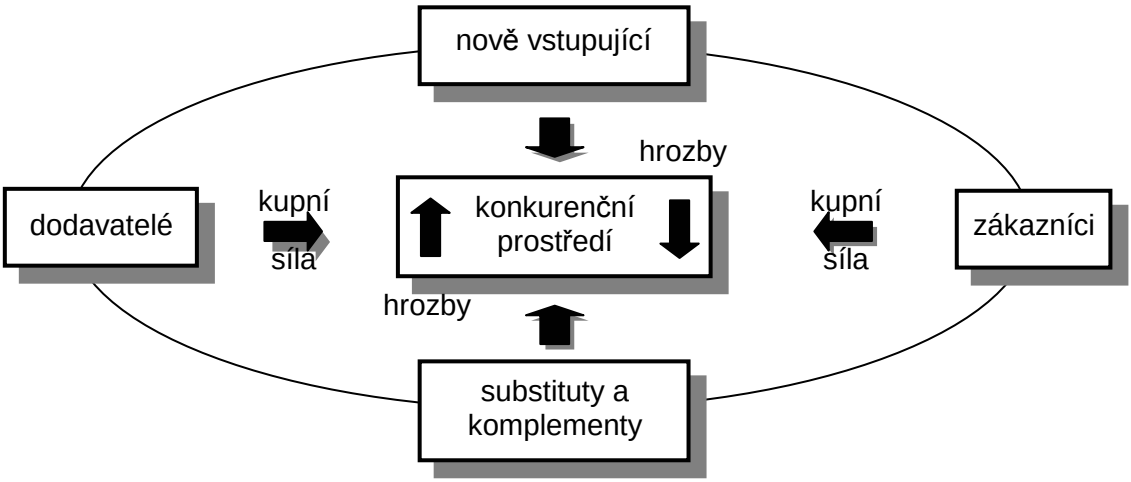
Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, vhodný pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Porterova analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Než vstoupí firma na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem stratégů je proto tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak se proti těmto silám bránit. Postup je uveden v obrázku č. 4.

Pět sil :

- hrozba nově vstupujících na trh,
- obchodní síla zákazníka - mají stále větší možnosti volby mezi podniky,
- obchodní síla dodavatelů – rozhoduje ekonomická síla odběratele či dodavatele při určování cen,
- hrozba substituce výrobků a služeb (zejména s nižší cenou),
- pozice mezi běžnými konkurenty – „jízdní prostor“ pro tuto pozici – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu i při problematické rentabilitě.

Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabin, které má podnik. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům.

Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: VÁCHAL J., PÁRTLOVÁ P. Strategický management, 2008

4.2.1.2 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vybaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii),
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

4.2.1.3 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza

konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150.

4.2.1.4 STEP analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku, je využití tzv. STEP analýzy. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažuji jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažím odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru – viz. obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Vybrané faktory používané při STEP analýze

Ekonomické faktory
■ Trendy vývoje HDP
■ Ekonomické cykly
■ Úrokové sazby
■ Vývoj peněžní zásoby
■ Míra inflace
■ Disponibilita a cena energií
■ Míra nezaměstnanosti

Politicko-právní faktory
■ Antimonopolní opatření
■ Zákony na ochranu životního prostředí
■ Politika zdanění
■ Regulace zahraničního obchodu
■ Sociální politika
■ Stabilita vlády

Sociálně-kulturní faktory
■ Demografický vývoj
■ Rozdělení důchodu
■ Mobilita obyvatelstva
■ Vývoj životní úrovně
■ Míra vzdělanosti
■ Přístup k práci

Technologické faktory
■ Vládní výdaje na výzkum
■ Trend ve výzkumu a vývoji
■ Rychlost technologických změn
■ Míra zastarávání technologií
■ Přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: VÁCHAL J., PÁRTLOVÁ P. Strategický management, 2008

4.2.1.5 Strategické mapy

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy.

4.2.2 Interní analýza podnikatelského subjektu

V předchozí části jsem se zabývala důležitými analýzami okolního prostředí. Externí prostředí letiště představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitosti nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost budované strategie letiště však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech letiště samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho *vnitřními a vnějšími zdroji*, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek. *Analýza strategických možností letiště* je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti letiště skutečně odpovídají prostředí, v němž se letiště pohybuje.

4.2.2.1 Podniková kultura

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, která určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich. (ROLÍNEK, 2003)

Podniková kultura může být charakterizována jako :

- komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení

a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti,

- ❒ způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení firmy,
- ❒ nemateriální a materiální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování zaměstnanců.

Každý podnik má svou specifickou kulturu vytvářenou v počátcích zejména zakladateli podniku, později formovanou všemi zaměstnanci i spolupracovníky firmy. Smysluplná podniková kultura musí být spjatá s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem.

4.2.2.2 SWOT analýza

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy se používá metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování. Název metody SWOT je odvozen od:

- ❒ Strenght (silné stránky)
- ❒ Wealnesses (slabé stránky)
- ❒ Opportunites(příležitosti)
- ❒ Threats(nebezpečí)

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy.

4.2.2.3 Portfolio analýza

Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces se stávající z osmi kroků:

- ❒ vytvoření matice portfolia,
- ❒ zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia,
- ❒ ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfóliu,
- ❒ hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení,
- ❒ určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit,
- ❒ porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit,
- ❒ kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia,
- ❒ zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

Tato analýza pomůže při rozhodování, kam směřovat podnikatelskou aktivitu, umožní ocenit současné pozice poskytovaných služeb.

Nejpopulárnější analytická technika evaluace celkového portfolia diverzifikovaných skupin jednotek je založena na tvorbě dvourozměrného grafického obrazu umístění jednotlivých aktivit a to prostřednictvím matice BCG, kde osami jsou :

- ❒ míra růstu odvětví,
- ❒ relativní tržní podíl.

Každá aktivita se objevuje jako „bublina“ ve čtyřbuněčné matici, přičemž rozměr každé bubliny koresponduje s procentem výnosu, které reprezentuje v celkovém portfoliu.

Jednotlivé kvadranty BCG matice se nazývají Otazníky, Hvězdy, Dojné krávy a Bídní psi:

Otazníky – jsou aktivity firmy uskutečňující se na trzích s vysokým tempem růstu, vykazují však nízké relativní tržní podíly; firmy zvažují, zda do tohoto podnikání vložit peníze, podporované otazníky představují finanční zátěž.

Hvězdy – úspěšné otazníky se stávají hvězdami; mají vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem a většinou vyžadují další finanční podporu.

Dojné krávy – produkují pro firmu hotovost, dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku; když začne ztrácet podíl, je nutno oživit.

Bídní psy - většinou produkují nízké zisky, nebo dokonce ztráty.

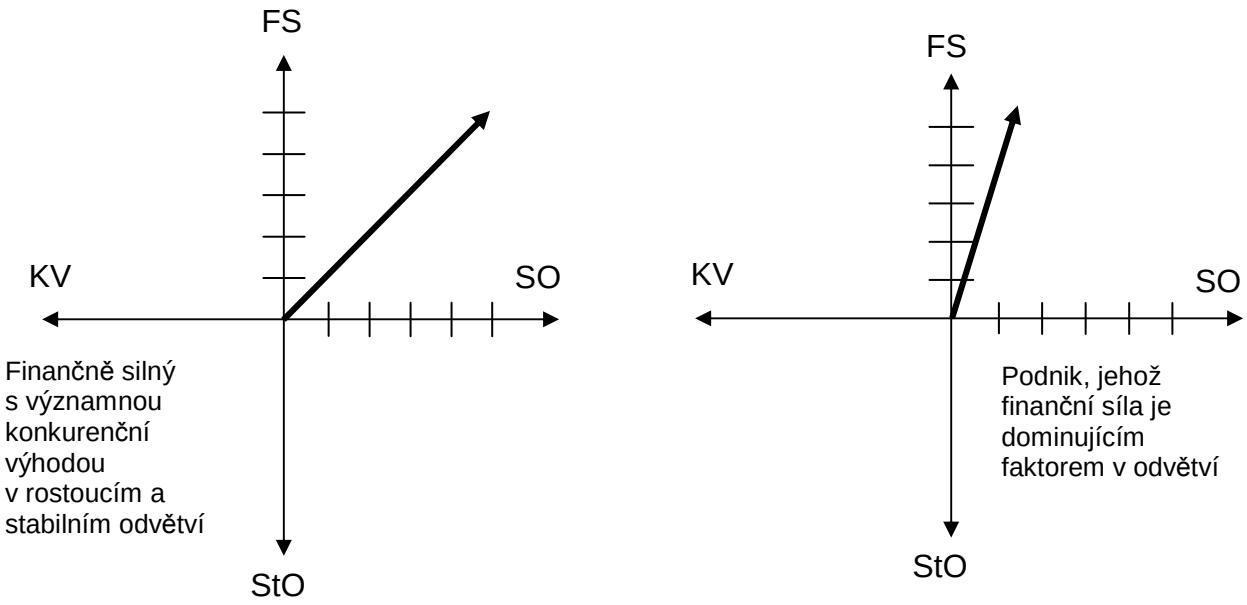
4.2.2.4 SPACE analýza

SPACE (Strategic position and action evaluation) analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejích nedostatků přidává další dvě dimenze. Finanční potenciál - síla (FS) podniku a konkurenční výhoda (KV) jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku, zatímco síla odvětví (SO) a stabilita prostředí (StO) charakterizují strategickou pozici celého odvětví.

Základní strategické pozice, které lze pomocí SPACE analýzy vymezit jsou:

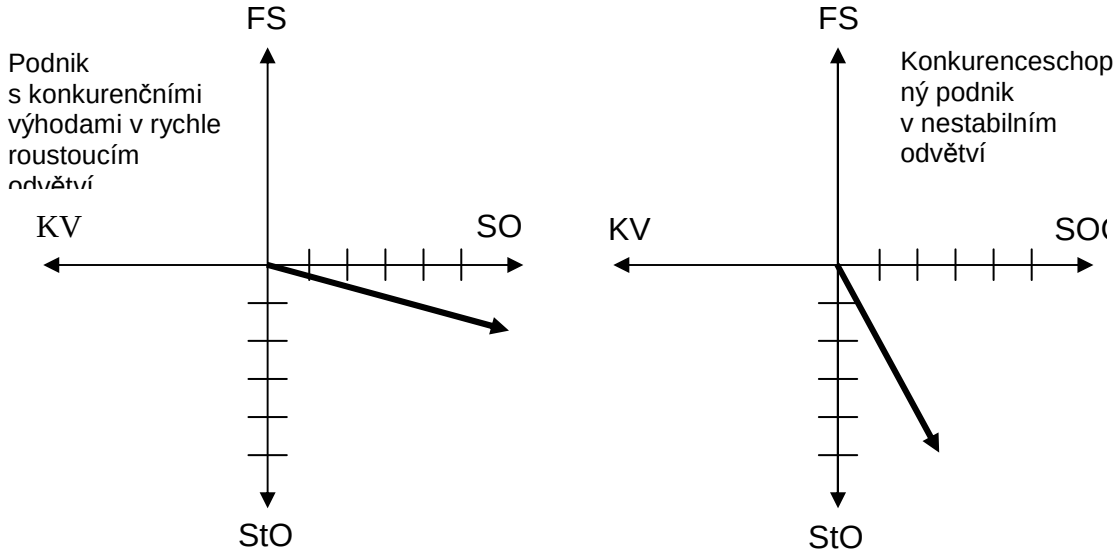
Agresivní pozice – typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobku, které jsou vysoce konkurenceschopné.

Obrázek č. 6: Agresivní pozice



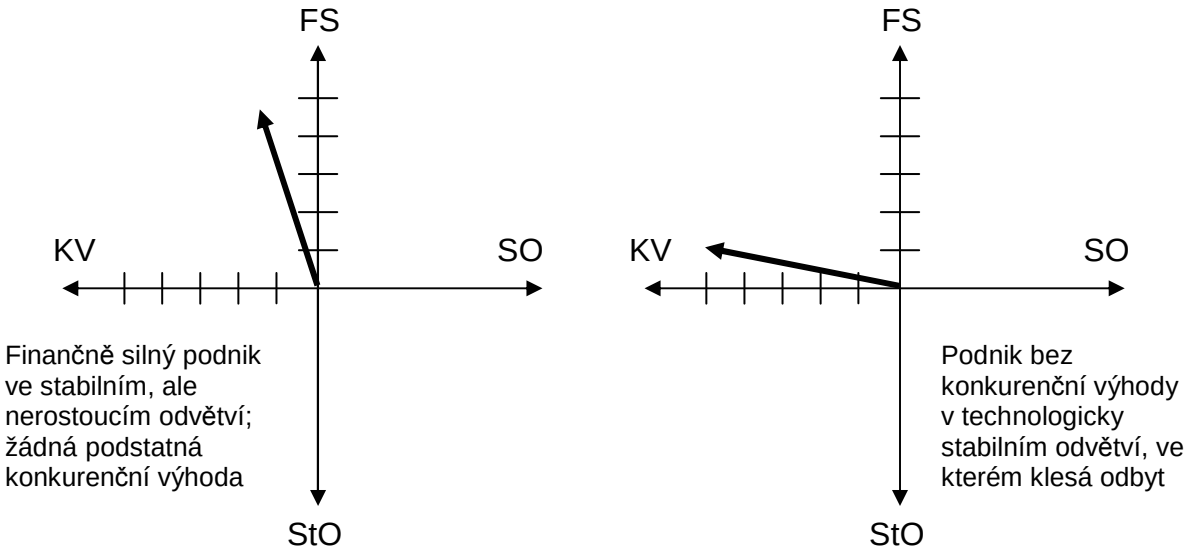
Konkurenční pozice - typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrobkovou řadu, snižovat náklady atd.

Obrázek č. 7: Konkurenční pozice



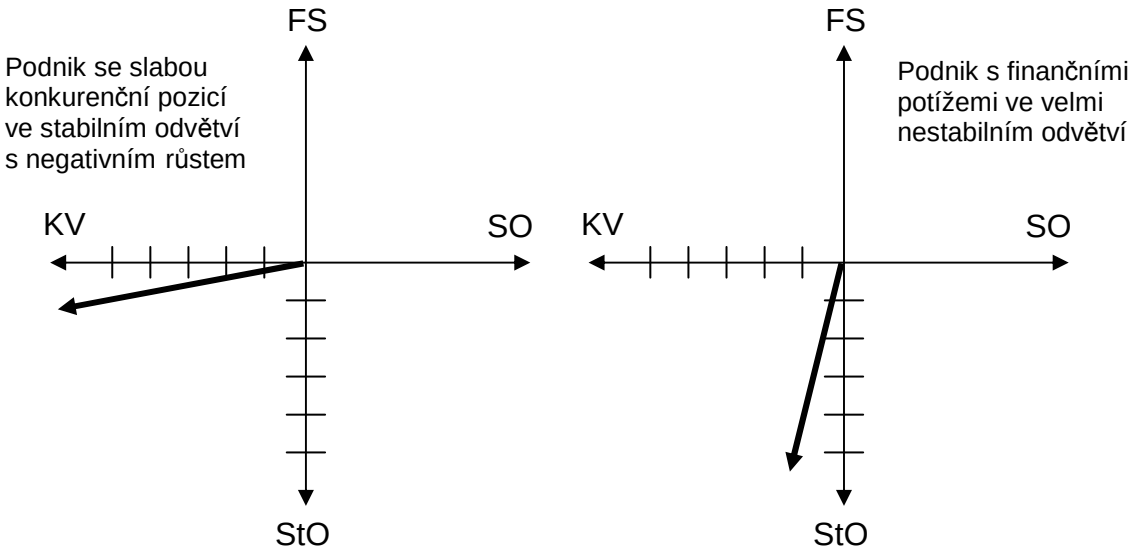
Konzervativní pozice – typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow.

Obrázek č. 8: Konzervativní pozice



Defenzivní pozice – typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice.

Obrázek č. 9: Defenzivní pozice



5 VÝSLEDKY A DISKUSE

5.1 Externí analýza podnikatelského prostředí

5.1.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil aplikován na Jihočeské letiště České Budějovice a.s.:

Vyjednávací síla zákazníka

Vyjednávací síla zákazníků je podle dosaženého výsledku na lehce nadprůměrné úrovni. Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. není závislá na jednom významném zákazníkovi, ale má mimo významných zákazníků i mnoho malých. Pro zákazníky jsou poskytované služby významné z hlediska podílu na jeho výdajích, proto je pro společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. velmi důležité oslovit zákazníka především cenou. Dá se říct, že v českém prostředí dává stále většina zákazníků přednost zajímavé cenové nabídce před komplexností nabízených služeb za vyšší cenu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je na relativně vysoké úrovni. Letiště má jak tuzemské tak i zahraniční dodavatele. Má s nimi velice dobré vztahy, jsou spolehliví a flexibilní.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je velmi nízká. V odvětví letecké dopravy existují velké bariéry, které by zabránily vstupu nových podnikatelských subjektů na trh. Při vstupu do odvětví je zapotřebí velký kapitál, speciální technologie apod. Existující společnosti nejsou schopny nějak razantně snižovat náklady a tímto nové konkurenty ohrozit. Dá se říci, že vstupem ČR do EU, kdy roste poptávka po letecké přepravě, se na trhu začnou objevovat nové společnosti a budou se snažit proniknout na trh.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v tomto odvětví je značná. Leteckou dopravu lze nahradit za levnější silniční a železniční dopravu. Ovšem tyto substituty jsou omezené možnostmi, které skýtají.

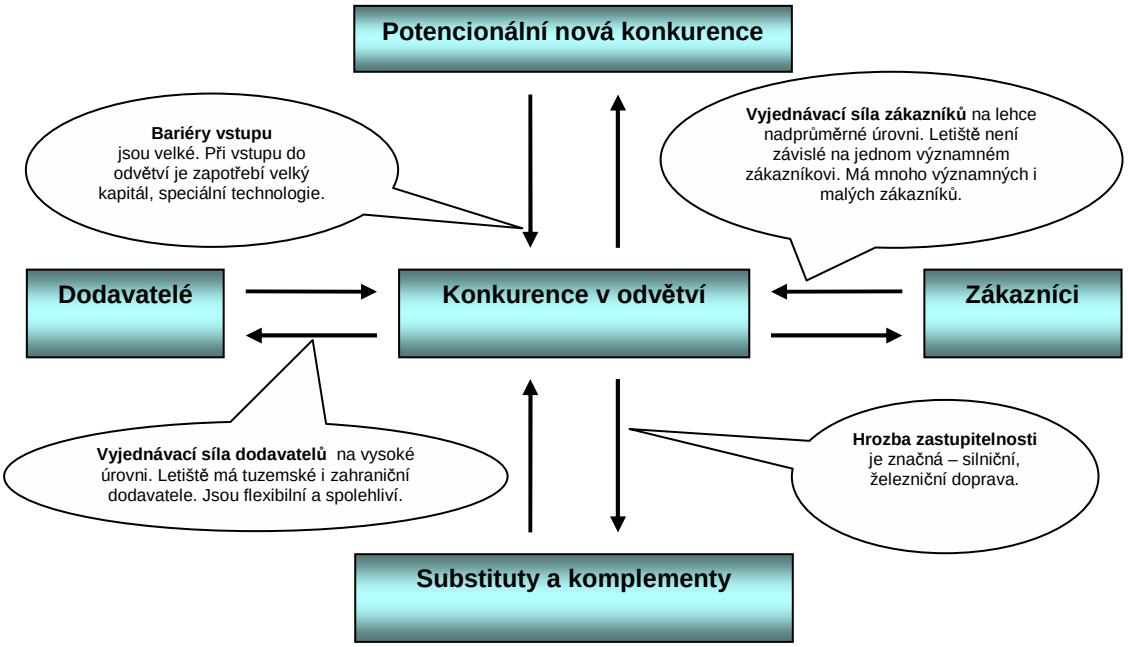
Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita v odvětví je dle mého šetření na vysoké úrovni. Růst poptávky po službách je pozvolný a nevykazuje strmý růst. Díky tomuto argumentu by se dalo říct, že rivalita v odvětví bude poměrně vysoká.

D í l č í z á v ě r

Z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že letiště má velice dobré postavení na trhu. Společnost je již známá a má velice dobré jméno u zákazníků. Ve spolehlivosti a kvalitě služeb a výrobků ze strany dodavatelů vidím jednoznačný klad. V následujícím obrázku č. 10 jsem dílčí závěr zobrazily graficky.

Obrázek č. 10: Porterův model pěti sil Jihočeského letiště České Budějovice



Zdroj: vlastní šetření

5.1.2 Analýza konkurentů

V tabulce č. 5 aplikuji analýzu konkurentů na Jihočeském letišti České Budějovice a.s. Zvolila jsem samozřejmě stejnou konkurenci jako u analýzy Strategické mapy.

Tabulka č. 5: Hodnocení konkurentů Jihočeského letiště České Budějovice a.s.

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku	**Praha**	**Brno**	**Vídeň**	**Linec**
Odhad tržeb	**1,3 mld**	**790 mil.**	**1,8 mld**	**900 mil.**
Odhad podílu na trhu JČ	**35 %**	**15 %**	**15 %**	**10 %**
Cenová výhoda *	**2**	**3**	**1**	**1**
Kvalitní výhoda *	**1**	**2**	**1**	**3**
Technologická základna *	**1**	**2**	**1**	**2**
Odbytová základna *	**1**	**3**	**3**	**4**
Distribuční podmínky *	**1**	**3**	**3**	**4**
Nákladová výhoda *	**2**	**3**	**1**	**1**
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	**1**	**2**	**2**	**3**
Vážnost konkurence (současná) *	**1**	**2**	**1**	**3**
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	**1**	**3**	**1**	**2**
Vážnost konkurence (v dalších letech) *	**2**	**3**	**1**	**2**
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy			**Nízké N**	**Nízké N**
Příští rok			**Nízké N**	**Nízké N**
Dlouhodobější ohrožení			**Nízké N**	**Nízké N**

***=** k hodnocení lze využít následující škály:
1 = nejlepší (nejvyšší)
2 = nadprůměrný
3 = průměrný
4 = podprůměrný

Zdroj: vlastní šetření

D í l č í z á v ě r

Největší konkurent pro Jihočeské letiště České Budějovice a. s. je Letiště Praha s.p. Druhý největší konkurent je Letiště Vídeň a.s., poté Letiště Linec s.r.o. a nejmenší konkurencí je Letiště Brno a.s.

5.1.3 Analýza atraktivity odvětví

V tabulce č. 6 jsem hodnotila patnáct faktorů, které ovlivňují atraktivitu odvětví a přiřadila jsem skóre od 1 – 10 jednotlivým silám, které mají na dané faktory vliv.

Tabulka č. 6: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí – klesající	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti – inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	**9**	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
7. Specializace	Zaměření – diference	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	**9**	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**10**
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
12. Služby	Garance – spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	**10**
13. Technologie	Vedení – jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	**9**	10
14. Integrace	Vertikální – horizontální	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
15. Možnost vstupu a výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	**7**	8	9	10

Zdroj: vlastní šetření

D í l č í z á v ě r

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. je ve velmi atraktivním odvětví, ve kterém má silnou pozici. Je zde těžký vstup do odvětví pro nové konkurenty a toto letiště má již vybudovanou silnou pozici se silným jménem, který je v podvědomí většiny populace v jižních Čechách. Má výborné vedení, management a strategii prodeje služeb.

5.1.4 STEP analýza

Na základě analýzy STEP, která popisuje vlivy na externí okolí letiště, budu zjišťovat, jak určité vnější faktory působí na oblast letecké dopravy. STEP analýza spočívá v ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na letiště v následujících segmentech:

- **Technologické faktory**

Pokud jde o letecký průmysl, je zde technologický rozvoj velmi rychlý. Lidé kladou čím dál tím větší důraz na bezpečnost a pohodlnost. Takže letecké služby jsou rok od roku kvalitnější.

- **Sociálně-kulturní faktory**

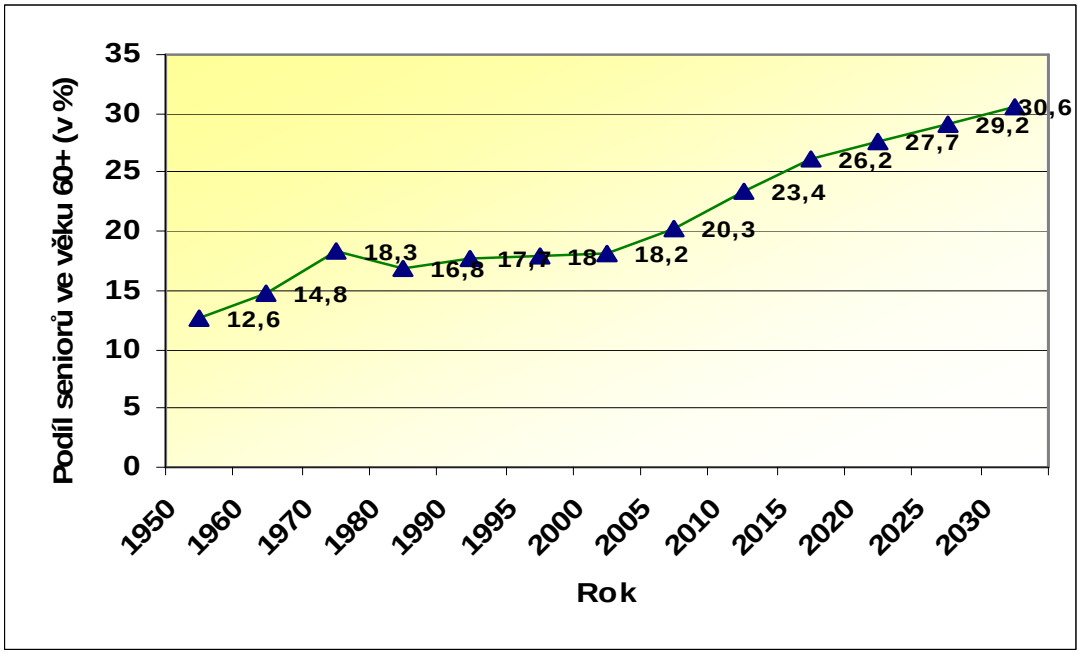
Životní úroveň

Lidé mají dnes stále nedostatek času a co se týče přemístění z místa na místo, upřednostňují nejrychlejší možný způsob, což je letadlo. Dříve se létalo spíše výjimečně, dnes je to skoro pro každého samozřejmostí.

Demografický vývoj

Podle projekce obyvatelstva v ČR do roku 2020 bude obyvatelstvo ČR dále výrazně stárnout. Průměrný věk obyvatel se zvýší, osob ve věku 60 let a více bude již trvale více než dětí ve věku 0-14 let a jejich podíl se bude zvyšovat. Dojde však i k dlouhodobému poklesu podílu věkové skupiny 15-59 let. Podle střední varianty projekce by mělo dojít k výraznému nárůstu podílu osob ve věku nad 60 let v roce 2020 na 27 %. Podíly seniorské populace v ČR zobrazuje v časové řadě graf č. 1.

Graf č. 1: Podíly seniorské populace ve věku 60+ v období let 1950 – 2030 v ČR



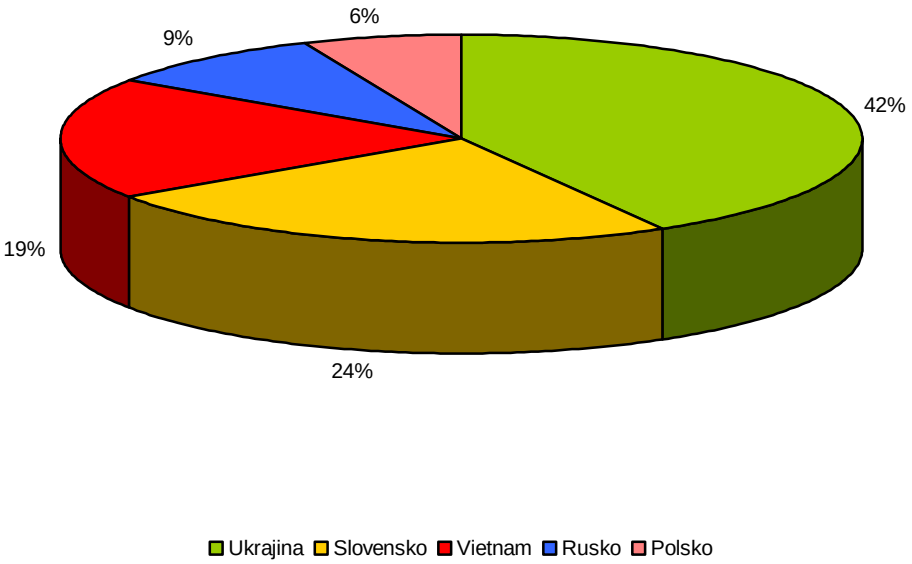
Zdroj: Český statistický úřad

Mobilita obyvatelstva

Za rok 2009 Ředitelství služby cizinecké policie MV ČR v České republice evidovalo 439 762 cizinců, z toho 176 508 cizinců s trvalým pobytem, 263 254 cizinců s některým z typů dlouhodobých pobytů nad 90 dnů (tj. přechodné pobyty občanů EU a jejich rodinných příslušníků, dále víza nad 90 dnů a povolení k dlouhodobému pobytu občanů zemí mimo EU).

Na konci roku 2009 byli v ČR nejčastěji zastoupeni občané Ukrajiny (133 773 osob, 30 %) a Slovenska (76 956 osob, 17 %). Dále následovala státní občanství: Vietnam (60 998 osob, 14 %), Rusko (29 144 osob, 7 %) a Polsko (20 700 osob, 5 %). Pět nejčastěji vyskytujících státních občanství cizinců v ČR vystihuje níže uvedený graf č. 2.

Graf č. 2: Pět nejčetnějších státních občanství cizinců v ČR



Zdroj: Český statistický úřad

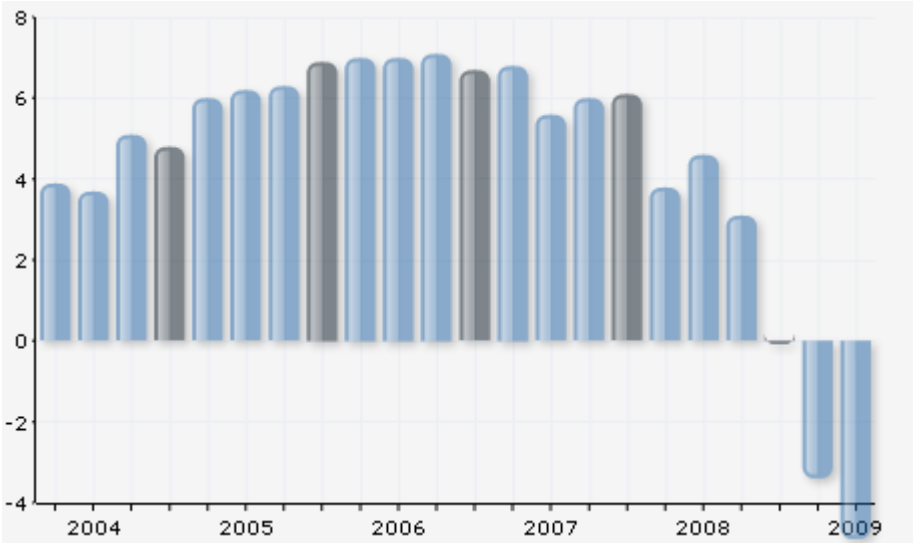
❒ Ekonomické faktory

Trendy vývoje HDP

Hrubý domácí produkt (HDP) je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období (obvykle jeden kalendářní rok) na určitém území (obvykle stát). Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky států. Pro účely mezinárodních srovnáních výkonosti ekonomik jednotlivých států se používá také HDP na obyvatele. Hrubý domácí produkt představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích činností považovaných v systému národního účetnictví za produktivní. Jde o propočet v kupních cenách, za které jsou realizovány tržní výkony. U netržních služeb je přidaná hodnota vyjádřena jako souhrn náhrad zaměstnancům a spotřeby fixního kapitálu.

V grafu č. 3 je zobrazen meziroční vývoj HDP v %. V roce 2004 byl meziroční přírůstek HDP 4,5 %, v roce 2005 už to byly 6,4 %, v roce 2006 rekordních 7 %, v roce 2007 6,1 %, v roce 2008 meziroční přírůstek HDP klesl na 2,8 % a v roce 2009 se meziroční přírůstek HDP dostal do mínusu výrazně pod nulu.

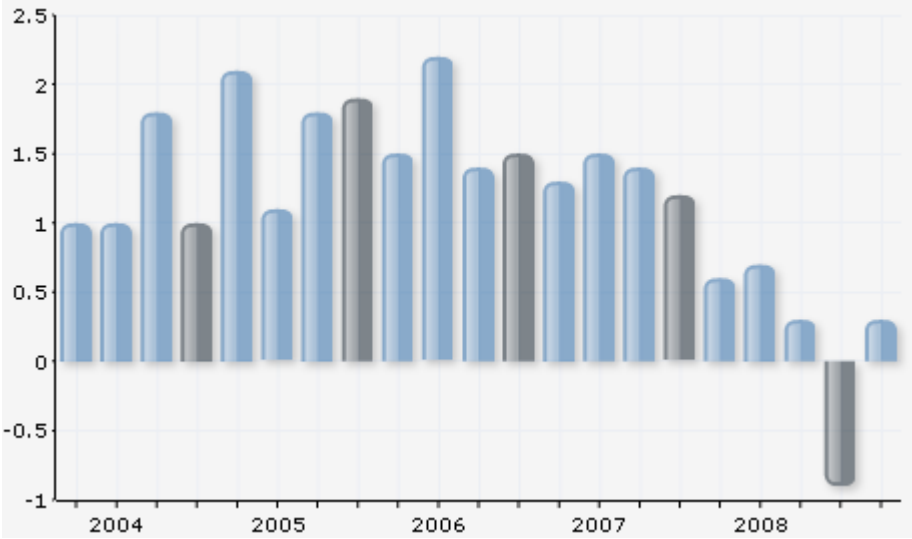
Graf č. 3: Vývoj HDP meziročně v % (rok 2004 – 2009)



Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

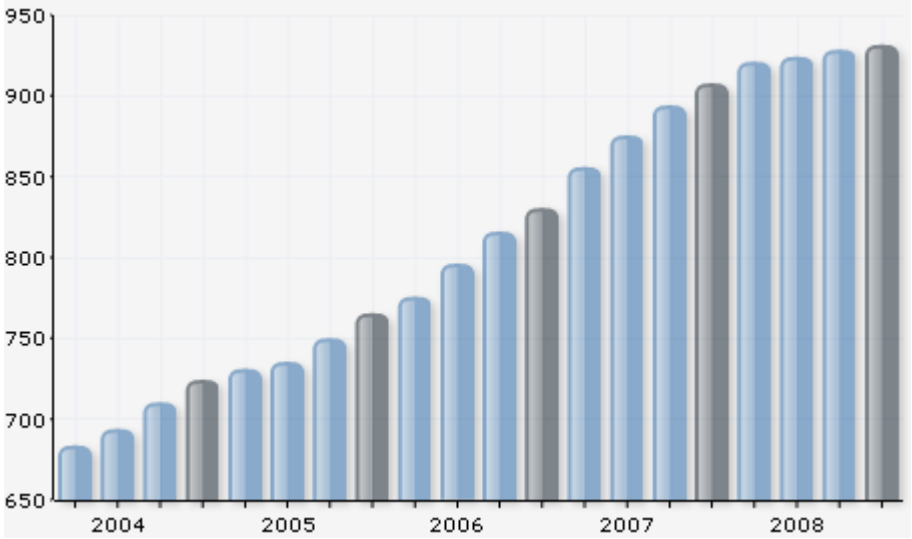
V grafu č. 4 je vyobrazen vývoj kvartálního HDP v % a v grafu č. 5 opět vývoj HDP, tentokrát však v mld. Kč.

Graf č. 4: Vývoj HDP kvartálně v % (rok 2004 – 2009)



Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

Graf č. 5: Vývoj HDP v mld. Kč (rok 2004 – 2009)



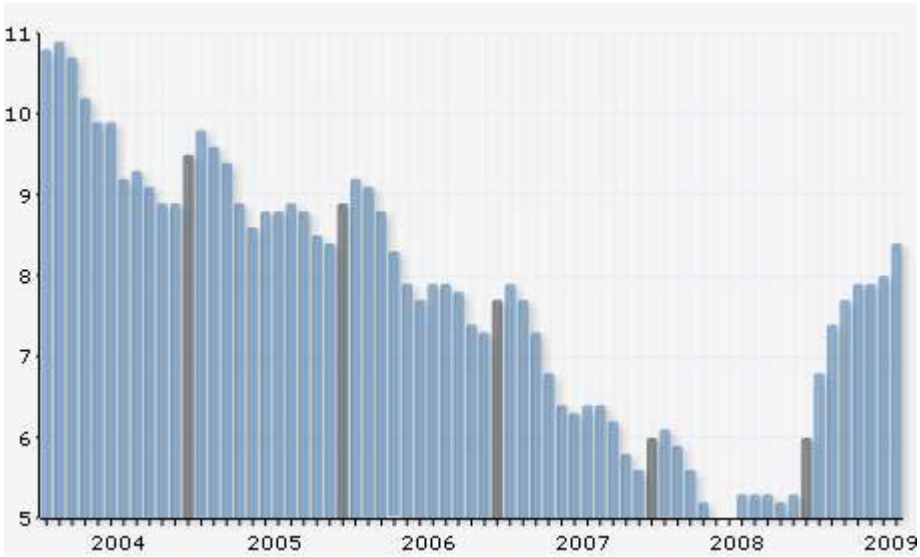
Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

Míra nezaměstnanosti

Míra registrované nezaměstnanosti je počítána jako podíl, kde je v čitateli počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce k poslednímu dni sledovaného období (zdrojem dat je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR) a ve jmenovateli pracovní síla, tj. počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil (klouzavý roční průměr) + neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce (vše klouzavý roční průměr). Do zaměstnanosti se nezapočítávají ženy na mateřské dovolené.

V grafu č. 6 si lze povšimnout výkyvů v míře nezaměstnanosti. V roce 2004 byla míra nezaměstnanosti 9,5 %, o rok déle se snížila na 8,9 %, v roce 2006 se opět snížila na 7,7 %, v roce 2007 klesla na 6,0 %, v roce 2008 míra nezaměstnanosti byla stejná jako v předešlém roce – 6,0 % a v roce 2009 se vymrštila vysoko k 10ti % hranici.

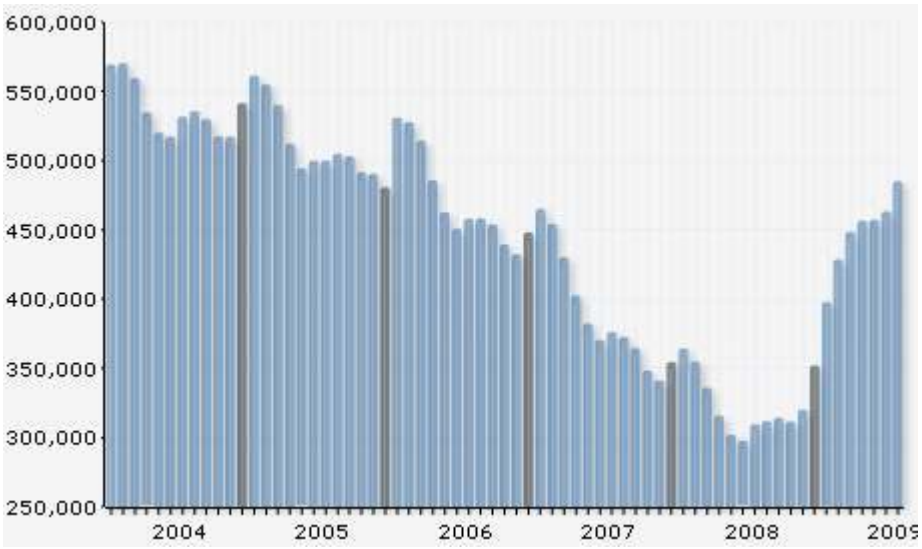
Graf č. 6: Míra nezaměstnanosti v % (rok 2004 – 2009)



Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/

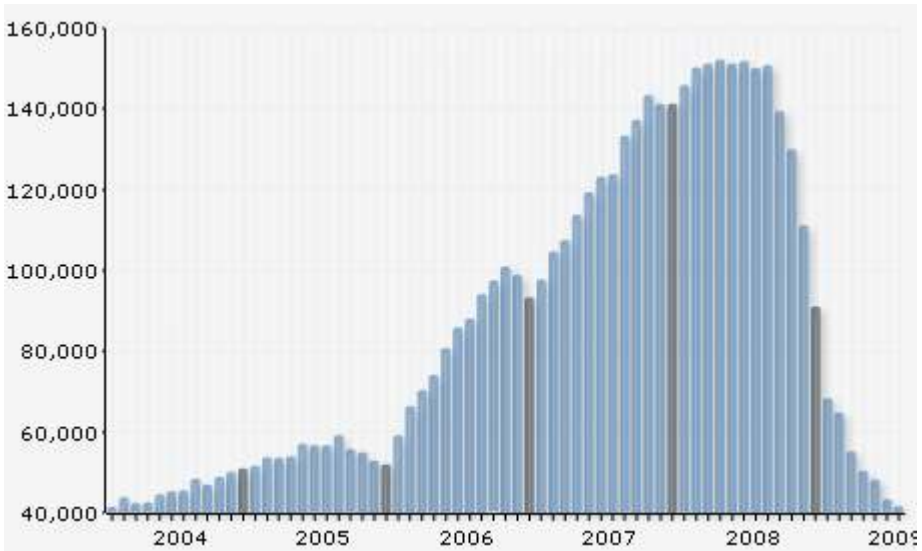
Graf č. 7 popisuje situaci ve vývoji celkové nezaměstnanosti v ČR opět v časové řadě. V grafu č. 8 si můžeme povšimnout nárůstu počtu volných pracovních míst v letech 2004 - 2008. V roce 2009 je však zaznamenán rapidní pokles počtu volných pracovních míst v důsledku hospodářské krize.

Graf č. 7: Vývoj celkové nezaměstnanosti (rok 2004 – 2009)



Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/

Graf č. 8: Vývoj počtu volných pracovních míst (rok 2004 – 2009)



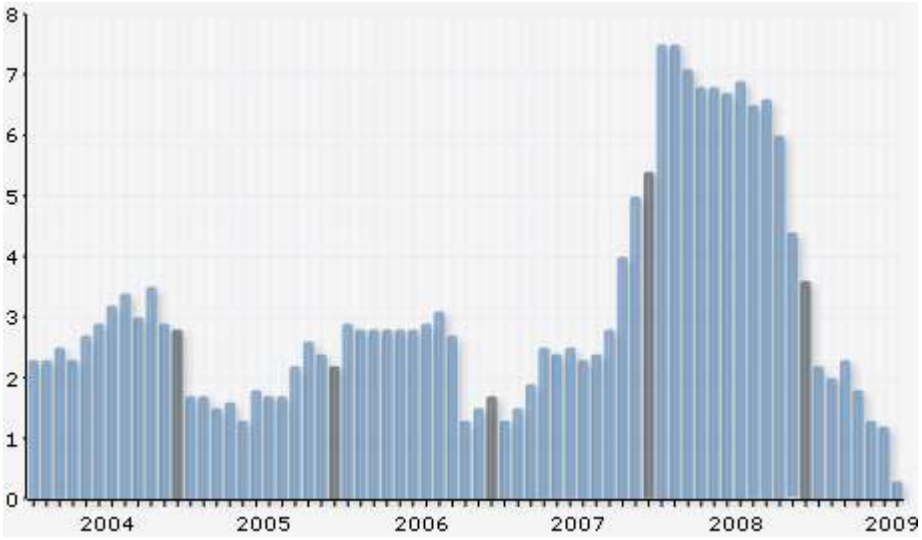
Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/

Míra inflace

Mírou inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb ve dvou srovnávaných obdobích, přičemž váha, která je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzena, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností. Do spotřebního koše je zařazeno potravinářské zboží (potraviny, nápoje, tabák), nepotravinářské zboží (odívání, nábytek, potřeby pro domácnost, drogistické zboží, zboží pro dopravu, aj.) a služby (opravárenské, z oblasti bydlení, provozu domácnosti, zdravotnictví, sociální péče, dopravy, vzdělávání, stravování a ubytování a služby finanční aj.).

Níže uvedený graf č. 9 analyzuje meziroční inflaci. V roce 2004 byla inflace 2,8 %, v roce 2005 byl pokles na 2,2 %, v roce 2006 vykazovala meziroční inflace ještě nižší hodnoty – 1,7 %, v roce 2007 vyrostla na 5,4 %, v roce 2008 se inflace snížila na 3,6 % a rok poté klesla na minimum.

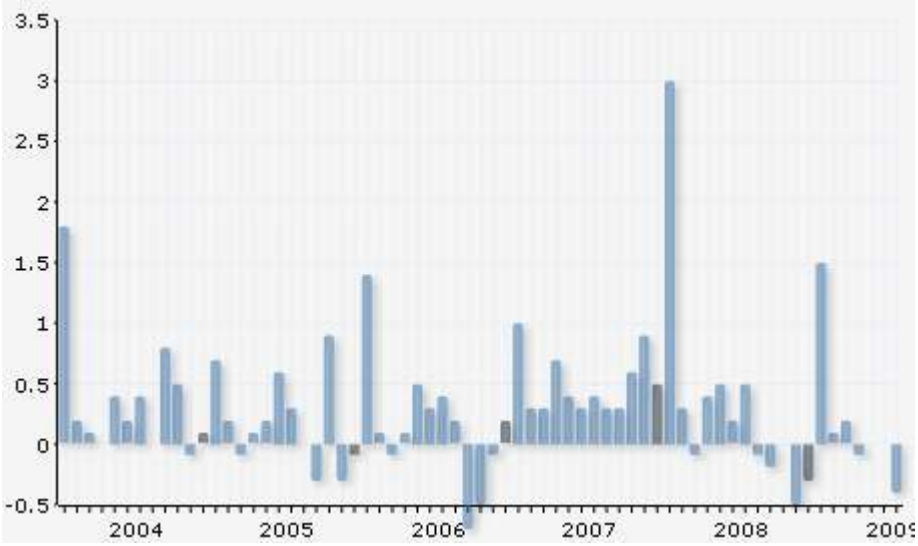
Graf č. 9: Meziroční inflace v % (rok 2004 – 2009)



Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/

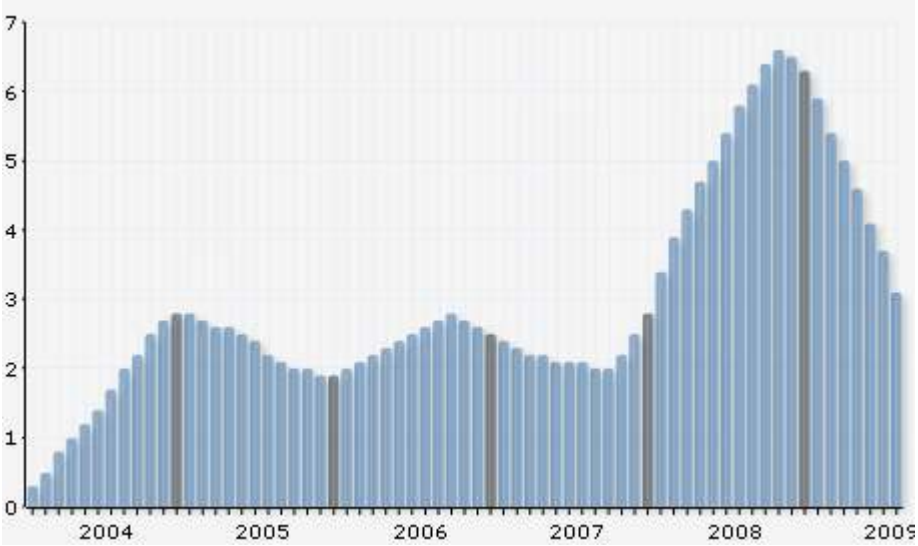
V grafu č. 10 je znázorněna tentokrát meziměsíční inflace v % a z grafu č. 11 lze postřehnout pozvolný růst indexu spotřebitelských cen, v roce 2009 ovšem index spotřebitelských cen vykazuje snížení hodnot.

Graf č. 10: Meziměsíční inflace v % (rok 2004 – 2009)



Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/

Graf č. 11: Index spotřebitelských cen v % (rok 2004 – 2009)



Zdroj: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/

Úrokové sazby

Od základních úrokových sazeb stanovovaných Českou národní bankou se odvíjí i úročení komerčních úvěrů. Zvláště citlivé jsou na každý pohyb těchto sazeb hypotéky. Úrokové sazby také výrazným způsobem ovlivňují poptávku po úvěrech a leasincích. Drahé úvěry omezují investice v celé ekonomice. Vysvětlení druhů sazeb ČNB:

Diskontní sazba

Je vlastně úrok z diskontního úvěru. Banky mají možnost uložit přes noc u ČNB bez zajištění svoji přebytečnou likviditu. Takto uložená depozita jsou úročena diskontní sazbou, která proto obvykle představuje dolní mez pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu. Touto sazbou tedy ČNB ovlivňuje zprostředkovaně měnovou bázi.

Lombardní sazba

Je úrok z lombardního úvěru. Tento typ úvěru je poskytován centrální bankou komerčním bankám proti zajištění zástavou cenných papírů. Finanční prostředky v rámci tohoto úvěru jsou úročeny lombardní sazbou. Lombardní sazba představuje horní mez pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb na peněžním trhu.

2 týdenní Repo sazba

Repo operace jsou hlavním měnovým nástrojem ČNB, kterým ovlivňují množství peněz v ekonomice (měnové báze). Banka stahuje měnu z oběhu prodejem svým cenných papírů (nebo pokladničních poukázek) a naopak ji do oběhu uvolňuje nákupem stejných cenných papírů. Obě strany se při této operaci zavazují, že po uplynutí doby splatnosti, ČNB vrátí věřitelské bance zapůjčenou jistinu, která je zvýšená o dohodnutý úrok a věřitelská banka zase vrátí ČNB její cenné papíry. Základní doba těchto operací je 14 dní.

V tabulce č. 7 je znázorněn vývoj úrokových sazeb – 2T repo sazba, diskontní sazba, lombardní sazba (viz. výše definované) – ČNB procentuelně v časovém období roku 2004 – 2009. Z tabulky je patrné, že v roce 2009 je 2T repo sazba, diskontní sazba i lombardní sazba na historickém minimu.

Tabulka č. 7: Vývoj úrokových sazeb ČNB v % (rok 2004 – 2009)

Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba
7. 8. 2009	1,25	0,25	2,25
7. 5. 2009	1,50	0,50	2,50
6. 2. 2009	1,75	0,75	2,75
17. 12. 2008	2,25	1,25	3,25
7. 11. 2008	2,75	1,75	3,75
8. 8. 2008	3,50	2,50	4,50
8. 2. 2008	3,75	2,75	4,75
29. 11. 2007	3,50	2,50	4,50
30. 8. 2007	3,25	2,25	4,25
26. 7. 2007	3,00	2,00	4,00
31. 5. 2007	2,75	1,75	3,75
29. 9. 2006	2,50	1,50	3,50
28. 7. 2006	2,25	1,25	3,25
31. 10. 2005	2,00	1,00	3,00
29. 4. 2005	1,75	0,75	2,75
1. 4. 2005	2,00	1,00	3,00
28. 1. 2005	2,25	1,25	3,25
27. 8. 2004	2,50	1,50	3,50
25. 6. 2004	2,25	1,25	3,25

Zdroj: ČNB

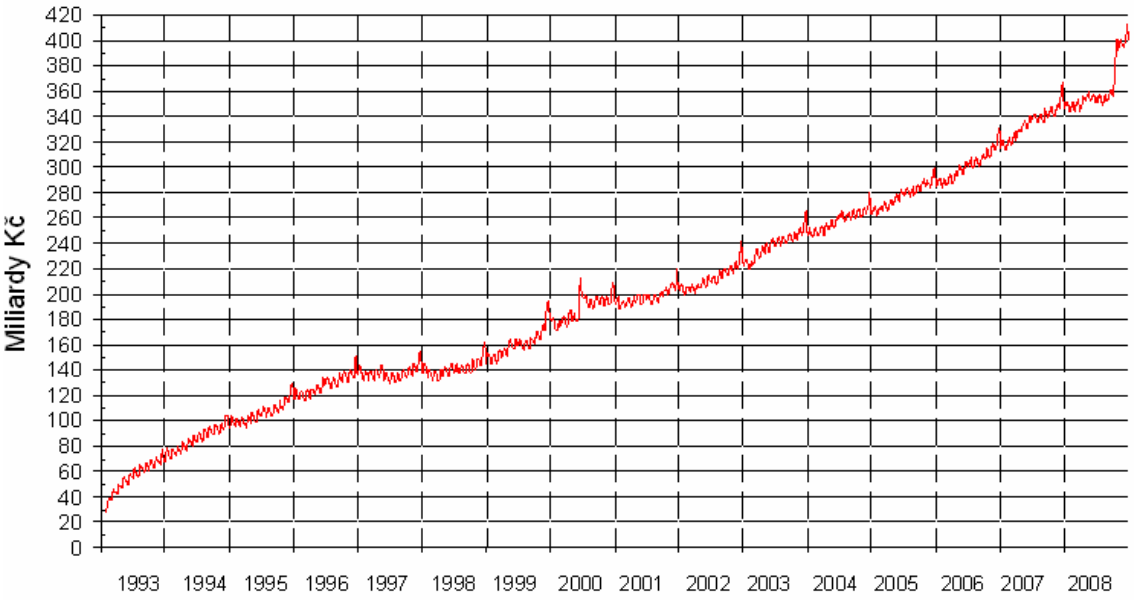
Vývoj peněžní zásoby

Měnová báze (peněžní zásoba) zahrnuje oběživo a rezervy, které drží obchodní banky na účtech u centrální banky. Obě tyto položky představují užití měnové báze:

- oběživo v oběhu zahrnuje hotovost drženou domácnostmi a firmami a hotovost v bankovních trezorech,
- bankovní rezervy zahrnují povinné minimální rezervy a volné rezervy na účtech centrální banky.

Na grafu č. 12 je přehledně zobrazen postupný nárůst výše oběživa v mld. Kč v ČR. V roce 2008 bylo v oběhu 420 mld. Kč.

Graf č. 12: Vývoj výše oběživa (rok 1993 – 2008)



Zdroj: ČNB

V tabulce č. 8 jsou evidovány stavy peněžních agregátů v mil. Kč a v tabulce č. 9 jsou znázorněny meziroční míry růstu peněžních agregátů v %.

Tabulka č. 8: Peněžní agregáty v mil. Kč - stavy

	M3									
	M2									
	M1			Vklady s dohodnutou splatností do 2 let	Vklady s výpovědní lhůtou do 3 měsíců	Celkem	Repo operace	Akcie/ podílové listy fondů peněžního trhu	Dluhové cenné papíry do 2 let	Celkem
	Oběživo	Jednodenní vklady	Celkem							
31.7.2009	352.418	1.349.749	1.702.167	517.409	393.081	2.612.658	14.395	41.532	1.151	2.669.736
30.6.2009	354.316	1.369.314	1.723.631	501.518	398.258	2.623.407	14.958	41.398	1.171	2.680.935
31.5.2009	358.761	1.332.695	1.691.456	577.023	409.058	2.677.539	18.634	40.775	902	2.737.852
30.4.2009	360.339	1.325.959	1.686.299	556.289	411.595	2.654.184	24.035	40.326	764	2.719.310
31.3.2009	359.258	1.332.908	1.692.166	528.974	407.867	2.629.009	30.731	40.633	738	2.701.111
28.2.2009	363.723	1.322.744	1.686.467	564.689	408.230	2.659.387	26.758	41.937	730	2.728.813
31.1.2009	362.797	1.302.815	1.665.612	577.191	403.112	2.645.916	23.877	43.484	743	2.714.021
31.12.2008	365.547	1.309.272	1.674.820	555.802	402.069	2.632.692	21.877	46.813	785	2.702.169
30.11.2008	368.054	1.282.040	1.650.094	562.875	335.404	2.548.374	21.974	50.826	713	2.621.887
31.10.2008	364.741	1.265.851	1.630.592	565.073	314.597	2.510.264	21.534	51.100	836	2.583.735
30.9.2008	331.670	1.298.070	1.629.741	538.920	302.031	2.470.692	19.292	50.806	804	2.541.596
31.8.2008	329.334	1.268.655	1.597.989	578.567	291.613	2.468.169	23.393	51.547	680	2.543.792
31.7.2008	326.938	1.281.389	1.608.327	539.168	285.269	2.432.765	25.169	51.598	610	2.510.143

Zdroj: ČNB

Tabulka č. 9: Peněžní agregáty v % - meziroční míry růstu

	M3									
	M2									
	M1			Vklady s dohodnutou splatností do 2 let	Vklady s výpovědní lhůtou do 3 měsíců	Celkem	Repo operace	Akcie/ podílové listy fondů peněžního trhu	Dluhové cenné papíry do 2 let	Celkem
	Oběživo	Jednodenní vklady	Celkem							
31.7.2009	7,8	4,8	5,4	-5,5	37,7	6,7				5,3
30.6.2009	8,4	7,2	7,4	-2,8	42,5	9,3				7,9
31.5.2009	9,5	7,2	7,7	1,7	48,1	10,9				9,5
30.4.2009	10,4	8,6	9,0	-1,7	50,3	11,2				10,1
31.3.2009	11,4	6,9	7,8	1,9	54,0	11,7				10,9
28.2.2009	12,4	8,5	9,4	1,0	57,2	12,7				11,7
31.1.2009	13,0	4,7	6,4	12,7	57,9	13,5				12,5
31.12.2008	12,8	8,9	9,7	4,2	60,4	14,0				13,0
30.11.2008	13,8	8,1	9,3	9,1	45,7	13,0				12,6
31.10.2008	15,1	6,7	8,4	19,0	41,9	14,1				13,6
30.9.2008	3,8	15,8	13,2	9,2	41,9	15,1				14,4
31.8.2008	4,9	11,2	9,9	15,9	39,7	14,1				13,8
31.7.2008	5,0	10,9	9,6	18,8	38,9	14,4				14,3

Zdroj: ČNB

V tabulce č. 10 jsem pro zajímavost uvedla strukturu peněz v oběhu podle stavu ke dni 31. 12. 2009

Tabulka č. 10: Struktura peněz v oběhu podle stavu ke dni 31.12.2009

Nominální hodnota	V oběhu v mil. Kč	Podíl v %	V oběhu v mil. kusů	Podíl v %	Počet kusů připadajících na 1 obyvatele ČR
bankovky					
5 000 Kč	133 876,2	33,5%	26,8	7,4%	2,6
2 000 Kč	92 966,9	23,3%	46,5	12,9%	4,5
1 000 Kč	136 422,7	34,2%	136,4	37,8%	13,2
500 Kč	10 669,5	2,7%	21,3	5,9%	2,1
200 Kč	9 778,5	2,4%	48,9	13,6%	4,7
100 Kč	4 615,3	1,2%	46,2	12,8%	4,5
50 Kč	1 456,1	0,4%	29,1	8,1%	2,8
20 Kč	105,3	0,0%	5,3	1,5%	0,5
bankovky celkem	**389 890,5**	**97,7%**	**360,5**	**100,0%**	**35,0**
mince					
50 Kč	1 837,0	0,5%	36,7	1,4%	3,6
20 Kč	2 911,9	0,7%	145,6	5,4%	14,1
10 Kč	1 612,5	0,4%	161,2	6,0%	15,7
5 Kč	918,1	0,2%	183,6	6,8%	17,8
2 Kč	635,7	0,2%	317,8	11,7%	30,9
1 Kč	384,4	0,1%	384,4	14,2%	37,3
mince celkem	**8 645,7**	**2,2%**	**2 708,6**	**100,0%**	**263,0**
pamětní mince	**711,6**	**0,2%**	**1,5**		
Celkem	**399 247,8**	**100,0%**	**3 070,7**		**298,0**

Zdroj: ČNB

❒ Politicko-právní faktory

Ve volbách zvítězily síly, které budou i nadále podporovat rozvíjející se tržní hospodářství. Toto potvrzení dalšího vývoje má velký význam pro další rozvoj podnikání ve všech oblastech. Letiště se bojí politické nestability, protože by to mohlo ovlivnit její další expanzi a především spolupráci se zahraničním. V tomto směru je velmi důležitá stabilita v našem regionu.

Jihočeské letiště České Budějovice a.s. ovlivní zejména:

- možnost změny sazby daní (DPH, daň z příjmů právnických osob, spotřební daň),
- politická stabilita.

D í l č í z á v ě r

V oblasti letecké dopravy hraje poměrně výraznou roli ekonomická situace regionů a jejich případný další rozvoj, existující infrastruktura, finanční situace jednotlivých ekonomických subjektů a jejich platební schopnost, ekonomická stabilita zejména velkých firem, míra nezaměstnanosti, existence druhotné platební neschopnosti apod.

5.1.5 Strategické mapy

V této analýze jsem zkoumala množství konkurentů Jihočeského letiště České Budějovice a.s. ve vzdálenosti do 250 km v poskytování letecké dopravy + statut letiště, sortiment služeb, vzdálenost konkurenčního letiště od Českých Budějovic, umístění letiště a zahájení provozu.

Letiště Praha s.p.

Statut:	mezinárodní veřejné civilní letiště
Sortiment služeb:	restaurace, bary, obchody a duty free, hotely, pošta, úschovna zavazadel, pronájem aut, směnárenské služby
Vzdálenost od ČB:	140 km
Umístění:	17 km na severozápadním okraji Prahy.
Zahájení provozu:	1937

Letiště Brno a.s.

Statut:	mezinárodní letiště
Sortiment služeb:	restaurace, euroshop, freeshop, turistické informační centrum, ztracená zavazadla, vyhlídky, letecké školy, aerotaxi, pronájem automobilů, prodej letenek, směnárna

Vzdálenost od ČB: 226 km

Umístění: letiště leží vedle dálnice D1 Brno-Olomouc ještě na území města Brna. Od dálničního sjezdu je letiště vzdáleno 2 km.

Zahájení provozu: 1946

Letiště Vídeň a.s.

Statut: mezinárodní letiště

Sortiment služeb: restaurace, euroshop, freeshop, turistické informační centrum, ztracená zavazadla, vyhlídky, letecké školy, aerotaxi, pronájem automobilů, prodej letenek, směnárna

Vzdálenost od ČB: 200 km

Umístění: 8 km severozápadně od centra města Vídeň

Zahájení provozu: 1949

Letiště Linec s.r.o.

Statut: mezinárodní letiště

Sortiment služeb: restaurace, bary, obchody a duty free, hotely, pošta, úschovna zavazadel, pronájem aut, směnárenské služby

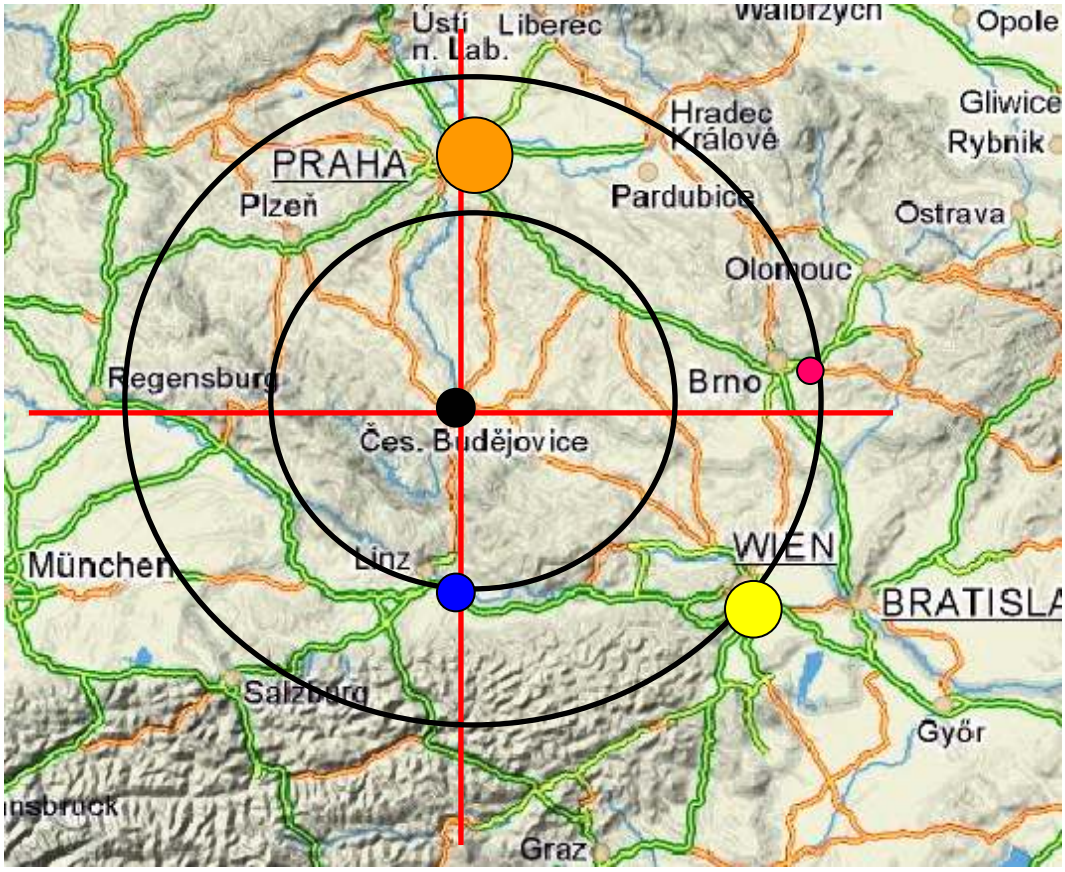
Vzdálenost od ČB: 100 km

Umístění: 15 km jihozápadně od centra města Linec

Zahájení provozu: 1953

Výše uvedené konkurenty jsem zanesla do níže uvedené strategické mapy – viz. obrázek č. 11.

Obrázek č. 11: Konkurenční postavení Jihočeského letiště České Budějovice



Zdroj: vlastní šetření

D í l č í z á v ě r

Z této analýzy vyplývá, že v poskytování služeb letecké dopravy je konkurence dosti velká, obzvlášť u Letiště Praha a Letiště Vídeň.

5.2 Interní analýza podnikatelského subjektu

5.2.1 Podniková kultura

Sociální program společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. vychází z potřeby organizace vytvořit optimální podmínky pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců, pro jejich identifikaci s vykonávanou prací a s firmou. Celý komplex sociálních aktivit je chápán nejen jako zdroj pracovní motivace, ale jako podpůrný systém personální práce, který vytváří podmínky pro zvýšenou pracovní iniciativu a lepší pracovní podmínky v širším pojetí.

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. motivuje zaměstnance za účelem:

- ❒ vytvoření vztahu k firmě,
- ❒ důrazu na kvalitní práci,
- ❒ stabilizace.

Hlavní směry sociálního programu:

- ❒ zlepšování pracovních podmínek,
- ❒ zdravotní péče,
- ❒ stravování,
- ❒ bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ❒ ochrana pracovních míst a jejich rušení,
- ❒ zabezpečení v nezaměstnanosti,
- ❒ služby zaměstnavatele zaměstnancům,
- ❒ péče o zvláštní skupiny zaměstnanců.

Zlepšování pracovních podmínek

- Některá zvýhodnění vyplývající ze současné kolektivní smlouvy,
- dovolená na zotavenou je prodloužena o jeden pracovní týden,

- zvýšení nároků na poskytnutí volna s náhradou mzdy nad rámec zákonných opatření,
- poskytování odměn za pracovní a životní výročí a při odchodu do důchodu,
- poskytování příspěvku na dovolenou a vánoce.

Společnost:

- vynakládá prostředky na udržení a zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců a to jak investičními akcemi, tak údržbou a opravami stávajících staveb a zařízení,
- důsledně propaguje čistotu a pořádek na pracovištích a zvyšování kulturnosti pracovního prostředí.

Zdravotní péče

Všichni zaměstnanci společnosti mají zabezpečenou lékařskou péči u smluvních lékařů Jihočeské letiště České Budějovice a.s. Každý zaměstnanec má dále možnost volby ošetřujícího lékaře dle vlastního rozhodnutí. Společnost poskytuje zdarma preventivní lékařské prohlídky všem zaměstnancům.

Stravování

Zaměstnavatel umožňuje provozem vlastního zařízení závodního stravování všem zaměstnancům stravování v průběhu pracovní směny formou teplé kuchyně. Dbá na to, aby byla při přípravě a výdeji dodržována hygienická pravidla a kultura stolování. Zaměstnavatel přispívá všem zaměstnancům na jedno hlavní jídlo denně.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Závazky zaměstnavatele v této oblasti řeší kolektivní smlouva.

Společnost:

- důsledně realizuje nápravná opatření z kontrol příslušných orgánů,

- poskytuje zaměstnancům nezbytné pracovní a ochranné pomůcky pro výkon činnosti podle interního předpisu,
- průběžně provádí interní prověrky BHP na pracovištích s cílem snížit rizika pro zdraví zaměstnanců.

Ochrana pracovních míst a jejich rušení

Zaměstnavatel přijímá svoji odpovědnost, že pracovní místa mohou být rušena pouze z odůvodněným záměrem dosáhnout efektivní zaměstnanosti.

Zabezpečení v nezaměstnanosti

V případě rozvázání pracovního poměru výpovědí z organizačních důvodů se odkládá splácení finančních pohledávek zaměstnavatel vůči zaměstnanci po dobu, po kterou je zaměstnanec veden úřadem práce v evidenci uchazečů o zaměstnání, nejdéle však po dobu 12 měsíců.

Služby zaměstnavatele zaměstnancům

Zaměstnavatel bude zaměstnancům, v rámci svých provozních možností a v souladu se svými interními předpisy zapůjčovat předměty nevýrobní povahy, provádět opravy a jiné práce, odprodávat nepotřebný materiál.

Péče o zvláštní skupiny zaměstnanců

V případě mimořádně závažných sociálních událostí poskytne zaměstnavatel jednorázovou sociální výpomoc.

Firma má své logo, které mají manuální pracovníci umístěné na pracovním oděvu. Snaží zviditelnit různými propagačními předměty jako jsou např. hlavičkové papíry, hrnečky, propisky, složky, kalendáře. Firma pro své zaměstnance organizuje společenské akce, např. vánoční večírky, kuželky, zájezdy do divadla apod.

Motivovaní a kvalifikovaní zaměstnanci - to je bohatství moderní firmy evropského významu. Péče o další vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. samozřejmost zejména v oblastech:

- odborné (pracovní) způsobilosti,
- nadodborné (osobnostní) znalosti,
- jazykových schopností,
- počítačových dovedností.

D í l č í z á v ě r

Kultura společnosti Jihočeské letiště České Budějovice je velmi dobře zajištěna, jak z pohledu jazykové, sociální, tak i seniorské. Je vidět, že firma má již dlouholeté zkušenosti. Firma se snaží zviditelnit různými propagačními předměty jako jsou např. hlavičkové papíry, hrnečky, propisky, složky, kalendáře s logem firmy. Manuální pracovníci nosí v pracovní době pracovní oděv s logem firmy, ostatní pracovníci na svém pracovišti stejnokroj nenosí. Firma pro své zaměstnance organizuje společenské akce, např. vánoční večírky, kuželky, zájezdy do divadla apod.

5.2.2 SWOT analýza

Aplikovala jsem kvalitativní vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování Jihočeského letiště České Budějovice a.s. a jeho současnou pozici. Výsledek SWOT analýzy je zobrazen na obrázku č. 12.

Silné strnánky

- ❒ Pozitivní postoj ke svým zaměstnancům
- ❒ Soustavné zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- ❒ Silná firemní kultura
- ❒ Kapitálová síla
- ❒ Silné zdroje
- ❒ Nezávislost na jednom dodavateli
- ❒ Dobrá strategická pozice
- ❒ Strategická poloha společnosti
- ❒ Zájem o životní prostředí
- ❒ Silná orientace společnosti na péči o zákazníky
- ❒ Firemní vzdělávací středisko
- ❒ Prezentace na internetových stránkách
- ❒ Dobrá pověst firmy
- ❒ Výhodná logistická poloha města České Budějovice s vhodnou dopravní infrastrukturou

Slabé stránky

- ❒ Vysoké mzdové náklady
- ❒ Jazykové znalosti zaměstnanců
- ❒ Zastaralé technologie
- ❒ Reklama, propagace
- ❒ Slabá www prezentace

Příležitosti

- Možnost poskytnout komplexní servis a individuální přístup
- Možnost rozšířit nabídku
- Zrušení hraničních kontrol
- Rozvoj letecké dopravy
- Rozvoj cestovního ruchu a s ním spojena větší míra využívání letiště pro odlety do nabízených destinací
- S rozvojem letiště a letecké dopravy, poskytnutí nových pracovních míst, využití geografické polohy a dopravní infrastruktury a rozvoj logistických technologií
- Využití podpůrných programů EU,
- Dobudování a modernizace páteřních pozemních komunikací

Hrozby

- Silná konkurence
- Malá možnost diferenciace
- Zvýšení DPH ve službách
- Přibližování mezd EU
- Nepřipravené projekty vhodné pro spolufinancování z fondů EU
- Nedostatek finančních zdrojů na reprodukci a rozšiřování komunální infrastruktury
- Odkládání výstavby dálnice a napojení Českých Budějovic na dálniční síť

Obrázek č. 12: Znázornění ofenzivního přístupu letiště

Externí faktory	Interní faktory	Silné stránky S 14	Slabé stránky W 5
Příležitost trhu O 8		**Přístup SO** Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	
Nebezpečí trhu T 7			

Zdroj: vlastní šetření

D í l č í z á v ě r

Jak vyplývá z výsledného vyhodnocení metody, letiště v této vývojové etapě musí svou hlavní pozornost zaměřit na postupné odstraňování slabých stránek, zejména na obnovu technologie, slabé jazykové znalosti zaměstnanců, reklamu, propagaci a postupné snižování nákladů. S ohledem na silné stránky letiště i značné zastoupení faktorů z hlediska příležitostí na trhu lze předpokládat, že po ekonomické stabilizaci letiště, bude moci být zde uplatněna v časovém horizontu 5 - 7 let, podnikatelská ofenzivní strategie.

5.2.3 Portfolio analýza

Portfolio analýzu – konkrétně matici BCG, jsem analyzovala a aplikovala dle mého subjektivního názoru na Jihočeské letiště České Budějovice a.s. v níže uvedeném vyhodnocení – viz. obrázek č. 13:

HVĚZDY

- provoz neveřejného mezinárodního letiště s vnější hranicí
- prodej letenek

DOJNÉ KRÁVY

- pronájem věcí movitých
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu

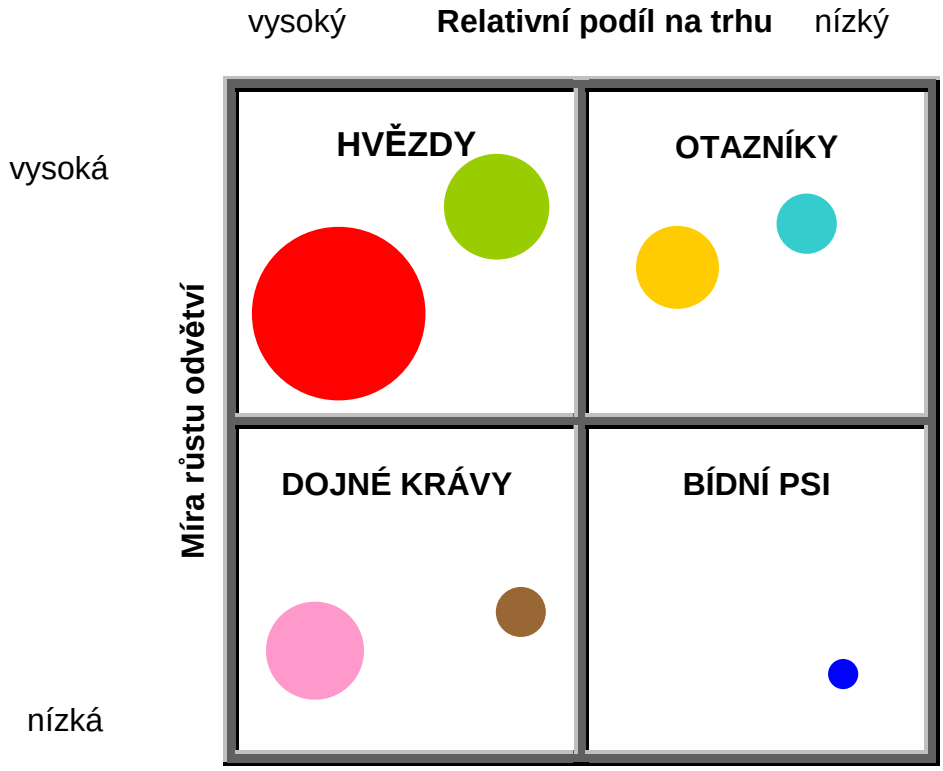
OTAZNÍKY

- realitní činnost
- maloobchod se smíšeným zbožím

BÍDNÍ PSI

- Provoz směnárny

Obrázek č. 13: Portfolio matice Jihočeského letiště České Budějovice a.s.



Zdroj: vlastní šetření

D í l č í z á v ě r

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. má velmi dobré portfolio, které jí zajišťuje stálý a jistý příjem kapitálu. Letiště má hlavní příjem z provozu letiště a prodeje letenek, což je velmi stabilní. Zde připadá v úvahu zvyšování podílu na trhu. Vyžaduje to však finanční podporu pro investiční činnost. Ve skupince otazníky je zařazena realitní činnost a provoz maloobchodu se smíšeným zbožím. Umožnění realitní činnosti a provozu maloobchodu se smíšeným zbožím v areálu letiště a v odbavovací budově zvyšuje příjmy správy letiště. Další příjmy jsou z pronájmu movitých věcí a z nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu, které produkují pro firmu hotovost. V poslední skupině bídných psů se nalézá provoz směnárny. Poskytování těchto služeb cestující veřejnosti musí být samozřejmostí i za cenu menší ziskovosti.

5.2.4 SPACE analýza

Analýza Jihočeského letiště České Budějovice a.s. samotná spočívá tedy v ohodnocení následujících faktorů:

- **Finanční potenciál**

Zadluženost

S růstem zadluženosti roste riziko pro banku a poskytnutí dalšího úvěru je vyváženo vyšší úrokovou mírou, a tím se nákup další jednotky cizího kapitálu stává dražším. Je-li množství cizího kapitálu vyšší než množství vlastního, pak klesá celková finanční stabilita podniku. Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. nevyužila možnosti bankovního úvěru.

Likvidita

Likvidita je připravenost finančních prostředků na okamžité provedení obchodních transakcí nebo promptní uhrazení krátkodobých závazků. Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. nemá s likviditou žádné problémy.

Cash Flow

Cílem podniku by nemělo být jen vytváření zisku, ale i dodržování dostatečného množství hotovosti, aby podnik mohl v potřebnou dobu zaplatit faktury za materiál a režijní náklady, vyplatit mzdy zaměstnancům, sociální a zdravotní pojištění, daně, popř. splácet dluhy vůči finančním institucím. Společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. se dle tohoto výše uvedeného pravidla snaží řídit, a tedy zajistit dostatečnou výši hotovosti. Ta se pohybuje od 400 000 Kč do 750 000 Kč.

Riziko podnikání

Platí, že čím vyšší riziko, tím vyšší výnosy, ale také hrozby potencionálních problémů. Z tohoto důvodu se společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. nepouštěla do žádných riskantních aktivit a operací.

- **Konkurenční výhoda**

Tržní podíl

Tržní podíl vyjadřuje podíl určitého podniku z celkového trhu, na kterém firma působí. Velikost tohoto podílu je odrazem pozice firmy na trhu. Z pohledu společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. se tržní podíl pohyboval od 15,5 % do 21,5 %, průměrná hodnota za všechna období je 18,5 %. Srovnáme-li však podíl na trhu s podíly konkurentů, můžeme konstatovat, že je pozice na trhu uspokojující.

Loajalita zákazníka

Určitá diferenciace by pravděpodobně měla pozitivní vliv na zákazníky a posílila by jejich věrnost.

Využití výrobní kapacity

Je nutno využívat výrobní kapacity efektivně, tzn. takovým způsobem, aby na jedné straně nebyly tyto kapacity přetěžovány nebo naopak na straně druhé nedostatečně využívány. Společnost Jihočeské letiště a.s. se snažila vždy plánovat vzlety letadel dle dostupných kapacit.

Kvalifikace pracovníků

Jako další proměnou v rámci vnitřní dimenze – konkurenční výhody – považuji reálný zájem podniku o své zaměstnance v podobě uvolnění prostředků na zvýšení jejich odborné kvalifikace. Vedení společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. se vždy snaží o to, aby zaměstnanci měli v podniku pevnou pozici, neboť část z dosažených výnosů z realizovaných služeb byla věnována na jejich vzdělávání.

Goodwill

Tento pojem znamená obecně pověst firmy u jejich obchodních partnerů, zejména zákazníků – konečných spotřebitelů. Proces budování goodwillu je dlouhodobý a vyžaduje nejen vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale

i vstřícné zacházení se zákazníky, spolehlivost, odbornost a profesionální vystupování. Nemalý podíl na pověsti společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. má i způsob použití prostředků propagačního mixu (např. public relations).

Motivace zaměstnanců

Jako další výhodu oproti konkurenci můžu uvést způsob realizace personální politiky. Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. se snažila zaměstnance motivovat pořádáním různých vzdělávacích kurzů zvyšující jejich odbornost. Občas management společnosti podpořil jejich loajalitu několikaprocentním zvýšením mezd.

- **Síla odvětví**

Růst trhu

Jednou z proměnných, který je možno zahrnout do vnější dimenze, je růstový potenciál trhu. Vývoj tohoto potenciálu na trhu leteckých služeb nezaznamenal nějaký prudký nárůst.

Zisková marže

Ukazatel zisková marže z pohledu celého odvětví se pohybuje v intervalu <-19,9; +23,79> procent. Z hlediska společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. je celková marže za všechna čtvrtletí 1,27 %, což je zhruba průměrná hodnota z hodnot minima a maxima výše uvedeného intervalu.

Využití kapacit

Vycházím-li z tabulky výsledků poskytování služeb celého odvětví, můžu stanovit jako ukazatel síly odvětví i efektivnost využívání prostoru pro poskytování služeb. V našem odvětví byla vždy produktivita poskytování služeb u všech jednotlivých subjektů na 100 %.

Kapitálová náročnost

Volba poměru vlastního a cizího kapitálu je velice závažné rozhodnutí pro každou firmu na trhu. Použití cizího kapitálu sice snižuje finanční stabilitu podniku a omezuje jednání managementu, ale na druhou stranu však úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku a zvyšují výnosnost vlastního kapitálu. Na trhu použily úvěr téměř polovina firem v oboru na trhu.

Zájem o práci v oboru

Konkurenční boj mezi stávajícími firmami je značný. Tento boj získal ještě na intenzitě v případu vstupu nových firem. Zájem o toto odvětví je velký, protože poptávka po letecké dopravě by se z dlouhodobého pohledu radikálně měnit neměla.

- **Stabilita prostředí**

Variabilita poptávky

Tento faktor vztahující se k dimenzi vnějšího prostředí – stabilitě prostředí – rozhodně k celkové stabilitě trhu nepřispívá. Jakékoliv větší výkyvy v poptávce tuto stabilitu prostředí narušují. Samozřejmě to, jaké bude poptávané množství určuje mimo jiných faktorů cena, za kterou produkty chce společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. nabízet. Lze využít řadu metod, které se používají k predikci poptávky.

Ceny konkurence

Ceny, za které prodává své služby konkurence, mají nezanedbatelný vliv na stabilitu prostředí. Uvažujeme-li zjednodušeně, že je na trhu pouze cenová konkurence a oprostíme-li se od možnosti firem použít nejrůznější formy necenové konkurence, pak stanovení výše ceny jednotlivých firem má zásadní význam pro stabilitu prostředí trhu, na kterém tyto firmy působí. V tomto případě je poptávka elastická, jakákoliv změna ceny vede ke změně poptávaného množství, což stabilitu naruší. V reálném prostředí ovšem firmy používají i nástrojů necenové konkurence, a tedy když např. společnost Jihočeské letiště

České Budějovice a.s. zvýší cenu u svých služeb, poptávka už není tak citlivá. Vliv zvýšené ceny je oslaben používáním např. reklamy jako formy necenové konkurence. Ta pak způsobí, že i přes zvýšení ceny ve společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. jejich zákazníci zůstanou věrní a neodjedou ke konkurenci a stabilita není v tak velkém rozsahu narušena.

Cenová elasticita poptávky

Udává pružnost reakce poptávajících spotřebitelů vůči změně ceny. Je to poměr procentní změny poptávaného množství ku procentní změně množství, je-li naopak poptávka elastická, pak procentní změna ceny způsobí větší procentní změnu poptávaného množství.

Konkurenční tlak

V odvětví letecké dopravy je konkurenční boj velký mezi stávajícími, tak ze strany nově vstupujících firem. Zájem o toto odvětví je velký, protože poptávka po letecké dopravě by se z dlouhodobého pohledu radikálně měnit neměla. Ovšem je zde těžký vstup do odvětví pro nové konkurenty.

Bariéry vstupu na trh

Na stabilitu prostředí má rovněž vliv forma tržního uspořádání, ke které se váže různě přísná omezení týkající se vstupu dalších subjektu do odvětví. Bezbariérový přístup do odvětví také ovlivňuje stabilitu. Bariéry vstupu na trh v odvětví letecké dopravy jsou značné.

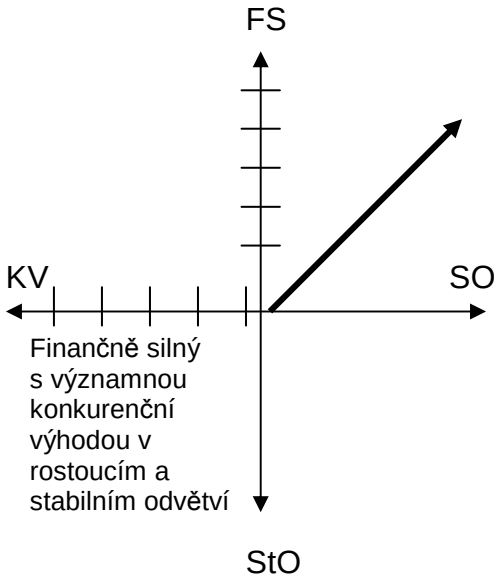
D í l č í z á v ě r

Obrázek č. 14 ukazuje, že směrový vektor ve společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. se nachází v agresivním kvadrantu matice SPACE. Teoreticky to znamená, že letiště má vynikající pozici k zapojení svých silných stránek do využití příležitostí ve vnějším prostředí, překonání slabých stránek a předcházení hrozbám ve vnějším prostředí.

Strategiemi přicházejícími v úvahu jsou:

- ❒ pronikání na trh,
- ❒ rozvoj trhu,
- ❒ vývoj nových služeb.

Obrázek č. 14: Agresivní pozice Jihočeského letiště České Budějovice a.s.



Zdroj: vlastní šetření

Agresivní strategie je typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, v kterém má organizace konkurenční výhodu a je schopna si ji chránit. Kritickým faktorem může být vstup nových konkurentů do odvětví. Postavení umožňuje akvizice, zvyšování podílů na trhu a soustřeďování zdrojů na služby, které jsou vysoce konkurenceschopné.

5.3 Shrnutí

Cílem mého projektu bylo zmapovat a zhodnotit životaschopnost strategického záměru výstavby obchodního a civilního Jihočeského letiště České Budějovice a.s. Použila jsem k tomu externí analýzu podnikatelského prostředí a interní analýzu podnikatelského subjektu.

5.3.1 Shrnutí externí analýzy podnikatelského prostředí

Z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že letiště má velice dobré postavení na trhu. Společnost je již známá a má velice dobré jméno u zákazníků. Ve spolehlivosti a kvalitě služeb a výrobků ze strany dodavatelů vidím jednoznačný klad.

Největší konkurent pro Jihočeské letiště České Budějovice a. s. je Letiště Praha s.p. Druhý největší konkurent je Letiště Vídeň a.s., poté Letiště Linec s.r.o. a nejmenší konkurencí je Letiště Brno a.s.

Společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. je ve velmi atraktivním odvětví, ve kterém má silnou pozici. Je zde těžký vstup do odvětví pro nové konkurenty a toto letiště má již vybudovanou silnou pozici se silným jménem, který je v podvědomí většiny populace v jižních Čechách. Má výborné vedení, management a strategii prodeje služeb.

V oblasti letecké dopravy hraje poměrně výraznou roli ekonomická situace regionů a jejich případný další rozvoj, existující infrastruktura, finanční situace jednotlivých ekonomických subjektů a jejich platební schopnost, ekonomická stabilita zejména velkých firem, míra nezaměstnanosti, existence druhotné platební neschopnosti apod.

Z analýzy Strategických map vyplývá, že v poskytování služeb letecké dopravy je konkurence dosti velká, obzvlášť u Letiště Praha a Letiště Vídeň.

5.3.2 Shrnutí interní analýzy podnikatelského subjektu

Kultura společnosti Jihočeské letiště České Budějovice je velmi dobře zajištěna, jak z pohledu jazykové, sociální, tak i seniorské. Je vidět, že firma má již dlouholeté zkušenosti. Firma se snaží zviditelnit různými propagačními předměty jako jsou např. hlavičkové papíry, hrnečky, propisky, složky, kalendáře s logem firmy. Manuální pracovníci nosí v pracovní době pracovní oděv s logem firmy, ostatní pracovníci na svém pracovišti stejnokroj nenosí. Firma pro své zaměstnance organizuje společenské akce, např. vánoční večírky, kuželky, zájezdy do divadla apod.

Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplývá, že letiště ve stávající vývojové etapě musí svou hlavní pozornost zaměřit na postupné odstraňování slabých stránek, zejména na obnovu technologie, slabé jazykové znalosti zaměstnanců, reklamu, propagaci a postupné snižování nákladů. S ohledem na silné stránky letiště i značné zastoupení faktorů z hlediska příležitostí na trhu lze předpokládat, že po ekonomické stabilizaci letiště, bude moci být zde uplatněna v časovém horizontu 5 - 7 let, podnikatelská ofenzivní strategie.

Z portfolio analýzy vyplynulo, že společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. má velmi dobré portfolio, které jí zajišťuje stálý a jistý příjem kapitálu. Letiště má hlavní příjem z provozu letiště a prodeje letenek, což je velmi stabilní. Zde připadá v úvahu zvyšování podílu na trhu. Vyžaduje to však finanční podporu pro investiční činnost. Ve skupince otazníky je zařazena realitní činnost a provoz maloobchodu se smíšeným zbožím. Umožnění realitní činnosti a provozu maloobchodu se smíšeným zbožím v areálu letiště a v odbavovací budově zvyšuje příjmy správy letiště. Další příjmy jsou z pronájmu movitých věcí a z nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu, které produkují pro firmu hotovost. V poslední skupině bídných psů se nalézá provoz směnárny. Poskytování těchto služeb cestující veřejnosti musí být samozřejmostí i za cenu menší ziskovosti.

Ve SPACE analýze nám směrový vektor ukazuje, že se společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. nachází v agresivním kvadrantu matice SPACE.

Teoreticky to znamená, že letiště má vynikající pozici k zapojení svých silných stránek do využití příležitostí ve vnějším prostředí, překonání slabých stránek a předcházení hrozbám ve vnějším prostředí. Strategiemi přicházejícími v úvahu jsou pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj nových služeb.

5.3.3 Celkové shrnutí

Na základě analýz externího prostředí (v práci je použit Porterův model pěti sil, Analýza konkurentů, Analýza atraktivity odvětví, STEP analýza a Strategické mapy) jsem zjistila, že společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s. má velice dobrou a silnou pozici na trhu. Společnost je již známá a má velice dobré jméno u zákazníků. Soustředí se na velmi atraktivní odvětví, kde je těžký vstup do odvětví pro nové konkurenty a tato společnost má již vybudovanou silnou pozici se silným jménem. Ohrožuje ho rychlý technologický vývoj velkých letišť. Na druhou stranu jsou regionální letiště levnější.

Z analýz interního prostředí (v práci je použita Podniková kultura, SWOT analýza, Portfolio analýza a SPACE analýza) jsem vyhodnotila, že letiště má velmi dobré portfolio, které jí zajišťuje stálý a jistý příjem kapitálu, je finančně silný podnik s významnou konkurenční výhodou v rostoucím a stabilním odvětví a má velmi dobrou pozici oproti konkurenci. Letiště by se mělo zaměřit na postupné odstraňování slabých stránek a snižování nákladů. Letiště nyní uplatňuje ofenzivní strategii. S ohledem na silné stránky organizace i značné zastoupení faktorů z hlediska příležitostí na trhu lze předpokládat, že firma v časovém horizontu dalších 5 - 7 let by mohla uplatňovat soustavně ofenzivní strategii.

Z vyhodnocení dílčích závěrů stanovených na základě externí analýzy podnikatelského prostředí a interní analýzy podnikatelského subjektu vyplývá, že je letiště schopné velmi dobře obstát v současném konkurenčním prostředí. Pokud jde o vedení letiště, je zde silný management, profesionální přístup zaměstnanců k zákazníkovi a dobrá image firmy. Většina občanů v Jihočeském kraji toto letiště zná, což je ta nejlepší reklama.

5.4 Návrhy na opatření

Jádrem strategie je posílení prodeje, vysoká kvalita servisu na palubách, zavedení nových dálkových linek a řada úsporných opatření na straně nákladů. Myslím si, že neexistuje jedno všeobjímající řešení, ale řada dílčích kroků, které mají Jihočeské letiště České Budějovice a.s. posunout dopředu.

Letišti bych doporučovala soustředit se na core business, kterým je přeprava osob, aby bylo Jihočeské letiště České Budějovice a.s. dominantním leteckým přepravcem v Jihočeském kraji a první volbou pro české klienty letící do zahraničí, ale i pro cizince cestující letecky do ČR – regionu jižních Čech. Klienty bych získávala kvalitou služeb. Nedoporučovala bych za každou cenu konkurovat nízkonákladovým přepravcům. Silně konkurenční prostředí letecké dopravy podle mne vyžaduje, aby se Jihočeské letiště České Budějovice a.s. odlišilo, jak od nízkonákladových, tak i tradičních letišť, čehož lze dosáhnout jen v případě, že bude mezi cenou a úrovní nabízených služeb dobrý poměr. Pro odlišení Jihočeského letiště České Budějovice a.s. navrhuji co možná nejsnadnější systém prodeje letenek a tím i lepší naplnění přepravní kapacity. Také bych zásadně zjednodušila tarify. Hlavním distribučním kanálem by měl být přímý prodej s důrazem na rozvoj prodeje přes internet a call centrum. K lepším prodejům by vedla přitažlivější nabídka pro cestující.

Pro počáteční spuštění provozu Jihočeského letiště České Budějovice a.s. bych doporučila zaplnění mezer na trhu co se týče nabízených destinací. Jihočeské letiště České Budějovice a.s. by se mohlo orientovat na linky do východní Evropy, která by patřila v rámci společnosti k jedním z páteřních nabízených regionů.

Vzhledem k naplněnosti a konkurenci na současném trhu v letecké dopravě je nutné si uvědomit, že získání klientů je velmi složité a záleží především na maličkostech, které zjednoduší a zpříjemní cestujícím dobu strávenou na letišti i v samotném letadle. Proto bych doporučovala zaměřit se na poskytování služeb souvisejících s leteckou přepravou. Tzn. zřízení internetové kavárny, různých druhů restaurací a velice příznivým spojením na další dopravní uzly,

jakými jsou české dráhy a autobusové nádraží v krajském městě. To považuji za nutné. Pro doplnění navrhuji další druhy zábavných a relaxačních podniků zřízených přímo v areálu letiště, jakými může být například výstavba malého kina, bowlingových drah, půjčovna kol a podobně. Též by Jihočeský kraj a Město České Budějovice mělo plně využít svého vlastnictví a prezentovat město České Budějovice a Jihočeský kraj vůbec. Lákat klienty na turistická místa v jižních Čechách, která jsou jinými druhy dopravy hůře dostupné. Tím by se špatný vliv chybějícího dálničního napojení na okolní síť změnila z negativní na pozitivní.

Stručné shrnutí návrhů na opatření:

- posílení prodeje,
- vysoká kvalita servisu na palubách letadel,
- zavedení dálkových linek,
- balíček úsporných opatření na straně nákladů,
- soustředění se na core business – přeprava osob,
- získávání klientů vysokou kvalitou služeb,
- co nejsnadnější systém prodeje letenek → lepší naplnění přepravní kapacity,
- hlavní distribuční kanál prodeje letenek přímý prodej s důrazem na rozvoj prodeje přes internet a call centrum,
- zásadně zjednodušit tarify,
- zaplnění mezer na trhu nabízených destinací → orientace linek např. do východní Evropy,
- poskytování doplňkových služeb související s leteckou dopravou → zřízení internetové kavárny, restaurace, půjčovny kol, bowlingové dráhy, malého kina, pošty, směnárny apod.,
- napojení letiště na hlavní dopravní uzly – vlakové a autobusové nádraží krajského města - České Budějovice,
- zřídit frekventovanější linku městské hromadné dopravy přímo do areálu letiště.

6 ETAPIZACE MODERNIZACE LETIŠTĚ

Počáteční statut (2006)

Veřejné vnitrostátní letiště kategorie 2B. Letadla do rozpětí 24 m a délka RWY do 1200 m.

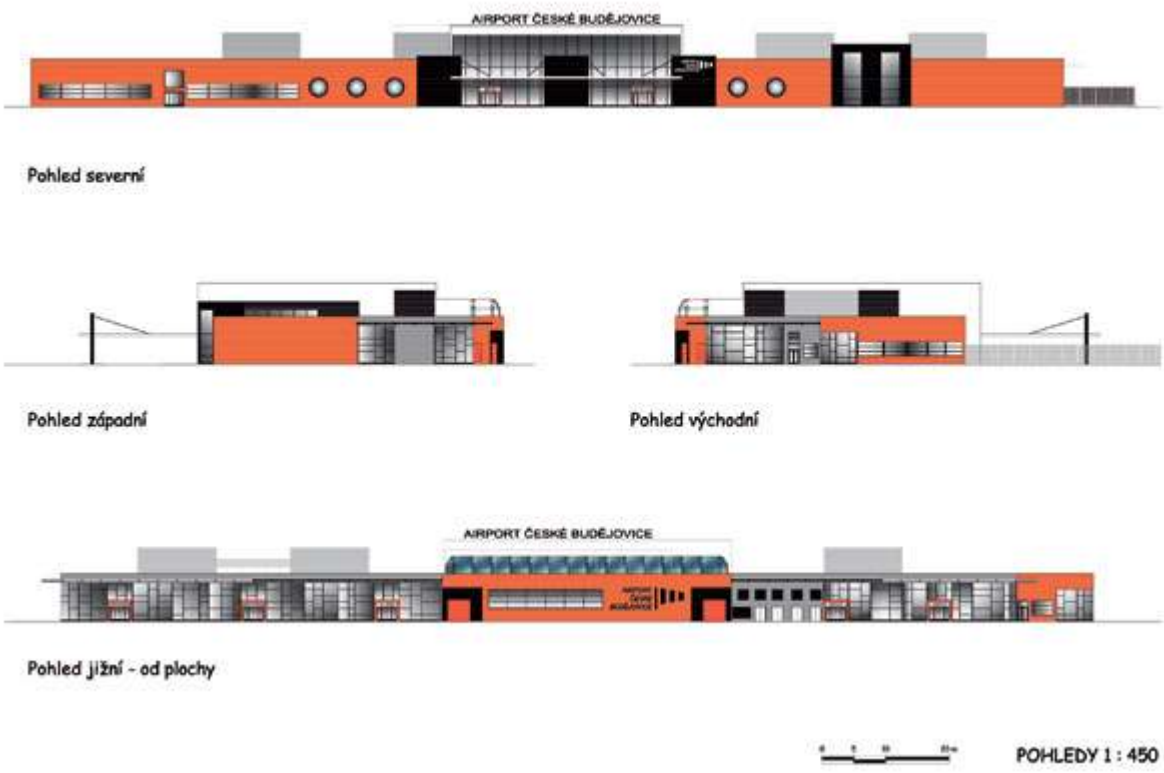
1. etapa (2007)

V této etapě je již Letiště České Budějovice „Veřejné vnitrostátní letiště“ a „Neveřejné mezinárodní letiště“ kategorie 4C, pro lety za viditelnosti (VFR) ve dne. ICAO kód: LKCS. Letadla do rozpětí křídel 36 m. První etapa využila nevyhovující armádní objekty. První etapa obnášela majetkoprávní vyrovnání se současnými vlastníky nemovitostí. Velká část nemovitostí přešla na letiště darovací smlouvou od ČR – ministerstva obrany. ¼ pozemků se pronajímá od soukromých vlastníků – 5 Kč/m^2, která se bude postupně vykupovat – cca 200 Kč/m^2. Z bývalé budovy techniků vznikla administrativní zázemí letiště, z bývalé požární zbrojnice skladové prostory a počítá se s vybudováním i tzv. malého terminálu. Současně se také zpracovává projekt rekonstrukce řídící věže, aby odpovídala přísným parametrům současného civilního leteckého provozu. První etapa modernizace českobudějovického letiště stála 50 milionů korun a skončila v roce 2007.

2. etapa (2007 – 2010)

Ve druhé etapě je Jihočeské letiště České Budějovice a.s. veřejné vnitrostátní + neveřejné mezinárodní letiště kategorie 4D. Tato etapa je finančně nákladnější. Ta počítá s částkou půl miliardy korun. V druhé etapě je především nutná výstavba terminálu pro cestující s odbavovací kapacitou asi 160 cestujících na příletu a odletu. Návrh terminálu Jihočeského letiště České Budějovice zobrazuje obrázek č. 15.

Obrázek č. 15: Návrh terminálu Jihočeského letiště České Budějovice a.s.



Zdroj: Jihočeské letiště České Budějovice a.s.

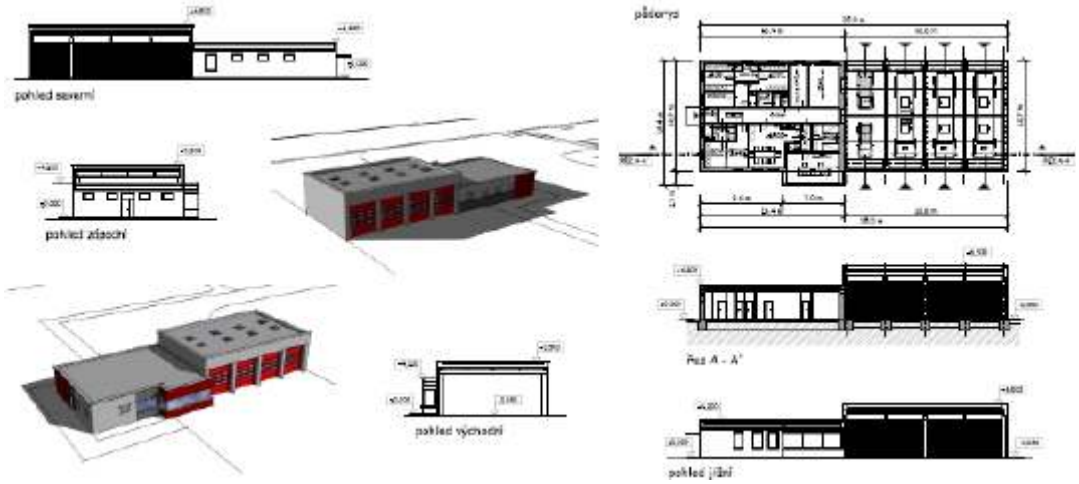
V následujícím obrázku č. 16 je zmapováno umístění terminálu Jihočeského letiště České Budějovice a.s.

Obrázek č. 16: Umístění terminálu Jihočeského letiště České Budějovice a.s.

Zdroj: Jihočeské letiště České Budějovice a.s.

Na zelené louce vyroste budova pro letištní hasičský záchranný sbor – obrázek č. 17.

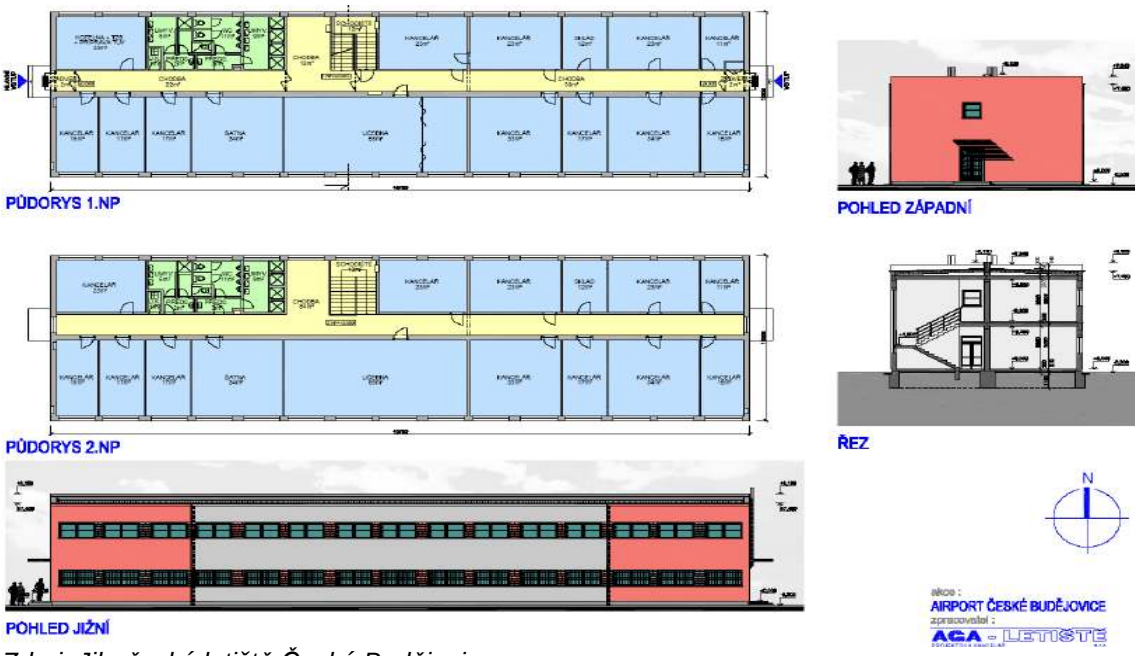
Obrázek č. 17: Návrh budovy letištního hasičského záchranného sboru



Zdroj: Jihočeské letiště České Budějovice a.s

Na zelené louce také vyroste budova pro administrativní zázemí – obrázek č. 18.

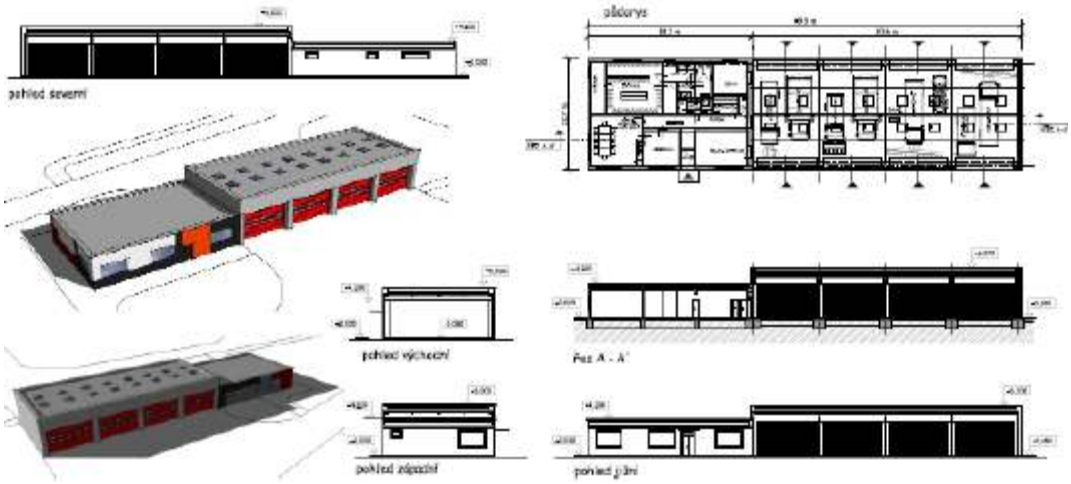
Obrázek č. 18: Návrh administrativní budovy Jihočeského letiště ČB a.s.



Zdroj: Jihočeské letiště České Budějovice a.s

Dále na zelené louce bude vybudováno také technické zázemí – obrázek č. 19.

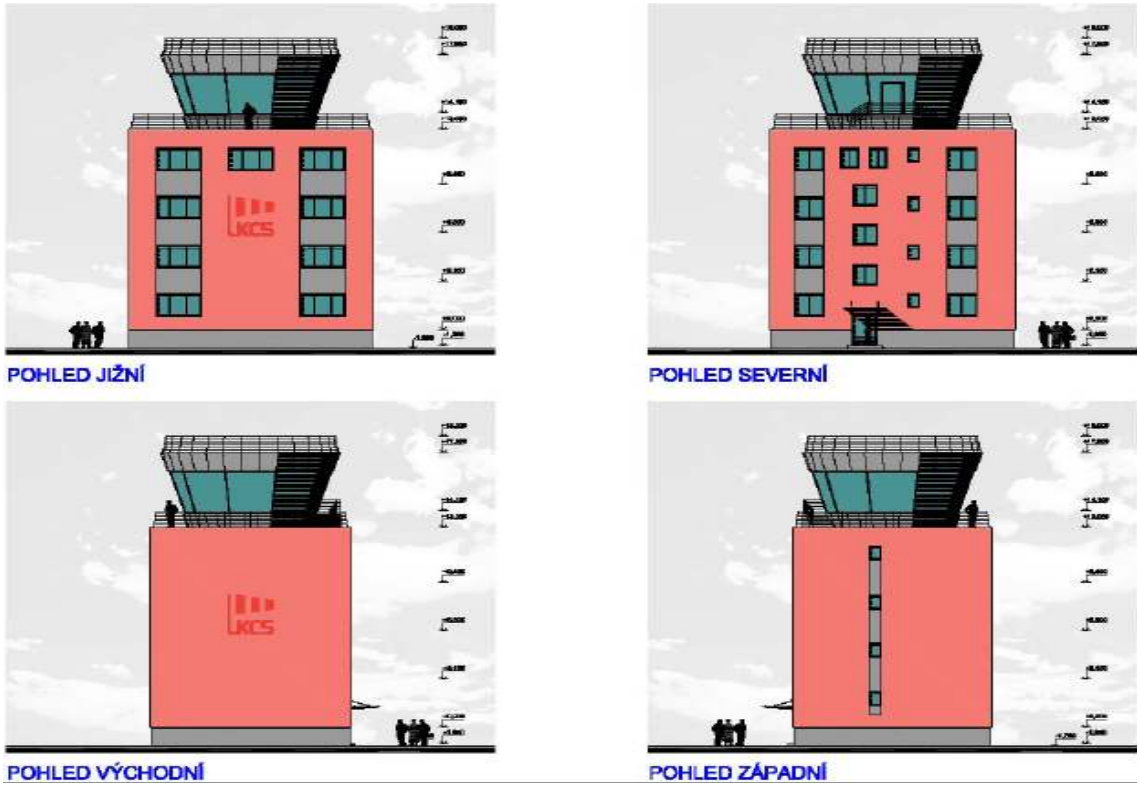
Obrázek č. 19: Návrh budovy letištních technických prostředků



Zdroj: Jihočeské letiště České Budějovice a.s

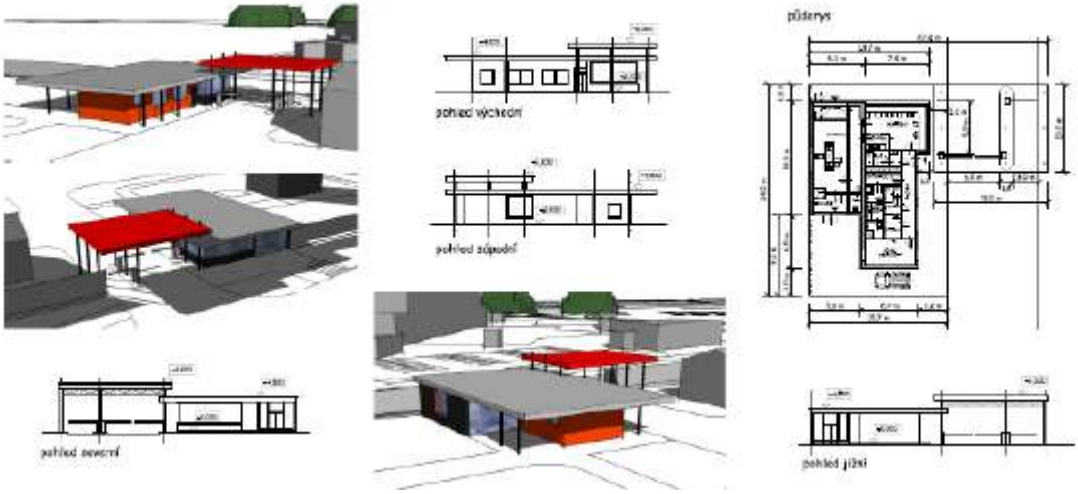
Dále proběhne rekonstrukce řídící věže – obrázek č. 20 a vrátnice – obrázek č. 21.

Obrázek č. 20: Návrh letištní řídící věže Jihočeského letiště ČB a.s.



Zdroj: Jihočeské letiště České Budějovice a.s

Obrázek č. 21: Návrh budovy vrátnice Jihočeského letiště ČB a.s.



Zdroj: Jihočeské letiště České Budějovice a.s.

Také se uvažuje o opravě stávajícího dráhového systému letiště. Letiště chce také investovat do radionavigačního a světlotechnického vybavení letiště, které umožní přistávání letadel kdykoli během dne za takřka jakýchkoli meteorologických podmínek. Půlmiliardové náklady na druhou etapu rekonstrukce letiště jsou z větší části financovány z evropských strukturálních fondů.

3. etapa (2010)

Ve třetí závěrečné etapě má vzniknout cílené mezinárodní veřejné letiště. Předběžně se počítá s investicí minimálně 500 miliónů Kč.

7 IMPLEMENTACE

V následující tabulce č. 11 Implementace projektu jsem souhrnně zobrazila veškeré investice, termíny a zodpovědné právnické osoby v jednotlivých etapách projektu Jihočeské letiště České Budějovice a.s.

Tabulka č. 11: Implementace projektu

	Investice	Termín	Zajistí
I. etapa	50 milionů	2007	Jihočeský kraj Statutární město ČB
II. etapa	½ miliardy	2007 - 2010	Jihočeský kraj Statutární město ČB
III. etapa	½ miliardy	2010 - xxxx	Jihočeský kraj Statutární město ČB

Zdroj: vlastní šetření

8 ZÁVĚR

Odpověď na mou hypotézu, zda je strategický záměr výstavby obchodního a civilního Jihočeského letiště České Budějovice a.s. životaschopný, je jednoznačná. Investiční záměr navržený v mém projektu je realizovatelný a dle mého názoru životaschopný. Výstavba letiště v Jihočeském kraji je nutná.

V jeho prospěch mluví i to, že v současné době je patrný značný tlak na strany Mezinárodní asociace leteckých dopravců na odlehčení velkých letišť, tzn. na přesun provozu na další letiště v blízkosti velkých letišť v Evropě. Z tohoto hlediska, a i proto, že letiště Praha Ruzyně je bráno jako jedno z velkých letišť, lze chápat investiční záměr na letišti České Budějovice jako krok podporující snahu o odlehčení velkých letišť.

Letiště České Budějovice chce být otevřeným mezinárodním leteckým přístavem, kam budou létat letadla typu Boeing 737 či Airbus A320. K tomu je ale nutné vybudovat potřebné zázemí, plánována je proto důkladná rekonstrukce a modernizace stávajícího areálu. Kompletně zrekonstruována bude například řídící věž, další z bývalých armádních budov bude přeměněna na administrativní centrum firmy. Naopak na zelené louce by měl vyrůst nový terminál, ze kterého bude přímý vstup na centrální stojánku, ta bude rozšířena, stejně jako se počítá s částečnou rekonstrukcí vzletové dráhy. V rámci modernizace bude nutné pořídit nové radionavigační, světelné a technické vybavení. Součástí areálu letiště bude také nové výjezdní místo záchranné služby, včetně heliportu pro záchranářský vrtulník.

První etapa modernizace byla zahájena v roce 2007. Počítala v prvé řadě se zasíťováním areálu, dále zahrnovla rekonstrukci administrativní budovy, řídící věže a součástí bylo i vybudování přilehlých komunikací. Druhá náročnější etapa, ve které je i nový terminál, odstartovala v roce 2009.

Je třeba si však uvědomit, že úspěch podnikatelského záměru při značné výši vstupních investičních nákladů, které je možno snížit pouze částečně, v žádném případě ne radikálně, bude podmíněn manažerskými schopnostmi provozovatele letiště. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že sebelepší manažer nedosáhne úspěchu, bude-li leteckým přepravcům nabízet letiště nedostatečně vybavené, tzn. nestandardní.

SUMMARY

The objective of my project was to map and assess, whether the strategic concept for the development of the business and civilian South Bohemian airport České Budějovice would be viable. I have applied the external analysis of the business environment and an internal analysis of the business subject.

Based on the analysis of the external environment, I have discovered, that the company South Bohemian airport České Budejovice a.s. has a very good and strong position on the market. The company has built up a very strong position and a good name while focused on a very attractive industry which is difficult to enter by new competition. The project is under threat from the fast technological development at large airports. On the other hand, regional airports are cheaper.

Through the assessment of the internal environment analysis, I have come to the conclusion that the airport has a very good portfolio, which already secures permanent and reliable capital income, it is a financially strong company with a significant competitive advantage in a growing and stable industry with a very good position compared to the competition. The airport should focus on the gradual elimination of weaknesses and reducing costs. The airport is currently applying an offensive strategy.

From the assessment of the partial conclusions established on the basis of the external analysis of the business environment and the internal analysis of the business subject, it is consequent that the airport is able to stand the test in the current competitive environment. In terms of the airport administration, we are dealing with the strong management, the professional attitude of the employees towards customers and with a good company image. Most of the citizens of the South Bohemian Region know this airport, which is the best form of advertising.

The answer to my hypothesis, whether the strategic concept for the development of the business and civilian South Bohemian Airport České Budějovice a.s. is viable, is clear. The investment concept proposed in my project can be implemented and it is in my opinion viable. The development of the airport in the South Bohemian region is necessary.

The fact that the International Air Carrier Association is pressuring to take the traffic load off the large airports, that is, to transfer the operation to other airports positioned close to the large European airports, is to the benefit of the project. From this point of view and because Prague-Ruzyně Airport is considered as one of these large airports, the investment concept of the České Budějovice Airport could be understood as a step towards supporting the effort to take the traffic load off the large airports.

It is however necessary to realize that the success of the business concept with considerably high investment costs which can be partially reduced although not radically, will be conditioned by the managerial abilities of the airport operator. On the other hand, it is also necessary to realize that even the best manager will not succeed if they can only offer the air traffic carriers an insufficiently equipped, substandard airport.

The objective is to have the South Bohemian Airport České Budějovice a.s. included in the international network of civil airports in 2009 and to ensure that it will be adequately equipped for despatching Boeing 737 or Airbus A320 type planes.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] BEDNÁŘOVÁ, D, PARMOVÁ D. Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 96 s. ISBN 80-7040-625-9

[2] BUCHTA, M., SIEGL, M. Základy managementu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 155 s. ISBN 80-7194-304-5

[3] Česká národní banka [online]. 2009 [cit. 2009-10-09]. Dostupný na: http://www.cnb.cz/cs/platidla/obeh/obeh.html

[4] Česká národní banka [online]. 2009 [cit. 2009-10-09]. Dostupný na: http://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/harm_ms_cs.htm#M_LEVELS

[5] Česká národní banka [online]. 2009 [cit. 2009-12-09]. Dostupný na: http://www.cnb.cz/cs/platidla/obeh/struktura_/index.html

[6] Český statistický úřad [online]. 2008 [cit. 2009-10-07]. Dostupný na: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu

[7] Finance [online]. 2009 [cit. 2009-10-08]. Dostupný na: http://www.finance.cz/bankovnictvi/sazby-cnb/

[8] HRON, J. Teorie řízení. PEF ČAZ Praha: Credit, 2000. 135 s. ISBN 80-213-0695-5

[9] HRON, J.,TICHÁ, I. Strategické řízení. PEF ČZ Praha, 2003. 235 s. ISBN 80-213-0922-9

[10] JINDRA, J. Obchodní firmy, mezinárodní retailing. Praha: VŠE, 1996. 118 s. ISBN 80-7079-918-8

[11] KOVÁŘ F., ŠTRACH, P. Strategický management. Praha: Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-245-0504-5

[12] LEDNICKÝ V. Strategické řízení. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2

[13] Letiště České Budějovice LKCS [online]. 2009 [cit. 2009-12-09]. Dostupný na: http://www.airport-cb.cz/

[14] Makroekonomika – Česká Republika [online]. 2009 [cit. 2009-10-08].

Dostupný na: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

[15] Makroekonomika – Česká Republika [online]. 2009 [cit. 2009-10-08]. Dostupný na: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/

[16] Makroekonomika – Česká Republika [online]. 2009 [cit. 2009-10-08]. Dostupný na: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/

[17] Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2001 [cit. 2009-10-07]. Dostupný na: http://www.mpsv.cz/cs/1072

[18] NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0

[19] NOVÁČEK, M. a kol. Obchodní podnikání. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 133 s. ISBN 80-210-1634-5

[20] PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

[21] PORTER, E. M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing,1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

[22] ROLÍNEK L. a kol. Procesní management. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2

[23] ROLÍNEK L. a kol. Teorie a praxe managementu. České Budějovice: Jihočeská univerzita, ZF, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5

[24] SKALICKÝ J., VOSTRACKÝ Z. Projektový management. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003. 188 s. ISBN 80-7043-237-3

[25] SOUČEK Z., MAREK J. Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.

[26] ŠULÁK, M., VACÍK E. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9

[27] TOMEK G., VÁVROVÁ V. Marketing management. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7

[28] TRUNEČEK, J.a kol. Management 1. Praha: VŠE, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3

[29] VÁCHAL J., PÁRTLOVÁ P. Strategický management. České Budějovice: VŠTE, 2008. 113 s. ISBN 978-80-903888-7-1

[30] VEBER, J. a kol. Podnikání v malé a střední firmě. Praha: VŠE, 1999. 157 s. ISBN 80-7079-707-X

[31] Výroční zpráva společnosti Jihočeské letiště České Budějovice a.s. 2008

[32] ZADRAŽILOVÁ D., KHELEROVÁ V. Management obchodní firmy. Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2

SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Integrovaný model procesu strategického řízení
Obrázek č. 2: Příklad odvozování cílů
Obrázek č. 3: Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát
Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil
Obrázek č. 5: Vybrané faktory používané při STEP analýze
Obrázek č. 6: Agresivní pozice
Obrázek č. 7: Konkurenční pozice
Obrázek č. 8: Konzervativní pozice
Obrázek č. 9: Defenzivní pozice
Obrázek č. 10: Porterův model pěti sil Jihočeského letiště České Budějovice
Obrázek č.11: Konkurenční postavení Jihočeského letiště České Budějovice
Obrázek č. 12: Znázornění ofenzivního přístupu letiště
Obrázek č. 13: Portfolio matice Jihočeského letiště České Budějovice a.s.
Obrázek č. 14: Agresivní pozice Jihočeského letiště České Budějovice a.s.
Obrázek č. 15: Návrh terminálu Jihočeského letiště České Budějovice a.s.
Obrázek č. 16: Umístění terminálu Jihočeského letiště České Budějovice a.s.
Obrázek č. 17: Návrh budovy letištního hasičského záchranného sboru
Obrázek č. 18: Návrh administrativní budovy Jihočeského letiště ČB a.s.
Obrázek č. 19: Návrh budovy letištních technických prostředků
Obrázek č. 20: Návrh letištní řídící věže Jihočeského letiště ČB a.s.
Obrázek č. 21: Návrh budovy vrátnice Jihočeského letiště ČB a.s.

Seznam schémat

Schéma č. 1: Struktura projektu
Schéma č. 2: Projekt implementace strategie

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: „Koaliční partneři“ při tvorbě podnikových cílů
Tabulka č. 2: Struktura akcionářů podle vlastnictví k akciím
Tabulka č. 3: Investiční finanční dotace k plnění závazku veřejné služby v Kč
Tabulka č. 4: Provozní finanční dotace k plnění závazku veřejné služby v Kč
Tabulka č. 5: Hodnocení konkurentů Jihočeského letiště České Budějovice a.s.
Tabulka č. 6: Analýza atraktivity odvětví
Tabulka č. 7: Vývoj úrokových sazeb ČNB v % (rok 2004 – 2009)
Tabulka č. 8: Peněžní agregáty v mil. Kč - stavy
Tabulka č. 9: Peněžní agregáty v % - meziroční míry růstu
Tabulka č. 10: Struktura peněz v oběhu podle stavu ke dni 31.12.2009
Tabulka č. 11: Implementace projektu

Seznam grafů

Graf č. 1: Podíly seniorské populace ve věku 60+ v období let 1950–2030 v ČR
Graf č. 2: Pět nejčetnějších státních občanství cizinců v ČR
Graf č. 3: Vývoj HDP meziročně v % (rok 2004 – 2009)
Graf č. 4: Vývoj HDP kvartálně v % (rok 2004 – 2009)
Graf č. 5: Vývoj HDP v mld. Kč (rok 2004 – 2009)
Graf č. 6: Míra nezaměstnanosti v % (rok 2004 – 2009)
Graf č. 7: Vývoj celkové nezaměstnanosti (rok 2004 – 2009)
Graf č. 8: Vývoj počtu volných pracovních míst (rok 2004 – 2009)
Graf č. 9: Meziroční inflace v % (rok 2004 – 2009)
Graf č. 10: Meziměsíční inflace v % (rok 2004 – 2009)
Graf č. 11: Index spotřebitelských cen v % (rok 2004 – 2009)
Graf č. 12: Vývoj výše oběživa (rok 1993 – 2008)

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Letiště České Budějovice a město České Budějovice

Příloha č. 2: Letiště České Budějovice celkový pohled

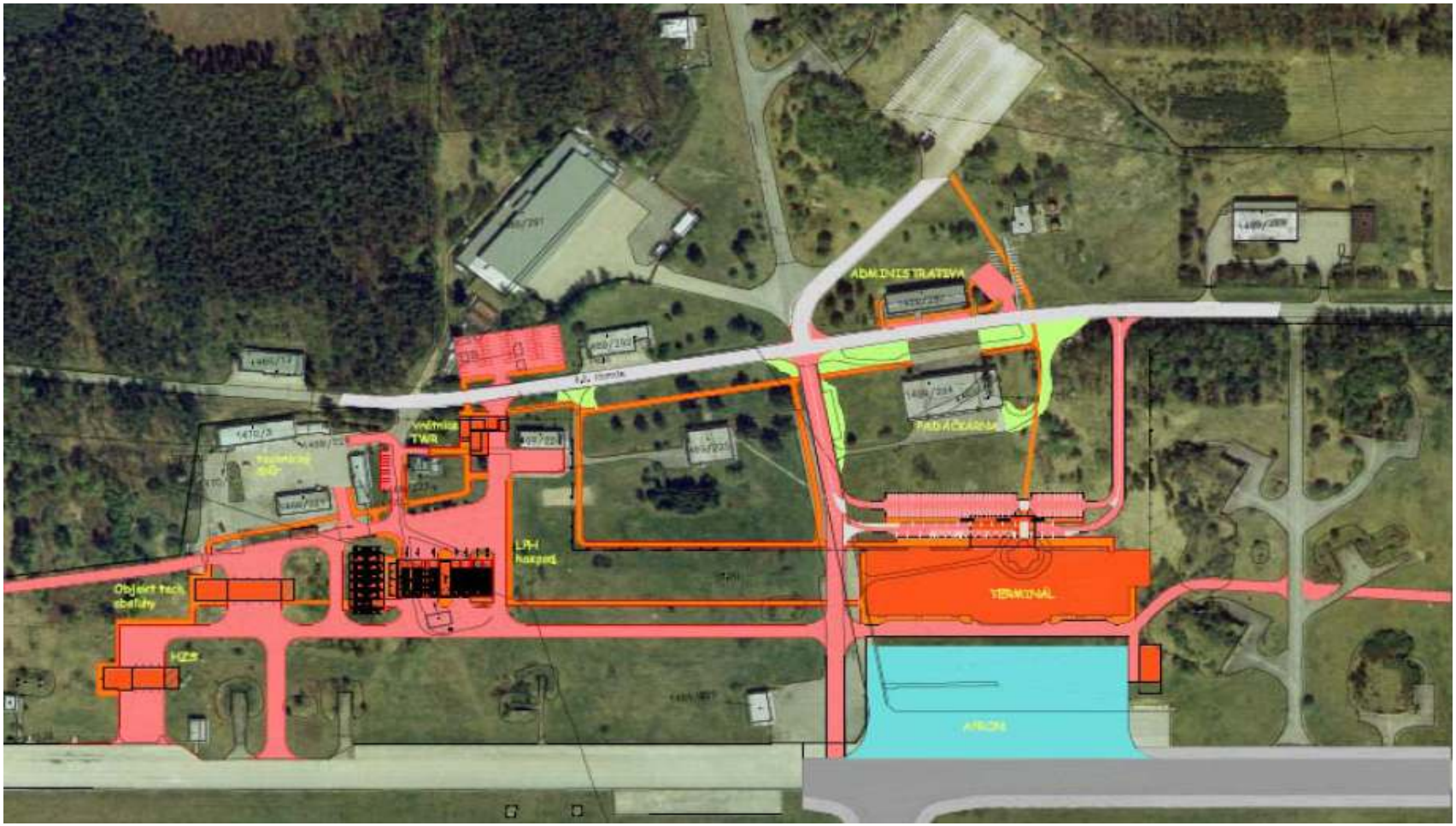
Příloha č. 3: Dislokace navrhované rekonstrukce a výstavby

Příloha č. 4: Mezinárodní letiště v ČR

Příloha č. 1: Letiště České Budějovice a město České Budějovice

Příloha č. 2: Letiště České Budějovice celkový pohled

Příloha č. 3: Dislokace navrhované rekonstrukce a výstavby



Příloha č. 4: Mezinárodní letiště v ČR