Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií

Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Daria Kiseleva

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Daria Kiseleva

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

A Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané společnosti. Hlavním cílem bude zhodnocení vybrané společnosti. Práce se bude zabývat následným srovnáním a zhodnocením silných a slabých stránek podniku a s tím i spojenými riziky ze strany konkurence. Budou uvedeny informace o hlavních konkurentech na trhu, určení silných a slabých stránek firmy. Dalším cílem práce je definovat návrhy na zlepšení postavení firmy na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

Metodika

Diplomová práce bude založena na zpracování a použití informací z odborné literatury a internetových zdrojů. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části budou definovány základní pojmy, jako firma, konkurence, typy tržních struktur a analýza vnitřního, vnějšího prostředí. Teoretické metody, použité v této práci, budou analýza a srovnání. Praktická část vychází z teoretické části. Praktická se také věnuje představení hlavních konkurentů. Pro zhodnocení situace ve firmě bude sestavena finanční analýza pomocí vybraných poměrových ukazatelů.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, trh, analýza, firma, zisk

---

Doporučené zdroje informací

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy.* Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. – SVOBODA, R. *Mikroekonomie : teorie a praxe.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

KUDERA, J. *Moderní teorie firmy.* Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3.

SAMUELSON, P A. – NORDHAUS, W D. *Economics.* Boston: McGraw-Hill Irwin, 2010. ISBN 9780073511290.

SEVEROVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Teorie firmy : (vybrané stati).* Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 8. 2022

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.10.2022 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Diplomová práce byla věnována konkurenční strategií a konkurenčnímu prostředí podniku, a to se zaměřením na podnik Ryanair. Cílem práce bylo zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané společnosti. Již při svém založení podnik zvolil zcela správnou strategii založenou na jednoduché myšlence se zaměřením na benefit reduction.

Při provedení PESTLE analýzy bylo poukázáno na významný potenciál evropského trhu, kde firma působí, a to jak z pohledu počtu potenciálních zákazníků, tak i z pohledu ekonomického významu.

Současná konkurence je představena především Wizzair a Easyjet. Podnik nemá velmi blízké substituty. Naprosto středem pozornosti prostředí a firemní politiky je síla zákazníků. U síly dodavatelů je nutné rozlišovat tři hlavní skupiny: prodejce paliva, správu letišť a rovněž výrobce letadel. Nejsilnější je postavení u prodejců paliva a výrobců letadel.

Mezi silnými stránkami podniku patří: jasný a promýšlený koncept podnikání, doba působení na trhu, vysoké procento vakcinovaných lidí v Evropě a vysoká kapitálová vybavenost a likvidita. Slabé stránky firmy jsou tyto: silná závislost finančních ukazatelů na ceně paliva, závislost podnikání na skutečnostech stojících mimo dosah vedení firmy a omezené možnosti růstu tržeb z hlediska portfolia služeb. Nakonec v práci byly rozebrány následující hrozby: nejasná situace na trhu paliv kvůli vpádu ruské armády na Ukrajinu, světová recese a možné teroristické útoky.

Na základě provedeného šetření bylo firmě navrženo následující: rozšíření letů na Baltickém pobřeží, zaměstnání pilotů z Ruska, rozšíření letů na Ukrajinu po ukončení války, zajištění potřeb lidi ve starším věku a přizpůsobení dlouhodobé strategie podniku. Veškerá doporučení přímo vycházejí z provedené analýzy a zohledňují aktuální strategii firmy, respektive její konkurenční výhody.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, trh, analýza, firma, zisk.

Company in a Competitive Environment

Abstract

The diploma thesis was devoted to competitive strategies and the competitive environment of the company, with a focus on the company Ryanair. The aim of the thesis was to evaluate the competitive environment of the selected company. Already at its foundation, the company chose the right strategy based on a simple idea with a focus on benefit reduction.

During the PESTLE analysis, the significant potential of the European market where the company operates was pointed out, both from the point of view of the number of potential customers and also from the point of view of economic importance.

The current competition is presented mainly by Wizzair and Easyjet. The business does not have very close substitutes. The focus of the environment and corporate policy is the power of customers. In terms of supplier strength, it is necessary to distinguish three main groups: fuel sellers, airport authorities and also aircraft manufacturers. The position is strongest with fuel sellers and aircraft manufacturers.

The company's strengths include: a clear and well-thought-out business concept, time on the market, a high percentage of vaccinated people in Europe, and high capital availability and liquidity. Weaknesses of the company are the following: strong dependence of financial indicators on the price of fuel, dependence of business on facts beyond the reach of the company's management, and limited opportunities for revenue growth in terms of the service portfolio. Finally, the following threats were analyzed in the work: the unclear situation on the fuel market due to the invasion of the Russian army in Ukraine, the world recession and possible terrorist attacks.

Based on the investigation, the following were proposed to the company: expansion of flights to the Baltic coast, employment of pilots from Russia, expansion of flights to Ukraine after the end of the war, meeting the needs of the elderly and adjusting the company's long-term strategy. All recommendations are directly based on the performed analysis and take into account the company's current strategy, or its competitive advantages.

Keywords: competition, competitive environment, competitiveness, market, analysis, company, profit.

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl práce a metodika 12

2.1 Cíl práce 12

2.2 Metodika 12

3 Teoretická východiska 14

3.1 Tržní struktura a konkurence 14

3.1.1 Dimenze tržní konkurence 14

3.1.2 Dokonalá konkurence 15

3.1.3 Nedokonalá konkurence 16

3.2 Konkurenční strategie 20

3.2.1 Generické strategie podle Kotlera 20

3.2.2 Ansoffova matice čtyř strategií 21

3.2.3 Model strategické konfigurace 22

3.3 Konkurenční výhoda 23

3.4 Vnější prostředí podniku 25

3.4.1 PESTLE model 25

3.4.2 Porterův model 26

3.5 Vnitřní prostředí podniku 29

3.5.1 SWOT analýza 29

3.5.2 Finanční analýza 31

4 Vlastní práce 35

4.1 Představení firmy 35

4.2 COVID-19 a strategie firmy 37

4.3 Konkurenční výhody firmy 40

4.4 Vnější prostředí podniku 42

4.4.1 PESTLE model 42

4.4.2 Porterův model 48

4.5 Vnitřní prostředí podniku 53

4.5.1 SWOT analýza 53

4.5.2 Finanční analýza 56

4.6 Celkové shrnutí šetření 60

4.6.1 Strategie a konkurenční výhoda podle teoretické části 60

4.6.2 Shrnutí šetření pro tvorbu doporučení 61

4.7 Návrhy a doporučení 63

5 Diskuse 65

6 Závěr 67

7 Seznam použitých zdrojů 69

8 Seznam obrázků, Seznam tabulek, Seznam grafů, Seznam použitých zkratek . 74

1 Úvod

Diplomová práce je věnována tématu konkurenčního prostředí, a to z pohledu firmy. Význam tématu je klíčový pro jakoukoliv firmu – jen stěží je možné potkat firmu, která ve svém strategickém rozhodování by nezkoumala svoje okolí.

Právě výzkum okolí se zaměřením na konkurenci je klíčovým zdrojem pro strategické firemní rozhodování. Naprosto ústředním bodem šetření okolí je zaměření na konkurenci a zároveň na zákazníka. Firma musí mít naprosto výborný přehled o tom, s kým soupeří za přízeň svých současných a potenciálních klientů. Okolí podniku může být zdrojem zajímavých inovací a zlepšení v rámci podnikatelské činnosti firmy.

I naopak podcenění znalosti svého okolí může vést k problémům nebo dokonce zániku podniku. Žádná z firem si nemůže být jistou ve svém vývoji, ale měla by se zaměřit na neustálé monitorování situace, přitom jak v makro, tak i v mikrookolí. V opačném případě hrozí výrazné problémy – viz případ podcenění významu toxických hypotečních úvěrů a investiční podnik Lehman Brothers anebo podcenění vývoj trhu aut a podnik General Motors.

I naopak firmy, které se vyznačují naprosto skvělou znalostí svého okolí dokázaly výrazně profitovat i na trhu, kde existují globální problémy. Z nejnovějších příkladů je možné uvést třeba COVID-19 a související vládní opatření, které doslova zničily celou řadu firem. Jednalo se však o vhodnou příležitost pro provozovatele online Netflix anebo Amazon, které dokázaly ve stejném období výrazně navýšit svoje tržby.

Dnešní svět je neskutečně nepředvídatelným. Pouze za poslední tři roky se staly události, které byly nepředstavitelné v posledním desetiletí – těmi je vypuknutí koronavirové pandemie a agresivní útok Ruska na sousední Ukrajinu. V podstatě tyto události zcela jasně poukázaly na to, že žijeme v hyperturbulentí době, kdy se všechno může změnit ze dne na den.

To ovšem neznamená, že plánování nebo strategické řízení ztratilo na významu a firmy by měly uplatnit spíše reaktivní přístup. Ba naopak COVID-19 třeba poukázal na celou řadu příležitostí pro rozvoj. K tomu je nutné naprosto výborně znát svoje okolí – a to jak konkurenci, tak i svého zákazníka.

Vzhledem k rozsáhlosti daného tématu jsem se rozhodla pozornost věnovat konkurenčnímu prostředí a prozkoumat danou oblast do nejmenších detailů pomocí uvedení způsobů, jakými se dá dané prostředí nejen popsat, ale i využit ku prospěchu firmy.

Pro účely dané diplomové práce byl vybrán podnik Ryanair. Jedná se o firmu, která je jedním z lídrů na evropském trhu nízkonákladových dopravců. Přitom se jedná o firmu, která získala svoje postavení díky výborné strategii a skvělému nastavení vnitřních procesů, nikoliv díky vlastnosti vzácných výrobních faktorů nebo přímého povolení vlády.

Diplomová práce je tak založena na zhodnocení pozici firmy, odhalení jeho potenciálu, a to jak současného, tak i budoucího, a to v závislosti na vývoji v jejím okolí. Výsledným bodem celého šetření je navržení doporučení, která by měla posílit postavení firmy.

Bohužel nemám přístup k interním údajům společnosti, právě proto základním zdrojem informací pro vlastně provedené šetření poslouží veřejně dostupné zdroje – oficiální statistiky Českého statistického úřadu, finanční výsledky podniku v podobě jeho výročních zpráv, interview s vedením podniku a mnoho dalších.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané společnosti. Hlavním cílem bude analýza vybrané společnosti.

Práce se bude zabývat následným srovnáním a zhodnocením silných a slabých stránek podniku a s tím i spojenými riziky ze strany konkurence. Budou uvedeny informace o hlavních konkurentech na trhu, určení silných a slabých stránek firmy. Dalším cílem práce je definovat návrhy na zlepšení postavení firmy na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

2.2 Metodika

Metodika diplomové práce je založena na vytvoření zhodnocení zkoumaného tématu, které přispěje ke splnění hlavního a dílčích cílů diplomové práce. Právě proto je metodika šetření rozdělena do tří na sebe navazujících celků: literární rešerše, praktický výzkum, a nakonec tvorba doporučení provedena spolu s diskusí obdržených poznatků.

První část práce má teoretické zaměření a je sepsána ve formě odborné literární rešerše. Diplomová práce je tak založena na zpracování a použití informací z odborné literatury a internetových zdrojů. V teoretické části budou definovány základní pojmy, jako firma, konkurence, typy tržních struktur a vybrané analýza vnitřního, vnějšího prostředí. Teoretické metody, použité v této práci, budou analýza a srovnání. Očekávaným výstupem dané části práce je vytvoření metodického podkladu pro následnou aplikaci v praktickém šetření.

Praktická část vychází metodicky z teoretické části. Metodika praktické části opakuje strukturu uvedené v části teoretické – a to se zaměřením na jednotlivé způsoby zhodnocení prostředí popsané v teoretické části práce. Ústředním bodem praktické části práce je představení a analýza hlavních konkurentů, a to kvůli zaměření diplomové práce.

Ze začátku praktické části práce je tak provedena analýza hlavních konkurenčních výhod podniku. Zde jsou uvedeny ty oblasti, které trvale pomáhají firmě dosahovat požadovaných cílů. Kromě toho je uvedena i analýza její celkové strategie. V dané části práce se vyjde z veřejně dostupných informací, výročních zprav podniku a rovněž interview vedení firmy poskytnuté novinářům.

Dále je prostor věnován zhodnocení makrookolí podniku. Zde jsou uplatněny modely PESTLE a Porterův model pěti sil. Díky daným analýzám je získán celkový přehled o tom, co se děje v okolí firmy. V dané části práce se již vyjde kromě výše uvedených zdrojů i z oficiálních databází – zejména z údajů Českého statistického úřadu.

Následně je pozornost věnována šetření vnitřního okolí firmy. zde již najde uplatnění SWOT analýza a finanční analýza. Pro zhodnocení situace ve firmě bude sestavena finanční analýza pomocí vybraných metod finanční analýzy: vertikální a horizontální analýzy a jsou také uplatněny vybrané poměrové ukazatele (rentabilita, likvidita a zadluženost). Hlavním zdrojem informací pro danou část poslouží již účetní závěrka firmy.

Na základě provedeného šetření a zároveň se zohledněním poznatků vyplývajících z teoretické části práce jsou uvedena doporučení. Bude se jednat o doporučení, která vycházejí ze zohlednění především pozice firmy a jejího konkurenčního prostředí.

Poslední kapitolou diplomové práce je odborná diskuse. Zde jsou vlastně obdržené výsledky a následně navržena opatření porovnána se šetření jiných autorů, které se zaměřily na zkoumané téma.

3 Teoretická východiska

3.1 Tržní struktura a konkurence

Každý trh má určitou strukturu, kterou je možné mimo jiné popsat konkurencí, která na daném trhu panuje. Právě proto je vhodné na začátku teoretického šetření popsat, konkurenci, trh a tržní strukturu.

3.1.1 Dimenze tržní konkurence

Obecně je možné pojem konkurence vyjádřit jako střet určitých zájmů nebo soutěž prováděnou za určitým účelem. Jedná se o zcela běžnou situaci na trhu – zde existuje celá řada subjektů s odlišnými záměry, kteří přijdou do styku. Samozřejmě cílem každé firmy je uspět na konkurenčním trhu.

Krabec (2009, s. 86) definuje konkurenci jako: *„Dynamický proces, který umožňuje každému účastníkovi ekonomického procesu tvůrčí svobodu, a tak implicitně vede k optimálnímu uspokojení spotřebitelských preferencí. Pro rozvoj konkurence je nutnou podmínkou svoboda ke konkurenčnímu chování.“*

Dle dané definice je konkurence dynamickým procesem. Zajímavé, že autor středem pozornosti dělá nikoliv boj konkurenčních firem, ale uspokojení preferencí zákazníka. Kromě toho nutnou podmínkou existence konkurence je podle něj svoboda ke konkurenčním chování. Přitom autor nepopisuje samotný typ svobody. Zde je možné shledat svobodu jak ze strany státu v oblasti poskytnutí podmínek pro rozvoj podnikání, tak i ze strany samotného trhu, tedy v neexistenci monopolu.

Daná myšlenka zřejmě upozorňuje na to, že dopovězení klasických otázek ekonomie – co, jak a pro koho, je možné pouze za pomocí trhu a pouze za pomocí zdravé konkurence. Žádný nezávislý koordinátor to nedokáže udělat, a to i za předpokladu aplikace vhodné strategie. Historie komunistických zemí, Českou republiku nevyjímaje, poukázaly na pravdivost daného tvrzení – stát nikdy nedokáže efektivně vyřešit tři zmíněné makroekonomické otázky. Umělé potlačení konkurence vede pouze ke ztrátě motivace firem vedoucí ke zlepšení jejich produkce nebo výrobních postupů (Holman, 2011, s. 158).

Dle Jurečky (2013, s. 171) je konkurence „*Proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu.“* Jeho definice tak mluví o konkurenci z agresivního hlediska. Dále v jeho definici je zřejmý vliv působení na trhu. Konkurence je tak podle něj vyloženě tržní jev.

Jurečka (2013, s. 171) mluví o konkurenci mimotržní a tržní. Mimotržní konkurence probíhá nelegální a legální cestou. První typ konkurence není prospěšný pro daný trh, jedná se o příklady lobování, korupce nebo obdobných případů. Zde dochází k porušení pravidel podnikání. Legální konkurence je zastoupena především oficiálním lobbingem, jedná se o prosazování určitých zájmů. I naopak tržní konkurence probíhá pomocí prostředků nabízených trhem (Jurečka, 2013, s. 171). Zde autor mluví o existenci konkurence cenové a necenové. Cenová konkurence probíhá prostřednictvím soutěžení pomocí cen a cenových podmínek – rozložení nebo odložení plateb, množstevní slevy, vzájemné zápočty apod.

3.1.2 Dokonalá konkurence

Dle obecné neoklasické ekonomie je možné konkurenci rozdělit na dokonalou a nedokonalou (Jurečky, 2013, s. 176). Případ dokonalé konkurence je spíše teoretickou úvahou, v dnešním světě nejspíše není možné se setkat s daným typem konkurence (Jurečka, 2013, s. 180). Tento typ konkurence se vyznačuje následujícími rysy:

- Dokonalá informovanost subjektů na trhu,
- Dokonalá mobilita výrobních faktorů,
- Velký počet jak prodávajících, tak i kupujících,
- Znemožnění vlivu na cenu,
- Zcela volný vstup a výstup z odvětví,
- Homogenní produkt.

Na daném trhu panuje naprosto dokonalá informovanost všech subjektů (Jurečka, 2013, s. 180). Samozřejmě daná podmínky je zcela běžně porušena na reálném trhu, zejména ze strany prodávajících. Právě proto je taková pozornost v dnešním světě věnována ochraně práv spotřebitelů. Mimochodem dokonalá informovanost je podle Keřkovského (2012, s. 87) nejčastější podmínkou, která je porušena v reálném životě.

Všechny výrobní faktory jsou dokonale mobilní a dokážou se snadno zaměňovat. Daný předpoklad rovněž neplatí v reálném světě – zejména práce a její kvalita jsou v dnešním světě zcela odlišné.

Na dokonalém trhu existuje velký počet jak prodávajících, tak i kupujících (Pavelka, 2006, s. 216). V tom se dokonalá konkurence v něčem přibližuje monopolistické konkurenci. Zároveň zde platí naprosto omezené možnosti podniku pro uplatnění jeho vlivu na cenu. Důvod spočívá především v dokonalé informovanosti všech stran. V důsledku toho, pokud se firma rozhodne prodávat za větší cenu, nežli je aktuálně na trhu, ztratí svoje klienty, jelikož ti okamžitě odejdou ke konkurenci. I naopak firma nemůže mít cenu níž nežli odvětví, jelikož nedosáhne požadovaného zisku.

Zcela volný vstup a výstup z odvětví je také zcela běžně porušován – jedná se o působení administrativních, finančních nebo kulturních bariér pro vstup na trh. Navíc v dnešní době nemůže firma jen tak opustit trh, a to z důvodu existence právních závazků a povinností (Palatková a Zichová, 2014, s. 65).

Produkt v dokonalé konkurenci je zcela homogenní a neliší se u žádné z firem. V tom připomíná dokonalá konkurence v něčem trh zemědělské produkce (Keřkovský, 2012, s. 87) – například prodejce slepicích vejcí. Laik zpravidla nedokáže rozpoznat vejce od různých dodavatelů.

3.1.3 Nedokonalá konkurence

Přístup k definici nedokonalé konkurenci vznikl v souvislosti s hospodářskými a společenskými změnami v první polovině 20. století. Jedná se o období Velké deprese a celkové zpochybnění toho, že trh dokáže sám sebe regulovat (Holmana, 2005, s. 351).

Nedokonalá konkurence je zastoupena v naším každodenním životě – například hospody a bary v Praze jako příklad monopolistické konkurence. Dalším příkladem je sdružení zemí-vývozců ropy OPEC, kde se běžně rozhoduje o objemu vytěžené ropy (Colgan, 2021, s. 99), což je klasický případ oligopolní struktury kartelového charakteru.

Jedná se o běžnou situaci na trhu, jelikož podle Nordstrom (2008, s. 198) každá firma se snaží aspoň dočasně se dostat do monopolního postavení. Důvod spočívá v určení cen – čím

je méně výrobců na trhu, tím má firma i lepší postavení. Čím bude mít firma lepší postavení na trhu, tím lepších finančních výsledků dosáhne.

Samotný vznik nedokonalé konkurence je přímým důsledkem porušení jedné z výše uvedených podmínek konkurence dokonalé.

Nedokonalá konkurence vzniká díky přístupu k patentům nebo licencím, které jsou výraznou administrativní bariérou pro vstup dalších firem (Beránek, 2016, s. 214).

Dále může nedokonalá konkurence vzniknout i ekonomickým způsobem – a to tím, že jedna firma dokáže vyrábět natolik efektivně nebo poskytovat takový produkt, který bude naprosto nesrovnatelný s konkurencí. Ve výsledku dokáže daný podnik porazit ostatní firmy ve svém oboru, respektive získat majoritní podíl na trhu. Jde o vznik přirozené situace na trhu jako výsledek konkurence. Například Microsoft tak již delší dobu má 70-80 % od světového trhu operačních systémů (Statista, 2022). Přitom daného podílu dosáhl jenom díky výborné kvalitě svého produktu – sadě produktů MS Office.

Nedokonalá konkurence ovšem může vzniknout i díky státním zásahům, kdy je vznik tržní struktury následkem státního rozhodnutí. Příkladem je výroba zbraní a střeliva. Rovněž nedokonalá konkurence může vzniknout i díky poručnickým statkům, což jsou statky, jejichž spotřeba je vynucena z stány státu (Maaytová, 2014, s. 4-5).

V rámci ekonomické teorii se mluví o třech typech nedokonalé konkurence: monopol, oligopol a monopolistická konkurence (Jurečka, 2013, s. 176).

Monopol je typ tržní struktury s jedním výrobcem na trhu (Palatková a Zichová, 2011, s. 73). Daný výrobce nabízí produkt, který zpravidla nemá blízké substituty. Zde je nutné počítat se silným vlivem producenta na cenu. Samozřejmě výrobce nemůže nastolit jakkoliv vysokou cenu, avšak má značný vliv na odčerpání přebytku spotřebitele.

Monopol je tak výrobcem, nad který je nutné vytvořit určitý dohled ze strany státu. V dnešní době je daná činnost zaměřena na tvorbu antitrustových zákonů, daňovou politiku, určení maximální ceny, nebo převod monopolu do státního vlastnictví (Hobza, 2016, s. 27). Antitrustové zákony směřují k zamezení vzniku trustů. Jedná se o tržní strukturu, ve které firmy místo konkurence se dopředu dohodnou třeba nad rozdělením trhu, v důsledku čehož de facto zanikne konkurenční prostředí. V rámci realizace daňové politiky se snaží stát pomocí své příjmové položky odčerpat část přebytku monopolu. Stát může rovněž nařídit monopolu maximálně vysokou cenu pro realizaci jeho produkce, daný krok je aplikován se

snahou omezit nastolení příliš vysokých cen na trhu, kde je fakticky jenom jeden prodávající. Nakonec může být monopol převeden do státního vlastnictví, což se třeba děje v případě silniční, telefonní nebo energetické sítě.

Produkt je v tomto případě značně specifický a zpravidla nemá substituty. Jedná se o zcela logické uvažování – v opačném případě by se firma nestala jedinou na trhu. Poptávková křivka po produktu monopolu je v tomto případě identická s poptávkovou křivkou po produktu (Žák, 1999, s. 123). Monopol má výborné postavení, jelikož je schopen výrazně zasahovat do cenotvorby. Na druhou stárnu pochopitelně nedokáže nastolit jakkoliv vysokou cenu.

V souvislosti s monopolem je často zmiňován monopson. Jedná se o situaci, ve kterém je na trhu jenom jeden poptávající (Pavelka, 2006, s. 235-236). Jde o specifický případ tržní struktury, příkladem je třeba Armáda České republiky nabízející specifické pracovní uplatnění. V podstatě, pokud občan České republiky chce sloužit jako voják, má jedinou cestu – a to uzavřít smlouvu právě s Armádou České republiky.

Oligopol je představen dvěma hlavními typy – jedná se o jednu velkou firmu a menší počet menších firem anebo o několik velkých firem (Pavelka, 2006, s. 187-189). V prvním případě existuje na trhu významný lídr, kterého ostatní firmy jenom následují. Produkt nabízený na trhu může být odlišný – menší firmy ve snaze oslovit sovu skupinu zákazníků budou nabízet produkt odlišný od jejich hlavního rivala. Ve druhém případě existuje několik firem, které mají relativně stejnou velikost a sílu. V tomto případě běžně dochází ke sledování konkurence. Příkladem je trh vývozců ropy. V daném konkrétním případě produkt je stejný, není to však podmínkou – například na trhu výrobců aut je produkt zcela odlišný. Bariéry pro vstup a výstup na daném typu trhu jsou relativně velké.

Monopolistická tržní struktura je nejlepší z pohledu spotřebitele. Důvod spočívá v tom, že na trhu se nachází celá řada firem, kteří mezi sebou výrazně konkurují a tímto i zlepšují jeho užitek – a to cenou, nabídkou, kvalitou apod. Vstup a výstup z odvětví je relativně snadný. Daná tržní struktura se nejvíce přibližuje dokonale konkurenčnímu trhu (Hořejší, Soukupová, Macáková et al., 2018, s. 318-319).

Na závěr k nedokonalé konkurenci je nutné upozornit, že ne vždy monopol nebo oligopol jsou negativním jevem pro ekonomiku, který vede jenom k nadprůměrným ziskům výrobce a zanedbání celkového rozvoje společnosti. Ba naopak se zcela běžně stává, že právě tyto velké firmy jsou hlavní hnací sílou inovací. Důvod spočívá ve výrazné alokaci finančních

zdrojů na jednom místě a jejich následném uplatnění v oblasti hledání a aplikace inovací. MSP, které jsou klasickými zástupci monopolistické konkurence, danou možnost nemají.

3.2 Konkurenční strategie

Samotný pojem strategie má svůj původ v řečtině a je spojen s vojenskou oblastí. Samozřejmě v dnešní době se posunul daný význam především do oblasti firemní politiky a rozhodování spojeného s delším časovým horizontem a strategickým směrem rozvoje firmy (Dedouchová, 2001, s. 1). V dalším textu je pozornost věnována představení třech typů strategií – těmi jsou generické strategie podle Kotlera, Ansoffova matice čtyř strategií a model strategické konfigurace.

3.2.1 Generické strategie podle Kotlera

Dle Kotlera existují tři strategie, které dokážou zaručit firmě úspěch na trhu. Jedná se o strategie zaměření na konkrétní segmenty trhu, nákladového vedení a strategie diferenciace (Palatková a Zichová, 2014, s. 88).

První typ strategie vychází z toho, že se firma zaměřuje na úzce zacílenou klientelu. Z důvodu daného zacílení vedení podniku dokáže naprosto dokonale poznat přání a potřeby svých zákazníků, zde je naprosto nezastupitelná role start-upů. Příkladem je start-up Whats App, což je aplikace umožňující výměnu zpráv a souborů. Jedná se o start up, který je v dnešní době hlavním komunikačním prostředkem ve svém oboru, a to v celém světě (Curry, 2022). V současné době patří daná aplikace skupině Meta (bývalý Facebook).

Strategie získání nákladového vedení je založena na zaměření firmy spočívajícím v úspoře nákladů. V tomto případě dochází k tomu, že firma v rámci své politiky se zaměřuje na hlavní jádro svého produktu, neboli hlavní vlastnost. Vedlejší servis je v tomto případě zcela zanedbán. Klasickým příkladem jsou low cost letecké dopravci, kteří nenabízejí v podstatě žádný produkt kromě samotné přepravy. Přitom daná strategie slaví například na evropském trhu letecké dopravy značný úspěch – v roce 2002 podíl nízkonákladové osobní letecké dopravy v Evropě nedosahoval ani deseti procent, kdežto o patnáct let později daný podíl již překročil čtyřicet procent (Planes.cz, 2022). Zřejmým úskalím dané strategie je tlak na náklady, firma se tak stává značně citlivá na jejich změnu. Negativním příkladem může sloužit letecká nízkonákladová letecká společnost Alitalia, která zkrachovala mimo jiné z důvodu růstu cen paliva (Švamberk, 2022).

Strategie diferenciace je založena na existenci široké škály produktů, které firma nabízí na trhu. Ve výsledku aplikace dané strategie se firma zbavuje závislosti na jednom trhu, a naopak může těžit z vysoké diverzifikace svého portfolia. Pochopitelně danou strategii mohou uplatnit jen dostatečně finančně silné podniky – jako jsou například Microsoft, Coca-Cola anebo Amazon. Úskalím dané strategie je omezená neschopnost podniku úspěšně a efektivně působit na všech trzích zároveň. Negativním příkladem může sloužit podnik General Motors, který nabízel širokou škálu služeb a produktů: výroba aut, bankovní produkty, pojištění a mnoho dalšího. Ve výsledku se firma stala neskutečně byrokratickou a necitlivou ke změnám ve svém okolí (Berman, 2022).

3.2.2 Ansoffova matice čtyř strategií

O něco odlišný přístup nabízí Igor Ansoff pomocí své matice – viz tabulka č. 1. Daný přístup je založen na rozdělení strategií podle dvou kritérií – těmi jsou trh a zároveň i výrobek (Heinze, Fletcher, Rashid et al., 2020, s. 39-40). Ve výsledku interakce těchto kritérií vzniká matice o čtyř prvcích.

Tabulka 1. Ansoffova matice

	Současný výrobek	Nový výrobek
Nový trh	Strategie proniknutí na trh	Strategie vývoje nového výrobku
Současný trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 56

V rámci výše uvedeného přístupu je důležité hledisko růstu. Samozřejmě největší prostor pro růst je nabízen na novém trhu a novém výrobku. Jedná se ale i o nejrizikovější přístup, jelikož jde právě o nový výrobek, který není známý na novém trhu.

Daný přístup k rozdělení firemních strategií je podle Mallya (2006, s. 120) vhodný pro uplatnění ve firmách, které vycházejí z hlediska růstu a hledají vhodný přístup pro volbu strategie.

3.2.3 Model strategické konfigurace

Nakonec poslední přístup již vychází z toho, že firma dosáhne úspěchu, pokud vyjde z určitého ideálního modelu a následně se pokusí svou strategii přizpůsobit danému modelu. Daný přístup byl vypracován Mike a Snow a vychází ze čtyř typů úspěšných strategií: hledač, obránce, analyzátor a reaktor (Armstrong a Stephen, 2015, s. 67).

Hledač je strategie vhodná pro působení v nepředvídatelném a proměnlivém prostředí. Zde je možné se setkat s nízkým stupněm formalizace a specializace. Naopak v rámci realizace dané strategie je klíčové dosažení výrazné míry decentralizace. Jde o to, že podnik musí okamžitě reagovat na vnější změny.

Obránce je strategie vhodná pro stabilní a předvídatelné prostředí. Zde je zcela běžné uplatnění dlouhodobého plánování. Na rozdíl od předchozího přístupu zde je uplatněna vysoká míra centralizace a byrokratizace (Armstrong a Stephen, 2015, s. 67).

Strategie analyzátor je uplatněna při spojení dvou předchozích strategií. Zpravidla se jedná o stabilní prostředí, ale může se jednat i o dynamicky se vyvíjející prostředí. Firma uplatňující danou strategii není vyloženým iniciátorem nebo inovátorem, ale daná firma rychle reaguje na změny (Armstrong a Stephen, 2015, s. 68).

Nakonec poslední strategie je charakteristická pro působení na nestabilním trhu, který je charakteristický nepředvídatelným prostředím. Často daná firma postrádá zřejmou konzistentní strategii a neuplatňuje dlouhodobé plánování (Armstrong a Stephen, 2015, s. 68).

3.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu je možné zkoumat ze dvou úhlů pohledů: makroekonomického a mikroekonomického. Z hlediska makroekonomické konkurenceschopnosti se jedná o správnou politiku státu, která má za cíl vytvořit takové prostředí, které by umožnilo založení start-upů nebo rozvoj podnikání. Danou konkurenceschopnost je možné měřit pomocí mezinárodně uznávaných indexů.

Příkladem je Index snadnosti podnikání (anglicky Ease of doing business index) (World Bank, 2015, s. 155). V daném indexu již delší dobu první místa obsazují země Severní Evropy, Singapur, Hong Kong nebo USA (Trading Economics, 2022). Zřejmě se jedná o nejrozvinutější a nejbohatší regiony světa. Makroekonomická konkurenceschopnost tak samozřejmě má vliv na konkurenceschopnost firmy jako celku.

Pro účely dané práce je ale stěžejní spíše podniková úroveň konkurenceschopnosti a její prvky. Samozřejmě dané téma je velmi rozsáhlé a každý autor zdůrazňuje odlišný prvek nebo skupinu prvků konkurenceschopnosti. V dalším textu budou uvedeny některé z nich.

Jako první připadá v úvahu prvek konkurenceschopnosti založený na přístupu k přírodním zdrojům. Příkladem je největší světová ropná společnost Saudi Aramco (Al-Tamimi, 2013, s. 119). Daný podnik je největší ve svém oboru z hlediska těžby a zásob ropy, stejně jako i z pohledu tržní kapitalizace (Bhutada, 2022). Jak to již vyplývá z její názvu, daná společnost těží ropu v Saudské Arábii, tudíž má přístup k jedním z největších světových ložisek ropy a plynu. Takže její klíčový prvek konkurenceschopnosti je přístup k přírodním zdrojům strategické povahy, což je právě ropa.

Dokonalá znalost zákazníků a jejich potřeb je dalším zdrojem konkurenční výhody podniku (Blažková, 2007, s. 83). Zákazník musí cítit, že pořízení zboží nebo zaplácením za službu dostane určitou přidanou hodnotu. Právě proto menší firmy nebo start-upy dokážou být zajímavým podnikatelským záměrem, jelikož se zaměřuje na jednu a úzce zacílenou potřebu.

V souvislosti se znalostí zákazníků a jejich potřeb je zcela nezbytně upozornit i na vnímání produktu ze strany klientů. Produkt nebo služba nabízené firmou musejí být nejen hodnotné, ale s nízkým stupněm nahraditelnosti a zároveň nepotopitelnosti (Zuzák, 2011, s. 102). Jinými slovy, získání produktu nebo služby se stejnou vlastností by mělo být spojeno s výraznými bariérami.

Silným prvkem konkurenceschopnosti může být produkt a jeho vlastnosti, které jsou lepší nežli u konkurenci. Přitom podle Kašparové a Kunze (2013, s. 109) do dané skupiny patří i region původu značky. Důvod je snadný – stačí porovnat asociace, které jsou spojeny s výrazy „Made in Germany“ a „Made in China“. V prvním případě zřejmě spotřebitel spojuje produkt s vysokou kvalitou, trvanlivostí a zárukou, za které je schopen připlatit. Ve druhém případě spíše s masovým produktem prodávaným za nízkou cenu, ke kterému se však váže i nízká kvalita a životnost. Z nejnovějších případů je možné uvést krach ruské Sberbanky v České republice po vypuknutí války na Ukrajině. Daná banka je nerozdílně spojena s Ruskem, proto agresivní vpád ruské armády měl naprosto katastrofální dopad na daný podnik – ačkoliv se jednalo v té době o stabilní banku, lidé začali z ní masově vybírat svoje vklady.

Dle Mikoláše (2005, s. 76-77) klíčovým prvkem konkurenceschopnosti firmy je značka. Jedná se o nejdůležitější složku hmotných aktiv podniku. Jde o určitý obraz, který firmě přisuzují nejen zákazníci, ale i široká veřejnost. Značka umožňuje daleko lépe komunikovat se spotřebiteli. Příkladem je strategie podniku Apple s jeho důrazem na značku a její vnímání ze strany spotřebitelů (Borchesrs, 2021, s. 370).

Má se pamatovat, že lidé jsou v dnešní době klíčovým prvkem inovací a zlepšení podniku (Forwarczná, 2010, s. 14). Přitom dané tvrzení platí jak pro řadové zaměstnance, tak i pro management. Právě proto vhodná strategie řízení lidských zdrojů a motivace podřízených je nedílnou součástí celkové strategie podniku.

S lidmi jako prvkem konkurenceschopnosti souvisí i kontinuální zlepšování procesů. Podnik musí neustále hledat mezery ve svých procesech a aplikovat zlepšení vedoucí buď k optimalizaci, nebo zefektivnění celkového řízení procesů v podnicích (Marinič, 2008, s. 28).

Zdrojem konkurenční výhody může být jasné strategické zaměření firmy – viz kapitola pojednávající o konkurenčních strategiích. Správně zvolena, a hlavně aplikována strategie je základem úspěchu. Úspěch nízkonákladových leteckých dopravců je vhodným příkladem.

V dnešní době i společenská odpovědnost může být významným prvkem konkurenceschopnosti podniku. Důvod je snadný – v dnešní době se široká veřejnost ve velkém se zajímá o odpovědnost podniku vůči svému okolí, zejména s důrazem na sociální a environmentální složku (Kašparová a Kunz, 2013, s. 10). Pozitivní image společnost tak následné má přímý a vhodný dopad na značku firmy a potažmo její vnímání ve světě.

3.4 Vnější prostředí podniku

V rámci zhodnocení vnějšího prostředí podniku je pozornost zaměřena na dva modely – těmi jsou PESTLE model a Porterův model. PESTLE je klasickým zástupcem modelů založených na zkoumání makrookolí. Porterův model je přechodným modelem z makro na mezo, respektive mikrookolí podniku.

3.4.1 PESTLE model

PESTLE analýza je prvním krokem ve vytvoření celkového přehledu o firmě a jejím okolí. Daný krok je naprosto nezbytně nutný, jelikož umožňuje získat jasný přehled o makrookolí firmy (Perera, 2017, s. 2-5).

Je nutné upozornit, že podle Váchala a Vochozky (2013, s. 667) se jedná o okolí, které firma nemůže reálně v žádném případě ovlivnit. Na druhou stranu se může jednat o okolí, díky kterému může firma nejen získat vhodný přehled o celkové situaci kolem firmy, ale zároveň i získat informaci o vhodných příležitostech nebo naopak rizicích, které jsou na trhu.

PESTLE analýza vychází z původního modelu PEST, který zkoumal makrookolí pomocí čtyř dílčích okolí – politického, ekonomického, sociálního a technického (Hanlon, 2022, s. 40).

Politické okolí se týká právního prostředí, ve kterém zkoumaná firma působí. Jde o zhodnocení politických vlivů a transparentnosti místní vlády. Zde je nutné jednoznačně určit stabilitu vlády, politického systému a ochranu vlastnických práv. Samozřejmostí je celkové zhodnocení míry korupce v zemi a úroveň vykonatelnosti, respektive vymahatelnosti práva (Fotr, Vacík, Souček et al., 2012, s. 59). Ke zhodnocení daného okolí je možné využit indexy zpracované mezinárodními organizacemi. Příkladem je Index vnímání korupce (Corruption Perceptions Index) vypracovávány Amnesty International.

Při zhodnocení ekonomického okolí je nutné vzít do úvahy makroekonomické ukazatele země, kam spadá HDP, inflace, nezaměstnanost, problematika státního dluhu apod. Daný typ analýzy poskytne všeobecný přehled o makroekonomickém stavu místní ekonomiky.

Sociální okolí je zhodnocením především sociálních vlivů v daném regionu – příkladem je struktura obyvatel, jejich věkové složení nebo i postoj k práci a volnému času. Je nutné si

pamatovat i na zhodnocení celkové pracovní mobility místních obyvatel. Navíc zcela běžně se může stát, že ve státě existují výrazné regionální kulturní rozdíly, které je nutné vzít v potaz při podnikání (Blažková, 2007, s. 53-54).

Nakonec technické okolí je podle modelu PEST o zhodnocení technického a inovačního potenciálu země (Srpová a Řehoř, 2010, s. 131). Přitom zhodnocení technického okolí by nemělo být omezeno pouze na evaluaci příslušné infrastruktury země jako jsou třeba úroveň rozvoje železnic nebo celkovou míru uplatnění inovací v ekonomice. V dnešním světě výraznou součástí technického okolí země je analýza informační infrastruktury a celkový přístup k datům a informacím (Fotr, Vacík, Souček et al., 2012, s. 59).

Výše uvedené zhodnocení makrookolí pouze pomocí čtyř oblastí se později ukázalo jako nedostatečné. Zaprvé byl původní model rozšířen o legislativní okolí. Přitom je nutné v rámci daného okolí zkoumat jak národní, tak i nadnárodní legislativu – zejména pokud je země součástí EU. U daného okolí je vhodné se zaměřit na celkovou odvětvovou státní regulaci ekonomiky, obecnou legislativu a specifické právní normy upravující oblast podnikání firmy. Kromě toho je více než vhodné se zaměřit na celkovou transparentnost legislativních změn a srozumitelnost (Fotr, Vacík, Souček et al., 2012, s. 58).

Dále by se mělo počítat i s environmentálními, respektive ekologickými faktory (Gimbert, 2011, s. 10). Jde o nutnost zohlednit požadavky okolního světa ve směru zdůraznění péče o lokální přírodu.

Kromě toho v rámci zhodnocení vývoje daného okolí je nezbytně nutné určit i možnou změnu veřejného mínění týkající se problematiky klimatických změn nebo alternativních energetických zdrojů (McGrath a Abtes, 2015, s. 188).

3.4.2 Porterův model

Další model vychází ze struktury samotného odvětví. Daný model je podle Fotra, Vacíka, Součka et al. (2012, s. 367) založen na předpokladu, že vývoj v celkovém odvětví je funkcí jeho vnitřní struktury. Právě proto model vychází z evaluace oblastí, které determinují podle Portera jeho strukturu. Zkoumaný model je tak založen na zhodnocení pěti sil:

- Současná konkurence na trhu,
- Blízkost a dostupnost substitutů,
- Síla zákazníků,

- Síla dodavatelů,
- Potenciální vstup nové konkurence (Micahux, 2015, s. 7).

Při zhodnocení současné konkurence je nutné vymezit charakter trhu, najít hlavní konkurenty firmy a zhodnotit jejich sílu. Jedná se o výchozí bod celého procesu hodnocení konkurenčního prostředí. Zde je vhodné podle Mallya (2006, s. 51) jasně určit následující kritéria: počet konkurentů a jejich dynamiku, strategický přístup konkurentů k realizaci své podnikatelské činnosti, postoj veřejnosti vůči trhu, finanční síla konkurentů, a nakonec vývoj poptávky po produkci v odvětví.

Je nutné mít na paměti, že podnik nepůsobí v určitém vakuu, ale také vzít ohled i na to, že existují určité výrobky, které dokážou nahradit produkt nabízený firmou. V rámci daného kritéria je nutné zhodnotit blízkost daných substitutů a jejich schopnost splnit stejnou poptávku zákazníků. Nejvíce jsou ohrožena odvětví, kde existují náhražky s vysokou kvalitou, nízkou cenou a zároveň, které představují pro zákazníky vysokou hodnotu (Mallya, 2006, s. 52).

Síla zákazníků je klíčová v dnešní době, jedná se o pozici zákazníků a jejich vyjednávací schopnost. Dané kritérium je jedním ze zásadních na jakémkoliv trhu – právě zákazníci rozhodují v dnešní době o úspěšnosti podniku. U zákazníků v rámci Porterového modelu je zásadní určit, kdo jsou zákazníci a proč nakupují. Může se jednat o koncové zákazníky, firmy, prostředníky apod. Jinými slovy, zde je vyžadována důkladně provedena segmentace trhu. Každá ze skupin má obvykle odlišnou motivaci a přístup k nakupování. Například skupina „singles“ může být velice šetrná vůči zbožím základní potřeby (zejména jídlo), avšak se jedná o skupinu, která má nadprůměrné útraty v oblasti trávení volného času (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 40).

Síla dodavatelů může být pevná v případě neexistence substitutů jejich dodávek. Z dnešního úhlu pohledu a rozsáhlé globalizace je nutné uvést, že dané riziko již není natolik zásadní. Má se ale vzít v potaz neočekávané změny – viz poslední případ omezení dodávek plynu z Ruska, který je nezbytně nutný pro bezproblémové fungování německé ekonomiky. I naopak v případě sdružení dodavatelů do větších celků, může být jejich pozice výrazně lepší (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 38).

V rámci zhodnocení vstupu nové konkurence je vhodné zohlednit bariéry vstupu – kulturní, administrativní apod. Zcela běžně se může stát, že pro účely vstupu do odvětví je nezbytně nutné překonat výrazné překážky, které zamezují vstupu konkurence.

Kromě toho u vstupu potenciální konkurence je vhodné započítat i význam ekonomiky rozsahu. Pro účely dané práce jde o bariéru týkající se úspor z velkovýroby. V podstatě jde o to, že vstup konkurentů je omezen nutnosti vyrábět velké množství produkce (Soukalová, 2015, s. 113).

Potenciální vstup nové konkurence hrozí firmám, které působí na rychle rostoucích trzích. V tomto případě vysoké tempo růstu tržeb může nalákat nové firmy. Ve výsledku může dojít k poklesu rentability celého odvětví (Nývltová, 2010, s. 195). Jinými slovy, nízké bariéry vstupu, mají zpravidla dopad i na nízkou rentabilitu podniku.

Na závěr k vyhodnocení daného typu analýzy je vhodné vytvořit přehlednou tabulku s hodnocením všech faktorů a oblastí. Fotr, Vacík, Souček et al., (2012, s. 367) navrhuji využit hodnocení každého faktoru na nízký, střední, vysoký a velmi vysoký.

3.5 Vnitřní prostředí podniku

Další kapitola je věnována analýzám, které slouží pro účely zhodnocení vnitřního okolí podniku – těmi jsou SWOT analýza a zároveň finanční analýza.

SWOT analýza kromě vnitřního okolí také zahrnuje i analýzu okolí vnějšího, proto se nejedná o vyloženě analýzu vnitřního prostředí. SWOT je v dané práci zařazena do analýzy vnitřního okolí, jelikož jejím hlavním výsledkem je určení pozice firmy a návrh strategie.

3.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je častým způsobem nejen získání informace o podniku, ale také i prvním krokem v rámci realizace strategie podniku. Daný typ analýzy zhodnocuje silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a hrozbami existujícími v okolí. Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 103) *„cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“*

V podstatě jde o relativně striktní rozdělení jak vnějšího okolí, tak i vnitřního prostředí podniku, a to z pohledu jejich vlivů na firmu. Silné a slabé stránky se mohou týkat například personální strategie, silné značky nebo naopak příliš vysoké a nadpřirozené míry fluktuace zaměstnanců. U příležitostí se může jednat o rychle rostoucí poptávku, možnou příznivou změnu legislativy, příkladem hrozeb může být vstup nových konkurentů nebo plánované zvýšení sazby daní z podnikových příjmů. Už jenom z výše uvedených příkladů je možné vidět jeden z problémů SWOT analýzy – někdy není možné striktně říct, co je hrozba a co je příležitost, respektive jednoznačně rozlišit mezi silnými a slabými stránkami. Příkladem je nedávná pandemie COVID-19 a vládní opatření s ní související. Jednalo se o období uzavření státních hranic, výrazného omezení pohybu obyvatel, avšak na druhou stranu šlo o nárůst online světa.

Neexistuje jeden společný a univerzální přístup k provedení SWOT analýzy. Máchal Kopečková a Prešová (2015, s. 35) uvádí, že SWOT analýzu je nutné začínat zhodnocením silných a slabých stránek podniku a teprve potom se věnovat příležitostem a hrozbám. Důvod spočívá v tom, že silné a slabé stránky firmy mohou jí být ovládány, což nelze říct o

vnějším okolí. Teprve poté je nutné hledat příležitosti a hrozby, které tak či onak souvisejí právě se silnými nebo slabými stránkami podniku.

Naopak podle Sedláčkové (2006, s. 92) sekvence kroků spadajících do SWOT analýzy je následující – viz obrázek č. 1. Jak je zřejmé z obrázku, v tomto případě se naopak přistupuje ze začátku k identifikaci a předpovědí změn. Přitom zvláštní pozornost je nutné věnovat hybným změnotvorným silám a zároveň hodnocení klíčových faktorů úspěchu. Teprve potom podle autorky by se mělo přistupovat k identifikaci silných a slabých stánek a jejich počet by bylo vhodné omezit na sedm až osm. Nakonec výsledným krokem je posouzení vzájemných vztahů, a to jak silných a slabých stránek na jedné straně, tak i příležitostí a hrozeb na straně jiné.

Obrázek 1. Sekvence kroků SWOT analýzy

Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 92

SWOT analýza by měla skončit jasnou tvorbou určitých strategií. Nejobecněji je možné dané strategie seskupit do čtyř oblastí. První strategií je využití silných stránek podniku a zároveň využití tržních příležitostí. Daná strategie je nesmírně vhodná na rychle rostoucích trzích. V případě existence velkého počtu příležitostí, avšak převahy slabých stránek, je možné zvážit založení strategické aliance s partnerem. Pokud se dospěje k závěru, že ve SWOT analýze převažují hrozby a slabé stránky, je vhodné zvážit opuštění daného trhu. Nakonec pokud SWOT analýza poukáže na význam silných stránek ale i existenci významných hrozeb, je vhodné zvážit horizontální integraci s jinými firmami (Jakubíková, 2013 s. 130).

Na konci je vhodné výsledky SWOT analýzy dát do tabulky a u každé položky se zamyslet nad pravděpodobnosti výskytu dané položky a zároveň se zamyslet nad jejím dopadem. Typickým příkladem je právě zmíněná pandemie COVID-19. Daná pandemie dokázala mít

obrovský dopad na celou řadu firem, zejména těch, kteří působí v oboru cestovní ruch nebo gastronomie, avšak pravděpodobnost objevení obdobného typu virusu je velmi nízká.

3.5.2 Finanční analýza

Vhodným způsobem analýzy vnitřní situace ve firmě je finanční analýza jejich účetních výkazů. Daný nástroj umožní pochopit celkovou situaci v podniku a zároveň získat přehled o jejím finančním zdraví. Zde je nutné se podle Knápkové (2010, s. 149) vyvarovat častého problému, kterým je dávání příliš velkého důrazu na minulý vývoj.

Ba naopak je lepší se zaměřit na výhled do budoucnosti. Finanční analýza by tak podle autorky měla být využita k hodnocení výnosnosti a být podkladem pro budoucí rozvoj podnikání. Není vhodné při provádění dané analýzy zkoumat jenom historické údaje.

Ve výše uvedené myšlence spočívá hlavní omezení finanční analýzy, a tím je její založení na výpočtu historických dat. Právě proto v rámci finanční analýzy je vhodné se zamyslet nad vývojem v celém odvětví a sledovat finanční strategii firmy.

Účelem dané diplomové práce není detailní popis a následná aplikace aparátu finanční analýzy, ale spíše použití základních a klíčových parametrů dané analýzy, čímž je vertikální a horizontální analýzy a uplatnění poměrových ukazatelů. Samozřejmě rozsah finanční analýzy je daleko širší. V dalším textu je pozornost věnována pouze těm kritériím, která budou využita v praktické části práce.

Horizontální a vertikální analýzy

Prvním krokem ve finanční analýze je vytvoření přehledu o vývoji ukazatelů v čase a zároveň vůči předem dané veličině. K tomuto účelu jsou nápomocné horizontální a vertikální analýzy (Singh a Cahudan, 2015, s. 603).

Horizontální analýza je prováděna pomocí porovnání ukazatele v aktuálním roce s rokem předchozím, respektive s určitou předem danou veličinou – jako jsou například průměr za několik předchozích let anebo jeden výchozí rok. Příkladem uplatnění horizontální analýzy je vytvoření přehledu o vývoji zisku firmy za posledních několik let, a to jak absolutně, tak i relativně v procentech (Kislingerová, 2008, s. 9). Horizontální analýzy je tak založena na zhodnocení dynamiky účetních ukazatelů.

Vertikální analýza naopak sleduje vývoj ukazatele vzhledem k předem dané sumě, jde o finanční analýzu, která je vytvořena k určitému datu. Jedná se tak o klasický stavový přístup ke zhodnocení finanční situace podniku. Na rozdíl od horizontální analýzy jsou zde zkoumána data jen v rámci aktuálního roku (Kislingerová, 2001, s. 64).

Může se jednat o případ vývoje podílu zisku na jeden produkt na celkovém zisku dané firmy. Zde je již zásadní posouzení vlivu daného produktu na celkový zisk. Procházková a Jelínková (2018, s. 139) tak doporučují pro rozvahové účty využit jako hlavní kritérium výši celkových aktiv/pasiv a pro výkaz zisku a ztrát tržby.

Ve výsledku je tak možné zjistit třeba vývoj podílu celkových dlouhodobých aktiv na bilanční sumě anebo významnost mzdových nákladů na celkových tržbách. Následně je možné tento podíl porovnat s podílem v předchozích letech a určit trend.

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele, jak to již vyplývá z jejich názvu, jsou založeny na určení poměru neboli vztahu dvou a více účetních veličin. Dané ukazatele je vhodné použit tam, kde je potřeba analyzovat vzájemné závislosti (Kislingerová, 2001, s. 68). Pro účely dané práce jsou uvedeny jenom skupiny ukazatelů týkající se rentability, likvidity a zadluženosti.

Ukazatele rentability jsou považovány za klíčové, jelikož jsou schopny poskytnout přehled o výnosnosti podniku (Wahlen, 2014, s. 204-205). Při výpočtu ukazatelů rentability jsou nejčastěji využívány dva ukazatele – těmi jsou ROE a ROA.

Ukazatel ROE je zkrátka z anglických slov rentability of equity. Jinými slovy, jde o přehled rentability firmy z pohledu majitelů firmy. Nejobecněji je možné ROE určit takto (Vochozka, 2011, s. 42):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

ROA na rozdíl od ROE je anglickou zkratkou slov rentability of assets. Daný ukazatel, na rozdíl od ROE slouží k vyhodnocení výnosnosti firmy jako celku bez ohledu na zdroje jejího financování, nikoliv z pohledu majitelů (Mehta, 2011, s. 429). Vzorec pro výpočet ROA je následující:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$$

Ukazatele likvidity jsou přesným opakem ukazatelů rentability. Jedná se podle Růčkové (2019, s. 48, 54) o *„vyjádření vlastnosti složky majetku rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost.“* Jde tak o celkovou schopnost podniku hradit své platební závazky. Kromě vyloženě schopnosti hradit běžné závazky je možné ukazatele likvidity využit i pro účely zhodnocení schopnosti podniku využit ziskových příležitostí.

S ukazateli likvidity je nutné být opatrným, jelikož příliš vysoká likvidita nemusí nutně znamenat prosperující podnik. Vysoká likvidita je zpravidla spojená s nízkou rentabilitou – držení příliš likvidních prostředků může přinést jenom ušlé náklady.

Nejčastěji se počítá se třemi ukazateli likvidity: běžná likvidita, pohotová likvidita, a nakonec hotovostní likvidita. První ukazatel je určen následovně:

$$\text{Likvidita I} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Daný ukazatel poskytne přehled o celkové likviditě podniku. Jeho východiskem je splácení krátkodobých závazků. Jeho doporučena výše je podle Synka (2011, s. 354-355) v intervalu 1,5 - 2. Jinými slovy, oběžná aktiva by měla být až dvakrát vyšší nežli objem peněz nutný pro splácení krátkodobých závazků podniku.

V rámci oběžných aktiv jsou nejméně likvidní položkou zásoby. Právě proto jejich odečtení poukáže na možnost firmy splatit svoje dluhy za pomocí likvidnější složky oběžných aktiv. Jeho doporučena výše by se měla pohybovat v rozmezí 1-1,5. Vzorec je následující (Nývltová, 2010, s. 168):

$$\text{Likvidita II} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé zavazky}}$$

Nakonec posledním typem likvidity je hotovostní likvidita, která pracuje vyloženě s nejvíce likvidními položkami v aktivech podniku, jeho výše by se měla pohybovat v intervalu 0,2-0,5. Jde v podstatě o okamžitou schopnost podniku se dostat svým krátkodobým závazkům (Synek, 2011, s. 354-355):

$$\text{Likvidita III} = \frac{\text{Hotovost} + \text{peněžní ekvivalenty}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Nakonec ukazatele zadluženosti slouží pro vyhodnocení schopnosti podniku platit svoje závazky. Díky výpočtu daných ukazatelů je možné získat celkový přehled o podílu cizích a vlastních zdrojů na financování. Právě proto je možné pomocí daných ukazatelů získat přehled o možném věřitelském riziku (Kislingerová, 2001, s. 73).

Pro účely dané práce je možné využit dva ukazatele – míra zadlužení vlastního kapitálu a míru celkového zadlužení. První ukazatel ukazuje podíl vlastního a cizího kapitálu. Jedná se o ukazatel, který je založen na poměru zdrojů investovaných majiteli a externími subjekty (Kislingerová, 2001, s. 73):

$$\text{Míra zadlužení vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní zdroje}}$$

Na rozdíl od toho míra celkového zadlužení je uváděna jako poměr cizích zdrojů k celkovým zdrojům, které jsou investovány do podniku (Kislingerová, 2001, s. 73):

$$\text{Míra celkového zadlužení} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Na závěr k ukazatelům zadluženosti je nezbytně nutné poukázat na to, že při výpočtu daných ukazatelů je nutné vzít v potaz i strukturu odvětví, kde daná firma působí. Není vhodné aplikovat pravidlo vyrovnání rizika na všechny podniky, které uvádí, že vlastních zdrojů by mělo být více nežli zdrojů cizích (Scholleová, 2017, s. 166). Banky třeba budou zcela běžně mít nadprůměrnou zadluženost, jelikož hospodáři primárně s cizím kapitálem.

4 Vlastní práce

Po dokončení teoretické části práce je možné se věnovat zhodnocení postavení podniku v rámci jeho konkurenčního okolí. Středem pozornosti je v souladu s úvodem a cílem práce podnik Ryanair a oblast nízkonákladové osobní letecké dopravy.

4.1 Představení firmy

Podnik má svoje kořeny v Irsku a byl založen v roce 1984. Za hlavní hnací sílu jeho rozvoje je možné považovat problémy u klasických leteckých dopravců v 90. letech, které byly způsobeny rostoucími cenami na palivo a z toho vyplývajícími problémy u klasických leteckých dopravců. Podnik tak před přibližně třiceti lety přišel s revoluční myšlenkou založenou na prodeji levných letenek, díky čemuž dokázal získat tržní podíl na úkor klasických leteckých dopravců.

V době před COVID-19 podnik ročně přepravoval ročně přibližně 130-140 milionů cestujících. Během let 2020 až 2021 ale počet cestujících logicky výrazně klesl a činil přibližně 20 % od původního počtu. V roce 2022 došlo k celkovému obratu a počet přepravených pasažérů z roku 2021 ve výši 27,5 milionů vzrostl na 97 milionů v roce 2022. Ve firmě pracuje přibližně 17 tisíc lidí. Tržby podniku se před lety 2020-2021 pohybovaly na úrovni 7 mld. USD, zisk byl ve výši přibližně 1 mld. USD (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2022).

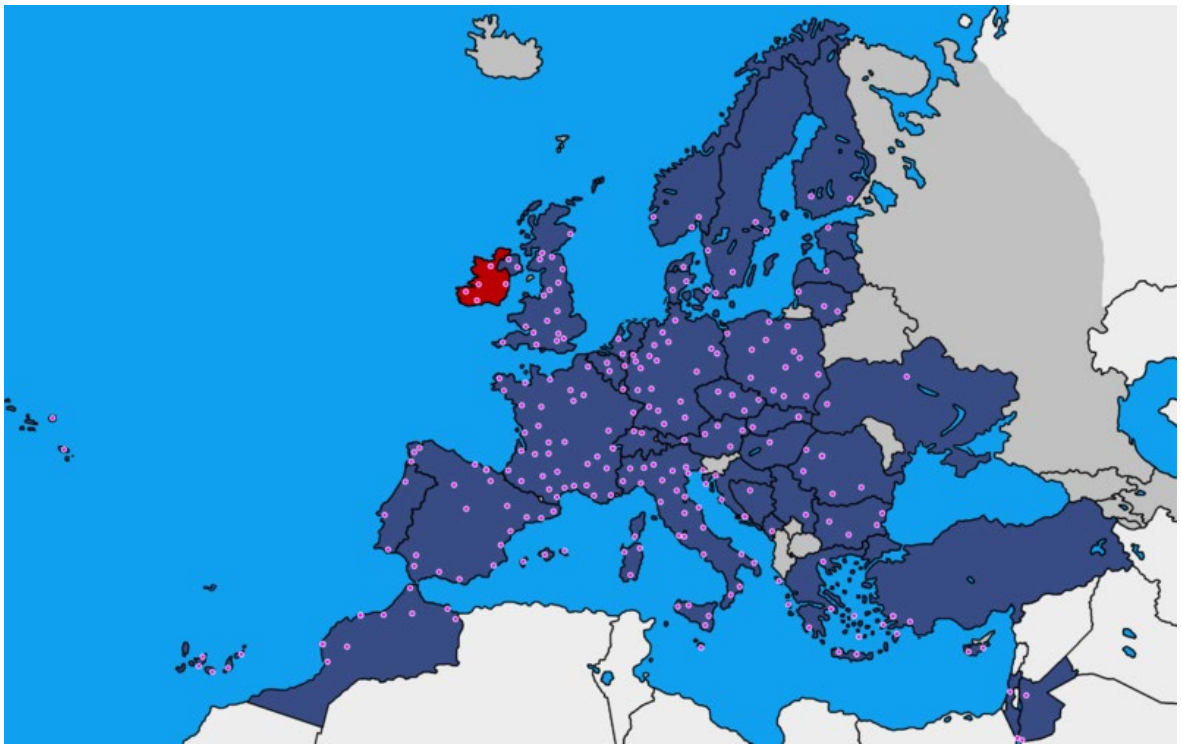
Firma dokázala naprosto výborným způsobem se vypořádat s následky krize spojené s COVID-19 a vládními opatření. Přitom letecká doprava byla jedním z nejvíce zasažených odvětví, proto by se logicky očekávalo způsobení problémů společnosti, které by mohly vést až k bankrotu. Jednalo se o typickou situaci ve sféře cestovního ruchu, hotelnictví nebo osobní dopravy.

Ačkoliv její tržby ještě nedosáhly předkoronavirové období, společnost má naprosto výborné vyhlídky do budoucnosti. Právě proto oblasti politice společnosti během COVID-19 je věnována zvláštní kapitola v této diplomové práci.

Podnik se zaměřuje na turistické destinace – viz obrázek č. 2. Jak je zřejmé z mapy aktuálních letů, společnost se zaměřuje na jih Evropy a pobřežní města v Itálii, Španělsku

anebo Francii. Dále je možné si všimnout zaměření firmy na západní Německo a vnitrozemní jižní Francii.

Obrázek 2. Destinace Ryanair



Zdroj: Flight connections, 2022

Firma je klasickým zástupcem nízkonákladové letecké dopravy. Znamená to, že se zaměřuje na poskytování omezeného objemu služeb, avšak nabízí i relativně nízkou cenu za přepravu, díky čemuž získává výrazný náskok oproti klasickým leteckým dopravcům. Podrobněji o daném přístupu je napsáno v kapitole věnované konkurenční výhodě podniku.

Domovskou stanicí společnosti je Dublin International Airport. Dalším významným letištěm podniku je London Stansted. V souladu se svou strategií firmy vybírá letiště s nejnižšími poplatky.

Do objevení COVID-19 daná společnost byla největším z pohledu počtu přepravených pasažérů leteckou společností v Evropě (Fahy, 2022). Za tímto úspěchem stojí správně zvolený způsob dosažení konkurenční výhody spočívající v tlaku na cenu letenky.

4.2 COVID-19 a strategie firmy

Reakci společnost na COVID-19 je možné relativně striktně rozdělit do dvou oblastí. První je okamžitá reakce firmy, která se vztahovala k období konce roku 2019 a začátku roku 2020. Sem patří:

- Práce nad návratem lidí,
- Omezení výdajů,
- Vydání voucherů.

Okamžitě po vyhlášení omezení letů se firma začala ve spolupráci s místními vlády pracovat nad návratem lidí do svých mateřských zemí, daný krok byl učiněn v rámci spolupráce s místní vládou. Během velmi krátkého časového období bylo nezbytně nutné zajistit rychlý přesun lidí do zemí svého trvalého pobytu (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2022).

Dalším krokem je okamžité omezení výdajů společnosti, zejména těch, které jsou zbytné. Podnik již na začátku vypuknutí COVID-19 dokázal vhodným způsobem pozitivně ovlivnit svoje výdaje. Ve výsledku se mu to následně výrazně osvědčilo, zejména v dalších dvou letech (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2022).

S naprosto okamžitou platností se firma rozhodla vydat vouchery zákazníkům, lety kterých byly zrušeny kvůli vládním opatřením. Jednalo se ve své době na začátku krize o neuvěřitelných 30 milionů zákazníků. Ze začátku firma vystavovala vouchery během sedmi dní, později to dokázala učinit během čtyřiadvaceti hodin. Zákazníci tak měli pocit, že je o ně vhodným způsobem postaráno ze strany firmy (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2021).

Dále je nutné popsat i dlouhodobou reakci firmy na koronakrizi, což je období od poloviny roku 2020 až do konce roku 2021. Jedná se o:

- Příprava na rozšíření letů,
- Omezení růstu mezd a výplat benefitů po dohodě s odbory,
- Vydání dluhopisů ve výši 1,2 mld eur,
- Vyjednání slev s dodavateli,

- Prioritizace zachování letců a letušek,
- Větší flexibilita při změně letenky.

Firma v souladu se svou konkurenční výhodou pojala omezení letů jako další příležitost pro rozvoj – viz kapitola věnované konkurenčním výhodám podniku. Ve výsledku během let 2020 a 2021 připravila de facto půdu pro rozšíření letů do nových destinací (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2022).

Dalším korkem je omezení růstu mezd a finančních benefitů, za předpokladu snahy firmy zachovat stávající počet zaměstnanců. Firma během kratšího časového úseku se dohodla se svými odbory, že nebude zvyšovat mzdy či vyplácet obvykle finanční prémie během dvou let, avšak okamžitě po ukončení krize zruší dané opatření (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2022). Mzdové náklady jsou druhé po palivu podle významnosti náklady podniku. Ve výsledku firma dokázala udržet stávající zaměstnanci a zároveň i výrazně snížit svoje výdaje.

Souvisejícím krokem společnosti je vydání pětiletých korporátních dluhopisů za 1,2 mld. eur. Takto získané peníze byly následně vynaloženy na úhradu investičních nákladů společnosti souvisejících s přípravou na vstup na jiné trhy (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2021). Znovu je nutné připomenout, že se jedná o strategický záměr firmy.

Během koronakrize firma také sjednala celou řadu slev se svými dodavateli. Jedná se o zejména společnost Boeing, která se zabývá výrobou letadel a také o letišti. Díky tomu podnik dokázal snížit svoje investiční výdaje a rovnou omezit fixní náklady (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2021).

Naprosto prioritou z pohledu zaměstnanců firmy se pro firmu stalo zachování počtu letců a letušek. Během omezení provozu se firma rozhodla významným způsobem podpořit danou skupinu zaměstnanců, kterou firma jednoznačně a správně zvolila jako klíčovou (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2021). I naopak firma propustila zaměstnance v segmentu spojeném se zákaznickým servisem.

Společnost rovněž zavedla výraznou flexibilitu pro zákazníka při jakékoliv změně letenky kvůli změně vládní politice během koronakrize (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2021). Později se ukázalo, že se jedná o naprosto výbornou přidanou hodnotu pro zákazníka. I po letech 2020-2021 podnik ponechal danou možnost. V dnešní době se jedná o jeden

z klíčových požadavků zákazníků – jde o důraz na flexibilitu. Firma se tak naučila během COVID-19 pracovat s budoucím trendem.

4.3 Konkurenční výhody firmy

Konkurenční výhody podniku jsou následující:

- Benefit reduction,
- Jednoduchá a transparentní cenové politika,
- Přehledné a jednoduché webové stránky,
- Minimalizace času stráveného letadly na letišti,
- Vnímání krizí jako příležitosti,
- Relativně nízké staří letadel a z toho vyplývající nízká spotřeba paliva,
- Důraz na omezení CO2.

Hlavní konkurenční výhodou podniku je koncept podnikání, který je v anglicky psané literatuře označen jako benefit reduction. Jedná se o způsob podnikání, v rámci kterého jsou omezené veškeré služby, které nesouvisejí s hlavním předmětem podnikání firmy (Shastri, 2022). Samozřejmě za předpokladu zachování standardu hlavního předmětu podnikání a bezpečnostních pravidel.

Je nutné zdůraznit, že se nejedná o přístup založený na plošném snížení nákladů, který může koneckonců vést k poklesu celkové kvality úrovně služeb, ale jde o cílenou politiku omezení služeb, které nesouvisí s klíčovým předmětem podnikání firmy. Klasickým příkladem jsou využití letišti, které se nacházejí ve větší vzdálenosti, nežli u klasických dopravců. Dalším příkladem je nemožnost koupit letenky na kamenné pobočce, jelikož distribuce je zajištěna online nebo u smluvních partnerů.

Podnik samozřejmě nabízí „klasické“ služby leteckých dopravců – například odbavení zavazadla. Jde ale o služby, za které člověk musí připlatit, nejedná se o služby zahrnuté do standardní ceny produktu.

V souvislosti s danou politikou nevynakládá podnik velké rozpočty na reklamu a propagaci, které jsou klíčovým marketingovým elementem u klasických dopravců. Navíc tvorba a realizace veškerých marketingových plánů je tvořena pouze interně bez použití služeb externích firem (Wharton Global Youth Program, 2022).

Ve výsledku aplikace dané politiky Ryanair dokáže poskytovat služby, které vyhovují hlavnímu požadavku spotřebitelů, kterým je zajištění rychle a dostupné přepravy z jednoho místo na jiné.

Silnou konkurenční výhodou podniku je velice jednoduchá cenová politika. V podstatě díky tomu je nákup letenek daleko snadnější, nežli je tomu u klasických dopravců, které mají na první pohled velice netransparentní prodejní a cenovou politiku. Ryanair na rozdíl od nich nabízí jednoduché a zřejmé na první pohled tarify.

To samé platí i pro obsah jejich webových stránek – ty jsou velice přehledné a jednoduché. Dokonce i uživatel s nižší mírou počítačové gramotnosti si na nich dokáže orientovat bez výrazných potíží.

Jako cestující je možné si všimnout důraz společnosti na trávení naprosto minimálního času na letišti (Novosad, 2022). Firma tak dává naprosto obrovský důraz na rychlou přípravu letadla k další skupině lidí. Ve výsledku neodvádí tak velké částky za pronájem letiště.

Podnikové vedení vždycky pojímalo krize jako příležitost, jedná se o součást firemní kultury, se kterou firma přišla ještě v 90. letech minulého století. Turbulentní změny ve světě cestovního ruchu, které přinesl COVID-19 dokázal výrazně změnit situaci na trhu. Během let 2019-2021 došlo ke krachu celé řady podniků z oboru, jejichž postavení se zdálo být jako velice pevné. Příkladem slouží Thomas Cook, Stobart, SAS nebo Germanwings. Přitom zkoumaná firma v daném období naopak dokázala rozšířit svoje destinace a začít létat do mnoha dalších měst – Rigy, Zadaru nebo Norimberku (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2022). Firma tak dokázala upevnit svoje pozice a pojala situaci s COVID-19 jako příležitost.

Podnik má jednu z nejmladších v Evropě flotilu letadel. V průměru jejich věk dosahuje jen osmi let (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2022). Ve výsledku firma dosahuje podprůměrné spotřeby paliva, což se následně odráží na jejich finančních výsledcích.

Konkurenční výhodou podniku je důraz na omezení CO2 (Výroční zpráva podniku Ryanair z roku 2019). Firma již delší dobu je zařazena mezi top evropskými dopravci z hlediska omezení dané veličiny.

4.4 Vnější prostředí podniku

Vnější okolí podniku je v souladu s teoretickou částí práce prozkoumáno pomocí PESTLE modelu a také se zohledněním Porterového modelu.

4.4.1 PESTLE model

PESTLE model bude zhodnocen na základě vývoje posledních let, a bude zohledňovat zejména sociální a ekonomické okolí, které jsou stěžejní pro danou diplomovou práci. Ostatní prvky modelu budou zmíněny pouze okrajově.

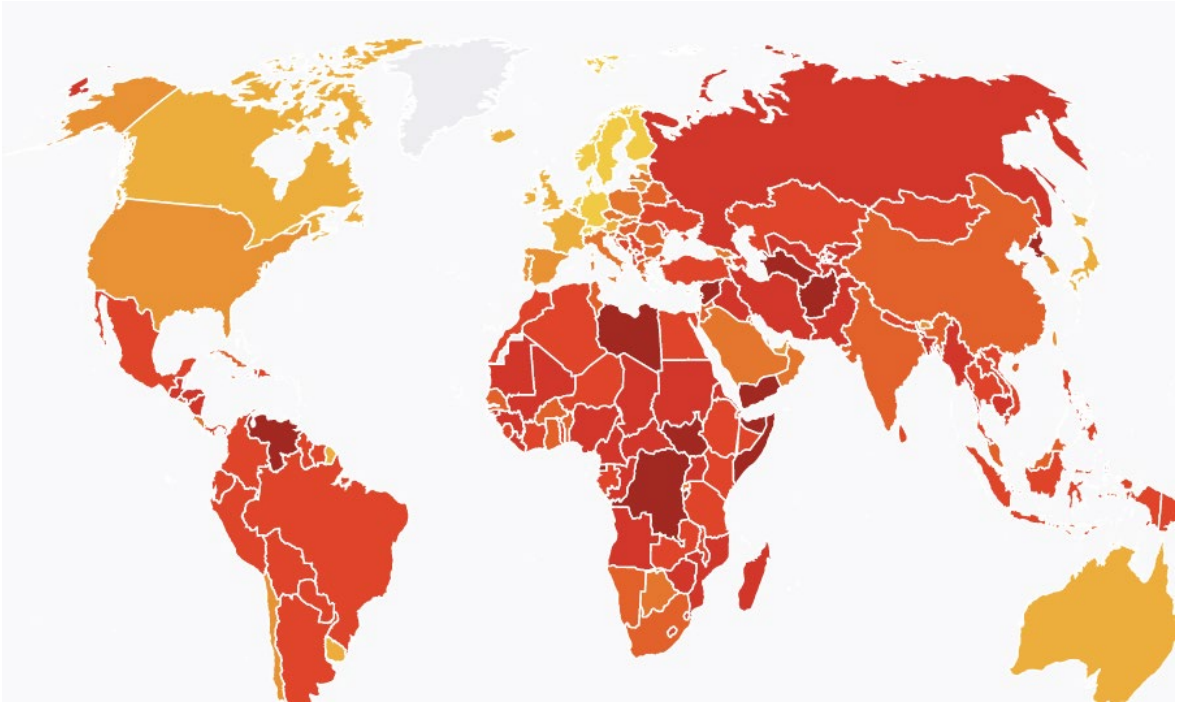
Politické okolí

Politické okolí Evropy, kde firma působí, je jedno z nejstabilnějších ve světě. Evropa není jenom kolébkou demokracie, ale i jedním z nejvíce demokratických regionů světa. Právě proto lze říct, že firma je v naprosto výborné situaci.

Pokud se jedná o zhodnocení podmínek makroekonomické konkurenceschopnosti regionu zmíněné v teoretické části práce pomocí Indexu snadnosti podnikání (anglicky Ease of doing business index), tak region Evropa se rozhodně nachází na prvním místě ve světě. Lídry v daném indexu jsou v roce 2020 Dánsko (4. místo), Velká Británie (8. místo), Norsko (9. místo) a Švédsko (10. místo). V podstatě z TOP 10 zemí podle daného indexu čtyři státy pocházejí z Evropy. Nejhůře z pohledu daného indexu je Řecko s 79. místem z celkového počtu 190 míst (Doing Business 2020, 2022).

Evropa také může být pyšná i na velmi nízkou úroveň korupce v regionu – viz obrázek č. 3 udávající Index vnímání korupce (anglicky Corruption Perceptions Index) v roce 2021. Čím je světlejší barva, tím je i nižší index. Zde je situace obdobná jak i u předchozího indexu – na prvních místech jsou země severní Evropy. Z TOP 10 zemí s nejnižší světovou úrovni korupce jsou osm zemí právě z Evropy (Transparency International, 2022).

Obrázek 3. Index vnímání korupce ve světě v roce 2021



Zdroj: Transparency International, 2022

Ekonomické okolí

Ekonomické okolí podniku je naprosto vhodné pro rozvoj letecké dopravy, a to z důvodu velikosti místní ekonomiky – viz tabulka č. 2. Pokud by se počítal HDP za celou EU jako jeden stát, jednalo se by se o druhou po USA největší ekonomiku světa s 14,4 triliony EUR. V roce 2020 je možné si všimnout výrazného poklesu výše HDP EU, což je ale způsobeno nikoliv ekonomickou krizí, ale odchodem EU Velká Británie. Od roku 2020 jsou tak britské údaje vyjmuty z oficiální unijní statistiky.

Také je možné si všimnout růstu ekonomiky EU v roce 2021 oproti roku 2020. Je to zřejmě způsobeno zrušením restrikcí souvisejících s COVID-19 a pozitivně naladěnou agregátní poptávkou, která se následně projevila v ekonomickém růstu.

Největším unijním regionem jsou země spadající do Eurozóny s přibližně 12 triliony EUR. Hlavním tahounem unijního HDP je Německo s přibližně čtvrtinovým podílem na unijním HDP. Samozřejmě podíl dané země po odchodu Velké Británie z EU výrazně vzrostl.

Tabulka 2. HDP EU v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020[1]	2021
EU-27 zemí v mld. EUR	14 986,77	15 436,66	15 950,78	16 543,15	13 450,46	14 507,07
Eurozóna v mld. EUR	10 579,44	10 970,50	11 328,11	11 697,61	11 167,85	11 993,92
Německo v mld. EUR	3 134,74	3 267,16	3 365,45	3 473,26	3 405,43	3 601,75
Podíl Německa na EU27 HDP	20,92 %	21,16 %	21,10 %	21,00 %	25,32 %	24,83 %

Zdroj: Eurostat, 2022

Z pohledu inflace je rovněž evropská ekonomika vhodná pro podnikání. Jak je vidět z tabulky č. 3, roční tempa růstu inflace měřené indexem vztaženému ke spotřebitelskému trhu nepřevyšuje dvě procenta. Vývoj indexu v roce 2021 je podmíněn ekonomickým růstem v daném roce, který se odrazil na růstu cenové hladiny, nejednalo se ale o rapidní růst. Změna ve vývoji cenové hladiny tak neomezuje podnik v jeho investičním rozhodování.

Tabulka 3. Inflace (index CPI) v EU v % v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Maďarsko – unijní maximum v roce 2021	0,4	2,4	2,9	3,4	3,4	5,2
EU 27zemí	0,2	1,6	1,8	1,4	0,7	2,9
Řecko – unijní minimum v roce 2021	0,0	1,1	0,8	0,5	-1,3	0,6

Zdroj: Eurostat, 2022

U míry obecné nezaměstnanosti není ale situace natolik jednoznačná – viz tabulka č. 4. Zde existují země, které jsou doslova premianty z úhlu pohledu zaměřeného na nezaměstnanost. Jednoznačným dlouhodobým lídrem je Česká republika s mírou nezaměstnanosti oscilující na úrovni 2,5 %. Na druhou stranu jsou zde regiony spadající zejména pod jižní Evropu, kteří již delší dobu čelí výrazné nezaměstnanosti. Situace v těchto zemích se postupně uklidnila, ale i přes to například ve Španělsku v roce 2021 podíl nezaměstnaných činil v roce 2021 14,8 %.

Tabulka 4. Obecná míra nezaměstnanosti v EU v %v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Španělsko – unijní maximum v roce 2021	19,6	17,2	15,3	14,1	15,5	14,8
EU 27zemí	9,1	8,2	7,3	6,7	7,1	7,0
Česká republika – unijní minimum v roce 2021	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8

Zdroj: Eurostat, 2022

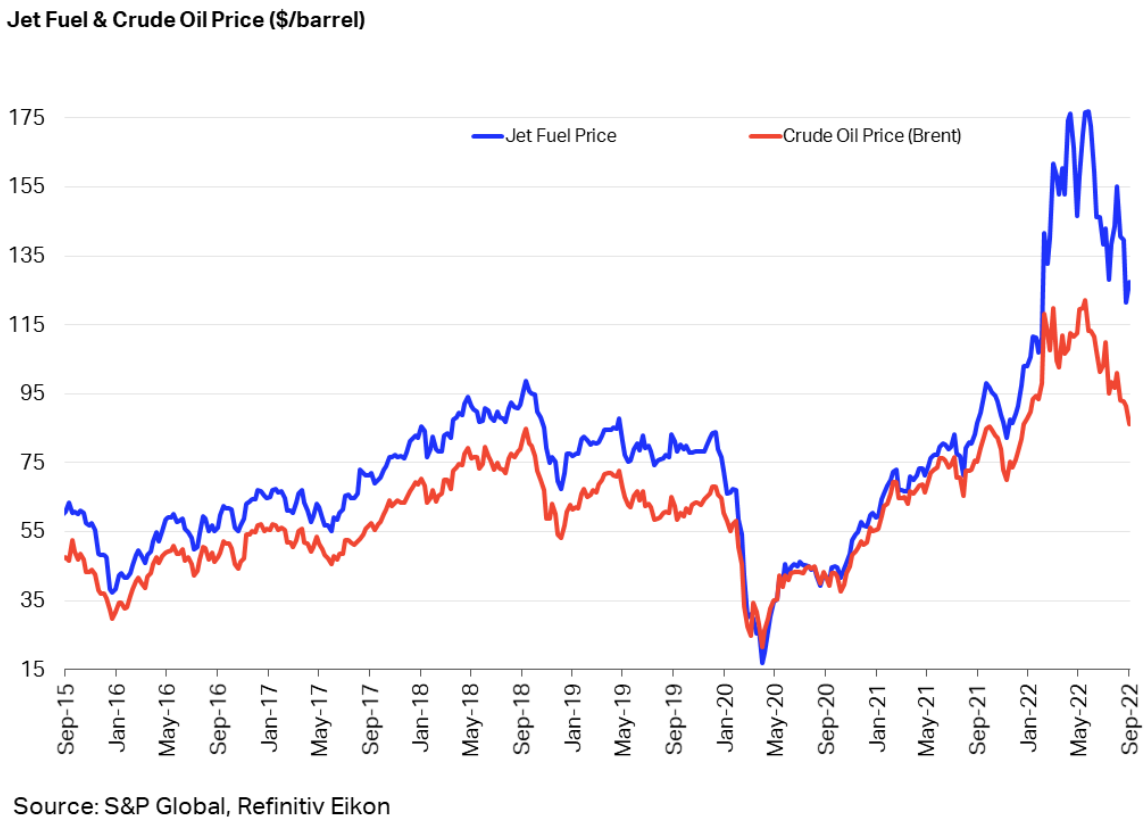
[1] Od roku 2020 Velká Británie není uváděna ve statistice EU

Pokud se jedná o vývoj v ekonomickém okolí se zohledněním zkoumaného podniku, je nutné zmínit i vývoj cen na ropu a letecké palivo. Graf č. 1 uvádí vývoj cen na dané komodity za posledních sedm let.

Letecké palivo (anglicky jet fuel price) je specifickým druhem paliva vyráběným právě z ropy (anglicky crude oil), právě proto je možné mluvit o výrazné závislosti ceny daného paliva od ceny ropy.

Růst cen paliva nastal na začátku roku 2022, což bylo období vpádu ruské armády na Ukrajinu. V současné době je zřejmé, že ceny jak ropy, tak i leteckého paliva dosáhly svého maxima, což logicky bude mít negativní dopad na hospodaření firmy. Údaje za rok 2022 ovšem prozatím nejsou k dispozici. V době psaní dané diplomové práce[2] ovšem dochází k postupnému poklesu cen paliva, což lze vysvětlit zklidněním situace na energetických trzích a postupnému nahrazení dodávek energetických surovin do Evropy z jiných zemí.

Graf 1. Vývoj cen ropy a leteckého paliva v letech 2015-2022



Zdroj: IATA, 2022

[2] Psáno v září 2022

Sociální okolí

Z pohledu sociálního okolí je těžištěm působení firmy zákazníci z Evropy se zaměřením na unijní země. I znovu je nutné podotknout, že i z pohledu sociálního okolí je evropský trh jedním z nejvíce zajímavých z pohledu podnikání – viz tabulka č. 5. V současné době žije v unijních zemích přibližně 448 milionů obyvatel, přitom se jedná o relativně malé území a zákazníci nejsou tak roztříštěni ze zeměpisného hlediska.

Z tabulky je možné vyčíst i vývoj situace v nejbližších padesát let. Jak je z ní zřejmé, během nejbližších padesáti let dojde k poklesu celkového počtu obyvatel, a to o přibližně dvacet milionů. Je však nutné upozornit, že nedojde k rovnoměrnému poklesu napříč EU.

Na Islandu nebo Maltě naopak dojde ke 30-45 % růstu počtu obyvatel vůči roku 2022. V pobaltských zemích naopak se bude jednat o přibližně 40 % pokles počtu obyvatel. Zde tak počet obyvatel v roce 2070 bude činit přibližně šedesát procent od počtu obyvatel v roce 2022.

Tabulka 5. Predikce vývoje počtu obyvatel v EU v milionech osob v letech 2022-2070

	2022	2030	2040	2050	2060	2070	Index změny 2070/2022
EU – 27 zemí	448,71	449,12	446,75	441,22	432,47	424,34	0,95
Island – unijní maximum v roce 2070	0,38	0,42	0,46	0,49	0,52	0,55	1,45
Malta – unijní maximum v roce 2070	0,59	0,63	0,67	0,69	0,71	0,71	1,33
Litva – unijní minimum v roce 2070	2,78	2,58	2,34	2,14	1,96	1,83	0,66
Lotyšsko – unijní minimum v roce 2070	1,92	1,91	1,89	1,88	1,71	1,54	0,63

Zdroj: Eurostat, 2022

Další změnou z pohledu sociálního okolí je výrazný růst předpokládané délky života napříč unijními zeměmi – viz tabulka č. 6. V roce 2070 se tak průměrný Evropan dožije 85,7 lety oproti 78,4 let v roce 2022. Přitom daná veličina vzroste u všech unijních zemí: mezi maximem a minimem napříč EU v roce 2070 není možné vypozorovat významné rozdíly.

Tabulka 6. Predikce vývoje předpokládané délky života v EU v letech 2022-2070

	2022	2030	2040	2050	2060	2070
EU – 27 zemí	78,4	79,8	81,4	83,0	84,4	85,7
Lichtenštejnsko – unijní maximum v roce 2070	82,6	83,5	84,6	85,6	86,6	87,5
Španělsko– unijní maximum v roce 2070	81,3	82,4	83,7	84,9	86,0	87,1
Litva – unijní minimum v roce 2070	71,7	73,8	76,4	78,8	80,9	82,9
Lotyšsko – unijní minimum v roce 2070	71,1	73,3	75,9	78,4	80,6	82,6

Zdroj: Eurostat, 2022

Související změnou ve struktuře počtu obyvatel je významný růstu podílu počtu lidí v důchodovém věku na celkové populaci – viz tabulka č. 7. V současné době je situace v EU relativně stejná – přibližně 30 % populace jsou lidé ve věku starším 65 let.

V roce 2070 se však bude jednat o více než polovinu lidí. V Polsku nebo Portugalsku daný podíl přesáhne šedesát procent. V severní Evropě bude situace o něco lepší, ale i přes to podíl lidi v důchodovém věku se přiblíží polovině z pohledu počtu obyvatel.

Tabulka 7. Predikce vývoje podílu populace ve věku nad 65 let v EU v % v letech 2022-2070

	2022	2030	2040	2050	2060	2070
EU – 27 zemí	33,2	39,1	46,8	52,0	54,0	54,0
Polsko – unijní maximum v roce 2070	29,7	35,6	40,2	52,2	62,5	62,6
Portugalsko – unijní maximum v roce 2070	35,8	43,1	54,1	62,8	62,2	61,5
Švédsko – unijní minimum v roce 2070	32,6	34,4	37,3	39,0	43,6	45,0
Island – unijní minimum v roce 2070	22,3	26,7	31,1	35,3	41,0	44,8

Zdroj: Eurostat, 2022

Z pohledu příjmu je EU rovněž zajímavý trh, zde v průměru na jednoho člověka připadá 14 tisíc EUR za rok – viz tabulka č. 8. Má se ale upozornit na výrazný rozptyl hodnot v EU – v Lucembursku jde o de facto dvakrát vyšší příjem, kdežto v Bulharsku jde o téměř pětkrát nižší příjem v porovnání s unijním.

Tabulka 8. Roční čistý měsíční příjem na osobu v EU v EUR v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Index země/průměr EU
Lucembursko – unijní maximum v roce 2021	23 071,22	24 487,18	25 016,42	26 200,70	27 177,33	28 042,93	1,94
EU 27 zemí	12 791,48	12 979,78	13 331,76	13 881,88	13 935,89	14 436,75	1,00
Bulharsko – unijní minimum v roce 2021	2 344,52	2 566,37	2 723,55	3 046,51	3 306,39	3 476,07	0,24

Zdroj: Eurostat, 2022

Jedná se tak o region, který je nejen výrazně saturován z pohledu počtu klientů, ale zároveň jde o klienty, kteří jsou jedněmi z nejmajetnějších na světě. I přes to je nutné upozornit na zcela odlišnou ekonomickou úroveň jednotlivých států a zároveň výrazné stárnutí obyvatelstva.

Technické okolí

V rámci technického okolí je pro podnik důležité zejména správa letišť a vlastní flotila. U obou přístupů se neočekávají výrazné technické novinky, které by mohly změnit situaci na celkovém trhu osobní letecké dopravy a jejímu nahrazení jiným způsobem dopravy. Půjde spíše o zlepšení stávající infrastruktury a tlak na větší hospodárnost spotřeby paliv u letounů.

Legislativní okolí

Obor osobní letecké dopravy je jedním z nejvíce regulovaných oborů na evropském trhu. Je to samozřejmě podmíněno bezpečnosti, kterou je nutné dodržovat při přepravě osob. Podnik navíc musí počítat jak s celounijními právními předpisy, tak i předpisy vyloženě místního (národního) významu.

Ekologické okolí

Ekologické okolí je pro zkoumaný podnik zásadní zejména v oblasti důrazu na zelený přístup a omezení spotřeby paliva. V poslední době existuje výrazná snaha společnosti omezit spotřebu uhlovodíkových paliv, což musí podnik vzít do úvahy. Přitom se jedná o jednu z nejvýznamnějších položek výdajů podniku.

4.4.2 Porterův model

Současná konkurence na trhu

Evropský trh letecké dopravy včetně nízkonákladové je jedním z nejrozvinutějších ve světe. Je to podmíněno relativně malými geografickými vzdálenostmi, technickým rozvojem regionu a kupní sílou místních lidí.

Hlavními konkurenty firmy na daném trhu je Wizzair a Easyjet. Wizzair je maďarskou leteckou společností s přibližně 1,5 tisíci zaměstnanci. Firma létá do přibližně 80-90 destinací a zaměřuje se na trh střední a východní Evropy, počet přepravených lidí je ve výši 40-50 milionů (Wizzair, 2022). Easyjet je britskou firmou provozující lety do 130-150 destinací, a to pomocí téměř 9 tisíci zaměstnanců, díky kterým je ročně přepraveno 90-100 milionů cestujících (Easyjet, 2022). Marketingová politika obou firem je shodná se zkoumanou firmou. U Wizzair je ale možné vidět o něco agresivnější cenovou politiku a

zároveň snahu se orientovat na letiště s menšími poplatky. Kromě toho Wizzair se více zaměřuje na mimoevropské destinace (Humphries a Lee, 2022).

Konkurenci na trhu ale výrazně nahrává posílení role nízkonákladových leteckých dopravců v celkovém podíle letecké dopravy. Je patrná tendence nahrazení služeb klasických dopravců právě danou skupinou (Statista, 2022).

I přes to je nutné říct, že konkurence na daném trhu je relativně silná. Ačkoliv je Ryanair jednoznačným lídrem na evropském trhu, musí počítat s finanční sílou Easyjet a také s rychle rostoucím Wizzair.

Blízkost a dostupnost substitutů

Substitutem služeb nabízených podnikem je osobní automobilová doprava a také masová doprava po železnicí a silnicí.

Hlavní výhodou osobní automobilové dopravy je nezávislost na přepravci – v podstatě člověk si sám vybírá datum a čas odjezdu. Nevýhodou daného typu přepravy je ovšem čas a relativně nepohodlí zejména pro řidiče. Navíc cestování do některých destinací autem (Izrael nebo Gruzie) je spojeno s výraznou časovou náročností.

Železniční nebo silniční hromadná doprava nabízí pochopitelně levnější cestování nežli letadlem, zde je ale nutné počítat s časem a rovněž i závislosti na rozpisu odjezdů. Navíc je daný typ dopravy problematicky do vzdálenějších destinací.

Určitým substitutem je doprava leteckými společnostmi, které nejsou nastaveny na základu nabízení minima vedlejších služeb. Zákazníci mající dostatek času mohou tak najít shodné s Ryanair ceny v případě slev nebo akcí.

Daná součást Porterové analýzy je středně vysoká, zde není možné na jednu stranu mluvit o vysoké blízkosti substitutů, ale také nelze se domnívat, že nelze dopravu do Paříže zajistit jenom letadlem.

Síla zákazníků

Zákazníci jsou v daném oboru klíčové, stejně jak i u jiných firem. V rámci daného trhu je vidět jasný trend nárůstu počtu pasažérů – viz tabulka č. 9. Klíčovými trhy jsou Velká

Británie, Turecko a Španělsko, čemuž odpovídají destinace zvoleného podniku. Z pohledu celkového počtu přepravených osob, Ryanair zajišťuje přibližně 8–10 % na unijním trhu.

Je rovněž nutné připomenout to, co bylo uvedeno v části věnované PESTLE – evropský trh je navíc jedním z nejvíce zajímavých z pohledu své ekonomické síly.

Tabulka 9. Počet cestujících letadlem v mil v Evropě v tis. v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Podíl na EU v roce 2019
EU 27 zemí	1 134,2	1 229,2	1 306,0	1 356,1	360,4	501,2	100,0 %
Velká Británie	249,1	264,9	272,4	277,5			20,5 %
Turecko[3]	123,0	139,2	154,7	159,2	56,9	94,2	11,7 %
Španělsko	194,2	210,2	220,8	228,6	57,9	92,2	16,9 %
Německo	201,5	213,1	223,0	227,4	58,0	73,9	16,8 %
France	146,1	155,0	162,8	169,4	50,9	66,3	12,5 %

Zdroj: Eurostat, 2022

U zákazníků je navíc nutné počítat s tím, že jejich vyjednávací síla je výrazná, a to vzhledem k relativně nízkým nákladům na změnu letecké společnosti (Business and Management, 2022). V dnešní době v podstatě je možné bez výrazných problémů najít a porovnat letenky. Navíc i loajalita zákazníků na daném trhu je velmi nízká.

Síla dodavatelů

U síly dodavatelů je nutné rozlišit tři hlavní typy dodavatelů: prodejce paliva, správa letišť a rovněž výrobce letadel. U prodejců paliva je nutné počítat s jejich silnou vyjednávací pozici, jelikož jde o omezený počet firem (British Council, 2022). Přitom palivo do letadel není možné ničím nahradit.

U správy letišť je situace o něco odlišná. Je nutné vzít v potaz jednak počet letišť spolu s počtem cestujících a jednak umístění daných letišť. Dle tabulky č. 10 je vidět, že největší počet letišť je soustředěn v zemích, které jsou prioritní pro firmu.

[3] Není v EU, je přidáno kvůli svému zaměření a velikosti.

Tabulka 10. TOP 10 evropských zemí dle počtu komerčních mezinárodních letišť v roce 2019 v letech 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Francie	44	44	43	43	31
Turecko	40	42	43	41	32
Španělsko	34	34	33	34	31
Itálie	33	33	32	33	26
Velká Británie	32	32	32	32	
Německo	24	24	24	23	19
Řecko	20	22	22	22	14
Norsko	18	17	17	17	14
Švédko	19	18	18	16	16
Polsko	12	12	12	12	9

Zdroj: Eurostat, 2022

Největší evropská letiště mají pochopitelně největší vyjednávací schopnost vůči dopravcům. Jejich přehled je vidět v tabulce č. 11.

Tabulka 11. TOP 10 největších evropských letišť v roce 2019 dle počtu cestujících v mil v letech 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LONDON HEATHROW airport	75,67	77,99	80,02	80,89		
PARIS-CHARLES DE GAULLE airport	65,86	69,42	72,20	76,14	22,24	26,19
AMSTERDAM/SCHIPHOL airport	63,55	68,42	70,98	71,69	20,88	25,49
FRANKFURT/MAIN airport	60,67	64,39	69,39	70,44	18,74	24,77
ADOLFO SUAREZ MADRID-BARAJAS airport	50,36	53,34	57,82	61,65	17,07	24,12
BARCELONA/EL PRAT airport	44,12	47,24	50,12	52,66	12,71	18,85
ISTANBUL/ISTANBUL HAVALIMANI airport			0,10	52,01	23,41	37,18
MUENCHEN airport	42,16	44,54	46,21	47,89	11,09	12,47
LONDON GATWICK airport	43,11	45,53	46,08	46,56		
ROMA/FIUMICINO airport	41,57	40,84	42,89	43,40	9,77	11,59

Zdroj: Eurostat, 2022

U správy letišť je ovšem nutné uvést, že se firma zaměřuje spíše na menší letiště, které pochopitelně nemají takovou vyjednávací schopnost, jak výše uvedena letiště (Business and Management, 2022). Například do Paříže firma létá na letiště Beauvais nebo Vatry, nikoliv na Charles de Gaulle. Proto je z daného pohledu pozice zkoumané firmy velmi silná.

V podstatě v dnešní době existují jen dva dodavatele letadel – jedná se o Boeing a Airbus. Jedná se o naprosto gigantické firmy z pohledu jejich vlivu na letecký průmysl, proto i jejich vyjednávací síla je jednou z největších. Navíc i změna dodavatelů přinese výrazné problémy, jelikož bude nutné přeškolit piloty a jiný personál.

Potenciální vstup nové konkurence

Potenciál vstupu nové konkurence do daného oboru se nejeví jako moc pravděpodobný (Panda, 2022). Bariéry vstupu na trh jsou relativně velké, a to jak finanční, tak i legislativní spolu s marketingovými. Letecká doprava vyžaduje rozsáhlých investic a následných výrazných provozních nákladů. Dále se jedná o jedno z nejvíce regulovaných odvětví z pohledu právního řadu.

V oboru letectví velkou roli hraje i značka – vstup nového konkurenta bude spojen s výraznými náklady souvisejícími se seznámením zákazníků s novou firmou. Navíc se nejedná o obor, který je poznamenán výraznými tempy růstu, což by mohlo poskytnout prostor pro vstup dalších firem.

V oboru je možné očekávat spíše větší koncentraci a tvorbu aliancí stávajících leteckých dopravců ve snaze vytlačit konkurenci.

4.5 Vnitřní prostředí podniku

Dále je možné se věnovat vnitřnímu prostředí podniku, a to v souladu s teoretickou částí práce se zaměřením na SWOT a finanční analýzu. Zdrojem informace pro danou část práce posloužily Výroční zprávy podniku a jeho účetní závěrka.

4.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je zohledněním silných, slabých stránek podnikání, stejně jako i analýza případných příležitostí a hrozeb.

Silné stránky

Silné stránky společnosti jsou následující:

- Jasný a promýšlený koncept podnikání,
- Doba působení na trhu,
- Vysoké procento vakcinovaných lidí v Evropě – nízké riziko šíření COVID-19,
- Vysoká kapitálová vybavenost a likvidita.

Ryanair má jasný koncept podnikání založený na jednoduché myšlence – lidé při cestování na kratší vzdálenosti nepotřebují zas až tak velký komfort a rozsáhlou nabídku služeb, ale spíše chtějí platit nízkou cenu. Ve výsledku se podnik zaměřuje na poskytování jádra služeb v oblasti osobní dopravy – rychle a relativně levné přemístění jedince.

Za další silnou stránkou podniku je možné považovat jeho celkovou dobu působení na trhu – firma je jedním z průkopníků v oblasti letecké dopravy, proto zaujímá silnou pozici v očích zákazníků.

Jednou ze silných stránek podniku je celkové vysoké procento lidí, kteří dostali vakcínu proti COVID-19, v Evropě podíl vakcinovaných lidí je na konci září roku 2022 ve výši 75 % (Our World in Data, 2022). Ve výsledku další šíření víru, respektive jeho dopad na zdraví jedinců je omezen. Z toho důvodu není možné očekávat zpřísnění vládních opatření směřovaných na šíření COVID-19 a jeho mutací.

Firma dále má naprosto výbornou pozici z pohledu celkové likvidity – viz příslušná kapitola dané diplomové práce věnovaná finanční analýze. Ve výsledku podnik například dokázal bez větších problémů přežit zastavení cestovního ruchu v letech 2020-2021 a nepropustit klíčové zaměstnance.

Slabé stránky

Naopak firma má tyto slabé stánky:

- Silná závislost finančních ukazatelů na ceně paliva,
- Závislost podnikání na skutečnostech stojících mimo dosah vedení firmy,
- Omezené možnosti růstu tržeb z hlediska portfolia služeb.

Bohužel jak zcela jasně vyplynulo z analýzy finančních výkazů, podnik je silně závislý na ceně paliva. Jedná se o jeho základní složku výdajů. Přitom daná složka výdajů je téměř zcela mimo jeho kontrolu – cena paliva je určena na základě konjunktuře na světovém trhu. Obor podnikání firmy je značně rizikový, jelikož na podnik může působit celá řada vlivů, které mohou být zcela zničující pro jeho působení. V posledních tří letech se jednalo například o COVID-19 a válku na Ukrajině. Dále působení firmy mohou omezit například stávky na letišti. Jedná se vesměs o skutečnosti, které jsou zcela mimo dosah firmy.
Podnikatelský přístup firmy založený na nízkých cenách má výrazné úskalí – a tím je omezená možnost rozvoje doplňkových služeb. Jméno Ryanair je spojeno především s levnými letenkami, proto lidi neočekávají například, že budou na palubě letadla kupovat doplňkový sortiment.

Příležitosti

Příležitosti pro rozvoj podniku na trhu nízkonákladové letecké dopravy jsou tyto:

- Zájem lidi o cestování po COVID-19 a vládních opatřeních,
- Působení na jednom z ekonomicky nejzajímavějších trhů,
- Zájem o nízkonákladovou leteckou dopravu kvůli růstu cen paliv,
- Relativně nízké úroky v Evropě a umožnění financování rozvoje podnikání.

Je evidentní, že doba masového rozšíření COVID-19 a z toho vyplývající omezení pohybu lidí je již minulostí. Obyvatelé po celé Evropě si tak přejí cestovat a odpočívat po téměř dvou letech uzavření hranic. V tom je možné shledat klíčovou příležitost pro rozvoj firmy. Podnik již přežil nejhorší léta 2020-2021 a má před sebou skvělou budoucnost.

Má se pamatovat, že podnik působí na evropském trhu včetně Velké Británie a jiných zemí nespadajících do EU. Přitom kumulativně objem evropské ekonomiky včetně britské, norské a švýcarské je dokonce větší než objem největší ekonomiky světa, což je USA. V roce 2022 se jedná o celkovou výši HDP 23,4 trilionů USD. Podíl Evropy na celkovém světovém HDP je tak ve výši přibližně 20 % (Statistics Times, 2022). Samozřejmě tempa růstu ekonomiky EU jsou menší nežli třeba zemí ležících v jihovýchodní Asie, avšak stále se jedná o jeden z největších světových trhů, který se vyznačuje stabilním růstem. Přitom je nutné dodat, že poptávka na daném trhu je hodně koncentrována.

Může se stát, že v souvislosti s válkou na Ukrajině a neskutečném růstu cen paliv dojde k rostoucímu zájmu lidí o nízkonákladovou dopravu. Důvod je snadný – například doprava vlastním autem do odpočinkových destinací se výrazně prodraží. Proto lidi budou volit spíše dopravu masovým dopravním prostředkem.

Vzhledem k působení na evropském trhu, podnik může počítat s relativně nízkými úroky, které jsou nutnou podmínkou pro další rozvoj podnikání (Eurostat, 2022). V dnešní době investice a rozšíření činnosti je realizováno především prostřednictvím cizího, nikoliv vlastního kapitálu. Přitom úroky v Evropě jsou z celosvětového pohledu relativně nízké, což umožní další rozvoj podnikání. Samozřejmě v roce 2022 jsou úroky o něco vyšší, nežli je tomu za normálních podmínek, avšak tato situace nebude trvat věčně.

Hrozby

Podnik ale také čelí i významným hrozbám v rámci svého operování na trhu, ke kterým patří:

- Nejasná situace na trhu paliv kvůli vpádu ruské armády na Ukrajinu,
- Světová recese,
- Možné teroristické útoky.

Jak již bylo několikrát zmíněno v rámci dané diplomové práce, v současné době panuje na světovém trhu výrazná nejistota spojena s následky války na Ukrajině. Poprvé za posledních

dvacet let není možné jednoznačně predikovat budoucí vývoj situace. Samozřejmě tato nejistota se odráží v podnikovém řízení v omezení investičních činností.

Dále v souvislosti s válkou na Ukrajině se očekává světová recese. Hnacími silami dané recese jsou vysoké ceny na palivo a zároveň i vysoká inflace (Duggon, 2022). Zcela logicky se dá očekávat, že v souvislosti s recesí lidé začnou omezovat svoje výdaje, zejména pokud se jedná o výdaje na luxusní statky, což je jednoznačně cestování a doprava. Ve výsledku podnik může čelit odlivu zájmu klientů.

Možným problémem podniku do budoucnosti jsou teroristické útoky na letištích, které mohou omezit zájem klientů o cestování (Deshmukh a Gite, 2022). Dané riziko je velice nepravděpodobné, avšak může mít katastrofální dopad na hospodaření podniku.

4.5.2 Finanční analýza

Na začátku je nutné uvést, že podnik ve svém účetnictví nevychází z kalendářního roku, ale počítá se svým vlastním fiskálním rokem, který začíná v dubnu. Jinými slovy, údaje firmy například za rok 2022 tak zahrnují leden až březen roku 2022 a pak duben až prosinec roku 2021. Proto jsou v dalším textu údaje roční uvedeny přes lomítko.

Pro účely daného šetření jsou zařazeny údaje za sedm posledních let, zvolený časový úsek tak dokáže vypovídacím způsobem popsat finanční situaci ve firmě, jelikož zahrnuje období před objevením COVID-19, vrchol krize související s vládními opatření omezujícími cesty a pomalé obnovení leteckého provozu v letech 2021-2022.

Horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát

Hlavní ukazatele výsledovky jsou zobrazeny v tabulce č. 12. Jak je zřejmé, tržby podniku rostly až do roku 2020/2021. V roce 2020/2021 v souvislosti s vládními opatření došlo k výraznému poklesu tržeb, a to o 80,7 % v porovnání s předchozím rokem.

Ve výsledku hospodářský výsledek podniku se dostal do negativních čísel a činil v roce 2020/2021 minus 1 015 milionů eur. V následujícím roce v souvislosti se zrušením vládních opatření došlo naopak k růstu tržeb, a to v reakci na zmírnění omezení pohybu lidí.

V následujícím roce došlo k významnému růstu. I přes to se údaje za rok 2021/2022 nedostaly na předkrizovou úroveň. Je ale patrná významná tendence růstu, která má původ

ve zrušení omezení týkající se cestování a rychle rostoucí poptávce lidí, jejichž poptávka byla tak uměle omezena během dvou let.

Hlavní složkou tržeb podniku jsou prodeje letenek, ostatní složky příjmu jsou zcela zanedbatelné. Jedná se o klasickou situaci pro podnik pracující na low-cost základu. Hlavní složkou nákladů jsou výdaje na palivo, jehož podíl se pohybuje na úrovni 35-40 % od celkových nákladů (Výroční zpráva podniku Ryanair z let 2019-2022). Jedinou výjimkou je rok 2020/2021, jelikož v daném roce firma měla omezené příležitosti k létání, což vedlo k nárůstu podílu jiných nákladů. V roce 2021/2022 ovšem v souvislosti s lety, výše objemu peněz vydávaných za palivo se vrátil na svou původní výši.

Zisk v roce 2021/2022 byl také negativní, za tím ale stojí především to, že z roku 2022 byly zařazeny pouze první měsíce a větší podíl na daném fiskální roce má právě rok 2021, což bylo období téměř plného zavření letišť.

Tabulka 12. Hlavní ukazatel výsledovky podniku Ryanair v letech 2017-2022

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Tržby v mil. EUR	6 648	7 151	7 679	8 495	1 636	4 801
Změna oproti předchozímu roku		7,6 %	7,4 %	10,6 %	-80,7 %	193,5 %
Operační náklady v mil. EUR	5 114	5 484	6 681	7 367	2 475	5 141
Změna oproti předchozímu roku		7,2 %	21,8 %	10,3 %	-66,4 %	107,7 %
Náklady na palivo v mil. EUR	1 913	1 903	2 427	2 762	543	1 699
Změna oproti předchozímu roku		-0,5 %	27,5 %	13,8 %	-80,3 %	212,9 %
Podíl nákladů na palivo na celkových provozních nákladech	37,41 %	34,70 %	36,33 %	37,49 %	21,94 %	33,05 %
Hospodářský výsledek po zdanění v mil. EUR	1 316	1 450	885	649	-1 015	-241
Změna oproti předchozímu roku		10,2 %	-39,0 %	-26,7 %	-256,4 %	-76,3 %

Zdroj: Výroční zpráva podniku Ryanair z let 2019-2022, vlastní výpočty

Horizontální a vertikální analýzy rozvahy

Dále je možné poukázat na analýzu rozvahy podniku – viz tabulka č. 13. Bilanční suma firmy neustále roste, což je způsobeno celkovým růstem podniku. Pokles bylo možné sledovat jenom v roce 2020/2021.

Tabulka 13. Hlavní ukazatel rozvahy podniku Ryanair v letech 2017-2022

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Aktiva v mil. EUR	11 989	12 361	13 250	14 747	12 328	15 150
Změna oproti předchozímu roku		3,1%	7,2%	11,3%	-16,4%	22,9%
Dlouhodobá aktiva v mil. EUR	7 283	8 172	9 446	10 253	8 870	9 675
Podíl dlouhodobých aktiv na celkových aktivech	60,7%	66,1%	71,3%	69,5%	72,0%	63,9%
Oběžná aktiva v mil. EUR	4 706	4 189	3 804	4 493	3 458	5 475
Změna oproti předchozímu roku		-11,0%	-9,2%	18,1%	-23,0%	58,3%
Vlastní kapitál v mil. EUR	4 423	4 468	5 214	4 325	4 647	5 545
Změna oproti předchozímu roku		1,0%	16,7%	-17,1%	7,4%	19,3%
Cizí kapitál v mil. EUR	7 565	7 892	8 035	10 422	7 681	9 605
Změna oproti předchozímu roku		4,3%	1,8%	29,7%	-26,3%	25,0%

Zdroj: Výroční zpráva podniku Ryanair z let 2019-2022, vlastní výpočty

Hlavní složkou aktiv podniku jsou dlouhodobá aktiva, což je logicky vzhledem k oboru působení, v dané položce klíčovou roli hrají hangáry, letadla a jiné související s podnikáním budovy. Je vidět, že se firma snaží vlastnit dlouhodobá aktiva, nikoliv je pronajímat od jiných podniků, ve výsledku je tak podnik nezávislý na konjunktuře daného trhu. Změny ve vývoji vlastního a cizího kapitálu jsou způsobeny turbulentním prostředím let 2020-2021.

Poměrové ukazatele

Dále je možné vytvořit finanční analýzu pomocí poměrových ukazatelů, a to dle metodiky uvedené v teoretické části dané práce. První skupina ukazatelů se týká rentability neboli výnosnosti podniku, a to jak celkové, tak i určené majitelům.

Jak je zřejmé z tabulky č. 14, daná skupina ukazatelů vypovídá o tom, že až do koronakrize se podnik nacházel v nesmírně výborné kondici, míra zhodnocení vložených majiteli prostředků se pohybovala na úrovni 20-30 %. Pochopitelně poslední léta sledování přinesla výraznou změnu.

Míra zhodnocení vlastního kapitálu a celkově vložených prostředků do podnikání byla několikanásobně vyšší nežli evropská inflace. Podnik poskytuje svým majitelům výnosnost

pohybující se v desítkách procent, což je velmi vysoká na evropské poměry míra výnosnosti, a to vzhledem k saturovanosti místního trhu.

Tabulka 14. Ukazatele rentability podniku Ryanair v letech 2017-2022

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
ROE	29,75 %	32,45 %	16,97 %	15,01 %	-21,84 %	-4,35 %
ROA	10,98 %	11,73 %	6,68 %	4,40 %	-8,23 %	-1,59 %

Zdroj: Výroční zpráva podniku Ryanair z let 2019-2022, vlastní výpočty

Tabulka č. 15 přináší pohled na likviditu podniku. Je evidentní, že téměř ve všech letech sledování byla výše Likvidity I na úrovni doporučené výše. Svědčí to, že oběžná aktiva podniku jsou postačující k pokrytí krátkodobých závazků. Likvidita II se rovněž po celé období sledování pohybuje na úrovni doporučeného intervalu. U likvidity III dokonce její výše výrazně převyšuje doporučený interval 0,2-0,5.

Tabulka 15. Ukazatele likvidity podniku Ryanair v letech 2017-2022

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Likvidita I	1,56	0,94	0,73	0,82	0,98	1,01
Likvidita III	1,56	0,94	0,73	0,82	0,98	1,01
Likvidita III	1,37	0,82	0,61	0,65	0,88	0,67

Zdroj: Výroční zpráva podniku Ryanair z let 2019-2022, vlastní výpočty

V podstatě je možné říct, že podnik je značně likvidní a dokáže bez problémů uhradit svoje krátkodobé závazky, míra doporučené likvidity u nejvyšší úrovně likvidity spojené s držením hotovostí a peněžních ekvivalentů dokonce převyšuje doporučenou mez. Právě v tom je možné shledat příčinu úspěchu firmy během covidních let – firma k financování své činnosti využívala likvidní prostředky nashromážděné v předchozích letech.

Tabulka 16. Ukazatele zadluženosti podniku Ryanair v letech 2017-2022

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Mira zadlužení VK	1,71	1,77	1,54	2,41	1,65	1,73
Mira celkového zadlužení	0,63	0,64	0,61	0,71	0,62	0,63

Zdroj: Výroční zpráva podniku Ryanair z let 2019-2022, vlastní výpočty

Ukazatele zadluženosti uvedené v tabulce č. 16 vypovídají o tom, že firma využívá především cizí kapitál k financování své činnosti. Podíl cizích zdrojů je ale relativně stálý. Firma v žádném případě nepotřebovala záchranu během let 2020-2021.

4.6 Celkové shrnutí šetření

Dále je uvedeno celkové shrnutí provedeného šetření, a to ze dvou úhlů pohledů – jednak ve formě zohlednění teoretického přístupu ke konkurenční výhodě a strategii uvedené v předchozí části práce a pak i jako vstup pro tvorbu doporučení v další části.

4.6.1 Strategie a konkurenční výhoda podle teoretické části

Podle přístupu Kotlera vycházejícího z generických strategií je možné jednoznačně říct, že podnik zvolil strategii nákladového vedení. Přitom se nejedná o jednoduchou strategii založenou na plošném snížení veškerých výdajů, ale o strategii, kde jsou omezeny pouze výdaje nesouvisející s předmětem činnosti podniku. Částečně podnik uplatňuje i strategii diferenciaci, jelikož ve své nabídce se nezaměřuje jen na jednu destinaci nebo region, ale snaží se působit na všech evropských trzích.

Z pohledu Ansoffové matice jde o dva typy strategií – strategii proniknutí na trh a strategii rozvoje trhu. Uplatnění prvního typu strategie je založeno na proniknutí na nové trhy se stávajícím produktem, kterým je levná letecká osobní doprava. Podnik neustále pracuje nad rozvojem destinací, které jsou situované buď přímo v Evropě anebo kolem ní. Firma se také snaží zvýšit i prodeje stávajících produktů na aktuálním trhu. Jedná se o hlavní zdroj financování jejich budoucích aktivit.

Z pohledu modelu strategické konfigurace se jedná o uplatnění strategie analyzátora. Jedná se o strategii založenou na kombinací jak aktivního hledače typického pro proměnlivé prostředí, tak i obránce působícího v předvídatelném prostředí. Obor osobní letecké dopravy není možné jednoznačně zařadit do jednoho ze dvou typů. Na jednu stranu je zde COVID-19, válka na Ukrajině anebo hospodářská krize z roku 2007/2008, ale na durhou stráně je bouřlivý růst sektoru v 90. letech.

Konkurenceschopnost podniku není vůbec založena na přístupu k přírodním zdrojům. Jedná se o dokonalou znalost potřeb zákazníků, nízká cena produktu a strategické zaměření firmy. Konkurenceschopnost zkoumané firmy tak vychází ze spíše nehmotných zdrojů.

4.6.2 Shrnutí šetření pro tvorbu doporučení

Po vypracování celého šetření je možné shrnout klíčová zjištění, na základě kterých je možné následně vytvořit doporučení na zlepšení:

- Silný brand a jasný podnikatelský koncept,
- Dostatek vlastních financí,
- Válka na Ukrajině,
- Světová recese nebo oživení poptávky po cestovním ruchu,
- Změna ve struktuře klientů kvůli stárnutí obyvatelstva.

Zaprvé podnik má jasnou strategii a politiku. Brand firmy je známý a je spojen s poskytnutím služby osobní letecké dopravy. Firma má rovněž i strategii založenou na vnímání každé krize jako příležitosti, což se mimochodem projevilo i v letech 2020-2021. Rentabilita firmy je proto na výborné úrovni, v předcovidových letech ROE dosahoval v průměru výše 26 %. Z daného úhlu pohledu je možné firmě doporučit i nadále se držet zvoleného směru vývoje.

Podnik má k dispozici dostatek vlastních likvidních prostředků. Přitom se jedná o dostatek zejména vysoce likvidních aktiv. Právě proto během problematických let 2020-2021 podnik nečelil problémům s likviditou, ba naopak dokázal investovat prostředky do rozšíření svých linek. Kromě toho dokázal udržet nezměněnou strukturu svých klíčových zaměstnanců.

Dalším klíčovým faktorem je probíhající válka na Ukrajině. Daná válka doslova dokázala přeměnit ze dne na den veškeré prognózy a plánování, a to nejen v oblasti letecké dopravy. Podnik se dostal do fáze značné volatility. Rusko bylo totiž hlavním dodavatelem ropy a zemního plynu do Evropy, proto se daná volatilita dotkla snad všech evropských firem. Není vůbec jasné, jakým způsobem se bude vývoj rozvíjet v nejbližší době. Dokonce i po teoretickém odchodu vládce Ruska, sankce vůči země nebudou okamžitě zrušeny, respektive se situace s pohonnými hmotami nedokáže rychle normalizovat.

Z pohledu zkoumaného podniku je možné očekávat dva stejně pravděpodobné scénáře. Buď půjde o světovou recesi, která vznikne kvůli vysokým cenám pohonných hmot a vysoké inflaci. V daném případě může být recese posílena propadem vládních příjmů a nárůstu státní zadluženosti v Evropě. Ve výsledku lidé budou logicky omezovat svou poptávku, kam patří i poptávka po cestování.

Dalším scénářem je naopak růst zájmu lidi o cestování nízkonákladovými leteckými dopravci, na který již bylo upozorněno výše. V tomto případě je naopak možné počítat s rostoucími tržby podniku. Rozhodně ale nelze říct, který scénář je více pravděpodobný.

V rámci struktury klientů bude postupně docházet ke změně ve směru k většímu podílu lidí v důchodovém věku. Pochopitelně daná změna nebude okamžitá, ale postupná. Napříč EU dochází k celkovému trendu stárnutí obyvatelstva. Podnik na danou změnu musí reagovat již teď.

4.7 Návrhy a doporučení

Na základě provedeného šetření je možné podniku doporučit následující:

- Rozšíření letů na Baltickém pobřeží,
- Zaměstnání pilotů z Ruska,
- Rozšíření letů na Ukrajinu po ukončení války,
- Zjištění potřeb lidi ve starším věku a přizpůsobení dlouhodobé strategie podniku.

Jak bylo zřejmé ze zhodnocení aktuálních destinací podniku, jedná se o buď zaměření na státy ležící kolem Středozemního moře anebo západní Německo a jižní Francii. Přitom na první pohled existuje další velice zajímavá evropská destinace, kterou je baltské pobřeží se zaměřením na sever Německa a Polska. Zde je možné jet jak kvůli kulturnímu odpočinku, tak i kvůli přírodě. Jedná se o region, který je zcela nezaslouženě zanedbán turisty.

Dále je nutné upozornit, že celkově dochází v posledních letech k akceleraci růstu průměrné teploty v Evropě. Například posledních sedm let byly nejlepšími za celou dobu sledování teploty v Evropě (European Environmental Agency, 2022). Ve výsledku se může stát, že hlavní evropské turistické destinace situované na pobřeží Středozemního moře se stanou příliš horkými pro turisty.

Odpočinek u Baltického moře se proto jeví jako vhodná alternativa s výhledem na budoucích deset-dvacet let. Do daného regionu se podnik prozatím zaměřuje na lety do polského Szczecina, ale vhodné se také jeví polský Gdaňsk anebo německá města Sylt nebo Lubeck.

Dalším doporučením se jeví poskytnutí práce pilotům z Ruska. Daná země se dostala na seznam zemí s největším počtem sankcí, vůči Rusku bylo za velmi krátkou dobu vyhlášeno více sankci, nežli vůči Iránu nebo Severní Koreji (Statista, 2022). Jedním z nejpostiženějších odvětví Ruska je právě letecká doprava, která se de facto zastavila v zemi a je zaměřena na vnitrostátní lety. Do Ruska zatím létají jenom vybrané společnosti.

Právě proto vznikne v dnešním Rusku přebytek pilotů letadel. Přitom letci civilních letadel jen stěží mohou najít uplatnění v jiné sféře.

Zde je možné narazit na opatření celé řady evropských zemí, které zavedly omezení pro vydání jakýchkoliv viz ruským občanům. Česká republika tak například přestala vydávat

víza obyvatelům Ruska (MV ČR, 2022). Podnik Ryanair ale působí v celé řadě evropských zemí, proto je možné se zaměřit na státy, které dané opatření nezavedly a následně vyřizovat pracovní povolení přes konzuláty daných zemí.

Právě proto se jeví jako vhodné zaměření na zaměstnání pilotů z Ruska, kteří se ocitli v negativní situaci. Přitom u dané skupiny zaměstnanců je možné počítat s jejich vysokou odbornou úrovní a rovněž s minimálními náklady na přeškolení. Daný krok je ovšem nutné konzultovat s právníky – může se stát, že vzhledem k sídlu společnosti tento krok nebude možný.

V současné době probíhají na Ukrajině velmi těžké boje ve snaze vyhnat ruskou armádu. Okamžitě po vpádu Ruska, Ryanair zrušila veškeré lety do dané země. Na druhou stranu je nutné počítat, že žádná válka nebude trvat věčně. Ukrajina se stala velice známou zemi právě díky danému vpádu a hrdinskému odporu místních lidí. Logicky se dá přepokládat, že po ukončení bojů vynikne poptávka ze strany evropských občanů navštívit daný stát. V tom může být velice vhodná příležitost pro danou leteckou společnost.

Jak vyplynulo ze šetření, v Evropě dojde v nejbližší době k výraznému stárnutí obyvatelstva a prodloužení délky života. V současné době se lidí v EU dožívají v průměru 78,4 let, ačkoliv během několika desetiletí se bude jednat o 85,7 let. Podíl lidí v důchodovém věku vzroste ze současných 33,2 % na 64 % a v některých zemích dokonce převýší 60 %. Na druhou stranu je nutné počítat s neustálým růstem životní úrovně a daleko aktivnějším životním stylem penzistů. Ve výsledku tak zkoumaná firma velice rychle pocítí nutnost se přebudovat na tak zvanou silver economy.

Proto firma by měla na danou změnu zareagovat již teď. Zde je naprosto vhodné uskutečnit rozsáhlé šetření a zjistit požadavky dané skupiny lidí. Následně je možné extrapolovat výsledky šetření do budoucnosti a realizovat přijatá opatření.

5 Diskuse

Dále je možné provést diskuzí poznatků, ke kterým se dospělo v rámci vlastního šetření a porovnat výsledky se šetření shodného zaměření. Výsledky budou porovnány s vědeckými články autorů zkoumajících Ryanair a také oblast nízkonákladové letecké dopravy.

V rámci šetření bylo poukázáno na to, že nízkonákladoví letečtí dopravci se zaměřují v rámci svého působení na regionální letiště, a to zejména z důvodu tlaku na omezení nákladů. Rublev (2020) na danou myšlenku hledí spíše z makroekonomického hlediska a zdůrazňuje dva aspekty: ekologický a rozvojový pro daný region.

Podle jeho názoru Ryanair a další dopravci spadající do zkoumané oblasti mohou díky tomu snižovat zatížení místních letišť situovaných v hlavních nebo větších městech. V důsledku toho Ryanair pozitivně působí na ekologii státu.

Zadruhé díky využití regionálních letišť dochází k posílení ekonomického růstu regionu. Pro Českou republiku je nutné v daném směru zmínit zejména letiště v Pardubicích.

Hlavní konkurenční výhodou podniku je poskytnutí přepravy za nízkou cenu. Klophaus (2020) ale upozorňuje na významný problém spojený právě s cenotvorbou u zkoumané společnosti. Ta není vůbec transparentní vzhledem k nutnosti doplácet za zavazadlo.

Následně je pak stižena možnost pro cestující porovnat ceny jednotlivých leteckých dopravců. Mnozí spotřebitelé pak ani nevědí, že díky tomu někdy cena u Ryanair je srovnatelná se situací u klasických dopravců. Právě proto je možné podle autora v daném směru očekávat zpřísnění evropské legislativy.

Jak již bylo několikrát uvedeno, Ryanair se snaží ve své politice dát co nejvíce poplatků vztažených na zavazadla. Přitom Rachel (2013) poukazuje, že se nemusí jednat o strategický krok zaměřený na snahu firmy zlevnit cenu letenky či naopak mít další výnosy.

Podle jeho názoru se může jednat o snahu firmy naopak se zbavit péče o zavazadla. Ztráta bagáže je totiž relativně častým jevem u leteckých společností. Navíc se jedná o jev, kterému lidé přidávají jeden z největších významů. Proto takovým krokem se firma snaží dopředu se zbavit potenciálních problémů.

Společnost se staví velice velkoryse vůči svým klíčovým zaměstnancům, kterými jsou lidi pracující přímo na palubě letadla. Huttunen (2021) ovšem upozorňuje, že se to netýká přístupu firmy k celkové strategii řízení lidí. Ve firmě třeba zcela běžně dochází k cílené snaze obejít místní legislativní požadavky anebo velmi tvrdé postavení vedení firmy vůči místním odborům.

6 Závěr

Diplomová práce byla věnována jednomu z nejzajímavějších témat dnešní doby, jedná se o konkurenční strategii a konkurenční prostředí podniku. Vzhledem k rozsáhlosti zkoumané problematiky byla pozornost zaměřena na jednu firmu, kterou je Ryanair.

Daný podnik je klasickým zástupcem firem uplatňujících strategii nejnižších nákladů ve snaze vyhrát na konkurenčním trhu. Zkoumaná firma, stejně jak i ostatní firmy působící v oboru osobní dopravy nebo cestování, zažil během let 2020-2021 jednu z nejtěžších krizí ve své historii. Jednalo se o období, ve kterém byl de facto na delší dobu zastaven pohyb osob. I přes to podnik dokázal nejen přežit aktuální situaci, ale zajistit i dlouhodobý růst svého podnikání.

Cílem práce bylo zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané společnosti. Hlavním cílem byla tak analýza vybrané společnosti.

Již při svém založení podnik zvolil zcela správnou strategii založenou na jednoduché myšlence – lidé při cestování na kratší vzdálenosti nepotřebují komfort, ale spíše volí cenu letenky. Díky tomu je firma v době psaní dané práce jednoznačným lídrem na evropském trhu, pokud se jedná o počet přepravených osob. ¨

Její další konkurenční výhody, kromě již zmíněné, jsou následující: jednoduchá a transparentní cenové politika, přehledné a jednoduché webové stránky, minimalizace času stráveného letadly na letišti, vnímání krizí jako příležitosti, relativně nízké staří letadel a z toho vyplývající nízká spotřeba paliva a důraz na omezení CO2.

Při provedení PESTLE analýzy bylo poukázáno na významný potenciál evropského trhu, kde firma působí. Jedná se o potenciálně 450 milionů obyvatel s průměrným ročním čistým příjmem 14,4 tisíce eur na osobu. Navíc se jedná o trh, který je relativně stabilní a kde je nízké korupční prostředí. Podnik je značně závislý na vývoji cen na palivo, které se podílí přibližně 30 % na jeho nákladech. Přitom vývoj cen na daný druh paliva je značně nepředvídatelný. U dané analýzy bylo ovšem poukázáno na výrazný trend stárnutí obyvatelstva – již v roce 2050 podíl důchodců na celkové populaci v EU se bude pohybovat na úrovni 52 % oproti 33,2 % v současnosti.

Dalším krokem bylo provedení analýzy podle Portera. Současná konkurence je představena především Wizzair a Easyjet. Strategie obou firem je srovnatelná s Ryanair, jedná se o značně silnou konkurenci. Podnik ale nemá velmi blízké substituty. Jeho nejbližší náhražkou

je cestování autem nebo vlakem, respektive autobusem. Může se jednat i o možnost zakoupení letenek u klasických dopravců během vyhlášených akcí. Naprosto středem pozornosti prostředí a firemní politiky je síla zákazníků. Na jednu stranu se jedná o ekonomicky silnou skupinu s přibližně 1.400 miliony klientů, avšak jde o trh, kde zákazníci mají nízkou loajalitu a nízké náklady na změnu, a hlavně možnost nalezení substitutu. U síly dodavatelů je nutné rozlišovat tři hlavní skupiny: prodejce paliva, správu letišť a rovněž výrobce letadel. Nejsilnější je postavení u prodejců paliva a výrobců letadel. Potenciál vstupu na daný trh je ale minimální, a to vzhledem k administrativním, finančním a marketingovým bariérám.

Navazující kapitolou bylo provedení SWOT analýzy. Mezi silnými stránkami podniku patří: jasný a promýšlený koncept podnikání, doba působení na trhu, vysoké procento vakcinovaných lidí v Evropě – nízké riziko šíření COVID-19 a vysoká kapitálová vybavenost a likvidita. Slabé stránky firmy jsou tyto: silná závislost finančních ukazatelů na ceně paliva, závislost podnikání na skutečnostech stojících mimo dosah vedení firmy a omezené možnosti růstu tržeb z hlediska portfolia služeb. Příležitostí v oboru jsou tyto: zájem lidi o cestování po COVID-19 a vládních opatřeních, působení na jednom z ekonomicky nejzajímavějších trhů, zájem o nízkonákladovou leteckou dopravu kvůli růstu cen paliv a relativně nízké úroky v Evropě a umožnění financování rozvoje podnikání. Nakonec v práci byly rozebrány následující hrozby: nejasná situace na trhu paliv kvůli vpádu ruské armády na Ukrajinu, světová recese a možné teroristické útoky.

Finanční analýza poukázala na naprosto ideální situaci v hospodaření podniku. Před COVID-19 jeho tržby se pohybovaly na úrovni 7-8 mld. eur a zisk byl ve výši 1 mld. eur. Průměr ROE dosahoval 23 %, zadluženost nepřevyšovala 70 % a úroveň likvidity se pohybovala v doporučených intervalech.

Dalším cílem práce bylo definovat návrhy na zlepšení postavení firmy na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti. Na základě provedeného šetření bylo firmě navrženo následující: rozšíření letů na Baltickém pobřeží, zaměstnání pilotů z Ruska, rozšíření letů na Ukrajinu po ukončení války, zajištění potřeb lidi ve starším věku a přizpůsobení dlouhodobé strategie podniku. Veškerá doporučení přímo vycházejí z provedené analýzy a zohledňují aktuální strategii firmy, respektive její konkurenční výhody.

I přes uvedena rizika je možné budoucnost podniku vidět jenom pozitivně – firma má jasný podnikatelský koncept a působí na jednom z nejzajímavějších trhů.

7 Seznam použitých zdrojů

AL-TAMIMI, Naser. *China-Saudi Arabia Relations, 1990-2012: Marriage of Convenience or Strategic Alliance?* London. Routledge, 2013. 298 s. ISBN 978-0-415-63968-2.

ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.

BERMAN, Karen. KNIGHT, Joe. *Why GM Failed*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://hbr.org/2009/06/why-gm-failed

BHUTADA, Govind. *Ranked: The Largest Oil and Gas Companies in the World*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-largest-oil-and-gas-companies-in-the-world/

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-6724-6.

BORCHERS, Timothy. *Persuasion in the Media Age*. Long Grove: Waveland Press, 2021. 471 s. ISBN 978-1-4786-4691-4.

British Council. *GROUP REPORT The competitive analysis of easyJet*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://learnenglish.britishcouncil.org/sites/podcasts/files/Writing_for_a_Purpose-Case_Study-Structure-Case-Study1.pdf

Business and Management. *Low Cost Airline Five Forces*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Low-Cost-Airline-Five-Forces/57229

COLGAN, Jeff. COLGAN, Jeff. *Partial Hegemony: Oil Politics and International Order*. Oxford University Press, 2021. 297 s. ISBN 978-0197-546-383.

CURRY, David. *Messaging App Revenue and Usage Statistics (2022).* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.businessofapps.com/data/messaging-app-market/

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DESHMUKH, Roshan. GITE, Vidit. *Low Cost Airlines Market Research*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.alliedmarketresearch.com/low-cost-airlines-market

Doing Business 2020. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://archive.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/pdf/db2020/Doing-Business-2020_rankings.pdf

DUGGON, Wayne. *Is The U.S. Headed For Another Recession?* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.forbes.com/advisor/investing/is-a-recession-coming/

Easyjet. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.easyjet.com/cs

European Environmental Agency. *Global and European temperatures*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.eea.europa.eu/ims/global-and-european-temperatures

Eurostat. *Aircraft traffic data by reporting country*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AVIA_TF_ACC__custom_3483190/default/table?lang=en

Eurostat. *Airport traffic data by reporting airport and airlines.* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AVIA_TF_APAL__custom_3483193/default/table?lang=en

Eurostat. *Number of commercial airports.* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/avia_if_arp/default/table?lang=en

Eurostat. *The EU in the world - economy and finance.* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=The_EU_in_the_world_-_economy_and_finance
FAHY, Michael. *Low-cost carriers lead Europe's airline recovery*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.investorschronicle.co.uk/news/2022/08/31/low-cost-carriers-lead-europe-s-airline-recovery/
Flight connections. *Ryanair*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.flightconnections.com/cs/lety-spole%C4%8Dnosti-ryanair-fr
FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
FOTR, Jiří. VACÍK, Emil. SOUČEK, Ivan. ŠPAČEK, Miroslav. HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4
GIMBERT, Xavier *Think Strategically*. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 210 s. ISBN 978-0-230-28487-6.
HANLON. Annmarie. *Digital Marketing: Strategic Planning & Integration*. London: SAGE Publications, 2022. 480 s. ISBN 978-1529742800.
HEINZE, Aleksej. FLETCHER, Gordon. RASHID, Tahir. CRUZ, Ana. *Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach*. New York: Routledge, 2020. 336 s. ISBN 978-0367236021.
HOBZA, Vladimír. *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Palackého, 2016. 98 s. ISBN 978-80-244-4890-9.
HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 539 s. ISBN 80-7179-380-9.
HUMPHRIES, Rachel. LEE, June. *On the fly: Europe's Low-Cost Champions — What are their top markets?* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.cirium.com/thoughtcloud/analytics-on-the-fly-europe-low-cost-airlines-top-markets/
HUTTUNEN, Mikko. *The right of the overflown state to divert or intercept civil aircraft under a bomb threat: an analysis with regard to Ryanair flight 4978.* [online]. 2021. [2022-09-12]. Dostupné z: https://link.springer.com/article/10.1007/s12198-021-00235-5
IATA. *Jet Fuel Price Monitor*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.iata.org/en/publications/economics/fuel-monitor/
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4385-1.
KAŠPAROVÁ, Klára. KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Úvod do mikroekonomie s využitím prvků distančního studia*. Praha: C. H. Beck, 2012. 216 s. ISBN 978-80-7179-365-6.
KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 2. přepracované a doplněné vydání. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 9788071797135.
KLOPHAUS, Richard. *Ancillary revenues – beneficial for airlines and customers?* [online]. 2020. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Richard-Klophaus/publication/285776503_Ancillary_revenues_-

_beneficial_for_airlines_and_customers/links/58482f9008ae61f75de34b2b/Ancillary-revenues-beneficial-for-airlines-and-customers.pdf
KNÁPKOVÁ, Adriana. PAVELKOVÁ, Drahomíra. REMEŠ, Daniel. ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
KOZEL, Roman. MYNÁŘOVÁ, Lenka. SVOBODOVÁ, Hana. MYNAROVA, Lenka. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
KRABEC, Tomáš. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2865-0.
KUMAR, Singh. CHAUDAN, Shailesh. *Accountancy Class – XII.* New Delhi: SBPD Publications, 2015. 568 s. ISBN 978-9382883050.
MAAYTOVÁ, Alena. *Veřejné finance*. Praha: VSEM, 2014. 167 s. ISBN 978-80-86730-90-5.
MÁCHAL, Pavel. KOPEČKOVÁ, Martina. PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 246 s. ISBN 80-247-1911-8.
MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
MCGRATH, James. BATES, Bob. *89 nejdůležitějších manažerských teorií.* Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
MEHTA, Dr. *Cost and Management Accounting*. Andover: Cengage Learning, 2011. 504 p. ISBN 978-1408032138.
MICAHUX, Stephanie. *Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition*. Namur: 50Minutes.com, 2015. 32 s. ISBN 978-2806-270-627.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Elektronická kniha: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku -- Konkurenční dynamika a potenciál podnikání.* Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
MV ČR. *Vízová činnost konzulárního oddělení od 1. července 2022*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/moscow/cz/viza_a_konzularni_informace/aktuality/omezeni_vizove_cinnosti_konzularniho.html
NORDSTROM, Kjell. *Funky Business navždy: jak si užít kapitalismus*. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2601-4.
NOVOSAD, Adam. *Ryanair létá za 130 Kč, a přesto ročně vydělá 39 miliard korun. Jak fungují tyto nízkonákladové aerolinky?* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://refresher.cz/62507-Ryanair-leta-za-130-Kc-a-presto-rocne-vydela-39-miliard-korun-Jak-funguji-tyto-nizkonakladove-aerolinky
NÝVLTOVÁ, Romana. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
Our World in Data. *Coronavirus (COVID-19) Vaccinations*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://ourworldindata.org/covid-vaccinations
PALATKOVÁ, Monika. ZICHOVÁ, Jitka. *Ekonomika turismu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
PALATKOVÁ, Monika. ZICHOVÁ, Jitka. *Ekonomika turismu: Turismus České republiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 264 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

PANDA, Ivy. *The Five Forces Analysis of the Low Cost Airline Industry in Europe Report.* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://ivypanda.com/essays/the-five-forces-analysis-of-the-low-cost-airline-industry-in-europe/
PAVELKA, Tomáš. *Makroekonomie*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 280 s. ISBN 80-86730-02-6.
PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. Senanayake: Nerdynaut, 2017. 29 s. ISBN 978-154-97-905-46.
Planes.cz. *Která letecká společnost vydělává. A která ne?* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: http://www.planes.cz/cs/article/201904/ktera-letecka-spolecnost-vydelava-a-ktera-ne
PROCHÁZKOVÁ, Taušl. JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.
RACHEL, Mack. *A Study on Airline Strategy: Comparing Ryanair and Lufthansa to determine the best strategy in the industry.* [online]. 2013. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.uvic.ca/gustavson/assets/docs/Research/student-research-engagement/COM-470-Best-Business-Research-Papers-Vol7.pdf#page=49
RUBLEV, Vladimir. *TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF EUROPEAN LOW-COST AIRLINES IN THE CONTEXT OF MACROECONOMIC INSTABILITY (FOR EXAMPLE, RYANAIR, EASYJET, WIZZ AIR, TRANSAVIA, VUELING).* [online]. 2020. [2022-09-12]. Dostupné z: http://www.economdevelopment.ru/wp-content/uploads/2020-4-44.pdf#page=226.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.
Ryanair. *Traffic and Load Factor.* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://investor.ryanair.com/traffic/#twenty
SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
SHASTRI, Aditya. *Elaborated Marketing Strategy of Ryanair* | IIDE. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-ryanair/
SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishng, 2017. 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.
SOUKALOVÁ, Radomila. *Marketing... je věda kreativní*. Praha: Verbum, 2015. 157 s. ISBN 978-80-875-0071-2.
SOUKUPOVÁ, Jana. MACÁKOVÁ, Libuše. HOŘEJŠÍ, Bronislava. SOUKUP Jindřich. *Mikroekonomie.* Praha: Management Press, 2018. 584 s. ISBN 978-80-7261-538-4.
SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
Statista. *Low-cost carrier market worldwide – statistics & facts.* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.statista.com/topics/6024/low-cost-carrier-market-worldwide/#topicHeader__wrapper
Statista. *Operating systems market share of desktop PCs 2013-2022, by month.* [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/218089/global-market-share-of-windows-7/
Statista. *The World's Most-Sanctioned Countries*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.statista.com/chart/27015/number-of-currently-active-sanctions-by-target-country/
Statistics Times. *GDP of Europe*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://statisticstimes.com/economy/europe-gdp.php
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠVAMBERK, Alex. *Alitalia po 75 letech skončila, nahradila ji ITA*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/clanek/zahranicni-evropa-alitalia-po-75-letech-skoncila-nahradila-ji-ita-40375015
Trading Economics. *Ease of Doing Business*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://tradingeconomics.com/country-list/ease-of-doing-business
Transparency International. *Corruption Perceptions Index*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://www.transparency.org/en/cpi/2021
VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
Výroční zpráva podniku Ryanair z let 2019-2022
WAHLEN, James. BAGINSKI, Stephen. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation*. Boston: South-Western College Pub, 2014 s. 1200 s. ISBN 978-1285190907.
Wharton Global Youth Program. *Ryanair Marketing Mix*. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://globalyouth.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2011/10/Marketing32-Handout-Example1.pdf
Wizzair. [online]. [2022-09-12]. Dostupné z: https://wizzair.com/cs-cz
World Bank. *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington: World Bank Publications, 2015. 278 s. ISBN 978-0-8213-9984-2.
ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. 978-80-247-4008-9.
ŽÁK, Milan. *Hospodářská politik*a. Praha: C. H. Beck 1999. 271 s. ISBN 80-7179-237-3.

8 Seznam obrázků, Seznam tabulek, Seznam grafů, Seznam použitých zkratek

Seznam obrázků

Obrázek 1. Sekvence kroků SWOT analýzy....30
Obrázek 2. Destinace Ryanair....36
Obrázek 3. Index vnímání korupce ve světě v roce 2021 43

Seznam tabulek

Tabulka 1. Ansoffova matice....21
Tabulka 2. HDP EU v letech 2016-2021 44
Tabulka 3. Inflace (index CPI) v EU v % v letech 2016-2021 44
Tabulka 4. Obecná míra nezaměstnanosti v EU v %v letech 2016-2021 44
Tabulka 5. Predikce vývoje počtu obyvatel v EU v milionech osob v letech 2022-2070 ...46
Tabulka 6. Predikce vývoje předpokládané délky života v EU v letech 2022-2070 46
Tabulka 7. Predikce vývoje podílu populace ve věku nad 65 let v EU v % v letech 2022-2070....47
Tabulka 8. Roční čistý měsíční příjem na osobu v EU v EUR v letech 2016-2021....47
Tabulka 9. Počet cestujících letadlem v mil v Evropě v tis. v letech 2016-2021 50
Tabulka 10. TOP 10 evropských zemí dle počtu komerčních mezinárodních letišť v roce 2019 v letech 2016-2020....51
Tabulka 11. TOP 10 největších evropských letišť v roce 2019 dle počtu cestujících v mil v letech 2016-2021....51
Tabulka 12. Hlavní ukazatel výsledovky podniku Ryanair v letech 2017-2022 57
Tabulka 13. Hlavní ukazatel rozvahy podniku Ryanair v letech 2017-2022....58
Tabulka 14. Ukazatele rentability podniku Ryanair v letech 2017-2022 59
Tabulka 15. Ukazatele likvidity podniku Ryanair v letech 2017-2022 59
Tabulka 16. Ukazatele zadluženosti podniku Ryanair v letech 2017-2022....59

Seznam grafů

Graf 1. Vývoj cen ropy a leteckého paliva v letech 2015-2022....45

Seznam použitých zkratek

CPI – index cen spotřebitelů
EU – Evropská unie
HDP – hrubý domácí produkt
PESTLE – politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní a ekologické okolí
ROA – rentabilita aktiv
ROE – rentabilita vlastního kapitálu
SWOT – silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby
VK – vlastní kapitál